

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"



ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Πετρίδης Ιωάννης

A.M.: ΜΔΕ 2145

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

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2023



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου
σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο:
..... **ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ**
..... **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**
.....

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Πετρίδης Ιωάννης

Ημερομηνία: 14/03/2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα, τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη συνεχή στήριξη και την άμεση ανταπόκριση του σε οποιαδήποτε δυσκολία και αν συνάντησα, κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Φυσικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους κοντινούς μου ανθρώπους για τη παράμιλλη και συνεχή στήριξη και υπομονή τους σε όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας, αλλά και συνολικά σε ολόκληρη την πορεία μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Στην οικογένεια μου

Πρόλογος

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας, είναι να αναπτύξει μία επιχειρηματική στρατηγική που δεν είναι τόσο διαδεδομένη. Πολλές φορές, ακόμα και φοιτητές μεταπτυχιακών προγραμμάτων μπορεί απλώς να έχουν ακούσει για αυτή, αλλά να μην γνωρίζουν πως θα χρησιμοποιήσουν μία τέτοια στρατηγική.

Αυτό συμβαίνει πρωτίστως, επειδή η στρατηγική αυτή είναι μια σχετικά νέα μορφή, με την οποία οι επιχειρήσεις θα μπορούν να έχουν καλύτερη ανταγωνιστική θέση εντός του κλάδου που δραστηριοποιούνται, όταν συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους. Κάτι που φυσικά έρχεται σε αντίθεση με την επι δεκαετιών άποψη μεγάλων συγγραφέων, όπως ο Porter (1985) και ο Aveni (1994), που έχουν δημιουργήσει διαχρονικά ανταγωνιστικά μοντέλα. Φυσικά, τα μοντέλα αυτά είναι αναγκαία στο κόσμο των επιχειρήσεων, όμως η παρούσα διπλωματική εργασία έρχεται να δώσει μια διαφορετική εικόνα, πως μπορεί να υπάρξει και η συνεργασία ταυτόχρονα. Συνεπώς, δεν είναι τυχαία η έκφραση που χρησιμοποίησαν οι Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff (1996) που αναφέρει: *“πόλεμος και ειρήνη μαζί; Και όμως Ναι”*.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	5
Κεφάλαιο 1°	9
Περίληψη Διπλωματικής Εργασίας.....	9
Κεφάλαιο 2°	11
Εισαγωγή στη Θεωρία του Συνανταγωνισμού	11
2.1 Ιστορική Αναφορά	11
2.2 Ορισμός Συν-ανταγωνισμού	12
2.3 Η Ανταγωνιστική, Συνεργατική και Συν-ανταγωνιστική Προοπτική	15
2.3.1 Η Ανταγωνιστική Προοπτική.....	15
2.3.2 Η Συνεργατική Προοπτική.....	17
2.3.3 Η Συν-Ανταγωνιστική Προοπτική.....	18
2.4 Τα Επίπεδα του Συν-Ανταγωνισμού	21
2.4.1 Ατομικό Επίπεδο	21
2.4.2 Οργανωτικό Επίπεδο	22
2.4.3 Επίπεδο Αμοιβαίων Διοργανωτικών Σχέσεων	23
2.4.4 Επίπεδο Δικτύου.....	24
2.5 Δίκτυο Αξιών	26
2.5.1 Συμμετρίες στο Δίκτυο Αξιών.....	29
2.5.2 Δημιουργία και Κατανομή Αγοράς στο Δίκτυο Αξιών	30
Βιβλιογραφία Δεύτερου Κεφαλαίου	31
Κεφάλαιο 3°	32
Προσέγγιση στη Στρατηγική Συνανταγωνισμού	32
3.1 Θεωρία Παιγνίων	32
3.1.1 Σύντομη Αναφορά στα Είδη των Παιγνίων	33
3.1.2 Ορισμός Στοιχείων του Παιχνιδιού	35
3.2 Στρατηγική ΠΑΚΤΕ.....	37
3.2.1 Παίκτες.....	37
3.2.2 Προστιθέμενη Αξία	42
3.2.3 Κανόνες.....	47
3.2.4 Τακτικές.....	49
3.2.5 Εμβέλεια	51
3.3 Προετοιμάζοντας την Αλλαγή	52
3.4 Κίνητρα για την Επιλογή Στρατηγικής Συνανταγωνισμού.....	54
3.5 Κριτήρια Επιλογής Κατάλληλου Συνεργάτη	56
3.6 Προβλήματα και Προϋποθέσεις Διαρκούς και Επιτυχημένης Συνανταγωνιστικής Σχέσης	58

3.7 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Συνανταγωνιστικών Σχέσεων	61
Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου	64
Κεφάλαιο 4°	65
Διαφορετικές Προσεγγίσεις του Συνανταγωνισμού.....	65
4.1 Μοντέλο Συνανταγωνισμού κατά Luo	65
4.2 Μοντέλο Συνανταγωνισμού κατά M'Chirgui	72
4.3 Άλλα Μοντέλα Συνανταγωνισμού	75
Βιβλιογραφία Τέταρτου Κεφαλαίου	78
Κεφάλαιο 5°	79
Η Επιρροή του Συνανταγωνισμού και ο Ρόλος του για τη Δημιουργία Αξίας	79
5.1 Η Επιρροή του Συνανταγωνισμού στο Εσωτερικό περιβάλλον	79
5.1.1 Η Επιρροή του Συνανταγωνισμού στην Ανταγωνιστική και Συνεργατική Συμπεριφορά.....	79
5.1.2 Εμπόδια Συνεργασίας Μεταξύ των Τμημάτων	81
5.1.3 Πόροι, Ικανότητες και Αρμοδιότητες σε Συνανταγωνιστικές Συνθήκες	83
5.1.4 Εσωτερικός Συν-ανταγωνισμός και Οργανωσιακή Δομή σε Συνανταγωνιστικές Συνθήκες.....	85
5.2 Η Εξωτερική Επιρροή του Συν-ανταγωνισμού.....	92
5.3 Η Επιρροή του Συν-ανταγωνισμού στη Τεχνολογική Καινοτομία	95
5.3.1 Ο Ρόλος του Συνανταγωνισμού στη Καινοτομία	95
5.3.2 Οι Οδηγοί του Συνανταγωνισμού σε Βιομηχανίες Υψηλής Τεχνολογίας	97
5.3.3 Η Δυναμική του Συνανταγωνισμού Μεταξύ Κορυφαίων Επιχειρήσεων.....	98
5.3.4 Τα Αποτελέσματα του Συνανταγωνισμού Μεταξύ Κορυφαίων Επιχειρήσεων	99
5.4 Ο Ρόλος του Συν-ανταγωνισμού στη Δημιουργία Αξίας.....	101
Βιβλιογραφία Πέμπτου Κεφαλαίου	105
Κεφάλαιο 6°	106
Μελέτες Περίπτωσης	106
6.1 Μελέτες Περίπτωσης του Ομίλου PSA.....	106
6.1.1 Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου PSA και Toyota	109
6.1.2 Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου PSA και Fiat.....	114
6.1.3 Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου PSA και Renault S.A	119
6.1.4 Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου PSA και Ford Motor Co.....	121
6.2 Μελέτη Περίπτωσης Apple και Google	123
6.3 Μελέτη Περίπτωσης Pfizer και BioNTech	126
Βιβλιογραφία Έκτου Κεφαλαίου	129
Βιβλιογραφία Διπλωματικής Εργασίας.....	130
Ηλεκτρονικές Πηγές Διπλωματικής Εργασίας	133

Εικόνες & Πίνακες

Εικόνα 1 Δίκτυο Αξιών	26
Εικόνα 2 Ένταση Συνανταγωνισμού με Σημαντικό Αντίπαλο	65
Εικόνα 3 Οι Τέσσερις Σχέσεις Συν-ανταγωνισμού του M'Chirgui	73
Εικόνα 4 Συναγωνιστικές Σχέσεις Εντός και Μεταξύ των Επιχειρήσεων	86
Εικόνα 5 Κοινή Χρήση και Δημιουργία Γνώσης Εντός της TPCA και Μεταξύ των Toyota & PSA	113
Εικόνα 6 Η Συμπληρωματικότητα Μεταξύ PSA & Fiat Εμφανιζόμενη στα Αποτελέσματα Κλίμακας	116
Πίνακας 1 Κίνητρα για Συν-ανταγωνισμό και οι Εφαρμοστέοι Επιχειρηματικοί Τομείς	56
Πίνακας 2 Οι Τέσσερις Τύποι “Αναζήτησης-Συμπεριφοράς”	75
Πίνακας 3 Σχεσιακά Μοντέλα Μεταξύ Επιχειρήσεων	76
Πίνακας 4 Οι Τέσσερις Μορφές του Συνανταγωνισμού κατά τους Dagnino & Padula	77
Πίνακας 5 Μήτρα Αναπαράστασης των Επιπέδων του Συν-ανταγωνισμού σε Σχέση με τις Δύο Διαστάσεις της Αξίας	102

Κεφάλαιο 1^ο

Περίληψη Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία έχει στόχο την εκτενή ανάλυση της επιχειρηματικής στρατηγικής του Συν-ανταγωνισμού, που εμφανίζεται σε ολοένα και περισσότερους κλάδους και υλοποιείται από αρκετές πλέον επιχειρήσεις. Για να μπορέσει αυτή η έννοια, που μέχρι το πρόσφατο παρελθόν θα έρχονταν σε αντίθεση με όλο τον επιχειρηματικό κόσμο, να γίνει αντιληπτή, πρέπει να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της σε όλες τις πτυχές της για να κατανοήσουν οι εταιρείες πως μπορούν μαζί με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές τους να παράγουν προστιθέμενη αξία τόσο για τούς ίδιους όσο για και τους πελάτες τους.

Για αυτό το λόγο, στο κεφάλαιο 2, παρατίθενται λεπτομερώς ο ορισμός του Συνανταγωνισμού από τους ιδρυτές της μεθόδους της στρατηγικής αυτής, που ήταν οι Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff το 1996. Έπειτα, αναφέρονται οι προοπτικές της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, αλλά και πώς αναδεικνύονται οι προοπτικές του Συνανταγωνισμού. Φυσικά, τονίζονται και τα επίπεδα που μπορεί ο Συν-ανταγωνισμός να εμφανιστεί. Η ανάλυση αυτή είναι απαραίτητη, διότι πολλές φορές παραλείπεται το γεγονός ότι ο Συν-ανταγωνισμός μπορεί να εμφανιστεί μεταξύ των ατόμων στον εργασιακό χώρο και εντός του οργανισμού, πέρα από τη μεταξύ σχέση των οργανισμών που συμμετέχουν σε αυτή. Τέλος, από τη στιγμή που έχει γίνει πλήρης κατανόηση των ορισμών του Συνανταγωνισμού, παρατίθεται το Δίκτυο Αξιών, που ερμήνευσαν οι Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff (1996), και αποτελεί το θεμελιώδη λίθο των συνανταγωνιστικών σχέσεων και το πως αυτός μπορεί να εφαρμοστεί.

Στο κεφάλαιο 3, η ανάλυση ξεκινάει με τη κατανόηση της θεωρίας των παιγνίων. Αυτό, κρίθηκε απαραίτητο, διότι ο Συν-ανταγωνισμός ερμηνεύτηκε βάσει της θεωρία των παιγνίων, αλλά και βάσει του γεγονότος ότι όλες οι σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού αποτελούν μία μορφή παίγνιου. Επίσης, αποτελεί την αναγκαία εισαγωγή ώστε να παρατεθεί ακριβώς μετά η στρατηγική ΠΑΚΤΕ (Παίκτες Προστιθέμενη Αξία Κανόνες Τακτικές Εμβέλεια). Ίσως, το πιο σημαντικό κόμματα που πρέπει οι εταιρείες να γνωρίζουν τόσο κατά τη διάρκεια μιας συναγωνιστικής σχέσης, όσο και πριν την έναρξη αυτής, ώστε να προετοιμαστούν για την αλλαγή που πρέπει να έχει ο οργανισμός, αν πράγματι θέλει να αποκτήσει μία επικερδής σχέση συνεργασίας με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές. Στη συνέχεια, παρατίθενται τα κίνητρα που θα οδηγήσουν μία επιχείρηση να σκεφτεί συνανταγωνιστικά και τα κριτήρια επιλογής του κατάλληλου συνεργάτη. Φυσικά, παρατίθενται και ορισμένες προϋποθέσεις ώστε η σχέση να έχει σταθερές βάσεις συνεργασίας, καθώς και τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Τέλος, αναφέρονται ορισμένα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από τις συνανταγωνιστικές σχέσεις.

Στο κεφάλαιο 4, και αφού έχει ακολουθήσει η εκτενής ανάλυση σε όλες τις βασικές πτυχές του Συνανταγωνισμού, κρίθηκε χρήσιμο να παρουσιαστούν και διάφορα ακόμα μοντέλα που δημιουργήθηκαν μεταγενέστερα από το κύριο μοντέλο των Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff (1996). Ορισμένα από τα πιο σημαντικά, ήταν αυτό του Luo (2007) και του M'Chirgui (2005), όπου ο καθένας ορίζοντας δύο διαφορετικές μεταβλητές παρουσίασε τέσσερις πιθανές συνανταγωνιστικές σχέσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν. Τέλος, αναφέρονται μερικά ακόμα σημαντικά μοντέλα του Συνταγωνισμού, από τους Bengtsson & Kock (1999) και Dagnino και Padula (2002).

Στο κεφάλαιο 5, γνωρίζοντας όλες τις πτυχές του Συνανταγωνισμού και πώς αυτός χρησιμοποιείται, εξετάζεται πώς επηρεάζει η στρατηγική αυτή τόσο το εσωτερικό περιβάλλον τις επιχειρήσεις όσο και το εξωτερικό. Στο εσωτερικό περιβάλλον, κυρίως σε επίπεδο εργαζόμενων και των τμημάτων εσωτερικά της εταιρείας, όσο και των τμημάτων που συνεργάζονται με τμήματα που μέχρι πρότινος ήταν ανταγωνιστικά. Επίσης, αναλύεται φυσικά πως θα αλλάξει η κατανομή των πόρων και των ικανοτήτων με τη νέα αυτή στρατηγική, καθώς και η δομή του εσωτερικού της επιχείρησης. Στο εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται ο Συνανταγωνισμός που δημιουργείται μεταξύ των καταναλωτών, αλλά και μεταξύ των προμηθευτών και των καταναλωτών. Στη συνέχεια το συγκεκριμένο κεφαλαίο δείχνει τη σημασία του Συνανταγωνισμού σε μία τεχνολογική καινοτομία. Τέλος, αναλύεται πως θα δημιουργηθεί κοινή αξία τόσο μεταξύ των εμπλεκόμενων εταιρειών εντός της σχέσης, όσο και με τους πελάτες τους. Φυσικά αυτό θα αποτελέσει και πηγή ανταγωνιστικού ή όπως όρισαν οι Dagnino και Padula (2002) “Συν-ανταγωνιστικού” πλεονεκτήματος για τις εταιρείες αυτές.

Στο τελευταίο κεφάλαιο 6 παρατίθενται μελέτες περίπτωσης που ανταγωνιστικές εταιρείες έχουν συνάψει σχέσεις συνεργασίας, άλλοτε με μεγαλύτερη επιτυχία και άλλοτε με μικρότερη. Η βασική ανάλυση πραγματοποιείται με τις μελέτες περίπτωσης του όμιλο PSA (Peugeot & Citroën) με τέσσερις βασικούς ανταγωνιστές του, όπου και σύναψε σχέσεις συνεργασίας για διαφορετικό λόγο με το καθένα. Τέλος, παρατίθενται δύο μελέτες περίπτωσης όπου πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Αυτές οι μελέτες περίπτωσης, αφορούν τη συνεργασία των Apple & Google, καθώς και των Pfizer και BioNTech, στο κλάδο της τεχνολογίας και της υγείας αντίστοιχα.

Κεφάλαιο 2^ο

Εισαγωγή στη Θεωρία του Συνανταγωνισμού

2.1 Ιστορική Αναφορά

“Οι Επιχειρήσεις είναι πόλεμος”. Η παραδοσιακή επιχειρηματική γλώσσα δεν αφήνει την παραμικρή αμφιβολία για αυτό. Στόχος είναι να υπερτερείς του ανταγωνιστή, να κερδίσεις μερίδια αγοράς, πατώντας ενδεχομένως επί πτωμάτων, να βγάλεις από τη μέση τις αντίπαλες μάρκες, να ξεζουμίσεις τους προμηθευτές, να αποκτήσεις δέσμια πελατεία. Στις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα πολεμικό κλίμα υπάρχουν πάντα νικητές και χαμένοι. Δεν είναι λίγοι οι συγγραφείς, που έχουν αποτυπώσει επιγραμματικά την ατμόσφαιρα αυτή, στην οποία υπερισχύει η λογική του “κερδίζω-χάνεις”: *“Δεν αρκεί να πετύχεις εσύ, πρέπει να αποτύχουν οι άλλοι”*. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις όλο ένα και περισσότερο είναι υποχρεωμένες να δουλεύουνε χέρι-χέρι με τους προμηθευτές και να αναπτύσσουν όλο και πιο πολύ στρατηγικές συνεργασίας, να αναπτύσσουν ομάδες, ακόμα και με τους ανταγωνιστές, κάτι που μόνο “πόλεμο” δεν θυμίζει. Πολλές φορές, μάλιστα, το σύνηθες αποτέλεσμα ενός “πολέμου” τιμών ή γενικότερα μεταξύ δύο ανταγωνιστών είναι η γενική απώλεια του κέρδους.

Στην ουσία η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επιτυγχάνουν μόνο αν είναι επιτυχημένες και οι άλλες, κάτι που φανερά δείχνει ότι πρόκειται για αμοιβαία επιτυχία παρά για αμοιβαία καταστροφή, “κερδίζω-κερδίζεις” ουσιαστικά. Ο ψυχρός πόλεμος έχει τελειώσει και μαζί και οι παλιές αντιλήψεις περί ανταγωνισμού, οπότε οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για ειρήνη. Ούτε αυτό, όμως, είναι σωστό από την στιγμή που υπάρχουν ακόμα τεράστιες μάχες μεταξύ ανταγωνιστών για μερίδια αγοράς, διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές γύρω από το κόστος και με τους αγοραστές για την τιμή. Άρα, αν οι επιχειρήσεις δεν είναι ούτε πόλεμος, ούτε ειρήνη τότε τί είναι επιτέλους. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Αυτά τα ερωτήματα έλαβαν τέλος το 1993 όταν, αρχικά, ο Ray Noorda ιδρυτής της λογισμικής δικτύωσης Novell εισήγαγε την έννοια του “πρέπει να ανταγωνίζεσαι και να συνεργάζεσαι την ίδια στιγμή”, αποτυπώνοντας και υιοθετώντας τη λέξη Συν-ανταγωνισμός (Co-opetition). Ο όρος του Συν-ανταγωνισμού αναπτύχθηκε και απέκτησε μορφή από τους Adam M.

Brandenburger & Barry J. Nalebuff όπου το 1996 ανέδειξαν τη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική βασιζόμενη κατά κύριο λόγο στη θεωρία των παιγνίων.

Ο Adam M. Brandenburger είναι καθηγητής στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard. Είναι συγγραφέας πολλών υποθέσεων στρατηγικής του Harvard και μαζί με τον Barry Nalebuff, ήταν οι συγγραφείς του βιβλίου Co-opetition. Τα άρθρα του σχετικά με τη θεωρία παιγνίων και την επιχειρηματική στρατηγική έχουν εμφανισθεί σε δημοσιεύσεις όπως η Οικονομετρία, το Περιοδικό Οικονομικής Θεωρίας, το Περιοδικό Οικονομικών & Διοικητικής Στρατηγικής και το Harvard Business Review. *"Το σωστό παιχνίδι: Χρησιμοποιήστε τη θεωρία παιγνίων για να διαμορφώσετε τη στρατηγική"*, το οποίο έγραψε με τον Barry Nalebuff, ήταν το κύριο άρθρο στο τεύχος Ιουλίου-Αυγούστου 1995 του Harvard Business Review. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Ο Barry Nalebuff είναι καθηγητής του Milton Steinbach στο Yale School of Management, είναι συν-συγγραφέας με τον Adam M. Brandenburger του βιβλίου με τίτλο Co-opetition. Το πρώτο του βιβλίο ήταν Σκεπτόμενος Στρατηγικά: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, την πολιτική και την καθημερινή ζωή, γραμμένο με τον Avinash Dixit, είναι ένα δημοφιλές κείμενο για τις σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Έχει μεταφραστεί σε επτά γλώσσες και ήταν best seller στην Ιαπωνία. Σύμβουλος, καθώς και μελετητής, ο Nalebuff εφαρμόζει τη Θεωρία Παιγνίων στη δουλειά του με πελάτες του Fortune 500 και σε αντιμονοπωλιακές διαφορές. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996) (Avinash K. Dixit & Barry J. Nalebuff, 1991)

2.2 Ορισμός Συν-ανταγωνισμού

Ο νέος τρόπος σκέψης με τον όρο του Συν-ανταγωνισμού μας οδηγεί στην έννοια, ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι συνεργασία όταν πρόκειται να δημιουργηθεί η πίτα της συνολικής αγοράς και αντίστοιχα ανταγωνισμός όταν έρχεται η ώρα να μοιραστεί. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις ακολουθούν πόλεμο και ειρήνη παράλληλα και όχι κατά τη λογική του Τολστί, όπου επικρατούν ατελείωτοι κύκλοι πολέμου και ακολουθούνται από ειρήνη, η οποία με τη σειρά της ακολουθείται από πόλεμο. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Ο Συν-ανταγωνισμός είναι μία θεωρία που βασίζεται στην Θεωρία Παιγνίων. Η επιχείρηση θεωρείται ως ένα παιχνίδι με πολλούς παίκτες και πολλούς νικητές. Σε αυτό το παιχνίδι οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν τη θέση τους και τη θέση των άλλων οργανισμών στην ίδια αγορά. Η επιτυχία του ενός δεν είναι συνάρτηση της αποτυχίας των άλλων και είναι εφικτό να

υπάρχουν πολυάριθμοι νικητές. (Ιωάννη Κατσανάκη & Δωροθέα Κόσσυβα, 2012) Το “κερδίζω-κερδίζεις” που αποφέρει κέρδος σε πολλούς παίχτες, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και οι ανταγωνιστές.

Στο πνεύμα του του Συν-ανταγωνισμού πολλές φορές παρουσιάζεται ως αποτελεσματικότερη προσέγγιση αυτή του “κερδίζω-χάνεις”, στην οποία η κατατρόπωση του αντιπάλου είναι η καλύτερη λύση. Ο Συν-ανταγωνισμός επιτρέπει τη συνεργασία χωρίς να σκοτώσεις τον αντίπαλο, όπως αναφέρθηκε. Όμως, αν η πάλη μέχρι θανάτου καταστρέψει την πίτα της αγοράς τότε δεν θα υπάρχει τίποτα για κανένα και θα βρεθείτε έτσι στην κατάσταση του “χάνω-χάνεις”. Με το ίδιο σκεπτικό είναι αντιληπτό πως η συνεργασία δεν μπορεί να πραγματοποιείται χωρίς να ληφθεί υπόψιν το συμφέρον ενός παίχτη. Έτσι και αλλιώς δεν νοείται η κατασκευή μίας πίτας, που δημιουργείται εντός μίας συνεργασίας, και δεν θα υπάρχει η συμμετοχή του ενός παίκτη. Κάτι που οδηγεί στην κατάσταση του “χάνω-κερδίζεις”. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Η έννοια του Συν-ανταγωνισμού αναπτύχθηκε, αρχικά, στο πλαίσιο της εργασίας που πραγματοποιήθηκε έξω από τη θεωρία παιγνίων, την οποία και όρισαν οι Nalebuff και Brandenburger το 1996. Η παραδοσιακή προσέγγιση που διεξήχθη από τις επιχειρήσεις βασίστηκε στην υπόθεση ότι ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγούσε σε αναρίθμητες χαμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Με τη θεωρία παιγνίων, αυτό ήταν το σενάριο “κερδίζω-χάνεις”. Ωστόσο, από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 έγινε φανερό ότι το παραδοσιακό σενάριο γίνονταν απαρχαιωμένο και ότι η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών θα μπορούσε να παραχθεί και να ευδοκιμήσει το σενάριο “κερδίζω-κερδίζεις”. (Keith Walley, 2007)

Αναλύοντας τον ορισμό του Συν-ανταγωνισμού πολλές φορές διαπιστώνεται, ότι παραλείπεται ο παίκτης που παρέχει τα συμπληρωματικά προϊόντα, κάτι που σαφώς δεν πρέπει να γίνεται διότι έχει πολύ σημαντικό ρόλο. Το κλασικό παράδειγμα συμπληρωματικών προϊόντων είναι το υλικό (hardware) και το λογισμικό (software) των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Με ταχύτερο υλικό οι χρήστες καλούνται να χρησιμοποιήσουν αναβαθμισμένο λογισμικό. Με ισχυρότερο λογισμικό από την άλλη, καλούνται να προμηθευτούν όλο και πιο ταχύ υλικό. Είναι γεγονός, πως η συγκεκριμένη ιδέα των συμπληρωματικών προϊόντων εντείνεται συνεχώς σε περισσότερες περιπτώσεις και κλάδους. Ένα προϊόν που συμπληρώνει ένα άλλο αποτελεί στην ουσία ένα προϊόν που κάνει το πρώτο πιο ελκυστικό. Ανέκαθεν, με τα συμπληρωματικά προϊόντα υπάρχει πάντα ανταπόδοση. Η “Συμπληρωματική σκέψη”, όπως ονομάζεται ο συγκεκριμένος τρόπος σκέψης, μαθαίνει πως μπορεί να μεγαλώσει η πίτα της αγοράς, αντί να υπάρχουν συνεχείς διαπληκτισμοί μεταξύ των ανταγωνιστών για μία πίτα που εν τέλει ποτέ δεν θα μεγαλώσει. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Έτσι, οι ιδρυτές του όρου του Συν-ανταγωνισμού, Nalebuff και Brandenburger, το 1996 προσδιόρισαν τον Συν-ανταγωνισμό σε επίπεδο δικτύου μέσω σχέσεων που αποτυπώνονται εντός του Δικτύου Αξιών, το οποίο ήταν και ο κύριος τρόπος των Nalebuff και Brandenburger να αναδείξουν τον Συν-ανταγωνισμό. Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται οι πελάτες, προμηθευτές, συμπληρωματικά προϊόντα και ανταγωνιστές, που μαζί προσθέτουν αξία στην εταιρεία. Υποστήριξαν ότι ο Συν-ανταγωνισμός προκύπτει σε αυτό το Δίκτυο Αξιών, για παράδειγμα, όταν δύο κατασκευαστές υπολογιστών ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά ταυτόχρονα αλληλοσυμπληρώνονται στο δίκτυο λόγω της συνεργασίας τους με κατασκευαστές λογισμικού. Επίσης, δύο ανταγωνιστές μπορούν να συνεργαστούν για να δημιουργήσουν την αξία που χρειάζονται για να ανταγωνιστούν μια τρίτη εταιρεία. Κατά συνέπεια, οι Nalebuff και Brandenburger, καθώς και οι οπαδοί αυτής της αντίληψης, βλέπουν τον Συν-ανταγωνισμό ως το άθροισμα πολλών διαφορετικών σχέσεων όπου το συνεργατικό και ανταγωνιστικό μέρος της σχέσης αυτής διαιρείται μεταξύ διαφορετικών παραγόντων. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Φυσικά, δεν είναι ίδιες όλες οι σχέσεις Συν-ανταγωνισμού, καθώς η καθεμία έχει τις δικές της ιδιοσυγκρασίες. Ωστόσο, οι Bengtsson M. και S. Kock βασιζόμενοι στο τύπο, ότι οι συναγωνιστικές σχέσεις σχετίζονται με την ανταγωνιστική ή συνεργατική ισορροπία εν προκειμένου να αναπτυχθούν σχέσεις συνεργασίας. Έτσι, προτείνουν ότι, όπου υπάρχει περισσότερη συνεργασία παρά ανταγωνισμός, τότε η σχέση είναι “συνεργατικά κυρίαρχη”, ενώ όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός είναι περίπου το ίδιο, η σχέση είναι μια “ισότιμη σχέση”. Τέλος, θεωρούν ότι όπου υπάρχει περισσότερος ανταγωνισμός παρά συνεργασία, η σχέση είναι “κυρίαρχη στον ανταγωνισμό”. (Bengtsson M. & S. Kock, 2000) (Keith Walley, 2007)

Ακόμα μία ερμηνεία των συνανταγωνιστικών σχέσεων, που αναπτύχθηκε και πάλι από τους Bengtsson και Kock, βασίζεται κυρίως στη δομή της σχέσης. Δηλαδή, δύο εταιρείες που συνεργάζονται και ανταγωνίζονται μεταξύ τους επί ίσης όροι λέγεται ότι εμπλέκονται σε “Αμοιβαίο Συν-ανταγωνισμό”. Ωστόσο, όταν άλλοι παράγοντες σε ένα δίκτυο (π.χ. μητρική εταιρεία) καθορίζουν τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό μεταξύ δύο εταιρειών, οι εταιρείες εμπλέκονται σε “Πολύπλοκο Συν-ανταγωνισμό”. (Bengtsson M. & S. Kock, 2003)

Ο Dowling το 1996 ερμήνευσε διαφορετικά τις σχέσεις των συναγωνιστικών σχέσεων. Ανέφερε ότι, όπου μια ενδο-εταιρική σχέση ανήκει στην κατηγορία “αγοραστής-πωλητής σε άμεσο ανταγωνισμό”, οι επιχειρήσεις τότε βρίσκονται σε άμεσο ανταγωνισμό σε κάποια πτυχή της λειτουργίας τους. Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι ταυτόχρονα μία ή περισσότερες εταιρείες μπορεί να προσφέρουν σε κάποιον μία υπηρεσία ή ένα προϊόν, το οποίο όμως στην πράξη αποκτά συχνά και την μορφή των συστατικών του. Από την άλλη, εάν μια ενδο-εταιρική

σχέση κατηγοριοποιείται ως “αγοραστής-πωλητής σε έμμεσο ανταγωνισμό”, τότε μία ή περισσότερες εταιρείες μπορεί να προμηθεύσουν σε κάποιον μία υπηρεσία ή ένα προϊόν, αλλά να εμπλέκονται παράλληλα σε ανταγωνισμό που δεν σχετίζεται άμεσα με τις λειτουργίες του προϊόντος. Η τελική κατηγορία της ενδο-εταιρικής σχέσης είναι “εταίροι στον ανταγωνισμό”. Οι σχέσεις μεταξύ των εταιρειών θα συμπεριλαμβάνονταν σε αυτή την κατηγορία, εάν οι εταιρείες συμμετείχαν σε κοινοπραξία, ερευνητική κοινοπραξία, ή συμφωνίες για άδειες χρήσης. (Dowling, M.J., W.D. Roering, B.A. Carllin, & J. Wisnieski, 1996)

Ορισμένες, ακόμα, ερμηνείες έχουν δώσει οι Lado, Boyd and Hanlon το 1997 όπου ανέφεραν ότι ο Συν-ανταγωνισμός είναι η συγκριτική συμπεριφορά που αναζητείται από τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης για την επίτευξη μιας δυναμικής ισορροπίας μεταξύ ανταγωνιστικής και συνεργατικής στρατηγικής. Οι Gnyawali and Madhavan το 2001 από την άλλη διατύπωσαν τον όρο της ταυτόχρονης συνεργατικής και ανταγωνιστικής συμπεριφοράς, ενώ το 2007 οι Dagnino and Padula απέδωσαν τον ορισμό του Συν-ανταγωνισμού ότι είναι οι εταιρείες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με βάση μια μερικώς συγκλίνουσα δομή συμφερόντων. Επίσης, την ίδια χρονιά δόθηκε και η πιο πρόσφατη ερμηνεία που υπάρχει από τον Luo ότι ο Συν-ανταγωνισμός είναι ταυτόχρονα ανταγωνισμός και συνεργασία μεταξύ παγκόσμιων αντιπάλων. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

2.3 Η Ανταγωνιστική, Συνεργατική και Συν-ανταγωνιστική Προοπτική

2.3.1 Η Ανταγωνιστική Προοπτική

Η ανταγωνιστική προοπτική έχει κυριαρχήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε πολλούς τομείς της διοίκησης και ερευνά από το στρατηγικό μάνατζμεντ (Porter M.E., 1980), τα οργανωσιακά οικονομικά και τη διαχείριση μάρκετινγκ, αντιπροσωπεύοντας έτσι το κυρίαρχο παράδειγμα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του ογδόντα. Αυτή η προσέγγιση προϋποθέτει την αλληλεξάρτηση της επιχειρήσεις, τόσο οριζόντια όσο και κάθετη, η οποία βασίζεται στην αναζήτηση ατομικού συμφέροντος. Η μετάφραση της εταιρείας ως “νησί σε μια θάλασσα σχέσεων αγοράς” αποτυπώνει πλήρως το διακριτικό χαρακτηριστικό αυτής της άποψης (Richardson G.B. , 1972).

Αναφορικά με την οριζόντια αλληλεξάρτηση, η ανταγωνιστική προοπτική τονίζει την αναζήτηση άνω του κανονικού κέρδους που πραγματοποιείται είτε όταν μια επιχείρηση αποκτά

πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση σε ένα κλάδο (Porter M.E., 1985) ή όταν κινητοποιεί και αναπτύσσει πόρους και κατέχει διακριτή υπεροχή (Wernerfelt B., 1984) που της επιτρέπει να προσφέρει ανώτερα προϊόντα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Με άλλα λόγια, αυτή η προοπτική στοχεύει στην αναζήτηση εταιρικής συμπεριφοράς, η οποία λαμβάνει χώρα μέσω στρατηγικών δημιουργίας-αξίας και φέρνει τις οικονομικές αποδόσεις πάνω από το κανονικό.

Αναφορικά με την κάθετη αλληλεξάρτηση, η ανταγωνιστική προοπτική τονίζει την αναζήτηση ιδιοποίησης της αξίας στις οικονομικές ανταλλαγές. Εμβαθύνοντας έντονα στις ρίζες της νεοκλασικής θεωρίας, η ανταγωνιστική προοπτική υποθέτει ότι η ανταλλαγή είναι ένα διακριτό γεγονός, στο οποίο η οικονομική αξία που παρήγαγαν προηγουμένως οι επιχειρήσεις μοιράζεται μεταξύ τους σύμφωνα με την αρχή της αποτελεσματικότητας κατανομής. Αυτή η κατανομή αξίας μπορεί να πραγματοποιηθεί, είτε σύμφωνα με την αρχή της στιγμιαίας δικαιοσύνης (instant fairness principle), όπως και η παραδοσιακή θεωρία μάρκετινγκ υποθέτει, είτε κάνοντας χρήση ευκαιριακής συμπεριφοράς (opportunistic behavior), όπως είναι αποδεκτό και από την οικονομία κόστους συναλλαγής (Williamson O.E., 1975). Συνοπτικά, στην περίπτωση της κάθετης αλληλεξάρτησης, η ανταγωνιστική προοπτική διεκδικεί την αναζήτηση μίας συμπεριφοράς, που πραγματοποιείται μέσω στρατηγικών ιδιοποίησης της αξίας.

Ανεξάρτητα από το είδος της εταιρικής αλληλεξάρτησης και τη συγκεκριμένη διαχείριση στο πεδίο της έρευνας, η ανταγωνιστική προοπτική μοιράζεται ένα ενιαίο πλαίσιο, το οποίο μπορεί, εν συντομία, να περιγράφεται ως εξής:

1. Η δημιουργία οικονομικής αξίας συμβαίνει εντός της επιχείρησης, ενώ οι ενδοεταιρικές αλληλεπιδράσεις επηρεάζουν την κατανομή αυτής της αξίας. Αυτή είναι η περίπτωση τόσο της κάθετης όσο και της οριζόντιας αλληλεξάρτησης. Αναφορικά με το πρώτο, η συναλλαγματική τιμή εξηγεί το μέρος της οικονομικής αξίας που διατηρούν οι προμηθευτές, καθώς και το μέρος της οικονομικής αξίας που κατανέμεται στους πελάτες. Όσον αφορά την οριζόντια αλληλεξάρτηση, οι παραπάνω φυσιολογικές αποδόσεις προκύπτουν βάσει της κατανομής των προτιμήσεων των πελατών μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών.
2. Δεδομένου ότι η ανταγωνιστική επιτυχία και η ιδιοποίηση της αξίας από μια επιχείρηση σημαίνει την ήττα και την απώλεια αυτής της αξίας από άλλες εταιρείες, που συμμετέχουν στο παιχνίδι, βασισμένη στην ενδοεταιρική αλληλεξάρτηση σε ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος.

3. Σε έναν επιχειρηματικό κόσμο μέσα στον οποίο οποιαδήποτε αλληλεξάρτηση πληροί τις προϋποθέσεις για ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, οι λειτουργίες συμφερόντων των επιχειρήσεων, που συμμετέχουν στο παιχνίδι, βρίσκονται σε ανεπανόρθωτη αντίθεση. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

2.3.2 Η Συνεργατική Προοπτική

Μια εναλλακτική προοπτική, εν μέρει διαδεδομένη ως αντίδραση στην ανταγωνιστική προσέγγιση, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη συνεργατικού πλεονεκτήματος. Με την εξάπλωση της συνεργατικής προοπτικής η άποψη του επιχειρηματικού κόσμου έχει αλλάξει ριζικά, δίνοντας το έναυσμα στην εκμάθηση της στρατηγικής αλληλεξάρτησης μεταξύ επιχειρήσεων που επιδιώκουν παρόμοια συμφέροντα και απορρέουν αμοιβαία οφέλη. Αναπτύχθηκε, αρχικά, στον τομέα της διαχείρισης μάρκετινγκ με αναφορά στην κάθετη αλληλεξάρτηση, όπου αυτή η προοπτική αναπτύχθηκε γρήγορα μεταξύ της δεκαετίας του ογδόντα και του ενενήντα. Σε άλλα βέβαια, περισσότερο γνωστά ερευνητικά πεδία κυμαίνονται από τη στρατηγική, στην οργανωτική οικονομία, καλύπτοντας έτσι ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών εταιρικών ρυθμίσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. (Contractor, F.J. & Lorange P., 1988)

Οι πρώτες γνώσεις της συνεργατικής προοπτικής έχουν σηματοδοτήσει τη μετάβαση από το συναλλακτικό μάρκετινγκ στο παράδειγμα του σχεσιακού μάρκετινγκ (Håkansson H. & Ostberg C., 1976). Σύμφωνα με το σχεσιακό παράδειγμα, η αγορά δεν είναι πια μια ατομικιστική δομή βασισμένη σε στιγμιαία ανταλλαγή, αλλά γίνεται ένα σύστημα διαδραστικών και συνεχών σχέσεων στο οποίο οι επιχειρήσεις ενισχύουν σταδιακά τις αμοιβαίες δεσμεύσεις τους και αρχίζουν να αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αμοιβαίας προσαρμογής και κοινής δημιουργίας αξίας.

Η πολυπλοκότητα των τεχνολογικών συστημάτων και οι αυξανόμενες αναταράξεις στο ανταγωνιστικό σενάριο, ενίσχυσε περαιτέρω τη σημασία των ενδοεταιρικών σχέσεων ως τρόπο δημιουργίας αξίας και τόνωσης των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Δίνοντας έτσι, τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ενισχύσουν τη στρατηγική τους ευελιξία και την ικανότητα μάθησης. Οι ενδοεταιρικές σχέσεις θεωρούνται στρατηγικό πλεονέκτημα και πηγή ανταγωνιστικής ηγεσίας στα ταχέως εξελισσόμενα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Dyer J.H. & Singh H., 1998).

Το οικονομικό ενδιαφέρον για μια εταιρεία στο να συνεχίσει την τρέχουσα σχέση και να εισάγει νέες όμοιες σχέσεις και στο μέλλον, μπορεί να δημιουργήσουν ανησυχίες που

προκύπτουν για τη φήμη της, καθώς και πρέπει να κρατήσει τους εταίρους της ευθυγραμμισμένους με τους κανόνες της αξιόπιστης συμπεριφοράς (Brusco S. , 1996).

Κατά συνέπεια, σε σύγκριση με την ανταγωνιστική προσέγγιση η συνεργατική προοπτική μειώνει σημαντικά το περιθώριο για την ευκαιριακή συμπεριφορά, που έχει ορίσει ο (Williamson, 1975).

Έτσι, το πλαίσιο στο οποίο βασίζεται η συνεργατική προοπτική συνοψίζεται ως εξής :

1. Οι πηγές δημιουργίας οικονομικής αξίας και τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων για μέγιστες επιδόσεις βρίσκονται μέσα στη δομή της εταιρικής αλληλεξάρτησης.
2. Η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων βασίζεται σε ένα παιχνίδι θετικού αθροίσματος. Αν η δημιουργία αξίας είναι μια κοινή διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή περισσότερων εταίρων ή εάν συμμετέχουν στο συνεργατικό παιχνίδι εταίροι με στόχο να αποκομίσουν αμοιβαία οφέλη, προκύπτει ότι όσο περισσότερο πετυχημένος είναι ένας συνεργάτης τόσο μεγαλύτερα είναι και τα οφέλη για τους άλλους συνεργάτες και το αντίστροφο. Επιπλέον, η σημασία της δημιουργίας κοινής αξίας συνεπάγεται ένα παιχνίδι αμοιβαίας εξάρτησης, όπου η δομή αποτελεί ένα ισχυρό αντίδοτο έναντι του κινδύνου ευκαιριακής συμπεριφοράς (Williamson O.E., 1975), δίνοντας παράλληλα και ένα ισχυρό κίνητρο για ένα συνεργατικό προσανατολισμό.
3. Σε έναν επιχειρηματικό κόσμο που δίνει έμφαση σε μια ισχυρή αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων και στην οικονομική αξία της συνεργασίας, ακολουθεί την εικόνα της επιχειρηματικής αλληλεξάρτησης, που βασίζεται σε ισχυρά συγκλίνουσες λειτουργίες κοινών συμφερόντων των επιχειρήσεων.

(Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

2.3.3 Η Συν-Ανταγωνιστική Προοπτική

Η συν-αγωνιστική προοπτική πηγάζει από την παραδοχή, ότι εντός της ενδοεταιρικής αλληλεξάρτησης, λαμβάνουν χώρα και οι δύο διαδικασίες δημιουργίας κοινής αξίας και διαμοιρασμού αξίας, γεγονός που οδηγεί σε μια μερικώς συγκλίνουσα δομή συμφερόντων και στόχων, όπου τόσο τα ανταγωνιστικά όσο και τα συνεργατικά ζητήματα είναι ταυτόχρονα

παρόντα και στενά αλληλένδετα μεταξύ τους. Δημιουργούν, έτσι, ένα νέο είδος επιχειρηματικής στρατηγικής αλληλεξάρτησης μεταξύ των επιχειρήσεων που ονομάζεται συν-αγωνιστικό σύστημα δημιουργίας αξίας.

Κατά μία έννοια, αυτή η τρίτη προοπτική μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσπάθεια εξισορρόπησης της συνεργατικής “προκατάληψης” που επηρεάζει τη δεύτερη προοπτική. Στην πραγματικότητα, το απόλυτο σκεπτικό της συνεργατικής αλληλεξάρτησης προωθεί, ότι η συνεργατική προσέγγιση είναι τα οικονομικά και ανταγωνιστικά οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση συμμετέχοντας σε ένα παιχνίδι συνεργασίας. Αυτή η προοπτική έχει επικεντρωθεί, κυρίως, στους πόρους και τους μηχανισμούς της δημιουργίας αξίας μέσω δύο επιπέδων ανάλυσης, το επίπεδο δυάδας (πιο άμεσο και συγκεκριμένο επίπεδο αλληλεπίδρασης) και σε κάποιες περιπτώσεις το επίπεδο δικτύου. Έτσι, έχει παραλείψει να εξάγει αναλυτικά, πώς η αξία που δημιουργείται από κοινού από τις εταιρείες μεταφράζεται σε πραγματικά οφέλη σε ατομικό επίπεδο επιχείρησης.

Η συν-αγωνιστική προοπτική τονίζει ότι τα μέγιστα συμφέροντα ενός εταίρου δεν είναι αναγκαστικά ευθυγραμμισμένα με τα μέγιστα συμφέροντα του άλλου εταίρου. Αυτή η μερικώς ή μη ολοκληρωμένη συμφωνία συμφερόντων απαιτεί να λαμβάνεται ρητά υπόψιν το πρόβλημα της δικαιοσύνης (fairness problem) μέσα στη δομή του συνεργατικού παιχνιδιού (Grandori A. & Neri M. , 1999), το οποίο θεωρείται δεδομένο στη συνεργατική προοπτική. Με άλλα λόγια, η συν-αγωνιστική προοπτική δίνει έμφαση στη θετική, αλλά μεταβλητή δομή του παιχνιδιού. Αυτή η δομική μεταβλητότητα δείχνει έντονα την παρουσία της αβεβαιότητας, εξ’ αιτίας των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων, υπό την προϋπόθεση ότι δεν είναι γνωστό εκ των προτέρων σε ποιο βαθμό ο κάθε εταίρος θα επωφεληθεί από τη συνεργασία σε σύγκριση με τους άλλους εταίρους.

Μερικά από τα κίνητρα, που εξηγούν τις ανταγωνιστικές πιέσεις που αναδύονται μέσα σε μια συνεργατική δομή, μπορούν να συνοψιστούν παρακάτω. Ορισμένοι μελετητές έχουν ισχυριστεί, ότι σε υψηλής καινοτομίας πλαίσια συνεργασίας η ικανότητα να εντοπιστεί ευκαιριακή συμπεριφορά είναι χαμηλή και τα κίνητρα για φήμη, κατά συνέπεια, είναι αδύναμα. Άλλες μελέτες έχουν τονίσει, ότι με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης σε ένα πλαίσιο συνεργασίας οι διεργασίες ελέγχου που διεξάγονται από τους εταίρους είναι αισθητά αποδυναμωμένες και αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να δώσει κίνητρο, σε έναν ή περισσότερους εταίρους, να συμπεριφέρονται ευκαιριακά (Grandori A. & Neri M. , 1999). Με άλλα λόγια, μια σειρά από θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες, που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια έχουν ασκήσει κριτική στην συνεργατική προοπτική, υποστηρίζοντας ότι ο

οπορτουνισμός¹ και η εμπιστοσύνη είναι ασυμβίβαστες υποθέσεις συμπεριφοράς. Διαφορετική ερμηνεία αναφέρει, ότι ο οπορτουνισμός και η εμπιστοσύνη είναι μεταβλητές συμπεριφοράς που γενικά συνυπάρχουν στο ίδιο πλαίσιο με διάφορες μορφές.

Η συνύπαρξη αυτή, γίνεται με τον συνδυασμό του τύπου οπορτουνισμού του Williamson (1985) με τους τρεις τύπους προτεινόμενης εμπιστοσύνης των Barney & Hansen (1994), όπου έχουν μοντελοποιήσει, πρώτα, τέσσερις μορφές δυσπιστίας/εμπιστοσύνης και δεύτερον τις έχουν τοποθετήσει σε μια συνεχόμενη γραμμή, η οποία πηγαινει από την σχέση οπορτουνισμού/δυσπιστίας στην ισχυρή μορφή εμπιστοσύνης, η οποία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην ερμηνεία των ενδοεταιρικών συνανταγωνιστικών ανταλλαγών. Οι δύο μεσαίες μορφές εμπιστοσύνης στην συνεχή γραμμή είναι, κατά σειρά βασιζόμενη στο επίπεδο εμπιστοσύνης, η αδύναμη εμπιστοσύνη και ημι ισχυρή εμπιστοσύνη.

Ένα συνανταγωνιστικό σύστημα ενδοεταιρικών σχέσεων μπορεί να χαρακτηρίζεται από διαφορετικούς βαθμούς εμπιστοσύνης, όπως αναφέρθηκε. Όμως, τα πλαίσια στρατηγικής εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων είναι εγγενώς δυναμικά, καθώς εξελίσσονται συνεχώς και αλλάζουν από τη μια μορφή στην άλλη, ειδικά μεταξύ των δύο μεσαίων μορφών, εξυπηρετώντας έτσι, την παρουσία διαφορετικών τύπων εμπιστοσύνης την ίδια χρονική στιγμή. Έτσι και αλλιώς, στις περισσότερες στρατηγικές συνεργασίες, καθεμία από αυτές τις δυαδικές σχέσεις δεν είναι ούτε αυστηρά ανταγωνιστική ούτε αυστηρά συνεργατική, αλλά είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστική και συνεργατική. Συνήθως, περιλαμβάνουν μικτά κίνητρα στα οποία οι εταίροι έχουν ιδιωτικά και κοινά συμφέροντα.

Το πλαίσιο στο οποίο βασίζεται η συνανταγωνιστική προοπτική συνοψίζεται ως ακολούθως :

1. Η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων είναι ταυτόχρονα πηγή δημιουργίας οικονομικής αξίας και χώρος κοινής οικονομικής αξίας, που διαμοιράζεται μεταξύ των επιχειρήσεων.
2. Η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων βασίζεται σε ένα παίγνιο μεταβλητού-θετικού αθροίσματος, που μπορεί να οδηγήσει σε αμοιβαία, αλλά όχι απαραίτητα δίκαια οφέλη για όλους τους εταίρους, λόγω των αρκετών ανταγωνιστικών πιέσεων διαφορετικής φύσης, που μπορεί να υπονομεύσουν την συνανταγωνιστική δομή τους.

¹ Ο όρος καιροσκοπισμός, ή οπορτουνισμός, εκ του αγγλικού όρου opportunism, είναι κοινωνικός και περισσότερο πολιτικός όρος που σχετίζεται με πολιτικές περιστάσεις και όχι με τον μετεωρολογικό καιρό. Με τη χρήση του όρου αυτού χαρακτηρίζεται κυρίως σκωπτικά η τακτική των πολιτικών κομμάτων κατά την οποία, στη πράξη, ακολουθείται κάποια υπέρ του δέοντος προσαρμογή, ή αναπροσαρμογή θέσεων επί των θεωρητικών αρχών τους κατά αναφυόμενες περιστάσεις, σε βάρος πάντα των πάγιων ιδεολογιών τους. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>

3. Σε μια δομή παίγνιου μεταβλητού αθροίσματος, η αλληλεξάρτηση της εταιρείας βασίζεται, εν μέρη, στην σύγκλιση των ενδοεταιρικών συμφερόντων.
(Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

2.4 Τα Επίπεδα του Συν-Ανταγωνισμού

2.4.1 Ατομικό Επίπεδο

Υπάρχουν δύο θεωρίες από τη βιβλιογραφία της κοινωνικής ψυχολογίας, που έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως για να εξηγήσουν την ατομική συμπεριφορά κάτω από διάφορους όρους συνεργασίας και ανταγωνισμού, δηλαδή ο ακατέργαστος νόμος κοινωνικών σχέσεων και η θεωρία παιγνίων. Ο Συν-ανταγωνισμός σε ατομικό επίπεδο συχνά θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία από την ενεργή συνεργασία στον ενεργό ανταγωνισμό. Ο Συν-ανταγωνισμός, όμως, μπορεί να υπάρξει μόνο εάν ο ανταγωνισμός και η συνεργασία εξισορροπούνται σε αυτή τη συνεχή διαδικασία, γεγονός το οποίο από μόνο του είναι παράδοξο. Για να μπορούν οι οργανισμοί να συμμετέχουν σε σχέσεις συνεργασίας, είναι σημαντικό να κατανοήσουν περαιτέρω τον τρόπο συνεργασίας και ανταγωνισμού, ως αλληλοεπίδραση στο ατομικό επίπεδο.

Οι Lindsfold S., B. Betz & P.S. Walters (1986) υποστηρίζουν ότι, η ατμόσφαιρα μιας σχέσης μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο συνεργατική ή ανταγωνιστική και ως εκ τούτου να ενθαρρύνουν ορισμένες πράξεις και διαδικασίες. Επίσης, υποστηρίζουν ότι οι διαδικασίες θα αλλάξουν, εάν ένα μέλος ενεργήσει σε αντίθεση με την υπάρχουσα ατμόσφαιρα της σχέσης. Για παράδειγμα, το συνεργατικό μέρος μιας σχέσης μπορεί να καταστραφεί, εάν κάποιος ενεργεί, εν μέρει, επίτηδες και ξεκάθαρα σε αντίθεση με τα υπάρχοντα πρότυπα συνεργασίας. Οι εναλλαγές μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού μπορεί να είναι εμφανείς και γρήγορες, για αυτό και οι ερευνητές έχουν σημειώσει ότι τα άτομα εξετάζουν και αξιολογούν συνεχώς την κατάσταση εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης μεταξύ των εταίρων. Σε αυτό το πλαίσιο, η συνανταγωνιστική διαδικασία περιγράφεται συχνά ως “παράδοξη, αντιφατική, παράξενη και ανεξιχνίαστη”.

Ωστόσο υποστηρίζεται, ότι μια ισορροπία μεταξύ της φροντίδας του “εμένα”, δηλαδή του ανταγωνισμού και της φροντίδας του “εμείς”, δηλαδή της συνεργασίας, είναι εφικτή εάν ληφθούν υπόψιν τα συναισθήματα. Αυτό εξηγείται, όταν λειτουργούν ταυτόχρονα οι θετικοί και αρνητικοί συναισθηματικοί συνδυασμοί, οι οποίοι αλληλοεπιδρούν και επηρεάζουν από κοινού την συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε ομάδες. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι είναι

μειονέκτημα, μάλιστα μερικές φορές καταστροφικό, τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα να λειτουργούν μεμονωμένα. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

2.4.2 Οργανωτικό Επίπεδο

Σε επίπεδο οργάνωσης, ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ή τμημάτων έχει μελετηθεί, μάλιστα συχνά, στο κοινωνικό δίκτυο, στη βιομηχανική οργάνωση και στα παίγνια. Επιπλέον, ορισμένες θεωρίες συναισθηματικής αξιολόγησης έχουν εφαρμοστεί, για να περιγράψουν πώς οι οργανωτικές δομές ή ομάδες του περιβάλλοντα χώρου συγκλίνουν περισσότερο είτε προς τη συνεργασία είτε προς τον ανταγωνισμό. Αν και, οι αναφορές αυτές περιγράφουν, εν μέρει, τις πτυχές του ατομικού επιπέδου, υπάρχουν κάποιες σαφείς διακρίσεις. Αρχικά, περιγράφουν ότι οι συνανταγωνιστικές σχέσεις συμβαίνουν εντός μίας συνεχούς διαδικασίας με τον ανταγωνισμό στο ένα άκρο και την συνεργασία στο άλλο. Επίσης, η συνεργασία σχετίζεται, κυρίως, με θετικά αποτελέσματα, ενώ η σύγκρουση και ο ανταγωνισμός είναι θέματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται για να αποκτηθούν πλεονεκτήματα από τη συνεργασία. Βασική διαφορά ακόμα, είναι ότι ενώ οι αξίες, οι δομές και οι στόχοι είναι συχνά σημαντικοί παράγοντες και στα δύο επίπεδα, οι παράγοντες αυτοί για τους οργανισμούς είναι σημαντικοί μόνο όταν απευθύνονται σε οργανωτικό επίπεδο.

