

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκησης Επιχειρήσεων-Μάνατζμεντ Τουρισμού**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

«Συνανταγωνισμός: Μελέτη περίπτωσης ελληνικής εταιρείας»

**Σκίτσου Αικατερίνη
Πτυχιούχος του Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού
Πάντειο Πανεπιστήμιο**

Νοέμβριος 2008

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Λουκά και Μαίρη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
Α ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	12
1.1 Η ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	12
1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΑΙΓΝΙΩΝ.....	15
1.2.1. Εισαγωγή στη θεωρία των παιγνίων: Ορισμός.....	15
1.2.2. Ιστορική αναδρομή της θεωρίας των παιγνίων.....	16
1.2.3. Κύρια γνωρίσματα των παιγνίων.....	18
1.2.4. Υποθέσεις.....	18
1.2.5. Παιχνίδια μηδενικού και σταθερού αθροίσματος.....	20
1.2.6. Πλεονεκτήματα της θεωρίας των παιγνίων.....	21
1.2.7. Συμπεράσματα.....	23
1.3 ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ.....	24
1.4 ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ.....	27
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ	
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	33
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	33
2.2. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	36
2.2.1 Ο ρόλος του Συνανταγωνισμού.....	36
2.3. ΜΙΛΩΝΤΑΣ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	39
2.4. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	44
2.4.1. Παραδείγματα Συνανταγωνισμού.....	47
2.4.2. Απαιτήσεις και οφέλη.....	49
2.5. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	52
2.5.1. Στρατηγικές Συμμαχίες (strategic alliances).....	53
2.5.2. Στρατηγικά δίκτυα (strategic networks).....	58
2.5.3. Κοινοπραξίες (joint ventures).....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ:	
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ.....	66
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	66
3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΚΤΕ.....	68
3.3. ΑΛΛΑΓΗ: Η ΜΟΝΗ ΣΤΑΘΕΡΗ ΑΞΙΑ.....	72
3.4. ΑΛΛΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ: Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ.....	74
3.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: ΣΤΡΟΦΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ !.....	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	86
4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	86
4.2.ΟΡΙΣΜΟΣ.....	87
4.2.1. Ιστορική Αναδρομή.....	89
4.2.2. Μορφές Πολυεθνικών εταιρειών.....	91
4.2.3. Πλεονεκτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	94
4.3. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	96
4.4.ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	100
4.4.1. Επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού.....	104
4.4.2. Τύποι συνανταγωνισμού στις πολυεθνικές εταιρείες.....	108
4.5.ΕΠΙΛΟΓΟΣ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ.....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	114
Β΄ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «SARANTIS».....	117
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	117
5.2. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΡΑΝΤΗ:	117
5.2.1. Αποστολή, Στρατηγική θέση και Αρχές λειτουργίας.....	117
5.2.2. Ιστορική Αναδρομή.....	119
5.2.3. Κλάδοι δραστηριοποίησης-Κατηγορίες Προϊόντων.....	121
5.2.3.1. Παρατηρήσεις-Σχόλια.....	126
5.2.4. Κοινοπραξία Estee Lauder & Sarantis Group: Τα κυριότερα σημεία.....	127
5.2.5. Διεθνής παρουσία.....	130
5.3. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ.....	131
5.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	135
5.4.1. ‘Άμεσοι Ανταγωνιστές.....	135

5.4.1.1. Procter & Gamble.....	136
5.4.1.2. Unilever.....	138
5.4.1.3. Beiersdorf.....	140
5.4.2. Έμμεσοι Ανταγωνιστές.....	142
5.4.2.1. Korres.....	142
5.4.2.2. Apivita.....	144
5.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ-ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	147
5.5.1. Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.....	148
5.5.2. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.....	149
5.5.3. Απειλή από υποκατάστατα.....	150
5.5.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	151
5.5.5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	151
5.5.6. Δύναμη λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος.....	152
5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔ.....	153
5.7. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	156
5.8.Ο ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΣΑΡΑΝΤΗ.....	160
5.9. Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΣΑΡΑΝΤΗ.....	164
5.10. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ.....	165
5.11. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ Β' ΜΕΡΟΥΣ.....	166
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	168
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	185
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	188

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο

<i>Διάγραμμα 1.1: Δίκτυο Αξιών</i>	28
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο

<i>Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα των 5+1 δυνάμεων του Porter</i>	35
<i>Διάγραμμα 2.2: Διαδικασία του στρατηγικού management</i>	41
<i>Πίνακας 2.1: Συνανταγωνισμός-Εισαγωγή 4 νέων στοιχείων στο σύγχρονο management</i>	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο

<i>Διάγραμμα 3.1: Υπολογισμός της προστιθέμενης Αξίας</i>	70
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο

<i>Διάγραμμα 5.1: Χαρτοφυλάκιο προϊόντων της εταιρείας Σαράντης Γρ. ΑΒΕΕ</i>	125
<i>Διάγραμμα 5.2: Ανάλυση του κλάδου των καλλυντικών με βάση το υπόδειγμα των 5+1 Δυνάμεων του Porter</i>	148
<i>Διάγραμμα 5.3: Ανάλυση στρατηγικών ομάδων για την εταιρεία Σαράντη</i>	154
<i>Πίνακας 5.1: Ανάλυση SWOT</i>	157

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5^Ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

<i>Διάγραμμα 5.4: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς ανδρικών αρωμάτων</i>	180
<i>Διάγραμμα 5.5: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς προϊόντων περιποίησης προσώπου για μετά το ξύρισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό</i>	181
<i>Διάγραμμα 5.6: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς ανδρικών αποσμητικών σε σχέση με τον ανταγωνισμό</i>	182
<i>Διάγραμμα 5.7: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς γυναικείων αρωμάτων</i>	183

Διάγραμμα 5.8: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς γυναικείων αποσμητικών σε σχέση με τον ανταγωνισμό.....184

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΜΟ ΠΕΡΑΛΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως τον Καθηγητή κ. Νίκο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια, τη συστηματική επίβλεψη και τη σαφή καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση της διατριβής. Επιπλέον, επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον κ. Στάθη Χριστόπουλο, Διευθυντή marketing του ομίλου Σαράντη, με τη συμβολή και τις πληροφορίες του οποίου έφερα εις πέρας το πρακτικό μέρος αυτής της μελέτης.

Κλείνοντας, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ τόσο στην οικογένεια μου όσο και στους φίλους μου για την ηθική υποστήριξη, την υπομονή και την καλή διάθεσή τους απέναντι σε αυτό το εξαιρετικά απαιτητικό διάστημα της ζωής μου.

ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να παρουσιάσει ένα νέο τρόπο σκέψης και δράσης των επιχειρήσεων, ο οποίος αλλάζει άρδην τα μέχρι πρότινος δεδομένα, και προτείνει την υιοθέτηση μιας διαφορετικής οπτικής του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η καινοτομία αυτή συνοψίζεται στον όρο «Συνανταγωνισμός», προτείνει το συνδυασμό ανταγωνισμού και συνεργασίας στις επιχειρήσεις,¹ και μέσα από την συγκεκριμένη εργασία, επιδιώκεται να αποδειχθεί πως, δεν πρόκειται για μια ακόμη δήθεν ριζοσπαστική επιχειρηματική θεωρία, ούτε για κάποιο εφευρετικό ευφυολόγημα ως μέσο εντυπωσιασμού.

Αντιθέτως, θα γίνει προσπάθεια, ώστε να αναλυθεί πλήρως η έννοια του Συνανταγωνισμού, τα πλαίσια εντός των οποίων προέκυψε, η χρησιμότητα και τα οφέλη, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του, οι κύριες μορφές εμφάνισης αυτού του νέου όρου στην πράξη καθώς και οι συστατικοί παράγοντες επιτυχίας κατά την εφαρμογή του. Στην ουσία μιλάμε για έναν «συνεργατικό ανταγωνισμό», για έναν συνδυασμό ανταγωνιστικών στρατηγικών δηλαδή, όπου η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την επιτυχία μιας άλλης, της ανταγωνίστριας της!²

Σκοπός μας είναι, ο αναγνώστης να δει υπό ένα διαφορετικό πρίσμα το σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, και με τη βοήθεια παραδειγμάτων, αναλύσεων και αληθινών, καθημερινών δεδομένων, να αντιληφθεί την ανάγκη στροφής των επιχειρήσεων σε μια νέα, ριψοκίνδυνη κατά περιπτώσεις, αλλά εξαιρετικά δελεαστική και με εχέγγυα επιτυχίας πρόταση, όπου όσο και αν ακούγεται παράλογο, όλοι κερδίζουν! Μαθαίνουμε να κοιτάμε το επιχειρηματικό παιχνίδι και από την πλευρά των άλλων, ο στόχος μας φυσικά παραμένει η μεγιστοποίηση των κερδών προς όφελός μας, ωστόσο στην προσπάθειά μας αυτή θα αντιληφθούμε, πως είναι σημαντικότερο να έχουμε έναν βιώσιμο ανταγωνιστή παρά να επιδιώκουμε διαρκώς την εξόντωσή του.

Το φαινόμενο «Συνανταγωνισμός» θα αναλυθεί στη δεδομένη μελέτη μέσα από την οπτική γωνία των Brandenburger και Nalebuff (1996), οι οποίοι εξαιρετικά σχολαστικά έχουν καταπιαστεί με αυτή τη νέα επιχειρηματική σύνθεση, και το βιβλίο τους με τον ομώνυμο τίτλο, θα λειτουργήσει σε μεγάλο βαθμό σαν μπούσουλας, και

¹ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

² Μαλλέρου Ν., 2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

αναμφίβολα ως διαρκές σημείο αναφοράς στην προσπάθεια περιγραφής και επεξήγησης του Συνανταγωνισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αφού παρατέθηκαν οι προσδοκίες και οι στόχοι της εργασίας, καλό θα ήταν να δοθεί ένα γενικό πλάνο βάσει του οποίου θα κινηθεί η μελέτη αυτή, ώστε ο αναγνώστης να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τη ροή και την αλληλουχία των όσων διαβάξει. Αξίζει να επισημανθεί εκ προοιμίου, ότι η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, το πρώτο θεωρητικό και το δεύτερο περισσότερο ως παρουσίαση μιας μελέτης περίπτωσης (case study), προκειμένου ο αναγνώστης να αντιληφθεί καταρχήν το Συνανταγωνισμό ως θεωρία και εργαλείο των επιχειρήσεων, και στη συνέχεια μέσα από ένα απτό παράδειγμα, να κατανοήσει πώς κυριολεκτικά εφαρμόζεται αυτό το εργαλείο σε μια σύγχρονη εταιρεία, και αν όντως τα όσα ειπώθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο αντιστοιχίζονται με την πράξη και εν γένει τη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα.

Πρωτίστως, λοιπόν, θα γίνει μια αναφορά στον ευρύτερο κόσμο των επιχειρήσεων, τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας τους μέχρι σήμερα, τα εκάστοτε λάθη και προβλήματα, τις ανάγκες για *αλλαγή* σε δομές, τρόπο θέασης των πραγμάτων και σκέψης, καθώς και την αέναη προσπάθεια για την... πολυπόθητη πίτα!

Ακολουθεί η ανάπτυξη της θεωρίας των παιγνίων, πηγή του Συνανταγωνισμού, τα οφέλη που προκύπτουν για τη σύγχρονη επιχείρηση, και οι νέοι τρόποι σκέψης, δράσης και αντίδρασης που προτείνει. Αντιλαμβανόμαστε το επιχειρηματικό παιχνίδι, κυριολεκτικά σαν παιχνίδι, σκιαγραφούμε τους παίκτες, αντιστοιχίζουμε τους ανάλογους ρόλους, θέτουμε τους κανόνες και αναλαμβάνουμε δράση.