Όσον αφορά τη διαδικασία συνεργασίας, η επιρροή και η ισχύς είναι τα βασικά συστατικά σε σχέσεις που κυριαρχούνται από ανταγωνιστική αλληλεπίδραση, αλλά θεωρούνται λιγότερο σημαντικά σε σχέσεις που κυριαρχούνται από συνεργατική αλληλεπίδραση. Στην περίπτωση του τελευταίου, η διαδικασία κατευθύνεται περισσότερο προς τη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης για τα ζητήματα που προκύπτουν. Φυσικά, τα οργανωτικά μέλη είναι βασικό να ανταποκρίνονται όλα μεταξύ τους, για να εργαστούν προς ένα αποτέλεσμα που θα αντανakλά τις αμοιβαίες προτιμήσεις τους. Επομένως, η συνεργασία συμβαίνει όταν οι οργανωτικές μονάδες συνδέονται θετικά με τέτοιο τρόπο, όπου κάθε ομάδα επιτυγχάνει τους δικούς της στόχους μόνο εάν και οι άλλοι επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός εμφανίζεται όταν οι στόχοι είναι αρνητικά συνδεδεμένοι μεταξύ τους και κάθε ομάδα μπορεί να φτάσει τους στόχους της μόνο εάν οι άλλοι δεν επιτυγχάνουν τους δικούς τους. Συνεπώς, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν αξία εάν είναι δομημένοι και σχεδιασμένοι για να διαχειριστούν ή ακόμη και να μειώσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων, επιτρέποντας, έτσι, τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας να αναδειχθούν.

Τέλος, οι Loch, Galunic και Schneider (2006) υποστήριξαν ότι οι ανταγωνιστικοί συναισθηματικοί αλγόριθμοι, όπως η προσπάθεια επίτευξης μέσω των πόρων και η κατάσταση αναγνωσιμότητας, αλλά και οι συνεργατικοί συναισθηματικοί αλγόριθμοι, όπως αμοιβαιότητα, φιλία και ομαδικό πνεύμα, χρειάζονται να υπάρχουν ταυτόχρονα για να δημιουργηθεί μια δυναμική σχέση συνεργασίας μεταξύ ατόμων μέσα σε ομάδες και μεταξύ ομάδων. Οι μελέτες σε ομάδες ατόμων μέσα σε ένα οργανωτικό περιβάλλον ήταν ιδανικές για να μελετηθεί ο Συν-ανταγωνισμός και βρέθηκε πως η προώθηση μόνο του ανταγωνισμού ή μόνο της συνεργασίας μπορεί να είναι καταστροφική στην δημιουργία κοινής αξίας. (Loch, C.H., D.C. Galunic, & S. Schneider, 2006) (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

2.4.3 Επίπεδο Αμοιβαίων Διοργανωτικών Σχέσεων

Ο Συν-ανταγωνισμός έχει συχνά μελετηθεί και σε διοργανωτικό επίπεδο με εστίαση στις αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών, όπου όλοι οι οργανισμοί εμπλέκονται ταυτόχρονα σε συνεργασία και ανταγωνισμό. Αυτή η ερμηνεία, βασίζεται σε αρκετά διαφορετικές θεωρίες, όπως αυτές της βιομηχανικής οργάνωσης και των βιομηχανικών δικτύων. Έρευνες για το Συν-ανταγωνισμό σε επίπεδο δυάδας πηγάζουν από διάφορες θεωρίες, που χρησιμοποιούνται συνήθως στην έρευνα στρατηγικής διαχείρισης και ανάλογα με το θεωρητικό σημείο εκκίνησης και τις διαδικασίες, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι ελαφρώς διαφορετικά. Πολλές φορές, χρησιμοποιούνται δυαδικές σχέσεις ως παραδείγματα, για λόγους απλότητας, αλλά τονίζεται ότι ο Συν-ανταγωνισμός μπορεί να αναπτυχθεί, επίσης, σε τριάδες και σχέσεις με πρόσθετους συνεργάτες. (Bengtsson M. & S. Kock, 2000)

Σε σχεσιακό επίπεδο, οι κατευθύνσεις για τη συνεργασία ποικίλλουν, αλλά τείνουν να εστιάζουν σχετικά με τις δομικές συνθήκες και την ανάγκη συγκέντρωσης πόρων και αρμοδιοτήτων για καινοτομία, παραγωγή και διανομή. Επίσης, όλες οι κατευθυντήριες γραμμές υποδηλώνουν, ότι οι ευρύτερες σχέσεις του δικτύου με τις ενσωματωμένες δυαδικές σχέσεις επηρεάζουν εμφανέστατα το γιατί και το πώς εμφανίζεται ο Συν-ανταγωνισμός.

Έντονα τονίζεται, η ανάγκη εξισορρόπησης των σχέσεων συνεργασίας μέσω συζητήσεων για την διαδικασία αλληλεπίδρασης. Μια τέτοια εξισορρόπηση μπορεί να είναι απαραίτητη να πραγματοποιηθεί εντός μιας συνανταγωνιστικής δυάδας εταίρων. Η συνεργασία και ο ανταγωνισμός ταυτόχρονα μπορεί να είναι ευκολότερο να επιτυγχάνεται, όταν οι εταίροι είναι εύλογα ισοδύναμοι, όπως για παράδειγμα σε επίπεδο αναγνωρισιμότητας και μεγέθους, έχοντας και συμπληρωματικές βάσεις πόρων μεταξύ τους.

Σε όλη την συνανταγωνιστική διαδικασία, η εμπιστοσύνη πρέπει συνεχώς να αποκαθίσταται, διότι μπορεί να αντισταθμίζεται από τον φόβο ή τις πράξεις ομορτισμού² και την ταυτόχρονη στρατηγική αναζήτησης ευελιξίας και ελέγχου. Έτσι, οι συμμαχίες και η συνανταγωνιστική αλληλεπίδραση μπορεί να εξελιχθούν με την πάροδο του χρόνου, σε ορισμένες περιπτώσεις όμως, με τη συνεργασία να διαφαίνεται πιο ισχυρή, ενώ σε άλλες ο ανταγωνισμός να είναι ισχυρότερος. Αυτό φυσικά, μπορεί να οδηγήσει στην δυσκολία να διατηρηθεί ο Συν-ανταγωνισμός για μεγάλες περιόδους. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002).

Η συνανταγωνιστική αλληλεπίδραση περιλαμβάνει διαδικασίες μάθησης και οι εταιρείες που συμμετέχουν στη διαδικασία του συνανταγωνισμού, μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να εκμεταλλευτούν τις αναδυόμενες νέες συμπληρωματικές αλληλεπιδράσεις και να αντιμετωπίσουν τις επακόλουθες παρεμβολές, που πιθανόν θα υπάρξουν με τους συνεργαζόμενους εταίρους. (Bengtsson M. & S. Kock, 2000)

Έχουν γίνει εκτενείς έρευνες, σχετικά με τον Συν-ανταγωνισμό σε διάφορους τύπους αμοιβαίων συμμαχιών. Ωστόσο, παρόλο που υπάρχει έντονη ανάγκη εξισορρόπησης του ανταγωνισμού και της συνεργασίας στις σχέσεις συνανταγωνισμού, υπάρχουν περιορισμένες γνώσεις σχετικά με τις εντάσεις, που μπορεί να προκύψουν, πώς μπορούν οι εντάσεις να αντιμετωπιστούν, πώς αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου και ποιες είναι οι επιπτώσεις. Σαφώς ερωτήματα, που δίνοντας λύση στα περισσότερα από αυτά θα απεικόνιζαν μια συνανταγωνιστική σχέση πολύ πιο αποδοτική. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

2.4.4 Επίπεδο Δικτύου

Οι μελέτες για τον Συν-ανταγωνισμό μεταξύ πολλών παραγόντων σε ένα περιβάλλον δικτύου συμπεριλαμβάνουν Συν-ανταγωνισμό εντός και μεταξύ βιομηχανικών περιοχών, ερευνητικών κοινοπραξιών, ομάδων συμφερόντων, δίκτυα επιχειρήσεων και αρκετών ακόμα παραγόντων. Σε επίπεδο δικτύου, έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως αυτές της θεωρίας παιγνίων, των δομικών προσεγγίσεων, βιομηχανικών δικτύων, μάθηση και γνώση και εξάρτηση από πόρους. Φυσικά, η διαδικασία του συνανταγωνισμού είναι πιθανόν να

² Ο όρος καιροσκοπισμός, ή ομορτισμός, εκ του αγγλικού όρου opportunism, είναι κοινωνικός και περισσότερο πολιτικός όρος που σχετίζεται με πολιτικές περιστάσεις και όχι με τον μετεωρολογικό καιρό. Με τη χρήση του όρου αυτού χαρακτηρίζεται κυρίως σκωπτικά η τακτική των πολιτικών κομμάτων κατά την οποία, στη πράξη, ακολουθείται κάποια υπέρ του δέοντος προσαρμογή, ή αναπροσαρμογή θέσεων επί των θεωρητικών αρχών τους κατά αναφερόμενες περιστάσεις, σε βάρος πάντα των πάγιων ιδεολογιών τους.

δημιουργήσει ένταση μεταξύ των εταίρων εντός του δικτύου, ως αποτέλεσμα της ταυτόχρονης συνύπαρξης της συνεργασίας και του ανταγωνισμού. Οι εντάσεις αυτές μπορεί να σχετίζονται με ασυμμετρίες πόρων, που προκύπτουν από τη θέση της εταιρείας εντός του δικτύου και από συναφείς πτυχές, όπως πληροφορίες και την κατάσταση αναγνωρισιμότητας.

Εξ' αιτίας της πολυπλοκότητας του συνανταγωνισμού σε επίπεδο δικτύου, τα αποτελέσματά του μπορεί να είναι πιο επωφελές για ορισμένους φορείς, ενώ η σχέση εντός του δικτύου μπορεί να περιοριστεί για άλλους φορείς. Αν και, ο Συν-ανταγωνισμός σε επίπεδο δικτύου εξετάζεται επίσης και σε δυάδες, έχοντας έτσι αξιοσημείωτες ομοιότητες και επικαλύψεις με το επίπεδο δυάδας, είναι σαφές ότι το επίπεδο δικτύου είναι πολύ πιο περίπλοκο και μπορεί να είναι πιο δύσκολο να εξισοροποιηθεί η συνανταγωνιστική σχέση, εξασφαλίζοντας ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι θα αποκομίζουν οφέλη από την συνεργασία. Ακόμη και αν, ο σχηματισμός των επιχειρήσεων είναι σταθερός μπορεί να είναι δύσκολο να ξεφύγουμε από τις περίπλοκες αλληλεξαρτήσεις, που περιγράφουν την σχέση του συνανταγωνισμού σε επίπεδο δικτύου.

Διατηρώντας την άποψη, ότι ο Συν-ανταγωνισμός αποτελεί την ταυτόχρονη συνεργασία και ανταγωνισμό μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, σχέσεων σε βιομηχανικές περιοχές, συμπλέγματα και δίκτυα, υπάρχει πιθανότητα να μην χαρακτηρίζονται πάντα ως σχέσεις συνανταγωνισμού με την έννοια της ταυτόχρονης συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ όλων των φορέων, που συμμετέχουν στη σχέση. Μάλλον, το άθροισμα των σχέσεων προκαλεί ανταγωνισμό σε ολόκληρο το δίκτυο. Δηλαδή, σε βιομηχανίες και κοινοπραξίες έρευνας και ανάπτυξης, που σε αυτό το επίπεδο μελετώνται, είναι πιθανό όλα τα μέρη που εμπλέκονται στη σχέση να ανταγωνίζονται και να συνεργάζονται αμοιβαία με όλους τους άλλους εταίρους, αναδεικνύοντας έτσι τον ορισμό του συνανταγωνισμού. Ωστόσο, τέτοιες σχέσεις είναι σπάνια συμμετρικές και ορισμένες εταιρείες έχουν πιο ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις, ενώ άλλες έχουν περισσότερες συνεργατικές αλληλεπιδράσεις. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996).

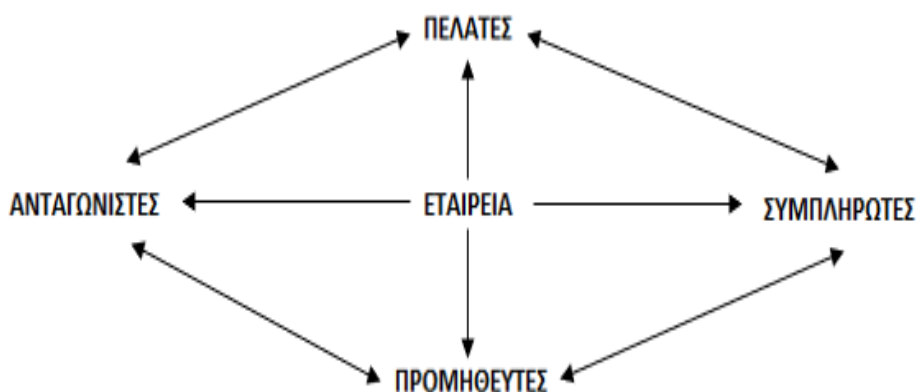
Συμπερασματικά, αν και είναι έντονη η πολυπλοκότητα σε επίπεδο δικτύου, είναι βασικό να μελετηθεί ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ διαφορετικών δικτύων, αλλά και το πώς επηρεάζουν τις σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού εντός του δικτύου, οι σχέσεις σε διοργανωτικό επίπεδο, οι εντάσεις που προκύπτουν και πώς αυτές αντιμετωπίζονται. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

2.5 Δίκτυο Αξιών

Οι ιδρυτές του όρου του Συν-ανταγωνισμού, Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, ήταν αυτοί που παρουσίασαν πρώτοι ένα σχηματικό χάρτη για να οπτικοποιηθεί το συνολικό “παιχνίδι”, μεταξύ των παικτών που όρισαν. Ο χάρτης αυτός είναι το μοντέλο που δημιούργησαν και ονόμασαν ως Δίκτυο Αξιών. Από τη σκοπιά της θεωρίας παιγνίων, οι συγγραφείς θεωρούν ότι ο Συν-ανταγωνισμός παρέχει ένα θεωρητικό υπόβαθρο, που βασίζεται στο Δίκτυο Αξιών. Από αυτή την οπτική γωνία, ο Συν-ανταγωνισμός περιλαμβάνει συμπληρωματικά συμφέροντα και στόχους, οι οποίοι εμφανίζονται όταν ο ανταγωνισμός και η συνεργασία εκτελούνται ταυτόχρονα.

Το Δίκτυο Αξιών, το οποίο εμφανίζεται στην εικόνα 1, απεικονίζει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ της επιχείρησης και τεσσάρων ακόμα άλλων παικτών. Αυτοί είναι οι:

- Πελάτες – Τα άτομα που αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Προμηθευτές – Αυτοί που παρέχουν στον οργανισμό τους πόρους που χρειάζονται για να δημιουργηθεί το προϊόν.
- Ανταγωνιστές – Οι ανταγωνιστές παίρνουν μερίδιο αγοράς, προσφέροντας ένα παρόμοιο προϊόν ή υπηρεσία.
- Συμπληρωματικοί – Αυτοί είναι παίκτες που παρέχουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που μπορεί να συνδεθεί με το προϊόν της εταιρείας.



Εικόνα 1 Δίκτυο Αξιών

ΠΗΓΗ: (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Στον κάθετο άξονα του Δικτύου Αξιών βρίσκονται οι πελάτες και οι προμηθευτές. Τα αγαθά, όπως οι πρώτες ύλες και η εργασία, ρέουν από τους προμηθευτές στην εταιρεία, και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ρέουν από την εταιρεία στους πελάτες της. Τα χρήματα ρέουν προς την αντίθετη κατεύθυνση, από τους πελάτες στην εταιρεία και από την εταιρεία προς τους προμηθευτές. Η εταιρεία χρειάζεται και προμηθευτές και πελάτες για να είναι βιώσιμη. Όμως, ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί κατανοούν ότι είναι απαραίτητο να ακούνε τη γνώμη του πελάτη, συχνά παραβλέπουν την αξία του να ακούνε και τους προμηθευτές.

Στον οριζόντιο άξονα υπάρχουν οι ανταγωνιστές και οι συμπληρωτές της επιχείρησης. Αρχικά, ένας παίκτης είναι συμπληρωτής της επιχείρησης αν οι πελάτες της εταιρείας εκτιμούν περισσότερο το προϊόν, όταν έχουν στη διάθεση τους ένα προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το προϊόν της εταιρείας αυτής. Μία απλή μέθοδος εντοπισμού συμπληρωτών από τις εταιρείες είναι να βάλουν τον εαυτό τους στη θέση του πελάτη και να αναρωτηθούν: *“Τι άλλο θα μπορούσαν να αγοράσουν οι πελάτες μου για να εκτιμήσουν περισσότερο το προϊόν μου;”*. Άλλωστε, όπως έχει ήδη γίνει αναφορά, η συμπληρωματική σκέψη δίνει τη δυνατότητα να διευρυνθεί η πύα της αγοράς και με αυτό τον τρόπο οι παίκτες εντός της αγοράς αυτής να επωφελούνται, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη νέων συμπληρωματικών προϊόντων ή την μείωση του κόστους και την ευρύτερη διάδοση εκείνων, που ήδη αλληλοσυνδέονται με το προϊόν ή την υπηρεσία τους.

Οι ανταγωνιστές είναι ακριβώς η αντίθετη περίπτωση. Ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής της εταιρείας, αν οι πελάτες της εκτιμούν λιγότερο το προϊόν όταν έχουν στην διάθεσή τους το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το προϊόν της ίδιας της εταιρείας. Η παραδοσιακή προσέγγιση θέλει τους ανταγωνιστές να είναι απλά οι υπόλοιπες εταιρείες ενός βιομηχανικού κλάδου. Οι επιχειρήσεις δηλαδή, που παράγουν παρόμοια προϊόντα από κατασκευαστικής ή μηχανολογικής σκοπιάς. Καθώς, όμως, οι εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην επίλυση των προβλημάτων των πελατών τους, η οπτική γωνία του βιομηχανικού κλάδου χάνει πλέον τη σημασία της. Αυτό γίνεται, διότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για το τελικό αποτέλεσμα, και όχι αν η εταιρεία που τους παρέχει τα απαραίτητα τυχαίνει να ανήκει στη μία βιομηχανία ή στην άλλη.

Ο σωστός τρόπος να εντοπιστούν οι ανταγωνιστές από την εταιρεία είναι, ξανά, να μπει στη θέση του πελάτη. Δηλαδή, η εταιρεία να μπει στο σκεπτικό να αναρωτηθεί και να προσπαθήσει να επιλύσει ερωτήσεις, όπως: *“Τι άλλο θα μπορούσαν να αγοράσουν οι πελάτες μου που θα τους έκανε να εκτιμήσουν λιγότερο το προϊόν μου;”* ή *“Πως αλλιώς θα μπορούσαν οι πελάτες μου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους;”*. Οι προβληματισμοί αυτοί θα έχουν ως επακόλουθο, να μεγαλώσει και να κάνει πιο συγκεκριμένο τον κατάλογο των ανταγωνιστών της η εταιρεία. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Παρ' όλα αυτά, ως εδώ έχει αναλυθεί το μισό παιχνίδι του δικτύου. Στο πάνω μέρος, όπως αναφέρθηκε, είναι οι πελάτες, ενώ στο κάτω μέρος του Δικτύου Αξιών είναι οι προμηθευτές. Σαφώς, είναι απαραίτητο να αναλυθεί και η πλευρά του προμηθευτή. Εφόσον, με τους πελάτες το παιχνίδι έχει δύο πλευρές, το ίδιο συμβαίνει και με τους προμηθευτές. Οι άλλοι παίκτες εντός του δικτύου, μπορεί να συμπληρώνουν ή να ανταγωνίζονται την εταιρεία στην προσέλκυση των αγαθών των προμηθευτών.

Έτσι, ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για ένα προμηθευτή να προμηθεύσει την εταιρεία με αγαθά, ενώ προμηθεύει ταυτόχρονα και τον άλλο παίκτη, παρά όταν προμηθεύει μόνο την εταιρεία. Αντίθετα, ένας παίκτης είναι συμπληρωτής όταν είναι περισσότερο ελκυστικό για ένα προμηθευτή να προμηθεύσει την εταιρεία με αγαθά, ενώ προμηθεύει ταυτόχρονα και τον άλλο παίκτη, παρά όταν προμηθεύει μόνο την εταιρεία.

Ο ανταγωνισμός για τους προμηθευτές συχνά ξεφεύγει από τα κλειστά σύνορα ενός κλάδου. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, για παράδειγμα, είναι προμηθευτές και ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση των πόρων τους λαμβάνει χώρα σε παγκόσμια αγορά. Ακόμα και οι εργαζόμενοι, είναι επίσης προμηθευτές, αν και οι περισσότερες εταιρείες δεν το βλέπουν έτσι επειδή ακολουθούν τη ροή του χρήματος. Δηλαδή, ότι η επιχείρηση πληρώνει τους εργαζόμενους για να παρέχουν πολύτιμους παραγωγικούς πόρους. Επιπρόσθετα, και ο ανταγωνισμός για εργατικά χέρια συχνά υπερβαίνει τα όρια ενός κλάδου, όπως όταν οι επιχειρήσεις τυχαίνει να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να “προμηθευτούν” τους καλύτερους υποψήφιους ή νέους απόφοιτους πανεπιστημίων για να εντάξουν στο δυναμικό τους. Όμως, είναι γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις είναι ταυτόχρονα και ανταγωνιστές μεταξύ τους και συμπληρωτές σε σχέση με τους προμηθευτές τους.

Σαφώς, όσο εξελίσσεται η γνώση στην οικονομία, οι συμπληρωματικές πρακτικές από την σκοπιά της προμήθειας θα αρχίζουν να γίνονται όλο ένα και περισσότερο ο κανόνας. Υπάρχει μία μεγάλη προκαταβολική επένδυση στη γνώση για την παραγωγή κάποιου προϊόντος, είτε αυτό είναι επεξεργαστής ηλεκτρονικών υπολογιστών είτε αεροπλάνα. Δίνεται, έτσι, τεράστια ώθηση, ότι όσο περισσότερα άτομα επιθυμούν ένα προϊόν που βασίζεται στη γνώση και στην εμπειρία, τόσο πιο εύκολο είναι δυνατόν να προσφέρεται χρησιμοποιώντας τις συμπληρωματικές πρακτικές. Αυτές οι πρακτικές, είναι πολύ συνηθισμένες στους κλάδους των ηλεκτρονικών υπολογιστών και φαρμακοβιομηχανιών, όπου όλο το κόστος στην ουσία ξεκινάει από την γνώση, δηλαδή από τις δαπάνες για τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

2.5.1 Συμμετρίες στο Δίκτυο Αξιών

Το Δίκτυο Αξιών εμπεριέχει δύο βασικές συμμετρίες στο παιχνίδι των επιχειρήσεων. Στον κάθετο άξονα, οι πελάτες και οι προμηθευτές παίζουν συμμετρικούς ρόλους. Είναι ισότιμοι συνάδελφοι στη δημιουργία αξίας, αν και δεν αναγνωρίζεται πάντα αυτή η συμμετρία. Αρκετές φορές είναι εκείνες, που παρατηρείται να υπάρχει διαφορετική συμπεριφορά από τις επιχειρήσεις ως προς τους προμηθευτές και διαφορετική προς τους πελάτες. Μόνο πρόσφατα, έχει αρχίσει ο επιχειρηματικός κόσμος να συνειδητοποιεί ότι η συνεννόηση με τους προμηθευτές είναι τόσο πολύτιμη όσο και ο σεβασμός προς τις απαιτήσεις των πελατών. Έτσι πλέον, δύναται να θεωρείται ότι οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι εξίσου σημαντικές όσο και οι σχέσεις με τους πελάτες. Επίσης, το Δίκτυο Αξιών βοήθησε στο να αλλάξει η γνώμη που επικρατεί παντού, ότι αποκλειστικά και μόνο ο πελάτης έρχεται πάντα πρώτος. Για να υλοποιηθεί ο κοινός στόχος, που είναι η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής πίτας, κανείς απολύτως δεν πρέπει να έχει τα πρωτεία. Αυτό, δεν σημαίνει φυσικά ότι η επιχείρηση παύει να στοχεύει στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη της. Όμως αν ο πελάτης, για παράδειγμα, ζητάει μία έκτακτη εξυπηρέτηση και δεν πληρώνει αρκετά για να αποζημιώσει τους εργατές που δούλεψαν παραπάνω, τότε η ικανοποίηση από αυτή την παραγγελία όχι απλά δεν δημιουργεί αξία, αλλά στην πραγματικότητα την καταστρέφει. Συνεπώς, το ιδανικό είναι να υπάρχει συμμετρία και από τις δύο πλευρές, για να δημιουργείται αξία και στους δύο.

Η δεύτερη συμμετρία που διακρίνεται στο Δίκτυο Αξιών είναι στον οριζόντιο άξονα. Βλέποντας, αρχικά, τις έννοιες του συμπληρωτή και ανταγωνιστή, διακρίνουμε ότι η μοναδική διαφορά είναι ότι οι συμπληρωτές είναι “περισσότερο”, ενώ οι ανταγωνιστές “λιγότερο” ελκυστικοί για ένα προμηθευτή όταν χρησιμοποιούνται και τα δύο προϊόντα, όπως και από την πλευρά των πελατών. Σε εννοιολογικό επίπεδο, όμως, ο συμπληρωτής είναι το αντικαθρέφτισμα του ανταγωνιστή, άσχετα αν δεν είναι εμφανές για όλους. Όπως ακριβώς, οι αντιλήψεις για τους προμηθευτές δεν είναι καλά εδραιωμένες και τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να διακρίνονται καλύτερα, έτσι και οι αντιλήψεις για τους συμπληρωτές σταδιακά αρχίζουν να αναγνωρίζονται και να παρέχουν οφέλη από τις σχέσεις τους.

Εν κατακλείδι, το βασικό είναι να διατηρηθεί η αντίληψη ότι οι πελάτες και οι προμηθευτές παίζουν συμμετρικούς ρόλους, ενώ οι συμπληρωτές και οι ανταγωνιστές αντικαθρεφτίζονται. Το Δίκτυο Αξιών είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να ισορροπεί τα πράγματα. Απεικονίζει και τους τέσσερις τύπους των παικτών, με τους οποίους η εταιρεία έχει σχέσεις αλληλεπίδρασης και τονίζονται οι συμμετρίες μεταξύ τους. Δηλαδή, αυτές ανάμεσα στους πελάτες και τους προμηθευτές και αυτές ανάμεσα σε συμπληρωτές και ανταγωνιστές. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

2.5.2 Δημιουργία και Κατανομή Αγοράς στο Δίκτυο Αξιών

Το γεγονός ότι, οι ίδιοι παίκτες μπορεί να αποτελέσουν παράλληλα ανταγωνιστές και συμπληρωτές ρίχνει φως σε αυτό που κατά τα αλλά θα φαίνονταν παράξενη συμπεριφορά. Με την πρώτη ματιά, φαντάζει εξαιρετικά περίεργο το ότι εγκαθίστανται αυτές οι δύο έννοιες δίπλα δίπλα σε επιχειρήσεις ανταγωνίστηκες μεταξύ τους. Είναι γεγονός, πως οι επιχειρήσεις βασίζονται στο να είναι συμπληρωτές μεταξύ τους όταν επιθυμούν να δημιουργήσουν μία αγορά, ενώ είναι ανταγωνιστές όσον αφορά την κατανομή της αγοράς.

Είναι βέβαιο ότι, όταν ένας συμπληρωτής κάνει την είσοδο του σε ένα παιχνίδι, η πίτα αυτόματα μεγαλώνει, δηλαδή “κερδίζω-κερδίζεις”. Από την άλλη δίνεται μία σκληρή μάχη με την εταιρεία και τον συμπληρωτή για το ποιος θα κερδίσει μεγαλύτερο κομμάτι. Αν ο συμπληρωτής καταλήξει με λιγότερο κομμάτι συνεπάγεται μεγαλύτερο για την εταιρεία και το αντίστροφο. Αντίθετα για τους ανταγωνιστές, η σχέση είναι ξεκάθαρη και πλέον το βασικότερο είναι η επιβίωση του ικανότερου, για αυτό και τις περισσότερες φορές αναφέρεται ως “πόλεμος” αυτή η σχέση. Φυσικά, η ιδέα ότι έχουμε πάντα “πόλεμο” με τους ανταγωνιστές είναι υπερβολικά απλουστευτική. Τις περισσότερες φορές η προσέγγιση είναι “κερδίζω-χάνεις”, όμως πολλές φορές καταλήγει η σχέση να είναι “χάνω-χάνεις” με αποτέλεσμα κανείς να μην είναι κερδισμένος. Η καλύτερη λύση είναι η αναζήτηση για ευκαιρίες “κερδίζω-κερδίζεις”. Αυτό που μετράει περισσότερο δεν είναι αν θα κερδίζουν οι άλλοι, κάτι που κάποια στιγμή είναι λογικό να συμβεί, αλλά αυτό που μετράει είναι αν η ίδια η εταιρεία θα κερδίζει. Συνεπώς, εντός μίας αγοράς δεν έχουμε πάντα “πόλεμο” με τους ανταγωνιστές, αλλά έχουμε “πόλεμο” και “ειρήνη” μαζί.

Παρόλο που είναι μία ιδέα δύσκολη να κατανοηθεί από το ευρύ κοινό, ο καλύτερος τρόπος να επιτευχθούν οι στόχοι των εταιρειών είναι να αφήσουν και τους άλλους να πηγαίνουν καλά, ακόμα και αν πρόκειται για τους ανταγωνιστές τους. Άλλωστε, δεν είναι λίγα τα παραδείγματα όπου εταιρείες που ενώ θεωρούνται, κατά βάσει, ανταγωνιστικές μεταξύ τους, παράλληλα να είναι και συμπληρωματικές.

Έχοντας, λοιπόν, την συνανταγωνιστική σκέψη εντός του Δικτύου αξιών, που είναι χάρτης των επιχειρήσεων, όπως όρισαν οι συγγραφείς, γίνεται αντιληπτό το παιχνίδι των επιχειρήσεων στην δημιουργία και κατανομή της αγοράς. Όπως επίσης, είναι αντιληπτό ότι υπάρχουν ταυτόχρονα στοιχεία “κερδίζω-κερδίζεις” και “κερδίζω-χάνεις” στις σχέσεις με τους πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές και συμπληρωτές, που αποτελούν τους τέσσερις παίκτες του Δικτύου Αξιών. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Βιβλιογραφία Δεύτερου Κεφαλαίου

- Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff. (1996). Co-opetition.
- Avinash K. Dixit & Barry J. Nalebuff. (1991). THINKING STRATEGICALLY.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2000). 'Coopetition' in Business Networks To Cooperate and Compete Simultaneously." *Industrial Marketing Management* 29 (5): 411–426.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2003). "Tension in Co-opetition." Paper presented at the Academy of Marketing Science Annual Conference, Washington, DC, May 28–31.
- Brusco S. . (1996). The games of districts. Paper presented at the ESF-EMOT Conference "Inter-firm networks: outcomes and policy implications". Modena, Italy.
- Contractor, F.J. & Lorange P. (1988). Cooperative strategies in international business . Boston: Lexington Books.
- Dowling, M.J., W.D. Roering, B.A. Carllin, & J. Wisnieski. (1996). "Multifaceted Relationships Under Coopetition—Description and Theory." *Journal of Management Inquiry* 5: 155–167.
- Dyer J.H. & Singh H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula. (2002, May). COOPETITION STRATEGY A NEW KIND OF INTERFIRM DYNAMICS FOR VALUE CREATION. EURAM – The European Academy of Management.
- Grandori A. & Neri M. . (1999). "The fairness properties of interfirm networks". Grandori (ed.), *Inter-firm networks*. London, Routledge.
- Håkansson H. & Ostberg C. (1976). *Industrial Marketing Management*, vol. 4. .
- Keith Walley. (2007). Co-opetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management & Organization*.
- Lindskold S., B. Betz & P.S. Walters. (1986). 'Transforming Competitive or Cooperative Climates', *The Journal of Conflict Resolution*, 30(1), 99–114.
- Loch, C.H., D.C. Galunic, & S. Schneider. (2006). *Balancing Cooperation and Competition in Human Groups: The Role of Emotional Algorithms and Evolution*.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. Free Press.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York. Free Press. .
- Richardson G.B. . (1972). "The organization of industry". *Economic Journal*, 82: 883-896.
- Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy. (2010). *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*. MPG Books Group, UK.
- Wernerfelt B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180. .
- Williamson O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Ιωάννη Κατσανάκη & Δωροθέα Κόσσυβα. (2012). 8th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.

Κεφάλαιο 3^ο

Προσέγγιση στη Στρατηγική Συνανταγωνισμού

3.1 Θεωρία Παιγνίων

Είναι βέβαιο, πως η θεωρία των παιγνίων είναι άκρως απαραίτητη για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τις αλληλεπιδράσεις των παικτών, που αναφέρθηκαν στο Δίκτυο Αξιών, καθώς και αυτές που θα αναφερθούν στη στρατηγική ΠΑΚΤΕ. Ο όρος παιχνίδι, άλλωστε, χρησιμοποιείται πολύ συχνά για να περιγράψει μια επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η θεωρία των παιγνίων είναι η μελέτη του τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις από άτομα που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Η θεωρία των παιγνίων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ερμηνεία πολλών τύπων αποφάσεων και σε πολλούς διαφορετικούς τομείς της οικονομίας, κάτι που πραγματοποιείται κατά κόρον τα τελευταία χρόνια όσο εξελίσσονται οι κλάδοι της οικονομίας και βιομηχανίας. (Don E. Waldman & Elizabeth J. Jensen Ελληνική Επιμέλεια: Ιωσήφ Χασσίδ & Ειρήνη Φαφαλιού, 2011)

Συνδυάζοντας, όσα έχουν αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, για να κερδίσει κανείς ένα παιχνίδι, δεν εξαρτάται μόνο από το μέγεθός της πίτας που πρόκειται να μοιραστεί ή από τις διάφορες αντιλήψεις δικαιοσύνης. Ούτε εξαρτάται από το πόσο καλοί είναι οι παίκτες. Το κέρδος εξαρτάται από τη δύναμη του κάθε παίκτη εντός του παιχνιδιού, όπως και τη δύναμη των ανταγωνιστών. Όλα αυτά καθορίζονται από τη δομή του παιχνιδιού. Έτσι, η θεωρία των παιγνίων είναι αυτή που δείχνει πως σταθμίζεται αυτή η δύναμη.

Η θεωρία των παιγνίων, έχει τις ρίζες της στους κλάδους των εφαρμοσμένων μαθηματικών. Όμως, θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και στην επιστήμη της στρατηγικής, διότι αναλύει περιπτώσεις στις οποίες εμπεριέχονται αλληλεπιδράσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών. Η θεωρία των παιγνίων προσφέρει ένα συστηματικό τρόπο για το σχεδιασμό στρατηγικών σε περιπτώσεις, όπου η τύχη του ενός εξαρτάται από τις πράξεις των άλλων.

Συνήθως, αν και η θεωρία παιγνίων διακρίνεται ως ιδανικό εργαλείο επιχειρηματικής στρατηγικής, δεν την έχει αγκαλιάσει ανάλογα ο επιχειρηματικός κόσμος. Αρκετοί επιχειρηματίες και εταιρείες έχουν ακούσει ή και ακόμη έχουν χρησιμοποιήσει το εργαλείο αυτό, και μάλιστα θεωρώντας ότι έχει τις απαραίτητες προδιαγραφές να εξελιχθεί σε ένα ισχυρό εργαλείο. Αυτό επιδιώκεται να γίνεται στη στρατηγική συνανταγωνισμού, δηλαδή η

επικοινωνία μεταξύ της θεωρητικής προσέγγισης από τη θεωρία των παιγνίων, με τις επιχειρηματικές πρακτικές, δημιουργώντας έτσι μια υπερπολύτιμη σχέση με τη σύνδεση των γνώσεων αυτών. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

3.1.1 Σύντομη Αναφορά στα Είδη των Παιγνίων

Είναι γεγονός, ότι αναφέροντας σύντομα τα είδη των παιγνίων που υπάρχουν, θα δοθεί μία καλύτερη εικόνα για τις έννοιες που θα ακολουθήσουν στις επόμενες ενότητες. Αρχικά, η πιο απλή μορφή ενός παίγνιου είναι αυτή του μηδενικού αθροίσματος. Στο παίγνιο αυτό, το βασικό για κάθε παίκτη είναι να βρει την κυρίαρχη στρατηγική, αυτή δηλαδή που υπερτερεί οποιασδήποτε άλλης, ανεξαρτήτως ποια θα επιλέξει ο άλλος παίκτης. Όμως, μεταξύ των παικτών υπάρχει μία μοναδική στρατηγική, που και οι δύο παίκτες κάνουν το καλύτερο που μπορούν δεδομένης της απόφασης του αντίπαλου παίκτη. Η λύση αυτή ονομάζεται ισορροπία κατά Nash, από τον μαθηματικό John Nash, ο οποίος πρώτος διατύπωσε αυτή την ιδέα. Η έννοια της ισορροπίας κατά Nash, είναι μια από τις σημαντικότερες για την εφαρμογή της θεωρίας των παιγνίων στην οικονομική συμπεριφορά. Αν και όλες οι κυρίαρχες λύσεις είναι ισορροπίες κατά Nash, ορισμένα παίγνια χωρίς μία κυρίαρχη λύση μπορεί να έχουν περισσότερες από μια ισορροπίες κατά Nash.

Να σημειωθεί στο σημείο αυτό, πως σε όλα τα είδη παιγνίων είναι σημαντικό το πως διαχέεται η πληροφόρηση. Αν ένα παίγνιο θεωρείται ότι έχει τέλεια πληροφόρηση, αυτό σημαίνει ότι κάθε παίκτης γνωρίζει την κάθε κίνηση που θα κάνει ο άλλος, πριν αυτός την κάνει. Αντίθετα, αν οι παίκτες κινούνται ταυτόχρονα λέγονται παίγνια ατελούς πληροφόρησης, καθώς οι παίκτες δεν γνωρίζουν την ταυτόχρονη κίνηση του άλλου παίκτη. Τέλος, αν όλοι οι παίκτες έχουν τις ίδιες ακριβώς πληροφορίες, όταν κινείται ο κάθε παίκτης, το παίγνιο αυτό λέγεται συμμετρικής πληροφόρησης. Αντιθέτως, αν οι παίκτες έχουν διαφορετικές πληροφορίες από τους άλλους, τότε το παίγνιο λέγεται ασύμμετρης πληροφόρησης.

Έχοντας, λοιπόν, ξεκαθαρίσει πως διαχέεται η πληροφόρηση, θα αναφερθεί η επόμενη πιο σύνθετη μορφή παιγνίων, που είναι αυτή των μη μηδενικών παιγνίων. Τα συγκεκριμένα παίγνια συναντιούνται συνήθως σε oligοπωλιακά παίγνια σύμπραξης. Η κύρια διαφορά είναι, ότι στα μη μηδενικά παίγνια δεν είναι ίδιο το σύνολο των ωφελειών σε κάθε πιθανή επιλογή, αλλά υπάρχουν διαφορετικοί συνδυασμοί. Πάλι φυσικά, προσπαθώντας να διακριθούν η κυρίαρχη ή οι κυρίαρχες στρατηγικές. (Don E. Waldman & Elizabeth J. Jensen Ελληνική Επιμέλεια: Ιωσήφ Χασσίδ & Ειρήνη Φαφαλιού, 2011)

Έπειτα, τόσο σε απλή μορφή ενός παίγνιου όσο και σε πιο σύνθετη, είναι βασικό να διακριθεί αν ένα παίγνιο είναι στατικό ή δυναμικό, όπως και αν υπάρχει πλήρη πληροφόρησή ή ελλιπείς. Δηλαδή, ένα στατικό παίγνιο πλήρους πληροφόρησης, σημαίνει ότι όλοι οι παίκτες επιλέγουν ταυτόχρονα τις δράσεις τους και έπειτα λαμβάνονται οφέλη, ανάλογα με τον συνδυασμό των δράσεων, που μόλις επέλεξαν. Αυτό βέβαια, γίνεται με δεδομένο ότι η συνάρτηση οφέλους κάθε παίκτη αποτελεί κοινή γνώση για όλους τους παίκτες. Η συνάρτηση οφέλους είναι αυτή, που κάθε παίκτης δέχεται με βάση τον συνδυασμό των δράσεων που επέλεξαν οι άλλοι παίκτες. Αντίθετα, αν εάν στατικό παίγνιο είναι ελλιπούς πληροφόρησης γίνεται με ακριβώς τον ίδιο τρόπο, με τη διαφορά ότι η συνάρτηση οφέλους κάθε παίκτη δεν αποτελεί κοινή γνώση όλων των παικτών. Όσον αφορά, τώρα, τα δυναμικά παίγνια είναι τα παίγνια όπου οι παίκτες εκτελούν κατά σειρά τις δράσεις τους και έπειτα λαμβάνονται οφέλη, ανάλογα με τον συνδυασμό των δράσεων, που κατά σειρά επέλεξαν. Επίσης, αν σε αυτή την περίπτωση δυναμικού παίγνιου, η συνάρτηση οφέλους κάθε παίκτη είναι γνωστή από όλους αναφερόμαστε σε δυναμικό παίγνιο πλήρους πληροφόρησης, ενώ αν δεν είναι γνωστή η συνάρτηση οφέλους ενός παίκτη από όλους τους άλλους, το παίγνιο ονομάζεται δυναμικό παίγνιο ελλιπούς πληροφόρησης. (Robert Gibbons , Ελληνική Επιμέλεια: Λάμπρος Πεχλιβάνος & Νίκος Λούντος, 2009)

Ακόμα, υπάρχουν τα επαναλαμβανόμενα παίγνια απλής και σύνθετης μορφής που είναι παίγνια τα οποία εκ φύσεως παίζονται συνεχώς. Τελευταία μορφή παιγνίων, λοιπόν, είναι τα παίγνια μικτών στρατηγικών, τα οποία είναι περισσότερο γνωστά και εφαρμόζονται από τον επιχειρηματικό κόσμο. Σε αυτά τα παίγνια, αρχικά, είναι χρήσιμο οι παίκτες να αναγνωρίζουν και να αφαιρούν τις κυριαρχούμενες στρατηγικές, διότι δεν αποτελούν βιώσιμες επιλογές. Κυριαρχούμενη στρατηγική είναι η στρατηγική αυτή, όπου είναι πάντα χειρότερη από κάποια άλλη στρατηγική. Έτσι, και οδηγούνται στην μικτή στρατηγική, όπου είναι και η πιο εύλογη επιλογή σε αυτά τα παίγνια. Μια επιτυχημένη μικτή στρατηγική, είναι όταν κάθε παίκτης επιλέγει τυχαία τις κινήσεις του, με βάση τις δεδομένες πιθανότητες που μεγιστοποιούν τα αναμενόμενα οφέλη του και δεδομένου ότι η τυχαία επιλεγμένη στρατηγική θα παιχτεί από τον αντίπαλο.

3.1.2 Ορισμός Στοιχείων του Παιχνιδιού

Από τη θεωρία των παιγνίων προκύπτει η βασική αρχή, που μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε ποιος κερδίζει τι σε όλα τα παιχνίδια. Το κλειδί βέβαια, για να καταλάβουμε ποιος έχει τη δύναμη σε κάθε παιχνίδι είναι η προστιθέμενη αξία. Η προστιθέμενη αξία μετρά τι φέρνει ο κάθε παίκτης στο παιχνίδι. Ουσιαστικά, αν αναλογιστεί κανείς το μέγεθος της πίτας με όλους τους παίκτες και έπειτα το μέγεθος της πίτας χωρίς ένα παίκτη, τότε θα διαπιστώσει ότι η διαφορά που κάνει την πίτα μικρότερη, είναι η προστιθέμενη αξία του παίκτη αυτού που έφυγε. Φυσικά, είναι δύσκολο να κερδίσει κανείς παραπάνω από την προστιθέμενη αξία του, διότι αν το κάνει κινδυνεύει να χάσει και ότι θα έπαιρνε από την προστιθέμενη αξία του. Αυτό γίνεται, επειδή δεν είναι ορθό οι άλλοι παίκτες να συμφωνήσουν σε τέτοια περίπτωση και πιθανότατα θα κάνουν μια συμφωνία μόνοι τους. Οπότε, είναι βασικό να μην υπολογίζετε κέρδος άνω της προστιθέμενης αξίας. Για να υπολογιστεί καλύτερα η προστιθέμενη αξία ο καλύτερος τρόπος είναι οι παίκτες να αναρωτηθούν: *“Αν πάρω μέρος σε αυτό το παιχνίδι τι πρόκειται να κερδίσω;”*.

Υπάρχουν, βέβαια, κάποια στατιστικά σφάλματα στην προσπάθεια υπολογισμού της προστιθέμενης αξίας. Το πρώτο λάθος, είναι ότι οι παίκτες ασχολούνται με το ήμισυ της εξίσωσης. Συγκεντρώνονται, δηλαδή, στο γεγονός ότι χωρίς ένα σημαντικό παίκτη δεν θα κερδίσουν τίποτα και διαισθάνονται την αδυναμία εναλλακτικής λύσης, κάνοντας έτσι γρήγορες και αφελείς κινήσεις, μη σκεπτόμενη τι μπορούν να κερδίσουν. Επίσης, ένα δεύτερο λάθος που συχνά γίνεται, είναι όταν μπερδεύεται η ατομική προστιθέμενη αξία με την συνολική προστιθέμενη αξία μιας ομάδας που είναι στην ίδια θέση. Αυτό θα είχε νόημα μόνο στην περίπτωση, που άλλαζε το παιχνίδι και δημιουργούταν μία ομάδα που θα ενεργούσε σαν ένας παίκτης. Κάτι που σίγουρα θα ευνοούσε το κοινό συμφέρον. Συνεπώς, είναι βέβαιο ότι πρέπει να συμπεριληφθεί ως απαραίτητο στοιχείο οποιoδήποτε παιχνιδιού η προστιθέμενη αξία.

Σίγουρα, ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να συμπεριληφθεί είναι οι κανόνες. Σε μερικές διαπραγματεύσεις, μπορεί να είναι ελεύθερης μορφής διαπραγμάτευση, όμως στις περισσότερες φορές οι διαπραγματεύσεις αυτές διέπονται από κανόνες. Σε ορισμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες, για παράδειγμα, μπορεί να πρέπει να δοθεί ίδια τιμή σε όλους τους πελάτες. Αυτό αποτελεί ένα κανόνα. Αντίστοιχα, μπορεί να υπάρχει ένα “έσχατο” απόθεμα που επιτρέπει να διατηρηθεί ο πελάτης, εφόσον ξεπεραστεί η όποια ανταγωνιστική προσφορά. Άλλο ένα παράδειγμα, που κάνει κατανοητό την αναγκαιότητα των κανόνων σε ένα παιχνίδι. Πολλοί είναι οι κανόνες, που διέπουν τις διαπραγματεύσεις στον επιχειρηματικό τομέα και προέρχονται, συνήθως, από την παράδοση, τα συμβόλαια και την νομοθεσία. Μερικές φορές,

οι πιο σημαντικοί κανόνες είναι αυτοί που θεωρούνται σχεδόν δεδομένοι. Επίσης, όσο πιο περίπλοκοι είναι οι κανόνες τόσο πιο δυσνόητες είναι και οι συνέπειές τους. Φυσικά, όμως, όπως και η προστιθέμενη αξία, έτσι και οι κανόνες αποτελούν μία σημαντική πηγή ισχύος σε κάθε τύπο παιχνίων.

Όπως, λοιπόν, η προστιθέμενη αξία και οι κανόνες αποτελούν σημαντικά στοιχεία το ίδιο ισχύει και για τις αντιλήψεις. Κάθε άνθρωπος είναι γεγονός ότι έχει διαφορετικές αντιλήψεις για διαφορετικά θέματα. Έτσι, και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται το παιχνίδι επηρεάζει τις κινήσεις που κάνουν. Επομένως, οποιαδήποτε περιγραφή του παιχνιδιού, οφείλει να λαμβάνει υπόψιν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται το παιχνίδι. Ακόμα, και τον τρόπο με τον οποίο πιστεύουν ότι το αντιλαμβάνονται οι άλλοι, τον τρόπο με τον οποίο πιστεύουν ότι τα άλλα άτομα πιστεύουν ότι αντιλαμβάνονται το παιχνίδι κ.ο.κ. Σε καμία περίπτωση, συνεπώς, δεν γίνεται να απομονωθεί ένα παιχνίδι από τις αντιλήψεις των παικτών ως προς το παιχνίδι αυτό. Για αυτό, και οι αντιλήψεις παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις. Μεταβάλλοντας τις αντιλήψεις των παικτών, μπορούν να αλλάξουν σημαντικά και οι κινήσεις που θα κάνουν. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να διαμορφώσουν τις αντιλήψεις είναι οι τακτικές. Έτσι, το στοιχείο που συμπεριλαμβάνει τις αντιλήψεις και είναι απαραίτητο να βρίσκετε εντός κάθε παιχνιδιού είναι οι τακτικές.

Ένα τελευταίο στοιχείο που δεν πρέπει να παραληφθεί, είναι τα όρια που έχει ένα παιχνίδι. Θεωρητικά, ένα παιχνίδι δεν έχει όρια. Στην πραγματικότητα υπάρχει ένα μεγάλο παιχνίδι, που ξεπερνά το χώρο, το χρόνο και τις γενιές. Αυτά όμως είναι στην θεωρία. Στην πράξη οι άνθρωποι χαράζουν νοητά όρια για να εξηγήσουν καλύτερα διάφορες καταστάσεις. Δημιουργούν λοιπόν, την φαντασίωση ότι υπάρχουν πολλά ξεχωριστά παιχνίδια. Από την άλλη βέβαια, η μεμονωμένη ανάλυση ξεχωριστών παιχνιδιών ενέχει κινδύνους, όπως στο να δει ένας παίκτης μόνο το ένα μέρος του παιχνιδιού, νομίζοντας ότι το βλέπει όλο. Κάθε παιχνίδι είναι συνδεδεμένο με αλλά και επηρεάζουν το ένα το άλλο. Για αυτό, πρέπει να υπάρχουν όρια σε κάθε παιχνίδι, όμως να μην παραλείπετε από παίκτες να βλέπουν παιχνίδια, που επηρεάζουν το παιχνίδι στο οποίο οι ίδιοι βρίσκονται. Συνεπώς τα όρια, που συνήθως λέγονται η εμβέλεια του παιχνιδιού, αποτελούν το τελευταίο στοιχείο ενός παιχνιδιού θέτοντας τις νοητές γραμμές που χαράζονται σε αυτό. Συμπερασματικά, βάσει όσων αναφέρθηκαν, είναι κατανοητό ότι διακρίνονται αυτά τα πέντε βασικά στοιχεία εντός ενός παιχνιδιού και βέβαια κάθε παίκτης πρέπει να τα λαμβάνει υπόψιν. Αυτά συνεπώς τα στοιχεία, που αναλύθηκαν και νοητίτερα, είναι επιγραμματικά: Παίκτες, Προστιθέμενη Αξία, Κανόνες, Τακτικές και Εμβέλεια. Τέλος, αυτά τα στοιχεία συμπεριλαμβάνονται και αποτελούν την βάση για να αναλυθεί η στρατηγική ΠΑΚΤΕ (Παίκτες, Προστιθέμενη Αξία, Κανόνες, Τακτικές, Εμβέλεια). (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

3.2 Στρατηγική ΠΑΚΤΕ

Η στρατηγική ΠΑΚΤΕ δημιουργήθηκε από τα πέντε βασικά στοιχεία ενός παιχνιδιού, που αναλύθηκαν προηγουμένως. Η στρατηγική αυτή έρχεται να δείξει πως μπορεί να αλλάξει ένας παίκτης το παιχνίδι. Οι μεγαλύτερες ευκαιρίες και κέρδη δεν έρχονται όταν παίζεται το ίδιο παιχνίδι διαφορετικά, αλλά προκύπτουν από τη διαφοροποίηση του ίδιου του παιχνιδιού. Αυτό ισχύει είτε όταν το παιχνίδι παίζεται λάθος, είτε ακόμα και αν το παιχνίδι είναι καλό, διότι πάντα ο στόχος πρέπει να είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού παιχνιδιού.

Ουσιαστικά, κάθε στοιχείο του παιχνιδιού αποτελεί συνάμα μοχλό για τη μεταβολή του. Για να μεταβληθεί ένα παιχνίδι, χρειάζεται να μεταβληθεί ένα ή περισσότερα από τα συστατικά του στοιχεία. Κάθε ένα από τα πέντε στοιχεία του παιχνιδιού δίνει τον τρόπο για να μεταμορφωθεί το υπάρχον παιχνίδι σε ένα εντελώς διαφορετικό. Δηλαδή, αλλάζοντας ένα στοιχείο της στρατηγική ΠΑΚΤΕ, αλλάζει όλο το σύνολο. Αυτός συνεπώς είναι ο λόγος, που στις παρακάτω ενότητες θα αναλυθεί η αλλαγή κάθε στοιχείου του παιχνιδιού ξεχωριστά. Δηλαδή με ποιόν τρόπο γίνεται και τι συνέπειες θα έχει. Ετσι, θα είναι αντιληπτό πως από την αλλαγή ενός στοιχείου του παιχνιδιού αλλάζει τελειώς όλο το παιχνίδι.

3.2.1 Παίκτες

Αρχικά, το πρώτο που πρέπει να κάνει μία εταιρεία ή οποιοσδήποτε θέλει να ενταχθεί σε ένα παιχνίδι, είναι να αναρωτηθεί αν πραγματικά θέλει να είναι παίκτης αυτού του παιχνιδιού. Η απάντηση πάντως, είναι σπανίως το ίδιο προφανής. Είναι όμως, εύκολο να γίνουν εσφαλμένες εκτιμήσεις για το πως θα ήταν στην πραγματικότητα το παιχνίδι με τη συμμετοχή του νέου παίκτη. Αυτό συμβαίνει, διότι σε κάθε νέα είσοδο η παρουσία του νέου παίκτη μετασχηματίζει το παιχνίδι, χωρίς να μπορεί να αποφευχθεί αυτό. Το παιχνίδι, πλέον, είναι εντελώς διαφορετικό και είναι πολύ δύσκολο, τις περισσότερες φορές, να γίνουν αντιληπτές οι μεταβολές που θα προκαλέσει η είσοδος του νέου παίκτη. Συνήθως, υπάρχει η αίσθηση ότι όλα θα παραμείνουν σχεδόν ίδια.

Αυτό όμως, δεν συμβαίνει στην πραγματικότητα, διότι μετά την είσοδο του νέου παίκτη, πλέον το παιχνίδι δεν θυμίζει διόλου το αρχικό παιχνίδι. Φυσικά, τις περισσότερες φορές είναι αρκετά δύσκολο ένας νεοεισερχόμενος παίκτης να αποκομίσει οφέλη, διότι όπως αναφέρθηκε, δεν μπορεί εύκολα να συνειδητοποιήσει τις αλλαγές, που θα επιφέρει η είσοδος του στο παιχνίδι

και το αντιμετωπίζει από την οπτική που το έβλεπε πριν εισαχθεί σε αυτό. Δηλαδή, δεν εξασφαλίζει ότι η απόφαση του να εισαχθεί στο παιχνίδι θα είναι κερδοφόρα.