Συνεχίζοντας, και παίρνοντας το έναυσμα από το θέμα του μεριδίου της πίτας, θα γίνει μια πρώτη προσέγγιση στη θεωρία του Συνανταγωνισμού, συγκεντρώνοντας ορισμούς, μορφές που μπορεί να πάρει, σημεία διαφοροποίησης από τα μέχρι τώρα δεδομένα στη στρατηγική των επιχειρήσεων, εστιασμένα στην *αλλαγή*.

Η παρουσίαση των βασικών συστατικών του Συνανταγωνισμού ως εργαλείο, γνωστή και ως στρατηγική ΠΑΚΤΕ μέσα από τη μελέτη των Brandenburger και Nalebuff (1996), θα μας απασχολήσει έπειτα, προκειμένου να δούμε ολοκληρωμένα ποιοι παράγοντες επηρεάζουν και καθορίζουν την επιτυχημένη ή μη, πορεία μιας

επιχείρησης, πώς πρέπει να τους διαχειρίζεται κανείς, και γιατί η *αλλαγή* πρέπει να λειτουργήσει ως αναγκαία προϋπόθεση σε επίπεδο αρχικά σκέψης, και στη συνέχεια εφαρμογής.

Η μελέτη των πολυεθνικών επιχειρήσεων θα κλείσει το πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας προκειμένου να συνδεθεί εν τέλει με τη θεωρία του συνανταγωνισμού και να δούμε κατά πόσο η τελευταία εφαρμόζεται ή μπορεί να εφαρμοσθεί σε ένα περισσότερο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό της πολυεθνικής εταιρείας.

Στο δεύτερο και τελευταίο μέρος της εργασίας, έχοντας πλέον κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό θεωρίες, παραδείγματα, δεδομένα και αναλύσεις, θα προσπαθήσουμε να εντάξουμε το θεωρητικό υπόβαθρο στον σύγχρονο, και μάλιστα ελληνικό κόσμο των επιχειρήσεων. Μέσα από τη διαδικασία σύνδεσης θεωρίας και πράξης (case study), θα παρακολουθήσουμε τι συμβαίνει στα ελληνικά δεδομένα, αν δύνανται να αλλάξουν ρουτίνες και νοοτροπίες σε πολυεθνικές και όχι μόνο επιχειρήσεις, και αν τελικά οι ελληνικές εταιρείες είναι διατεθειμένες να κοιτάζουν προς την *αλλαγή*, με γνώμονα πάντα το-κοινό αυτή τη φορά-συμφέρον. Στην προσπάθειά μας αυτή, θα μας βοηθήσει ένας ελληνικός όμιλος εταιρειών (όμιλος Σαράντη) τον οποίο και θα χρησιμοποιήσουμε ως σημείο αναφοράς και παράδειγμα σε μεγάλο βαθμό, προκειμένου να προκύψουν οι όποιες ιδέες, προτάσεις, εναλλακτικές στρατηγικές και τα τελικά συμπεράσματα.

Σ' αυτή την περιληπτική παρουσίαση του τι θα επακολουθήσει, σκόπιμα τονίζεται ο όρος «*αλλαγή*» σε κάθε ενότητα. Σε καμία περίπτωση δεν ταυτίζεται το αντικείμενο που επέλεξα να παρουσιάσω με την έννοια της αλλαγής (change). Όμως σαφέστατα, η αλλαγή αποτελεί το υπόβαθρο για να μπορέσει μια νέα επιχειρηματική θεωρία να έρθει στο προσκήνιο, να ανατρέψει τα πιθανά κακώς κείμενα, να γίνει αποδεκτή, να αντέξει στο χρόνο.

Σε έναν κόσμο που αλλάζει με ταχύτητες δίχως προηγούμενο, εάν δε δεχτούμε την αλλαγή σαν επιλογή, τρόπο σκέψης και δράσης, χανόμαστε στη δίνη των εξελίξεων. Και όταν οι άνθρωποι μένουν πίσω από τις εξελίξεις, οι επιχειρήσεις χάνουν τον κινητήριο μοχλό τους, και καταλήγουν θεατές στο δικό τους έργο.

Μια πρώτη εκτίμηση-πρόταση πριν από την εκπόνηση του κυρίου μέρους αυτής της εργασίας, είναι να αντιληφθεί κανείς ότι αλλαγή δεν σημαίνει απαραίτητα κάτι κακό. Στο μυαλό των περισσότερων ανθρώπων έχει επικρατήσει σθεναρά η άποψη, ότι τις αλλαγές ακολουθούν αρνητικές συνέπειες, που με τη σειρά τους φέρνουν

αποτυχία ή ακόμη και καταστροφή. Κάτι τέτοιο μάλλον δεν ισχύει αφού, η αλλαγή στη σωστή δοσολογία και από τους σωστούς ανθρώπους, μπορεί να συνεπάγεται νέα πνοή στην επιχείρηση, καταιγισμό καινούριων ιδεών, τρόπων λειτουργίας, παραγωγής, ακμής και ανάπτυξης της επιχείρησης αναζωογόνηση και σύσφιξη ανθρώπινων σχέσεων, βελτιστοποίηση εργασιακού κλίματος, με κατάληξη φυσικά...στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter 1985) που είναι και ο αναμφισβήτητος στόχος κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Άλλωστε, «το θέμα δεν είναι να είσαι καλύτερος σ' αυτό που κάνεις-το θέμα είναι να είσαι διαφορετικός σε ότι κάνεις».

Η στατική θέαση και αξιολόγηση των πραγμάτων δε χωρά στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, και δίνει τη θέση της σε νέες οπτικές γωνίες με πολλαπλές προοπτικές, προκειμένου οι επιχειρήσεις να βγουν-όσο το δυνατό περισσότερο-αλώβητες από τη μάχη της πίτας.

Α' ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1. Η ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«It is not enough to succeed.

Others must fail».

Gore Vidal

Η παραδοσιακή επιχειρηματική γλώσσα υποστηρίζει σθεναρά την άποψη ότι «οι επιχειρήσεις είναι πόλεμος!». ³ Η φράση αυτή λειτουργεί μέχρι σήμερα ως απαραίτητο συστατικό επιτυχίας για πολλές επιχειρηματικές μονάδες και αντικατοπτρίζει τον πατροπαράδοτο, γεμάτο εγωκεντρισμό και εσωστρέφεια, αλλά αναποτελεσματικό πλέον-τρόπο σκέψης.

Πιο συγκεκριμένα, ο πόλεμος μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, συνεπάγεται έναν ανηλεή ανταγωνισμό, μια διαρκή διαμάχη που οδηγεί πάντοτε σε νικητές και χαμένους. Προκειμένου κάποιος να πάρει μεγαλύτερο μερίδιο της πίτας, θα πρέπει να εξοντώσει ολοκληρωτικά τον ανταγωνιστή του, να πατήσει ενδεχομένως και επί πτωμάτων για να πετύχει το σκοπό του (win-lose strategy). «Ζήσε και άσε τους άλλους να πεθάνουν», είναι κατ' ουσία η μετάφραση αυτής της στρατηγικής.

Επιπλέον, η παραδοσιακή επιχειρηματική θεωρία υποστηρίζει πως είναι αδιανόητη η συνύπαρξη ανταγωνισμού και συνεργασίας στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο, προτείνοντας έτσι σκληρά μοντέλα και στρατηγικές ισοπέδωσης του αντιπάλου. Οι εργαζόμενοι υπηρετούν μηχανικά, ενίοτε και τυφλά, τα συμφέροντα της επιχείρησης, οι ανθρώπινες σχέσεις έρχονται σε δεύτερη μοίρα ενώ αντιλήψεις και δράσεις γίνονται στυγνές και καταλυτικές στο βωμό της επιτυχίας. Μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, ισχυρότερη παρουσία στο χώρο, διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος και επομένως μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας, προϋποθέτουν πρωτίστως την ολοκληρωτική αφάνιση του ανταγωνιστή.

Αδιαμφισβήτητο γεγονός είναι, ότι οι λέξεις «ανταγωνισμός» και «συνεργασία» είναι εκ διαμέτρου και εξ' ορισμού αντίθετες. Ο πρώτος όρος, αναφέρεται ως έννοια

³ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

σε μια κατάσταση επιθετικότητας, αντιπαράθεσης, πάλης, προσπάθειας για διεκδίκηση υπεροχής. Από την άλλη πλευρά, η «συνεργασία» ενέχει την έννοια του συμβιβασμού και της υποχωρητικότητας. Αυτό που θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε στην παρούσα εργασία είναι ότι τελικά καμιά από τις δύο έννοιες ξεχωριστά, δεν ικανοποιεί απόλυτα τις επιχειρήσεις. Ο μεν ανταγωνισμός τις αναγκάζει να μειώνουν τις τιμές πώλησης των προϊόντων τους και να έχουν πιθανά πρόσθετα έξοδα, ενώ η συνεργασία τους αφαιρεί μέρος της ανεξαρτησίας τους.⁴ Απεναντίας, προτείνεται ένας συνδυασμός των δύο όρων που θα αποτελέσει τη χρυσή τομή για την επιχείρηση οδηγώντας διαχρονικά σε περισσότερα οφέλη.

Φυσικά, όλα αυτά δε σημαίνουν ότι ο ανταγωνισμός σαν μεμονωμένη έννοια αλλά και σαν εφαρμογή, όπως τον γνωρίζουμε μέχρι σήμερα, πρέπει να κατακρίνεται, καταργείται και δεν έχει σημαντικά πλεονεκτήματα στη σύγχρονη επιχειρηματική ζωή. Λειτουργεί πάντα και σταθερά ως κινητήριο μοχλός της επιχείρησης, την κρατά ζωντανή και σε εγρήγορση, βελτιστοποιεί την ευμάρεια του καταναλωτή, διοχετεύει καλύτερα τους πόρους της και βέβαια συμβάλλει στην ανάπτυξη της καινοτομίας, τεχνογνωσίας, καταγισμό νέων ιδεών και δημιουργίας συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η εκάστοτε επιχείρηση βρίσκεται πάντα σε επιφυλακή, αναζητά διαρκώς το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, στοχεύει στη βελτιστοποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει ώστε να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και δίνοντας αξία στους πελάτες της. «Ο ανταγωνισμός είναι τρόπος ζωής».⁵

Τι γίνεται όμως όταν τα δεδομένα αλλάζουν και ο ανταγωνισμός πια από μόνος του δεν αρκεί για να θεωρείται μια επιχείρηση ζωντανή; Είναι εν γένει αποδεκτό, πως στη σημερινή εποχή, οι ηγέτες και τα στελέχη των επιχειρήσεων, καλούνται να αποφασίσουν και να διοικήσουν μέσα σε μια ατμόσφαιρα πλήρους απροσδιοριστίας και αβεβαιότητας. Αρκεί ένας καλός ηγέτης ή ένα έμπειρο στέλεχος για την εξασφάλιση της επιβίωσης, πόσο μάλλον της επιτυχίας, τη στιγμή που τα περιθώρια λάθους έχουν στενέψει τόσο πολύ; Πού οφείλονται, τελικά, η διαρκής μεταβολή στάσεων, θέσεων, κινήσεων και επιχειρηματικών επιλογών στους διάφορους κλάδους, η υιοθέτηση νέων τακτικών, θεωριών και προγραμμάτων, οι προσπάθειες διαφοροποίησης, ανανέωσης, ταχύτατης εξέλιξης, συγκέντρωσης μεγαλύτερου

⁴ Ρούνης Γ., 1992, «Ανταγωνισμός ή Συνεργασία. Τα όρια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στον κοινοτικό χώρο», Εκδόσεις Αντ. Ν Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή

⁵ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

αριθμού πελατών άρα και εσόδων που συνοψίζουν το σημερινό, σύγχρονο επιχειρηματικό μοτίβο; Και είναι, τελικά, εφικτό μέσα σ' ένα περιβάλλον αμετανόητων εγωιστών ανθρώπων να αναπτυχθεί η συνεργασία;

Ποτέ άλλοτε μέχρι σήμερα οι απαιτήσεις για κριτική σκέψη και αποτελεσματική δράση δεν φαίνονταν τόσο επιτακτικές όσο σήμερα. Στις ενότητες που ακολουθούν, θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σ' όλα τα παραπάνω ερωτήματα, μέσα από την παρουσίαση των νέων δεδομένων στο επιχειρηματικό κόσμο, καθώς επίσης, εάν και πώς γίνεται να συγκεράσουμε το χάσμα μεταξύ παραδοσιακών τρόπων σκέψης και σύγχρονων επιχειρήσεων.