Εν συνεχεία είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για να γίνει κάποιος παίκτης, πρέπει να πληρώσει κάποιο τίμημα. Δηλαδή, το κόστος για τη συμμετοχή σε ένα παιχνίδι. Κάποιες φορές σε απλούστερης μορφής παιχνίδια είναι λογικό να είναι μικρό το κόστος. Όμως, τα πράγματα αλλάζουν αν γίνεται αναφορά, για παράδειγμα, σε μία διαφημιστική καμπάνια ή μια καμπάνια μάρκετινγκ. Σε τέτοιες περιπτώσεις το κόστος είναι αρκετά ψηλά. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Φυσικά, πέραν του κόστους, το πιο βασικό ζήτημα που πρέπει να σκεφτεί ένας παίκτης πριν εισαχθεί σε ένα παιχνίδι, είναι να μπορεί να προβλέψει και να εκτιμήσει τι μπορεί να κερδίσει από το παιχνίδι, που θέλει να συμμετέχει. Εννοείται, όπως αναφέρθηκε, πρώτα πρέπει να γνωρίζει ότι το παιχνίδι δεν θα είναι καθόλου ίδιο με αυτό που ήταν πριν μπει. Επίσης, είναι σημαντικό ο παίκτης να μην παραλείπει το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές η προστιθέμενη αξία του, μπαίνοντας σε ένα παιχνίδι είναι ελάχιστη ή ακόμα και μηδενική. Αυτό συμβαίνει, ακόμα και αν το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχεται έχει μεγάλη προστιθέμενη αξία. Έτσι, πολλές φορές οι παίκτες εισέρχονται λανθασμένα και βιαστικά σε ένα παιχνίδι χάνοντας ευκαιρίες, που με τη σωστή εκτίμηση και πρόβλεψη θα μπορούσαν να επωφεληθούν. Τέτοια οφέλη, συχνά προκύπτουν με συμφωνίες και συνεργασίες με τους πελάτες, προμηθευτές, συμπληρωτές, ακόμα και ανταγωνιστές ανάλογα την περίπτωση και το Δίκτυο Αξιών, που αναφέρεται. Επομένως, με τέτοιου είδους κινήσεις πριν μπουν στο παιχνίδι, οι παίκτες θα έχουν πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα, τόσο να καρπωθούν κέρδη και να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία τους με την είσοδο τους στο παιχνίδι, όσο και να μειώσουν την προστιθέμενη αξία παικτών που θεωρούνται αντίπαλοι εντός του παιχνιδιού.

Είναι γεγονός, πως ορισμένες φορές κάποιοι παίκτες έχουν σκοπό να εισαχθούν στο παιχνίδι για να χαλάσουν το μονοπώλιο, που ενδέχεται να έχει ένας ανταγωνιστής τους. Συνήθως αυτό γίνεται, όταν ο παίκτης που κάνει την είσοδο δεν έχει να δαπανήσει και μεγάλο κόστος. Για να το πετύχει αυτό στο μέγιστο βαθμό, μπορεί να κάνει κάποιες προκαταβολικές συμφωνίες με πελάτες ή προμηθευτές ανάλογα την περίπτωση που μελετάται. Έτσι, θα μπορεί πιθανότατα να εξασφαλίσει ένα ελάχιστο κέρδος είτε κερδίσει είτε χάσει το παιχνίδι. Αρκετές φορές, όμως, δεν γίνονται οι σωστές κινήσεις, διότι οι παίκτες μπαίνουν στο παιχνίδι μόνο με το σκεπτικό να ζημιώσουν τον ανταγωνιστή τους, χαλώντας το μονοπώλιο του και όχι να έχουν παράλληλα και κάποιο κέρδος. Φυσικά, και είναι καλό για τον παίκτη που εισήχθη, ότι με τον ανταγωνισμό που προκάλεσε μείωσε το κέρδος του ανταγωνιστή, αλλά χωρίς να κερδίσει ο ίδιος τίποτα. Πολλές φορές, όμως, η δημιουργία ανταγωνισμού είναι η καλύτερη ευκαιρία που μπορεί να αδράξει ένας παίκτης. Επίσης, είναι σαφές, ότι τέτοιες περιπτώσεις είναι αμφίδρομες. Δηλαδή,

ο παίκτης που πραγματοποιεί τέτοιες ενέργειες, πιθανότατα θα τις υποστεί από άλλο παίκτη, που θα επιδιώξει και εκείνος να δημιουργήσει ανταγωνισμό σε ένα άλλο παιχνίδι. Ακόμα, σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ανταγωνισμός ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη, που είναι πάντα κερδισμένος σε τέτοιες περιπτώσεις.

Επιπλέον, μία ακόμα περίπτωση εισόδου παικτών που κανείς μπορεί να συναντήσει είναι αυτή, όπου οι παίκτες επιδιώκουν να εισαχθούν στο παιχνίδι ξέροντας ότι είναι σχεδόν απίθανο να το κερδίσουν. Αυτό όσο παράδοξο και αν ακούγεται, συμβαίνει διότι μπορεί οι ίδιοι οι πελάτες, οι προμηθευτές, ακόμα και οι ανταγωνιστές, αναλόγως την περίπτωση, να “προσκαλέσουν” τον παίκτη σε αυτό το παιχνίδι. Δηλαδή, να του παρέχουν μία προστιθέμενη αξία και κέρδη, που ειδάλως δεν θα μπορούσε να κερδίσει. Όπως λέγεται και στον κόσμο των παιγνίων, ο παίκτης να πληρωθεί ένα αντίτιμο για να συμμετέχει. Αυτό φυσικά έχει σκοπό, ο παίκτης που θα μπει στο παιχνίδι να συνεργαστεί με ένα μέλος ή και ανταγωνιστή, με σκοπό να κερδίσουν πολύ περισσότερα από ένα τρίτο παίκτη ή ανταγωνιστή, ακόμα αν αυτός ο τρίτος παίκτης κερδίσει εν τέλει το παιχνίδι. Αντίστοιχα, και ο τρίτος παίκτης μπορεί να πληρώσει ένα αντίτιμο στον παίκτη που εισήχθη για να αποχωρήσει. Προφανώς, ο παίκτης που μπαίνει στο παιχνίδι πρέπει να έχει την αντίληψη ότι αν δεν μπορεί να κερδίσει ένα παιχνίδι με τον παραδοσιακό τρόπο, μπορεί να πληρωθεί³ για να το αλλάξει και να επωφεληθεί με αυτό το τρόπο. Συνεπώς, και αυτή η περίπτωση αναφέρεται, διότι με τις συμφωνίες και τις πληρωμές, που μπορεί να γίνονται, αλλάζουν τελείως τα δεδομένα του παιχνιδιού.

Για να είναι καλύτερη η κατανόηση, πως μπορούν οι εταιρείες να πληρώσουν παίκτες έτσι ώστε να αλλάξει το παιχνίδι, παρατίθενται διάφοροι τρόποι πληρωμής ενός παίκτη. Αυτοί είναι οι παρακάτω (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996):

1. Να ζητηθεί από τον πελάτη να συνεισφέρει στην κάλυψη των εξόδων για την προετοιμασία της προσφοράς, του άμεσου κόστους κεφαλαίου και των άλλων δαπανών για τη συμμετοχή του στο παιχνίδι.
2. Να ζητηθεί σύμβαση εγγυημένων πωλήσεων.
3. Να ζητηθεί μια ρήτρα τελευταίας προσφοράς στη σύμβαση.
4. Να ζητηθεί καλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες.
5. Να ζητηθεί να διαπραγματευτεί με κάποιον που να εκτιμά τη συνεισφορά του στο παιχνίδι.
6. Να ζητηθεί να κάνει προσφορές και για άλλους τομείς της επιχείρησης, μαζί με το τρέχον συμβόλαιο.
7. Να ζητηθεί από τον πελάτη να καθορίσει την τιμή, στην οποία θα του έδινε τη δουλειά.

³ Με τον όρο πληρωθεί, η αναφορά είναι αποκλειστικά σε ότι είναι νόμιμο από την νομοθεσία.

Πως εισάγονται άλλοι παίκτες στο παιχνίδι

Πολλές φορές, όπως αναφέρθηκε, σε ένα παιχνίδι συχνά οι παίκτες επιζητούν να διευρύνουν τον αριθμό των παικτών, πάντα με τον παίκτη που θέλει να εισάγει κάποιον άλλο, να θέλει να αποκομίσει κάποιο όφελος. Για αυτό και θα αναφερθεί παρακάτω, πως κάθε μέλος του Δικτύου Αξιών μπορεί να εισαχθεί στο παιχνίδι.

Αρχικά, αναφερόμενοι στους πελάτες, είναι γεγονός, ότι οι περισσότεροι πελάτες σε ένα παιχνίδι είναι ορατό κέρδος. Μεγαλώνει η πίτα, οι περισσότεροι πελάτες σημαίνουν περισσότερες πωλήσεις, που συνεπάγονται περισσότερα κέρδη. Άλλα οφέλη, είναι ότι όταν υπάρχουν περισσότεροι πελάτες, κανένας πελάτης από μόνος του δεν είναι απολύτως απαραίτητος. Με τους νέους πελάτες μειώνεται αισθητά η προστιθέμενη αξία των υπαρκτών πελατών. Έτσι, και η διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών ενισχύεται ως προς τους πελάτες. Για τους πωλητές, δηλαδή, είναι διπλή νίκη, αφού και η πίτα μεγαλώνει και αυτοί παίρνουν μεγαλύτερο κομμάτι. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Όταν, όμως, ένας παίκτης επιδιώκει να εισάγει νέους πελάτες ως παίκτες στο παιχνίδι, δεν είναι δεδομένο ότι αυτοί οι νέοι πελάτες θα είναι όλοι δικόι του. Φυσικά, και θα επωφεληθούν και οι ανταγωνιστές. Συνεπώς, εύλογα υπάρχει η απορία γιατί κάποιος να κάνει μια τέτοια κίνηση. Η απάντηση, είναι ότι ναι μεν πολλοί πελάτες θα πάνε στους ανταγωνιστές, αλλά ο παίκτης που τους εισάγει έχει το όφελος ότι αποκτά νέους πελάτες και παράλληλα οι ανταγωνιστές του δεν θα έχουν τόσο μεγάλη ανάγκη να προσεγγίσουν τους δικούς του πελάτες. Ουσιαστικά, μια προσέγγιση “κερδίζω-κερδίζεις”. Σαφώς όμως, τις περισσότερες φορές οι ανταγωνιστές δεν σκέφτονται κάτι τέτοιο και προτιμούν τον πόλεμο των τιμών, τις αντιπροσφορές κ.α. για την διεκδίκηση του υπάρχον πελατολογίου. Μια προσέγγιση, δηλαδή, “κερδίζω-χάνεις”, όπου τις περισσότερες φορές καταλήγει σε “χάνω-χάνεις”.

Για να εισαχθούν νέοι πελάτες στο παιχνίδι, οι παίκτες που θέλουν να τους εισάγουν πρέπει να προβούν σε ορισμένες κινήσεις για να το καταφέρουν. Αρχικά, πρέπει να εκπαιδευτεί η αγορά ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία που υπάρχει μέσα στο παιχνίδι. Έπειτα, πρέπει να προσφέρουν ορισμένα κίνητρα για να δελεάσουν τους νέους πελάτες. Επίσης, το να παρακινηθούν μερικοί έναντι αμοιβής είναι συνήθης περίπτωση, επειδή θα επιφέρει ότι θα ακολουθήσουν και οι υπόλοιποι. Τέλος, ορισμένες φορές, ο παίκτης γίνεται ο ίδιος ο πελάτης του εαυτού του, αναπτύσσοντας την αγορά, εξασφαλίζοντας τη ζήτηση και πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακος. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Όπως, είναι μια πολύ καλή ιδέα να εισαχθούν νέοι πελάτες, το ίδιο ισχύει και για τους προμηθευτές. Με περισσότερους από ένα προμηθευτή δεν υπάρχει εξάρτηση αποκλειστικά από κανέναν, πράγμα που ενισχύει την διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας. Φυσικά, όπως με τους πελάτες, ισχύει ότι τους περισσότερους προμηθευτές θα τους απολαμβάνουν και οι

ανταγωνιστές. Πάλι όμως, αυτή η προσέγγιση είναι “κερδίζω-κερδίζεις” και παρέχει πολλαπλά οφέλη. Συνεπώς, για να εισαχθούν στο παιχνίδι νέοι προμηθευτές χρειάζονται κάποιες κινήσεις. Όπως με τους πελάτες, αρχικά, η πρώτη επιλογή είναι οι υπάρχον παίκτες να δελεάσουν με κίνητρα ή με κάποια αμοιβή τους προμηθευτές. Ακόμα, μπορούν να σχηματίσουν έναν αγοραστικό συνασπισμό οι παίκτες εντός του παιχνιδιού, για να γίνουν μεγαλύτεροι αγοραστές στο σύνολο και να ελκύσουν τον προμηθευτή. Τέλος, όπως και στους πελάτες, μπορούν να γίνουν οι ίδιοι οι παίκτες ο προμηθευτής του εαυτού τους για να εξασφαλίσουν την προμήθεια και να δημιουργήσουν ανταγωνισμό.

Όπως, με τα παραπάνω στοιχεία του Δικτύου Αξιών, έτσι ισχύει και για τους νέους συμπληρωτές σε ένα παιχνίδι, διότι αποτελούν κερδοφόρο στοιχείο και αυξάνουν την προστιθέμενη αξία των παικτών, όταν εισάγονται στο παιχνίδι. Αυτό πραγματοποιείται, αφού το προϊόν της εταιρείας γίνεται πιο πολύτιμο στους πελάτες με το συμπληρωματικό. Ειδικά όταν τα συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες δεν κοστίζουν πολλά, τα πράγματα είναι ακόμα καλύτερα. Επομένως, όλοι θέλουν περισσότερους συμπληρωτές στο παιχνίδι, που θα αντιμετωπίζονται μεταξύ τους. Βέβαια, χρειάζεται όριο και προσοχή στην είσοδο των συμπληρωτών, διότι σε ορισμένα παιχνίδια υπάρχει κίνδυνος να μην υπάρχουν καν συμπληρωματικά προϊόντα, με αποτέλεσμα να είναι τελείως άσκοπο να προσκαλεστούν όλο και περισσότεροι συμπληρωτές.

Οι τρόποι για να παρακινηθούν και να εισαχθούν οι συμπληρωτές, αρχικά, είναι ο σχηματισμός ενός συνασπισμού αγοράς εκ μέρους των πελατών. Δηλαδή, αν υπάρχει μεγαλύτερο μέγεθος από τους πελάτες των εταιρειών του παιχνιδιού, αυτό θα τους οδηγήσει μαζί με την βοήθεια των εταιρειών στο να αγοράζουν από τους ήδη υπάρχοντες συμπληρωτές. Έτσι είναι προφανές ότι θα ελκύσουν και άλλους να εισαχθούν. Έπειτα, όπως αναφέρθηκε στους πελάτες και στους προμηθευτές, το κίνητρο έναντι αμοιβής και στην περίπτωση των συμπληρωτών είναι αρκετά ισχυρό και θα τους παρακινήσει να εισαχθούν. Ακόμη, η εταιρεία ξανά, μπορεί να το κάνει μόνη της και να χρήσει τον εαυτό της ως συμπληρωτή, για να μην βασίζετε σε άλλους να αναπτύξουν και να τιμολογήσουν τα συμπληρωματικά προϊόντα επιθετικά.

Τέλος, όσο παράξενο και να φαίνεται, οι εταιρίες ορισμένες φορές επιδιώκουν να εντάξουν κάποιο ανταγωνιστή στο παιχνίδι. Φυσικά, δεν συστήνεται να γίνει υπερβολικά, αλλά έτσι, ώστε απλά να επωφεληθεί η εκάστοτε εταιρεία τα πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού χωρίς να χάσει τίποτα. Ακόμα, και όταν υπάρχει η αίσθηση ότι δεν έχουν οι εταιρείες ανάγκη για αυτά που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Συνήθως η διαφωνία έρχεται από τους ίδιους τους πελάτες, διότι θα προτιμήσουν το προϊόν της εταιρείας και θα το έχουν σε υψηλότερη εκτίμηση, μόνο όταν έχει ανταγωνιστές. Ορισμένοι τρόποι για να ελκύσουν την είσοδο των ανταγωνιστών στο παιχνίδι, είναι όταν παραχωρούνται τα δικαιώματα τεχνολογίας μίας εταιρείας, αποκομίζοντας

έτσι κέρδη και το να ελκύσει τον ανταγωνιστή, αλλά δεν πρέπει να επαναπαύεται στις δάφνες της. Ένας άλλος τρόπος, είναι η υποστήριξη της δευτερογενούς παραγωγής εν προκειμένου να πάρουν θάρρος οι αγοραστές να υιοθετήσουν την τεχνολογία της εταιρείας. Τέλος, όπως σε όλα τα στοιχεία του Δικτύου Αξιών, η εταιρεία μπορεί να το κάνει μόνη της, ενθαρρύνοντας τον εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών ομάδων. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Συμπερασματικά, οι παίκτες που εισέρχονται, ανεξάρτητος ποιο στοιχείο του Δικτύου Αξιών είναι, δημιουργούν αλλαγές και σίγουρα αλλάζουν το παιχνίδι. Για αυτό και αναφέρθηκαν τρόποι, όπου μπορούν να επωμίζονται τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία. Αυτό είναι και το βασικότερο, όταν ένα παίκτης σκέφτεται τη συμμετοχή του. Δηλαδή, να γνωρίζει πριν μπει στο παιχνίδι ποια είναι η προστιθέμενη αξία που θα κερδίσει μπαίνοντας στο παιχνίδι αυτό. Φυσικά, έχοντας υπόψιν τις αλλαγές που θα προκύψουν και όλους τους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Σίγουρα είναι επιτυχία, αν δεν μπορεί ο παίκτης να συγκεντρώσει πολλά κέρδη, να μπορέσει να αλλάξει το παιχνίδι και να κερδίσει έστω μία αμοιβή ως μικρή προστιθέμενη αξία, που ειδάλλως δεν θα είχε.

3.2.2 Προστιθέμενη Αξία

Η προστιθέμενη αξία, είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που εμπεριέχονται σε ένα παιχνίδι. Είναι γεγονός, πως όλα τα στοιχεία ενός παιχνιδιού θέλουν να μεγαλώνουν την προστιθέμενη αξία τους. Η προστιθέμενη αξία, διαχέεται σε διάφορες μορφές εντός ενός παιχνιδιού και σίγουρα μία αλλαγή της, θα επιφέρει καίριες αλλαγές στο παιχνίδι και τους παίκτες.

Αρχικά όταν μία εταιρεία βρίσκεται σε μονοπώλιο, κάτι που σημαίνει ότι είναι μοναδικός παίκτης, αυτό συνεπάγεται ότι η προστιθέμενη αξία αυτού του παίκτη είναι ίση με τη συνολική πίτα του παιχνιδιού. Ουσιαστικά, μια εταιρεία που διαθέτει μία νέα καινοτομία ή ένα προϊόν που δεν μπορεί να αντιγράψει ένας άλλος παίκτης, έχει την δύναμη να διαμορφώσει την στρατηγική της ώστε να εξανεμίσει την διαπραγματευτική δύναμη και συνάμα την προστιθέμενη αξία όλων των στοιχείων του Δικτύου Αξιών. Προφανώς, οι ανταγωνιστές αν παραμένουν ανήμποροι να αντιδράσουν δεν έχουν προστιθέμενη αξία. Στην περίπτωση τώρα των συμπληρωτών και των προμηθευτών, όντας ο μοναδικός παίκτης που μπορούν να πορευθούν, τόσο οι συμπληρωτές όσο και οι προμηθευτές, δύσκολα θα μπορέσουν να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη. Η εταιρεία που είναι μονοπώλιο, ειδικά αν πηγαίνει καλά, έχει το πάνω χέρι. Βέβαια, με την επιτυχία της εταιρείας αποκομίζουν μια μικρή

προστιθέμενη αξία, που όμως περιορίζεται όταν αναφερόμαστε σε τέτοια μορφής αγοράς, όπως το μονοπώλιο. Έπειτα, μπορεί να θεωρήσει κανείς, ότι δεν γίνεται το ίδιο με τους πελάτες. Όμως, πολλές φορές η τακτική που ακολουθεί η εταιρεία, όταν είναι μονοπώλιο και ειδικά ισχυρό, είναι η διαχείριση αποθεμάτων που σε συνδυασμό με την υπερβάλλουσα ζήτηση, όχι απλά δεν θα αποδυναμώνουν την εταιρεία, αλλά θα αυξάνουν και άλλο τη προστιθέμενη αξία της, ακόμα και αν χάνει κάποιες πωλήσεις. Όταν, μάλιστα, οι πελάτες είναι στο λιανεμπόριο, σε αυτή την περίπτωση όσο δύναμη και να έχουν, η προστιθέμενη αξία τους σε αυτό το παιχνίδι είναι μηδαμινή. Συνεπώς, η μείωση της προστιθέμενης αξίας σε ένα μονοπώλιο είναι ιδιαίτερα συνήθης τακτική, για να αποδυναμωθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του παιχνιδιού. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Αρκετές φορές ένας παράγοντας, όπου επηρεάζει τη προστιθέμενη αξία και συνάμα όλο το παιχνίδι είναι η υπερπροσφορά ή έλλειψη της ζήτησης. Αυτό συμβαίνει, σε αρκετές μορφές αγορών και έτσι είναι απαραίτητο να το γνωρίζουν οι παίκτες σε οποιοδήποτε παιχνίδι και να είναι. Ουσιαστικά, να γνωρίζουν ορισμένα θετικά και αρνητικά που μπορεί να έχει ο περιορισμός της προσφοράς. Αρχικά ορισμένα θετικά, είναι ότι περιορίζοντας την προσφορά θα κερδηθεί ένα μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας, όπως και ότι αυτό θα επιφέρει μεγαλύτερο γόητρο και δωρεάν δημοσιότητα. Επίσης, είναι πιθανό οι καταναλωτές να προτιμήσουν το προϊόν της εταιρείας με την πιο αργή κυκλοφορία, καθώς περιμένουν να τελειώσουν οι ελλείψεις. Αντιθέτως, ορισμένα αρνητικά του περιορισμού της προσφοράς, είναι ότι μικραίνει η πίτα της αγοράς, πιθανόν να κοστίζει μία σχέση εντός της αγοράς και κάποιες μελλοντικές συναλλαγές να χαλάσουν. Επιπλέον, προκαλεί δυσαρέσκεια ο περιορισμός της προσφοράς. Τέλος, μένει ένα ακάλυπτο κενό στην αγορά, το οποίο θα εκμεταλλευτούν άλλοι παίκτες για να μπουν σε αυτήν.

Μέχρι τώρα, η αναφορά έχει γίνει στη μείωση της προστιθέμενης αξίας των άλλων παικτών. Όμως, σε περιπτώσεις εκτός μονοπωλίου, το ζήτημα είναι ότι δεν είναι δεδομένη η αξία για κανένα παίκτη. Έτσι είναι σημαντικό, να μπορεί ο κάθε παίκτης να αποκτήσει αξία σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία. Δραστηριότητες, όπως η βελτίωση του προϊόντος, η σωστή χρήση των πρώτων υλών, οι συμβουλές από τους πελάτες για να γίνει πιο ελκυστικό το προϊόν και σίγουρα η συνεργασία με τους προμηθευτές, βοηθούν σίγουρα στην αποτελεσματικότητα και λειτουργία της επιχείρησης. Όμως, τα πράγματα δεν είναι πάντα τόσο απλά και υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη η επιχείρηση και να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις.

Για αυτό το λόγο, χρησιμοποιούνται και εργαλεία για να μπορούν οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν προστιθέμενη αξία. Ένας τέτοιος τρόπος, είναι κάνοντας έξυπνες παραχωρήσεις. Δηλαδή, αν

η εταιρεία δαπανήσει ένα ποσό για ένα προϊόν και οι πελάτες της εκτιμούν ότι έγινε διπλάσια βελτίωση, αυτό αυτόματα σημαίνει ότι η εταιρεία έχει αποκτήσει αυτή την επιπλέον προστιθέμενη αξία και μπορεί να αυξήσει την τιμή του προϊόντος, για παράδειγμα, ενώ οι πελάτες να έχουν την αίσθηση ότι δεν αυξήθηκε όσο περίμεναν, δημιουργώντας και σε αυτούς προστιθέμενη αξία. Έτσι, προκύπτει η περίπτωση “κερδίζω-κερδίζεις”. Φυσικά, άλλος ένα τρόπος, να μεγαλώσει η προστιθέμενη αξία είναι αν αυξηθεί ο αριθμός των πελατών που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αντίτιμο μεγαλύτερο από εκείνο της αύξησης του κόστους. Αυτό το επιπλέον που θα πληρώσουν αυτοί οι πελάτες θα είναι η επιπλέον προστιθέμενη αξία. Ακόμα, μειώνοντας το κόστος χωρίς να μειωθεί η προθυμία των πελατών να πληρώσουν, αυξάνει επίσης, την προστιθέμενη αξία. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Άλλη μία μέθοδος αύξησης της προστιθέμενης αξίας είναι αυτή των υπερβάσεων. Για παράδειγμα, αύξηση ποιότητας και μείωση κόστους ταυτόχρονα. Συνδυασμός, που σίγουρα για όλες τις εταιρείες αποτελεί υπέρβαση. Μια υπέρβαση μπορεί να προσφέρει προστιθέμενη αξία, όταν επιδιώκεται η μείωση του κόστους, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέψει να προσφέρετε καλύτερο προϊόν. Υπάρχει πιθανότητα οι διαδικασίες μείωσης κόστους, όπως η διόρθωση ελαττωματικών προϊόντων, να οδηγήσει σε ποιοτικότερες διαδικασίες και να βρεθεί τρόπος να υπάρχει καλύτερο προϊόν. Ένας ακόμα τρόπος υπερβάσεως, πιο σύνηθες κιάλας, είναι όταν προσφέρετε ένα καλύτερο προϊόν, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μειωθεί το κόστος. Δηλαδή, η βελτίωση του πρότονος αρχικά επιφέρει αύξηση του κόστους. Όμως, όσο η ποσότητα και η ζήτηση αυξάνεται χάρις την ποιότητα που βελτιώθηκε στο προϊόν, τόσο το κόστος υποχωρεί και φτάνει ακόμη και σε χαμηλά επίπεδα, ειδικά όταν επιτευχθούν οι οικονομίες κλίμακος.

Είναι γεγονός, πως και να βρεθεί τρόπος με όσα αναφέρθηκαν, μπορούν και οι ανταγωνιστές να το πετύχουν είτε σε μικρότερο είτε σε μεγαλύτερο βαθμό. Αυτή είναι άλλωστε, και η φύση του ανταγωνισμού και οδηγεί πολλές φορές στο να μειώνεται η προστιθέμενη αξία και να αυξάνονται τα κόστη και οι ζημιές. Έτσι, η προστιθέμενη αξία είναι πολύ σημαντικό, πέρα από όσα ειπώθηκαν, να αναπτύσσεται και ανάμεσα σε σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Αυτή η προστιθέμενη αξία της σχέσης, θα κρατήσει και την προστιθέμενη αξία στο παιχνίδι σε υψηλό επίπεδο. Συνεπώς, η ανάπτυξη σχέσεων είναι μια βασική επιδίωξη που πρέπει να έχει μια εταιρεία για να αυξήσει την προστιθέμενη αξία της. Αρκετές σχέσεις δημιουργούνται αυτόματα. Όταν ένας πελάτης αγοράζει από την ίδια εταιρεία πιθανόν αυτόματα να αγοράσει ξανά ως φυσικό κίνητρο, που του δημιουργείται. Όμως δεν φτάνει αυτό, πάντα, πρέπει συνεχώς να επιδιώκεται η δημιουργία δεσμών κυρίως με τους πελάτες, αλλά και με τους προμηθευτές. Έτσι, δημιουργείται πιστότητα στους πελάτες και στους προμηθευτές, όπου ιδανικά πρέπει να ανταμείβετε από την εταιρεία, όπως με εκπτώσεις, ειδικά πακέτα

προσφορών και παροχών, κάρτες μέλους και συλλογής πόντων για εκπτώσεις και διάφορες τέτοιου είδους κινήσεις.

Η προστιθέμενη αξία, σε οποιαδήποτε μορφή αγοράς και σχέσης μεταξύ πελάτων και προμηθευτών, μπορεί να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές. Σίγουρα, η προστιθέμενη αξία εντός των σχέσεων, όπως αναφέρθηκε, δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς και πιστότητα με τους πελάτες, κατά κύριο λόγο. Αυτό γίνεται μέσω διάφορων ενεργειών, μερικές από τις οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω. Όμως, τίποτα δεν υπόσχεται ότι αυτές τις ενέργειες, δεν θα τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές, για να κερδίσουν την ίδια προστιθέμενη αξία. Στον επιχειρηματικό κόσμο και εγχειρίδια στρατηγικής είναι πολύ σύνηθες η λογική *“Αν όλοι κάνουν το ίδιο, κανείς δεν μπορεί να κερδίσει από αυτό”* (Oster Sharon, 1994). Επίσης, είναι βέβαιο πως αναφέροντας ότι η προστιθέμενη αξία αντιγράφεται, είναι αντιληπτό ότι αντιγράφεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ουσιαστικά. Έτσι, πρέπει να αναζωογονήσει αυτή την προστιθέμενη αξία, δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω νέων ενεργειών. Σίγουρα όλα όσα προαναφέρθηκαν ισχύουν, όμως ορισμένες φορές το σκεπτικό του συνανταγωνισμού είναι αυτό που οδηγεί στο να υπάρχει *“Υγιής μίμηση”* πέρα από την *“Ανθυγιεινή μίμηση”*.

Είναι βέβαιο, πως η μίμηση σημαίνει ότι όλοι κάνουν το ίδιο και κανείς δεν μπορεί να ξεχωρίσει. Πάντα, όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να την αποφεύγουν. Είναι σχεδόν συνώνυμο με την αδυναμία διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτό και είναι μόνιμη, η αντίληψη ότι πρέπει να σκέφτονται οι επιχειρήσεις με όρους *“κερδίζω-χάνεις”*. Τις περισσότερες φορές λογικό, αλλά όχι όλες. Όταν χάνετε η προστιθέμενη αξία, δηλαδή όταν ο ανταγωνιστής μπορεί να μιμηθεί την εταιρεία, επέρχεται η περίπτωση του *“χάνω-κερδίζεις”*. Αυτό, αντιστρέφει το παιχνίδι, κάτι που μπορεί να συνεχίζετε συνεχώς είτε από τη μια πλευρά είτε από την άλλη. Στην ουσία, όμως, κερδίζονται λιγότερα από όσο χάνει ο ανταγωνιστής. Έτσι, αυτός ο *“φαύλος κύκλος”*, ορισμένες φορές όχι απλά είναι ζημιογόνος, αλλά καταστροφικός. Αυτό, διότι η κατάσταση αυτή μπορεί να καταλήξει σε *“χάνω-χάνεις”*. Σε τέτοιες περιπτώσεις, σκοπός φυσικά είναι να αποφευχθεί η κατάσταση *“χάνω-χάνεις”*, κάτι που ιδανικά γίνεται με την προσέγγιση του *“κερδίζω-κερδίζεις”*. Δηλαδή, να πορεύεται η εταιρεία μαζί με τον ανταγωνιστή της, κάθε φορά βήμα-βήμα. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να μην εξασθενήσει τη προστιθέμενη αξία του ανταγωνιστή, αλλά σίγουρα δεν θα υπάρχει το ρίσκο για την εταιρεία να βρεθεί στην κατάσταση να χάσει τα πάντα. Με αυτή την μέθοδο, όπου είναι η βασική σκέψη του συνανταγωνισμού, θα μπορέσει να επωφεληθεί κέρδη που δεν θα είχε, αν διατηρούσε την παραδοσιακή προσέγγιση του *“κερδίζω-χάνεις”*. Έτσι, αυτή είναι η καλύτερη δυνατή μέθοδος που πρέπει οι εταιρείες να προσεγγίσουν, για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, όντας μέσα σε μίας *“υγιείς”* μίμηση.

Δεν είναι όμως, όλες οι περιπτώσεις “κερδίζω-κερδίζεις”. Φυσικά, όλες οι εταιρείες πρέπει να είναι προετοιμασμένες για την “ανθυγιεινή” μίμηση, που υπάρχει συνήθως. Δηλαδή, τι μπορεί η εταιρεία να κάνει για να δημιουργήσει όσο το δυνατόν μακροχρόνια προστιθέμενη αξία. Το βασικότερο από όλα είναι η ταχύτητα. Ποια εταιρεία, δηλαδή, τρέχει πιο γρήγορα και είναι πάντα ένα βήμα μπροστά των ανταγωνιστών της. Όταν οι ανταγωνιστές είναι κοντά να αντιγράψουν το προϊόν ή την υπηρεσία της εταιρείας, τότε η εταιρεία να είναι ήδη έτοιμη να βελτιώσει το προϊόν ή την υπηρεσία της. Πάντα, ένα βήμα μπροστά. Δεν μετράει πάντα η ποιότητα του προϊόντος, αλλά η ικανότητα να βελτιωθεί ταχύτερα πριν τον ανταγωνισμό. Συνεπώς δεν μετράει η θέση που βρίσκετε, αλλά η ταχύτητα που η εταιρεία έχει στις ενέργειες της. Δεν πρέπει ποτέ να είναι αδρανής, αλλά ένας κινούμενος στόχος. (D' Aveni Richard, 1994). Όταν όμως, οι ανταγωνιστές αντιγράφουν τις βελτιώσεις, τότε ούτε η θέση ούτε η ταχύτητα μετράει. Μετράει η επιτάχυνση. (David Collis, 1995) Το σημαντικό πλέον, είναι να μπορούν να γίνονται καλύτερα και ταχύτερα οι βελτιώσεις στις διαδικασίες βελτίωσης, για να είναι η εταιρεία ένα βήμα μπροστά.

Ορισμένοι τρόποι αντιμετώπισης της “ανθυγιεινής” μίμηση είναι (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996):

1. Να συγκεντρωθούν οι απόψεις των πελατών για να εξατομικευθεί το προϊόν. Οι ανταγωνιστές δεν θα μπορούν, πιθανώς, να αντιγράψουν το προϊόν αφού δεν θα έχουν την ίδια πληροφόρηση.
2. Να δημιουργηθεί ταυτότητα στη μάρκα του προϊόντος της εταιρείας.
3. Να χτίσετε σε μέγεθος για να κατέβει η καμπύλη μάθησης ή εμπειρίας⁴.
4. Να ανταγωνίζεται επιθετικά για όγκο, έτσι ώστε οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να ακολουθήσουν την καμπύλη μάθησης της εταιρείας.

Συμπερασματικά, η προστιθέμενη αξία είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, που αλλάζει ραγδαία το παιχνίδι σε οποιαδήποτε μορφή αγοράς και σχέσης που αναπτύσσεται με πελάτες και προμηθευτές. Φυσικά, και όταν αντιγράφεται η προστιθέμενη αξία από τους ανταγωνιστές, γίνονται διάφορες κινήσεις από τους παίκτες του παιχνιδιού, όπως αναφέρθηκε, αλλάζοντας εντελώς το παιχνίδι και την κατάσταση που βρίσκονται.

⁴ Το φαινόμενο μείωσης του μοναδιαίου κόστους του προϊόντος εκφράζεται με μία εκθετική συνάρτηση που είναι γνωστή ως καμπύλη μάθησης ή καμπύλη εμπειρίας (learning curve or experience curve). Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώνουν την παραγωγή του προϊόντος και να μειώνουν τους χρόνους και το κόστος παραγωγής. <https://slideplayer.gr/slide/11680348/>

3.2.3 Κανόνες

Είναι γεγονός ότι όταν ένα παιχνίδι αλλάζει, το πρώτο πράγμα που κανείς σκέφτεται είναι οι κανόνες. Βέβαια, διαπιστώθηκε ότι και οι παίκτες, η προστιθεμένη αξία και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που θα αναλυθούν, αλλάζουν το παιχνίδι. Αν όμως, πρέπει να αλλάξει ένας κανόνας δεν είναι πάντα τόσο απλό. Ούτως ή άλλως, οι περισσότεροι κανόνες των επιχειρήσεων έχουν να κάνουν με έθιμα και νόμους. Έχουν εξελιχθεί μέσα από το πέρασμα του χρόνου, για να παρέχουν ότι οι πρακτικές συναλλαγών και διαδικασίες θα είναι δίκαιες. Έτσι, είναι αντιληπτό η δυσκολία που υπάρχει στο να αλλάξουν αυτό καθ' αυτό οι κανόνες, διότι μπορεί να μην είναι νομικά επιτρεπτό και να επιφέρει κυρώσεις.

Υπάρχουν όμως, κανόνες που μπορεί μια εταιρεία να επέμβει και να διαφοροποιήσει, με αποτέλεσμα να επέλθουν αλλαγές στο παιχνίδι. Οι περισσότεροι από αυτούς τους κανόνες, συμπεριλαμβάνονται στα συμβόλαια με τους πελάτες και με τους προμηθευτές. Μία ρήτρα ή ένας όρος αν αλλάξει, μπορεί να διαφοροποιήσει εντελώς διαφορετικά τις ισορροπίες των δυνάμεων ως προ όφελος ενός παίκτη ή άλλων. Παράλληλα με τις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, τα ίδια συμβόλαια μπορούν να διαμορφώσουν και τις σχέσεις με τους ανταγωνιστές. Για να είναι μία εταιρεία σίγουρη, ότι θέλει να γίνει παίκτης σε ένα παιχνίδι πρέπει πρώτα να βεβαιωθεί ότι έχει καλές προοπτικές, δηλαδή σωστούς κανόνες στα συμβόλαια που επισυνάπτει. Φυσικά, πρέπει να μην παραλείπετε η λεπτομέρεια σε κάθε όρο των συμβολαίων, για να μην βρεθεί κάποιος παίκτης σε δυσμενή θέση, δίχως καν να το γνωρίζει.

Όπως στο στοιχείο των Παικτών η είσοδος νέων πελατών άλλαξε το παιχνίδι και στο στοιχείο της Προστιθέμενης αξίας η παράγοντες προσφοράς αύξαναν και μείωναν την προστιθέμενη αξία, έτσι ακριβώς και οι σχέσεις σε επίπεδο κανόνων και συμβολαίων με τους πελάτες και με τους προμηθευτές μπορεί να αλλάξουν τα δεδομένα του παιχνιδιού.

Αρχικά, όσο αφορά της σχέσεις με τους πελάτες, πολύ συχνά οι εταιρείες πραγματοποιούν συμφωνίες που αποτελούν μία συμβατική ρύθμιση ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη, όπου η εταιρεία εγγυάται στον πελάτη την καλύτερη τιμή που δίνει η επιχείρηση. Αυτές οι συμφωνίες, λέγονται ρήτρα του μάλλον ευνοούμενου πελάτη (ΜΕΠ). Οι ρήτρες ΜΕΠ περισσότερο χρησιμοποιούνται όταν οι πελάτες του Δικτύου Αξιών είναι άλλες επιχειρήσεις και λιανέμποροι. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Οι ρήτρες ΜΕΠ έχουν κάποια θετικά και αρνητικά τόσο από πλευράς πελατών, αλλά και πωλητών. Για τους πωλητές της εταιρείας, το θετικό είναι ότι γίνονται πιο σκληρή διαπραγματευτές και παράλληλα ελαττώνονται τα κίνητρα των πελατών για διαπραγμάτευση.

Αντιθέτως, αρνητικό για τους πωλητές, είναι ότι διευκολύνει τους ανταγωνιστές στο κυνήγι των πελατών, καθώς και ότι δυσκολεύει το να κυνηγήσουν τους πελάτες των αντιπάλων. Όσον αφορά την πλευρά του πελάτη, ορισμένα υπέρ για την εταιρεία, είναι ότι γίνεται επιτρεπτό να επωφεληθεί από κάθε καλύτερη προσφορά, που γίνεται σε άλλους πελάτες. Ακόμα, εξασφαλίζει ότι δεν θα μειονεκτήσει ως προς το κόστος απέναντι στους ανταγωνιστές και εκμηδενίζεται το ρίσκο να μείνει η εταιρεία εκτεθειμένη, αν κάποιοι άλλοι πελάτες πετύχουν καλύτερες συμφωνίες. Αντίθετα, ένα σημαντικό αρνητικό, είναι ότι όταν έχουν και άλλες εταιρείες ρήτρες ΜΕΠ, είναι δυσκολότερο να κλειστούν ειδικές συμφωνίες.

Επίσης υπάρχουν και οι λεγόμενες ρήτρες προφοράς-αντιπροφοράς, οι οποίες πραγματοποιούνται όταν ένας ανταγωνιστής κυνηγάει τον πελάτη μίας εταιρείας ή το αντίστροφο. Αυτό γίνεται, με σκοπό να κερδηθούν ορισμένοι πελάτες κάποιου ανταγωνιστή κάνοντας μία καλύτερη προσφορά. Αυτές οι ρήτρες όταν γίνονται, σίγουρα μπορούν να αλλάξουν τα δεδομένα του παιχνιδιού. Όμως, έχουν ορισμένα θετικά και αρνητικά. Αρχικά, τα υπέρ για την εταιρεία είναι ότι αποδυναμώνει το κίνητρο των ανταγωνιστών για την πραγματοποίηση προσφοράς. Επιπλέον, δεν υπάρχουν προβλέψεις και υποθέσεις για ποια προσφορά θα κάνει ο ανταγωνιστής, αλλά γνωρίζει σε ποια προσφορά πρέπει να ανταποκριθεί. Ακόμα, διευκολύνει την απόφαση αν θέλει η εταιρεία να κάνει προσφορά ή όχι. Ένα αρνητικό, βέβαια, είναι ότι ενθαρρύνει τους ανταγωνιστές να κάνουν προσφορές που δεν έχουν σκοπό να υλοποιηθούν, απλά και μόνο για να ζημιώσουν την εταιρεία.

Όπως και με τους πελάτες, έτσι και με τους προμηθευτές μέσω συμφωνιών μπορούν οι κανόνες να αλλάξουν και να επηρεάσουν το παιχνίδι. Έτσι, χρησιμοποιούνται συμφωνίες σαν αυτές της ρήτρας ΜΕΠ και προφοράς-αντιπροφοράς, που αναλύθηκαν παραπάνω. Σε σχέση με τους προμηθευτές οι συμφωνίες αυτές είναι τα λεγόμενα συμβόλαια αγοράς ή αποζημιώσεις. Αυτοί είναι οι κανόνες, που διαρθρώνουν τις διαπραγματεύσεις ανάμεσα στις εταιρείες και τους προμηθευτές. Ένα τέτοιο συμβόλαιο δεσμεύει την εταιρεία να αγοράσει το προϊόν που είναι συμφωνημένο από τον προμηθευτή, ειδάλως θα πρέπει η εταιρεία να καταβάλλει αποζημίωση. Τα συμβόλαια αγοράς η αποζημίωσης τα συναντάμε συχνά σε συμφωνίες για την αγορά αγαθών φυσικής προέλευσης, ηλεκτρικού ρεύματος και καλωδιακών σταθμών. Ορισμένα θετικά, που διακρίνονται για την εταιρεία από τέτοιου είδους συμβόλαια, είναι ότι ο προμηθευτής ρισκινδυνεύει λιγότερο και έτσι μπορεί η εταιρεία να ζητήσει να πληρώσει λιγότερο. Επίσης, μειώνει τα κίνητρα των ανταγωνιστών να κυνηγήσουν τους πελάτες της εταιρείας, γιατί τα αντίποινα θα είναι σχεδόν βέβαια. Αρνητικό, όμως, είναι ότι ο πόλεμος των τιμών είναι πιο σκληρός, αν δεν μπορέσει να αποτραπεί.

Μέχρι τώρα έχει γίνει αναφορά για τους κανόνες στο πλαίσιο μιας σχέσης μεταξύ των επιχειρήσεων. Όταν, όμως, οι επιχειρήσεις συναλλάσσονται μεταξύ τους, οι αγοραστές και οι

πωλητές δεν διαπραγματεύονται μόνο τις τιμές, αλλά και τους κανόνες του παιχνιδιού. Στις αγορές μαζικής κατανάλωσης τα πράγματα είναι διαφορετικά. Οι πωλητές δεν διαπραγματεύονται με τις ρήτρες και συμφωνίες που αναφέρθηκαν. Συνεπώς και οι αγοραστές δεν κάνουν διαπραγματεύσεις, αφού δεν κάνουν και οι πωλητές. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο πωλητής και κατά επέκταση η εταιρεία του, έχουν την δύναμη να αλλάξουν τους κανόνες και παράλληλα το παιχνίδι στις περιπτώσεις των μαζικών αγορών. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Συμπερασματικά, οι κανόνες αποτελούν και αυτοί σημαντικό στοιχείο ενός παιχνιδιού, όπως έγινε αντιληπτό από την παραπάνω ανάλυση. Είναι βέβαιο, ότι οι λεπτομέρειες στις ρήτρες και στα συμβόλαια, καθώς και οι αναπροσαρμογές που μπορούν να γίνουν, επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο παιχνίδι. Ακόμα, και αν ένας κανόνας φαίνεται καθιερωμένος, είναι δυνατόν να αναδιαπραγματευτεί. Αν δεν μπορεί, βέβαια, να ελεγχθεί ένας κανόνας, αποτελεί ρίσκο όταν βασίζετε η στρατηγική της εταιρείας σε αυτόν. Επίσης, πρέπει να έχουν υπόψιν οι εταιρείες ότι και οι άλλοι έχουν δικαίωμα να αλλάξουν τους κανόνες. Δηλαδή, δεν είναι δεδομένο ότι οι κανόνες της εταιρείας υπερτερούν του ανταγωνιστή.

3.2.4 Τακτικές

Όταν αναφέρεται ο όρος τακτική, είναι οι συγκεκριμένες ενέργειες που γίνονται από τους παίκτες για να διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των άλλων παικτών. Η διαμόρφωση των αντιλήψεων ανήκει στο πεδίο της τακτικής. Για αυτό, και οι αλλαγές των αντιλήψεων των ατόμων, και κατά επέκταση, των παικτών αλλάζουν το παιχνίδι. Είναι γεγονός, πως οι αντιλήψεις παίζουν σπουδαίο ρόλο στις διαπραγματεύσεις. Για παράδειγμα, πολλές φορές αγοραστές και πωλητές έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, στο πως κατανέμεται η αγορά. Οι πωλητές παρουσιάζουν πολύτιμο το προϊόν, ενώ οι αγοραστές έχουν τις αμφιβολίες τους. Κάποιες φορές τέτοιες εκτιμήσεις μπορεί να είναι ειλικρινής, αρκετές φορές όμως μπορεί να είναι διαπραγματευτικά κόλπα. Πάντως είναι σίγουρο, ότι αγοραστές και πωλητές για να έρθουν σε συμφωνία, πρέπει πρώτα να λύσουν τις διαφορές στις αντιλήψεις τους. Κάποιες τακτικές είναι σχεδιασμένες για να απομακρύνουν μία αντίληψη, κάποιες για να τη διατηρήσουν και ορισμένες για να την δημιουργήσουν.

Είναι σίγουρο πως κάποιοι παίκτες, σχεδιάζουν τακτικές ώστε να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των υπόλοιπων παικτών, δηλαδή και πελάτων, για τις πιθανές κινήσεις της εταιρείας και τις αντιλήψεις που η ίδια ακολουθεί. Κάτι που σίγουρα, αν δεν αντιμετωπιστεί, θα φέρει σε δύσκολη θέση την εταιρεία εντός του παιχνιδιού. Ετσι, το ιδανικό που πρέπει η εταιρεία να

πράξει είναι να εδραιώσει την αξιοπιστία της και να την αναγνωρίζουν όλοι οι παίκτες, κατά τέτοιο τρόπο, όπου δεν θα μπορεί να διαστρεβλωθεί. Ένα τρόπος εδραίωσης, είναι όταν η εταιρεία έχει τα προσόντα να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες κινήσεις, όπως να δεχτεί μία σύμβαση που πληρώνει ανάλογα με τις επιδόσεις της, και όχι παραπάνω. Επίσης, να δώσει μία περαιτέρω εγγύηση και δωρεάν δοκιμή προϊόντων. Ένας τρόπος αναγνώρισης της αξιοπιστίας, από την άλλη, μπορεί να είναι απλά οι κινήσεις που δεν κάνει η εταιρεία. Όπως ακριβώς, όταν κάνει κινήσεις στέλνονται μηνύματα στους υπόλοιπους παίκτες, έτσι και όταν δεν κάνει, στέλνονται επίσης μηνύματα. Επιπλέον, η εταιρεία μπορεί να ζητήσει με ορισμένους τρόπους να αποδείξουν οι υπόλοιποι την αξιοπιστία τους. Όπως, με το να προτείνει σύμβαση με βάση τις επιδόσεις, μέσω εγγυήσεων και να έχει και εκείνη μια δωρεάν δοκιμή στο προϊόν που αγοράζει.

Φυσικά, όταν μια εταιρεία έχει εδραιώσει την αξιοπιστία της και αντιλαμβάνεται και των άλλων, έχει πιθανόν απομακρύνει τακτικές που θα διαστρεβλώσουν τις αντιλήψεις της σε άλλους παίκτες. Όμως, το ίδιο δύσκολο είναι να διατηρηθούν αυτές οι αντιλήψεις στους παίκτες του παιχνιδιού, διότι διαφορετικά θα προκύψουν αλλαγές και πιθανότατα σε βάρος της εταιρείας. Για να επιτευχθεί αυτή η διατήρηση, ένας σημαντικός παράγοντας, είναι το πως διαχέονται οι πληροφορίες. Πολλές φορές, είναι προτιμότερο να μην αποκαλύπτονται πληροφορίες, όπου θα επηρεάσουν τη διαπραγμάτευση. Όταν η εταιρεία πραγματοποιεί μία καλή εντύπωση, μπορεί να τη διατηρήσει με κάποιους τρόπους. Όπως, να αποκρύπτει πληροφορίες για προτάσεις που μόλις έχουν απορριφθεί. Επίσης, να ακολουθεί το σύνολο της αγοράς χωρίς να διακινδυνεύσει η απόφαση που θα πάρει να είναι λανθασμένη, κάτι που θα την εκθέσει, πιθανότατα ανεπανόρθωτα. Αν το λάθος γίνει συνολικά στην αγορά, κανείς δεν θα αμφισβητήσει μόνο την εταιρεία.

Κάποιες φορές ορισμένες τακτικές, οδηγούν στο να δημιουργήσει η ίδια η εταιρεία μία αντίληψη πραγματοποιώντας διάφορες ενέργειες προς όφελός της. Συνήθως, με ενέργειες απρόβλεπτες και περίπλοκες. Είναι βέβαιο, πως καμία εταιρεία δεν θέλει να γνωρίζουν πάντα, ποιες κινήσεις θα κάνει και που αποσκοπεί. Για αυτό και πολλές φορές, οι εταιρείες δημιουργούν περίπλοκες αντιλήψεις και απόψεις ως τακτικές. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Συμπερασματικά, είναι δεδομένο πως είτε ο σκοπός είναι η απομάκρυνση κάποιων αντιλήψεων μέσω των τρόπων αξιοπιστίας, είτε της διατήρησης κάποιων αντιλήψεων, είτε της δημιουργίας αντιλήψεων, οι αντιλήψεις και κατά επέκταση οι τακτικές που τις εκφράζουν, επηρεάζουν απόλυτα το παιχνίδι. Μάλιστα, δεν είναι λίγες οι φορές που σε ένα παιχνίδι οι τακτικές κρίνουν τις εταιρείες που κερδίζουν σε αυτό.

3.2.5 Εμβέλεια

Είναι γεγονός πως όλα τα παιχνίδια έχουν νοητά όρια. Για αυτό, και είναι βασικό να οριοθετείτε κάθε παιχνίδι. Όμως, όπως αναφέρθηκε, είναι νοητά όρια όχι αληθινά. Αυτό σημαίνει, πως όλα τα παιχνίδια συνδέονται μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, υπάρχει ένα μεγάλο παιχνίδι στον επιχειρηματικό κόσμο χωρίς όρια, όμως τα παιχνίδια που είναι ουσιαστικά υποσύνολα του, έχουν όρια. Ακριβώς αυτός είναι και ο λόγος, που το τελευταίο στοιχείο της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ είναι τα όρια, η εμβέλεια δηλαδή, που πρέπει να υπάρχει σε κάθε παιχνίδι. Κάθε παιχνίδι συνδέεται με άλλα παιχνίδια και έτσι ένα μέρος ενός παιχνιδιού μπορεί να επηρεάζει και ένα άλλο. Συνεπώς, οι συνδετικοί κρίκοι που πρέπει υπάρχουν σε κάθε παιχνίδι, μπορεί να είναι και η αιτία που θα αλλάξει το παιχνίδι.

Αρχικά, οι παίκτες που συμμετέχουν σε ένα παιχνίδι και ταυτόχρονα συμμετέχουν και σε ένα άλλο, επηρεάζουν και τα δύο παιχνίδια και αυτόματα αυτά αλληλοσυνδέονται. Ο κοινός παίκτης μάλιστα μπορεί να είναι οποιοσδήποτε στο Δίκτυο Αξιών. Δηλαδή, μπορεί να είναι ένας πελάτης της επιχείρησης, προμηθευτής της, ανταγωνιστής της και συμπληρωτής της. Ακόμα, θα μπορούσε να πρόκειται και για την ίδια την εταιρεία. Φυσικά, ο κοινός παίκτης καθορίζει μόνο τη πιθανότητα ενός συνδετικού κρίκου ανάμεσα στα δύο παιχνίδια.

Έπειτα, μπορεί να υπάρχουν συνδετικοί κρίκοι μέσω της προστιθέμενης αξίας. Οι συνδετικοί κρίκοι μπορεί να προκύψουν, όταν οι πελάτες και οι προμηθευτές της εταιρείας συμμετέχουν σε περισσότερες από μία αγορές, δηλαδή ένα παιχνίδι. Όταν ένας παίκτης βρίσκετε σε δύο παιχνίδια, μπορεί να επιδιώξει να αλλάξει το ένα ή και τα δύο παιχνίδια μέσω της προστιθέμενης αξίας. Δηλαδή, στο παιχνίδι που ίσως να είναι νέος παίκτης, και έχει μικρή προστιθέμενη αξία, πιθανόν να κάνει κινήσεις ώστε να παρακινήσει κάποιον εγκατεστημένο παίκτη να τον ακολουθήσει σε άλλο παιχνίδι, μειώνοντας έτσι τη προστιθέμενη αξία του στο παιχνίδι που είναι ήδη τώρα, και μάλιστα σε ισχυρή θέση. Συνήθως, τέτοιου είδους διλήμματα και αλληλεπιδράσεις πραγματοποιούνται από τους συνδετικούς κρίκους μέσω της προστιθέμενης αξίας, με παίκτες από διαφορετικά παιχνίδια.

Οι συνδετικοί κρίκοι μέσω των κανόνων, θέτουν περιορισμούς στις δυνατότητες των παικτών και αυτοί οι περιορισμοί μπορούν να ενώσουν παιχνίδια, που ειδάλλως θα ήταν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Είναι γεγονός, πως μέσω των κανόνων αλλάζει η εμβέλεια του παιχνιδιού με το πιο άμεσο τρόπο. Δηλαδή, στις διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις, η εμβέλεια του παιχνιδιού επηρεάζεται από τη διάρκεια των συμβολαίων, που υπογράφει η εταιρεία με τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Για παράδειγμα, ένα μονοετές συμβόλαιο γεννά ένα παιχνίδι μονοετούς διάρκειας, ενώ ένα πενταετές μετατρέπει το παιχνίδι σε πενταετούς

διάρκειας. Φυσικά η εταιρεία που έχει τη δύναμη, μπορεί να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τη διάρκεια του παιχνιδιού, προς όφελος της, αλλάζοντας μάλιστα και τα δεδομένα για τους υπόλοιπους παίκτες. Συνεπώς, το ίδιο παιχνίδι μπορεί να διαφοροποιηθεί αρκετά ανάλογα με την εμβέλεια που θα έχει μέσω των κανόνων και είναι αντιληπτό ότι αυτό μπορεί να επηρεάζει και άλλα παιχνίδια, που συνδέονται με αυτό.