Τέλος, μέσα από ένα «παιχνίδι» ορισμών, λέξεων και επιχειρηματικών θεωριών θα παρακολουθήσουμε την ανάγκη για *αλλαγή* όπως αυτή αναφέρθηκε στην αρχή της παρούσας εργασίας να γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική. Ο όρος «παιχνίδι» αν και ακούγεται αταίριαστος σε μια τέτοια εργασία, θα μας φανεί εξαιρετικά χρήσιμος στη συνέχεια, όταν θα αναφερθούμε στην προέλευση του συν-ανταγωνισμού, και έκπληκτοι θα ανακαλύψουμε ότι στην ουσία προέκυψε ως μια μορφή... επιχειρηματικού παιχνιδιού. Ένα παιχνίδι, που όμως διαφέρει ή τουλάχιστον θα πρέπει να διαφέρει από παιχνίδια τύπου πόκερ, σκάκι ή αθλητικά παιχνίδια, όπου απαιτείται κάποιος να κερδίζει και κάποιος να χάνει. Το επιχειρηματικό παιχνίδι δύναται να έχει πολλαπλούς νικητές και να μεταβάλλεται διαρκώς. Ακριβώς εδώ, είναι το σημείο εισαγωγής στη θεωρία των παιγνίων που ακολουθεί, ώστε να αρχίσει σταδιακά να επεξηγείται το νέο πεδίο λήψης αποφάσεων, στρατηγικής και δράσης.

1.2. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΑΙΓΝΙΩΝ

«Η ζωή είναι το παιχνίδι που πρέπει να παίζουμε».

Edwin Robinson

Στην προσπάθειά μας να εξηγήσουμε το συγκερασμό συνεργασίας και ανταγωνισμού, όπως αυτός προτείνεται στην παρούσα εργασία, είμαστε υποχρεωμένοι να στραφούμε στη θεωρία των παιγνίων, γέννημα της οποίας είναι ο Συνανταγωνισμός. Το γεγονός ότι οι βασικές ιδέες-θέσεις αυτής της θεωρίας είναι *δυναμικές*, την καθιστά αποφασιστικής σημασίας εργαλείο για την κατανόηση του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου όπως αυτός αλλάζει ραγδαία, αλλά και εξαιρετική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις, να τη δοκιμάσουν στην πράξη, εισάγοντάς την στη στρατηγική τους πρακτική.

Πώς όμως ορίζεται η θεωρία των παιγνίων επακριβώς, πού εντοπίζονται οι ρίζες της, ποιες οι κύριες μορφές της και τι μπορεί να προσφέρει ως πλεονέκτημα που δεν μπορούν τα άλλα εργαλεία διαχείρισης;

1.2.1. Εισαγωγή στη θεωρία των παιγνίων: Ορισμός

Η θεωρία των παιγνίων ασχολείται με τη διαδικασία ανάλυσης και λήψης αποφάσεων, υπό αβέβαιες συνήθως συνθήκες, μεταξύ (οπωσδήποτε) δύο ή περισσότερων αντιπάλων, όπου ο καθένας έχει τους δικούς του στόχους και προσπαθεί να βελτιστοποιήσει τη δική του απόφαση, ανταγωνιζόμενος τους άλλους ή σε συνεργασία με αυτούς, πολλές φορές μέσω του σχηματισμού συνασπισμών.⁶ Με μια απλή φράση, η θεωρία των παιγνίων μας δείχνει πως οι αποφάσεις μας είναι πάντοτε και άρρηκτα συνδεδεμένες με τις αποφάσεις των άλλων μέσα σε ένα παιχνίδι.

Εφόσον συμμετέχουν τουλάχιστον δύο άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις (*παίκτες*), εξυπακούεται ότι έχουμε ,αντιστοίχως, και τουλάχιστον δύο στρατηγικές, με αντίπαλα μάλιστα συμφέροντα. Ουσιαστικά, συνεπώς, το αποτέλεσμα για κάθε παίκτη δίνεται από τις συνδυασμένες επιλογές όλων των παικτών. Αυτές οι επιλογές των παικτών ονομάζονται *κινήσεις*.

⁶ <http://GameTheory.net>

Ορίζουμε, λοιπόν, ως *παίγνιο* την κατάσταση σύγκρουσης, ανταγωνισμού ή/ και συνεργασίας μεταξύ των αντιπάλων ή μεταξύ των ομάδων των αντιπάλων. Περισσότερο δε, αναφερόμαστε σε *στρατηγικά παίγνια* (strategic games) στην προκειμένη περίπτωση, που αποσκοπούν στην αμοιβαία συμφωνία μεταξύ των αντίπαλων μερών, ή τουλάχιστον στη διευθέτηση των συγκρούσεων, μέσα από την επιλογή της καλύτερης στρατηγικής σε καταστάσεις ανταγωνισμού.

Γενικεύοντας, η θεωρία των παιγνίων αποτελεί μια εφαρμογή της Μικροοικονομίας και εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι παίρνουν αλληλοεξαρτώμενες *στρατηγικές αποφάσεις* (strategic decisions), οι συνέπειες των οποίων εξαρτώνται από τις αποφάσεις που παίρνουν οι άλλοι. Επομένως, οι καλές αποφάσεις βασίζονται, συχνά, στις προβλέψεις για τις αποφάσεις των άλλων και πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι και οι άλλοι μπορεί να σκέπτονται με τον ίδιο τρόπο (Vincent P. Crawford).⁷

1.2.2. Ιστορική αναδρομή της θεωρίας των παιγνίων

Όσο και αν ακουστεί παράλογο, οι ρίζες της θεωρίας των παιγνίων βρίσκονται στις αρχές του Β' Παγκοσμίου πολέμου, τότε που οι αγγλικές ναυτικές δυνάμεις επιχείρησαν να κατανοήσουν καλύτερα τους όρους του παιχνιδιού με τα γερμανικά υποβρύχια. Στην προσπάθειά τους, λοιπόν, να κερδίσουν το παιχνίδι παραπάνω από μια φορές, οι Βρετανοί εφάρμοσαν τις ιδέες τους στην πράξη, και ακριβώς έτσι οι τελευταίες ονομάστηκαν «Θεωρία των Παιγνίων». Ουσιαστικά, αυτό που κατόρθωσαν οι Βρετανοί, ήταν να βελτιώσουν τη συχνότητα επιτυχίας των επιθέσεών τους. Το σημαντικό εδώ είναι, πως η θεωρία των παιγνίων, αποδεικνύεται ότι έχει πρωτίστως δοκιμαστεί σε πραγματικές περιπτώσεις ζωής και θανάτου, (και μάλιστα σε ακραίες καταστάσεις όπου ισχύει το γνωμικό «ο θάνατός σου η ζωή μου!») και αργότερα κατέληξε ως συστημική θεωρία.

Λίγο αργότερα, ακολουθεί η θεωρητική της διατύπωση όπως αυτή παρουσιάστηκε και είναι γνωστή μέχρι σήμερα, η οποία θεμελιώνεται από τον κορυφαίο μαθηματικό John von Neumann, χαρακτηριζόμενη μάλιστα ως ένα από τα σπουδαιότερα επιστημονικά επιτεύγματα του αιώνα. Το κύριο αντικείμενό της είναι η

⁷ <http://tanea.gr>

ανάλυση των αποφάσεων σε καταστάσεις (παιχνίδια) στρατηγικής αλληλεπίδρασης (strategic interdependence). Στους περαιτέρω βασικούς θεμελιωτές συγκαταλέγεται και ο John Forbes Nash (η ζωή του έγινε θέμα της ταινίας «Ένας υπέροχος άνθρωπος»),⁸ που τιμήθηκε μάλιστα με το βραβείο Νόμπελ Οικονομίας, και ο οποίος εισήγαγε μια νέα έννοια, αυτή της «Ισορροπίας», αναφερόμενος σε καταστάσεις που όλοι μπορούν να έχουν το πιο ευνοϊκό προς όφελός τους αποτέλεσμα. Παρακάτω, θα μας απασχολήσει εκ νέου η έννοια αυτή, οπότε και θα αναλυθεί εκτενέστερα. Το βέβαιο πάντως είναι ότι πλέον τα παιχνίδια γενικεύονται, εισάγεται η έννοια της στρατηγικής και από το φάσμα του win-lose περνάμε σε εκείνο του win-win.

Η θεωρία των παιγνίων εφαρμόστηκε πέρα από τους τομείς της στρατιωτικής στρατηγικής, στην οικονομική επιστήμη, την πολιτική, την κοινωνιολογία, το δίκαιο, την πληροφορική, ακόμη και την εξελικτική βιολογία. Οδήγησε σε εξαιρετικές ανακαλύψεις, ενώ τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται και στο κομμάτι των επιχειρήσεων και της στρατηγικής τους, αυτό δηλαδή ακριβώς που εξετάζουμε στην παρούσα μελέτη.

Το κέρδος από την υιοθέτηση και εφαρμογή αυτής της θεωρίας, είναι πως μας προτρέπει να σταματήσουμε να βλέπουμε απλουστευμένα το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, και τις «ξεπερασμένες» και ακραίες αντιλήψεις περί συνεργασίας και ανταγωνισμού, να κοιτάξουμε σε βάθος ενστερνιζόμενοι μια νέα πρακτική, που ταιριάζει καλύτερα στα σημερινά επιχειρηματικά δρώμενα, αυτή του Συνανταγωνισμού, ώστε να αξιοποιήσουμε ορθότερα και πληρέστερα τις ευκαιρίες και τις προοπτικές που παρουσιάζονται.

Η πατροπαράδοτη θεωρία των επιχειρήσεων, ήθελε το επιχειρηματικό περιβάλλον σταθερό, τους ανθρώπους να δρουν και να εργάζονται μηχανικά, τους ρόλους τους προκαθορισμένους και αμετάβλητους και την αγορά στατική. Η θεωρία των παιγνίων έρχεται να μας υπενθυμίσει ότι το επιχειρηματικό τοπίο δεν είναι πια το ίδιο. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι δυναμικό, αβέβαιο, δύναται να αλλάξει οποιαδήποτε στιγμή, οι εργαζόμενοι πλέον μπορούν να έχουν πολλαπλούς ρόλους, οι αγορές έχουν διευρυνθεί και καθημερινά δημιουργούνται καινούριες, ενώ τα περιθώρια λάθους έχουν ελαχιστοποιηθεί. Μέσα σ' ένα τέτοιο περιβάλλον η θεωρία των παιγνίων λειτουργεί ως αφύπνιση, τονίζοντας το γεγονός ότι πρέπει εμείς οι ίδιοι

⁸ <http://tanea.gr>

να δραστηριοποιηθούμε, να μορφοποιήσουμε το παιχνίδι και τους κανόνες του, προκειμένου να βγούμε νικητές. Τέλος, μας ξεκαθαρίζει πως τα μοτίβα του τύπου «ο θάνατός σου η ζωή μου», πλέον παύουν να θεωρούνται ως απόλυτα πρότυπα στον κόσμο των επιχειρήσεων και στοχεύει σε μια εκ νέου ματιά, από όπου κερδίζει το παιχνίδι και όχι (μόνο) ο παντοκράτορας παίκτης.

1.2.3. Κόρια γνωρίσματα των παιγνίων

Όλα τα παίγνια όπως αυτά παρουσιάστηκαν ως εδώ, έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία και συνοψίζονται στα εξής πέντε: πρώτα απ' όλα, σε κάθε παιχνίδι ο αντίπαλος αναφέρεται ως *παίκτης (player)*. Επιπλέον, καθένας παίκτης έχει στη διάθεσή του ένα σύνολο –πεπερασμένο ή άπειρο-επιλογών, προκειμένου να αναλύσει και να υλοποιήσει τις αποφάσεις του, που ονομάζονται *στρατηγικές (strategies)*. Ακόμη, βασικότατο ρόλο παίζουν οι *κανόνες (rules)* που διέπουν κάθε παιχνίδι, και που φυσικά είναι γνωστοί σε όλους ανεξαιρέτως τους παίκτες. Τα αποτελέσματα του παιχνιδιού παρουσιάζονται ως *συναρτήσεις απώλειας ή αμοιβής* αντίστοιχα για κάθε παίκτη, είναι γνωστότερα ως *απόδοση (outcome)* στους όρους της θεωρίας των παιγνίων, και είναι πάντα εξαρτώμενη από τις επιλογές, κινήσεις, αποφάσεις των υπόλοιπων παικτών. Οι κανόνες που προαναφέραμε, είναι εκείνοι που ορίζουν τις αμοιβές και τις απώλειες όπως αυτές προκύπτουν από τις επιλογές κάθε παίκτη. Τέλος, η απόδοση υποδηλώνει και την *πληρωμή (payoff)* μετά το τέλος κάθε παιχνιδιού, και δείχνει ποιος παίκτης είναι ο νικητής και ποια ακριβώς είναι τα κέρδη του και αντιστοίχως ποιος ο ηττημένος που δεν έχει καμιά αμοιβή.

1.2.4. Υποθέσεις

Η θεωρία των παιγνίων όπως αναφέρθηκε συχνά προηγουμένως, αφορά και εξετάζει συμπεριφορές ανθρώπων σε αλληλεπίδραση. Καμιά απόφαση, στρατηγική ή δράση δεν υφίσταται από μόνη της, χωρίς να εξαρτάται και να επηρεάζεται από ένα σύνολο άλλων. Κάθε κοινωνική κατάσταση εμπεριέχει στρατηγική αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων, πόσο μάλλον μια επιχείρηση όπου η στρατηγική αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της επιτυχίας/ αποτυχίας της. Ωστόσο, η θεωρία αυτή

λειτουργεί βασιζόμενη και σε ορισμένες υποθέσεις που λαμβάνει ως δεδομένες για τη σωστή εφαρμογή της. Οι κυριότερες αυτών είναι οι εξής:

A) Ορθολογισμός (rational behaviour) : Η θεωρία των παιγνίων υποστηρίζει ότι κάθε παίκτης δρα με μια ορισμένη λογική συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει ότι προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του, παρακολουθώντας παράλληλα τι κάνουν οι άλλοι παίκτες γύρω του. Επίσης, η λογική συμπεριφορά και δράση συνεπάγεται στη γλώσσα της θεωρίας αυτής ότι ο παίκτης κινείται εναρμονιζόμενος ως προς τους κανόνες του παιχνιδιού. Τέλος, προϋποθέτει ότι γνωρίζει και εφαρμόζει τέλεια τις εκάστοτε στρατηγικές του, βασισμένος στη διαθέσιμη πληροφόρηση και σε αυτό που ονομάζουμε «κοινή λογική και γνώση».

B) Γνώση των κανόνων (knowledge of the rules) : Η υπόθεση αυτή πιστοποιεί το γεγονός ότι όλοι οι παίκτες γνωρίζουν καλά τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν κάθε παιχνίδι και είναι υποχρεωμένοι να πράττουν βάσει αυτών. Όπως θα δούμε παρακάτω, βέβαια, οι ίδιοι οι παίκτες μπορούν να αναμορφώσουν τους κανόνες, κάτι που εντάσσεται στις σύγχρονες επιχειρηματικές προκλήσεις, όταν όμως είναι και οι κυρίαρχοι του μεριδίου της πίτας, εν γένει του παιχνιδιού.

Γ) Ισορροπία (Equilibrium) : Η επιλογή και υλοποίηση της καλύτερης στρατηγικής πάντοτε σε συσχετισμό, σε ισορροπία με τις στρατηγικές των άλλων παικτών. Πρόκειται για την κατάσταση εκείνη όπου έχουμε ένα σταθερό αποτέλεσμα, μια στρατηγική για κάθε παίκτη, μια ισορροπία από την οποία δε συμφέρει κανέναν να «ξεφύγει» μεμονωμένα.⁹ Κανείς δε μπορεί να αλλάξει μονομερώς τη στρατηγική του για να πετύχει καλύτερη ανταμοιβή. Αυτό δηλαδή πιο απλουστευμένα σημαίνει, ότι κάθε άτομο παίρνει την απόφαση που είναι καλύτερη γι' αυτόν, δεδομένων πάντα των επιδιώξεών του αλλά και των αποφάσεων των άλλων. Κανένας παίκτης δε μπορεί να πετύχει κάτι καλύτερο αλλάζοντας τη στρατηγική του, από τη στιγμή που παραμένει αμετάβλητη η στρατηγική του άλλου παίκτη. Στην κατάσταση ισορροπίας έχουμε ένα σύνολο καθαρών στρατηγικών οι οποίες κατά την εφαρμογή τους προσφέρουν την καλύτερη δυνατή ανταπόδοση για όλους.¹⁰ Η θεωρία των παιγνίων υποθέτει, πως όλοι οι παίκτες έχουν δράσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (best response) και μετά τη λήξη του παιχνιδιού, απομένει η ανάδειξη του νικητή και του χαμένου. Όλοι οι παίκτες αναζητούν την ισορροπία, εκείνη τη στρατηγική ή ζεύγος

⁹«Θεωρία των Παιγνίων, Αφιέρωμα στον John Nash, Οι εργασίες του στη Θεωρία Παιγνίων και οι επαναστατικές εφαρμογές τους στις κοινωνικές και φυσικές επιστήμες», 2002, Συλλογικό Έργο, Εκδόσεις Ευρασία

¹⁰ <http://digital.tovima.gr> (Κώστας Βαγιονάκης, 13/6/2004)

στρατηγικών, που αποτελούν την καλύτερη δυνατή ανταπόκριση σε κάθε ενέργεια του αντιπάλου.¹¹

1.2.5. Παιχνίδια μηδενικού και σταθερού αθροίσματος

Τα παιχνίδια, όπως αυτά ορίζονται μέσα στη θεωρία που εξετάζουμε, και μελετώντας την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία πάνω στο εν λόγω θέμα, μπορούν να ταξινομηθούν σε πολλές και ποικίλες κατηγορίες με βάση μια σειρά κριτηρίων. Για παράδειγμα, έχουμε τα παιχνίδια δύο παικτών, όταν πρόκειται για δύο άτομα αλλά και εκείνα των n παικτών, όπου $n > 2$, όταν ο αριθμός των παικτών είναι μεγαλύτερος.

Η ταξινόμηση που μας ενδιαφέρει περισσότερο εδώ, όμως, είναι αυτή που διακρίνει τα παίγνια στις εξής δύο κατηγορίες: παιχνίδια μηδενικού (zero-sum) και παιχνίδια σταθερού, θετικού ή μη μηδενικού (constant-sum) αθροίσματος. Στην πρώτη περίπτωση, στα παιχνίδια μηδενικού αθροίσματος, το κέρδος του ενός παίκτη συνεπάγεται και προαπαιτεί τη ζημία του άλλου, τα συμφέροντα δηλαδή των παικτών βρίσκονται σε απόλυτη σύγκρουση. Αντιθέτως, στα παιχνίδια σταθερού αθροίσματος, και οι δύο παίκτες μπορούν παράλληλα να χάσουν ή να κερδίσουν, ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθούν, νικητής δηλαδή είναι αυτός που επιτυγχάνει την ισοπαλία.

Η κατηγοριοποίηση αυτή λαμβάνει υπόψη ως κριτήριο τη συνάρτηση αμοιβής και απώλειας, την απόδοση αλλά και την πληρωμή μετά τη λήξη του παιχνιδιού που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση ενός παιχνιδιού μηδενικού αθροίσματος, η αμοιβή ενός παίκτη είναι ίση με την απώλεια του άλλου (κερδίζω-χάνεις) και οποιαδήποτε μορφή συνεργασίας είναι ανέφικτη, ενώ αντιθέτως η σύγκρουση αναπόφευκτη εφόσον δεν υπάρχουν καν κοινά συμφέροντα. Είναι δεδομένο πως μετά το πέρας ενός τέτοιου παιχνιδιού, κάποιος θα είναι ο νικητής και κάποιος άλλος ο χαμένος.

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση του σταθερού αθροίσματος, οι δύο πόλοι-παίκτες, πρέπει και να συνεργαστούν, αφού είτε χάνουν είτε κερδίζουν μαζί. Ανάλογα με τις εκάστοτε αποφάσεις και στρατηγικές που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση και επηρεάζονται μεταξύ τους, συνεπάγεται και το αποτέλεσμα που αυτή τη φορά

¹¹ Dixit K. A. and Nalebuff J. B., 1991, «Thinking Strategically», W.W Norton & Company, Inc., New York

εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές. Με το πέρασμα των χρόνων, οι επιχειρήσεις αρχίζουν σταδιακά να συνειδητοποιούν ότι η μετάβαση από τα μέχρι πρότινος παιχνίδια μηδενικού αθροίσματος σε εκείνα του σταθερού είναι περισσότερο συμφέρουσα βάσει των συνθηκών που έχουν προκύψει στην αγορά. Μέσα από την παρούσα μελέτη θα γίνει προσπάθεια να θεωρηθεί αυτή η μετάβαση όχι απλά συμφέρουσα αλλά απαραίτητη.

1.2.6. Πλεονεκτήματα της θεωρίας των παιγνίων

Δεδομένου ότι έχουν ήδη παρουσιαστεί οι κυριότερες πτυχές της θεωρίας των παιγνίων, κρίνεται απαραίτητο στο σημείο αυτό να συνοψισθούν τα δυνατά της σημεία, η προσφορά της στο κομμάτι πλέον της στρατηγικής με το οποίο και θα ασχοληθούμε.

Σε γενικές γραμμές, αυτό που πρέπει να κοινοποιηθεί είναι το γεγονός ότι, η θεωρία των παιγνίων στοχεύει απευθείας στην ουσία των πραγμάτων, στρέφοντας μας με στρατηγικούς όρους προς την καλύτερη δυνατή επιλογή. Δεν πρόκειται για μια πρόχειρη εκτίμηση, ή έναν τρόπο σκέψης πεπαλαιωμένο. Αντιθέτως, μιλάμε για μια θεωρία που πρωτοεμφανίστηκε στην περίοδο του Β' Παγκοσμίου πολέμου και στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία (παιχνίδια μηδενικού αθροίσματος), ενηλικιώθηκε κατά τη διάρκεια του Ψυχρού πολέμου, δοκιμάστηκε στο χρόνο και σε καταστάσεις που απαιτούν άμεσες και αποτελεσματικές λύσεις, και πλέον στο επιχειρηματικό πεδίο, συνδέει τον ανταγωνισμό με τη συνεργασία, μεταμορφώνει τη σύγχρονη επιχειρηματική στρατηγική, μεταβιβάζοντάς μας σε παιχνίδια σταθερού αθροίσματος, προτείνοντας μας εναλλακτικές λύσεις και καθοδηγώντας μας να αδράξουμε ευκαιρίες που μέχρι τώρα μπορεί να παραβλέπαμε.