Τέλος, οι συνδετικοί κρίκοι μέσω των τακτικών συνδέουν δυο παιχνίδια, απλά και μόνο επειδή κάποιος παίκτης αντιλαμβάνεται ότι οι αντιλήψεις τους συνδέονται. Δηλαδή, οι τακτικές αλλάζουν τους συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στα παιχνίδια αλλάζοντας τις αντιλήψεις. Δύο παιχνίδια μεταμορφώνονται σε ένα μεγαλύτερο, όταν κάποιος παίκτης πιστεύει πως ότι συμβεί στο ένα παιχνίδι θα συμβεί και στο άλλο. Ουσιαστικά, είτε διαμορφώνοντας είτε καταστρέφοντας τις αντιλήψεις για αυτούς τους συνδετικούς κρίκους, οι τακτικές αλλάζουν τα όρια του παιχνιδιού. Συνεπώς, σημαντικό παράγοντα έχει η αλληλεξάρτηση των δύο παιχνιδιών και οι αντιλήψεις των παικτών που συνδέονται. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Συμπερασματικά, η εμβέλεια ανεπιφύλακτα αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ, διότι σχετίζεται και συνδέεται με όλα τα στοιχεία της. Η σύνδεση αυτή, μπορεί να προκαλέσει κάθε φορά αλλαγές στο παιχνίδι που βρίσκετε η εταιρεία, αλλά και σε άλλα παιχνίδια που παράλληλα συμμετέχει.

3.3 Προετοιμάζοντας την Αλλαγή

Έχοντας αναπτύξει αναλυτικά τη στρατηγική ΠΑΚΤΕ, είναι γεγονός πως κάθε εταιρεία πρέπει να κάνει την είσοδο της σε ένα παιχνίδι όσο το δυνατόν πιο προετοιμασμένη. Αυτό θα το καταφέρει, εφόσον έχει μελετήσει όλα τα στοιχεία αυτής της στρατηγικής και εφόσον έχει προετοιμαστεί σωστά για την αλλαγή που θα προκύψει. Είτε αυτή είναι λόγω της εισόδου της, είτε λόγω κάποιας αλλαγής που προέκυψε στο παιχνίδι. Για αυτό και θεωρείται σκόπιμο παρακάτω, να αναφερθούν ποια είναι τα βασικά ερωτήματα που κάθε εταιρεία πρέπει να κάνει στον εαυτό της, για κάθε ένα από τα στοιχεία της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996). Με αυτό τρόπο θα μπορέσει σίγουρα να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, σε οποιαδήποτε παιχνίδι και αν συμμετάσχει, αλλά και να μπορέσει να διαχειριστεί καταστάσεις και αλλαγές που θα προκύψουν.

1. Ερωτήσεις όσο αφορά τους Παίκτες:
 - Αν έχει συνταχθεί το Δίκτυο αξιών για την επιχείρηση, συμπληρώνοντας την λίστα των παικτών όσο δυνατόν καλύτερα.
 - Ποιες είναι οι ευκαιρίες για συνεργασία και ανταγωνισμό, στις σχέσεις με καθένα από τα στοιχεία του Δικτύου Αξιών.
 - Αν επιθυμεί να αλλάξει τον αριθμό των παικτών και ποιους θέλει να προσελκύσει.
 - Ποιοι παίκτες κερδίζουν και ποιοι ζημιώνονται με την είσοδο της εταιρείας.

2. Ερωτήσεις όσο αφορά την Προστιθέμενη Αξία:
 - Ποια είναι η Προστιθέμενη Αξία της.
 - Πως να αυξήσει η εταιρεία τη προστιθέμενη αξία και πως να αποκτήσει πιστούς πελάτες και προμηθευτές.
 - Ποια είναι η προστιθέμενη αξία των άλλων παικτών και αν συμφέρει την εταιρεία να περιορίσει αυτή την προστιθέμενη αξία.

3. Ερωτήσεις όσο αφορά τους Κανόνες:
 - Ποιοι κανόνες βοηθούν και ποιοι ζημιώνουν την εταιρεία.
 - Ποιους νέους κανόνες θέλει η εταιρεία να επιβάλει και τι είδους συμβόλαια θέλει να επισυνάψει με πελάτες και προμηθευτές.
 - Έχει η ίδια η εταιρεία ή κάποιος άλλος την εξουσία να φτιάξει τους κανόνες.

4. Ερωτήσεις όσο αφορά τις Τακτικές:
 - Πως αντιλαμβάνονται οι άλλοι το παιχνίδι και πως επηρεάζουν οι αντιλήψεις τους, την διαμόρφωσή του.
 - Ποιες αντιλήψεις θέλει η εταιρεία να κρατήσει και ποιες να αλλάξει.

5. Ερωτήσεις όσο αφορά την Εμβέλεια:
 - Ποια είναι η τρέχουσα εμβέλεια και αν η εταιρεία θέλει να την αλλάξει.
 - Αν θέλει να συνδέσει το τρέχον παιχνίδι με κάποιο άλλο.
 - Αν θέλει να αποδεσμεύσει το τρέχον παιχνίδι από κάποιο άλλο.

3.4 Κίνητρα για την Επιλογή Στρατηγικής Συνανταγωνισμού

Ο αυξανόμενος αριθμός των σχέσεων συνανταγωνισμού που αναφέρονται όλο και περισσότερο με το πέρασ των χρόνων, φαίνεται να υποδηλώνουν ότι ο Συν-ανταγωνισμός παράγει ανώτερη επίδοση για τις συμμετέχουσες εταιρείες (Bagshaw M. and C. Bagshaw, 2001). Σε πολλές περιπτώσεις, η βελτιωμένη επίδοση σχετίζεται με οικονομικές μεταβλητές. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης μη οικονομικές ανταλλαγές που συνεισφέρουν στη σχέση συνανταγωνισμού. Αυτό, που επισήμανε δηλαδή και ο Friedrichs Grangsjø (2003), αναφέροντας ότι όπως οι άνθρωποι εμπλέκονται σε σταθερές σχέσεις, υπάρχουν και προσωπικές σχέσεις που μπορούν να επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων. Ωστόσο, παρόλο που υπάρχουν μελέτες για το Συν-ανταγωνισμό και την επίδοση της εταιρείας, μια τέτοια εμπειρική επαλήθευση είναι περιορισμένη. Επομένως, ένα λογικό συμπέρασμα θα ήταν η περαιτέρω επαλήθευση των οφελών και των κινήτρων που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις, δείχνοντας τους ότι χρειάζεται να ακολουθήσουν τη στρατηγική του συνανταγωνισμού. (Keith Walley, 2007) (Friedrichs Grangsjø Y., 2003)

Αρχικά, όπως υποστηρίζουν οι Bengtsson M. & S. Kock (2000), οι δομικές συνθήκες σε μια βιομηχανία προκαλούν ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μια εξάρτηση, που μπορεί να αναγκάσει ορισμένες επιχειρήσεις να εμπλακούν, επίσης και σε συνεργασία. Αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς, αναφέρονται συχνά ως κινήτριες δυνάμεις του συνανταγωνισμού, μετά από θεσμική ή κανονιστική αλλαγή, δημιουργώντας κίνητρα, όπως η κατανομή του κόστους και των κινδύνων, η απόκτηση πρόσβασης στη γνώση και τη τεχνολογία, η πρόσβαση σε νέες αλυσίδες εφοδιασμού, κανάλια διανομής, αγορές ή πελάτες και ακόμα να φτάνουν στην επίτευξη των οικονομικών κλίμακας. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002) (Bengtsson M. & S. Kock, 2000)

Όπως και στο αμοιβαίο διοργανωτικό επίπεδο, που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι αλλαγές όπως η απορρύθμιση μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικές συνανταγωνισμού, όμως και το κόστος και η πολυπλοκότητα των τεχνολογικών συστημάτων μπορεί να οδηγήσουν σε κοινή έρευνα και ανάπτυξη και κοινή συγκέντρωση πόρων (Καραγιάννης E. and J. Alexander, 2004). Άλλοι σημαντικοί λόγοι, που οδηγούν τις εταιρείες να υιοθετήσουν τον Συν-ανταγωνισμό, είναι όταν επιθυμούν τη προώθηση κοινών συμφερόντων ή τη μείωση των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών τους με τη συμμετοχή τους σε συμπαιγνία. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Εξίσου απαραίτητο, είναι ότι ο συν-ανταγωνισμός είναι άκρως σημαντικός για τη διαχείριση της σύνδεσης μεταξύ της έρευνας και ανάπτυξης (E&A) και της παραγωγής εντός της

επιχείρησης. Στις ανταγωνιστικές αγορές, μέρος της επιτυχίας εξαρτάται συχνά από τη ταχύτητα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να μετατρέψουν την εφεύρεση σε καινοτομία και την καινοτομία σε προϊόντα έτοιμα για αγορά. Δηλαδή, στόχος είναι η επίτευξη της γρήγορης αποτελεσματικής μετάβασης από την εφεύρεση και τη καινοτομία στην παραγωγή. Αυτό απαιτεί εκτεταμένο συντονισμό μεταξύ των διάφορων σταδίων των διαδικασιών, κάτι που επέρχεται από τη λειτουργία της οργάνωσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία, καθώς και το βαθμό επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων. Για αυτό τον λόγο, αρκετές εταιρείες οδηγούνται στη στρατηγική συνανταγωνισμού σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, με στόχο οι συνεργαζόμενες εταιρείες να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν τη ταχύτητα εισόδου νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, επιθυμώντας να επωφεληθούν περισσότερο από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές τους. Έτσι, η στρατηγική συνανταγωνισμού αφορά τη στρατηγική μεταξύ επιχειρήσεων, που επιτρέπει στις επιχειρήσεις που εμπλέκονται να διαχειριστούν μια μερικώς συγκλίνουσα δομή συμφερόντων και στόχων και να δημιουργήσουν αξία. Η αξία αυτή μπορεί να διαχέεται μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών σε επίπεδο γνώσης, όπου κατά κύριο λόγο οι εταιρείες επιθυμούν να συνδυάσουν τη γνώση και τεχνογνωσία τους, για να αναπτυχθούν εντός της αγοράς και έναντι των ανταγωνιστών τους. Φυσικά, η ανάπτυξη αξίας και σε οικονομικό επίπεδο δίνει το έναυσμα στην υιοθέτηση του συνανταγωνισμού, εφόσον στόχος είναι η ανάπτυξη περαιτέρω μεριδίου αγοράς και κερδών, αλλά και μείωση του κόστους σε ένα ή και σε περισσότερα λειτουργικά επίπεδα της επιχειρήσεις.

Μερικά ακόμα κίνητρα, που οι εταιρείες έχουν για να συνεργαστούν με κάποιον ανταγωνιστή τους, είναι η διαφοροποίηση της δραστηριότητας κατά την είσοδό τους σε νέες αγορές, όπου ευελπιστούν να βρεθούν να συνεργάζονται με τις βέλτιστες πρακτικές, καθώς και να γίνεται η μεταφορά της τεχνολογίας με σκοπό την εξερεύνηση και εκμετάλλευση νέων αγορών. Εταιρείες εντός μιας βιομηχανίας συνεργάζονται σε αυτό. Ενώ παραδοσιακά, ανταγωνίζονται σε προϊόν και σε παράγοντες της αγοράς, συνεργάζονται στο σχεδιασμό, την κατασκευή ή τη διανομή προϊόντων. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

Επίσης κίνητρο αποτελεί, όταν η εταιρεία δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στον όγκο πελατών που έχει και έτσι επωφελείται από τη συνεργασία με κάποια άλλη εταιρεία του κλάδου σε επίπεδο διανομής, εξυπηρέτησης πελάτων και διάφορες άλλες λειτουργίες. Ακόμα, όταν δύο, μικρές συνήθως, εταιρείες επιθυμούν να μεγαλώσουν εντός του κλάδου χρησιμοποιούν τη στρατηγική του συνανταγωνισμού για να ανταπεξέλθουν έναντι μεγαλύτερων ανταγωνιστών ή θέλοντας να ζημιώσουν άλλους ανταγωνιστές.

Αυτά τα κίνητρα μπορεί να στοχεύουν σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς, όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη και Παραγωγή (Dagnino & Padula, 2002), η Ανάπτυξη Προϊόντος και Μάρκετινγκ & Πωλήσεις (Bengtsson και Kock 2000) και η Καινοτομία (Zineldin 2004). Στον

πίνακα 1 παρουσιάζεται μια περίληψη για τα κίνητρα του συνανταγωνισμού και τους επιχειρηματικούς τομείς που εφαρμόζονται και παρέχουν οφέλη.

Πίνακας 1 Κίνητρα για Συν-ανταγωνισμό και οι Εφαρμοστέοι Επιχειρηματικοί Τομείς

	Έρευνα & Ανάπτυξη	Καινοτομία	Ανάπτυξη Προϊόντος	Παραγωγή	Μάρκετινγκ & Πωλήσεις
Μερίδιο					
Κόστος	x	x	x	x	x
Κίνδυνος	x	x	x		
Πρόσβαση					
Γνώσεις	x	x	x	x	
Τεχνολογία	x	x	x	x	
Εφοδιαστική Αλυσίδα				x	
Κανάλια Διανομής					x
Πελάτες					x
Παρουσία στην Αγορά					x
Κλίμακα				x	x

ΠΗΓΗ: (João Miguel Abrantes Alves, 2013)

3.5 Κριτήρια Επιλογής Κατάλληλου Συνεργάτη

Το γενικό κίνητρο για την επιλογή συνεργάτη έχει περιγράψει, ότι σχετίζεται με πολλούς στόχους. Η πρώτη και πιο αναφερόμενη προσέγγιση εισήχθη από τον Geringer (1991), ο οποίος είχε πρώτος διακρίνει τις διαστάσεις των κριτηρίων επιλογής, που σχετίζονται με την εργασία και τους συνεργάτες. Τα κριτήρια που σχετίζονται με καθήκοντα της εργασίας αναφέρονται σε επιχειρησιακές δεξιότητες και πόρους, οι οποίοι και απαιτούνται για την επιτυχία της συνεργασίας, ενώ τα κριτήρια που σχετίζονται με τους συνεργάτες ομαδοποιούν παράγοντες που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της συνεργασίας των εταίρων. Παρ' όλο που η ταξινόμηση είναι ευρέως αποδεκτή από πολλούς μελετητές, οι Das και He (2006) παρατήρησαν ότι δεν είναι πάντα σαφές και παραμένει κάπως συγκεχυμένη η ταξινόμηση, επειδή το ίδιο κριτήριο μπορεί να περικλείεται σε διαφορετικές μελέτες. Επομένως, οι Das T. K. and He I. Y. (2006) προτείνουν την ακόλουθη ομαδοποίηση των κριτηρίων μέσα από αυτές τις 2 μεγάλες κατηγορίες:

- Κριτήρια που σχετίζονται με καθήκοντα: Συμπληρωματικά προϊόντα ή δεξιότητες, οικονομικοί πόροι, τεχνολογικές δυνατότητες ή μοναδικότητα, τοποθεσία, συστήματα μάρκετινγκ ή διανομής, καθιερωμένη βάση πελατών, φήμη και εικόνα. Ακόμα, οι διαχειριστικές ικανότητες του εταίρου και η κυβερνητική σχέση, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμιστικών απαιτήσεων και των κρατικών πωλήσεων. Σαφώς, όλα αυτά τα κριτήρια βοηθούν στην ταχύτερη είσοδο στην αγορά στόχο και στην ελκυστικότητα του κλάδου.
- Κριτήρια που σχετίζονται με τους συνεργάτες: Στρατηγική προσαρμογή ή αλληλεξάρτηση, συμβατοί στόχοι, συμβατή ή συνεργατική κουλτούρα και ηθική, προτεραιότητες και επιτυχημένη προηγούμενη επαφή, εμπιστοσύνη μεταξύ της ανώτερης διοίκησης, ισχυρή δέσμευση στον λόγο που δίνει, παρόμοια κατάσταση σε επίπεδο μεγέθους και δομής, αμοιβαίες σχέσεις, ανάληψη ανάλογου κινδύνου και ευκολία επικοινωνίας. (Das T. K. and He I. Y., 2006)

Εκτός από αυτές τις δύο ομάδες κριτηρίων επιλογής συνεργατών, υπάρχουν επίσης και άλλες διαστάσεις των κριτηρίων επιλογής, που σχετίζονται με τη μάθηση και τον κίνδυνο. Σε αυτό το σκεπτικό, τα κριτήρια που σχετίζονται με τη μάθηση αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του συνεργάτη που ενισχύουν τη μάθηση σε σχέση με τη μεταφορά της γνώσης, ενώ τα κριτήρια που σχετίζονται με τον κίνδυνο είναι αυτά που προκύπτουν από τη φύση της αλληλεξάρτησης των συμμαχιών.

Συνολικά, οι ευρέως αποδεκτές και αναφερόμενες διαστάσεις που σχετίζονται με την εργασία και τους συνεργάτες είναι τα κριτήρια επιλογής εταίρων, παρά το γεγονός ότι εξακολουθεί να χρειάζεται δομημένη και πολύτιμη προσπάθεια, για να επιτευχθεί η διαδικασία επιλογής του συνεργάτη. Δεν είναι πάντα μια σταθερή προσέγγιση για να περιγραφεί εντελώς φαινομενικά. Φαίνεται ότι εξακολουθεί να απουσιάζει μια ενοποιητική θεωρία, ικανή να εξηγήσει τη διαδικασία επιλογής των εταίρων συνολικά σε επίπεδο στρατηγικών συμμαχιών, και ιδίως σε Συν-ανταγωνισμό. Τέλος είναι γεγονός, ότι η μελέτη των παραγόντων επιρροής ή επιλογής των κριτηρίων για την επιλογή των εταίρων δεν έχει ακόμη εξαντληθεί. (João Miguel Alves & Raquel f Ch Meneses, 2013)

3.6 Προβλήματα και Προϋποθέσεις Διαρκούς και Επιτυχημένης Συνανταγωνιστικής Σχέσης

Αρχικά, οι Bengtsson & Kock (2000) ανέφεραν δύο βασικά προβλήματα που συναντιούνται κατά τη διάρκεια σύναψης συναγωνιστικών σχέσεων. Αρχικά, το πρώτο και κυριότερο πρόβλημα παρουσιάζεται στην έλλειψη συνεργασίας μεταξύ της ανώτατης διοίκησης των εταιρειών ή οργανισμών που εμπλέκονται εντός της συνανταγωνιστικής σχέσης. Αυτό που παρατηρείται και είναι συνήθης αιτία που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις των εταίρων, είναι ότι η ανώτατη διοίκηση πολλές φορές δεν κατανοεί το γεγονός πως η συνεργασία και ο ανταγωνισμός πρέπει να λειτουργούν παράλληλα και ότι και τα δύο μπορούν να συμβάλουν μαζί στην επίτευξη των στόχων. Αυτό, κατά συνέπεια μεταφέρεται και σε όλα τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, με αποτέλεσμα να μην υιοθετείται σωστά η στρατηγική του συνανταγωνισμού.

Το δεύτερο κύριο πρόβλημα που διέκριναν οι Bengtsson & Kock (2000) στις συνανταγωνιστικές σχέσεις ήταν η εμφάνιση μια αθέμιτης κατάστασης. Είναι γεγονός, πως δύο εταιρείες συνεργάζονται και ανταγωνίζονται παράλληλα με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενάντια των υπόλοιπων ανταγωνιστών. Αυτό, το πραγματοποιούν εφόσον μοιράζονται κάποιες κοινές δραστηριότητες και συνάμα κάποιες κοινές δαπάνες. Η κατάσταση αυτή σημαίνει ότι οι εταιρείες κατά βάσει λειτουργούν με αντιπαλότητα όταν πρόκειται για συγκρουόμενα συμφέροντα, ενώ λειτουργούν συνεργατικά όταν πρόκειται για κοινά συμφέροντα. Συνεπώς, αυτή κατάσταση πρέπει να διατηρείται σε ισορροπία για να μην προκύπτουν προβλήματα στις συνανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των οργανισμών. (Bengtsson M. & S. Kock, 2000)

Οι δυνάμεις που οδηγούν σε αποκλίνοντα, αν και εν μέρει, συμφέροντα δεν σχετίζονται μόνο με ομοιογενή κίνητρα κατά τον Williamson (1975) μέσω των σχέσεων εμπιστοσύνης, που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Επίσης, οι εξωγενείς περιβαλλοντικές δυνάμεις, οι αλλαγές στις στρατηγικές προτεραιότητες μιας επιχείρησης ή απώλεια ηγεσίας που κάνει έναν συνεργάτη λιγότερο ελκυστικό από ό,τι ήταν παλαιότερα, είναι όλες αιτίες που προκαλούν να αποκλίνει η δομή συμφερόντων συνεργασίας, με αποτέλεσμα να εξισορροπηθεί εκ νέου το ατομικό κίνητρο προς τη συνεργασία.

Οι συμπληρωματικές εταιρείες που προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους, ενδέχεται να μην είναι πλήρως ευθυγραμμισμένες στις επιλογές των τρόπων δράσης στη τρέχουσα σχέση. Αυτό μπορεί να σχετίζεται με το γεγονός ότι, δεδομένου ότι η αξία ενός πόρου εξαρτάται από το τρόπο με τον οποίο αυτός συνδυάζεται με άλλους πόρους, προκύπτει ότι με μια διαφορετική

κατανομή των πόρων των εταιρειών που προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους, ενδέχεται να οδηγήσουν σε ελλιπή ευθυγράμμιση και κατά συνέπεια να δημιουργηθούν προβλήματα στις σχέσεις της συμμαχίας.

Ακόμα, οι σκοποί της βέλτιστης αποτελεσματικότητας μπορεί να οδηγήσουν έναν εταίρο που έχει κάνει μια επένδυση σε μια συμμαχία να χρησιμοποιήσει την απόδοση αυτής της επένδυσης, σε άλλα συνεργατικά πλαίσια. Αυτή η δραστηριότητα, μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση συμφερόντων με τον πρώτο συνεργάτη, πέρα του ότι υπάρχει κίνδυνος να διαρρεύσουν ιδιωτικές γνώσεις του συνεργάτη που δεν πρέπει. Φυσικά, αυτή η κίνηση μπορεί ακόμα να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση των ανταγωνιστών του συνεργάτη. Επομένως, όλες αυτές οι καταστάσεις δημιουργούν πρόβλημα στις συνανταγωνιστικές σχέσεις. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

Είναι γεγονός, πως πέρα από τα προβλήματα που πιθανόν να δημιουργηθούν σε μία συνανταγωνιστική σχέση, οι εταιρείες ή οργανισμοί που εμπλέκονται σε αυτές τις σχέσεις πρέπει να λάβουν υπόψιν και ορισμένες προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη η σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών. Φυσικά, προϋποθέσεις πρέπει να υπάρχουν και για να μπορούν οι σχέσεις να έχουν διάρκεια και μακροπρόθεσμα επιτυχημένη πορεία.

Αρχικά, όσον αφορά το προσδιορισμό και την ιεράρχηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για μια συνανταγωνιστική στρατηγική, οι Chin, K.-S., Chan, B. L, & Lam, P.-K. (2008) προσδιόρισαν τρεις κύριες κατηγορίες χωρισμένες σε επιμέρους παράγοντες. Τέτοιες κατηγορίες περιλαμβάνουν διανύσματα δραστηριοποίησης, που ενσωματώνουν τους πυλώνες που υποστηρίζουν μια κερδοφόρα και μακροχρόνια συνεργασία. Αυτές είναι η δέσμευση του μάνατζμεντ (Management commitment), η ανάπτυξη σχέσεων (relationship development) και το επικοινωνιακό μάνατζμεντ (Communication management).

Από την άποψη των παραπάνω συγγραφέων, η δέσμευση του μάνατζμεντ (management commitment) αναφέρεται στη συμπλοκή του ανώτερου μάνατζμεντ (top management) στην εφαρμογή της στρατηγικής συνανταγωνισμού. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τρεις κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Ο πρώτος, είναι η ηγεσία του μάνατζμεντ (management leadership), που αναλύει ότι οι ικανότητες του ανώτατου μάνατζμεντ καθοδηγούν τον οργανισμό προς τους καθορισμένους στόχους του, με συνεπεία να σχετίζεται ισχυρά με τη στάση των ανώτερων στελεχών απέναντι στο συν-ανταγωνισμό. Ο δεύτερος παράγοντας, είναι η μακροπρόθεσμη δέσμευση που εξετάζει τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση του μάνατζμεντ στη διατήρηση μιας εταιρικής σχέσης με ανταγωνιστές, των οποίων η απουσία θα προκαλέσει την αποτυχία της στρατηγικής του συνανταγωνισμού. Τελευταίος παράγοντας, είναι η οργανωτική μάθηση που περιγράφει μια εσωτερική κουλτούρα συστηματικής ανίχνευσης και διόρθωσης

λαθών στις διαδικασίες, οι οποίες είναι κρίσιμες για το Συν-ανταγωνισμό καθώς συμβαίνουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Έπειτα, η ανάπτυξη σχέσης (relationship development) είναι η κατηγορία που αναφέρεται στη συμμετοχή του οργανισμού στη δημιουργία μιας καλής σχέσης μεταξύ των εταίρων. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει δύο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Ο πρώτος παράγοντας, είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης που αναφέρεται στην έκταση που έχει η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων, ως παράγοντας ενίσχυσης της συνεργατικής συμπεριφοράς. Ο δεύτερος παράγοντας, είναι γνώση και ο επιμερισμός του κινδύνου, που εξετάζει εξονυχιστικά την ικανότητα των εταίρων να μοιράζονται την γνώση ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μαζί με την ικανότητα να μοιράζονται επίσης και τους κινδύνους που προκύπτουν.

Τέλος, η τρίτη κύρια κατηγορία που είναι το επικοινωνιακό μάνατζμεντ (communication management), αναφέρεται στο συστηματικό σχεδιασμό, στην εφαρμογή, παρακολούθηση και αναθεώρηση των καναλιών επικοινωνίας, τόσο εντός κάθε οργανισμού όσο και μεταξύ των εταίρων. Αυτή η κατηγορία, αποτελείται από δύο κύριους παράγοντες. Ο πρώτος, είναι η υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων που διερευνά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στη συστηματοποίηση των πληροφοριών, που αυτό κατά συνέπεια σημαίνει το συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κατά τρόπο που να προσθέτει αξία στη συνεργασία των εταίρων. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρει το σύστημα συγκρούσεων στο μάνατζμεντ, που εκφράζει την ικανότητα των εταίρων να χειρίζονται συγκρούσεις, με αποτέλεσμα αυτό να αποτελεί εργαλείο υποστήριξης υγιών και επιτυχημένων συνεργασιών. (João Miguel Abrantes Alves, 2013) (Chin, K.-S., Chan, B. L, & Lam, P.-K. , 2008)

Όπως ήδη αναφέρθηκε, σίγουρα όσο σημαντικό είναι η συναγωνιστική σχέση να είναι επιτυχημένη για όλους τους εμπλεκόμενους οργανισμούς εντός αυτής, τόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συνεχής διάρκεια αυτής της σχέσης, για να προσφέρει μακροχρόνια αποτελέσματα. Αυτό επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό, όταν όλοι οι εμπλεκόμενοι οργανισμοί ή εταιρείες ακολουθούν ορισμένες προϋποθέσεις, με στόχο τη διάρκεια μιας συνανταγωνιστικής σχέσης.

Σχετικά με την εξερεύνηση μακροχρόνιων συμμαχιών, ο Zineldin, M. (2004) προσδιορίζει επτά παράγοντες που καθορίζουν την ανάπτυξη διαρκών και αμοιβαία επωφελών επιχειρηματικών σχέσεων Αυτοί είναι (Zineldin M., 2004):

- Όλα τα μέρη να δεσμεύονται να συμμετάσχουν σε μια διαδραστική σχέση ανταλλαγής.
- Κάθε μέρος της σχέσης να μπορεί να συνεισφέρει με κάτι πολύτιμο για τα άλλα μέρη.

- Η σχέση να γίνεται αντιληπτή από όλα τα μέρη ως αμοιβαία επιβράβευση, με την οποία κάθε μέρος είναι πρόθυμο να δώσει κάτι πολύτιμο για να λάβει κάτι εξίσου πολύτιμο σε αντάλλαγμα.
- Κάθε μέρος είναι ελεύθερο να διαπραγματευτεί τους όρους και τις προϋποθέσεις για τη συμφωνία συνεργασίας.
- Όλα τα μέρη να μπορούν ελεύθερα να επικοινωνούν και να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.
- Όλα τα μέρη να αναγνωρίζουν ότι οι ηθικές αξίες, η αλληλεξάρτηση, η δέσμευση και η προσαρμογή είναι ζωτικής σημασίας για μια βιώσιμη μακροπρόθεσμη σχέση.
- Όλα τα μέρη μπορούν να βρουν μια θετική ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της σχέσης.

Είναι ενδιαφέρον ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται στους εταίρους, επομένως υποδεικνύουν σαφώς ότι η επιτυχία των αμοιβαία επωφελών επιχειρηματικών σχέσεων εξαρτάται πρωτίστως σε μια καλή επιλογή εταίρων, δηλαδή το σωστό ταίριασμα, ο κοινός συντονισμός μεταξύ τους και η αμοιβαία αποδοχή και κατανόηση που πρέπει να υπάρχει από κάθε πλευρά. (João Miguel Alves & Raquel f Ch Meneses, 2013)

3.7 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Συνανταγωνιστικών Σχέσεων

Σίγουρα, τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού είναι πολλά σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Τα πλεονεκτήματα που προτείνονται κυρίως, περιλαμβάνουν ότι η συνεργασία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αξίας και διευκολύνει την ανταλλαγή αξίας (Bengtsson M. & S. Kock, 2000). Ορισμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν το γεγονός, ότι μέσω του συνανταγωνισμού οι εταιρείες βοηθούν ή αναγκάζουν η μία την άλλη να αναπτυχθεί και να φτάσει σε νέες, δημιουργικές λύσεις, επιτυγχάνοντας συνολική ανάπτυξη και παραμένοντας ανταγωνιστικοί. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Από την πλευρά των πλεονεκτημάτων, ο Συν-ανταγωνισμός συνδυάζει την αναζήτηση για καινοτομία, καθοδηγούμενη από τον ανταγωνισμό, με την ευκαιρία απόκτησης πρόσβασης σε νέους πόρους, που ενισχύονται από την συνεργασία. Με στόχο, μια αμοιβαία ανταλλαγή που θα προωθεί το συλλογικό μερίδιο πληροφοριών και γνώσης, αναπτύσσοντας έτσι εσωτερικές αρμοδιότητες, ενισχύοντας τους εσωτερικούς πόρους των εταιρειών και βελτιώνοντας τον οργανωτικό συντονισμό (Zineldin M., 2004). Αυτό φυσικά, αποδεικνύεται ωφέλιμο τόσο στην

αναζήτηση της καινοτομίας, όσο και στη βελτίωση της επίδοσης και τη γνώση της αγοράς για όλους τους εμπλεκόμενους εταίρους. (João Miguel Abrantes Alves, 2013)

Σίγουρα, με τη διάχυση και ανταλλαγή της αξίας, των γνώσεων και των πόρων μεταξύ των συνεργαζόμενων εταίρων, ένα ακόμα πλεονέκτημα που μπορούν να λάβουν οι εμπλεκόμενοι εταίροι είναι ότι μπορούν να χτίσουν πολύ πιο εύκολα κανάλια διανομής και συνεργασίες προς το εξωτερικό και έτσι να μεταφέρουν τη κοινή γνώση σε νέες αγορές, προϊόντα και διαδικασίες.

Επίσης, ένα πλεονέκτημα με τη σύναψη συνανταγωνιστικών σχέσεων είναι ότι κατανέμεται ο κίνδυνος και το κόστος των λειτουργιών των μελών. Αρχικά, μια εταιρεία μπορεί να πρέπει να αναλάβει μεγάλο κίνδυνο αν εισέλθει σε μία αγορά ή αν θέλει να αναπτυχθεί στο κλάδο που βρίσκεται. Για αυτό και πολλές φορές, συνάπτονται σχέσεις συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών που έχουν παρόμοιους στόχους και θέλουν να τους πετύχουν αναλαμβάνοντας λιγότερο κίνδυνο. Κάτι που γίνεται με τις συνανταγωνιστικές σχέσεις, εφόσον μοιράζεται στα μέλη που συμμετέχουν. Αυτό, παράλληλα μειώνει και το κόστος ειδικά σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης και καινοτομίας, αλλά και σε οποιαδήποτε λειτουργικό τμήμα επισυνάπτεται η συνανταγωνιστική σχέση. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Φυσικά ένα ακόμα πλεονέκτημα, είναι ότι με τη σύναψη συνανταγωνιστικών σχέσεων, το κομμάτι της συνεργασίας επιδιώκει να μεγαλώσει την πίτα της συνολικής αγοράς. Κάτι που φυσικά μπορεί να ωφελήσει τα μέλη να λάβουν το επιπλέον μερίδιο αγοράς, κατά το μέγιστο, μεταξύ τους. Έτσι, ενισχύουν περισσότερο τη θέση τους στην αγορά αυτή, ζημιώνοντας κάποιους τρίτους ανταγωνιστές. Αυτή η κατάσταση μακροχρόνια, επιφέρει όλο και μεγαλύτερη υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών με τα μέλη της σχέσης να επωφελούνται μέσω των οικονομιών κλίμακας, τη δύναμη και την εμπειρία εντός της αγοράς. (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, 1996)

Ωστόσο, υπάρχουν και πιθανά μειονεκτήματα, όπως όταν λήξει μια συναγωνιστική σχέση με σύγκρουση των μελών, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παγίδες ή ακούσιες επιδράσεις λόγω της γνώσεις και των πληροφοριών που έχουν λάβει τα μέρη μεταξύ τους όντας σε συνεργασία, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και εντάσεις. Αυτή η κατάσταση, μπορεί να φέρει σε κίνδυνο κάποια τεχνογνωσία ή πατέντα ενός μέλους, εφόσον διαρρεύσει από το άλλο ή αλλά μέλη που ήταν προηγουμένως σε συνανταγωνιστική σχέση.

Ένα ακόμα μειονέκτημα, είναι η δυσκολία σε επίπεδο διοίκησης εντός μίας συνανταγωνιστικής σχέσης. Αυτό συμβαίνει, διότι όταν οι εταιρείες λειτουργούν με μία συγκεκριμένη δομή σε επίπεδο διοίκησης και λειτουργιών είναι πολύ δύσκολο να ευθυγραμμιστούν σε ορισμένους τομείς ή λειτουργίες τα μέλη της σχέσης. Επίσης, μεταφέρονται πληροφορίες και γνώσεις που παλαιότερα μπορεί να χρησιμοποιούνταν εναντίον κάποιου μέλους της υπάρχουσας σχέσης.

Ακόμα, τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης που ασχολούνται με τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν τα μέλη της σχέσης, πολλές φορές λειτουργούν ανταγωνιστικά μεταξύ τους κάτι που δεν βοηθάει φυσικά τη συνανταγωνιστική σχέση.

Τέλος, ένα μειονέκτημα που διακρίνεται στις συναγωνιστικές σχέσεις, ειδικά όταν δεν είναι ξεκάθαροι οι όροι και οι προϋποθέσεις μίας επιτυχημένης συνανταγωνιστικής σχέσης, είναι ένα μέλος της σχέσης να επιδιώκει να επιβληθεί έναντι των άλλων. Δηλαδή, να συμπεριφέρεται σαν να αποτελεί μητρική εταιρεία των άλλων μελών ή σαν να τους έχει εξαγοράσει. Με άλλα λόγια, το μέλος αυτό προσπαθεί να προσαρμόσει το δικό του τρόπο διοίκησης και όχι να συνεργαστεί εντός της σχέσης με τα υπόλοιπα μέλη. Αυτή η κατάσταση, συχνά εμφανίζεται με τη συνεργασία μικρότερων εταιρειών με μεγαλύτερες. Επίσης αυτή η διαδικασία μπορεί να επιφέρει το αρνητικό, κάποια μέλη να βρεθούν να δαπανούν μεγαλύτερο κόστος ή να αναλάβουν μεγαλύτερο κίνδυνο από αυτόν που θα έπρεπε, εφόσον συμμετέχουν σε συνανταγωνιστική σχέση με στόχο τον ίσο επιμερισμό του κόστους και του κινδύνου. Συνεπώς, αυτό αποτελεί μεγάλο μειονέκτημα και αν δεν είναι ξεκάθαρες εξ αρχής οι προϋποθέσεις και οι όροι, θα φέρει ορισμένα μέλη σε πολύ δύσκολη και ζημιογόνα θέση, κάτι που δεν είναι στόχος του συνανταγωνισμού. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου

- Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff. (1996). Co-opetition.
- Bagshaw M. and C. Bagshaw. (2001). “Co-opetition Applied to Training—A Case Study.” *Industrial and Commercial Training* 33 (5): 175–177.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2000). ‘Coopetition’ in Business Networks To Cooperate and Compete Simultaneously.” *Industrial Marketing Management* 29 (5): 411–426.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2003). “Tension in Co-opetition.” Paper presented at the Academy of Marketing Science Annual Conference, Washington, DC, May 28–31.
- Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-K. . (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 4, pp. 437–454.
- Das T. K. and He I. Y. (2006). “Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 12, No. 3, pp. 114–143 .
- David Collis. (1995). "Understanding Competitive Advantage: The Role of Positioning, Sustainability and Capabilities". Harvard Business School working paper.
- D' Aveni Richard. (1994). Hypercompetition. New York Free Press.
- Don E. Waldman & Elizabeth J. Jensen Ελληνική Επιμέλεια: Ιωσήφ Χασσίδ & Ειρήνη Φαφαλιού . (2011). Βιομηχανική Οργάνωση Θεωρία & Πράξη. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ.
- Friedrichs Grangsjö Y. (2003). “Destination Networking—Co-opetition in Peripheral Surroundings.” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 33 (5): 427–448. .
- Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula. (2002, May). COOPETITION STRATEGY A NEW KIND OF INTERFIRM DYNAMICS FOR VALUE CREATION. EURAM – The European Academy of Management, σ. 32.
- João Miguel Abrantes Alves. (2013). PARTNER SELECTION IN DOMESTIC CO-OPETITION: An exploratory analysis on factors leading to the choice of partners in co-opetition. Ανάκτηση από <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70755/2/25458.pdf>
- João Miguel Alves & Raquel f Ch Meneses. (2013). Partner Selection In Co-Opetition: A Three Step Model ,Conference: 6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business. Ανάκτηση από <https://emrbi.org/wp-content/uploads/2014/09/euromed-6-2013.pdf#page=92>
- Keith Walley. (2007). Co-opetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management & Organization*.
- Robert Gibbons , Ελληνική Επιμέλεια: Λάμπρος Πεχλιβάνος & Νίκος Λούντος. (2009). Εισαγωγή Στη Θεωρία Παιγνίων. Εκδόσεις Gutenberg.
- Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy. (2010). Coopetition Winning Strategies for the 21st Century. MPG Books Group, UK.
- Zineldin, M. . (2004). “Co-opetition: the organisation of the future”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, pp. 780–789.
- Καραγιάννης E. and J. Alexander. (2004). ‘Strategy, Structure, and Performance Issues of Precompetitive R&D Consortia: Insights and Lessons Learned From 'SEMATECH', 51(2), 226–232. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

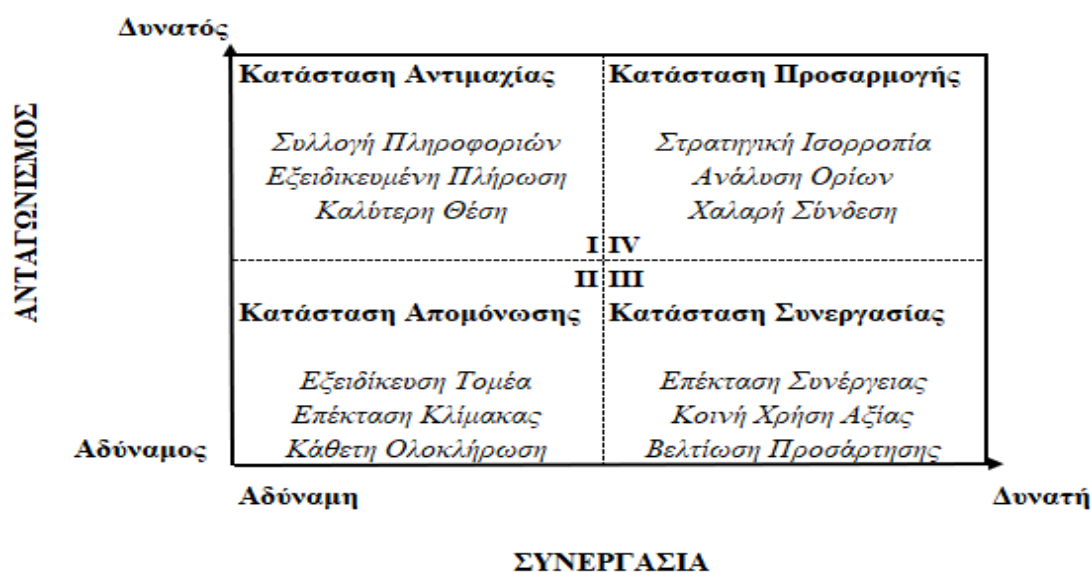
Κεφάλαιο 4^ο

Διαφορετικές Προσεγγίσεις του Συνανταγωνισμού

4.1 Μοντέλο Συνανταγωνισμού κατά Luo

Η ένταση του Συν-ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον Luo (2007), είναι ο βαθμός στον οποίο ένας παγκόσμιος παίκτης ή οργανισμός εστιάζει να ανταγωνίζεται και να συνεργάζεται με έναν σημαντικό ανταγωνιστή του στις διεθνείς και εγχώριες αγορές. Αυτή η ανάλυση, γίνεται σε ζεύγη με τη βοήθεια των μεταβλητών της συνεργασίας και του ανταγωνισμού. Έτσι, ο Luo δημιούργησε μία μήτρα σχέσεων με αυτές τις μεταβλητές, όπως φαίνεται και στην εικόνα 2. Σε αυτή τη μήτρα σχέσεων, αποτυπώνονται τέσσερις καταστάσεις που προκύπτουν, ανάλογα με το πόσο ισχυρή ή αδύναμη είναι η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών, όπως και ορισμένες στρατηγικές και κατευθύνσεις που προτείνει ο συγγραφέας σε κάθε σχέση. Συνεπώς οι τέσσερις καταστάσεις, σύμφωνα με τον Luo (2007), είναι (Yadong Luo, 2007):

- I. Κατάσταση Αντιμαχίας (Contending Situation)
- II. Κατάσταση Απομόνωσης (Isolating Situation)
- III. Κατάσταση Συνεργασίας (Partnering Situation)
- IV. Κατάσταση Προσαρμογής (Adapting Situation)



Εικόνα 2 Ένταση Συνανταγωνισμού με Σημαντικό Αντίπαλο

ΠΗΓΗ: (Yadong Luo, 2007)

I. Κατάσταση Αντιμαχίας (Contending Situation)

Η κατάσταση Αντιμαχίας (Contending Situation) συμβαίνει, όταν η εταιρεία ανταγωνίζεται άλλο σημαντικό αντίπαλο, συνήθως οργανισμό ή παγκόσμιο παίκτη, για την ισχύ τους στην αγορά, την ανταγωνιστική θέση και το μερίδιο αγοράς τους σε κρίσιμες διεθνείς αγορές, διατηρώντας υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλή συνεργασία μεταξύ τους. Μια αντιμαχόμενη κατάσταση, είναι ιδιαίτερα πιθανό να συμβεί σε μια ολιγοπωλιακή περίσταση στην οποία αρκετοί παγκόσμιοι παίκτες καταλαμβάνουν το πλειοψηφικό μερίδιο των παγκόσμιων αγορών, που χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό, απορρύθμιση της βιομηχανίας στα περισσότερα έθνη και όλο και περισσότερο εξελιγμένη ζήτηση από πελάτες παγκοσμίως.

Επίσης μια τέτοια κατάσταση είναι περισσότερο πιθανό να συμβεί, όταν η ομοιότητα προϊόντος, η ομοιότητα πόρων και τα κοινά στοιχεία της αγοράς είναι υψηλά. Ο ανταγωνισμός της αγοράς, καθιστά δύσκολη τη συμπαιγνία μεταξύ των παγκόσμιων ολιγοπωλιακών παικτών, καθώς η ομοιότητα στους πόρους και η ομοιότητα του προϊόντος μειώνει την επιθυμία των παικτών να συνεργάζονται μεταξύ τους (Bernheim & Whinston, 1990). Η ομοιότητα του προϊόντος σε μια παγκόσμια κοινή αγορά αυξάνει την πίεση για ανταγωνισμό και όχι για συνεργασία, διότι αυτή η κατάσταση περιορίζει τις δυνατότητες για συνεργασία και ενθαρρύνει την προσπάθεια επίτευξης, όσο το δυνατόν καλύτερης, στρατηγικής θέσης. Από την άλλη πλευρά, η ομοιότητα των πόρων αποδυναμώνει το όφελος της συμπληρωματικότητας μεταξύ τους και αποτρέπει τη δημιουργία συλλογικής συνέργειας. Συνεπώς, μια μακρά ιστορία παγκόσμιου ανταγωνισμού, η αδύναμη ενδο-οργανωτική εμπιστοσύνη και η αισθητή απόσταση κουλτούρας μεταξύ δύο παικτών, μπορεί να είναι πρόσθετοι παράγοντες που εντείνουν τον ανταγωνισμό και καθυστερούν τη συνεργασία.

Σε μια αντιμαχόμενη κατάσταση, οι οργανισμοί μπορεί να δίνουν περισσότερο έμφαση στη συλλογή πληροφοριών (intelligence gathering), στην εξειδίκευση πλήρωσης (niche filling) και στην εύρεση της καλύτερης θέσης στην αγορά (position jockeying), όπου εφαρμόζονται συχνά ως στρατηγικές τακτικές για να ανταποκριθούν καλύτερα οι εταιρείες στον υψηλό ανταγωνισμό και στη χαμηλή σχέση συνεργασίας με τους κύριους αντιπάλους τους. (Yadong Luo, 2007)

Αρχικά, η συλλογή πληροφοριών (intelligence gathering), είναι η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών για τη καλύτερη κατανόηση και πρόβλεψη των στόχων, στρατηγικών, δυνατοτήτων και σχεδίων ενός άλλου παίκτη (Hitt M. A., Ireland R. D. & Hoskisson R. E. , 2007). Η νομική και ηθική συλλογή πληροφοριών, βοηθά έναν παίκτη να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις που θα το βοηθήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην παγκόσμια αγορά και να αυξήσει την ποιότητα των στρατηγικών του αποφάσεων. Ακόμα, βοηθάει περαιτέρω τον οργανισμό να διαμορφώσει τα στρατηγικά του

σχέδια και τις επενδυτικές του προτεραιότητες, ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένος για να ενεργήσει ή να εξουδετερώσει τη στρατηγική κίνηση ενός αντιπάλου.

Η εξειδίκευση πλήρωσης (*niche-filling*), είναι η προσπάθεια ενός παίκτη, συνήθως παγκόσμιου, να εντοπίσει, να διεισδύσει και να διατηρήσει μια πολλά υποσχόμενη αγορά στόχο, με βάση τη γεωγραφική περιοχή, τον τομέα προϊόντος και την τεχνολογική ηγεσία. Η παγκόσμια επέκταση παρέχει στην εταιρεία μια ανταγωνιστική κατάσταση με πολλές γεωγραφικές, τεχνολογικές και εξειδικευμένες ευκαιρίες προϊόντων για να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της ή να εκμεταλλευτεί τις ικανότητές της. Η ανάπτυξη πόρων σε νέες εξειδικευμένες αγορές στόχους (*new niche markets*), είναι πλέον μια κυρίαρχη στρατηγική για τις επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές, από ανεπτυγμένες ή αναπτυσσόμενες χώρες, προς αποφυγή του έντονου ανταγωνισμού σε πιο καθιερωμένες αγορές ή για πιο ώριμα προϊόντα. Επίσης, επειδή η εταιρεία σε μια αντιμαχόμενη κατάσταση διατηρεί χαμηλή συνεργασία με άλλους παίκτες, η αναζήτηση εξειδικευμένης αγοράς, κατά τη πλειοψηφία, πραγματοποιείται σε ατομικό επίπεδο από την εταιρεία.

Τέλος, η εύρεση της καλύτερης δυνατής θέσης στην αγορά (*position jockeying*) είναι η προσπάθεια ενός παίκτη να υπερασπιστεί, να κρατήσει και ενισχύσει την καθιερωμένη του θέση στην αγορά έναντι ενός άλλου παίκτη, παγκόσμιου και μη (Hitt, 2007). Σε αντίθεση με το *niche-filling*, που επιδιώκει μια νέα αγορά ή νέα θέση, συνήθως στο εξωτερικό, το *position jockeying* δίνει έμφαση στους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να διατηρήσει και να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά, τόσο εγχώρια όσο και στο εξωτερικό, έναντι ενός κύριου αντιπάλου. Ως εκ τούτου, η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση της στρατηγικής θέσης της εταιρείας σε σχέση με έναν άλλο παίκτη με τον οποίο είναι ήδη ανταγωνιστές σε καθιερωμένες “παλιές” αγορές, λαμβάνοντας υπόψη ότι το *niche-filling* επικεντρώνεται στην εξερεύνηση νέων αγορών ή περιοχών, στις οποίες ο ανταγωνισμός από άλλον παίκτη απουσιάζει. (Yadong Luo, 2007)

II. Κατάσταση Απομόνωσης (Isolating Situation)

Μια κατάσταση απομόνωσης (*Isolating Situation*), προκύπτει όταν η επιχείρηση δεν αλληλοεπιδρά σημαντικά με άλλους παγκόσμιους αντιπάλους, διατηρώντας χαμηλό ανταγωνισμό και χαμηλή συνεργασία με άλλους παίκτες. Η επιχείρηση ενεργεί ή αντιδρά σχεδόν ανεξάρτητα στις αγορές, στις οποίες συμμετέχει και επιθυμεί να εξορθολογήσει αυτόνομα τις παγκόσμιες επενδύσεις και λειτουργίες της. Σε αυτή την ακραία κατάσταση, η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση με ένα σημαντικό ανταγωνιστή είναι χαμηλή, με αποτέλεσμα να περιορίζει την επιχείρηση σε ορισμένες κατακερματισμένες εθνικές αγορές ή τη κεφαλαιοποίηση της μονοπωλιακής της δύναμης στις παγκόσμιες αγορές. Με την αύξηση

της ολοκλήρωσης της παγκόσμιας οικονομίας και της αυξανόμενης αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων, ο αριθμός των μονοπαικτικών (monoplayers) έχει υποχωρήσει στις περισσότερες βιομηχανίες. Ωστόσο, σε ορισμένες εξειδικευμένες περιπτώσεις, που οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν με περιορισμένο εύρος προϊόντων ή περιορισμένες αγορές, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός παραμένει πολύ χαμηλός και μπορεί οι εταιρείες να βρεθούν σε μια σταθερή θέση, που υποστηρίζεται από τις αυτόνομες στρατηγικές τους χωρίς ισχυρή συνεργασία με άλλους παίκτες.

Οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν μια κατάσταση απομόνωσης, μπορούν να εξετάσουν το ενδεχόμενο της εξειδίκευσης τομέα (domain specialization), επέκτασης κλίμακας (scale expansion) και κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration) για να απαντήσουν στο χαμηλό ανταγωνισμό και στη χαμηλή συνεργασία με τους αντιπάλους τους. (Yadong Luo, 2007)

Η εξειδίκευση τομέα (domain specialization), δίνει έμφαση σε ορισμένα τμήματα προϊόντων ή τμήματα αγοράς, στα οποία η επιχείρηση έχει θεμελιώδες πλεονέκτημα που υποστηρίζονται από τη μοναδική γνώση της ή την εξειδικευμένη τεχνογνωσία της (know-how). Αυτή η εξειδικευμένη τεχνογνωσία, κάνει εφικτό για μια εταιρεία να γίνει “μοναδικός” παίκτης σε ένα τμηματοποιημένο ή εξειδικευμένο μείγμα προϊόντων-αγορών. Ο τομέας εξειδίκευσης προτιμάται ιδιαίτερα, όταν το εξειδικευμένο μείγμα προϊόντος-αγοράς δεν έχει γίνει ακόμη μεγάλη πρόκληση από άλλους παίκτες και η τάση αυτή αναμένεται να κρατήσει καλά και στο μέλλον.

Η επέκταση της κλίμακας (scale expansion), στοχεύει να αξιοποιήσει την υπάρχουσα ισχυρή θέση της εταιρείας, αυξάνοντας τους όγκους παραγωγής και πωλήσεων. Για επιχειρήσεις σε απομονωτική θέση, οι αυξημένες οικονομίες κλίμακας έχουν το διπλό πλεονέκτημα, αρχικά της βελτίωσης των μετρητών τους σε εισροές, καθώς και τα κλιμακούμενα εμπόδια εισόδου έναντι των ακόλουθων παικτών. Μαζί με τη βελτιωμένη καινοτομία, την ανταπόκριση των πελατών και τις εθνικές προσαρμογές, οι εταιρείες στην κατάσταση απομόνωσης μπορεί να επικεντρωθούν στην επέκταση της κλίμακας για να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατές ευκαιρίες της αγοράς. Αυτή η στρατηγική, φυσικά, απαιτεί διακριτική λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη διακριτικών πόρων, την προστασία της ιδιόκτητης τεχνογνωσίας από κινδύνους και τη μετεγκατάσταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων στην ιδανική τοποθεσία, που συμβάλλουν στη μείωση του κόστους παραγωγής και στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών.

Τέλος, η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) επεκτείνει, είτε προς τα πίσω είτε προς τα εμπρός της εφοδιαστικής αλυσίδας, τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης όντας ιδανική μέθοδος στη περίπτωση απομονωμένης κατάστασης. Έτσι, τονίζεται η ισχύς της είτε στην παγκόσμια αγορά με ένα εξειδικευμένο μείγμα προϊόντος-αγοράς, στις οποίες έχει ιδιόμορφες

και ισχυρές δυνατότητες, είτε σε διάφορες εθνικές αγορές, στις οποίες κατέχει δεσπόζουσα θέση ισχύς στην αγορά ή μονοπωλιακή θέση (στη περίπτωση μονοπωλιακών επιχειρήσεων). Η κάθετη ολοκλήρωση, μπορεί επίσης να βελτιώσει το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης και να αυξήσει τα εμπόδια εισόδου εναντίον των ακόλουθων παικτών. (Yadong Luo, 2007)

III. Κατάσταση Συνεργασίας (Partnering Situation)

Η κατάσταση συνεργασίας (Partnering Situation), υπάρχει όταν ένας παίκτης διατηρεί οικειοθελώς υψηλή συνεργασία και χαμηλό ανταγωνισμό με έναν άλλο σημαντικό παίκτη στην αναζήτηση κοινών συνεργιών, που δημιουργούνται από τους συμπληρωματικούς πόρους και τις δυνατότητες και των δύο παικτών. Η υψηλή συμπληρωματικότητα των πόρων και η χαμηλή κοινότητα της αγοράς (market commonality), είναι δύο απαραίτητες προϋποθέσεις υπό τις οποίες οι αντίπαλοι μπορούν γίνουν συνεργάτες, είτε σε παγκόσμιο είτε σε εγχώριο επίπεδο. Η υψηλή συμπληρωματικότητα των πόρων μεγεθύνει την αλληλεξάρτηση των πόρων των εταιρειών, ενισχύοντας έτσι τους οικονομικούς δεσμούς και την ανταγωνιστική συνεργασία μεταξύ τους. Η χαμηλή κοινότητα της αγοράς διευκολύνει τις ανταγωνιστικές πιέσεις, κάτι που σίγουρα δεν θα συνέβαινε εάν οι εταιρείες ανταγωνίζονταν σώμα με σώμα για τους ίδιους καταναλωτές στις ίδιες γεωγραφικές αγορές.

Οι εταιρείες σε μια κατάσταση συνεργασίας μπορούν να εξετάσουν τη συνέργεια επέκτασης (synergy extension), τη κοινή χρήση αξίας (value sharing) και τη βελτίωση προσάρτησης (attachment enhancement) ως πιθανές ενέργειες απάντησης στη περίπτωση του συνδυασμού υψηλής συνεργασίας και χαμηλού ανταγωνισμού, σε σχέση με άλλο παίχτη. (Yadong Luo, 2007)

Η επέκταση της συνέργειας (synergy extension), είναι μια στρατηγική προσπάθεια που εντοπίζει και διερευνά πρόσθετα οφέλη, τεχνολογικά ή λειτουργικά, που προκύπτουν από μια εδραιωμένη σχέση συνεργασίας (Lado A. A., Boyd N. G. & Hanlon S. C. , 1997). Η συσσωρευμένη ικανοποιητική συνεργασία, συχνά προσκαλεί περαιτέρω, βαθύτερη ή πιο τολμηρή συνεργασία, με αποτέλεσμα να επιδιώκονται πρόσθετες συνέργειες. Η δημιουργία αυτών των συνεργειών, είναι σαφώς λιγότερο δαπανηρή συγκριτικά με αυτές που προέρχονται από ολοκαίνουργια συνεργασία, λόγω του μειωμένου κόστους σε εσωτερικό συντονισμό, σε εσωτερικές συναλλαγές και σε επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών. Αυτή η τακτική προτιμάται ιδιαίτερα, όταν η συμπληρωματικότητα των πόρων, η συμβατότητα των στόχων και η συνεταιριστική κουλτούρα λειτουργούν ήδη στο τρέχον πλαίσιο συνεργασίας.

Η κοινή χρήση αξίας (value sharing), είναι μια οργανωτική προσπάθεια των εταιρειών να προσαρμόσουν τις αντίστοιχες κουλτούρες, φιλοσοφίες, και αξίες μεταξύ τους. Δεδομένου ότι,

η κεντρική δύναμη υποστήριξης της συνεχούς ανταγωνιστικής συνεργασίας είναι η αμοιβαία κατανόηση, η δέσμευση και η προσαρμογή (Doz Y. , 1996), η συν-επιλογή (co-opting) είναι συχνά απαραίτητη, επιτρέποντας στους εταίρους να εξουδετερώσουν πιθανές συγκρούσεις. Η συνεργασία ενισχύεται εάν ένας παίκτης συν-επιλέξει τον άλλο, για να μοιράζεται αμοιβαίους στόχους. Η αμοιβαία αφομοίωση στόχων και συμπεριφορών γίνεται πιο πιθανή, όταν οι παίκτες αποκτούν μεγαλύτερη κατανόηση των αξιών και της συμπεριφοράς του άλλου παίκτη μέσω συνεχής επαφής. Επίσης, η κοινή χρήση αξίας ωθεί την αμοιβαιότητα, που είναι μια σημαντική προϋπόθεση για διαρκής διαοργανωτικούς δεσμούς.

Τέλος, η βελτίωση προσάρτησης (attachment enhancement), είναι η διαχειριστική προσπάθεια (managerial effort) επιδίωξης ισχυρότερων διακομματικών (interparty) δεσμών, τόσο σε ατομικό επίπεδο (αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στελεχών της εταιρείας), όσο και σε οργανωτικό επίπεδο (συνδέσεις μεταξύ δύο εταιρειών). Η προσάρτηση σε οποιοδήποτε επίπεδο, βελτιώνεται από την εξοικείωση, κοινωνικοποίηση και τη κοινή χρήση γνώσης. Για ένα ζεύγος παικτών που έχουν ήδη δημιουργήσει μεγάλη εμπιστοσύνη μεταξύ τους σε προσωπικό και εταιρικό επίπεδο, η βελτίωση προσάρτησης είναι μια βιώσιμη επιλογή επειδή οι κρίσιμη πόροι της μιας επιχείρησης μπορούν να ενσωματωθούν στους ενδιάμεσους πόρους και συνήθειες της άλλης, και το αντίστροφο. (Yadong Luo, 2007)

IV. Κατάσταση Προσαρμογής (Adapting Situation)

Μια κατάσταση προσαρμογής (Adapting Situation), αναφέρεται στην περίπτωση στην οποία δύο παίκτες εξαρτώνται αμοιβαία ο ένας από τον άλλον για να επιτύχουν τους αντίστοιχους στόχους τους, διατηρώντας υψηλή συνεργασία καθώς και υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ τους. Σε αντίθεση με την κατάσταση συνεργασίας, όπου η σχέση με ένα άλλο παίκτη χαρακτηρίζεται συντριπτικά από μια ατμόσφαιρα συνεργασίας, η εταιρεία σε αυτή την κατάσταση συνεργάζεται με το κύριο αντίπαλο της σε ορισμένους τομείς, ενώ τον ανταγωνίζεται σε άλλους τομείς αναλαμβάνοντας ανεξάρτητη δράση για να βελτιώσει τις δικές της επιδόσεις. Μεταξύ ενός ζεύγους αντιπάλων, είτε σε παγκόσμιο επίπεδο είτε όχι, ο ανταγωνισμός και η συνεργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διαφορετικά πλαίσια, όπως όταν συνεργάζονται σε μια δεδομένη αγορά προϊόντος και ανταγωνίζονται σε μία άλλη ή όταν συνεργάζονται σε μία δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και ανταγωνίζονται σε μία άλλη. Αυτό που κάνει μια κατάσταση προσαρμογής διαφορετική από τις άλλες καταστάσεις, είναι ότι η ένταση της συνεργασίας και του ανταγωνισμού είναι ταυτόχρονα υψηλή και στους δύο ή περισσότερους παίκτες που εμπλέκονται, με αποτέλεσμα να ανεβαίνουν την ίδια στιγμή οι ανταγωνιστικές και οι συνεργατικές συνδέσεις μεταξύ των παικτών.

Οι οργανισμοί σε μια κατάσταση προσαρμογής μπορούν να εξετάσουν το ενδεχόμενο της ανάλυση ορίων (boundary analysis), της χαλαρής σύζευξης (loose coupling) και της στρατηγικής ισορροπίας (strategic balance) ως πιθανές ενέργειες απάντησης στον συνδυασμό του υψηλού ανταγωνισμού με την υψηλή συνεργασία με σημαντικό αντίπαλο. (Yadong Luo, 2007)

Η ανάλυση ορίων (boundary analysis), είναι μια διαχειριστική προσπάθεια (managerial effort) που προσδιορίζει τους κατάλληλους τομείς (προϊόντα, αγορές ή λειτουργίες), στους οποίους οι δύο παίκτες θα πρέπει να ανταγωνίζονται και τους τομείς εκείνους που θα πρέπει να συνεργαστούν. Η εύρεση αυτών των ορίων συνεργασίας και ανταγωνισμού, αποτελεί άκρως κρίσιμο βήμα στη κατάσταση προσαρμογής αφού θα καθορίσει την επακόλουθη δομή του συνανταγωνισμού. Το κόστος μετάβασης (switching costs), είναι εξαιρετικά υψηλό εάν μια επιχείρηση μεταβεί από τη συνεργασία σε ανταγωνισμό ή το αντίστροφο. Επίσης, η αυξημένη παγκόσμια επέκταση κάνει τον προσδιορισμό των ορίων πιο δύσκολο, αλλά συνάμα και πιο σημαντικό. Τέλος, η γεωγραφική επέκταση των ορίων δημιουργεί περισσότερες δυνατότητες και ευκαιρίες για ανταγωνιστική συνεργασία, λόγω των περισσότερων αδιαίρετων πόρων και της χαμηλότερη κοινότητας της αγοράς.

Η χαλαρή σύζευξη (loose coupling), χρησιμοποιεί “χαλαρά” δομημένες συνεργασίες, όπως η αδειοδότηση, ερευνητικές κοινοπραξίες, συμπαραγωγή, διαδικασίες διανομής και υπεργολαβία, εντός μίας σχέσης με ένα αντίπαλο. Η σύζευξη (coupling) διευκολύνει τη συνεργασία και παράγει σταθερότητα, ενώ η χαλαρότητα (loose) επιτρέπει την ευελιξία και ενισχύει τον ανταγωνισμό. Οι “χαλαρά” δομημένες μορφές δικτύωσης, μειώνουν τους κινδύνους και το κόστος πιθανής διακοπής των επενδύσεων σε μετοχές. Για αυτό και συμφωνεί με τη φύση της ανταγωνιστικής συνεργασίας, διότι η συνεργασία είναι ένα μέσο για να κερδίσεις τον ανταγωνισμό (Hamel G. , 1991).

Τέλος, η στρατηγική ισορροπία (strategic balance), είναι η οργανωτική δομή των κατάλληλων αναλογιών συνεργασίας και ανταγωνισμού για να ανταποκριθεί ικανοποιητικά η επιχείρηση στους στόχους της. Αυτή η ισορροπία, είναι απαραίτητη εντός των σχέσεων με όλους τους μεγάλους ανταγωνιστές που ανταγωνίζονται στις ίδιες παγκόσμιες αγορές. Έτσι, ο ανταγωνισμός και η συνεργασία, με συγκεκριμένο μεγάλο αντίπαλο, θα πρέπει να πλαισιωθεί και δομηθεί μέσα στο συνολικό προφίλ συνανταγωνισμού της επιχείρησης. Βέβαια, η υπερβολική εξάρτηση από έναν αντίπαλο, αυξάνει την ευαισθησία της επιχείρησης στις ευκαιριακές και αντικρουόμενες συμπεριφορές του αντιπάλου. Από την άλλη πλευρά όμως, η υπερβολική εστίαση στον ανταγωνισμό ενάντια σε ένα μόνο αντίπαλο, είναι πιθανό να αποτρέψει τη βέλτιστη κατανομή πόρων, τη διαποικίληση του κινδύνου, τη χρησιμότητα των περιουσιακών στοιχείων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών. (Yadong Luo, 2007)

4.2 Μοντέλο Συνανταγωνισμού κατά M'Chirgui

Ο Συν-ανταγωνισμός, σύμφωνα με τον M'Chirgui (2005), είναι ένα μέσο συνδυασμού των πόρων και των δεξιοτήτων των εταιρειών, προκειμένου να μοιραστούν τους κινδύνους και το κόστος ενός νέου έργου, για την υποστήριξη της μάθησης, για την ενθάρρυνση της καινοτομίας ή για την εισαγωγή νέων καναλιών συν-δραστηριοτήτων και για την εκμετάλλευση νέων αγορών (M'Chirgui Zouhaier , 2005).

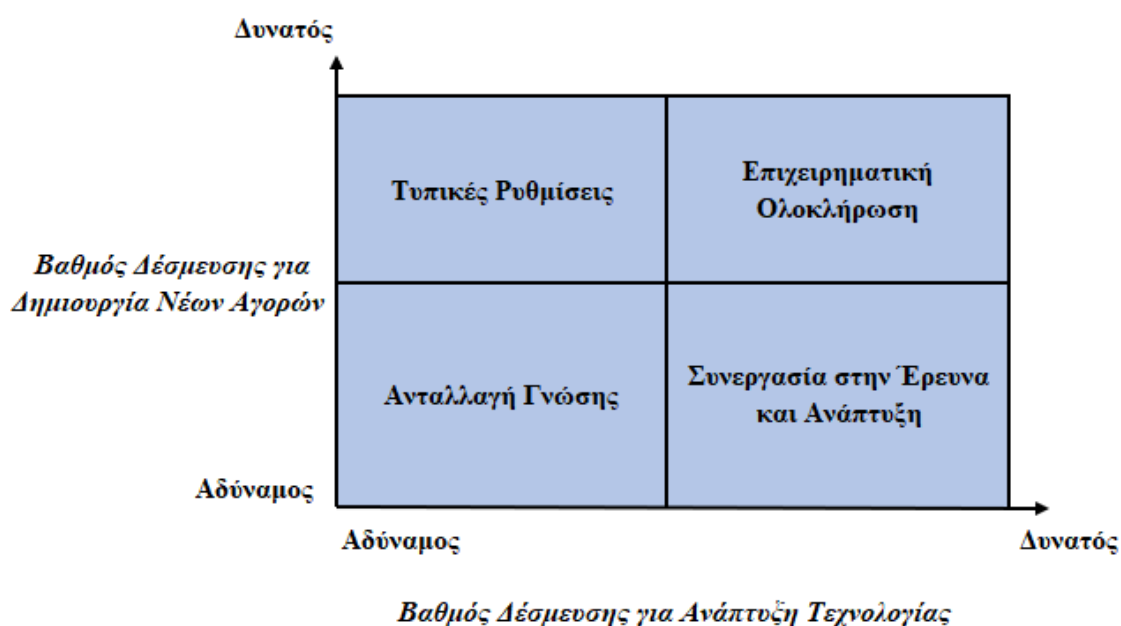
Έτσι, ο M'Chirgui θέλησε να κατηγοριοποιήσει τις συνανταγωνιστικές σχέσεις σε τέσσερις διαφορετικές, με γνώμονα τους κοινούς σκοπούς και τις επιθυμίες που έχουν οι εταιρείες, που συμμετέχουν σε αυτή τη σχέση, εν προκειμένου να είναι ξεκάθαρος ο στόχος και ο λόγος που πραγματοποιείται αυτή η συνανταγωνιστική σχέση.

Ουσιαστικά οι σχέσεις αυτές, σύμφωνα με τον M'Chirgui, προκύπτουν μέσω των δύο μεταβλητών που χρησιμοποίησε. Αυτές οι μεταβλητές δείχνουν το κατά πόσο μια συνανταγωνιστική σχέση, έχει δυνατό ή αδύναμο βαθμό δέσμευσης για τη δημιουργία νέων αγορών και βαθμό δέσμευσης για την ανάπτυξη τεχνολογίας.

Ο βαθμός δέσμευσης για τη δημιουργία νέων αγορών, δείχνει το κατά πόσο οι επιχειρήσεις πέρα από το να διατηρήσουν και να αναπτύξουν την ανταγωνιστική τους θέση με την επιχειρηματική στρατηγική του συνανταγωνισμού, έχουν σκοπό τη κοινή κατεύθυνση και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτό συμβαίνει, όταν εξ' αρχής οι ανταγωνιζόμενες εταιρείες συνεργάζονται με σκοπό, όχι απλά να αναπτύξουν κάποιες διαδικασίες και λειτουργίες που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση τους, αλλά και για να αναπτυχθούν ταυτόχρονα σε νέες αγορές ή/και με νέα προϊόντα. Αντιθέτως, ο βαθμός δέσμευσης για την ανάπτυξη τεχνολογίας, είναι το κατά πόσο οι εταιρείες εξ' αρχής στη συνανταγωνιστική τους σχέση επιθυμούν να δώσουν περαιτέρω βαρύτητα σε λειτουργικές δραστηριότητες, κυρίως σε επίπεδο Έρευνας και Ανάπτυξης, με στόχο να αναπτύξουν μια τεχνολογία προϊόντος ή διαδικασίας, μοιράζοντας από κοινού το κόστος, πετυχαίνοντας πιο σύντομα οικονομίες κλίμακας, καθώς και όλα τα υπόλοιπα οφέλη που προκύπτουν.

Συνεπώς, με αυτό το σκεπτικό ο M'Chirgui (2005) αποτύπωσε τις τέσσερις συνανταγωνιστικές σχέσεις, όπως φαίνονται και παρακάτω στην εικόνα 3. Αυτές είναι (M'Chirgui Zouhaier , 2005):

1. Τυπικές Ρυθμίσεις (standard setting)
2. Ανταλλαγή Γνώσης (knowledge exchange)
3. Συνεργασία στην Έρευνα και Ανάπτυξη (cooperative R&D)
4. Επιχειρηματική Ολοκλήρωση ή Ενοποίηση (business integration)



Εικόνα 3 Οι Τέσσερις Σχέσεις Συν-ανταγωνισμού του M'Chirgui
ΠΗΓΗ: (M'Chirgui Zouhaier , 2005)

1. Τυπικές Ρυθμίσεις (standard setting)

Αυτή η σχέση, διακρίνεται από αδύναμο βαθμό δέσμευσης για ανάπτυξη τεχνολογίας και δυνατό βαθμό δέσμευσης για τη δημιουργία νέας αγοράς. Η συγκεκριμένη περίπτωση χαρακτηρίζεται ως τυπικές ρυθμίσεις ή καθορισμός ρυθμίσεων και προτύπων, με στόχο να επιτευχθεί η από κοινού ανάπτυξη νέας αγοράς από τους παίκτες που συμμετέχουν στη συνανταγωνιστική σχέση. Σε αυτή την κατάσταση, οι εταιρείες προσπαθούν να εναρμονίσουν λειτουργίες και δραστηριότητες στο εσωτερικό περιβάλλον τους, διαμορφώνοντας στρατηγικές που θα πετύχουν την κοινή κατεύθυνση των παικτών για ανάπτυξη σε επιχειρησιακό επίπεδο, που υποστηρίζεται από τη δημιουργία των νέων κοινών αγορών.

2. Ανταλλαγή Γνώσης (knowledge exchange)

Η ανταλλαγή γνώσης, αποτελεί τη σχέση που χαρακτηρίζεται από αδύναμο βαθμό δέσμευσης τόσο σε επίπεδο ανάπτυξης τεχνολογίας όσο και σε δημιουργία νέας αγοράς. Ουσιαστικά, μια τέτοια σχέση δημιουργείται όταν η συνανταγωνιστική σχέση είναι ανίσχυρη και δεν έχει δημιουργηθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των εταιρειών, προκειμένου να προχωρήσουν μαζί σε κοινούς στόχους και κατευθύνσεις. Απλά υπάρχει ανταλλαγή γνώσεων και όχι κοινές διαδικασίες με συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους, όπως στη περίπτωση της σχέσης των τυπικών ρυθμίσεων.

3. Συνεργασία στην Έρευνα και Ανάπτυξη (cooperative R&D)

Η σχέση της συνεργασίας σε επίπεδο ερευνάς και ανάπτυξης, χαρακτηρίζεται από αδύναμο βαθμό δέσμευσης για τη δημιουργία νέων αγορών και από δυνατό βαθμό δέσμευσης για ανάπτυξη τεχνολογίας. Σε αυτή τη περίπτωση, η συνανταγωνιστική σχέση εστιάζει κυρίως στη κοινή ανάπτυξη τεχνολογίας και στόχος των παικτών είναι να επωφεληθούν από τα οφέλη που παρέχει η κατάσταση αυτή, όπως για παράδειγμα σε επίπεδο κόστους και κινδύνου. Έτσι, οι εμπλεκόμενες εταιρείες προσπαθούν με αυτή τη λειτουργική στρατηγική να υποστηρίξουν την από κοινού επιχειρηματική στρατηγική του συνανταγωνισμού, που έχουν επιλέξει για την διατήρηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης στο κλάδο που δραστηριοποιούνται.

4. Επιχειρηματική Ολοκλήρωση ή Ενοποίηση (business integration)

Η επιχειρηματική ολοκλήρωση ή ενοποίηση, είναι η σχέση που χαρακτηρίζεται από δυνατό βαθμό δέσμευσης τόσο για τη δημιουργία νέων αγορών όσο και σε ανάπτυξη τεχνολογίας. Η σχέση αυτή όταν συμβαίνει υποδηλώνει το πόσο ισχυρή είναι η συναγωνιστική σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων παικτών. Πλέον, οι εταιρείες αυτές έχουν ανάπτυξη ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους και συνεργάζονται σε πολλά επίπεδα εντός των οργανισμών τους. Επενδύουν από κοινού σε λειτουργικές δραστηριότητες, όπως η ανάπτυξη τεχνολογίας, χρησιμοποιώντας τις για την υποστήριξη της κοινής ανάπτυξης σε επιχειρησιακό επίπεδο. Η διαφορά με την περίπτωση των τυπικών ρυθμίσεων, είναι ότι πλέον οι οργανισμοί δεν διαμορφώνουν απλώς τις κοινές κατευθύνσεις τους για ανάπτυξη σε νέες αγορές εναρμονίζοντας το εσωτερικό περιβάλλον τους για να το πετύχουν, αλλά πλέον οι εσωτερικές λειτουργίες και δραστηριότητες γίνονται και δημιουργούνται μαζί (όπως στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης). Φυσικά, αυτή η σχέση για να προκύψει και οι εταιρείες πρακτικά να λειτουργούν σαν ένα (ιδανική συνανταγωνιστική σχέση δηλαδή) πρέπει να έχουν αναπτυχθεί ισχυροί δεσμοί και εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων παικτών της σχέσης. (M'Chirgui Zouhaier , 2005)

4.3 Άλλα Μοντέλα Συνανταγωνισμού

Οι Lado Boyd and Hanlon (1997) έκαναν μια διαφορετική θεμελιώδη συμβολή στον ορισμό του συνανταγωνισμού, ακόμη και αν, παραδόξως, δεν χρησιμοποίησαν τον όρο. Οι συγγραφείς παρατήρησαν, ότι οι εταιρείες συνδύαζαν όλο και περισσότερο επιθετικές και συνεργατικές στρατηγικές. Έτσι, χρησιμοποιώντας τη θεωρία των παιγνίων, τη βασισμένη ως προς τους πόρους άποψη της εταιρείας και τη θεωρία των κοινωνικών δικτύων, υποστήριξαν ότι η συνεργασία και ο ανταγωνισμός είχαν θεωρηθεί από καιρό ως δύο άκρα μιας συνέχειας, κάτι που δεν είναι τελικά.

Αυτή η νέα προσέγγιση, είχε θεμελιώδη αντίκτυπο στην επεξήγηση των διοργανωτικών σχέσεων, καθώς εισήγαγε τέσσερις τύπους “αναζήτησης-συμπεριφοράς”, όπως αναφέρονται στον πίνακα 2. Οι τέσσερις σχέσεις συμπεριφορών είναι (Lado A. A., Boyd N. G. & Hanlon S. C. , 1997):

- Η Μονοπωλιακή Συμπεριφορά
- Η Συνεργατική Συμπεριφορά
- Η Ανταγωνιστική Συμπεριφορά
- Η Συγκριτική Συμπεριφορά

Πίνακας 2 Οι Τέσσερις Τύποι “Αναζήτησης-Συμπεριφοράς”

		<i>Συν-ανταγωνιστικός Προσανατολισμός</i>	
		<i>Ανίσχυρος</i>	<i>Ισχυρός</i>
<i>Συνεργατικός Προσανατολισμός</i>	<i>Ισχυρός</i>	Συνεργατική Συμπεριφορά	Συγκριτική Συμπεριφορά
	<i>Ανίσχυρος</i>	Μονοπωλιακή Συμπεριφορά	Ανταγωνιστική Συμπεριφορά

ΠΗΓΗ: (Lado A. A., Boyd N. G. & Hanlon S. C. , 1997)

Η πρώτη σχέση, υποδηλώνει ότι η εταιρεία επιλέγει μια μονοπωλιακή συμπεριφορά, που δεν είναι ούτε επιθετική ούτε συνεργάσιμη. Δηλαδή, επιθυμεί να αποφεύγει κάθε είδους ανταγωνιστική ή συνεργατική συμπεριφορά. Η δεύτερη σχέση, υποδηλώνει τη συνεργατική συμπεριφορά, επομένως η εταιρεία αποφασίζει να δώσει έμφαση στη συνεργασία αντί στον ανταγωνισμό. Η τρίτη σχέση, υποδηλώνει την ανταγωνιστική συμπεριφορά, δηλαδή η εταιρεία επιλέγει την επιθετική συμπεριφορά προς τους αντιπάλους της, ουσιαστικά κάτι παρόμοιο με

το μοντέλο του υπερανταγωνισμού (hypercompetition) (D' Aveni Richard, 1994). Η τέταρτη σχέση, υποδηλώνει ότι η εταιρεία μπορεί να επιλέξει τη συγκριτική συμπεριφορά (syncretic behavior), επιδεικνύοντας έτσι ταυτόχρονα τόσο επιθετικές όσο και συνεργατικές συμπεριφορές. Η τελευταία σχέση, υποδεικνύει ξεκάθαρα την έννοια του συνανταγωνισμού χωρίς ουσιαστικά να την αναφέρει. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Οι Bengtsson και Kock (1999) με τη σειρά τους έκαναν μια πολύτιμη συνεισφορά στη θεωρία του συνανταγωνισμού. Η άποψή τους, βασίζεται ουσιαστικά στη θεωρία του δικτύου και τη βασισμένη ως προς τους πόρους άποψη της εταιρείας. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι, ανάλογα με τη σχετική θέση της εταιρείας στο κλάδο της και τη σχετική ανάγκη της για εξωτερικούς πόρους, μπορεί να δημιουργηθούν τέσσερα διαφορετικά σχεσιακά μοντέλα, όπως αναφέρονται και στον πίνακα 3. Αυτά τα τέσσερα σχεσιακά μοντέλα είναι (Bengtsson M. and S. Kock , 1999): η Συνύπαρξη, ο Ανταγωνισμός, η Συνεργασία και ο Συνανταγωνισμός. Η τελευταία μορφή, συνδυάζει οικονομικές και μη οικονομικές ανταλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων.

Πίνακας 3 Σχεσιακά Μοντέλα Μεταξύ Επιχειρήσεων

		<i>Σχετική Θέση στο Κλάδο</i>	
		<i>Ισχυρή</i>	<i>Ανίσχυρη</i>
<i>Ανάγκη για Εξωτερικούς Πόρους</i>	<i>Ισχυρή</i>	Συν-ανταγωνισμός	Συνεργασία
	<i>Ανίσχυρη</i>	Ανταγωνισμός	Συνύπαρξη

ΠΗΓΗ: (Bengtsson M. and S. Kock , 1999)

Οι Bengtsson και Kock όρισαν το Συν-ανταγωνισμό, ως μια δυαδική και παράδοξη σχέση που αναδύεται, όταν δύο εταιρείες συνεργάζονται σε ορισμένες δραστηριότητες, ενώ ανταγωνίζονται μεταξύ τους στις υπόλοιπες δραστηριότητες. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Τέλος, οι Dagnino και Padula (2002) με τη σειρά τους, διαφοροποίησαν τις τέσσερις μορφές του συνανταγωνισμού, οι οποίες θεώρησαν ότι εξαρτώνται από τον αριθμό των ανταγωνιστικών εταιρειών και τον αριθμό των δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξίας, οι οποίες εμπλέκονται στις συνανταγωνιστικές σχέσεις. Συνεπώς, προτείνουν τη διάκριση του δυαδικού συνανταγωνισμού από το δίκτυο συνανταγωνισμού και αυτές οι απλές και σύνθετες μορφές

δικτύου και δυαδικού συνανταγωνισμού, υποδεικνύονται και παρακάτω στον πίνακα 4. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

Πίνακας 4 Οι Τέσσερις Μορφές του Συνανταγωνισμού κατά τους Dagnino & Padula

		<i>Αριθμός των Επιχειρήσεων</i>	
		<i>Δύο</i>	<i>Περισσότερες από Δύο</i>
<i>Αριθμός των Δραστηριοτήτων στην Αλυσίδα Αξίας</i>	<i>Ένας</i>	Απλός Δυαδικός Συν-ανταγωνισμός	Απλό Δίκτυο Συν-ανταγωνισμού
	<i>Πολλαπλός</i>	Σύνθετος Δυαδικός Συν-ανταγωνισμός	Σύνθετο Δίκτυο Συν-ανταγωνισμού

ΠΗΓΗ: (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

Συμπερασματικά, οι Dagnino και Padula (2002), χαρακτήρισαν τη συνανταγωνιστική σχέση ως Δυαδικό Συνανταγωνισμό, όταν οι εμπλεκόμενες εταιρείες είναι δύο. Έπειτα, η δυαδική αυτή σχέση χωρίζεται σε απλή, εφόσον οι δύο ανταγωνιστικές εταιρείες συνεργάζονται σε μία μόνο δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας, ενώ όταν συνεργάζονται σε περισσότερες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, τότε η δυαδική σχέση μεταξύ τους χαρακτηρίζεται ως σύνθετη.

Στην περίπτωση, όμως, που ο αριθμός των εμπλεκόμενων παικτών είναι παραπάνω από δύο, η συνανταγωνιστική σχέση ονομάστηκε από τους συγγραφείς ως Δίκτυο Συνανταγωνισμού. Το δίκτυο αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως απλό ή σύνθετο. Το απλό δίκτυο, υφίσταται όταν οι ανταγωνιζόμενες εταιρείες που συμμετέχουν στο δίκτυο συνεργάζονται σε μια μόνο δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας. Αντιθέτως, όταν συνεργάζονται σε περισσότερες δραστηριότητες εντός της αλυσίδας αξίας, τότε το συνανταγωνιστικό δίκτυο χαρακτηρίζεται ως σύνθετο. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Βιβλιογραφία Τέταρτου Κεφαλαίου

- Bengtsson M. and S. Kock . (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178–190.
- Doz Y. . (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17: 55–83.
- D' Aveni Richard. (1994). *Hypercompetition*. New York Free Press.
- Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula. (2002, May). COOPETITION STRATEGY A NEW KIND OF INTERFIRM DYNAMICS FOR VALUE CREATION. *EURAM – The European Academy of Management*, σ. 32.
- Hamel G. . (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83–104.
- Hitt M. A., Ireland R. D. & Hoskisson R. E. . (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Lado A. A., Boyd N. G. & Hanlon S. C. . (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1): 110–141.
- M'Chirgui Zouhaier . (2005). "The Economics of the Smart Card Industry: Towards Coopetitive Strategies", *Economic Innovation New Technology*, Vol. 14 No. 6, pp. 455–477.
- Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy. (2010). *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*. MPG Books Group, UK.
- Yadong Luo. (2007). A coopetition perspective of global competition. *ScienceDirect*.

Κεφάλαιο 5^ο

Η Επιρροή του Συνανταγωνισμού και ο Ρόλος του για τη Δημιουργία Αξίας

5.1 Η Επιρροή του Συνανταγωνισμού στο Εσωτερικό περιβάλλον

Είναι γεγονός, πως το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών που εμπλέκονται εντός μίας συνανταγωνιστικής σχέσης, αλλάζει από τη στιγμή που πλέον δεν λειτουργούν ατομικά, αλλά πρέπει να εναρμονίσουν και να συντονίσουν τις διαδικασίες και λειτουργίες τους. Για αυτό το λόγο, είναι καίριας σημασίας η ανάλυση των στοιχείων εκείνων που αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον των εταιρειών. Δηλαδή, το πως θα διαμορφωθεί η δομή και η ιεραρχία των οργανισμών, οι συμπεριφορές των τμημάτων και του προσωπικού, καθώς και τις αξίες, προσδοκίες και την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Επίσης, απαραίτητη είναι η ανάλυση για το πως ενοποιούνται και κατανέμονται οι πόροι και οι ικανότητες των οργανισμών κάτω από τις συνθήκες του συνανταγωνισμού. Συνεπώς, έχοντας λάβει υπόψιν όλα τα παραπάνω, οι εμπλεκόμενες εταιρείες θα μπορούν να αναπτύξουν μια εύπορη και κερδοφόρα συνανταγωνιστική σχέση, χωρίς συγκρούσεις και διαδικασίες που θα επιφέρουν μόνο αρνητικές συνέπειες σε όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις.

5.1.1 Η Επιρροή του Συνανταγωνισμού στην Ανταγωνιστική και Συνεργατική Συμπεριφορά

Αρχικά, είναι βασικό να κατανοηθεί ότι όταν οι εταιρείες βρίσκονται εντός μίας συνανταγωνιστικής σχέσης δεν συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο, όπως αν είχαν μόνο συνεργατική ή μόνο ανταγωνιστική σχέση η μία με την άλλη. Αυτή η κατάσταση, είναι απαραίτητο να είναι αντιληπτή εντός κάθε επιχείρησης που εμπλέκεται σε μία συνανταγωνιστική σχέση, διότι διαφορετικά δεν θα είναι ξεκάθαρο πως κάθε εταιρεία και σύναμμα τα τμήματα και το προσωπικό της, θα συμπεριφέρεται εντός αυτής της σχέσης. Έτσι, παρακάτω παρατίθεται μία σύντομη αναφορά για την ανταγωνιστική και τη συνεργατική συμπεριφορά κάτω από συνανταγωνιστικές συνθήκες.

i. Ανταγωνιστική Συμπεριφορά

Όταν δύο ή παραπάνω εταιρείες ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά, ενεργούν και αντιδρούν διαδοχικά ή/και ταυτόχρονα στις προσπάθειές τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter M.E., 1985). Η βιβλιογραφία για την ανταγωνιστική δυναμική (D' Aveni Richard, 1994), προσδιορίζει διάφορα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού, όπως την αλληλουχία των ενεργειών και των απαντήσεων μεταξύ των πρώτων παικτών (first movers), των ακόλουθων (followers) και των αργοπορημένων (late movers). Διάφορα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού είναι:

- Το χρονοδιάγραμμα
- Το πεδίο εφαρμογής (μόνο-διάστατος ή πολύ-διάστατος ανταγωνισμός)
- Η ένταση (αριθμός ενεργειών και αντιδράσεων).
- Η επιθετικότητα (αμοιβαία επιθετικότητα ή αμοιβαία ανεκτικότητα)

Σύμφωνα με αυτές τις συνεισφορές, η βιβλιογραφία για τη δυναμική του ανταγωνισμού είναι ένα σημείο εκκίνησης για την ανάδειξη της επίδρασης του συνανταγωνισμού στα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού. Ειδικότερα, η ανταγωνιστική συμπεριφορά έναντι των συνανταγωνιστικών παικτών τείνει να διαφέρει ως προς τα χαρακτηριστικά της σε σύγκριση με τα χαρακτηριστικά έναντι των ανταγωνιστών, λόγω της επίδρασης των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, οι ανταγωνιστές που συνεργάζονται για μια τεχνολογική καινοτομία ή μια νέα αγορά, θα τείνουν να μετριάσουν τον ανταγωνισμό τους, λαμβάνοντας υπόψη τις επενδύσεις και τη συμβολή του εταίρου στη νέα τεχνολογία ή αγορά. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, η ίδια η συμφωνία συνεργασίας καθορίζει τους κανόνες της ακόλουθης σχέσης ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα να αλλάζουν εκ των πραγμάτων τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού μεταξύ αυτών των εταίρων. Κατά συνέπεια, όταν μια εταιρεία ανταγωνίζεται το συνανταγωνιστή της, η συμπεριφορά της τείνει να είναι διαφορετική από τη συμπεριφορά της ως προς τους ανταγωνιστές της, όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα, το πεδίο εφαρμογής, την ένταση και επιθετικότητα. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

ii. Συνεργατική Συμπεριφορά

Αντίστοιχα, οι συνεργατικές συμπεριφορές προς τους συνανταγωνιστές τείνουν να διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους από εκείνες που παρατηρούνται χωρίς ταυτόχρονη ή προηγούμενη ανταγωνιστική σχέση. Η συνεργασία είναι διαφορετική μεταξύ των συνανταγωνιστών, γιατί ο ανταγωνισμός διαμορφώνει και επηρεάζει το πεδίο εφαρμογής της

συμφωνίας της συνεργασίας. Αν δύο εταιρείες ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά, η συμφωνία συνεργασίας θα τείνει να περιλαμβάνει διαφορετικές τεχνολογίες ή/και αγορές από τις υπάρχουσες. Ο λόγος που οι ανταγωνιστές θα τείνουν να συνεργάζονται για νέες αγορές ή/και τεχνολογίες, σχετίζεται με τη σύγχρονη ανάγκη τους να αποφύγουν τις αρνητικές επιπτώσεις στα τρέχοντα οικονομικά αποτελέσματα και να αυξήσουν τα περιθώρια της μελλοντικής τους επίδοσης μέσω των κοινών επενδύσεων και της εκτενέστερης εκμετάλλευσης των ευκαιριών που σχετίζονται με τη νέα αγορά ή τεχνολογία.

Συμπερασματικά, η συνεργατική συμπεριφορά μιας επιχείρησης προς έναν συνανταγωνιστή της τείνει να είναι διαφορετική ως προς την αγορά ή/και το τεχνολογικό πεδίο εφαρμογής, από τη συνεργατική της συμπεριφορά έναντι των άλλων εταιρειών. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

5.1.2 Εμπόδια Συνεργασίας Μεταξύ των Τμημάτων

Αν και πρόσφατες έρευνες σχετικά με τους βασικούς οδηγούς της ανθρώπινης δράσης, υποδηλώνουν ότι η συνεργασία μπορεί να είναι μια φυσική ανθρώπινη τάση, στον επιχειρηματικό κόσμο δεν συμβαίνει από μόνη της. Οι εταιρείες συχνά υψώνουν εμπόδια, που εμποδίζουν τα άτομα από τη συμμετοχή τους σε συλλογικές δραστηριότητες, που θα μπορούσαν ειδαίλλως να έχουν αναλάβει. Επομένως, είναι πρωταρχικής σημασίας να διαγνωστεί ποια εμπόδια προκαλούν αυτό το πρόβλημα. Έτσι, οι Hansen και Nohria (2004) παρέθεσαν τα τέσσερα βασικά εμπόδια στη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Φυσικά τα εμπόδια αυτά εντείνονται, όταν η εταιρεία βρίσκεται εντός μίας συνανταγωνιστικής σχέσης και αν δεν ληφθούν σοβαρά υπόψη θα προκαλέσουν μεγάλη αναταραχή στη λειτουργικότητα των εμπλεκόμενων οργανισμών. (Morten T. Hansen and Nitin Nohria, 2004)

- Πρώτο εμπόδιο *Απροθυμία αναζήτησης πληροφοριών και εκμάθησης από τους άλλους*: Για πολλούς λόγους, οι εργαζόμενοι σε ένα τμήμα μπορεί να κλειστούν στον εαυτό τους για να βοηθήσουν με αυτό το τρόπο τους άλλους. Μερικές φορές, είναι ο κανόνας ότι σε ένα τμήμα οι άνθρωποι αναμένεται να διορθώσουν τα προβλήματά τους. Σε άλλες περιπτώσεις, επίσημα και ανεπίσημα συστήματα ανταμοιβής μπορεί να αποδίδουν περισσότερα εύσημα σε επωφελής ατομικές προσπάθειες παρά σε συλλογικές. Επίσης, μερικοί εργαζόμενοι, μπορεί απλώς να πιστεύουν ότι υπόλοιποι δεν έχουν τίποτα να τους μάθουν. Ακόμα, μπορεί να έχουν αναπτύξει αυτό που οι κοινωνικοί ψυχολόγοι αποκαλούν προκατάληψη εντός της ομάδας (in-group bias), στην οποία υπερεκτιμούν τη δική τους ομάδα και υποτιμούν μέλη άλλων ομάδων. Καθώς τα μέλη της ομάδας έχουν όλο και περισσότερο χρόνο μεταξύ τους,

και πιθανόν αποκλείοντας γνώμες άλλων, περιορίζουν την εισροή νέων απόψεων και ενισχύουν τις δικές τους κοινές διαδεδομένες πεποιθήσεις. Ως αποτέλεσμα, γίνονται επιρρεπείς στο “δεν-εφευρέθηκε-εδώ” (not-invented-here) σύνδρομο, στον οποίο οι ιδέες, οι γνώσεις και οι εφευρέσεις που αναπτύχθηκαν εκτός της δικής τους ομάδας απορρίπτονται κατηγορηματικά.

- Δεύτερο εμπόδιο *Αδυναμία αναζήτησης και εύρεσης ειδικότητας*: Ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να αναζητήσουν βοήθεια σε άλλες επιχειρηματικές μονάδες ή τμήματα, ενδέχεται να μην μπορούν να βρουν ή να ψάξουν αποτελεσματικά, ώστε τα οφέλη να υπερτερούν του κόστους αυτής της αναζήτησης. Σε μεγάλες και διάσπαρτες πολυεθνικές εταιρείες, αυτό το πρόβλημα μπορεί να γίνει σημαντικό εμπόδιο για τη συνεργασία. Σχεδόν πάντα, κάποιος εσωτερικά της εταιρείας γνωρίζει συχνά την απάντηση σε ένα πρόβλημα, αλλά είναι σχεδόν αδύνατο να συνδεθεί το άτομο που έχει την πείρα με το άτομο που τη χρειάζεται. Έτσι, οι βάσεις δεδομένων και οι ηλεκτρονικές μηχανές αναζήτησης, μπορούν να βοηθήσουν σε αυτό. Στις περισσότερες συμβουλευτικές εταιρείες, για παράδειγμα, οι σύμβουλοι επισυνάπτουν απλοποιημένα έγγραφα με την τελική εργασία τους στις βάσεις δεδομένων. Στη συνέχεια, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στην εταιρεία μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτά τα έγγραφα και να επικοινωνήσουν όταν το επιθυμούν με τους σύμβουλους που έκαναν την αρχική επισύναψη της εργασίας τους.
- Τρίτο εμπόδιο. *Απροθυμία για παροχή βοήθειας*: Σε ορισμένες περιπτώσεις, το πρόβλημα βρίσκεται με το πιθανό πάροχο βοήθειας και όχι με αυτόν που την αναζητεί. Μερικοί υπάλληλοι διστάζουν να μοιραστούν αυτά που γνωρίζουν ή αρνούνται να βοηθήσουν ξεκάθαρα, με αποτέλεσμα η κατάσταση αυτή να οδηγεί στο πρόβλημα της συσσωρευμένης εξειδίκευσης (a hoarding-of-expertise problem). Επίσης, ο ανταγωνισμός μεταξύ των συνανταγωνιστικών τμημάτων ή μονάδων μπορεί να υπονομεύσει τα κίνητρα των ανθρώπων να συνεργαστούν μεταξύ τους. Για παράδειγμα, όταν οι δύο εταιρείες που εμπλέκονται στη συνανταγωνιστική σχέση πωλούν προϊόντα στην ίδια αγορά και επιδιώκουν την ανάπτυξη παρόμοιων τεχνολογιών, είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να διστάσουν να βοηθήσουν άτομα από ένα ανταγωνιστικό τμήμα ή μονάδα, παρόλο που γνωρίζουν ότι πλέον πρέπει να υπάρχει και σχέση συνεργασίας μεταξύ τους. Παραδόξως, η έμφαση στη διαχείριση της επίδοσης (performance management) τις τελευταίες δεκαετίες, έχει τροφοδοτήσει επίσης αυτό το πρόβλημα. Αυτό συμβαίνει, διότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πεισμένοι στο να αποδώσουν, νιώθοντας ότι δεν έχουν χρόνο να βοηθήσουν τους άλλους ή απλώς δεν τους ενδιαφέρει, εφόσον το μόνο που έχει σημασία είναι η παράδοση των δικών τους αποτελεσμάτων. Συνεπώς, αν και αυτή η κατάσταση επικεντρώνεται στην ατομική επίδοση, είναι ξεκάθαρα σημαντική στο σύνολο του οργανισμού. Έτσι, τα στελέχη πρέπει να προσπαθούν να δημιουργούν μια δύναμη

αντιστάθμισης ως προς την ανάπτυξη των κινήτρων τους, με στόχο την ενίσχυση της συνεργασίας και της κοινής ταυτότητας μεταξύ τους.

- **Τέταρτο εμπόδιο.** *Αδυναμία ομαδικής εργασίας και μεταφοράς γνώσης:* Μερικές φορές οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν ομαδικά, αλλά δεν μπορούν να μεταφέρουν εύκολα αυτά που ξέρουν σε άλλους, πολλές φορές λόγω άγνωστων προβλημάτων. Στην περίπτωση αυτή, η φύση της εν λόγω γνώσης απαιτεί ότι οι άνθρωποι έχουν ήδη σχέσεις για να καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλον. Για παράδειγμα, όταν η γνώση είναι “σιωπηρή” (tacit), δηλαδή δεν μπορεί να εκφραστεί εύκολα, τότε είναι δύσκολο να εξηγηθεί το περιεχόμενο σε άλλους. Αυτοί με τη σειρά τους βέβαια, μπορεί να είναι δύσκολο να κατανοήσουν το περιεχόμενο, καθιστώντας έτσι δύσκολα τα καθήκοντα τροποποίησης και ενσωμάτωσης του περιεχομένου στις δικές τους συνήθειες και αξίες. Το ίδιο πρόβλημα εμφανίζεται με τη γνώση, η οποία θεωρείται συχνά ως συγκεκριμένη, για ένα πλαίσιο ή μια κουλτούρα. Λόγω αυτών των δυσκολιών, η μεταφορά “σιωπηρής” ή ειδικής γνώσης είναι πιθανό να είναι πιο δυσκίνητη και να διαρκεί περισσότερο, με αποτέλεσμα να είναι πιο δαπανηρή από τη μεταφορά σαφής ή απλής γνώσης. Αυτά τα προβλήματα μπορούν να περιοριστούν, εάν τα δύο μέρη έχουν αναπτύξει μια ισχυρή επαγγελματική σχέση. Σε αυτή τη περίπτωση, είναι πιθανό να έχουν αναπτύξει ένα κοινό πλαίσιο επικοινωνίας, στην οποία κάθε μέρος καταλαβαίνει πώς το άλλο εκφράζεται και εξηγεί δύσκολες έννοιες. Συνεπώς, η έλλειψη τέτοιων σχέσεων, είναι πιθανό να δυσκολεύει την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και του προσωπικού, που μέχρι πρότινος είναι πιθανό να είχαν μόνο ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ τους. (Morten T. Hansen and Nitin Nohria, 2004)

5.1.3 Πόροι, Ικανότητες και Αρμοδιότητες σε Συνανταγωνιστικές Συνθήκες

Η βιβλιογραφία για το στρατηγικό μάνατζμεντ γενικά, αλλά και αυτή που αφορά τη βασισμένη στους πόρους θεωρία (resource-based theory) της επιχείρησης, υποστηρίζει τη μελέτη των πόρων, των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων, που με τη σειρά τους στηρίζουν τη στρατηγική της εταιρείας. Παραδοσιακά, τέτοιες μελέτες εντοπίζουν πόρους και δυνατότητες, όπως η κατασκευή εγκαταστάσεων και η τεχνογνωσία στο σχεδιασμό, που αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Στο παρελθόν, ωστόσο, τέτοιες μελέτες έχουν γίνει με την υπόθεση ότι ο ανταγωνισμός είναι η προτιμώμενη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων. Το γεγονός ότι η αύξηση της δημοτικότητας του συνανταγωνισμού αποτελεί στοιχείο για να αλλάξει αυτή η υπόθεση, μπορεί κάλλιστα να χρησιμεύσει και στη τροποποίηση της αξιολόγησης των πόρων, ικανοτήτων και αρμοδιοτήτων. (Keith Walley, 2007)

Στο τρέχον οργανωτικό περιβάλλον μπορεί κάλλιστα να είναι αυτοί οι πόροι, όπως οι εγκαταστάσεις παραγωγής, που παραμένουν σημαντικοί, αλλά για διαφορετικό λόγο. Δηλαδή, αντί να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από μόνοι τους, εξακολουθούν να το κάνουν, αλλά πλέον ως βάση μίας συνεργατικής σχέσης με έναν ανταγωνιστή. Παράλληλα με τους πόρους, λαμβάνονται υπόψιν αρμοδιότητες και ικανότητες, όπως η τεχνογνωσία στο σχεδιασμό, λιγότερο σημαντικές από τις διοικητικές δεξιότητες, που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές και συνεργατικές σχέσεις ταυτόχρονα, προωθώντας έτσι τις συνανταγωνιστικές σχέσεις. Σε αυτή την κατάσταση, οι Dowling, Roering, Carllin, & Wisniesk (1996) προτείνουν, ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν κίνητρο να σχηματίσουν ή να μην θέλουν να βγουν από μία πολύπλευρη συνανταγωνιστική σχέση, για την απόκτηση ή τη διατήρηση του ελέγχου των πόρων. (Dowling, M.J., W.D. Roering, B.A. Carllin, & J. Wisnieski, 1996).

Οι οργανωτικοί πόροι, οι δυνατότητες, οι αρμοδιότητες και η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία πάνω σε αυτά, προσεγγίζουν την παραδοσιακή σκέψη που έχει ήδη κάνει αποδεχτό, το γεγονός ότι μια επιχείρηση κατέχει πόρους, ικανότητες και αρμοδιότητες, πάνω στα οποία η επιχείρηση στηρίζει τη στρατηγική της. Ωστόσο, στην πράξη, αυτό δεν συμβαίνει πάντα, καθώς ορισμένοι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι ο έλεγχος τέτοιων ιδιοτήτων επιτρέπει την εκμετάλλευσή τους και όχι απαραίτητα την ιδιοκτησία τους.

Η αυξανόμενη δημοτικότητα του συνανταγωνισμού, είναι πιθανό να οδηγήσει ακόμη περισσότερες εταιρείες να βασίζονται τις στρατηγικές τους σε πόρους, ικανότητες και αρμοδιότητες που να μην ελέγχουν, αλλά δεν κατέχουν και απαραίτητα. Επομένως, είναι δυνατόν να βγει το συμπέρασμα ότι οι πόροι, οι αρμοδιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται για τη στήριξη των εταιρικών στρατηγικών, θα είναι κάπως διαφορετικές όταν οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι συνανταγωνιστικές παρά ανταγωνιστικές. Έτσι, καθώς ο Συν-ανταγωνισμός γίνεται πιο κοινός, τόσο θα γίνεται μεγαλύτερη η τάση στο να βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης σε πόρους, αρμοδιότητες και ικανότητες που ελέγχονται, αλλά δεν είναι απαραίτητα να κατέχονται. Ως εκ τούτου, φαίνεται λογικό ότι η συνεχής έρευνα για τους πόρους, τις αρμοδιότητες και τις ικανότητες υπό συνθήκες συνανταγωνισμού θα αποδειχθεί χρήσιμη, έτσι ώστε οι εταιρείες να εξοικειώνονται όλο ένα και περισσότερο με την ενοποίηση και κατανομή των πόρων, αρμοδιοτήτων και ικανοτήτων εντός των συνανταγωνιστικών σχέσεων, έχοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από αυτή τη σχέση. (Keith Walley, 2007)

Όπως τονίστηκε ήδη, η προσφορά των πόρων μεταξύ των συνανταγωνιστών μπορεί να αποτελεί την κύρια αιτία της σύναψης αυτής της σχέσης, παράλληλα όμως αναδεικνύει και τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων εταιρειών. Έτσι, δύο ή περισσότερες εταιρείες με μεγάλες

ομοιότητες πόρων μπορούν να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά λόγω της ομοιότητας ή της ανομοιότητας του αποθέματός και της κατανομής των πόρων τους, ο Συν-ανταγωνισμός θα είναι περισσότερο βασισμένος με την ανταγωνιστική ή τη συνεργατική συμπεριφορά. Συνεπώς, η ομοιότητα ή όχι σε επίπεδο πόρων και συνάμα η κατανομή τους, μπορεί να επηρεάσει το εσωτερικό των οργανισμών, για αυτό και οι εταιρείες που βρίσκονται εντός μίας συνανταγωνιστικής σχέσης, είναι θετικό να γνωρίζουν σε ποια κατάσταση βρίσκονται και τι σκοπό έχει η σχέση αυτή, έτσι ώστε να εναρμονίσουν το εσωτερικό τους περιβάλλον με αυτή τη κατάσταση.

Η συνεργασία μεταξύ άμεσων αντιπάλων που διαθέτουν υψηλό βαθμό ομοιότητας πόρων, δικαιολογείται λόγω της ευκαιρίας να αυξηθεί η κλίμακα της συνανταγωνιστικής συμφωνίας μέσω της ίδιας εμπειρίας, φήμης και των ίδιων ικανοτήτων. Αυτή η κατάσταση έχει οριστεί ως ανταγωνιστικός Συν-ανταγωνισμός, λόγω της ομοιότητας των πόρων που οδηγούν σε παρόμοιες ανταγωνιστικές δράσεις και στρατηγικές, με αποτέλεσμα ο βαθμός του ανταγωνισμού να αυξάνεται περισσότερο εντός της σχέσης.

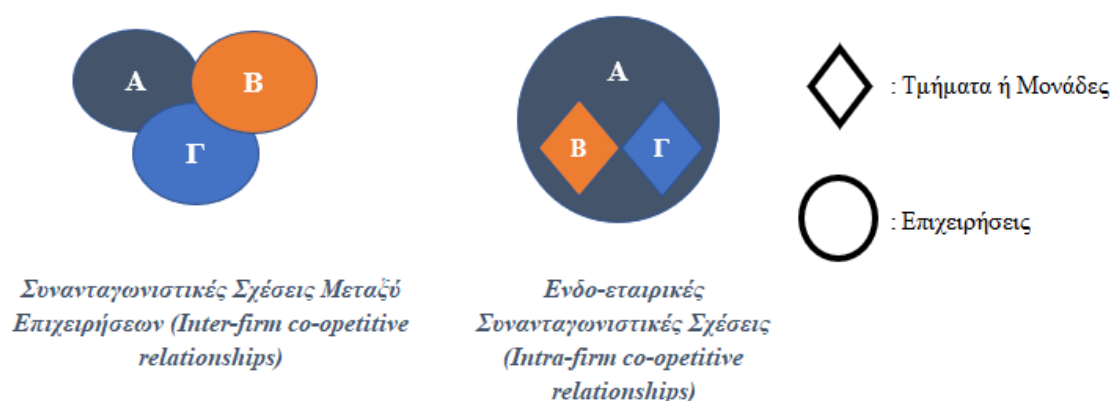
Αντίθετα, η συνεργασία μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών που έχουν χαμηλό βαθμό ομοιότητας πόρων, δικαιολογείται λόγω της ευκαιρίας να δημιουργηθεί μια συνδυαστική συνανταγωνιστική συμφωνία μέσω του συνδυασμού διαφορετικών και συμπληρωματικών δεξιοτήτων και πόρων, που βοηθούν στη δημιουργία μιας νέας αγοράς ή/και τεχνολογίας. Αυτή η κατάσταση έχει οριστεί ως συνεργατικός Συν-ανταγωνισμός, στον οποίο η ανομοιότητα ή συμπληρωματικότητα των πόρων οδηγεί σε διαφορετικές ανταγωνιστικές δράσεις και στρατηγικές, με αποτέλεσμα ο βαθμός της συνεργασίας να αυξάνεται περισσότερο εντός της σχέσης. Αυτή η κατάσταση, τονίζει πώς η συμπληρωματικότητα των πόρων μειώνει το κίνδυνο οπορτουнизμού (opportunism) και αυξάνει τη δυνατότητα της οργανωσιακής μάθησης. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

5.1.4 Εσωτερικός Συν-ανταγωνισμός και Οργανωσιακή Δομή σε Συνανταγωνιστικές Συνθήκες

Έχουν γίνει εκτενείς έρευνες, σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους αλληλοεπιδρούν οι εταιρείες στα επιχειρηματικά δίκτυα, όπως και έχει εξεταστεί αρκετά και ο Συν-ανταγωνισμός με άλλες εταιρείες σε επιχειρηματικά δίκτυα (Bengtsson M. & S. Kock, 2000). Ωστόσο, πολλές φαινομενικά σημαντικές πτυχές του συνανταγωνισμού δεν λαμβάνονται υπόψη σε μεγάλο βαθμό.