Ας δούμε τώρα πιο αναλυτικά τα πλεονεκτήματα αυτής της θεωρίας, το καθένα ξεχωριστά :

- *Εστίαση στην επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής και λήψη της σωστής απόφασης.* Με δεδομένο ότι, η στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι το μέσο επίτευξης των στόχων, και τελικά της Αποστολής και του Οράματός της, αντιλαμβάνεται κανείς πόσο σπουδαία είναι στο σημείο αυτό η προσφορά της θεωρίας των παιγνίων στο επιχειρηματικό πεδίο.

Η ανάγκη καθοδήγησης ως προς την επιλογή της απόφασης αλλά και του τρόπου υλοποίησης της, παραμένει πάντοτε άσβεστη, ακόμη και στις πιο έμπειρες κολοσσιαίες επιχειρήσεις. Το ζήτημα αυτό παραμένει φλέγον, ιδιαίτερα τώρα που τα δεδομένα αλλάζουν άρδην στον επιχειρηματικό κόσμο. Εκεί ακριβώς έρχεται να μας προσανατολίσει η θεωρία των παιγνίων, βοηθώντας στη λήψη ορθών και ώριμων αποφάσεων, στη διαμόρφωση αλλά και υλοποίηση των στρατηγικών εκείνων που κάθε φορά κρίνονται απαραίτητες. Μέσα από ένα σύνολο κινήσεων σε συνάρτηση πάντοτε με τους κανόνες του παιχνιδιού, επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση των ανταμοιβών. Η στρατηγική είναι εκείνη που στην πραγματικότητα μπορεί να υποστηρίξει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων και να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹²

- *Στήριξη και προαγωγή της συναίνεσης.* Η αληθινή αξία της θεωρίας των παιγνίων φανερώνεται όταν εφαρμόζεται στην πράξη, και σε όλες τις εκφάνσεις της, κυρίως δε όταν λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας. Πρόκειται για ένα εργαλείο που γίνεται εξαιρετικά χρήσιμο, όταν τα μέλη μια επιχείρησης το ενστερνίζονται και το μοιράζονται. Αυτό βέβαια, συνεπάγεται ότι υπάρχει ή δημιουργείται ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, μια κοινή λογική, μια συνοχή μεταξύ των μελών, που μας προτείνουν να κοιτάξουμε το παιχνίδι με ομαδική διάθεση, δείχνοντας αλλοκεντρισμό και από πολλές διαφορετικές, οπτικές γωνίες-τη δική μας και όλων των άλλων παικτών.

- *Τάξη στο χάος!* Η θεωρία των παιγνίων λειτουργεί απολύτως αποτελεσματικά στο χαοτικό, σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, δείχνοντας μας ποιο είναι το παιχνίδι, και ποιος ο ρόλος κάθε παίκτη. Στην ουσία διασπά το παιχνίδι στα κύρια συστατικά του (τα οποία και θα αναφερθούν παρακάτω), διασπώντας ταυτόχρονα και την τρομακτική πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε μικρότερα μέρη, ώστε να γίνεται σ' ένα

¹² Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

βαθμό προσπελάσιμη. Με τον τρόπο αυτό, μειώνεται η αβεβαιότητα, παρέχεται σωστά και ολοκληρωμένα η αναγκαία πληροφόρηση και τίθενται σαφείς κατευθύνσεις-οδηγίες, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι στρατηγικά ενήμερες και ταχύτατες αντιδράσεις που απαιτούν και επιβάλλουν οι ραγδαίες αλλαγές στις σύγχρονες αγορές, αλλά και οι αποφάσεις που εξαρτώνται άμεσα από μια σειρά άλλων αποφάσεων, είναι ορισμένες κινήσεις που μέσα από την εφαρμογή της θεωρίας των παιγνίων καθίστανται αποτελεσματικές.

- *Τρόπος σκέψης και επιβίωσης μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, υπόβαθρο για την επιτυχία.* Η εν λόγω θεωρία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως έχει, μπορεί να διευρυνθεί, ακόμη και να λειτουργήσει ως βάση για νέα δεδομένα. Δεν ισχύει μόνο σε συγκεκριμένες στιγμές στην ιστορία των επιχειρήσεων, λειτουργεί υπό όλες τις συνθήκες, ακόμα και όταν αυτές αλλάζουν με ρυθμούς απερίγραπτους, και καταφέρνει και επιβιώνει ξεπερνώντας τις εκάστοτε δυσκολίες-μεταβολές του επιχειρηματικού κόσμου.

1.2.7. Συμπεράσματα

Η θεωρία των παιγνίων όπως αυτή παρουσιάστηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, φαίνεται να αποτελεί το ιδανικό εργαλείο για την ανάλυση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι ρίζες της ανάγονται στον κλάδο των εφαρμοσμένων Μαθηματικών, ενώ έχει φανεί εξαιρετικά χρήσιμη στην Οικονομική επιστήμη αλλά και σε μια σειρά άλλα πεδία.

Σε ότι αφορά τον επιχειρηματικό κόσμο, θα μπορούσε κάλλιστα να ονομαστεί και «επιστήμη της στρατηγικής»¹³, εφόσον αναλύει περιπτώσεις όπου οι τύχες των ανθρώπων αλληλεξαρτώνται. Στην ουσία, συμβάλλει στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών, σε καταστάσεις όπου η τύχη ενός ατόμου-παίκτη εξαρτάται άμεσα από τις πράξεις των άλλων. Άλλωστε, όπως είδαμε και παραπάνω, η θεωρία των παιγνίων γίνεται ιδιαίτερα παραγωγική, όταν υπάρχουν πολλοί αλληλοεξαρτώμενοι

¹³ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

παράγοντες, και καμιά απόφαση δε μπορεί να ληφθεί ανεξάρτητα από μια σειρά άλλων.

Επιπλέον, παρακολουθήσαμε πόσο σημαντική καθίσταται η έννοια του «αλλοκεντρισμού», προκειμένου ένα παιχνίδι να λειτουργήσει σωστά και με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η θεωρία των παιγνίων που μελετήσαμε, μας προτρέπει να βάλουμε τον εαυτό μας στη θέση των άλλων, να μετατοπίσουμε το κέντρο προσοχής μας στους άλλους παίκτες,¹⁴ να προβλέψουμε πιθανές κινήσεις και ενέργειές τους, να εξερευνήσουμε τον τρόπο σκέψης και τις επιδιώξεις τους, να κατανοήσουμε την αληθινή τους αξία μέσα στο παιχνίδι και γιατί όχι, να υιοθετήσουμε αντιλήψεις και πρακτικές, προκειμένου τελικά όχι να μεγαλώσει η πίτα, αλλά να αρχίσουμε να σκεφτόμαστε μια πραγματικά μεγαλύτερη! Εν κατακλείδι, αυτό που μας προτείνει η θεωρία των παιγνίων και είναι άμεσα συνυφασμένο με τον όρο της «αλλαγής», όπως αυτός τονίστηκε από την αρχή της παρούσας εργασίας, είναι η αλλαγή όχι μόνο του τρόπου που παίζουμε αλλά και ολόκληρου του παιχνιδιού.

Αυτό που πραγματικά έχει ουσία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, και θα αποδειχθεί στην παράγραφο που ακολουθεί, είναι να σκεφτούν «συνανταγωνιστικά» και όχι ανταγωνιστικά, να δείξουν «συμπληρωματική» και όχι (μόνο) ανταγωνιστική σκέψη. Τι σημαίνει όμως αυτό και πώς επιτυγχάνεται;

1.3. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

«Οι παρανοϊκοί μόνο επιβιώνουν».

Andy Grove

Προκειμένου να αποσαφηνιστεί εύκολα ο τίτλος της παραγράφου, ξεκινάμε την ανάλυση από μια αρχή παγκόσμια, αυτή που ονομάζεται «συμπληρωματικά αγαθά». Ως συμπληρωματικά, λοιπόν, ορίζουμε δύο προϊόντα, όπου το ένα συμπληρώνει το άλλο και που, βάσει της Οικονομικής επιστήμης, η κατανάλωση του ενός απαιτεί και την κατανάλωση του άλλου για την ικανοποίηση μιας ανάγκης. Κατ' ουσία, και βλέποντάς το από μια οπτική του marketing, ένα προϊόν που συμπληρώνει ένα άλλο, καθιστά το πρώτο πιο ελκυστικό. Κλασικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι,

¹⁴ Μαλλέρου Ν.,2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

βέβαια, το υλικό (hardware) και το λογισμικό (software) του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Με τα συμπληρωματικά αγαθά, υπάρχει πάντα ανταπόδοση, η άνοδος δηλαδή στις πωλήσεις του ενός συνεπάγεται αυτόματα και την αύξηση της κατανάλωσης του άλλου. Επιπλέον, η ανάπτυξη τέτοιων προϊόντων εξασφαλίζει σαφώς και τη μείωση του κόστους, εφόσον ουσιαστικά «συμπορεύονται» οι παραγωγές των δύο αγαθών. Ο Συνανταγωνισμός όπως θα δούμε και παρακάτω, αναγνωρίζει τα οφέλη που προκύπτουν από τα συμπληρωματικά αγαθά, και παροτρύνει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν κάθε τους δραστηριότητα βασισμένες στη συμπληρωματική σκέψη, μακριά από εγωιστικές ή συντηρητικές διαθέσεις.

Εφόσον αντιλαμβανόμαστε την επιχείρηση ως παιχνίδι, σύμφωνα με όσα προηγήθηκαν, και τα εμπλεκόμενα μέρη ως παίκτες, είναι η στιγμή να αντιστοιχίσουμε τους ρόλους, οι οποίοι λίγο πολύ είναι γνωστοί και ξεκάθαροι. Έτσι, έχουμε τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές αλλά και τους παίκτες που μας παρέχουν τα συμπληρωματικά ως προς εμάς προϊόντα, τους συμπληρωτές παίκτες. Ωστόσο, για να μπούμε στο πνεύμα του συνανταγωνισμού σταδιακά, αλλά κυρίως λειτουργώντας με βάση τις αρχές της θεωρίας των παιγνίων, οφείλουμε εξ αρχής να δεχτούμε ότι, ένας παίκτης μπορεί (και πρέπει) να παίζει πολλαπλούς ρόλους, ανάλογα με το εκάστοτε συμφέρον, πάντοτε με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του κέρδους, δείχνοντας ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε κάθε περίπτωση.

Η συμπληρωματική σκέψη προκύπτει ακριβώς από τους ορισμούς των αντίστοιχων παικτών και αγαθών. Δεν πρόκειται για μια απλή «αντίσταση» στη συμβατική θεωρία, κάποια εξευγενισμένη πρόταση, ούτε για κάποιο παραλογισμό που στοχεύει στη δημιουργία εντυπώσεων. Ουσιαστικά, προτείνεται η στόχευση στην ανάπτυξη όλο και περισσότερων συμπληρωματικών προϊόντων, ώστε να δημιουργηθεί μία πίτα πραγματικά μεγαλύτερη, αντί η επιχείρηση να μείνει στάσιμη, μέσα σ'έναν ανελέητο ανταγωνισμό, για την ήδη υπάρχουσα πίτα που δεν πρόκειται ποτέ να μεγαλώσει! Η μείωση του κόστους είναι εξαιρετικό δέλεαρ για τη δημιουργία περισσότερων συμπληρωματικών αγαθών, ενώ δεν παύει να σκοπεύει στη μεγιστοποίηση του κέρδους, τη διαφοροποίηση και τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορούν να αποτελέσουν τα αυτοκίνητα, των οποίων συμπληρωματικό αγαθό θεωρείται η ασφάλεια. Χωρίς την ασφάλεια αυτοκινήτου, κανένας δε θα διακινδύνευε να σπαταλήσει ένα τεράστιο χρηματικό

ποσό για την αγορά ενός νέου αυτοκινήτου. Οι ιδιοκτήτες των αυτοκινητοβιομηχανιών έχουν φροντίσει ώστε να «ρίξουν» τις τιμές για τα δάνεια των αυτοκινήτων, ώστε να είναι πιο προσιτά στους νέους αγοραστές. Με τη χρήση της συμπληρωματικής σκέψης, θα μπορούσαν να χαμηλώσουν εξίσου τις τιμές και των ασφαλειών που συναρτώνται άμεσα, και οι οποίες εκτιμώνται ως εξαιρετικά υψηλές από τους καταναλωτές.

Και το αντίστροφο όμως ισχύει, αν δούμε την περίπτωση αυτή από την πλευρά των υπευθύνων για τις ασφάλειες αυτοκινήτων. Όσο περισσότερα νέα αυτοκίνητα αγοράζονται, τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των ασφαλειών που γίνεται για την προφύλαξη του αυτοκινήτου. Οι ιδιοκτήτες των ασφαλιστικών εταιριών με τη σειρά τους, εκμεταλλευόμενοι αυτή την τάση, και σε συνδυασμό με την πείρα και τη γνώση τους πάνω στον κλάδο, μπορούν κάλλιστα να συμβάλλουν, ώστε οι αγοραστές να πάρουν σε καλύτερη τιμή τα νέα μοντέλα.¹⁵

Καθίστανται, επομένως, εμφανή τα πλεονεκτήματα του να σκέφτεται κάποιος συμπληρωματικά, έχοντας στην ουσία μεγαλύτερη διαύγεια και ολοκληρωμένη εκτίμηση του παιχνιδιού. Το νέο επιχειρησιακό πρότυπο του συνανταγωνισμού, όπως αυτό ορίζεται από τους Brandenburger και Nalebuff (1996), ίσως ακόμα να ακούγεται ως ένα βαθμό ουτοπικό και να προκαλεί επιφυλάξεις, κατά πόσο δηλαδή είναι ρεαλιστικοί οι στόχοι και απτά τα οφέλη του.

Μέσα από ιστορικά παραδείγματα όμως, αλλά και από απλά καθημερινά περιστατικά, ορισμένα από τα οποία έχουν ήδη παρατεθεί και στην παρούσα μελέτη, φανερώνεται ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι δυναμικές, ικανές να προβλέψουν, να ρισκάρουν, να προσαρμόζονται. Το παιχνίδι αυτό ενθαρρύνει την αλλαγή, τον αναστοχασμό διαδικασιών και δράσεων, τη μάθηση, την ώριμη και αλλοκεντρική σκέψη, τα εναλλακτικά σενάρια. Οι αντικειμενικοί σκοποί κάθε παίκτη δεν αλλάζουν, αντιθέτως γίνεται ακόμη πιο εφικτό να επιτευχθούν.

¹⁵ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

1.4. ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ

«There is always a larger game».

Brandenburger και Nalebuff (1996)

Όπως σε κάθε παιχνίδι, έτσι και σε αυτό των επιχειρήσεων, ορίζουμε πρωτίστως τους παίκτες. Κάθε παίκτης συνεπάγεται και ένα ρόλο, προκειμένου να καθίσταται αποτελεσματικός στη διεξαγωγή του παιχνιδιού. Μόνο που στην περίπτωση των επιχειρήσεων, θα εισηγηθούμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους παικτών (οι οποίοι και αναφέρθηκαν μονολεκτικά νωρίτερα), θα δούμε τα ιδιαίτερα γνωρίσματά τους, την αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και τη χρησιμότητά τους σε κάθε επιχειρηματικό παιχνίδι, όλα αυτά μέσα από ένα σχήμα-χάρτη γνωστό ως «Δίκτυο Αξιών» (Value Net)¹⁶, που θα διευκολύνει σημαντικά την ανάλυσή μας.

Επιπλέον, ένα ακόμη ιδιαίτερο γνώρισμα στην περίπτωση των επιχειρήσεων, είναι πως κάθε παίκτης έχει πολλαπλούς ρόλους, θα επιβεβαιώσουμε πως κάτι τέτοιο ισχύει και πρέπει να ισχύει, η θεωρία του Συνανταγωνισμού το υποστηρίζει ασφαλώς, και εν τέλει θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οφείλουμε να αναθεωρήσουμε πολλά από τη συμβατική παραδοσιακή θεωρία των επιχειρήσεων, κυρίως ως προς το ποιοι είναι οι φίλοι και ποιοι οι εχθροί μας.

Σε κάθε επιχείρηση, λοιπόν, έχουμε απαραίτητους τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές που λειτουργούν ως παίκτες και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, όλοι δρώντας με γνώμονα το κέρδος. Οι Brandenburger και Nalebuff (1996) προτείνουν και μία ακόμη κατηγορία παικτών, του συμπληρωτή, εκείνου δηλαδή που παρέχει τα συμπληρωματικά αγαθά, για τα οποία έγινε λόγος στην προηγούμενη παράγραφο και εμφανώς αποδείχθηκε η σημαντικότητά τους στην αγορά. Πότε όμως ένας παίκτης θεωρείται συμπληρωτής μας;

Βάζοντας τον εαυτό μας στη θέση του πελάτη, και δεδομένου των όσων προηγήθηκαν για τη συμπληρωματική σκέψη, συμπληρωτής μας είναι ένας παίκτης, όταν οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο το προϊόν μας, έχοντας στη διάθεση τους και το προϊόν εκείνου. Επίσης, εάν εξετάσουμε το θέμα και από την πλευρά του προμηθευτή, ένας παίκτης είναι συμπληρωτής μας, όταν για τον προμηθευτή είναι περισσότερο σημαντικό να προμηθεύσει με αγαθά εμάς αλλά και εκείνον τον παίκτη (συμπληρωτή), παρά μόνο εμάς.

¹⁶ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

Ακριβώς οι αντίθετοι ορισμοί ισχύουν για να κατανοήσει κανείς τους ανταγωνιστές σε μια επιχείρηση. Ξεκινώντας και πάλι με τη σκέψη του πελάτη, ένας παίκτης θεωρείται ανταγωνιστής μου, όταν οι πελάτες μου εκτιμούν λιγότερο το δικό μου προϊόν, όταν έχουν στα χέρια τους και το προϊόν εκείνου του παίκτη. Κλασικότατο παράδειγμα αυτής της κατάστασης, είναι οι αιώνια ανταγωνίστριες εταιρίες Coca-Cola και Pepsi. Κανείς δε θα εκτιμήσει μια Pepsi, εάν μόλις έχει ξεδιψάσει με μια Coca-Cola και το αντίστροφο. Αλλά και από την πλευρά του προμηθευτή να δούμε τους ανταγωνιστές, καταλήγουμε εύκολα στο συμπέρασμα ότι για την επιχείρησή μας ένας άλλος παίκτης, μία άλλη επιχείρηση είναι ανταγωνιστής μας, όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για έναν προμηθευτή να μας παρέχει αγαθά, ενώ ταυτόχρονα παρέχει και τον άλλο παίκτη (ανταγωνιστή), παρά όταν προμηθεύει με αγαθά μόνο εμάς.

Για να οπτικοποιήσουμε όμως τα όσα μόλις ειπώθηκαν, ας παρακολουθήσουμε σχηματικά, μέσα από το «Δίκτυο Αξιών» (σχ.1)¹⁷ που ακολουθεί, τι ισχύει μέσα σε κάθε επιχείρηση, τους παίκτες και τους συσχετισμούς μεταξύ τους και πώς στήνεται τελικά στο σύνολό του το επιχειρηματικό παιχνίδι:



Διάγραμμα 1.1: Δίκτυο Αξιών (Value Net)

Πηγή: Brandenburger και Nalebuff (1996)

Ας θεωρήσουμε αρχικά το σχήμα που βλέπουμε, διαχωρισμένο σε δύο κύριους άξονες, έναν κάθετο (πελάτες, εταιρεία, προμηθευτές) και έναν οριζόντιο (ανταγωνιστές, εταιρεία, συμπληρωτές). Βάζουμε τον εαυτό μας στη μέση,

¹⁷ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

λειτουργούμε δηλαδή ως εταιρεία για να δούμε σφαιρικά και σχηματικά όλο το επιχειρηματικό παιχνίδι.

Ξεκινώντας με τον κάθετο άξονα, θα τοποθετήσουμε τα *αγαθά*, με ό,τι αυτά συνεπάγονται (πρώτες ύλες, εργασία, προϊόντα, υπηρεσίες) με φορά προς τα πάνω, από τους προμηθευτές δηλαδή έρχονται στην εταιρεία, και με την τελική τους μορφή -υλική ή άυλη- προσφέρονται στους πελάτες. Προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή με φορά προς τα κάτω ρέουν τα *χρήματα*. «Φεύγουν» από τους πελάτες, έρχονται στην επιχείρηση και καταλήγουν στους προμηθευτές.

Συνεχίζοντας με τον οριζόντιο τώρα άξονα, παρατηρούμε από τη μία πλευρά της εταιρείας τους ανταγωνιστές και από την άλλη τους συμπληρωτές, για τους οποίους έγινε λόγος νωρίτερα, προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι δύο όροι. Βλέπουμε, λοιπόν, τόσο στο σχήμα όσο και στα όσα ειπώθηκαν, ότι οι δύο όροι, οι δύο τύποι παικτών είναι *συμμετρικά αντίθετοι*. Το θέμα της συμμετρίας θα μας απασχολήσει στη συνέχεια, διότι το Δίκτυο Αξιών, επιβεβαιώνει πως οι σχέσεις των παικτών σε κάθε επιχείρηση -αντίθετες ή όχι- έχουν πάντα συμμετρίες, παραμένουν δηλαδή εξαρτημένες μεταξύ τους, αλλά κυρίως με τον κεντρικό κόμβο, την εταιρεία.

Έτσι λοιπόν, επανερχόμενοι στον άξονα πελάτες - εταιρεία - προμηθευτές, αναγνωρίζουμε τους συμμετρικούς ρόλους των παικτών, εφόσον παρέχουν εξίσου για τη δημιουργία αξίας. Πολλές φορές, όμως, ενώ φροντίζουμε να τηρούμε το χιλιοειπωμένο αλλά όχι και αλάνθαστο, «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο», παραλείπουμε να αξιολογήσουμε την προσφορά του προμηθευτή μας. Η συνεννόηση με τους προμηθευτές είναι εξαιρετικά πολύτιμη, και αποτελεί προϋπόθεση για να έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της το προϊόν εκείνο στο σωστό timing που θα ικανοποιήσει πλήρως την ανάγκη-απαίτηση του καταναλωτή.

Επίσης, εάν δούμε το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης ως προμηθευτή την εταιρεία, με την έννοια ότι παρέχει την εμπειρία, τη γνώση και το χρόνο του μέσω της εργασίας, καθίσταται σαφές ότι πρέπει να αναγνωρίζεται η προσφορά τους στη δημιουργία αξίας στον πελάτη, που της τελικά είναι και ο στόχος, που κάνει την επιχείρηση ξεχωριστή και βελτιώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της (Porter 1985).

Επιστρέφοντας τώρα στον οριζόντιο άξονα, παρατηρούμε τη συμμετρία μεταξύ ανταγωνιστή και συμπληρωτή παίκτη σε σχέση με την επιχείρηση, που και από τους ορισμούς που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο είναι γεγονός ότι μοιάζουν εξαιρετικά. Στην ουσία ο ένας παίκτης είναι η αντιπαραβολή, το «αντικαθρέφτισμα»

¹⁸ του άλλου. Από τη μια μεριά της όχθης βρίσκεται ο ανταγωνιστής, ενώ ακριβώς στο ίδιο σημείο από την απέναντι μεριά ο συμπληρωτής.