Η έμφαση στο Συν-ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών είναι κατανοητή, επειδή η αλληλεπίδραση ήταν το επίκεντρο της οικονομικής θεωρίας που έχει πλέον ενσωματωθεί στην ανθρώπινη σκέψη, καθώς και στην εταιρική νομοθεσία. Ωστόσο, παρά να υποστηρίζει απλώς τη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων, ο Συν-ανταγωνισμός είναι μια πολύ πιο θεμελιώδης και διάχυτη ώθηση για τις επιχειρήσεις. Θεωρείται δεδομένο, ότι τα επιμέρους υποτιμήματα και μονάδες ενός οργανισμού στη πραγματικότητα συμμετέχουν στη συνεργασία. Αναγνωρίζεται επίσης, ότι υπάρχουν πολλά οφέλη να κερδηθούν από τον ελεγχόμενο ανταγωνισμό μεταξύ των υποτιμημάτων και των μονάδων ενός οργανισμού (Birkinshaw J. , 2001).

Ωστόσο, αυτό που δεν φαίνεται να αναγνωρίζεται στη πλειονότητα της βιβλιογραφίας, είναι ότι τα τμήματα ενός οργανισμού μπορούν να εμπλακούν σε συνεργασία και ανταγωνισμό ταυτόχρονα. Για παράδειγμα, η παραγωγή, το μάρκετινγκ και τα οικονομικά τμήματα μιας επιχείρησης, ενδέχεται να συνεργάζονται για την επιτυχή κατασκευή ενός προϊόντος, αλλά να ανταγωνίζονται για την πρόσβαση σε χρηματοοικονομικούς πόρους μέσω της διαδικασίας του ετήσιου προϋπολογισμού. Αυτό το φαινόμενο, φαίνεται να επεκτείνει την έννοια του συνανταγωνισμού από ενδιάμεσο Συν-ανταγωνισμό (inter-firm co-opetition) σε ενδο-εταιρικό ή “εσωτερικό” Συν-ανταγωνισμό (intra-firm or “internal” co-opetition). Στη περίπτωση όμως, που δύο οι περισσότερες εταιρείες συνάπτουν συνανταγωνιστική σχέση, τα τμήματα των οργανισμών καλούνται να συνεργαστούν μεταξύ τους, παρόλο που μέχρι τότε είχαν μόνο ανταγωνιστικές σχέσεις. Η παραπάνω έννοιες, δηλαδή οι συνανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ και εντός των επιχειρήσεων και των τμημάτων τους, απεικονίζονται παρακάτω στην εικόνα 4.



Εικόνα 4 Συναγωνιστικές Σχέσεις Εντός και Μεταξύ των Επιχειρήσεων
ΠΗΓΗ : (Keith Walley, 2007)

Η έννοια του “εσωτερικού” συνανταγωνισμού, φαίνεται να είναι ακόμη πιο βαθιά ενσωματωμένη στον οργανισμό, παρά το γεγονός ότι μεμονωμένοι υπάλληλοι υιοθετούν επίσης συνανταγωνιστικές συμπεριφορές. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ και οι διευθυντές που

συνεργάζονται σε μια ομάδα για να διασφαλίσουν ότι ένα έργο είναι επιτυχές, μπορεί επίσης να παρουσιάσουν σημαντικά ανταγωνιστικές τάσεις όταν πρόκειται για την απόκτηση πόρων για τα τμήματα τους, την προώθηση της φήμης τους, ακόμη και τη διασφάλιση ότι κατέχουν τις περισσότερες παροχές. Ο Tsai (2002), όπως θα αναλυθεί παρακάτω, έχει κάνει εκτενή αναφορά σε αυτόν το τομέα και διαπίστωσε ότι ο Συν-ανταγωνισμός ενισχύεται με την αυξημένη ροή της γνώσης, η οποία με τη σειρά της ενθαρρύνεται από τους λιγότερους ιεραρχικούς περιορισμούς και την αυξημένη κοινωνική αλληλεπίδραση.

Ενώ ο εσωτερικός Συν-ανταγωνισμός, φαίνεται να είναι ένας ενδιαφέρον τομέας για έρευνα, οι ερευνητές μέχρι σήμερα έχουν παραβλέψει σε μεγάλο βαθμό αυτή την πτυχή του συνανταγωνισμού. Ωστόσο, οι διαφορετικές οργανωτικές δομές και διαδικασίες θα διευκόλυναν το Συν-ανταγωνισμό και παράλληλα οι μάνατζερ και οι διευθυντές θα είχαν διαφορετικές τάσεις να αναλάβουν μια συνανταγωνιστική συμπεριφορά. Φαίνεται, επομένως, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσηλωθούν στο να υιοθετήσουν τις σχετικές δομές και διαδικασίες και να απασχολούν διευθυντές και μάνατζερ με σωστές συμπεριφορές, εάν επιθυμούν να έχει επιτυχία το συνανταγωνιστικό εγχείρημα που θα πραγματοποιήσουν. (Keith Walley, 2007)

Ο Tsai (2002), όπως επιγραμματικά αναφέρθηκε, διαπίστωσε ότι ο Συν-ανταγωνισμός ενισχύεται με την αυξημένη ροή της γνώσης, δηλαδή με την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των ανταγωνιστών και παράλληλα μεταξύ των τμημάτων τους. Η συνεργατική πτυχή αυτής της ανταλλαγής γνώσης, αναφέρεται στη συλλογική χρήση της κοινής γνώσης για την επιδίωξη κοινών συμφερόντων. Αντίθετα, η ανταγωνιστική πτυχή αναφέρεται στη χρήση της κοινής γνώσης, με στόχο την απόκτηση ιδιωτικών κερδών σε μια προσπάθεια των εταιρειών να ξεπεράσουν τους συνεργάτες τους. Ουσιαστικά, παρόλο που ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλο, οι επιχειρηματικοί παίκτες, επίσης, συνεργάζονται μεταξύ τους για να αποκτήσουν νέες γνώσεις ο καθένας από τον άλλο.

Μέσα σε έναν οργανισμό πολλαπλών τμημάτων, εμφανίζεται ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Για αυτό το λόγο, για να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να τις εκμεταλλεύονται για τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, τα οργανωτικά τμήματα τις συνανταγωνιστικής σχέσης πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους και να μαθαίνουν το ένα από το άλλο. Ταυτόχρονα όμως, τα τμήματα αυτά ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε πολλές πτυχές των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, επειδή συγκρίνονται με βάση την ικανότητα επίτευξης υψηλών ποσοστών απόδοσης. Είναι ενδιαφέρον, ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία τείνει να επικεντρωθεί είτε στη συνεργατική είτε στην ανταγωνιστική πτυχή των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων. Ακριβώς για αυτό, θα εξετασθούν τόσο η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων όσο και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, για την αποτελεσματικότερη οργάνωση των

εταιρειών εντός της σχέσης. Οι οργανωτικές μονάδες, είναι πράγματι ενσωματωμένες σε μια κοινωνική δομή συνανταγωνισμού, που υπάρχει η ανάγκη του συντονισμού διαφορετικών τμημάτων έτσι ώστε η γνώση να μπορεί να μοιραστεί αποτελεσματικά. Συνεπώς, η ερώτηση είναι πώς μπορούν οι επιχειρήσεις εντός της συνανταγωνιστικής σχέσης να συντονίσουν τα διαφορετικά τμήματά τους για να βελτιώσουν την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ τους. (Tsai Wenpin, 2002)

Ο συντονισμός των διαφορετικών τμημάτων και η συνεργασία μεταξύ τους για να μοιραστούν τις γνώσεις τους, είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση των ικανοτήτων των οργανισμών. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την οργανωτική δομή της εταιρείας, προτείνει ότι οι οργανισμοί πολλαπλών τμημάτων πρέπει να σχεδιάζουν ένα σύνολο αρχών υψηλότερης τάξης για να συντονίζουν τα διαφορετικά τμήματα τους και να αναπτύξουν την ικανότητα αναπαραγωγής της γνώσης εντός της εταιρείας (Zander U. & B. Kogut, 1995). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η οργανωτική ικανότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η γνώση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού μπορεί να αξιοποιηθεί, να μοιραστεί και να ενσωματωθεί. Αυτή η εσωτερική ανταλλαγή γνώσεων που αφορά τις επιχειρήσεις εντός της σχέσης, αν όντως είναι δύσκολο να μιμηθεί από τους άλλους, αποτελεί μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεδομένου ότι ενσωματώνονται ποικίλες γνώσεις διαφορετικών τμημάτων διαφορετικών εταιρειών, ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση συντονίζει τα διαφορετικά της τμήματα επηρεάζει σημαντικά το πρότυπο της ενδο-οργανωτικής ανταλλαγής γνώσης. Επίσης, ο οργανωτικός συντονισμός, αναφέρεται στην ενσωμάτωση ή στη σύνδεση των διαφορετικών μερών ενός οργανισμού. Έτσι, η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τον οργανωτικό συντονισμό προτείνει δύο γενικούς τύπους συντονισμού, που είναι η επίσημη ιεραρχική δομή και οι ανεπίσημες πλευρικές σχέσεις. (Tsai Wenpin, 2002)

- *Επίσημη Ιεραρχική Δομή (Formal Hierarchical Structure)*: Η επίσημη ιεραρχική δομή, είναι ένας τρόπος συντονισμού ενός πολύπλοκου συστήματος που περιλαμβάνει πολλαπλές εξειδικευμένες μονάδες και τμήματα. Η ανάλυση της ιεραρχικής δομής ως μηχανισμού συντονισμού, έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην οργανωτική έρευνα. Ορισμένες μελέτες, εντόπισαν πολλά στοιχεία της επίσημης δομής, όπως αυτά της συγκέντρωσης, της επισημοποίησης και της εξειδίκευσης. Ο συγκεντρωτισμός, είναι μια από τις θεμελιώδεις διαστάσεις της οργανωτικής σχεδίασης. Μια ιεραρχική δομή εσωτερικής οργάνωσης, είναι βασισμένη κυρίως στο συγκεντρωτισμό των σχέσεων εξουσίας, όπου ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσα από κάθετα επιβεβλημένες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Ο συγκεντρωτισμός επίσης, καθορίζει εάν η θέση της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων βρίσκεται στα υψηλότερα ή στα χαμηλότερα επίπεδα μιας ιεραρχικής σχέσης. Ακόμα, η συγκέντρωση έχει μελετηθεί ως η δυαδική σχέση μεταξύ έδρας και συγκεκριμένων οργανωτικών τμημάτων. Δηλαδή, μετράει τη σχετική επιρροή ή τον έλεγχο που ασκείται

από τη κεντρική διοίκηση στα τμήματα του οργανισμού σχετικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Μέσα σε έναν οργανισμό πολλαπλών τμημάτων και μονάδων (ή πολυεθνικών) όπου οι διαφορετικές μονάδες και τμήματα έχουν διαφορετικές στρατηγικές προτεραιότητες, η συγκέντρωση είναι πιθανό να έχει αρνητικό αντίκτυπο σχετικά με την ανταλλαγή γνώσεων. Όπως υποστήριξε ο Grant (1996), “*κάποτε οι οργανισμοί θεωρούνταν ως θεσμοί για ενσωμάτωση της γνώσης, της οποίας ένα μεγάλο μέρος είναι σιωπηρή και ανεξήγητη (tacit) και μπορεί να ασκηθεί από αυτούς που την κατέχουν, με αποτέλεσμα ο ιεραρχικός συντονισμός να αποτυγχάνει*”. Ο μεγαλύτερος συγκεντρωτισμός, αποτρέπει ένα μάνατζερ ενός τμήματος ή μονάδας από την άσκηση μεγαλύτερης διακριτικότητας στην αντιμετώπιση των απαιτήσεων εντός του σχετικού περιβάλλοντος εργασίας του/της. Η συγκέντρωση μπορεί να προκαλέσει αναποτελεσματικότητα, επειδή η μεταφορά της γνώσης από ένα μεμονωμένο τμήμα ή μονάδα προς τη διοίκηση της εταιρείας είναι επιρρεπής σε σφάλματα και ως εκ τούτου καθυστερεί τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, είναι πιθανό ο συγκεντρωτισμός να μειώνει τις πρωτοβουλίες που μπορεί να αναλάβει ένα τμήμα, όταν βρίσκεται σε σχέση ανταλλαγής με άλλα τμήματα. Ως αποτέλεσμα, ένα τμήμα ή μία μονάδα σε έναν εξαιρετικά συγκεντρωτικό οργανισμό, δεν θα ενδιαφέρεται να παρέχει τις γνώσεις του σε άλλα τμήματα ή μονάδες, εκτός εάν μια ανώτερη αρχή το επιβάλλει. Συνεπώς, ένας τέτοιος ανενεργός ρόλος μειώνει τα πιθανά οφέλη από τη ροή της γνώσης σε άλλα τμήματα ή μονάδες εντός του οργανισμού και κατά επέκταση μεταξύ των οργανισμών που βρίσκονται εντός μίας συνανταγωνιστικής σχέσης.

- *Ανεπίσημες Πλευρικές Σχέσεις (Informal Lateral Relations)*: Σε αντίθεση με την επίσημη ιεραρχική οργανωτική δομή, οι άτυπες πλευρικές σχέσεις περιλαμβάνουν ένα πιο εθελοντικό και προσωπικό τρόπο συντονισμού. Δεδομένου του γεγονότος ότι το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας σε έναν οργανισμό δεν ακολουθεί την κάθετη ιεραρχική δομή, οι άτυπες πλευρικές σχέσεις γίνονται σημαντικές, καθώς συντονίζουν τις δραστηριότητες σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες ή τμήματα και βελτιώνουν ουσιαστικά το σχεδιασμό της επίσημης οργάνωσης. Ενώ οι άτυπες σχέσεις συχνά συμβαίνουν φυσικά, μπορούν να προωθηθούν μέσω εσωτερικών κοινωνικών διευθετήσεων, όπως κοινωνικές εκδηλώσεις μεταξύ των μονάδων ή των τμημάτων, που προωθούν τις οριζόντιες επικοινωνίες και αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Έτσι, τέτοιες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μονάδων ή των τμημάτων είναι αποτελεσματικές για τη προώθηση των πλευρικών διαδικασιών ολοκλήρωσης μέσα σε ένα οργανισμό. Η κοινωνική αλληλεπίδραση παρέχει κανάλια για ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Για αυτό και όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται τέτοια κανάλια, συνεπάγεται αυξημένη πρόσβαση σε όμοια τμήματα ή μονάδες του οργανισμού, καθώς και στους πόρους τους. Επίσης, οι έρευνες για την ενδο-οργανωτική επικοινωνία, τεκμηρίωσαν

τη σημασία της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μονάδων ή τμημάτων για τη διάχυση των νέων ιδεών σε οργανισμούς πολλαπλών μονάδων και τμημάτων. Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τμημάτων, “θολώνουν” τα όρια μεταξύ των οργανωτικών μονάδων ή τμημάτων και ενθαρρύνουν τη διαμόρφωση κοινών συμφερόντων, που με τη σειρά τους, υποστηρίζουν τη δημιουργία νέων σχέσεων ανταλλαγής ή συνεργασίας. Πράγματι, η κοινωνική αλληλεπίδραση είναι ένα σημαντικό στοιχείο του κοινωνικού κεφαλαίου (social capital) που μπορεί να διευκολύνει τη μεταφορά της γνώσης μεταξύ διαφορετικών μονάδων ή τμημάτων ενός οργανισμού (Coleman 1990). Συνεπώς, μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης οι οργανωτικές μονάδες αποκτούν περισσότερες ευκαιρίες να μοιραστούν πόρους ή ιδέες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να αυξάνουν τη ροή της γνώσης συνολικά εντός του οργανισμού και κατά επέκταση μεταξύ των οργανισμών. (Tsai Wenpin, 2002)

Εφόσον έχει αναλυθεί ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ή μονάδων ενός οργανισμού και συνάμα μεταξύ των εταιρειών εντός μίας συνανταγωνιστικής σχέσης, είναι βέβαιο πως μεταξύ των τμημάτων και των μονάδων των οργανισμών υπάρχει ταυτόχρονα και ανταγωνιστική σχέση. Έτσι παρακάτω θα αναλυθεί πως ο ανταγωνισμός ενέχει συντονιστικό ρόλο και μεσολαβεί στις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και των μονάδων.

Ενώ οι οργανισμοί πολλαπλών μονάδων ενθαρρύνουν την ανταλλαγή της γνώσης μεταξύ μονάδων ή τμημάτων για την πραγματοποίηση οικονομικών εμβέλειας, επιτρέπουν επίσης τον ανταγωνισμό μεταξύ των μονάδων ή των τμημάτων τους για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Οι σχέσεις αυτές, μέσα στους πολυσύνθετους οργανισμούς συνιστούν μια κοινωνική δομή συνανταγωνισμού. Σαφώς, αυτή η κοινωνική δομή αντιπροσωπεύει ένα σύστημα συνεργασίας, καθώς ταυτόχρονα και ένα σύστημα ανταγωνισμού. Η παράλληλη σχέση συνεργασίας και ανταγωνισμού μπορεί να τονώσει περισσότερο την ανταλλαγή γνώσεων, τη τεχνολογική πρόοδο και την επέκταση της αγοράς (Lado A. A., Boyd N. G. & Hanlon S. C. , 1997).

Η συσχέτιση μεταξύ συντονισμού και ενδο-οργανωτικής ανταλλαγής γνώσεων, μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τις συνθήκες του ανταγωνισμού εντός των οργανισμών. Οι διαφορετικές οργανωτικές μονάδες ή τμήματα δεν συνεργάζονται μεταξύ τους μόνο για να μοιράζονται γνώσεις, αλλά και ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να μεγιστοποιήσουν τα δικά τους οφέλη. Εσωτερικά, για παράδειγμα, ανταγωνίζονται για να διεκδικήσουν τους πόρους εντός του οργανισμού που είναι περιορισμένοι. Αντίστοιχα, εξωτερικά προσπαθούν να ξεπεράσουν τις άλλες μονάδες ή τμήματα που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά. Για αυτό είναι λογικό να περιμένει κανείς, ότι η αποτελεσματικότητα των μηχανισμών

συντονισμού για την ανταλλαγή γνώσεων, εξαρτάται από τις συνθήκες του ανταγωνισμού μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και τμημάτων.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των μονάδων ή τμημάτων μπορεί να επηρεάσει το τρόπο με τον οποίο η συγκέντρωση, ως επίσημος μηχανισμός συντονισμού, διέπει την ενδο-οργανωτική ανταλλαγή γνώσης. Όταν οι οργανωτικές μονάδες ή τμήματα ανταγωνίζονται μεταξύ τους, είναι πιο ευαίσθητες στον έλεγχο από την ανώτερη διοίκηση. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων και των μονάδων του οργανισμού, τους κάνει να αντιδρούν αρνητικά στην επιρροή ή στη παρέμβαση της κεντρικής διοίκησης στις δικές τους αποφάσεις. Σίγουρα, μπορεί να αναρωτιούνται εάν η κεντρική διοίκηση παίρνει τις καλύτερες αποφάσεις για αυτούς, καθώς και να υποσιάζονται ότι η κεντρική διοίκηση θα θυσιάσει τα συμφέροντα τους, λαμβάνοντας αποφάσεις υπέρ άλλων μονάδων ή τμημάτων. Όταν ελέγχονται αυστηρά από τη κεντρική διοίκηση, οι οργανωτικές μονάδες και τμήματα είναι λιγότερο πρόθυμες να αναλάβουν τη πρωτοβουλία να μοιραστούν τη γνώση με άλλες ανταγωνιστικές μονάδες.

Ένα τμήμα, μπορεί να προτιμά να διατηρεί κέρδη από την ιδιόκτητη γνώση του. Αυτά τα κέρδη μπορεί να μειωθούν, εάν τα τμήματα αναγκάζονται από τη κεντρική διοίκηση να δώσουν τη γνώση τους σε ανταγωνιστές. Επίσης, αυτό μπορεί να οδηγήσει να γίνουν πιο παθητικά στη παροχή γνώσης σε ανταγωνιστικά τμήματα κάτω από την επιρροή της κεντρικής διοίκησης. Με άλλα λόγια, ο συγκεντρωτισμός μπορεί να έχει περισσότερο αρνητικό αντίκτυπο στην ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ανταγωνιστικών τμημάτων, παρά μεταξύ μη ανταγωνιστικών τμημάτων. (Tsai Wenpin, 2002)

Αν και οι οργανωτικές μονάδες ή τμήματα μπορεί να αντιστέκονται στις παρεμβάσεις της κεντρικής διοίκησης, τείνουν να μαθαίνουν το ένα από το άλλο μέσω των άτυπων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Όταν τα οργανωτικά τμήματα είναι σε ανταγωνισμό, έχουν ένα ισχυρό κίνητρο να καταλάβουν το ένα το άλλο, να επιδιώξουν να ανακαλύψουν τι σκέφτονται οι ανταγωνιστές τους και να γνωρίζουν που μπορούν να συγκριθούν με τους ανταγωνιστές τους για να προετοιμαστούν. Έχουν επίσης, ένα ισχυρό κίνητρο για αλληλεπίδραση μεταξύ τους για να σχηματίσουν κάποιο είδος σιωπηρής και όχι ευκολά κατανοητής συνεννόησης, χωρίς να το γνωρίζει η κεντρική διοίκηση.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός παρακινεί τα τμήματα ή τις μονάδες να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους για να επιδιώξουν κοινά συμφέροντα και οφέλη από τη συνέργεια της ανταλλαγής γνώσης μεταξύ τους. Για να επιτευχθούν τα οφέλη της συνέργειας μεταξύ των ανταγωνιστικών τμημάτων, είναι απαραίτητοι οι άτυποι μηχανισμοί συντονισμού που μπορούν να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη και κατά συνέπεια να μειώσουν τις ανησυχίες σχετικά με την ιδιοποίηση της γνώσης και των υπόλοιπων οφελών. Η κοινωνική αλληλεπίδραση επιτρέπει στις

ανταγωνιστικές μονάδες και τμήματα να επικοινωνούν μεταξύ τους και να γνωρίζονται καλύτερα.

Συνεπώς, η κοινωνική αλληλεπίδραση συνδέεται πιο θετικά με την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων και τμημάτων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, παρά μεταξύ αυτών που δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους. (Tsai Wenpin, 2002)

5.2 Η Εξωτερική Επιρροή του Συν-ανταγωνισμού

Είναι γεγονός, πως η επιρροή του συνανταγωνισμού καθώς και οι διαδικασίες που συμβαίνουν εξωτερικά των εμπλεκόμενων σε Συν-ανταγωνισμό επιχειρήσεων, που επηρεάζουν συνολικά τη συγκεκριμένη σχέση, έχουν ήδη αναλυθεί. Συγκεκριμένα, έχουν αναλυθεί εκτενώς οι σχέσεις που συνάπτει κάθε εταιρεία που βρίσκεται σε Συν-ανταγωνισμό μέσω του Δικτύου Αξιών στο κεφάλαιο 2, καθώς και οι αλλαγές που πραγματοποιούν οι εταιρείες εντός της συνανταγωνιστικής σχέσης στα υπόλοιπα κεφάλαια. Έτσι, η συγκεκριμένη ενότητα έχει σκοπό να εξηγήσει πως διάφοροι παράγοντες αποκλειστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, και κυρίως του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν άμεσα τις εταιρείες εντός της συνανταγωνιστικής σχέσης. Η βιβλιογραφία, αναφέρει τις πιο διαδεδομένες σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), που βρίσκονται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο. Συνεπώς, οι σχέσεις που θα αναλυθούν παρακάτω είναι ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ των καταναλωτών και η συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ προμηθευτών και καταναλωτών (ουσιαστικά η περεταίρω ανάλυση της κάθετης σχέσης του Δικτύου Αξιών).

Ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ των καταναλωτών

Εάν η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων επιβάλλουν ιδιαίτερη προσοχή και ανάλυση, τότε ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ των καταναλωτών λαμβάνει λίγο παραπάνω προσοχή. Ο Buchen (1994), περιέγραψε πώς σχεδίασε μια ομάδα εργαζομένων που προέρχονταν από ανταγωνιστικές εταιρείες με μια ομάδα πελατών, με την οποία συνεδρίαζαν τακτικά για τον εντοπισμό ευκαιριών, τάσεων και στρατηγικών (Buchen I.H. , 1994). Σίγουρα, αυτό φαίνεται να είναι ένα καλό παράδειγμα συνανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά το γεγονός ότι η σχέση περιλαμβάνει καταναλωτές καθώς και εταιρείες, αυξάνει το ενδιαφέρον για το ερώτημα του κατά πόσο είναι δυνατόν να εμπλέκεται ο Συν-ανταγωνισμός με τους πελάτες ή ακόμη και αν μπορεί να υπάρξει μεταξύ των καταναλωτών.

Φαίνεται ότι υπάρχουν στοιχεία, ότι οι καταναλωτές ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, παρατηρώντας την έναρξη των εκπτώσεων του Ιανουαρίου σε μια μεγάλη εταιρεία, το πολυκατάστημα δεν μπορεί να εξηγήσει τη βιασύνη των καταναλωτών για την απόκτηση των καλύτερων δυνατών προσφορών με οποιοδήποτε τρόπο. Επίσης, η τάση προς “μονομαχία” και η επιθυμία των πελατών να κατέχουν αντικείμενα που είναι καλύτερα από αυτά των υπόλοιπων, είναι μια αναγνωρισμένη πτυχή της ψυχολογίας του καταναλωτή. Φυσικά, πολλές εταιρείες εκμεταλλεύονται αυτή την επιθυμία για να πουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Είναι γεγονός, πως οι έφηβοι ανταγωνίζονται για να έχουν τα πιο σύγχρονα κινητά τηλέφωνα, οι άνδρες και οι γυναίκες ανταγωνίζονται για να φορέσουν τα πιο μοντέρνα ρούχα και οι ηλικιωμένοι ανταγωνίζονται ως προς τα σπίτια και αυτοκίνητα τους. Αυτό που είναι πιο δύσκολο να διαπιστωθεί, είναι η ύπαρξη μιας πτυχής συνεργασίας στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. (Keith Walley, 2007)

Υπάρχουν οργανώσεις στις οποίες μπορούν να ενταχθούν οι καταναλωτές (π.χ. η Εθνική Ομοσπονδία Καταναλωτών), προκειμένου να μεταδοθούν οι απόψεις τους για τα ζητήματα που τους απασχολούν σε ένα ευρύτερο κοινό. Έτσι, προσπαθούν να επιδιώξουν να επηρεάσουν τις πολιτικές αποφάσεις μέσω διάφορων διαδικασιών, αλλά η συμμετοχή σε τέτοιους οργανισμούς δεν είναι τόσο διαδεδομένη. Αυτό που είναι πιο δημοφιλές, είναι η συμμετοχή σε διάφορους οργανισμούς αγορών και λιανικής. Αυτοί οι οργανισμοί είναι εμπορικής φύσης, αλλά απαιτούν συμμετοχή από τη πλευρά των καταναλωτών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι καταναλωτές οργανώνονται από τις εταιρείες, με σκοπό την επίτευξη πλεονεκτημάτων στην αγορά και στη διανομή.

Ένα άλλο παράδειγμα, είναι ο τακτικός τρόπος με τον οποίο ενεργούν οι καταναλωτές στην απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Μπορούν να σχηματίσουν μια τακτική ουρά σε έναν πάγκο καταστήματος και μπορούν να υιοθετήσουν παρόμοια πρότυπα συμπεριφοράς, όταν, για παράδειγμα, κάθονται ήσυχα και κουνάνε διακριτικά μια κάρτα για να κάνουν μια προσφορά σε μια δημοπρασία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι καταναλωτές ενεργούν συνεργατικά και οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση αυτού του τύπου συμπεριφοράς, προκειμένου να διεξάγουν την επιχειρηματικότητά τους.

Έπειτα, εάν η σιωπηρή συνεργασία (tacit cooperation), είναι ή όχι μια νόμιμη βάση για μια συνανταγωνιστική σχέση δεν είναι ξεκάθαρο. Οι Bengtsson και Kock (2000) θεωρούν ότι δεν είναι, αλλά άλλοι, όπως οι Soubeyran και Weber (2002), πιστεύουν ότι είναι. Σίγουρα όμως, οι εμπορικοί οργανισμοί συχνά επιδιώκουν να διαχειριστούν τη σιωπηρή συνεργασία μεταξύ των καταναλωτών και να απορρίψουν εν μέρη την έννοια του συνανταγωνισμού μεταξύ αυτών. Αυτό βασίζεται, στο ότι όταν η συνεργασία είναι σιωπηρή φαίνεται να παραβλέπετε μια πολύ ενδιαφέρουσα και δυναμική ιδιαίτερη περιοχή έρευνας. Συμπερασματικά, προκειμένου να

κατανοηθεί ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ των καταναλωτών, υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω έρευνα για τις καταστάσεις στις οποίες οι καταναλωτές υιοθετούν συνεργατική ή ανταγωνιστική συμπεριφορά, τα προϊόντα και τις καταστάσεις που τονώνουν το Συν-ανταγωνισμό, τη τάση των διαφορετικών ατόμων και ομάδων να υιοθετούν συνανταγωνιστικές συμπεριφορές, καθώς και τις στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι εταιρείες για να τις εκμεταλλευτούν. (Keith Walley, 2007)

Η συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ προμηθευτών (πωλητών) και καταναλωτών

Είναι βέβαιο, πως η εκτενής βιβλιογραφία για τα κανάλια μάρκετινγκ, έχει τονίσει τη σημασία της διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ των πωλητών-προμηθευτών και των αγοραστών. Αυτή η βιβλιογραφία, έχει εξελιχθεί με διάφορες προοπτικές και ενδιαφέροντα με την πάροδο του χρόνου, αλλά τα κύρια θέματα παραμένουν στην αλληλεπίδραση των οικονομικών και κοινωνικών διαστάσεων των σχέσεων των καναλιών, καθώς και στην ένταση μεταξύ των κοινών και ανταγωνιστικών συμφερόντων των εταίρων. Η εγγενής δυαδικότητα των ανταγωνιστικών και των συνεργατικών κινήτρων στα κανάλια διανομής, υποδηλώνει ότι η έννοια του συνανταγωνισμού και τα ζητήματα της διαχείρισης που συνεπάγονται, μπορούν να εφαρμοστούν παραγωγικά σε κάθετες σχέσεις, παρόλο που η ιδέα του συνανταγωνισμού προέκυψε αρχικά στο πλαίσιο των οριζόντιων σχέσεων. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

Η βασική συνανταγωνιστική κατάσταση στα κανάλια διανομής είναι εμφανής. Για αυτό, αφενός τόσο ο πωλητής, για παράδειγμα, ένας προμηθευτής καταναλωτικών αγαθών και ο αγοραστής, για παράδειγμα, ένας έμπορος λιανικής, θέλουν να μεγιστοποιήσουν τον κύκλο εργασιών τους και το περιθώριο κέρδους από τις πωλήσεις τους σε ικανοποιημένους τελικούς καταναλωτές. Ως εκ τούτου, και οι δύο επωφελούνται από τη βέλτιστη τιμή σε συνάρτηση της αναλογίας του όγκου και κατά επέκταση του χαμηλού κόστους του καναλιού. Ωστόσο, εκτός από αυτό το κοινό συμφέρον για την επέκταση της αγοράς, οι αγοραστές και οι πωλητές έχουν επίσης ανταγωνιστικά συμφέροντα για να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους στη συνολική αγορά.

Μια κλασική περίπτωση, θα ήταν η προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος σε μια αλυσίδα καταστημάτων τροφίμων με τη πραγματοποίηση μιας έκπτωσης, η οποία αποσκοπεί στην αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος, αλλά κάνει ταυτόχρονα τους προμηθευτές και τους λιανοπωλητές να διαπραγματεύονται πώς να χωρίσουν την έκπτωση αυτή. Οι προσπάθειες για την επέκταση της συνολικής αγοράς απαιτούν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και ενέργειες, που επιτρέπουν τη μάθηση και τη συνεχή βελτίωση. Οι προσπάθειες για τη μεγιστοποίηση αυτόνομου μεριδίου από τη συνολική αγορά, ωστόσο, υποδηλώνει βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό και μυστικότητα έναντι κρίσιμης σημασίας πληροφοριών (El- Ansary A.I.

and L.W. Stern , 1972). Επίσης, η επιλογή της εξόδου από μια σχέση και η μετάβαση σε άλλον συνεργάτη, διατηρεί το ανταγωνιστικό στοιχείο των σχέσεων του καναλιού, ενώ τα οφέλη από την αφοσίωση σε ένα συνεργάτη υποστηρίζουν μια συνεργατική στάση.

Η βιβλιογραφία για τις κάθετες σχέσεις, έχει τονίσει τις μεγάλες δυνατότητες που προκύπτουν από έναν μακροπρόθεσμο, συνεργατικό προσανατολισμό (Porter M.E., 1985). Παρόλο που αυτή η άποψη δηλώνει υπέρ των μακροχρόνιων σχέσεων, ωστόσο, οι μάνατζερ και οι προϊστάμενοι τμημάτων εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στη διατήρηση των σχέσεων συνεργασίας, επειδή παραμένουν επίσης και ανταγωνιστικά συμφέροντα που μπορούν ακόμη και να οδηγήσουν σε άκρως ανταγωνιστικές σχέσεις σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι σχέσεις των καναλιών, που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ασυμμετρίας ισχύος και από δυσλειτουργικές συγκρούσεις, μπορεί να γίνουν κυρίως ανταγωνιστικά, χάνοντας έτσι τα οφέλη της συνεργασίας και έχοντας χειρότερη απόδοση.

Με άλλα λόγια, ο Συν-ανταγωνισμός στις σχέσεις εντός των καναλιών διανομής, είναι πιο εύκολο να λέγεται παρά να γίνεται. Συνεπώς, υπάρχει έλλειψη έρευνας που να εξηγεί πώς οι εταίροι μπορούν να δημιουργήσουν μια παραγωγική αλληλεπίδραση μεταξύ του ανταγωνισμού και της συνεργασίας και όχι να οδηγούνται σε καταστροφική σχέση μεταξύ τους. (Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy, 2010)

5.3 Η Επιρροή του Συν-ανταγωνισμού στη Τεχνολογική Καινοτομία

Σε αυτή την ενότητα, θα πραγματοποιηθεί μια επισκόπηση πως οι έννοιες του συνανταγωνισμού έχουν ρόλο σε μια τεχνολογική καινοτομία και πως την επηρεάζουν. Στη συνέχεια, θα αναλυθούν οι βασικοί οδηγοί (Drivers) του συνανταγωνισμού σε υψηλά τεχνολογικούς κλάδους, καθώς και τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού μεταξύ κορυφαίων εταιρειών (leading firms). (Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert, 2011)

5.3.1 Ο Ρόλος του Συνανταγωνισμού στη Καινοτομία

Πέρα από την εκτενή ανάλυση του συνανταγωνισμού, που έχει ήδη πραγματοποιηθεί, μια άλλη σημαντική έννοια και πεδίο έρευνας, είναι πώς θα μπορούσε ο Συν-ανταγωνισμός να επηρεάσει την καινοτομία. Είναι γεγονός, πως η καινοτομία θεωρείται από καιρό, ότι μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έρευνες δείχνουν, ότι οι εταίροι και το

δίκτυο της συμμαχίας τους βοηθούν τις εταιρείες να έχουν πρόσβαση, να αποκτούν και να μοχλεύουν σημαντικούς πόρους, για την επιδίωξη της καινοτομίας. Οι συνεργασίες παρέχουν έγκαιρη πρόσβαση σε γνώσεις και πόρους, που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμοι και παράλληλα οι εταιρείες δεν θα μπορούσαν να συνδυάσουν η μία τους πόρους της άλλης, στην προσπάθεια εκπλήρωσης των έργων καινοτομίας που ενέχουν υψηλούς κινδύνους και απαιτούν υψηλές επενδύσεις. Επειδή οι σχέσεις που γίνονται με βάση τους πόρους και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τέτοιες σχέσεις είναι σημαντικά (Dyer J.H. & Singh H., 1998), οι εταιρείες επιδιώκουν ενεργά ενδο-εταιρικές συμμαχίες για να δημιουργήσουν νέες γνώσεις και ικανότητες, ώστε να μπορέσουν να ενισχύσουν τα αποτελέσματα τους στη καινοτομία. Πολύ περιορισμένη έρευνα, ωστόσο, έχει εξετάσει το πώς ο Συν-ανταγωνισμός επηρεάζει την καινοτομία. Ορισμένοι συγγραφείς και ερευνητές, υποστηρίζουν ότι η συνεργασία μεταξύ των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη, εάν πρόκειται να ανταγωνιστούν καινοτόμες επιχειρήσεις στις σημερινές παγκόσμιες αγορές. Άλλοι, υποστηρίζουν ότι η συνεργασία με άμεσους ανταγωνιστές, δεν είναι σημαντική μόνο για να αποκτήσουν νέες τεχνολογικές γνώσεις και δεξιότητες από τους εταίρους, αλλά και για τη δημιουργία και πρόσβαση σε άλλες δυνατότητες που βασίζονται στην εντατική εκμετάλλευση των υφιστάμενων γνώσεων και δεξιοτήτων. Λαμβάνοντας υπόψη, ότι ο Συν-ανταγωνισμός είναι δημοφιλής στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, είναι απαραίτητο να εξεταστεί ο ρόλος του συνανταγωνισμού στη καινοτομία σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, αλλά και υπό ποιες προϋποθέσεις μπορούν οι εταιρείες να δημιουργήσουν θετικές επιδόσεις καινοτομίας σε σχέσεις συνανταγωνισμού.

Η συνεργασία με ανταγωνιστές, επίσης, εντείνει τις ανησυχίες για τη δημόσια πολιτική σχετικά με τη δυνατότητα συμμετοχής των συνεργαζόμενων ανταγωνιστών σε συμπαιγνία, που μπορεί να βλάψει τη καινοτομία, καθώς και την ευημερία των καταναλωτών. Η ανησυχία για συμπαιγνία θα μπορούσε να είναι υψηλή, όταν εταιρείες με μεγάλη δύναμη αγοράς συμμετέχουν στη συνανταγωνιστική σχέση. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η ανησυχία που δημιουργείται, προτείνεται ότι η συνεργασία μεταξύ των ανταγωνιστών για τεχνολογική καινοτομία μπορεί να μην είναι απαραίτητα αντί-ανταγωνιστική (anticompetitive), λόγω της δυνατότητας να φέρει μοναδικά προϊόντα, να δημιουργήσει νέες αγορές και να αναπτύξει ολοκληρωμένες τεχνολογίες προς όφελος των καταναλωτών. Οι Ingram και Yue (2008) υποστηρίζουν, ότι η ευκαιρία για συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών δεν πρέπει να θεωρείται ως παραβίαση αντιμονοπωλιακών θεμάτων, αλλά ως νόμιμη επιχειρηματική πρακτική. Ως εκ τούτου η ανάγκη στη βιβλιογραφία, είναι να εξεταστεί εάν και πότε η συνεργασία μεταξύ των ανταγωνιστών θα μπορούσε να προωθήσει τον ανταγωνισμό και αυτός με τη σειρά του τη καινοτομία. (Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert, 2011)

5.3.2 Οι Οδηγοί του Συνανταγωνισμού σε Βιομηχανίες Υψηλής Τεχνολογίας

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας φαίνεται να αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες, με αποτέλεσμα να ευνοούν περισσότερο τη δημιουργία συνανταγωνισμού. Οι Gnyawali and Park (2009) συγκεκριμένα, προσδιόρισαν βασικούς παράγοντες σε επίπεδο κλάδου που οδηγούν στο Συν-ανταγωνισμό. Οι συγγραφείς αυτοί, υποστηρίζουν τρεις κύριες τεχνολογικές προκλήσεις, που είναι οι συντομότεροι κύκλοι ζωής των προϊόντων, η σύγκλιση πολλαπλών τεχνολογιών και η αύξηση των δαπανών σε κεφάλαια και σε Έρευνα & Ανάπτυξη. Αυτά, αποτελούν σημαντικούς μοχλούς για τις επιχειρήσεις σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, ώστε να συμμετέχουν σε Συν-ανταγωνισμό. Καθώς οι κύκλοι ζωής των προϊόντων συρρικνώνονται δραματικά, λόγω της ραγδαίας αλλαγής των προτιμήσεων των πελατών και της ταχύτητας και του μεγέθους των τεχνολογικών αλλαγών, οι εταιρείες πρέπει να επιταχύνουν τις προσπάθειές τους για καινοτομία.

Η τεχνολογική σύγκλιση παρέχει ταυτόχρονα κινδύνους και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, γεγονός που διευκολύνει το Συν-ανταγωνισμό. Η σύγκλιση αυξάνει τους κινδύνους και την αβεβαιότητα σχετικά με την αγορά και τη τεχνολογία και ωθεί τις επιχειρήσεις να προσεγγίσουν άλλες εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, για να μοιραστούν το κίνδυνο και να αποκτήσουν πρόσβαση σε μια ποικιλία εξελιγμένων τεχνολογιών που μπορούν να συνδυάσουν. Η τεχνολογική σύγκλιση, προσφέρει επίσης στις εταιρείες (ειδικά για κορυφαίες εταιρείες) ευκαιρίες για το καθορισμό των βιομηχανικών προτύπων. Εκτός από τον ανταγωνισμό για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, οι εταιρείες προσπαθούν να διαμορφώσουν δομές και πρότυπα αναδυόμενης βιομηχανίας, που απαιτούνται για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους.

Καθώς τα τεχνολογικά πρότυπα και οι πλατφόρμες θέτουν τα θεμέλια για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, οι ανταγωνιστές συνεργάζονται ο ένας με τον άλλο για να κερδίσουν τις “μάχες” των προτύπων της βιομηχανίας και για τη δημιουργία κανόνων για όλη τη βιομηχανία. Επίσης, είναι δεδομένο πως η ένταση στα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης, δηλαδή οι δαπάνες ως ποσοστό επι των πωλήσεων, είναι πολύ υψηλές σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Συνεπώς, αυτό το υψηλό κόστος παρέχει ισχυρά κίνητρα για τις εταιρείες να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη βάση πόρων. Η δημιουργία μιας σχέσης συνανταγωνισμού, είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να συνδυαστούν τα έξοδα Έρευνας & Ανάπτυξης, η τεχνογνωσία και άλλα πηγές. (Zineldin M., 2004) (Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert, 2011)

Εκτός από τη βιομηχανία και τις τεχνολογικές τάσεις που συζητήθηκαν παραπάνω, οι στρατηγικές και οι πόροι μιας εταιρείας είναι πιθανό να παρακινήσουν εταιρείες “κολοσσούς”

του κλάδου να συμμετέχουν σε Συν-ανταγωνισμό. Από τη σκοπιά της στρατηγικής προοπτικής των εταιρειών, οι κορυφαίες εταιρείες φιλοδοξούν να ηγηθούν του κλάδου τους και να συνεχίζουν να επιδιώκουν τεχνολογικές καινοτομίες για τη θέσπιση βιομηχανικών προτύπων και την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Από την προοπτική των πόρων και των ικανοτήτων, οι μεγάλοι αντίπαλοι ως εταίροι έχουν πόρους και ικανότητες ανώτερες από πολλούς άλλους πιθανούς εταίρους στη βιομηχανία. Επίσης, οι πόροι και οι δυνατότητες των ανταγωνιστών είναι πιθανό να είναι άμεσα σχετικοί, εφόσον αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις. Σαφώς, οι ανώτεροι και σχετικοί πόροι και ικανότητες θα είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτάχυνση των διαδικασιών Έρευνας & Ανάπτυξης ή την επιδίωξη προτύπων βιομηχανίας ή τεχνολογίας.. (Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert, 2011)

5.3.3 Η Δυναμική του Συνανταγωνισμού Μεταξύ Κορυφαίων Επιχειρήσεων

Οι σχέσεις Συνανταγωνισμού είναι ασταθείς και δυναμικής φύσης, προκαλώντας υψηλό επίπεδο έντασης για τις επιχειρήσεις. Οι κορυφαίες εταιρείες που επιδιώκουν το Συν-ανταγωνισμό με τους ανταγωνιστές τους, αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα. Αυτό υπάρχει, μεταξύ της ύπαρξης ελκυστικών ευκαιριών και του κινδύνου υπεξαίρεσης από τον εταίρο. Δηλαδή, ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ κορυφαίων παικτών συνεπάγεται υψηλά επίπεδα έντασης για διάφορους λόγους. Όπως υποστηρίζουν οι Ingram και Yue (2008), ο ανταγωνισμός και η συνεργασία προέρχονται από τις ίδιες σχέσεις με τους πόρους και τα ίδια χαρακτηριστικά των εταίρων που είναι κρίσιμα για την επιδίωξη ευκαιριών, αλλά μπορεί επίσης να προκαλέσουν ανταγωνιστική ένταση.

Η ένταση εντείνεται, επειδή οι άμεσοι ανταγωνιστές μπορεί να το γνωρίζουν αυτό και να παρακινούνται να το επιδιώκουν, ώστε να είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν ο ένας τον άλλον. Επίσης, οι ανταγωνιστικοί στόχοι των επιχειρήσεων συγκρούονται λόγω των φιλοδοξιών τους να γίνουν ηγέτες της αγοράς. Έτσι, κάθε ευκαιριακή συμπεριφορά μεταξύ ανταγωνιστή και εταίρου θα μπορούσε να οδηγήσει σε σοβαρή απώλεια γνώσης και απώλεια της αγοράς. Αυτές οι συνθήκες σε συνδυασμό με τη δυνατότητα για υψηλή απόδοση από το Συν-ανταγωνισμό, οδηγούν ταυτόχρονα σε αστάθεια και ενίσχυση της σχέσης. Επίσης, αυτή η ένταση και αστάθεια υπογραμμίζουν την ανάγκη για μια πιο ισορροπημένη εταιρική σχέση μεταξύ των εταίρων και τη σημασία της εξισορρόπησης του ανταγωνισμού και της συνεργασίας από τις εταιρείες. (Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert, 2011)

Οι προαναφερθείσες συνθήκες, είναι ενδεικτικές του τρόπου με τον οποίο ο Συν-ανταγωνισμός σχηματίζεται και εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και ως εκ τούτου βοηθούν στην

εξήγηση των δυναμικών (Dynamics) του συνανταγωνισμού υπό τέτοιες συνθήκες. Έτσι, στο στάδιο του σχηματισμού του συνανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις θα αναζητήσουν ενεργά ένα τρόπο να μειώσουν τους κινδύνους του ομορτουισμού. Τα οικονομικά στοιχεία του κόστους συναλλαγών, προτείνουν την υιοθέτηση μιας κοινής μετοχικής επιχειρηματικής δομής, ώστε να μετριάξει τους κινδύνους του ομορτουισμού. Έπειτα, ο περιορισμός του πεδίου συνεργασίας είναι μια άλλη εναλλακτική λύση για τη μείωση του κίνδυνου του ομορτουισμού από τους εταίρους. Φυσικά, και η αμοιβαία δέσμευση της ανώτατης διοίκησης των εταίρων στο Συν-ανταγωνισμό, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αντιμετώπιση του ομορτουισμού.

Η ανάγκη των συμμετεχόντων επιχειρήσεων για τη δημιουργία και ιδιοποίηση της αξίας, καθώς και για την ισορροπία του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, οδηγούν δυναμικά σε Συν-ανταγωνισμό. Η δημιουργία αξίας πραγματοποιείται μέσω της κατανομής του κόστους, τις οικονομίες κλίμακας, τη ρύθμιση προτύπων και τη χρήση ειδικών συσχετισμένων συνθηκών. Ο Luo (2007) υπονοεί ότι οι επιχειρήσεις θα έχουν περισσότερες ευκαιρίες να δημιουργήσουν μεγαλύτερη κοινή αξία και να επωφεληθούν από αυτήν, όταν η βιομηχανία ή το επιχειρηματικό τμήμα μεγαλώνει (Yadong Luo, 2007). Οι κορυφαίες εταιρείες μπορούν ακόμη και να δημιουργήσουν νέες αγορές. Συνεπώς, το να μπορέσουν οι εταιρείες να ισορροπήσουν τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της σταθερότητας στις συνανταγωνιστικές σχέσεις. Η δυναμική του συνανταγωνισμού θα διαμορφωθεί επομένως, από τις συνθήκες της βιομηχανίας, των εταίρων, τις δυνατότητες των επιχειρήσεων να επιδιώξουν τη προσέγγιση “κερδίζω-κερδίζεις”, καθώς και από τη διαχείριση των εντάσεων και της ισορροπίας των σχέσεων. (Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert, 2011)

5.3.4 Τα Αποτελέσματα του Συνανταγωνισμού Μεταξύ Κορυφαίων Επιχειρήσεων

Όσον αφορά τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού μεταξύ κορυφαίων εταιρειών, θα πρέπει να αναλυθούν σε πολλαπλά επίπεδα (εστιακή εταιρεία, δυαδική ή σε συνδυασμό αυτών και σε επίπεδα βιομηχανίας), για να διερευνηθούν τις επιπτώσεις της δημιουργίας και ιδιοποίησης της αξίας και να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες των μελετητών και των φορέων χάραξης πολιτικής, σχετικά με τον αντίκτυπο του συνανταγωνισμού στο κλάδο. Επιπλέον, η ικανότητα των συμμετεχόντων επιχειρήσεων να διαχειρίζονται το Συν-ανταγωνισμό, θα μπορούσε να αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις προκειμένου να παράγουν οφέλη από το Συν-ανταγωνισμό. Η δημιουργία αξίας και η ιδιοποίηση της έχουν κεντρική σημασία για το Συν-ανταγωνισμό. Η συνεργασία, βασίζεται στη προσδοκία για μεγέθυνση ή/και προστασία

του μεγέθους της αξίας μέσω των κοινών προσπάθειών, αλλά ο ανταγωνισμός καθοδηγείται από την επιθυμία να συλλάβει όσο μεγαλύτερο ποσοστό της αξίας ιδιωτικά. Τα ιδιωτικά οφέλη εξαρτώνται σχετικά με τη κατανομή των κοινών οφελών και οι επιπτώσεις αυτών υπερβαίνουν το όριο της συνεργασίας. Τα κοινά οφέλη, επιπλέον, διανέμονται με βάση τη σχετική εξάρτηση από τους πόρους και φυσικά οι εταίροι που φέρνουν τους περισσότερους κρίσιμους πόρους εντός της σχέσης, μπορούν να καρπωθούν ένα υψηλότερο ποσοστό των συνολικών οφελών.

Επίσης, με τη μάθηση από τους εταίρους, οι εταιρείες μπορούν να διευκολύνουν το δικό τους προϊόν ή την τεχνολογική τους ανάπτυξη, αξιοποιώντας τις γνώσεις σε συναφείς επιχειρηματικές δραστηριότητες εντός των επιχειρήσεων. Τέτοιες επιπτώσεις, μπορεί να ενταθούν από τη πτυχή του ανταγωνισμού στις σχέσεις συνανταγωνισμού. Όταν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις συνεργάζονται, έχουν ένα ισχυρό κίνητρο να συγκρίνουν η μια την άλλη και να προετοιμαστούν για τις συνέπειες του ανταγωνισμού (Tsai Wenpin, 2002). Ακόμη, η ικανότητα των επιχειρήσεων για αποτελεσματικότερη διαχείριση του συνανταγωνισμού θα ήταν χρήσιμη στη δημιουργία υψηλότερων κοινών οφελών και στην ιδιοποίηση μεγαλύτερου μεριδίου από αυτά τα οφέλη. Βέβαια, μια εταιρεία που διαθέτει τη νοοτροπία και την εμπειρία που σχετίζεται με το Συν-ανταγωνισμό μπορεί να είναι σε θέση να χειριστεί συγκρούσεις, να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία και μεγαλύτερα ιδιωτικά οφέλη. (Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert, 2011)

Επομένως, προτείνεται ότι ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ κορυφαίων εταιρειών σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, ειδικά στις ανοδικές πτυχές μιας αλυσίδας αξίας όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη και η τεχνολογική καινοτομία, οδηγούν σε ένα ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο κλάδο. Ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ σημαντικών παικτών, μπορεί να προωθήσει τη καινοτομία μέσω του ανταγωνισμού. Ο Teece (1992) υποστηρίζει ότι σύνθετες μορφές της συνεργασίας είναι συνήθως απαραίτητες για τη προώθηση του ανταγωνισμού. Να σημειωθεί, ότι ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ κορυφαίων εταιρειών μπορεί να προκαλέσει τον επακόλουθο Συν-ανταγωνισμό μεταξύ άλλων εταιρειών, επειδή πολλές εταιρείες θα προσπαθήσουν να μιμηθούν και να απαντήσουν στις ενέργειες των ηγετικών εταιρειών του κλάδου.

Έτσι, ο Συν-ανταγωνισμός μεταξύ “γιγάντων”, μπορεί να αλλάξει την ανταγωνιστική δυναμική σε πιο εντατική μορφή ανταγωνισμού και να οδηγήσει σε ανταγωνισμό ανά ομάδες. Επίσης, ο Συν-ανταγωνισμός μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα προβλήματα καταλλήλολητας (spillover) που αντιμετωπίζουν, επισημαίνοντας ότι η σύζευξη με τους ανταγωνιστές συχνά προωθεί τη καινοτομία, επειδή το σύνολο των επιχειρήσεων που λαμβάνουν τα οφέλη είναι πιθανό να περιλαμβάνουν και το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, που έχουν δαπανήσει το μεγαλύτερο κόστος στην Έρευνα & Ανάπτυξη.

Τέλος, ο Συν-ανταγωνισμός είναι πιο πιθανό να προωθήσει την πτώση των τιμών και την παροχή καλύτερων προϊόντων στην αγορά. Έτσι, ο Συνανταγωνισμός μεταξύ “γιγάντων”, επιτρέπει στους καταναλωτές να απολαμβάνουν προϊόντα πολλαπλών χαρακτηριστικών σε λογικές τιμές λόγω των οικονομιών κλίμακας, των συμπληρωματικών πόρων για την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων τεχνολογιών, τη μείωση της προσπάθειας επικάλυψης, καθώς και τον εντεινόμενο ανταγωνισμό. (Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert, 2011)

5.4 Ο Ρόλος του Συν-ανταγωνισμού στη Δημιουργία Αξίας

Είναι γεγονός, πως οι εταιρείες που εμπλέκονται ενεργά σε κάποιο είδους Συν-ανταγωνισμού έχουν σκοπό να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία, που ειδιάλλως δεν θα είχαν, και κατά συνέπεια αυτό να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή όπως ονόμασαν οι Dagnino & Padula (2002) πηγή “συν-ανταγωνιστικού” πλεονεκτήματος.

Όπως υποστηρίχθηκε και σε προηγούμενες ενότητες και κεφάλαια, η επιχειρηματική στρατηγική του συνανταγωνισμού αφορά τη στρατηγική μεταξύ επιχειρήσεων που επιτρέπει στις εταιρείες που εμπλέκονται στη σχέση αυτή, να διαχειριστούν μια μερικώς συγκλίνουσα δομή συμφερόντων και στόχων και να δημιουργήσουν αξία μέσω του “συν-ανταγωνιστικού” πλεονεκτήματος. Αυτές οι εν μέρει συγκλίνουσες δομές συμφερόντων και οι κοινοί στόχοι, είναι η βάση ενός “Συν-ανταγωνιστικού συστήματος δημιουργίας αξίας”. Αφού μέχρι τώρα έχουν οριστεί και εξηγηθεί δύο είδη συνανταγωνισμού, δηλαδή το δυαδικό και του δικτύου, σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί πώς η στρατηγική του συνανταγωνισμού μπορεί να εγγυηθεί τη δημιουργία αξίας στις επιχειρήσεις, που συμμετέχουν μέσω μιας δομής παίγνιου μεταβλητού θετικού αθροίσματος.