Το όφελος από το «Δίκτυο Αξιών» είναι ότι αντιλαμβανόμαστε πλέον τις διαρκείς συνδέσεις που έχουν οι παίκτες μεταξύ της. Κανένας δε μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα, αποκομμένος από το παιχνίδι, ακόμη και αν είναι εξαιρετικά αποδοτικός παίκτης. Η επιχείρηση λειτουργεί σαν μια ομάδα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον, και οι παράγοντες που οδηγούν προς την επιτυχία είναι πολλοί και ποικίλοι. Υπάρχει απόλυτη ισορροπία ως προς τις σχέσεις μεταξύ των παικτών, και όλοι πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο σεβασμό και την ίδια κατανόηση.

Επίσης, συνειδητοποιεί κανείς ότι σε κάθε επιχειρηματικό παιχνίδι, υπάρχει πάντα ένα μεγαλύτερο. Οι παίκτες της επιχείρησης, είναι παίκτες ενός ευρύτερου παιχνιδιού, και φυσικά δε μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα από αυτό. Η αγορά, οι σχέσεις και οι αλληλεξαρτήσεις των μερών της, το κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον, η τεχνολογία, οι πολιτικοί θεσμοί, οι αρχές και κανόνες που διέπουν στο σύνολό του το επιχειρηματικό παιχνίδι, είναι ορισμένες μόνο από τις συνθήκες που δε μπορούν να μένουν ανυπολόγιστες.

Επιπλέον, κατανοεί κανείς ότι είναι μάταιο να βάζουμε «ταμπέλες» σε έναν παίκτη πλέον, δεδομένου ότι ο ίδιος παίκτης μπορεί να παίζει παράλληλα παραπάνω από έναν ρόλους. Πιθανότατα δηλαδή, ένας παίκτης που αποτελεί ανταγωνιστική απειλή για μας, την ίδια εκείνη στιγμή να αποτελεί και ευκαιρία συμπλήρωσης.

Ακριβώς σ' αυτή την περίπτωση εστιάζει την προσοχή της και η θεωρία του Συνανταγωνισμού, προτείνοντας τη δημιουργία νέων αγορών, την καινοτομία και τη δημιουργία αξίας, τη θέαση των πραγμάτων ως πόλεμο και ειρήνη ταυτόχρονα. Ειρήνη όσον αφορά τη δημιουργία αγορών και πόλεμος όσον αφορά την κατανομή της. Η πρακτική χρήση της θεωρίας των παιγνίων, άλλωστε, μας προτρέπει να επικεντρωθούμε σε αυτό το σημείο: να μάθουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε να συνεργαζόμαστε, πολλές φορές μάλιστα να σκεφτόμαστε συν-ανταγωνιστικά, να συμβαίνουν δηλαδή και τα δύο ταυτόχρονα. Η συνεργασία προτείνεται για τη διεύρυνση της πίτας, ενώ ο ανταγωνισμός κατά την διανομή των μεριδίων της.¹⁹

¹⁸ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

¹⁹ «It's only a game», 15-6-1996, The Economist

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London
- Wheelen T. and Hunger D.,2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall
- Porter M.,1985, «Competitive Advantage», New York, Free Press
- Dixit K. A. and Nalebuff J. B.,1991, «Thinking Strategically», W.W Norton& Company, Inc., New York
- Gibson R.,1999, «Η επιχείρηση του μέλλοντος», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Παπαδάκης Β.,2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α΄: Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Ρούνης Γ.,1992, «Ανταγωνισμός ή Συνεργασία. Τα όρια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στον κοινοτικό χώρο», Εκδόσεις Αντ. Ν Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή
- Μαλλέρου Ν.,2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Brandenburger A. and Nalebuff B., Nov/Dec 1997, «Co-opetition: competitive and cooperative strategies for the digital economy », Strategy and Leadership Vol 25 No 6
- «Θεωρία των Παιγνίων, Αφιέρωμα στον John Nash, Οι εργασίες του στη Θεωρία Παιγνίων και οι επαναστατικές εφαρμογές τους στις κοινωνικές και φυσικές επιστήμες», 2002, Συλλογικό Έργο, Εκδόσεις Ευρασία

- Achstatter A. G., 25-1-1996, «Let Game Theory Begin: Anticipating Your Rival», Investor's Business Daily
- «It's only a game», 15-6-1996, The Economist
- Koehn D., Sep 1997, «Business and game-playing: The false analogy», Journal of Business Ethics

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- http://e.wikipedia.org/wiki/Game_theory
- <http://GameTheory.net>
- <http://ekathimerini.com>
- <http://digital.tovima.gr> (Κώστας Βαγιονάκης, 13/6/2004)
- <http://tanea.gr>
- <http://wikipedia.org>
- http://neweconomyindex.org/section1_page07.html
- <http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=6D14963BF15F4EB183B7168F7A2B2639?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0050330305.html>
- Bowser J., «IBM Strategic co-opetition: The value of relationships in the networked economy», IBM Executive Strategy Report, http://www-07.ibm.com/services/pdf/Strategic_co-opetition_The_value_of_relationships_in_the_networked_economy.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε εντρυφήσαμε σταδιακά στις ρίζες του συνανταγωνισμού που εντοπίζονται στη θεωρία των παιγνίων, είδαμε πώς ξεκίνησε, πώς εξελίχθηκε και πόσο χρήσιμη φαίνεται μέχρι σήμερα σε μια σειρά από επιστημονικά πεδία, κυρίως βέβαια σε αυτό των επιχειρήσεων που εν προκειμένω μας ενδιαφέρει. Καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η τύχη ενός ατόμου, μιας επιχείρησης, εξαρτάται άμεσα από τις αποφάσεις, τις κινήσεις και τις στρατηγικές άλλων ανθρώπων, άλλων επιχειρήσεων, που όμως όλοι είναι τμήμα του ίδιου παιχνιδιού.

Τα κείμενα που ακολουθούν αποτελούν ουσιαστικά προοίμιο στη θεωρία του συνανταγωνισμού, δίνοντας στον αναγνώστη μια ιδέα της σημερινής κατάστασης στις επιχειρήσεις, τονίζοντας τις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις, ενώ παράλληλα καταδεικνύοντας τη συμβολή του συνανταγωνισμού ως εργαλείο απαραίτητο σε κάθε μάχη της επιχείρησης για το μερίδιο της πίτας.

Το πλέον γνωστό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής δραστηριότητας ανεξαρτήτως κλάδου, είναι η διαρκής προσπάθεια ανάπτυξης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.²⁰ Εκείνου δηλαδή του στοιχείου, που θα είναι μοναδικό για την επιχείρηση, κάνοντάς την πρότυπο, και θα της επιφέρει κέρδη, αναγνωρισιμότητα, φήμη, μερίδιο αγοράς, μεγαλύτερα του ανταγωνισμού. Ο τελευταίος, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «καλπάζων» στην εποχή μας, αφού συνεχώς αυξάνεται και ρυθμίζει ουσιαστικά το παιχνίδι της αγοράς.

Επίσης, μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, εντάσσεται ασφαλώς και η αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ζουν μέσα στην αβεβαιότητα, πολλές φορές μη μπορώντας να αντεπεξέλθουν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού τους περιβάλλοντος το οποίο είναι πολυτάραχο και απρόοπτο, αλλά ούτε

²⁰ Γκόλντστάιν Τ., 1999, «Η επιχείρηση χωρίς δεσμό. Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής», Εκδόσεις Καστανιώτη

και στην πολυπλοκότητα από την άλλη πλευρά του εσωτερικού τους περιβάλλοντος το οποίο και δεν έχουν εκτιμήσει σωστά.

Μέσα λοιπόν σ' αυτές τις συνθήκες του αέναου ανταγωνισμού αλλά και της τρομακτικής αβεβαιότητας για το μέλλον, η εκάστοτε επιχείρηση κάνει το παν ώστε το προϊόν της να διαφοροποιείται του ανταγωνισμού, να βρίσκεται πρώτο στην προτίμηση των καταναλωτών, να κυριαρχεί εν ολίγοις στην αγορά. Αρκεί όμως κάτι τέτοιο για να της εξασφαλίσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφ' όρου ζωής; Πού βασίζεται, τελικά, η επιτυχία μιας επιχείρησης στο σύγχρονο κόσμο και είναι όντως εφικτή;

Καταρχήν, όταν μιλάμε για μια επιχείρηση με επιτυχημένη πορεία και παρουσία στο χώρο της, αναφερόμαστε σε εκείνη την επιχείρηση που έχει κατανοήσει πλήρως ότι αυτό που έχει σημασία είναι να δίνει αξία στον πελάτη της. Ανεξάρτητα από τις διαφημιστικές καμπάνιες, τα υψηλά έξοδα marketing, το προϊόν που υπερέχει στην αγορά, η επιτυχία μιας εταιρείας σαφώς έγκειται στο σεβασμό της τον πελάτη, τη δημιουργία αξίας σε αυτόν και την προσπάθεια της επιχείρησης να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν/ υπηρεσία που παρέχει, ώστε ο πελάτης της να είναι πιστός και πάντοτε ευχαριστημένος και δικαιωμένος από την επιλογή του.

Επιπλέον, η επιτυχία και τα συμφέροντα μιας επιχείρησης συναρτώνται και με μία σειρά άλλων συμφερόντων, όσων ατόμων-επιχειρήσεων, δηλαδή, έχουν επιρροή, ενδιαφέρον και συμφέροντα από το συγκεκριμένο κλάδο (stakeholders). Αυτοί, όπως ο M.Porter (1985) τους όρισε, και με ελάχιστες αναπροσαρμογές από άλλους ειδικούς ερευνητές με το πέρασμα των χρόνων, συνοψίζονται στους αγοραστές, τους προμηθευτές, τα υποκατάστατα αγαθά, τους νεοεισερχόμενους αλλά και τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές καθώς και τις λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος (για παράδειγμα κυβερνήσεις, εργατικές οργανώσεις κλπ, που προστέθηκε αργότερα ως έκτη και τελευταία ομάδα ενδιαφέροντος). Η δύναμη που ασκούν στον κλάδο αυτές οι 5+1 δυνάμεις επηρεάζει ανάλογα με την ισχύ της την εκάστοτε εξεταζόμενη επιχείρηση, γι' αυτό και δεν μπορεί ποτέ να μελετάται ανεξάρτητα από τον κλάδο της. Στόχος λοιπόν, κάθε επιχείρησης που θεωρείται επιτυχημένη, είναι κάθε φορά να λαμβάνει υπόψη τα διαφορετικά συμφέροντα -πολλές φορές και άκρως αντικρουόμενα- των stakeholders και να προσπαθεί να τα εξισορροπήσει, ώστε και όλοι οι ενδιαφερόμενοι να είναι ικανοποιημένοι, η σχέση τους με την επιχείρηση να θεωρείται απαραίτητη, και φυσικά η επιχείρηση να επιτυγχάνει μεγαλύτερες

πωλήσεις και κέρδη.²¹ Τέτοιες ενέργειες αποδεικνύουν, ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει τις εξαρτήσεις που υπάρχουν στα ευρύτερα πλαίσια του κλάδου, μελετά συστηματικά το ανταγωνιστικό, Μικρο-περιβάλλον της, διαμορφώνοντας και υλοποιώντας άρτια τις στρατηγικές της.²² Το διάγραμμα 2.1 που ακολουθεί, απεικονίζει το υπόδειγμα των 5+1 δυνάμεων του Porter, της αυτές αποδεδειγμένα επηρεάζουν την ελκυστικότητα της κλάδου:



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα των 5+1 δυνάμεων του Porter