Πρώτον, λαμβάνοντας υπόψη τους εμπλεκόμενους συνανταγωνιστικούς φορείς (co-opeting actors), προσδιορίζονται τρία επίπεδα συνανταγωνισμού (co-opetition levels), δηλαδή μάκρο, μέσο και μικρό επίπεδο. Δεύτερον, θα αναλυθούν αυτά τα επίπεδα σε σχέση με τη δημιουργία αξίας των επιχειρήσεων. Η δημιουργία αξίας, μπορεί να θεωρηθεί μια έννοια δύο διαστάσεων, για αυτό και παρατίθενται δύο είδη δημιουργίας αξίας, δηλαδή η αξία της γνώσης και η οικονομική αξία. Η αξία της γνώσης δίνεται από την ανάπτυξη του ενδο-επιχειρησιακού “αποθέματος” της γνώσης, που υπάρχει στο πλαίσιο της συνανταγωνιστικής στρατηγικής και είναι σε θέση να χορηγηθεί από μια δεδομένη χρονική στιγμή έως μία άλλη.

Όσον αφορά την οικονομική αξία, αυτή αντιπροσωπεύεται από την προστιθέμενη αξία σε όρους ένδο-εταιρικής μείωσης του κόστους ή της αύξησης των εσόδων, που το στρατηγικό πλαίσιο του συνανταγωνισμού μπορεί να συνεισφέρει. Αντιπαραθέτοντας, έτσι, τα επίπεδα του

συνανταγωνισμού και τις δύο διαστάσεις δημιουργίας αξίας, παρατίθενται μια αναπαράσταση μήτρας του συνανταγωνισμού για τη δημιουργία αξίας, στον πίνακα 5. Όπως υποστηρίχθηκε προηγουμένως, αυτή η αναπαράσταση ξεδιλώνει την ιδέα του συνανταγωνισμού για τη δημιουργία αξίας, μέσα από δύο οπτικές γωνίες, οι οποίες είναι το επίπεδο συνανταγωνισμού της επιχείρησης συνολικά και το ενδο-επιχειρησιακό επίπεδο. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

Πίνακας 5 Μήτρα Αναπαράστασης των Επιπέδων του Συν-ανταγωνισμού σε Σχέση με τις Δύο Διαστάσεις της Αξίας

Τα Επίπεδα της Στρατηγικής του Συν-Ανταγωνισμού

	Συν-Ανταγωνιστικοί Φορείς (Co-opeting Actors)	Αξία Γνώσης (Knowledge Value)	Οικονομική Αξία (Economic Value)
Μάκρο-Επίπεδο	Ομάδες Επιχειρήσεων (Clusters of Firms) Επιχειρήσεις Μεταξύ Βιομηχανιών (Firms Across Industries)	Επικοινωνία και Ροές Πληροφοριών (Communication and Information Flows) Δημιουργία και Μεταφορά Νέων Γνώσεων Μεταξύ Βιομηχανιών (Inter-Industry New Knowledge Creation and Transfer)	Αναζήτηση Λιγότερο Επιθετικών και Μη Βέλτιστων Ρυθμίσεων (Seeking Reduced Aggressive and Suboptimal Settings) Κοινές Συμφωνίες για τη Κατανομή Κερδών και Κεφαλαίων (Profit and Fund Sharing Arrangements)
Μέσο-Επίπεδο	Επιχειρήσεις σε Ένα Κλάδο (Οριζόντιες Σχέσεις) {Firms in a Industry (Horizontal Relations)} Αγοραστές και Προμηθευτές (Κάθετες σχέσεις) {Purchasers and Suppliers (Vertical Relations)}	Ενδο-Βιομηχανική Δημιουργία και Μεταφορά Νέων Γνώσεων (Intra-Industry New Knowledge Creation and Transfer) Επικοινωνία και Ροές Πληροφοριών (Communication and Information Flows) Συν-Σχεδιασμός & Συν-Ανάπτυξη (Co-Design & Co-Development)	Επενδύσεις σε Ε&Α και στην Εκπαίδευση του Εργατικού Δυναμικού (R&D Investment and Workforce Training Investment) Ταχύτερες Συμφωνίες στα Πρότυπα (Quicker Agreement on Standards) Μειωμένος Χρόνος Διάθεσης στην Αγορά (Reduced Time-to-Market) Κοινή Ε&Α και Κοινή Παραγωγή (Joint R&D Joint Production)
Μίκρο-Επίπεδο	Λειτουργίες και Τμήματα Εντός μια Εταιρείας (Functions and Divisions within a Firm) Εργαζόμενοι Εντός της Επιχείρησης (Workers in a Firm)	Επικοινωνία και Ροές Πληροφοριών (Communication and Information Flows) Ενδο-Εταιρική Δημιουργία και Μεταφορά Νέων Γνώσεων (Intra-Firm New Knowledge Creation and Transfer) Μεγαλύτερο Κίνητρο και Δέσμευση για Σκληρή Δουλειά και Δημιουργία Γνώσης (Greater Incentive and Commitment to Hard Work and Create Knowledge)	Γρηγορότερη και Αποτελεσματικότερη Μετάβαση από την Ε&Α έως τη Παραγωγή (Quicker and More Effective Transition from R&D to Production) Αυξημένη Παραγωγικότητα Μέσω των Δεσμεύσεων (Heightened Productivity Thru Commitment)

ΠΗΓΗ: (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

Προκειμένου να επιτευχθεί μια ακριβείς αναπαράσταση, που να μπορεί να ταιριάζει καλύτερα στη μερική αντιστοιχία των συμφερόντων όσων εμπλέκονται στη δυναμική διαδικασία του συνανταγωνισμού, έχουν συνδεθεί τα τρία επίπεδα του συνανταγωνισμού στις δύο κύριες διαστάσεις της δημιουργίας αξίας των επιχειρήσεων, όπως φαίνεται και στον πίνακα 5 παραπάνω. Αρχικά, εξετάζονται οι συνανταγωνιστικοί φορείς (co-opeting actors). Όσον αφορά

τα επίπεδα στρατηγικής του συνανταγωνισμού, το μάκρο-επίπεδο αναφέρεται στις συστάδες-ομάδες διασύνδεσης των επιχειρήσεων (Clusters of Firms) και στις επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους, το μέσο-επίπεδο αφορά τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που συνδέονται κάθετα ή οριζόντια, δηλαδή εταιρείες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους ως ανταγωνιστές ή ως αγοραστές και προμηθευτές και το μικρο-επίπεδο αφορά τους παράγοντες όπως οι λειτουργίες και τα τμήματα εντός μιας επιχείρησης ή των εργαζομένων σε αυτή.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι και τα τρία επίπεδα που λαμβάνονται υπόψη ενδέχεται να προσαρμοστούν σε μια συνανταγωνιστική συμπεριφορά. Έτσι, οι ομάδες των εταιρειών και οι επιχειρήσεις ανάμεσα σε όλους τους κλάδους, συνανταγωνίζονται σε αυτό, ενώ συνήθως ανταγωνίζονται για τις κρατικές δαπάνες ή χρηματοδοτήσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη, τη πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές, τις επενδύσεις των μετόχων, καθώς και τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων κατά την είσοδό τους σε νέες αγορές, όπου ενδέχεται να συνεργαστούν σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές και τη μεταφορά τεχνολογίας για την εξερεύνηση και εκμετάλλευση νέων αγορών.

Οι εταιρείες εντός μιας βιομηχανίας που συνανταγωνίζονται σε αυτό, αν και παραδοσιακά ανταγωνίζονται σε προϊόντα και παράγοντες της αγοράς, στη περίπτωση αυτή συνεργάζονται στο σχεδιασμό, στη κατασκευή ή στη διανομή των προϊόντων και στον ορισμό νέων προτύπων. Επίσης, οι αγοραστές και οι προμηθευτές συνανταγωνίζονται με τη μορφή του σύνθετου δυαδικού συνανταγωνισμού, όπως έχει ήδη εξηγηθεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Έπειτα, οι λειτουργίες, τα τμήματα και οι εργαζόμενοι μέσα σε μια εταιρεία συνανταγωνίζονται δεδομένου ότι παραδοσιακά ανταγωνίζονται σκληρά για την ενδο-εταιρική κατανομή των πόρων, καθώς συνεργάζονται για την ανάπτυξη και την ανταλλαγή προϊόντων και εργατικού δυναμικού.

Συνεπώς, απομένει να αναλυθούν τα οφέλη από άποψη γνώσης και οικονομικής αξίας τέτοιου είδους σχέσεων σε κάθε συνανταγωνιστικό επίπεδο, τα οποία συνοπτικά έχουν αναφερθεί ήδη και στον πίνακα 5. Σε μάκρο-επίπεδο, η αξία της γνώσης προστίθεται από την έντονη επικοινωνία, τη ροή των πληροφοριών και τη μεταξύ βιομηχανιών ή τμημάτων ενός κλάδου (inter-industry) δημιουργία και μεταφορά νέων γνώσεων, που με τη σειρά τους επιτρέπουν την ένωση περισσότερων γνώσεων, ενώ η οικονομική αξία επιτυγχάνεται αναζητώντας λιγότερες επιθετικές και μη βέλτιστες ρυθμίσεις, καθώς και με τις κοινές συμφωνίες για τη κατανομή των κερδών και των κεφαλαίων. Στο μέσο-επίπεδο, η αξία της γνώσης επιτυγχάνεται μέσω της νέας δημιουργίας και μεταφοράς των γνώσεων εντός του κλάδου, την εκτενή επικοινωνία, τη ροή των πληροφοριών, το συν-σχεδιασμό των προϊόντων και τη παράλληλη ανάπτυξη. Αντίθετα, το οικονομικό όφελος επιτυγχάνεται μέσω αυξημένων επενδύσεων σε Έρευνα & Ανάπτυξη, με επενδύσεις για τη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, τη κοινή Έρευνα & Ανάπτυξη και

κοινή παραγωγή, τη ταχύτερη συμφωνία για τα πρότυπα και το μειωμένο χρόνο διάθεσης των προϊόντων στην αγορά. Τέλος, σε μικρό ή εταιρικό επίπεδο, η προστιθέμενη αξία της γνώσης παρέχεται από εκτεταμένες ροές επικοινωνίας και πληροφοριών, από την ενδο-εταιρική δημιουργία και μεταφορά νέων γνώσεων, από τα υψηλότερα κίνητρα και τη δέσμευση για εργασία και τη δημιουργία γνώσης από το εργατικό δυναμικό. Από την άλλη, το οικονομικό όφελος παρέχεται από τη ταχύτερη και περισσότερο αποτελεσματική μετάβαση από την Έρευνα & Ανάπτυξη στην παραγωγή, καθώς και την αυξημένη παραγωγικότητα από τη συνολική δέσμευση του εργατικού δυναμικού. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

Βιβλιογραφία Πέμπτου Κεφαλαίου

- Bengtsson M. & S. Kock. (2000). 'Coopetition' in Business Networks To Cooperate and Compete Simultaneously." *Industrial Marketing Management* 29 (5): 411–426.
- Bengtsson M. and S. Kock . (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178–190.
- Birkinshaw J. . (2001). "Strategies for Managing Internal Competition." *California Management Review* 44 (1): 21–38.
- Buchen I.H. . (1994). "The Collaborative Customer: The Benefits of 'Coopetition.'" *Telemarketing* 13 (5): 45–46.
- D' Aveni Richard. (1994). *Hypercompetition*. New York Free Press.
- Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. Elsevier B.V. All rights reserved: *Research Policy* Volume 40, Issue 5, June 2011, Pages 650-663.
- Dowling, M.J., W.D. Roering, B.A. Carllin, & J. Wisnieski. (1996). "Multifaceted Relationships Under Coopetition—Description and Theory." *Journal of Management Inquiry* 5 (2): 155–167.
- Dyer J.H. & Singh H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- El- Ansary A.I. and L.W. Stern . (1972). 'Power measurement in the distribution channel', *Journal of Marketing Research*, 9(1), 47–52.
- Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula. (2002, May). COOPETITION STRATEGY A NEW KIND OF INTERFIRM DYNAMICS FOR VALUE CREATION. *EURAM – The European Academy of Management*, σ. 32.
- Keith Walley. (2007). *Co-opetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*. International Studies of Management & Organization.
- Lado A. A., Boyd N. G. & Hanlon S. C. . (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1): 110–141.
- Morten T. Hansen and Nitin Nohria. (2004). *How To Build Collaborative Advantage*. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW Copyright: Massachusetts Institute of Technology, 2004. All rights reserved.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York. Free Press. .
- Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy. (2010). *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*. MPG Books Group, UK.
- Tsai Wenpin. (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing . *Organization Science*, Vol. 13, No. 2. pp. 179-190. *Organization Science* is currently published by INFORMS.
- Yadong Luo. (2007). *A coopetition perspective of global competition*. ScienceDirect.
- Zander U. & B. Kogut. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organ. Sci.* 6, 76-92. .
- Zineldin M. (2004). "Co-opetition: the organisation of the future", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, pp. 780–789.

Κεφάλαιο 6^ο

Μελέτες Περίπτωσης

6.1 Μελέτες Περίπτωσης του Ομίλου PSA

Η Groupe PSA ήταν γαλλικός πολυεθνικός όμιλος κατασκευής αυτοκινήτων και δίκυκλων, πριν συγχωνευτεί στο πολυεθνικό όμιλο κατασκευής αυτοκινήτων Stellantis, ο οποίος ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 2021. Η PSA περιλάμβανε τις μάρκες Peugeot, Citroën, DS Automobiles, Opel και Vauxhall.

Η ίδρυση του ομίλου PSA ήταν το Δεκέμβριο του 1974, όταν η Peugeot SA εξαγόρασε ποσοστό 38,2% της Citroën. Στις 9 Απριλίου του 1976 όμως, αύξησε το ποσοστό της στην εταιρεία, φτάνοντας στο 89,95% και δημιουργώντας έτσι τον Όμιλο PSA (όπου το ακρωνύμιο PSA σημαίνει Peugeot Société Anonyme – Peugeot Ανώνυμη Εταιρεία), ενώ από το 1991 έως το 2016 ο όμιλος είχε μετονομαστεί σε “PSA Peugeot Citroën”. Αφού η Citroën, είχε ήδη αρκετά εξαιρετικά επιτυχημένα αυτοκίνητα στην αγορά (το 2CV, το Dyane, το Ami, το GS και το CX) και η οικονομική κατάσταση της Peugeot ήταν πάντα εξαιρετική (λόγω διαχρονικής προνοητικότητας), η συνένωση υπό την PSA ήταν κερδοφόρα στην περίοδο 1976 - 1979.

Η PSA στα τέλη του 1978 εξαγόρασε την Chrysler Ευρώπης (δηλαδή τις Rootes και Simca), καθώς η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία πάσχιζε να επιβιώσει. Σε αντίθεση με τη Citroën, η Chrysler Europe δεν είχε σχέδια για νέα μοντέλα, ενώ τα εργοστάσια της εταιρείας ήταν εξαιρετικά αποδιοργανωμένα. Συνεπώς, οι νέες επενδύσεις περιλάμβαναν τη δημιουργία ενός νέου μοντέλου, βασισμένο στο σπορ αυτοκίνητο Talbot του 1950. Από τότε, ολόκληρη η “παλέτα” της Chrysler και Simca έγινε διαθέσιμη με το σήμα της Talbot μέχρι τη διακοπή του σήματος το 1986. Οι επενδύσεις αυτές, είχαν ως αποτέλεσμα μια περίοδο μεγάλων οικονομικών προβλημάτων για ολόκληρο τον όμιλο PSA, με διαρκώς αυξανόμενες ζημιές από το 1980 μέχρι το 1985. Ως αποτέλεσμα, το 1986 η PSA σταμάτησε εντελώς την παραγωγή αυτοκινήτων με το σήμα της Talbot, το οποίο όμως άντεξε 8 έτη ακόμα μέχρι το 1994 στο επαγγελματικό Talbot Express, όταν και καταργήθηκε οριστικά και αυτό.

Το 2016, ο Όμιλος μετονομάστηκε επίσημα σε Groupe PSA. Στις αρχές του ίδιου έτους, ανακοίνωσε ότι αποφάσισε την επιστροφή της στη Βόρεια Αμερική, για πρώτη φορά από το 1991, με χρονικό στόχο έναρξης το 2026.

Στις 10 Φεβρουαρίου 2017, η PSA ανακοίνωσε την εξαγορά της ινδικής αυτοκινητοβιομηχανίας Hindustan Motors και ανακοίνωσε ότι ένα μέρος από το δίκτυο υποδομών της εταιρείας θα χρησιμοποιηθεί για την πώληση των μοντέλων της Peugeot και της Citroën στην Ινδία από το 2018. Ως αποτέλεσμα, η PSA έβαλε στόχο να επανέλθει στην Ινδία, μετά από απουσία άνω των 20 ετών, κάτι που τελικώς έλαβε χώρα ταυτόχρονα με τη συγχώνευσή της στον όμιλο Stellantis. (Groupe_PSA, Wikipedia, 2023)

Η Stellantis N.V., είναι ένας πολυεθνικός ευρωπαϊκός-αμερικανικός όμιλος κατασκευής αυτοκινήτων, που ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 2021 βάσει μιας διασυννοριακής συγχώνευσης 50% - 50% μεταξύ του ιταλό-αμερικανικού ομίλου Fiat Chrysler Automobiles και του γαλλικού ομίλου PSA. Έχει την έδρα του στο Άμστερνταμ της Ολλανδίας. Από τον Μάιο του 2021, η Stellantis είναι η έκτη μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία παγκοσμίως (πίσω από τον όμιλο Volkswagen, την Toyota, την Renault – Nissan – Mitsubishi Alliance, την General Motors και την Hyundai Motor Group).

Η κύρια δραστηριότητα του Stellantis είναι ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η κατασκευή και η πώληση αυτοκινήτων των εταιρειών (με αλφαβητική σειρά) Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Citroën, Dodge, DS Automobiles, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Maserati, Mopar, Opel, Peugeot, Ram και Vauxhall. Ο όμιλος Stellantis έχει 300.000 υπαλλήλους, με παρουσία σε περισσότερες από 130 χώρες και με εγκαταστάσεις παραγωγής σε 30 χώρες. (Stellantis, 2023)

Κύριες Συν-ανταγωνιστικές σχέσεις

- Το 2002, ο όμιλος ίδρυσε μια νέα κοινοπραξία σε συνεργασία με την Toyota Motor Corporation για την εξέλιξη μιας σειράς αυτοκινήτων πόλης, τα οποία κατασκευάζονται σε εργοστάσιο στη Τσεχία. Η νέα κοινοπραξία ονομάστηκε TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile) και ξεκίνησε να παράγει τα Citroën C1 πρώτης γενιάς, το Peugeot 107 και το Toyota Aygo από το 2014 έως το 2021 (όταν και έληξε η κοινοπραξία), καθώς και τα Citroën C1 δεύτερης γενιάς, το Peugeot 108 και το Toyota Aygo X.

Η Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) είχε έδρα για τη κατασκευή των αυτοκινήτων το Kolin (Κόλιν) της Τσεχίας. Από το 1991 έως το 2016 ονομαζόταν “PSA Peugeot Citroën”, ενώ τον Ιανουάριο του 2021 ενσωματώθηκε στον πολυεθνικό όμιλο Stellantis. Η TPCA κατασκεύαζε αυτοκίνητα πόλης της μικρής κατηγορίας A και αποκλειστικά για τις ευρωπαϊκές αγορές.

- Η στρατηγική σχέση της PSA με την Fiat ξεκίνησε το 1978, όταν οι δύο εταιρείες υπέγραψαν τη συμφωνία συνεργασίας τους για το σχεδιασμό και τη κατασκευή ελαφρών επαγγελματικών οχημάτων. Η κοινή αυτή συνεργασία μεταξύ των

ανταγωνιστικών αυτοκινητοβιομηχανιών, ήταν μία συνεργασία όπου η PSA και η Fiat κατείχαν από 50%. Με άλλα λόγια η Fiat είχε το 50 % και από 25% η Peugeot και η Citroën, ξεκινώντας με αυτό το τρόπο την κοινή κατεύθυνσή τους προς τους σκοπούς που ήθελαν να πετύχουν από αυτή τη σχέση. Η παραγωγή των κοινών οχημάτων (Fiat Ducato, Peugeot J5 και Citroën C25), ξεκίνησε από τις εγκαταστάσεις του Val di Sangro, κοντά στην Pescara, στην Ιταλία το 1981. Το 1988, το πεδίο εφαρμογής της κοινής συμμαχίας της Fiat με την PSA ήταν να συμπεριλάβουν στην επέκτασή τους το σχεδιασμό και τη παραγωγή των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων (Multi-Purpose Vehicles).

- Η PSA και η Renault έχουν αναπτύξει πολυετής σχέσεις, κυρίως στη κατασκευή κινητήρων και αυτόματων κιβώτιων ταχυτήτων. Τα κύρια επιτεύγματα των δύο ανταγωνιστών κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους, ήταν ο κινητήρας PSA X, όπου είναι μια οικογένεια κινητήρων εσωτερικής καύσης που χρησιμοποιούνται κυρίως στα πολύ μικρά οχήματα και στα βασικά μοντέλα μεσαίων οχημάτων των Citroën, Peugeot, Talbot και Renault. Ακόμα, παρουσίασαν και τους εξακύλινδρους κινητήρες V-6 στα αντίστοιχα οχήματα. Επίσης, οι δύο εταιρείες είχαν αναπτύξει από κοινού σχέσεις στη κατασκευή αυτόματων κιβώτιων ταχυτήτων που αντικατέστησαν αυτά που προέρχονταν μέχρι τότε από ανεξάρτητους προμηθευτές.
- Η PSA με τη Ford ξεκίνησαν τη συνεργασία τους το Σεπτέμβριο του 1998. Οι δύο αυτοκινητοβιομηχανίες ανακοίνωσαν μια μεγάλης κλίμακας συμφωνία για την από κοινού ανάπτυξη τεσσάρων “οικογενειών” μικρών κινητήρων πετρελαίου, ενσωματώνοντας τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες. (Groupe_PSA, Wikipedia, 2023)

Είναι απολύτως εμφανές, ότι ο σύνθετος δυαδικός Συν-ανταγωνισμός γενικότερα στο τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας (BMW-Daimler Chrysler, Honda-Isuzu, Fiat-GM, Opel-Renault), αλλά και στις συνανταγωνιστικές σχέσεις του ομίλου PSA, που αναφέρθηκαν και θα αναλυθούν εκτενέστερα παρακάτω, προσφέρουν μια ακριβής αναπαράσταση της μέχρι τώρα περιγραφής και ανάλυσης της δομής της στρατηγικής του συνανταγωνισμού. Αυτές οι συμφωνίες λαμβάνουν διαφορετικές μορφές και επικεντρώνονται στη συνεργασία στην Έρευνα & Ανάπτυξη, καθώς και στη κατασκευή ενός ή περισσότερων εξαρτημάτων ενός αυτοκινήτου ή σειρές προϊόντων (αυτόματα γρανάζια, κινητήρες για πετρέλαιο ή βενζίνη, σπορ ή αυτοκίνητα ευκολότερης χρήσης, φορτηγά ή επαγγελματικά οχήματα), ενώ η διανομή παραμένει γενικά ανταγωνιστική. Οι παραπάνω συμμαχίες είναι ευρέως γνωστές με ονομασίες όπως “συνεργασία στο κόστος, αντίπαλος στις αγορές” ή “μην παντρευτεί κανένας, συνεργάσου με όλους”. (Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula, 2002)

6.1.1 Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου PSA και Toyota

Η Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA), είναι μια διεθνής κοινοπραξία μεταξύ της Toyota Motor Corporation και της PSA Peugeot Citroën, με έδρα το Kolin της Τσεχίας και με τις δύο εταιρείες να κατέχουν ακριβώς το ήμισυ των μετοχών. Μετά από συμφωνία τον Ιούλιο του 2001, οι δύο αυτοκινητοβιομηχανίες ανακοίνωσαν στις 9 Ιανουαρίου του 2002, την υπογραφή της επίσημης συμφωνίας τους με στόχο την ίδρυση της TPCA. Ένα από τα πρώτα οφέλη που παρείχε η συγκεκριμένη κοινοπραξία, ήταν ότι το εργοστάσιο της TPCA απασχολούσε περίπου 3.000 Τσέχους υπαλλήλους και έμμεσα θα εξασφάλιζε επιπλέον 7000 θέσεις εργασίας σε όλους τους τομείς, από τη παραγωγή των εξαρτημάτων των αυτοκινήτων έως και τις υπηρεσίες καθαρισμού.

Με αυτή τη μοναδική αυτοκινητοβιομηχανία και το κοινό τους σχέδιο για την ανάπτυξη και τη παραγωγή μικρών συμπαγή οχημάτων και τη κατασκευή ενός νέου εργοστασίου παραγωγής, η Toyota και η PSA αποφάσισαν να αντιδράσουν στη μεταβαλλόμενη ευρωπαϊκή πελατειακή αγορά και να ιδρύσουν μια εντελώς νέα κατηγορία μικρών, σύγχρονων και τεχνολογικά προηγμένων οχημάτων. Στη πραγματικότητα, και οι δύο εταιρείες έβλεπαν να αναπτύσσεται η ζήτηση για τέτοια αυτοκίνητα στην Ευρώπη και έτσι η νέα-πλατφόρμα των οχημάτων που θα κατασκευάζονταν στη Τσεχική Δημοκρατία θα προσφέρονταν στην αγορά με τις μάρκες Toyota, Peugeot και Citroën, όπως και έγινε μετέπειτα. Η συνολική επένδυση στο συγκεκριμένο έργο, συμπεριλαμβανομένου και του κόστους της Έρευνας & Ανάπτυξης και έναρξης δραστηριότητας των επιχειρήσεων, είχε ξεπεράσει τις 50 δισεκατομμύρια κορώνες (περίπου 1,5 δισεκατομμύρια ευρώ) και τελικά άρχισε να κατασκευάζεται στις 28 Φεβρουαρίου 2005. Το εργοστάσιο παρήγαγε 300.000 μικρά βενζινοκίνητα και πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα ετησίως, τα οποία θα πωλούνταν στην Ευρώπη με τις μάρκες και των δύο αυτοκινητοβιομηχανιών ταυτόχρονα, δηλαδή 200.000 αυτοκίνητα για τη Peugeot και τη Citroën και 100.000 για τη Toyota. Τα τρία ολοκαίνουργια μικρά αυτοκίνητα που παράχθηκαν πρώτα στη κοινή πλατφόρμα του εργοστασίου στη Τσεχία ήταν: το Citroën C1, το Peugeot 107 και το Toyota Aygo. (Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher, 2008)

Τα αυτοκίνητα που κατασκευάστηκαν σε αυτή τη νέα πλατφόρμα, ήταν αποτέλεσμα της από κοινού ανάπτυξης και των δύο εταιρειών. Τα αυτοκίνητα αυτά, ήταν σύγχρονα, τετραθέσια μοντέλα που διέθεταν τις πιο εξελιγμένες τεχνολογίες όσον αφορά την ασφάλεια, την αξιοπιστία, το περιβάλλον προστασίας και την αστική κινητικότητα. Εξοπλισμένα με τη πιο σύγχρονη γενιά κινητήρων πετρελαίου και βενζίνης, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί στη κατανάλωση καυσίμου. Οι διαδικασίες αυτές, πρόσφεραν σαφώς διαφοροποιημένα μοντέλα και συγκεκριμένους σχεδιασμούς για τα οχήματα των δύο εταιρειών, καθώς κατείχαν και

ισχυρά κοινά στοιχεία για τη δομή και τα εξαρτήματα των αυτοκινήτων. Έτσι, προβάλλοντας αυτή τη νέα φιλοσοφία ως προς τα οχήματα, η Toyota και η PSA είχαν προσφέρει μια ολοκαίνουργια κατηγορία αυτοκινήτων μικρού μεγέθους, η οποία θα συμπλήρωνε τις σειρές των προϊόντων τους. Αυτή η απόφαση να εισαχθεί από κοινού μια νέα κατηγορία αυτοκινήτων, που τοποθετούνταν στα τρέχοντα βασικά μοντέλα εισαγωγικού επιπέδου (entry-level models), ήταν προκειμένου να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού στην Ευρώπη, σαφώς μια αγορά όπου η ζήτηση για συμπαγή οχήματα παρέμενε τόσο ισχυρή όσο ποτέ και προβλέπονταν να αυξηθεί τα επόμενα χρόνια. Επομένως, η TPCA έδειξε το τρόπο δημιουργίας μιας νέας αγοράς οχημάτων, η οποία διεξοδικά διατήρησε όλα τα βασικά χαρακτηριστικά ενός πραγματικού αυτοκινήτου, προσφέροντας σε ελκυστικές τιμές αποτελεσματικές λύσεις τόσο για το περιβάλλον όσο και για τις απαιτήσεις που σχετίζονται με την αστική κινητικότητα. Είναι γεγονός, πως τα οχήματα αυτά ήταν κυρίως σχεδιασμένα για ευρωπαϊκές αγορές και φυσικά η νέα φιλοσοφία που δημιουργήθηκε για τα οχήματα αυτά, είχε σχεδιαστεί για να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών στην Ευρώπη. Για αυτό το λόγο, τα αυτοκίνητα που παράγονταν από τις δύο εταιρείες παράλληλα είχαν τριπλό πλεονέκτημα. Δηλαδή, είχαν τιμές χαμηλότερες από αυτές της τότε κατηγορίας μικρών αυτοκινήτων, διέθεταν υψηλού επιπέδου επιδόσεις στα πρότυπα ασφάλειας και πρόσφεραν εξαιρετικά περιβαλλοντικά επιτεύγματα και οφέλη.

Η κοινή παραγωγή της TPCA, όχι μόνο επιτρέπει τη μείωση του κόστους, αλλά και τη σύνδεση των καλύτερων στοιχείων της παραγωγής και των δύο αυτοκινητοβιομηχανιών. Έτσι, εναρμονίστηκε ιδανικά το ανέγγιχτο σύστημα παραγωγής της Toyota με την άριστη γνώση της Ευρωπαϊκής αγοράς της PSA. Επομένως, η Toyota ήταν περισσότερο υπεύθυνη για την ανάπτυξη και τη παραγωγή, ενώ η PSA ήταν περισσότερο υπεύθυνη για τη προμήθεια και τη διανομή. (Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher, 2008)

Στο Πολωνικό εργοστάσιο της Toyota στο Walbrzych της Πολωνίας, που ιδρύθηκε στις 7 Ιουνίου 2002 ως το πρώτο ευρωπαϊκό εργοστάσιο της Toyota, είχαν επεκταθεί για τη παροχή χειροκίνητων κιβώτιων ταχυτήτων, καθώς και για βενζινοκίνητους κινητήρες, κατανάλωσης 1,0 λίτρου/100 km, για το εργοστάσιο στη Τσεχία. Η PSA, από την άλλη, θα παρείχε πετρελαιοκίνητους κινητήρες κατανάλωσης 1,4 λίτρου/100 km. Σχεδόν όλα τα υπόλοιπα εξαρτήματα θα προμηθεύονταν τοπικά. Μάλιστα από την εκκίνηση της σχέσης της συνεργασίας των δύο ανταγωνιστών, πολλοί κατασκευαστές ανταλλακτικών που συνδέονται με την Toyota είχαν δημιουργήσει καταστήματα στη κεντρική και στην ανατολική Ευρώπη και περίπου 20 είχαν υπογράψει συμφωνίες προμήθειας με την TPCA. Η PSA, έβλεπε αυτή τη συνεργασία μεταξύ δύο ανεξάρτητων ανταγωνιστικών εταιρειών, ως περαιτέρω υλοποίηση της στρατηγικής του Ομίλου PSA, που στόχευε στην επίτευξη συμφωνιών για τη κοινή ανάπτυξη

και παραγωγή μηχανικών εξαρτημάτων, καθώς παράλληλα και στην ανταλλαγή γνώσεων, με στόχο την απόκτηση οικονομιών κλίμακας και μείωσης του κόστους.

Το εργοστάσιο της TPCA, είναι καρπός μιας επιτυχημένης συνεργασίας, που επέτρεψε στις δύο παγκόσμιες αυτοκινητοβιομηχανίες να συνδυάσουν τις γνώσεις τους για το σχεδιασμό των προϊόντων, το εξωτερικό στυλ (styling), τη παραγωγή και τις σχέσεις με τους προμηθευτές, καθώς και οι δυο εταιρείες μάθαιναν τις διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες η μία από την άλλη, τις διαφορετικές τεχνολογίες και διαδικασίες, με αποτέλεσμα να υπήρχε πολύ καλή ομαδική δουλειά και συνεργασία μεταξύ Toyota και PSA. Αυτό οδήγησε σε μεγάλη ανταλλαγή συγκεκριμένης τεχνογνωσίας, όπως με τη γνώση της PSA για τα μικρά αυτοκίνητα στην Ευρώπη και τη τεχνογνωσία της σε τέτοιες αγοραστικές δραστηριότητες, καθώς και την ικανότητα της Toyota από την άλλη πλευρά στην ανάπτυξη, στη κατασκευή και στις διαδικασίες παραγωγής. Πράγματι, η Toyota μάθαινε από το PSA κυρίως για ζητήματα αγορών, σχέσεις με προμηθευτές τόσο από ευρωπαϊκή όσο και από γενική άποψη, ακόμη και για τις μεθόδους παραγωγής και τη διαχείριση των βαρδιών. Από την άλλη πλευρά, η PSA μάθαινε για το τρόπο διαχείρισης και οργάνωσης της Toyota, καθώς φυσικά και για της υψηλής ποιότητας διαδικασίες της παραγωγής. Αυτή η αμοιβαία μάθηση οδήγησε, επίσης, σε νέες κοινές ιδέες και στη συν-δημιουργία (co-creation) γνώσης. (Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher, 2008)

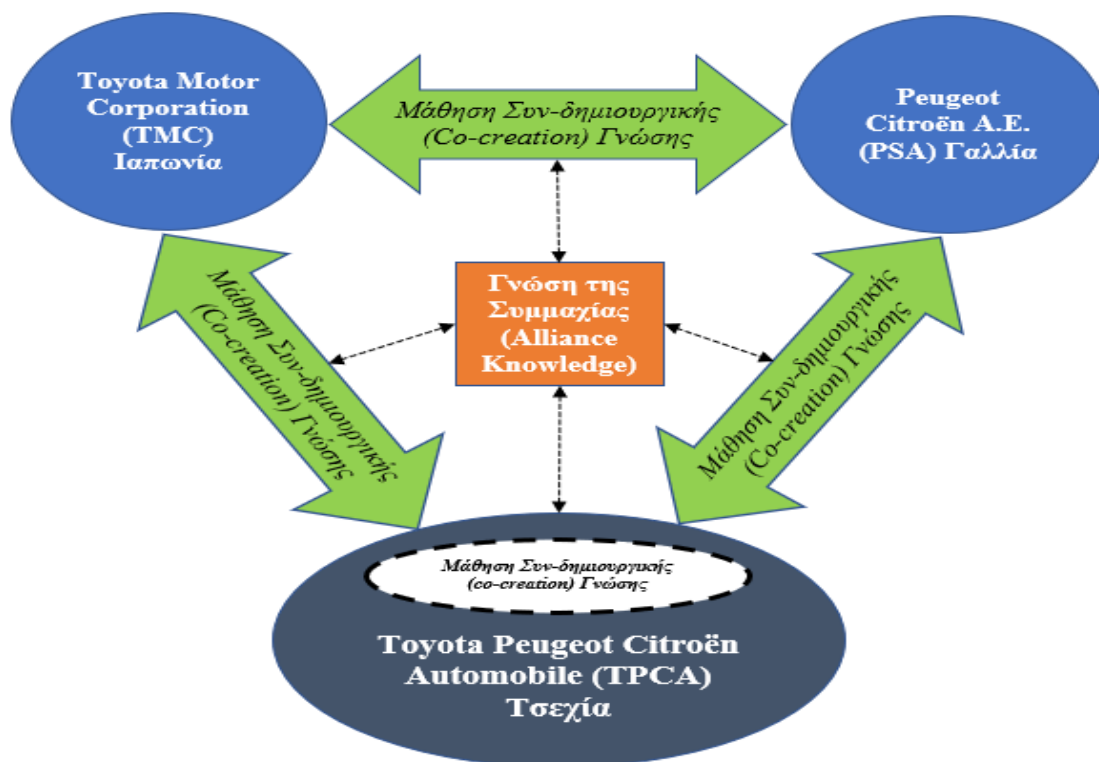
Το Μάρτιο του 2006, υπήρχαν 38 ομογενείς⁵ (Expatriates) που απασχολούνταν στην TPCA: 29 από τη Toyota και εννέα από τη PSA. Όλοι οι ομογενείς έπρατταν λειτουργίες μανάτζμεντ (management functions) και περιλάμβαναν τον Πρόεδρο (Toyota) και τον Αντιπρόεδρο (PSA). Αυτοί, συνήθως, έμεναν στη Τσεχία για περίπου 1,5 χρόνο πριν επιστρέψουν στην αντίστοιχη έδρα τους. Επίσης, το τοπικό προσωπικό αποστέλλονταν σε άλλα ευρωπαϊκά εργοστάσια της Toyota και της PSA αντίστοιχα (Τουρκία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία) και στην περίπτωση των μανάτζερ επέστρεφαν και αυτοί στις έδρες τους, συνήθως για εκπαιδεύσεις διάρκειας 1 έως 6 μήνες. Αυτό, διασφάλιζε την άμεσα και διαδραστική μάθηση του τρόπου που λειτουργούσε κάθε εταιρεία από τους εργαζόμενους (τουλάχιστον στην ενδιάμεση και ανώτερη διοίκηση), καθώς και ότι η τοπική γνώση από της TPCA μπορούσε επίσης να διαχέονταν και στους δύο οργανισμούς. Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο ότι μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα η υπευθυνότητα παραδίδονταν όλο και περισσότερο στο τοπικό προσωπικό, όταν αυτό πρώτα είχε εκπαιδευτεί από ειδικά και έμπειρα στελέχη της Toyota και της PSA.

⁵ Ομογενείς: είναι οι εργαζόμενοι που αποστέλλονται να εργαστούν στο εξωτερικό για μια μακροχρόνια εργασία, όπως οι υπάλληλοι που πρέπει να πλαισιώσουν και να οργανώσουν ένα νέο γραφείο ή τα ανώτερα στελέχη που πρέπει να διαχειριστούν ή να δημιουργήσουν ένα νέο υποκατάστημα.

Υποστηριζόμενοι από το πνεύμα της ομαδικής εργασίας και ενισχυμένοι από το ευνοϊκό εθνικό περιβάλλον από άποψη βιομηχανικής εμπειρίας και ποιότητας στο εκπαιδευτικό σύστημα, η TPCA ολοκλήρωσε με επιτυχία όλα τα στάδια της συνεργασίας της ως προς τις προθεσμίες και τα αποτελέσματα της. Αυτή η συνεργασία μεταξύ των δύο ανεξάρτητων κατασκευαστών αυτοκινήτων, παρείχε μια γρήγορη και οικονομικά αποδοτική ανταπόκριση στη ζήτηση της αγοράς, μέσω της ανταλλαγής της εξειδίκευσης και των εμπειριών των δύο εταιρειών. Στην πραγματικότητα, η αξιοποίηση των συνεργειών και η προώθηση της αμοιβαίας ανταλλαγής γνώσεων και δημιουργίας μεταξύ των δύο εταιρών, είναι ένας από τους σημαντικότερους στόχους και φυσικά πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής συμμαχίας. Έτσι, και οι δύο εταιρείες με αυτή τη στρατηγική αποκτούσαν παράλληλα νέα γνώση, που η κάθε μία εταιρεία ξεχωριστά την ανατροφοδοτούσε στην έδρα της και τη διέδιδε επίσης και σε άλλες υπομονάδες της. (Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher, 2008)

Να σημειωθεί ότι ένα από τα πιο επιτυχημένα μοντέλα που είχαν παραχθεί στο κοινό εργοστάσιο της Toyota και της PSA ήταν στις αρχές του 2006. Τότε πρωτοεμφανίστηκε το Toyota Aygo, όπου πήγαινε εξαιρετικά και ακόμη καλύτερα από τις προβλεπόμενες πωλήσεις της εταιρείας και κατά συνέπεια η κυκλοφορία του θεωρήθηκε ευρέως επιτυχημένη. Σε αντίθεση με την ώριμη αγορά της δυτικής Ευρώπης, η αγορά αυτοκινήτων της ανατολικής Ευρώπης πρόσφερε πολύ μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης, με τον ρυθμό διάχυσης των αυτοκινήτων να εμπεριείχε περίπου το ήμισυ των χωρών που ανήκουν στην Ευρώπη Ένωση. Συνεπώς, στόχος ήταν να συνεχίσουν οι δύο εταιρείες να παράγουν τέτοια μοντέλα στο κοινό εργοστάσιο τους στη Τσεχία, εφόσον η ζήτηση όλο ένα και θα αυξάνονταν για αυτά τα οχήματα, καθώς τα παλαιότερα ογκώδεις αυτοκίνητα άρχιζαν να καταργούνται και να μην είχαν ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό της Ευρώπης.

Είναι γεγονός, πως η ανταλλαγή και η συν-δημιουργία της γνώσης ήταν ένα από τα κυριότερα στοιχεία της επιτυχημένης συνεργασίας μεταξύ των δύο ανταγωνιστικών αυτοκινητοβιομηχανιών της Toyota και της PSA. Φυσικά, μπορεί να εμφανιστεί σε διαφορετικά επίπεδα, όπως φαίνεται και στην εικόνα 5 παρακάτω. Προφανώς, δεν θα έπρεπε να δημιουργηθεί γνώση μόνο τοπικά στη TPCA που από κοινού δημιούργησαν οι δύο εταιρείες, αλλά μεταξύ και εντός της κάθε μία εταιρείας ξεχωριστά. Επιπλέον, η διαδικασία της ορθής μεταφοράς των νέων γνώσεων από τη TPCA στη κάθε εταιρεία ξεχωριστά ήταν επίσης κρίσιμο σημείο. (Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher, 2008)



Εικόνα 5 Κοινή Χρήση και Δημιουργία Γνώσης Εντός της TPCA και Μεταξύ των Toyota & PSA

ΠΗΓΗ: (Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher, 2008)

Η έννοια της γνώσης της συν-δημιουργίας αντλείται από το πλαίσιο του Kohlbacher (2007), που έδωσε έμφαση στη συν-δημιουργία γνώσης με διάφορες οντότητες, όπως με προμηθευτές, πελάτες, επιχειρηματικοί εταίροι και ανταγωνιστές, εντός του οικοσυστήματος της επιχείρησης (business ecosystem). Πράγματι, η συν-δημιουργία γνώσεων με βασικά επιλεγμένα ενδιαφερόμενα μέλη (selected key stakeholders), έγιναν ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής τόσο της Toyota όσο και της PSA σε παγκόσμιο επίπεδο. Η TPCA ήταν ένα ξεκάθαρο παράδειγμα ανταλλαγής γνώσεων και συν-δημιουργίας με κάποιον ανταγωνιστή, καθώς ενσωμάτωσαν επίσης ορισμένες διαδικασίες των προμηθευτών τους στην κοινή κατασκευή των αυτοκινήτων, δημιουργώντας συνεχώς νέα γνώση που ήταν δύσκολο να αντιγραφεί από άλλους ανταγωνιστές τους. (Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher, 2008)

6.1.2 Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου PSA και Fiat

Η PSA και η Fiat είναι δύο ευρωπαϊκοί κατασκευαστές αυτοκινήτων, όπου η καθεμία παράγει περισσότερα από δύο εκατομμύρια οχήματα ετησίως. Το 1988, αποφάσισαν να ενώσουν τις δυνάμεις τους για να εισαχθούν στην αναδυόμενη αγορά των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων (Multi Purpose Vehicle). Έξι χρόνια αργότερα, και αφού δεσμεύτηκαν από κοινού 5 δισεκατομμύρια φράγκα (σε αντιστοιχία 1 δισεκατομμύριο δολάρια) στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη και στη δοκιμή του εντελώς νέου μοντέλου των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων και συνάμα επένδυσαν μαζί 6 δισεκατομμύρια φράγκα (1,2 δισεκατομμύρια δολάρια) σε ένα εντελώς νέο εργοστάσιο αφιερωμένο στη κατασκευή τέτοιων οχημάτων, οι δύο εταίροι άρχισαν να διεισδύουν σε αυτή τη κατηγορία αυτοκινήτων. Ωστόσο, οι συν-λειτουργίες (co-operations) τέλειωναν στη πόρτα του εργοστασίου και οι δύο εταίροι επέστρεφαν στον ανταγωνισμό στο στάδιο της εμπορευματοποίησης. Στην Ευρώπη, οι αυτοκινητοβιομηχανίες συνήθως συνεργάζονται σε συγκεκριμένα υποσυστήματα, δηλαδή κινητήρες, κιβώτιο ταχυτήτων, ακόμη και συστήματα κίνησης ή πλατφόρμες, αλλά σπάνια στη κατασκευή ολόκληρου του οχήματος. Για αυτό ακριβώς, μία τέτοια σχέση κοινής δημιουργίας και λειτουργιών σε μία ολόκληρη κατηγορία οχημάτων από τη PSA και τη Fiat σίγουρα εμπεριείχε προκλήσεις, αλλά και ένα ευρύ φάσμα αγοράς που καλύπτοντάς το θα οδηγούνταν και οι δύο, αν και ανταγωνιστές στην εμπορευματοποίηση, στην επιτυχία.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο αυτοκινητοβιομηχανιών, οδήγησε στα οχήματα πολλαπλών χρήσεων που παρουσίαζαν χαρακτηριστικά, όπως υψηλής ασφαλείας εσωτερικό χώρο με μεγάλη χωρητικότητα για τους επιβάτες (έως 7 ή 8 θέσεις) και/ή αποσκευές, εργαλεία ή εξοπλισμούς αναψυχής. Αυτά τα χαρακτηριστικά, το τοποθετούσαν ως όχημα μεταξύ ενός βαν και ενός ευρύχωρου αυτοκινήτου. Αυτά τα οχήματα, όλο και περισσότερο είχαν τη τάση να υιοθετούν ένα αδιάσπαστο σώμα, συνήθως σε σχήμα αυγού, σε όλο το μήκος του αυτοκινήτου. (Dominique Jolly, 1997)

Στη πρώτη εισαγωγή της έννοιας των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων, λίγοι κατασκευαστές αυτοκινήτων ήταν σίγουροι για την ανάπτυξή του. Η αβεβαιότητα σχετιζόταν περισσότερο με το επίπεδο ζήτησης παρά με τις τεχνολογικές εκτιμήσεις και δυνατότητες, κάτι που η PSA και η Fiat γνώριζαν. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η PSA, χάνοντας μάλιστα χρήματα εκείνη τη περίοδο, απέρριψε ακόμη και προσφορά της Matra-Automobiles για να σχηματίσει συμμαχία με τη Fiat στα οχήματα πολλαπλών χρήσεων.

Στην Ευρώπη, η έννοια των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων συνήθως συνδέονταν με τη Matra-Renault Espace. Η ιδέα ξεκίνησε σε μία μονάδα αυτοκινήτων του Ομίλου Matra, σε περιόδους

μάλιστα που αυτή η θυγατρική ήταν κοντά στη πτώχευση. Από την έναρξη της κατηγορίας αυτής το 1984, τα αυτοκίνητα κατασκευάζονταν κυρίως από τη Matra Automobiles, αλλά διανεμόνταν και διατίθενταν στο εμπόριο από τη Renault που είχε τη κύρια ευθύνη της εμπορευματοποίησης των οχημάτων. Η εμπειρία της αυτοκινητοβιομηχανίας της Matra, είχε τις ρίζες της στο σχεδιασμό των σπορ και ψυχαγωγικών αυτοκινήτων και έτσι δεν προκαλούσε έκπληξη το γεγονός ότι τα οχήματα πολλαπλών χρήσεων (MPV) που σχεδίαζαν, ήταν πιο κοντά σε αυτοκίνητα τύπου sedan παρά σε μικρά φορτηγά. Πάντοτε φυσικά, διέθεταν υψηλό τεχνολογικό περιεχόμενο, διαθέτοντας σώμα κατασκευασμένο από σύνθετο υλικό, ελικοειδές ελατήριο ανάρτησης και πλήρες αρθρωτότητα (modularity) του εσωτερικού χώρου. (Dominique Jolly, 1997)

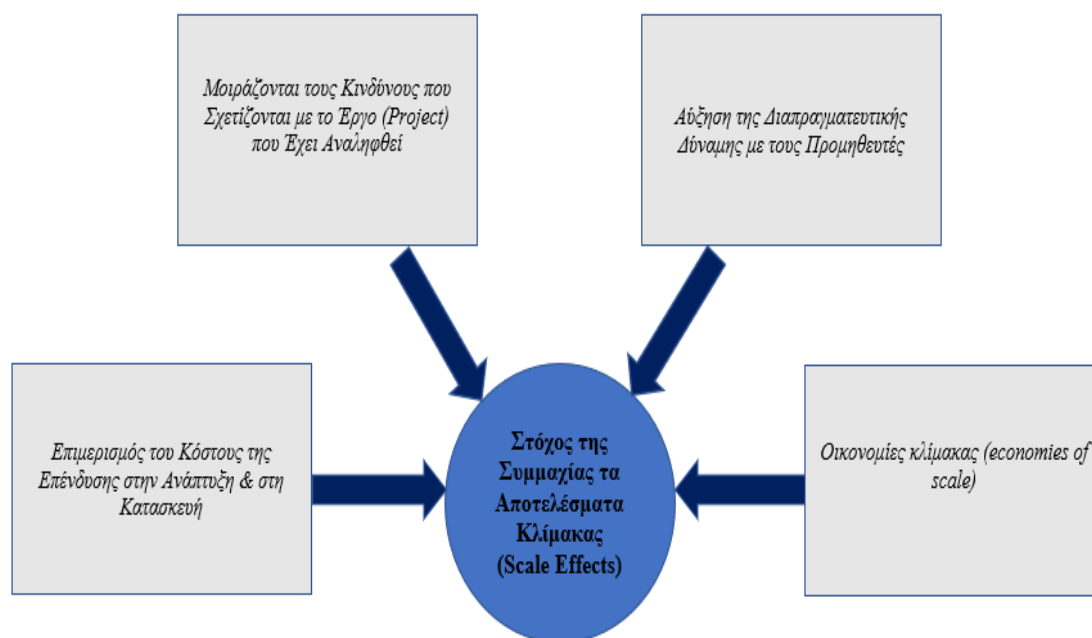
Μεταγενέστερα, το 1993, το εργοστάσιο του Val di Sangro ξεκίνησε την παραγωγή του Peugeot Boxer και του Citroën Dispatch στην κατηγορία των ελαφρών επαγγελματικών οχημάτων. Το εργοστάσιο, επίσης, συνέχισε να κατασκευάζει και τα Fiat Ducatos σε μεγάλο βαθμό. Το 1994, το νέο εργοστάσιο στο Sevel Nord της Γαλλία άρχισε να λειτουργεί για την παραγωγή του Peugeot 806, του Citroën Synergie και των Fiat Ulysses και Lancia Z (Zeta). Η συμφωνία μεταξύ της PSA και της Fiat απαιτούσε από τους εταίρους να διαχειρίζονται τα εργοστάσια που βρίσκονταν στις εγκαταστάσεις της χώρα προέλευσης της κάθε εταιρείας, δηλαδή το εργοστάσιο του Val di Sangro στην Ιταλία το διαχειρίζονταν η Fiat και το εργοστάσιο του Sevel Nord στη Γαλλία το διαχειρίζονταν η PSA. Η PSA και η Fiat κατείχαν το 50% σε κάθε εργοστάσιο και μοιράζονταν την παραγωγική ικανότητα εξίσου. Το 1995, το εργοστάσιο Sevel Nord ξεκίνησε τη παραγωγή του Peugeot Expert, του Citroën Relay και το ελαφρύ επαγγελματικό όχημα Fiat Scudo. (Jean-Martin Folz, 2003)

Το 2002, η PSA δήλωσε τη συνεργασία της με τη Fiat για την ανάπτυξη ελαφρών εμπορικών οχημάτων που θα επεκτείνονταν μέχρι το 2017, καθιστώντας τη σχέση των δύο ανταγωνιστών μια από τις πιο ανθεκτικές συμμαχίες στο κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Η PSA και η Fiat υπέγραψαν μια σημαντική συμφωνία-πλαίσιο, η οποία καθόριζε διάφορες πτυχές της συνεργασίας τους. Επίσης, επρόκειτο να επενδύσουν περίπου 1,7 δισεκατομμύρια ευρώ για την κατασκευή δύο γραμμών παραγωγής για ελαφρά επαγγελματικά οχήματα.

Τέλος, από το 2005, η συνεργασία PSA-Fiat είχε παράγει από κοινού, από το 1978 όπου και ξεκίνησαν οι πρώτες σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των δύο μεγάλων ανταγωνιστικών αυτοκινητοβιομηχανιών, συνολικά 3,3 εκατομμύρια ελαφρά επαγγελματικά οχήματα και 400.000 οχήματα πολλαπλών χρήσεων. (Jean-Martin Folz, 2003)

Αναζήτηση για αποτελέσματα κλίμακας

Είναι γεγονός πως η συνανταγωνιστική σχέση που είχαν αναπτύξει η PSA και η Fiat διακρίνονταν από τα οφέλη που παρείχε σε επίπεδο αποτελεσμάτων κλίμακας, όπως σε οικονομίες κλίμακας, κοινή ανάληψη του κινδύνου, κοινή παραγωγή και διάφορα άλλα ακόμα. Αυτά τα οφέλη ήταν πιο έντονα με τη κατασκευή των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων (Multi Purpose Vehicle), όπου η συγκεκριμένη κατηγορία είχε αρκετές δυσκολίες στο να δημιουργηθεί και να εδραιωθεί από τις PSA και Fiat λόγω της μικρότερης ζήτησης που είχε σε σχέση με άλλες κατηγορίες, αλλά και λόγω της εδραιωμένης θέσης της Matra-Renault Espace. Έτσι, είναι άκρως χρήσιμο να αναλυθούν πως τα αποτελέσματα κλίμακας που αναζητούσαν οι δύο εταιρείες, τις ώθησαν στο να μπορέσουν να εισαχθούν σε αυτή τη κατηγορία οχημάτων μαζί και με σχετική επιτυχία. Στην εικόνα 6 παρακάτω παρατίθενται επιγραμματικά όλα τα οφέλη κλίμακας που δημιούργησαν οι δύο εταιρείες. (Dominique Jolly, 1997)



Εικόνα 6 Η Συμπληρωματικότητα Μεταξύ PSA & Fiat Εμφανιζόμενη στα Αποτελέσματα Κλίμακας
ΠΗΓΗ: (Dominique Jolly, 1997)

Κοινή χρήση κόστους και κινδύνου (Sharing cost and risk)

Το σημείο που αναπτύχθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, αναφέρει πόσο υψηλές ήταν οι αρχικές απαιτούμενες επενδύσεις, διότι ο τομέας ήταν καινούργιος και δεν είχε αναπτυχθεί ιδιαίτερα (infancy). Αυτό, δεν θα αποτελούσε πρόβλημα σε τμήματα υψηλής έντασης (όπως στη σειρά Clio 106 ή Punto), όμως στην συγκεκριμένη κατηγορία (οχήματα πολλαπλών χρήσεων) σίγουρα ήταν αισθητή η ανάγκη σε κεφάλαια. Έτσι, θεωρώντας το σχετικά μικρό

μέγεθος του τμήματος της κατηγορίας των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων, δηλαδή τη στενότητα της αγοράς στην Ευρώπη, οι κατασκευαστές είχαν ισχυρό κίνητρο για συνεργασία σε κοινές λειτουργίες (co-operation), καθώς και στο κόστος σχεδιασμού (Έρευνα & Ανάπτυξη) και κατασκευής.

Κερδίζοντας οικονομίες κλίμακας (Gaining economies of scale)

Στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, όπως και σε πολλές άλλες βιομηχανίες, το κόστος μειώνεται με τη δυναμικότητα του εργοστασίου⁶ (plant capacity). Προσθέτοντας τις αντίστοιχες παραγωγικές τους ικανότητες (production capacity) στο ίδιο εργοστάσιο, η PSA και η Fiat μπόρεσαν να φτάσουν σε μεγαλύτερα οφέλη κλίμακας σε σύγκριση με μια κατάσταση όπου θα είχαν να διοικήσουν και να οργανώσουν η κάθε μία ξεχωριστά το δικό της εργοστάσιο. Συνεπώς, αυτή η συμφωνία συν-παραγωγής (co-manufacturing) επέτρεπε στους εταίρους να φτάσουν μαζί σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Το εργοστάσιο των PSA-Fiat είχε σχεδιαστεί για να παράγει 600 αυτοκίνητα ανά ημέρα, με το νεκρό σημείο⁷ να αποτελούνταν από 350 αυτοκίνητα. Η συμφωνία, επίσης, καθόριζε μια ισοτιμία παραγωγής, η οποία ήταν 300 οχήματα πολλαπλών χρήσεων που θα κατευθύνονταν προς τα δίκτυα των Peugeot και Citroën και τα υπόλοιπα 300 θα κατευθύνονταν προς τα δίκτυα των Fiat και Lancia. Οι εταίροι, σε ορισμένες περιπτώσεις, καταφέρνουν ακόμη και να διπλασιάσουν την παραγωγική τους ικανότητα, στην περίπτωση που υπάρχει μια διαρκής αυξανόμενη αγορά. Στην περίπτωση των PSA-Fiat, όμως, κύριος στόχος ήταν η επίτευξη του χαμηλότερου κόστους παραγωγής. (Dominique Jolly, 1997)

Αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης (Increasing bargaining power)

Όσον αφορά την προμήθεια των ανταλλακτικών και των εξαρτημάτων, οι κοινές λειτουργίες (co-operation) αύξαναν τη διαπραγματευτική δύναμη (negotiation power) των εταίρων έναντι των διάφορων προμηθευτών. Αυτό το σημείο ήταν πολύ σημαντικό, εφόσον το 70% των εξαρτημάτων αγοράζόταν από το εξωτερικό.

Ωστόσο, είναι άξιο να τονιστεί, ότι φτάνοντας σε αυτήν την κλίμακα οι δύο εταίροι αναγκάστηκαν να σχεδιάσουν ένα μοντέλο συμβατό μόνο με τέσσερις μάρκες, ελαχιστοποιώντας τη βιομηχανική ποικιλομορφία. Επιπλέον, οι περιορισμένοι όγκοι παραγωγής, που συνδέονταν με τη παραγωγή εξειδικευμένων οχημάτων (ειδικοί κινητήρες) περιόριζαν τη ποικιλία λόγω κόστους. (Dominique Jolly, 1997)

⁶ Η δυναμικότητα του εργοστασίου, που αναφέρεται επίσης ως παραγωγική ικανότητα (production capacity), αναφέρεται στον όγκο ή τον αριθμό των μονάδων που μπορούν να κατασκευαστούν κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου.

⁷ Νεκρό σημείο (break even point) ονομάζεται το ποσό ακριβώς των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που μια επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων της, σταθερά και μεταβλητά, μη πραγματοποιώντας ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Αποκλεισμός Ευκαιριακής Συμπεριφοράς

Τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση σε μια συμμαχία, εξαρτώνται ναι μεν από τις δικές της ενέργειες, αλλά και από τις ενέργειες του εταίρου της. Αν ένας σύμμαχος δεν συνεργάζεται αποτελεσματικά, η εμπιστοσύνη θα κινδυνεύσει και πιθανότατα θα σταματήσουν οι συν-λειτουργίες (co-operation) μεταξύ τους αργά ή γρήγορα. Αρκετοί συγγραφείς, βασιζόμενοι στη θεωρία των παιγνίων, τόνισαν ότι ένα κεντρικό πρόβλημα στο μάνατζμεντ της συμμαχίας (alliance management), είναι η εύρεση του τρόπου για να μειωθεί η πιθανότητα ευκαιριακής συμπεριφοράς. Γι' αυτό και αρκετές συμμαχίες, συχνά θεωρούνται ασταθείς και αβέβαιες στη μορφή οργάνωσης που ακολουθούν. Στην περίπτωση, όμως, των PSA-Fiat η δόμηση της συμμαχίας επέτρεπε και στους δύο τους εταίρους να αυξάνουν την αλληλεξάρτησή τους και, κατά συνέπεια, να ενισχύεται η μεταξύ τους συμφωνία.

Η συμμαχία PSA-Fiat για οχήματα πολλαπλών χρήσεων, δεν είναι η μόνη σημαντική σχέση μεταξύ των δύο αντιπάλων. Από το 1978, είχαν σχέσεις συνεργασίας στην παραγωγή ελαφρών φορτηγών. Αυτά τα οχήματα παράγονταν στην Ιταλία (περίπου 190.000 μονάδες ετησίως) από τη Sevel Sud, μια εταιρεία που ελέγχονταν εξίσου και από τις δύο εταιρείες. Αυτά, διατίθενταν στο εμπόριο από τις Peugeot, Citroën και Fiat, με τα ονόματα Boxer, Jumper, Ducato, αντίστοιχα. Το τρία μοντέλα ήταν ελαφρώς διαφοροποιημένα, όσον αφορά τα εξωτερικά χαρακτηριστικά, αλλά ήταν εξοπλισμένα με τους δικούς τους κινητήρες. Ωστόσο, η συμμαχία ήταν κερδοφόρα και για τους δύο εταίρους, καθώς τους επέτρεπε να αποκομίσουν τα οφέλη κλίμακας (ακριβώς όπως στη περίπτωση των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων που αναφέρθηκαν). (Dominique Jolly, 1997)

Αυτό που είναι σημαντικό να τονιστεί, ωστόσο, είναι ότι η ανάπτυξη, λειτουργία και το μάνατζμεντ του εργοστασίου της Sevel Sud, ήταν υπό την ευθύνη της Fiat από τη δημιουργία του εργοστασίου. Η PSA ασκούσε έλεγχο από την πλευρά της μέσω ενός μικρού αριθμού μάνατζερ, που αντιπροσώπευαν τον όμιλο στη βιομηχανική περιοχή της Ιταλίας. Όμως, η PSA δεν συμμετείχε στη καθημερινή διαχείριση του εργοστασίου, αλλά βασίζονταν πλήρως στη Fiat για αυτές τις πτυχές διαχείρισης. Αυτή η μορφή οργάνωσης, προφανώς, δημιούργησε μια ανισορροπία στη PSA λόγω του ότι εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από τις ενέργειες της Fiat.

Η συμφωνία για τα οχήματα πολλαπλών χρήσεων, επέτρεψε στις δύο εταιρείες να λύσουν αυτό το πρόβλημα βρίσκοντας ένα νέο σημείο ισορροπίας ώστε να είχαν ισορροπία δυνάμεων μεταξύ τους, μοιράζοντας την εξουσία σε δύο εργοστάσια και όχι μόνο σε ένα. Έτσι, δημιούργησαν μια νέα κοινή εταιρεία, τη Sevel Nord, με ισότιμη ιδιοκτησία, η οποία είχε την ευθύνη της παραγωγή για τα οχήματα πολλαπλών χρήσεων. Αυτή η εταιρεία και το εργοστάσιό της βρίσκονταν στη Γαλλία. Η υλοποίηση και η διαχείρισή του εργοστασίου αυτού, ανατέθηκε

σε άτομα που προέρχονταν από την ομάδα της PSA, με τη Fiat να έχει ορισμένους εκπροσώπους. (Dominique Jolly, 1997)

Αυτοί οι νέοι σύνδεσμοι μεταξύ των δύο εταιρειών, δημιούργησαν μια ενδιαφέρουσα κατάσταση. Οι δύο εταίροι εμπλέκονταν σε δύο διαφορετικά εγχειρήματα. Οι σημαντικές αποφάσεις να μην λαμβάνονταν από κοινού, αλλά την ευθύνη της διαχείρισης την αναλάμβανε ο τοπικός εταίρος για καθένα από αυτά τα εγχειρήματα. Παρεμπιπτόντως, αυτή η μορφή οργάνωσης δημιούργησε μια αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ των εταιρών. Το γεγονός ότι, η PSA έπρεπε να βασίζεται αποκλειστικά στη Fiat για την προμήθεια των ελαφρών φορτηγών αντισταθμίζονταν, πλέον, από το γεγονός ότι η Fiat έπρεπε να βασίζεται πλήρως στη PSA για την προμήθεια των οχημάτων πολλαπλών χρήσεων. Συνεπώς, μπορεί να είναι εύκολα κατανοητό, ότι κανένας από τους εταίρους δεν είχε περιθώρια να συμπεριφερθεί ευκαιριακά, εφόσον θα δέχονταν αντίποινα από τον αντίστοιχο εταίρο. Ωστόσο, ένα σοβαρό όριο που τίθενται σε αυτή την οργανωτική μορφή, είναι ότι αφιερώνοντας τη διαχείριση της συμμαχίας κυρίως σε έναν εταίρο, αποτρέπεται συνολικά στους εταίρους το να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον. (Dominique Jolly, 1997)

6.1.3 Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου PSA και Renault S.A

Η PSA και η Renault είχαν μια σειρά συμφωνιών, που αφορούσαν αρκετά βιομηχανικά και τεχνολογικά έργα. Η Peugeot (ως προκάτοχος του Groupe PSA) και η Renault συνεργάστηκαν για πρώτη φορά το 1966, όταν οι δύο εταιρείες σύναψαν μια συμφωνία συνεργασίας για τη κοινή παραγωγή μηχανικών υποσυστημάτων (mechanical subassemblies) (Jean-Martin Folz, 2003). Το 1969, οι δύο εταιρείες ενίσχυσαν περαιτέρω τη συνεργασία τους ιδρύοντας μια κοινή εταιρεία με το όνομα “La Française de Mécanique”, μια κοινοπραξία που δημιουργήθηκε από τη Peugeot και τη Renault, κατασκευάζοντας τους κινητήρες εσωτερικής καύσης τύπου X, που χρησιμοποιούνταν στα αυτοκίνητα Citroën, Peugeot, Talbot και Renault, στο Douvrin της βόρειας Γαλλίας. Ονομάζονταν, συνήθως, ως κινητήρες “Suitcase” με το ψευδώνυμο “Douvrin”, που χρησιμοποιούταν συνήθως στη μεγαλύτερη μηχανή J-Type 2,0-2,2 λίτρων χωρητικότητας, η οποία επίσης κατασκευάζονταν στο Douvrin. (PSA-Renault_X-Type_engine, 2022)

Η σχεδίαση του κινητήρα τύπου X, παρουσιάστηκε το 1972 στο Peugeot 104. Ήταν μια σχεδίαση από κράμα αλουμινίου μεμονωμένου εκκεντροφόρου εναέριου άξονα (SOHC), που είχε σε σειρά δύο βαλβίδες ανά κύλινδρο ο οποίος κινούνταν από μια αλυσίδα, χρησιμοποιώντας βενζίνη ως καύσιμο. Εφαρμόστηκε εγκάρσια μόνο σε οχήματα με κίνηση

στους μπροστινούς τροχούς, με κλίση σχεδόν οριζόντιας θέσης 72 μοιρών. Το ενσωματωμένο κιβώτιο ταχυτήτων ήταν τοποθετημένο στην πίσω πλευρά του στροφαλοθαλάμου (επομένως φαινόταν να βρίσκεται κάτω από τη μονάδα ισχύος όταν ήταν τοποθετημένη στο όχημα) και κινούνταν από γρανάζια μεταφοράς που έδιναν ένα διακριτικό χαρακτηριστικό, κοινό με τη σειρά Austin Motor Company σειράς A που χρησιμοποιούσε παρόμοια κατασκευή. Ο κυβισμός κυμαινόταν μεταξύ 1,0 και 1,4 λίτρων. Η πλευρική τοποθέτηση του κιβωτίου ταχυτήτων στον στροφαλοθάλαμο, ήταν αυτή που έδωσε το παρατσούκλι “μηχανή βαλίτσας”, καθώς τα συγκροτήματα μετάδοσης και του κινητήρα έμοιαζαν με τις δύο πλευρές μιας βαλίτσας όταν χωρίζονταν για αποσυναρμολόγηση. Ο κινητήρας αυτός χρησιμοποιήθηκε μέχρι το 1990 σε οχήματα PSA και Renault, ενώ είχε διακόψει νωρίτερα τη παραγωγή του το 1982, όταν και αντικαταστάθηκε από νέους κινητήρες. (PSA-Renault_X-Type_engine, 2022)

Το ίδιο έτος, μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης που ονομάζονταν Société Transmissions Automatiques (STA), δημιουργήθηκε από τη Renault και τη Peugeot που κατείχαν το 80% και 20% αντίστοιχα. Η STA, ιδρύθηκε κυρίως για τη παραγωγή αυτόματων κιβωτίων ταχυτήτων για τη Renault και για συγκροτήματα πίσω άξονα για τη Peugeot. Το εργοστάσιο της STA ήταν στο Ruitz της βόρειας Γαλλίας (Jean-Martin Folz, 2003).

Το 1971 η Peugeot, η Renault και η Volvo (σε μικρότερο βαθμό), ενώθηκαν για να σχεδιάσουν το εξακύλινδρο κινητήρα V-6⁸. Οι τρεις αυτοκινητοβιομηχανίες, επίσης, δημιούργησαν μια εξίσου ισότιμη εταιρεία που ονομάζονταν Peugeot Renault Volvo (PRV). Οι κινητήρες κατασκευάζονταν από τη La Française de Mécanique (LFM) και μέχρι το 1974 χρησιμοποιούνταν στα Peugeot 504 και 604 και στο Renault 30. Ωστόσο, το 1989, η Volvo αποχώρησε από το δίκτυο συνεργασίας μεταξύ των τριών ανταγωνιστών που είχε δημιουργηθεί. Ως αποτέλεσμα, η Peugeot και η Renault έγιναν εταίροι κατά 50% στη κοινή εταιρεία.

Το 1992, η PSA σύναψε μια νέα τεχνολογική και βιομηχανική συμφωνία με τη Renault για την ανάπτυξη μιας νέας σειράς αυτόματων κιβωτίων ταχυτήτων, όσο η LFM συνέχιζε να αναπτύσσει βελτιωμένες εκδόσεις των κινητήρων V-6. Το 1996, η LFM παρουσίασε το νέο κινητήρα V-6 ES 9 για μεσαία οχήματα και αυτοκίνητα υψηλής τεχνολογίας Renault, όπως το Peugeot 406 και τα μοντέλα Citroën Xantia και XM. Το 1997 η PSA και η Renault, εκ νέου, ανέπτυξαν από κοινού το νέο αυτόματο κιβώτιο ταχυτήτων, με κάθε εταιρεία να προσφέρει 2,8 δισεκατομμύρια γαλλικά φράγκα ως κόστος για την ανάπτυξή του. Το κιβώτιο ταχυτήτων

⁸ Ο κινητήρας V6 είναι ένας κινητήρας τύπου V, με έξι κυλίνδρους. Ένας κινητήρας τύπου V έχει μια κοινή διαμόρφωση για ένα κινητήρα εσωτερικής καύσης, όπου τα έμβολα είναι ευθυγραμμισμένα έτσι ώστε να φαίνονται σαν V όταν τα δει κανείς κατά μήκος της γραμμής του στροφαλοφόρου άξονα.

κατασκευάστηκε στο εργοστάσιο της STA της Renault στο Ruitz και στο εργοστάσιο Unite Mecanique de Valenciennes της PSA στη Γαλλία. (Jean-Martin Folz, 2003)

Το αυτόματο κιβώτιο θα εμφανίζονταν στα Renault Megane, Peugeot 406 και Citroen Xantia στις αρχές του επόμενου έτους. Φυσικά, θα ακολουθούσαν και άλλα μοντέλα εντός του επόμενου ενός έτους. Όμως, μόνο τα κορυφαία μοντέλα που ήταν εξοπλισμένα με κινητήρες V-6 θα συνέχιζαν να χρησιμοποιούν αυτόματα συστήματα προέλευσης ZF ή Aisin. Το τεσσάρων ταχυτήτων ηλεκτρονικά ελεγχόμενο κιβώτιο, εμφανίστηκε ένα χρόνο μετά το κινητήρα V-6 που ανέπτυξαν μαζί οι δύο αυτοκινητοβιομηχανίες. Ο κινητήρας τροφοδοτούσε τα Renault Laguna, Peugeot 406 και 605 και Citroën Xantia και XM. Η Renault ήταν ο τεχνικός ηγέτης στο πρόγραμμα αυτόματου κιβωτίου ταχυτήτων, ενώ η PSA ηγήθηκε του έργου V-6. (Automotive News Europe, 2023)

Το 2000, η PSA και η Renault παρουσίασαν μια βελτιωμένη έκδοση τριών λίτρων χωρητικότητας του κινητήρα V-6 ES 9. Ο νέος κινητήρας εγκαταστάθηκε σε αυτοκίνητα μεσαίας και προηγμένης κατηγορίας Renault, Peugeot και Citroën και οχήματα πολλαπλών χρήσεων. Το εργοστάσιο της LFM, το 2000, κατασκεύασε περίπου 27.000 κινητήρες V-6 ES 9. (Jean-Martin Folz, 2003)

6.1.4 Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου PSA και Ford Motor Co.

Οι δύο αυτοκινητοβιομηχανίες ξεκίνησαν το 1998, την από κοινού ανάπτυξη των τεσσάρων μικρών κινητήρων πετρελαίου, συμπεριλαμβανομένης και της άμεσης έγχυσης ψεκασμού⁹ (Common Rail Direct Injection - CRDi). Το αρχικό πλάνο που έθεσαν οι δύο εταιρείες ως χρόνο ανάπτυξης για τους νέους κινητήρες, ήταν αρχικά στα δύομισι χρόνια. Το 1999, η αρχική συμφωνία επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει μια εκτεταμένη γκάμα μικρών αλουμινένιων κινητήρων πετρελαίου άμεσου ψεκασμού, για αυτοκίνητα και ελαφρά επαγγελματικά οχήματα. Η νέα συμφωνία, περιλάμβανε και τεχνολογικές αναβαθμίσεις των μεσαίου μεγέθους κινητήρων δεύτερης γενιάς και μια σειρά κινητήρων πετρελαίου τύπου V για πολυτελή οχήματα και των δύο εταιρειών. Η PSA και η Ford μοιράστηκαν εξίσου το συνολικό κόστος του έργου και η πορεία της συνεργασίας τους αναπτύχθηκε σε τέσσερις φάσεις. (Jean-Martin Folz, 2003)

⁹ Ο άμεσος ψεκασμός καυσίμου Common Rail (Common Rail Direct Injection ή CRDi) είναι ένα σύστημα άμεσου ψεκασμού καυσίμου, που βασίζεται σε ηλεκτρομαγνητικές βαλβίδες τροφοδοσίας ράγας καυσίμου υψηλής πίεσης (πάνω από 2.000 bar ή 200 MPa ή 29.000 psi), σε αντίθεση με το ψεκασμό της μονάδας τροφοδοσίας της αντλίας καυσίμου με χαμηλή πίεση. Ο ψεκασμός υψηλής πίεσης προσφέρει πλεονεκτήματα ισχύος και κατανάλωσης καυσίμου έναντι του προηγούμενου ψεκασμού καυσίμου χαμηλότερης πίεσης.

Το 2001, στη πρώτη φάση, η PSA και η Ford αποκάλυψαν το πρώτο κινητήρα πετρελαίου άμεσου ψεκασμού που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο των συμφωνιών συνεργασίας, οι οποίες αντικατέστησαν τη σειρά κινητήρων TUD¹⁰. Οι κινητήρες 1.398 κυβικών, πουλήθηκαν με την ονομασία “HDi 1.4” από τη PSA και “Duratorq TDCi 1.4” από τη Ford. Οι μηχανές τοποθετήθηκαν στα Peugeot 206 & 307, στα Citroen C2 & C3 και στα Ford Fiesta και Fusion. Και οι δύο εταιρείες, επίσης, εντόπισαν 23 εφαρμογές για τη νέα “οικογένεια” κινητήρων. Η παραγωγή των κινητήρων στο εργοστάσιο του Douvrin σημείωσε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, με την ημερήσια παραγωγή να αγγίζει τις 6.000 μηχανές. Στο πλαίσιο της πρώτης φάσης, χρησιμοποιήθηκε ακόμα ένας νέος κινητήρας πετρελαίου 1.6 λίτρων (για οχήματα 1.590 κυβικών).

Στις αρχές του 2003, η PSA και η Ford παρουσίασαν έναν κινητήρα πετρελαίου CRDi δύο λίτρων (για 1.988 κυβικά), που αναπτύχθηκε στη δεύτερη φάση του συνεταιριστικού τους εγχειρήματος. Αυτοί οι κινητήρες κατασκευάστηκαν στο εργοστάσιο Tremery της PSA. Οι κινητήρες υψηλής απόδοσης και χαμηλού θορύβου ήταν, σύμφωνα με πληροφορίες, πιο αποδοτικοί ως προς την κατανάλωση καυσίμων και καθαρότεροι από αυτούς που κυκλοφορούσαν στην αγορά. Η συνολική επένδυση για την ανάπτυξη των κινητήρων, έφτασαν σχεδόν το 1 δισεκατομμύριο ευρώ. (Jean-Martin Folz, 2003)

Ενώ οι δύο πρώτες φάσεις της συνεργασίας πραγματοποιήθηκαν υπό την ηγεσία της PSA η τρίτη και η τέταρτη φάση οδηγήθηκαν από τη Ford. Τον Ιούνιο του 2003, ως μέρος της τρίτης φάσης, ένας νέος κινητήρας 2,7 λίτρων, τύπου V-6 και 24-βάλβιδος παρουσιάστηκε. Η παραγωγή του κινητήρα αυτού, ξεκίνησε μετά από μερικούς μήνες. Ο κινητήρας τοποθετήθηκε για πρώτη φορά στο Jaguar S-Type. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε στο Peugeot 607, στο Land Rover Discovery, στο Range Rover Sport, στο Jaguar XJ, στο Peugeot 407 Coupe και στο Citroën C6.

Τον Οκτώβριο του 2005, στο πλαίσιο της τέταρτης φάσης της συνεργασίας τους, η PSA και η Ford ξεκίνησαν τη παραγωγή νέας σειράς κινητήρων πετρελαίου CRDi 2,2 λίτρων για ελαφρά και μεσαία εμπορικά οχήματα. Επιπλέον, εισήγαγαν ένα νέο κινητήρα πετρελαίου 2,2 λίτρων τύπου HDi/TDCi, που τελικά τοποθετήθηκε σε πολλά επιβατικά αυτοκίνητα Peugeot, Citroën και Ford. Οι κινητήρες αυτοί παράγονταν και πάλι στο εργοστάσιο Tremery της PSA. Ο κινητήρας HDi/TDCi παρουσίασε την ικανότητα των εταιρειών, να συνεργάζονται για την ανάπτυξη κινητήρων πετρελαίου υψηλής απόδοσης.

¹⁰ Οι κινητήρες PSA TU ήταν μια οικογένεια μικρών τετρακύλινδρων κινητήρων, που χρησιμοποιούνται στα αυτοκίνητα Peugeot και Citroën. Ο πρώτος κινητήρας TU παρουσιάστηκε το 1987. Κυκλοφόρησαν σε εκδόσεις βενζίνης και πετρελαίου. Η παραλλαγή του πετρελαίου αναφέρεται ως TUD.

Συνολικά, η PSA και η Ford παρήγαγαν από κοινού τέσσερις “οικογένειες” κινητήρων πετρελαίου CRDi. Συγκεκριμένα, κινητήρες 1,4 και 1,6 λίτρων πρώτης γενιάς, κινητήρα 2 λίτρων δεύτερης γενιάς, κινητήρα τύπου V-6 2,7 λίτρων και μια νέα “οικογένεια” κινητήρων για ελαφρά επαγγελματικά οχήματα. Η συνεργασία έκανε τη PSA και τη Ford κορυφαίους κατασκευαστές κινητήρων πετρελαίου στο κόσμο. Μέχρι το 2005, κατασκεύαζαν από κοινού περισσότερους από 9.000 κινητήρες την ημέρα. (Jean-Martin Folz, 2003)

6.2 Μελέτη Περίπτωσης Apple και Google

Έχουν υπάρξει πολυάριθμες μελέτες που εξετάζουν σε εύρος τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και στρατηγικών σε περιόδους κρίσης. Αυτές περιλαμβάνουν εταιρείες που ασχολούνται με έλλειψη αγαθών και υπηρεσιών (Kotler, 1974), επιχειρήσεις που διαχειρίζονται στρατηγικές μάρκετινγκ σε περίοδο ύφεσης (Naidoo, 2010), διαφημίσεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης που διανύει ένα προϊόν (Gao, Xie, Wang & Wilbur, 2015) και οι πολυεθνικές εταιρείες που αγωνίζονται να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με τη παγκόσμια οικονομική κρίση (Williams & Martinez, 2012). Στον τομέα του μάρκετινγκ και της στρατηγικής μιας επιχείρησης, μια κρίση μπορεί να λάβει πολλές μορφές, αλλά τελικά πάντα περιβάλλεται από μια κατάσταση μεγάλης κλίμακας όπου ένα γεγονός περιλαμβάνει ένα δραστικό και αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό, στους πελάτες του, στους ανταγωνιστές του, στους εργαζόμενους και σε άλλους σχετικούς ενδιαφερόμενους. Ωστόσο, ένα περιορισμένο σύνολο γνώσεων περιβάλλει τις επιχειρήσεις σε μια πανδημική κρίση, προσφέροντας την “ευκαιρία” ή αλλιώς την αναγκαιότητα της κοινής πορείας σε επίπεδο μάρκετινγκ και στρατηγικής μεταξύ δύο επιχειρήσεων. (James M. Crick & Dave Crick, 2020)

Υπάρχουν σπάνια έρευνες σχετικά με το πώς μπορεί να βοηθήσει ο Συν-ανταγωνισμός να ξεπεραστούν οι επιπτώσεις μιας παγκόσμιας έκτακτης ανάγκης. Για παράδειγμα, ο Pangarkar (2007) διαπίστωσε ότι η ενασχόληση με συμμαχίες, βοήθησαν οργανισμούς να βελτιώσουν τις προοπτικές επιβίωσής τους κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Επίσης τόνισε, ότι οι συμμαχίες βοήθησαν αυτούς τους οργανισμούς να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος, ενισχύοντας τη παραγωγικότητά τους και δημιουργώντας αξία για τους πελάτες τους. Επομένως, το παράδειγμα των Apple και Google έχει σκοπό να ερμηνεύσει, πώς έχει ο Συν-ανταγωνισμός εφαρμοστεί από αυτούς τους οργανισμούς ως απάντηση στην έξαρση του COVID-19. Το παράδειγμα αυτό, επίσης, σκοπεύει να καταδείξει την ετερογένεια της δομής του συνανταγωνισμού και τα οφέλη του για τις εμπλεκόμενες εταιρείες, μαζί φυσικά με τους

πελάτες τους και τους υπόλοιπους βασικούς ενδιαφερόμενους. (James M. Crick & Dave Crick, 2020)

Έτσι, η Apple και η Google έπραξαν μια τεχνολογική συνεργασία που σχετίζονταν με τον ιό COVID-19 και συγκεκριμένα με τη βελτίωση της τεχνολογίας παρακολούθησης του, αλλά και για τον υπολογισμό του αριθμού των μολυσμένων ατόμων, των ανθρώπων που είχαν στενή επαφή με αυτούς που έχουν προσβληθεί από τη νόσο και τον αριθμό των κρουσμάτων και των θανάτων σε ορισμένες περιοχές. Επί του παρόντος, η κοινή χρήση δεδομένων του συστήματος της Apple δηλαδή τα iPhone, δεν ήταν συμβατή με τα Android συστήματα της Google, κάτι που αυτή η εταιρική σχέση συνεργασίας είχε σχεδιάσει να ξεπεράσει με τη νέα αυτή εφαρμογή. (James M. Crick & Dave Crick, 2020)

Η εφαρμογή αυτή, θα λειτουργούσε χρησιμοποιώντας τη τεχνολογία Bluetooth στα κινητά τηλέφωνα, για να παρακολουθούν κάθε άλλο τηλέφωνο με το οποίο ένα άτομο έρχονταν σε στενή επαφή κατά τη διάρκεια μιας ημέρας. Εάν το άτομο αυτό αργότερα ανακάλυπτε ότι είχε Covid-19, μπορούσε να χρησιμοποιήσει το ίδιο σύστημα για να ειδοποιήσει όλα αυτά τα άτομα, που είχε συναντήσει πριν από τη στιγμή που διαπίστωσε ότι είχε μολυνθεί. (Guardian, 2020)

Η ιδέα αυτής της εφαρμογής, ήταν να βοηθηθούν οι εθνικές κυβερνήσεις στην ανάπτυξη των εφαρμογών ανίχνευσης των επαφών, ώστε να επιτρέψουν την άρση της απαγόρευσης της κυκλοφορίας (lockdown) νωρίτερα, επιτρέποντας ταυτόχρονα στις αρμόδιες αρχές να εντοπίζουν πολύ πιο εύκολα νέες ομάδες μόλυνσης. Η τεχνολογία αυτή, επίσης, θα βοηθούσε όσους είχαν εκτεθεί σε ένα άτομο με Covid-19 ώστε να αυτό-απομονωθούν (self-isolate) προτού γίνουν και οι ίδιοι κρούσματα του ιού.

Όμως, εκφράζονταν ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα μιας τέτοιας τεχνολογίας και ανησυχίες περί απορρήτου, που σχετίζονταν με την υλοποίηση της εφαρμογής αυτής. Οι εταιρείες επέλεξαν να χρησιμοποιούν τη τεχνολογία του Bluetooth για να παρακολουθούν ποιος έχει έρθει σε επαφή με περιπτώσεις Covid-19 αντί για υπηρεσίες τοποθεσίας, με σκοπό να προστατεύσουν κάποιο απόρρητο των χρηστών, αλλά οι ομάδες πίεσης¹¹ εξακολουθούσαν να είναι επιφυλακτικές.

Παρόμοιες εφαρμογές είχαν ήδη δοκιμαστεί σε κάποιες χώρες, όπως στη Σιγκαπούρη και στη Κίνα. Στην Ευρώπη, η Τσεχική Δημοκρατία ισχυρίζονταν ότι θα κυκλοφορούσε μια τέτοια

¹¹ Η ομάδα πίεσης ή “Λόμπι” είναι μια ομάδα προσώπων που προσπαθεί να επηρεάσει τα όργανα της εκτελεστικής και της νομοθετικής εξουσίας, επιδιώκοντας τη πιο συμφέρουσα για τα μέλη της ή/και για το κοινωνικό σύνολο, απόφαση ή λύση.

όμοια εφαρμογή εκείνο το μήνα. Επίσης, η Βρετανία, η Γερμανία και η Ιταλία ανέπτυξαν τα δικά τους εργαλεία εντοπισμού.

Ωστόσο, η εφαρμογή έμεινε πίσω στις διαδικασίες της, λόγω ενός συνδυασμού μειωμένης απορρόφησης, όπως με την εφαρμογή της Σιγκαπούρης που χρησιμοποιούταν μόνο από το 12% της πόλης, που περιόρισαν την αποτελεσματικότητά της. Ακόμα, δυσκολίες στην αντιμετώπιση των προστασιών απορρήτου, που ήταν ενσωματωμένες στα λειτουργικά συστήματα iOS και Android, κρατούσαν πίσω τις διαδικασίες.

Οι ακτιβιστές που σχετίζονταν με το απόρρητο και τις πολιτικές ελευθερίες, είχαν προειδοποιήσει ότι τέτοιες εφαρμογές πρέπει να σχεδιαστούν έτσι ώστε οι κυβερνήσεις να μην μπορούν να τις κάνουν κατάχρηση για να παρακολουθούν τους πολίτες τους. Η Apple και η Google από την άλλη ανέφεραν σε κοινή ανακοίνωσή τους, ότι το απόρρητο και η ασφάλεια των χρηστών ενσωματώνονταν στο σχεδιασμό της εφαρμογής τους. (Guardian, 2020)

Παρά τις δυσκολίες που συνάντησαν οι δύο εταιρείες στην ανάπτυξη αυτής της εφαρμογής, που θα βοηθούσε στην καταπολέμηση της πανδημίας, η συμμετοχή τους σε αυτή τη μορφή συνανταγωνισμού, εμφάνισε αρκετά οφέλη και για τις δύο. Πρώτα, αυτή η στρατηγική μάρκετινγκ μεταξύ των δύο επιχειρήσεων σημαίνει, ότι οι εταιρείες ήθελαν να δημιουργήσουν αξία για τη κοινωνία παρακολουθώντας ποιος είχε την ασθένεια και σώζοντας δυνητικά ζωές. Δεύτερον, υπήρχε μια πρωτοβουλία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αυτό φαίνεται στο ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούσαν τους πόρους και τις δυνατότητές τους για να βοηθήσουν στο μέγιστο το πρόβλημα της πανδημίας. Τρίτον, οι ταλαντούχοι υπάλληλοι μπορεί να αύξαναν την παραγωγικότητά τους και να κατείχαν νέα περιουσιακά στοιχεία και πληροφορίες, με αποτέλεσμα οι εταιρείες να εργάζονταν μετέπειτα με βελτιωμένα δεδομένα και εργαζόμενους, που θα τους επέτρεπαν να παράγουν ανώτερα αγαθά και υπηρεσίες στο μέλλον. (James M. Crick & Dave Crick, 2020)

Συλλογικά, μέσω της έξαρσης της πανδημίας του COVID-19, αυτή η τεχνολογικά προσανατολισμένη στρατηγική συνανταγωνισμού μεγάλης κλίμακας, τόνισε ότι μπορεί να υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα μεταξύ των επιχειρήσεων με αυτό το είδος σχέσης. Αυτές οι διαδικασίες δεν αφορούν απλώς ανώτερα επίπεδα απόδοσης, αλλά περιλαμβάνουν και άλλους παράγοντες επιτυχίας, όπως τα κοινωνικά αποτελέσματα, που υποδηλώνουν ότι ο Συνανταγωνισμός είναι μια ευεργετική στρατηγική σε περιόδους κρίσης. (James M. Crick & Dave Crick, 2020)

6.3 Μελέτη Περίπτωσης Pfizer και BioNTech

Σύμφωνα με τη New York Times (2020), οι φαρμακευτικές εταιρείες από τις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Κίνα και τη Γερμανία εργάζονταν μαζί με στόχο την ανταλλαγή γνώσεων και εξοπλισμού για την ανάπτυξη ενός εμβολίου για τον ιό COVID-19, καθώς και για τη κατασκευή ιατρικών και παραϊατρικών ειδών (π.χ. μάσκες και άλλες αναπνευστικές συσκευές). Αυτοί οι αντίπαλοι έκαναν κοινή χρήση επιστημονικών δεδομένων σε πειράματα και κλινικές δοκιμές, επιτυγχάνοντας τη διαδικασία εύρεσης της θεραπείας που έπρεπε να επιλεγεί για τη νόσο. Όμως, συχνά υπήρχαν γραφειοκρατικοί, πολιτικοί και νομικοί παράγοντες που λειτουργούσαν ως εμπόδια για την υλοποίηση των στρατηγικών συνανταγωνισμού κατά τη διάρκεια πανδημιών και κρίσεων. Στην περίπτωση του COVID-19, η διευκόλυνση του συνανταγωνισμού σε διακρατικό επίπεδο (inter-country-level) πραγματοποιήθηκε μέσω όχι μόνο χαλαρών νόμων για το Συν-ανταγωνισμό έναντι του ανταγωνισμού, αλλά και για το κοινό κίνητρο της ανάπτυξης μιας θεραπείας ή τουλάχιστον επιλογών θεραπείας το γρηγορότερο δυνατόν. Να τονιστεί βέβαια, ότι είναι σημαντικό κατά τη διάρκεια όλων των εταιρικών σχέσεων συνανταγωνισμού, να υπάρχει ένα αμοιβαίο επωφελές αποτέλεσμα, το οποίο είναι συνήθως τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Εδώ, αυτό το κοινό αποτέλεσμα ήταν το μεγαλύτερο καλό για την ανθρώπινη υγεία (με τα συναφή οικονομικά οφέλη), προσφέροντας ταυτόχρονα ένα νέο, αλλά μεγάλης κλίμακας κίνητρο για τη ενασχόληση των επιχειρήσεων με τις συνανταγωνιστικές σχέσεις. (James M. Crick & Dave Crick, 2020)

Αυτές οι περιπτώσεις έχουν αποδείξει, ότι παρά το γεγονός ότι υπάρχουν θεσμικές διαφορές στο παιχνίδι μεταξύ των εταιρειών, υπάρχουν βραχυπρόθεσμοι συνεταιριστικοί παράγοντες που αντισταθμίζουν ορισμένες ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Αυτό φυσικά, σχετίζεται με την άποψη των Bengtsson & Kock (2000), ότι ο Συν-ανταγωνισμός διαθέτει ποικίλους βαθμούς συνεργασίας και ανταγωνισμού. Δηλαδή, υπάρχουν καταστάσεις όπου οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο συνεργατικές παρά ανταγωνιστικές και το αντίθετο. Επίσης, αυτό δείχνει και το πώς οι εταιρείες που συνήθως παρουσιάζουν υψηλούς βαθμούς ανταγωνισμού, έχουν χρησιμοποιήσει το Συν-ανταγωνισμό κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας πανδημίας για το γενικότερο καλό, όπως και για τα οικονομικά οφέλη ταυτόχρονα. (James M. Crick & Dave Crick, 2020)

Αυτό ακριβώς συνέβη και στις 13 Μαρτίου του 2020, όπου η Pfizer ανακοίνωσε τη συνεργασία της με την BioNTech για τη κωδικοποίηση ενός εμβολίου που βασίζεται σε αγγελιοφόρο RNA (mRNA) για τη πρόληψη του COVID-19. Να σημειωθεί, πως μόλις δύο μέρες νωρίτερα και συγκεκριμένα στις 11 Μαρτίου του 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) είχε κηρύξει επίσημα τη πανδημία του ιού COVID-19, κάτι που υποδηλώνει την άμεση κατεύθυνση

των δύο εταιρειών στη στρατηγική του συνανταγωνισμού κυρίως σε επίπεδο Έρευνας και Ανάπτυξης, με στόχο φυσικά το κοινό καλό και ταυτόχρονα το κέρδος. Έτσι, οι δύο εταιρείες, οι οποίες είχαν ήδη μια υπάρχουσα συνεργασία στην ανάπτυξη ενός εμβολίου κατά της γρίπης με βάση το mRNA, υπέγραψαν στις 17 Μαρτίου του 2020 τη μεταξύ τους συμφωνία στον αγώνα ενάντια του ιού και ξεκίνησαν αμέσως το πρόγραμμα ανάπτυξης για το κοινό εμβόλιο κατά του COVID-19. (Lavinia M Lewis, Advait V Badkar, David Cirelli, Rodney Combs & Thomas F Lerch, 2022)

Υπήρχαν πολλές διαθέσιμες πλατφόρμες τεχνολογίας εμβολίων, που η ομάδα ανάπτυξης των εμβολίων θα μπορούσε να έχει διερευνήσει, συμπεριλαμβανομένων των αδενοϊών (adenovirus), των ανασυνδυασμένων πρωτεϊνών (recombinant proteins) και του mRNA. Η τεχνολογία του εμβολίου με mRNA, εμφανίστηκε γρήγορα ως η πιο βιώσιμη οδός για τον COVID-19, καθώς αυτή η προσέγγιση είχε τη πιο γρήγορη διαδικασία παραγωγής και θα επέτρεπε τη ταχύτερη ανταπόκριση στο πρόβλημα της πανδημίας. Ενώ πολλοί πίστευαν ότι η τεχνολογία των εμβολίων που βασίζεται σε mRNA είναι νέα, οι επιστήμονες μελετούσαν αυτή τη πλατφόρμα εμβολίων δεκαετίες προτού ανακαλύψουν τα επιτεύγματα αυτά για το COVID-19 κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η έξαρση της πανδημίας, οδήγησε στις εγκρίσεις των πρώτων εμβολίων που βασίζονταν σε mRNA, από τον FDA των ΗΠΑ. Η τεχνολογία του mRNA ανακαλύφθηκε το 1947-1961 και η ικανότητά του να μεταφέρει σε κύτταρα ποντικού ή ανθρώπου τα λιποσώματα για να επάγουν πρωτεΐνη ανακαλύφθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Η δυνατότητα της θεραπευτικής ιδιότητας του mRNA πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια μια σειρά εφαρμογών, συμπεριλαμβανομένων των ιογενή εμβολίων στα οποία το mRNA ήταν συσκευασμένο σε ιογενή φορέα. Καθώς το mRNA είναι δομικά ασταθές και μπορεί εύκολα να είναι υποβαθμισμένο από πανταχού παρόντα ένζυμα RNAase, το εμβόλιο που βασίζονταν σε mRNA ήταν μία τεχνολογία που βελτιώνονταν συνεχώς, όπως για παράδειγμα, από τη ραχοκοκαλιά των μορίων mRNA που μπορεί να τροποποιούνταν για να βελτιώσουν τη σταθερότητα. Ορισμένες τροποποιημένες μορφές mRNA, περιλαμβάναν τροποποιήσεις με νουκλεοσίδια mRNA, με mRNA που περιέχει ουριδίνη και με αυτό-ενισχυόμενο mRNA.

Για να επιτευχθούν αυτά τα θεραπευτικά αποτελέσματα, το mRNA έπρεπε να αποτελεί ασφαλές, αποτελεσματικό και σταθερό σύστημα παροχής που θα προστάτευε από την υποβάθμιση των κυττάρων και θα επέτρεπε παράλληλα τη κυτταρική πρόσληψη και απελευθέρωση σε συγκεκριμένο κύτταρο στόχο. Ένα τέτοιο σύστημα παροχής που είχε χρησιμοποιηθεί με επιτυχία, ήταν αυτό με τα νανοσωματίδια λιπιδίων (lipid nanoparticle). Προηγούμενες μελέτες είχαν δείξει, ότι τροποποιημένο mRNA ενθυλακωμένο σε ένα σύστημα παροχής νανοσωματιδίων λιπιδίων κινητοποιούσε ένα ευρύτερο φάσμα ανοσοαποκρίσεων

(τόσο χημικών όσο και κυτταρικών) σε σύγκριση με τις παραδοσιακές πλατφόρμες εμβολίων. (Lavinia M Lewis, Advait V Badkar, David Cirelli, Rodney Combs & Thomas F Lerch, 2022)

Άλλα πλεονεκτήματα της χρήσης του συνθετικού mRNA σε ένα λιπιδικό νανοσωματίδιο σύστημα παράδοσης ως πλατφόρμα του εμβολίου, περιλάμβανε ότι η πλατφόρμα αυτή ήταν χημικά καθορισμένη, ελαχιστοποιούσε το κίνδυνο ανοσίας κατά του φορέα, επέτρεπε γρήγορες τροποποιήσεις για νέες παραλλαγές και ενισχυτές, καθώς και επέτρεπε τη ταχεία ανάπτυξη και τη γρήγορη κλιμάκωση της παραγωγής σε σύγκριση με τις παραδοσιακές τεχνολογίες των εμβολίων. Μέρος αυτής της ικανότητας για τη ταχεία ανάπτυξη και παραγωγή, προήλθε πρώτον από τη προηγούμενη γνώση της πλατφόρμας mRNA από τη παλαιότερη συνεργασία μεταξύ Pfizer και BioNTech για τη γρίπη (influenza) και δεύτερον επειδή υπήρχε προηγούμενη εμπειρία στη κατασκευή της κρίσιμης πρώτης ύλης (πλασμοδιακό DNA), από το Πρόγραμμα Γονιδιακής Θεραπείας της Pfizer. Με όλα αυτά τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που εξετάζονταν και τροφοδοτούνταν από την επείγουσα ανάγκη για ένα ασφαλές και αποτελεσματικό εμβόλιο κατά του COVID-19 ενόψει της αυξανόμενης μόλυνσης και του συνεχή αυξανόμενου αριθμού θανάτων, η ομάδα ανάπτυξης των εμβολίων της Pfizer μετακινήθηκε με μια προσέγγιση που βασίζονταν σε mRNA σε συνεργασία με τη BioNTech, δηλαδή όπως είχε ήδη κάνει και στα εμβόλια της γρίπης.

Χρειάστηκαν περίπου 3 μήνες για τη μετάβαση από τη πρώτη κλίμακα προσέγγισης της τάξης των 10 mL in vitro αντιγραφής (in vitro transcription - IVT), στη πρώτη παραγωγή φιαλιδίου φαρμακευτικού προϊόντος αναγνωρισμένου από την Ένωση Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (European University Association). Στις αρχές του 2021, και μετά τις αρχικές άδειες, η Pfizer και η BioNTech είχαν δεσμευτεί δημόσια να δημιουργήσουν 2,5 δις δόσεις εμβολίων μέχρι το τέλος αυτού του έτους. Να σημειωθεί, πως η συνολική παραγωγή των εμβολίων της Pfizer πριν από τον COVID-19 ήταν 200 εκατομμύρια δόσεις ετησίως. Επίσης, το μεγαλύτερο εμβόλιο πριν από τον COVID-19 ήταν το εμβόλιο για το πνευμονιόκοκκο και χρειάστηκε μια δεκαετία για να φτάσει τα επίπεδα παραγωγής σε αυτούς τους αριθμούς ανά χρόνο. Συνεπώς, οι προετοιμασίες των δύο εταιρειών για παραγωγή μεγάλης κλίμακας, έγιναν παράλληλα με τη προ κλινική έρευνα και τις κλινικές δοκιμές, ακόμη και πριν εντοπιστεί το υποψήφιο εμβόλιο, σε μια προσπάθεια να κυκλοφορήσει το εμβόλιο όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. (Lavinia M Lewis, Advait V Badkar, David Cirelli, Rodney Combs & Thomas F Lerch, 2022)

Βιβλιογραφία Έκτου Κεφαλαίου

- Automotive News Europe. (2023). Ανάκτηση από <https://europe.autonews.com/article/19970707/ANE/707070715/renault-psa-develop-automatic-gearbox>
- Dominique Jolly. (1997). Co-operation in a Niche Market: The Case of Fiat and PSA in Multi Purpose Vehicles. Pergamon, European Management Journal Vol. 15, No. 1, pp. 35-44, Copyright © 1997 Elsevier Science Ltd.
- Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula. (2002, May). COOPETITION STRATEGY A NEW KIND OF INTERFIRM DYNAMICS FOR VALUE CREATION. EURAM – The European Academy of Management, σ. 32.
- Groupe_PSA, Wikipedia. (2023). Ανάκτηση από https://el.wikipedia.org/wiki/Groupe_PSA
- Guardian. (2020). Ανάκτηση από <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/10/apple-google-coronavirus-us-app-privacy>
- James M. Crick & Dave Crick. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis, Elsevier Inc. All rights reserved.
- Jean-Martin Folz. (2003). PSA Peugeot Citroen: Strategic Alliances for Competitive Advantage. ICFAI Center for Management Research (ICMR).
- Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher. (2008). Tapping tacit local knowledge in emerging markets. Knowledge Management Research & Practice (2008) 6, 173–186, Operational Research Society Ltd. All rights reserved 1477–8238/08.
- Lavinia M Lewis, Advait V Badkar, David Cirelli, Rodney Combs & Thomas F Lerch. (2022). The Race to Develop the Pfizer-BioNTech COVID-19 Vaccine: From the Pharmaceutical Scientists' Perspective. American Pharmacists Association. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.
- PSA-Renault_X-Type_engine. (2022). wikipedia. Ανάκτηση από https://en.wikipedia.org/wiki/PSA-Renault_X-Type_engine
- Stellantis. (2023). Ανάκτηση από <https://www.stellantis.com/en>

Βιβλιογραφία Διπλωματικής Εργασίας

- Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff. (1996). Co-opetition.
- Avinash K. Dixit & Barry J. Nalebuff. (1991). THINKING STRATEGICALLY.
- Bagshaw M. & C. Bagshaw. (2001). “Co-opetition Applied to Training—A Case Study.” *Industrial and Commercial Training* 33 (5): 175–177.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2000). “Coopetition in Business Networks To Cooperate and Compete Simultaneously.” *Industrial Marketing Management* 29 (5): 411–426.
- Bengtsson M. & S. Kock. (2003). “Tension in Co-opetition.” Paper presented at the Academy of Marketing Science Annual Conference, Washington, DC, May 28–31.
- Bengtsson M. & S. Kock . (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks’, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178–190.
- Birkinshaw J. (2001). “Strategies for Managing Internal Competition.” *California Management Review* 44 (1): 21–38.
- Brusco S. (1996). The games of districts. Paper presented at the ESF-EMOT Conference “Inter-firm networks: outcomes and policy implications”. Modena, Italy.
- Buchen I.H. (1994). “The Collaborative Customer: The Benefits of ‘Coopetition.’” *Telemarketing* 13 (5): 45–46.
- Chin, K.-S., Chan, B. L, & Lam, P.-K. . (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 4, pp. 437–454.
- Contractor F.J. & Lorange P. (1988). Cooperative strategies in international business . Boston: Lexington Books.
- D' Aveni Richard. (1994). Hypercompetition. New York Free Press.
- Das T. K. and He I. Y. (2006). “Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 12, No. 3, pp. 114–143 .
- David Collis. (1995). "Understanding Competitive Advantage: The Role of Positioning, Sustainability and Capabilities". Harvard Business School working paper.
- Devi R. Gnyawali, Byung-Jin Robert. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. Elsevier B.V. All rights reserved: *Research Policy* Volume 40, Issue 5, June 2011, Pages 650-663.
- Dominique Jolly. (1997). Co-operation in a Niche Market: The Case of Fiat and PSA in Multi Purpose Vehicles. Pergamon, *European Management Journal* Vol. 15, No. 1, pp. 35-44, Copyright © 1997 Elsevier Science Ltd.
- Don E. Waldman & Elizabeth J. Jensen Ελληνική Επιμέλεια: Ιωσήφ Χασσιδ & Ειρήνη Φαφαλιού . (2011). Βιομηχανική Οργάνωση Θεωρία & Πράξη. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ.

- Dowling, M.J., W.D. Roering, B.A. Carllin, & J. Wisnieski. (1996). "Multifaceted Relationships Under Coopetition—Description and Theory." *Journal of Management Inquiry* 5 (2): 155–167.
- Doz Y. . (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17: 55–83.
- Dyer J.H. & Singh H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- El- Ansary A.I. and L.W. Stern . (1972). 'Power measurement in the distribution channel', *Journal of Marketing Research*, 9(1), 47–52.
- Friedrichs Grangsjö Y. (2003). "Destination Networking—Co-opetition in Peripheral Surroundings." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 33 (5): 427–448. .
- Giovanni Battista Dagnino & Giovanna Padula. (2002, May). COOPETITION STRATEGY A NEW KIND OF INTERFIRM DYNAMICS FOR VALUE CREATION. EURAM – The European Academy of Management, σ. 32.
- Grandori A. & Neri M. . (1999). "The fairness properties of interfirm networks". Grandori (ed.), *Inter-firm networks*. London, Routledge.
- Håkansson H. & Ostberg C. (1976). *Industrial Marketing Management*, vol. 4.
- Hamel G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83–104.
- Hitt M. A., Ireland R. D. & Hoskisson R. E. . (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- James M. Crick & Dave Crick. (2020). *Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis*, Elsevier Inc. All rights reserved.
- Jean-Martin Folz. (2003). *PSA Peugeot Citroen: Strategic Alliances for Competitive Advantage*. ICFAI Center for Management Research (ICMR).
- Kazuo Ichijo & Florian Kohlbacher. (2008). Tapping tacit local knowledge in emerging markets. *Knowledge Management Research & Practice* (2008) 6, 173–186, Operational Research Society Ltd. All rights reserved 1477–8238/08.
- Keith Walley (2007). *Co-opetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*. *International Studies of Management & Organization*.
- Lado A. A., Boyd N. G. & Hanlon S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1): 110–141.
- Lavinia M Lewis, Advait V Badkar, David Cirelli, Rodney Combs & Thomas F Lerch. (2022). *The Race to Develop the Pfizer-BioNTech COVID-19 Vaccine: From the Pharmaceutical Scientists' Perspective*. American Pharmacists Association. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.
- Lindskold S., B. Betz & P.S. Walters. (1986). 'Transforming Competitive or Cooperative Climates', *The Journal of Conflict Resolution*, 30(1), 99–114.

- Loch, C.H., D.C. Galunic, & S. Schneider. (2006). *Balancing Cooperation and Competition in Human Groups: The Role of Emotional Algorithms and Evolution*.
- M'Chirgui Zouhaier . (2005). "The Economics of the Smart Card Industry: Towards Coopetitive Strategies", *Economic Innovation New Technology*, Vol. 14 No. 6, pp. 455–477.
- Morten T. Hansen and Nitin Nohria. (2004). *How To Build Collaborative Advantage*. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW Copyright: Massachusetts Institute of Technology, 2004. All rights reserved.
- Oster Sharon. (1994). "Modern Competitive Analysis", 2nd edition. New York, Oxford University Press, p.12.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. Free Press.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York. Free Press. .
- Richardson G.B. (1972). "The organization of industry". *Economic Journal*, 82: 883-896,.
- Robert Gibbons , Ελληνική Επιμέλεια: Λάμπρος Πεχλιβάνος & Νίκος Λούντος. (2009). *Εισαγωγή Στη Θεωρία Παιγνίων*. Εκδόσεις Gutenberg.
- Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy. (2010). *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*. MPG Books Group, UK.
- Tsai Wenpin. (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing . *Organization Science*, Vol. 13, No. 2. pp. 179-190. *Organization Science* is currently published by INFORMS.
- Wernerfelt B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Williamson O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Yadong Luo. (2007). A coopetition perspective of global competition. *ScienceDirect*.
- Zander U. & B. Kogut. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organ. Sci.* 6, 76-92.
- Zineldin M. (2004). "Co-opetition: the organisation of the future", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, pp. 780–789.
- Ιωάννη Κατσανάκη & Δωροθέα Κόσσυβα. (2012). 8th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Καραγιάννης Ε. & J. Alexander. (2004). 'Strategy, Structure, and Performance Issues of Precompetitive R&D Consortia: Insights and Lessons Learned From 'SEMATECH'', 51(2), 226–232. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Ηλεκτρονικές Πηγές Διπλωματικής Εργασίας

- Automotive News Europe. (2023). Ανάκτηση από <https://europe.autonews.com/article/19970707/ANE/707070715/renault-psa-develop-automatic-gearbox>
- Groupe_PSA, Wikipedia. (2023). Ανάκτηση από https://el.wikipedia.org/wiki/Groupe_PSA
- Guardian. (2020). Ανάκτηση από <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/10/apple-google-coronavirus-us-app-privacy>
- João Miguel Abrantes Alves. (2013). PARTNER SELECTION IN DOMESTIC CO-OPETITION: An exploratory analysis on factors leading to the choice of partners in co-opetition. Ανάκτηση από <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70755/2/25458.pdf>
- João Miguel Alves & Raquel f Ch Meneses. (2013). Partner Selection In Co-Opetition: A Three Step Model ,Conference: 6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business. Ανάκτηση από <https://emrbi.org/wp-content/uploads/2014/09/euromed-6-2013.pdf#page=92>
- PSA-Renault_X-Type_engine. (2022). wikipedia. Ανάκτηση από https://en.wikipedia.org/wiki/PSA-Renault_X-Type_engine
- Stellantis. (2023). Ανάκτηση από <https://www.stellantis.com/en>