Προσαρμογή από: Γεωργόπουλος Ν., 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Στο σημείο αυτό, κάνοντας μια μικρή παρεμβολή στην ενότητα που παρουσιάζουμε, αξίζει να συσχετισθεί το μοντέλο των 5+1 δυνάμεων του Porter (1985) με το Δίκτυο Αξιών των Brandenburger και Nalebuff (1996) που περιγράφηκενωρίτερα. Και της δύο περιπτώσεις η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σ' ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων πολλών διαφορετικών ατόμων, με διαφορετικά συμφέροντα όπου οι

²¹ Wheelen T. and Hunger D., 2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall

²² Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα

ενέργειες όλων είναι αλληλοεξαρτώμενες και οι δράσεις ποτέ δε μπορεί να γίνονται απερίσκεπτα και μεμονωμένα, χωρίς ένα βαθμό συνανταγωνιστικής διάθεσης. Το όφελος κάθε παίκτη, του συμμετέχοντος (shareholder) στο παιχνίδι ή και του ενδιαφερόμενου (stakeholder) σύμφωνα με την ορολογία του Porter, προκύπτει από το σύνολο των ενεργειών των υπόλοιπων παικτών, με τους οποίους μάλιστα πολλές φορές πρέπει πρωτίστως να συνεργαστεί για να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Είδαμε λοιπόν παραπάνω, παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία μιας εταιρείας στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Είναι φυσικά παραδεκτό, ότι η επιτυχία έχει άμεση συνάφεια με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ οι παράγοντες που προαναφέρθηκαν ως συστατικά επιτυχίας λειτουργούν σαν αλυσίδα προς αυτό το σκοπό. Η επιχείρηση, δηλαδή, αφού αναγνωρίσει τη σημασία που έχει η σχέση της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον, επιδιώκει να ικανοποιεί κατά το δυνατό και με μέτρο τα συμφέροντα όλων, ενώ ουσιαστικά όλοι μαζί συμβάλλουν, όντας ικανοποιημένοι, στην προσπάθεια της επιχείρησης για δημιουργία ή βελτίωση του καλύτερου προϊόντος/ υπηρεσίας, ενδεχομένως με χαμηλότερο κόστος παραγωγής, δύσκολα αντιγράψιμο και με κάποια αξία, που με τη σειρά του δίνει αξία στον πελάτη, κάνοντας τον να νιώθει ξεχωριστός και σημαντικός για την επιχείρηση.

2.2. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

«Δεν αρκεί να φανταστείς το μέλλον.

Πρέπει και να το χτίσεις».

2.2.1 Ο ρόλος του Συνανταγωνισμού

Αυτό που πρέπει εξαρχής να γίνει αντιληπτό, είναι πως όταν μιλάμε για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναφερόμαστε σε ένα διαρκές και εξελισσόμενο ταξίδι, όχι σε έναν προορισμό. Η απόκτηση ενός τέτοιου πλεονεκτήματος ίσως να μην είναι τόσο δύσκολη υπόθεση, η διατήρησή του όμως συχνά είναι ανέφικτη. Δεν υπάρχει κάποια «επίσημη» συνταγή επιτυχίας, ωστόσο, παρακάτω παρατίθενται ορισμένες σκέψεις που συνδυαζόμενες, και λειτουργώντας σαν αλυσίδα, επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στην επιχείρηση.

Αναφέρθηκε σε προηγούμενο κείμενο πως η *δημιουργία αξίας* αποτελεί πυρηνικό συστατικό για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη τα όσα έχουν ήδη λεχθεί για τη θεωρία του Συνανταγωνισμού, δεχόμαστε ότι μπορεί και πρέπει πλέον η επιτυχία μιας εταιρείας να στηρίζεται στην επιτυχία μιας άλλης. Μέσα από την *καινοτομία* που κρίνεται απαραίτητη για να έχει αξία ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, οι επιχειρήσεις μπορούν να «αιχμαλωτίσουν» αυτή την αξία μέσα στην αγορά που τους ενδιαφέρει και στη συνέχεια να τη χρησιμοποιήσουν προς όφελος τους.²³

Αυτή η δημιουργία αξίας με τη σειρά της, δεν επιτυγχάνεται όταν οι επιχειρήσεις δείχνουν εγωκεντρισμό, είναι βυθισμένες στην απομόνωση και βλέπουν μπροστά μόνο με παρωπίδες. Αντιθέτως, εάν αντιληφθούν πόσο άμεσα εξαρτώνται από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, από τους stakeholders της που προαναφέρθηκαν, αλλά και από το ίδιο το εργατικό δυναμικό τους, μπορούν να συνεργασθούν άψογα και να επιτύχουν θαύματα!

Αμέσως επόμενη κίνηση θα μπορούσε να θεωρηθεί η ανάπτυξη νέων αγορών και η διεύρυνση των ήδη υπαρχόντων, πάντοτε αποσκοπώντας στη δημιουργία αξίας. Ο Συνανταγωνισμός ως εργαλείο, προτρέπει το άνοιγμα σε νέες αγορές αλλά και τη μεγέθυνση αυτών που ήδη εντάσσεται η εκάστοτε επιχείρηση, εφόσον με αυτή τη λογική μεγαλώνει η πίτα. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί αν η επιχείρηση κατανοήσει την αξία των «συμπληρωτών» επιχειρήσεων, όπως αυτές περιγράφηκαν στο κεφάλαιο 1, οι οποίες και δίνουν στα προϊόντα μας μεγαλύτερη αξία, ακριβώς δηλαδή εκεί που στοχεύουμε. Λειτουργούμε, συνεπώς, συνεργατικά ως προς το μέγλωμα της πίτας και ανταγωνιστικά ως προς τη διεκδίκηση του μεριδίου, γιατί φυσικά ο αρχικός στόχος κάθε επιχείρησης να έχει το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας παραμένει σταθερός.

Μιλώντας τώρα λίγο πιο γενικά, μια επιχείρηση που θέλει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, θα πρέπει να λειτουργεί και με βάση τη *μάθηση (Learning Organization)*.²⁴ Αυτό σημαίνει ότι παραδέχεται τα λάθη της, μαθαίνει απ' αυτά, καθημερινά επαναπροσδιορίζει τους στόχους της, δημιουργεί νέα σημεία υπεροχής (core competences), ενοποιεί πόρους, επανατοποθετεί, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, την κουλτούρα της, πρωτοπορεί, παρακολουθεί συστηματικά τον

²³ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

²⁴ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 1998, «Strategy safari», The Free Press, A Division of Simon and Schuster, Inc.

ανταγωνισμό και παρατηρεί τα λάθη του ώστε να μην υποπέσει στα ίδια.²⁵ Ουσιαστικά, μαθαίνει να είναι ευέλικτη, να προσαρμόζεται στην αλλαγή, και να βελτιώνεται μέσα απ' αυτή. Στόχος μιας επιχείρησης πρέπει αναμφίβολα να είναι η γνώση -και με την έννοια της διάγνωσης²⁶- προκειμένου να μπορεί να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες και εξαιρετικά απαιτητικές και πιεστικές συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Τίποτα από τα παραπάνω δεν είναι αποτελεσματικό αν εφαρμοσθεί ανεξάρτητα από μια οργανωμένη και καλά σχεδιασμένη στρατηγική. Το λάθος που συχνά επαναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις είναι ότι εκτιμούν πως υπάρχει μία, καθολική στρατηγική προς την επιτυχία την οποία και ακολουθούν τυφλά. Οι ανάγκες και οι προκλήσεις για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικές, μια λυτρωτική στρατηγική για κάποια μπορεί να αποβεί ολέθρια για κάποια άλλη. Δεδομένων των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, οι απαιτήσεις για εγρήγορση και σωστές επιλογές πολλαπλασιάζονται. Η στρατηγική δεν μπορεί, λοιπόν, να έχει προκαθορισμένο πρόγραμμα και δομή, να χρησιμοποιείται ως πανάκεια, ούτε να επαναλαμβάνεται ως ρουτίνα. Αντίθετα, θα πρέπει να ανανεώνεται ασταμάτητα, να βελτιώνεται κατά το δυνατό, να αντεπεξέρχεται στην εκάστοτε περίπτωση με επιτυχία, να εμπλουτίζεται κάθε φορά με όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα συμβάλλουν στην κερδοφορία και τη συνολική ευημερία της επιχείρησης.

²⁵ Gibson R., 1999, «Η επιχείρηση του μέλλοντος», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

²⁶ Μαλλέρου Ν., 2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

2.3. ΜΙΑΩΝΤΑΣ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

« Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».

M.Porter

Στις παραγράφους που προηγήθηκαν συχνά αναφέρθηκε ο όρος «στρατηγική». Ακούγεται εξαιρετικά οικεία ως έννοια, παρερμηνεύεται όμως πολλές φορές, κυρίως από τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων που συνηθίζουν να τη χρησιμοποιούν απερίσκεπτα. Στο συγκεκριμένο κείμενο, θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε επακριβώς τον ορισμό της «στρατηγικής», τη χρησιμότητά της και αν τελικά αποτελεί το κλειδί προς την επιτυχία μιας εταιρείας.

Είναι μάλλον μάταιο να απαριθμήσει κανείς τους χιλιάδες ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για τη λέξη «στρατηγική». Το σωστό θα ήταν να δεχτούμε την άποψη ότι, στην πραγματικότητα υπάρχουν πολλοί, διαφορετικοί ορισμοί για τη στρατηγική, καθένας από τους οποίους συμβάλλει στην καλύτερη προσέγγιση του όρου. Ενδεικτικά, έχουμε παραθέσει ως υπότιτλο τον ορισμό που δίνει ο M.Porter, ο οποίος βρίσκεται πιο κοντά στο συνολικό σκεπτικό της παρούσας μελέτης, αλλά και στα όσα έχουν υποστηριχτεί ως τώρα, σχετικά με την ανάγκη καινοτομίας, διαφορετικότητας, ανάπτυξης και διατήρησης ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην παρούσα διατριβή, με πολύ απλά λόγια μπορούμε να πούμε πως η στρατηγική αποτελεί το δρόμο, τον τρόπο για να επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή της εκάστοτε επιχείρησης. Πρόκειται δηλαδή, ουσιαστικά, για το γενικό πλάνο, το σχέδιο δράσης βάσει του οποίου θα κινηθεί η επιχείρηση προκειμένου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένα πλάνο όμως που τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να τηρούν με συνέπεια, να αναδιαμορφώνουν κατά περίπτωση, να υλοποιούν αποφάσεις και να ενεργούν με βάση αυτό.²⁷ Κατά κανόνα, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι εκείνα που διαμορφώνουν τις αποφάσεις ενώ τα κατώτερα τις υλοποιούν.

Δεδομένης της αλληλεξάρτησης που αποδεδειγμένα υπάρχει μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης αλλά και της τελευταίας με το εξωτερικό της περιβάλλον, οι

²⁷ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 1998, «Strategy safari», The Free Press, A Division of Simon and Schuster, Inc.

αποφάσεις που λαμβάνονται, πρέπει να αφήνουν μεν περιθώριο για διαμάχη (κυρίως με τον ανταγωνισμό), να αξιοποιούν όμως και τη συνεργασία.²⁸ Συνεπώς, η έννοια του Συνανταγωνισμού υπεισέρχεται και εδώ, εφόσον τελικά αναφερόμαστε σε αλληλοδραστικές αποφάσεις, τις λεγόμενες και «στρατηγικές αποφάσεις» (*strategic decisions*), που είδαμε νωρίτερα και στη θεωρία των παιγνίων. Μια τέτοια απόφαση προϋποθέτει σπανιότητα, είναι καινοτομική και πρωτότυπη, απαιτεί ορθές επιλογές και κινήσεις, εστίαση στο ευρύτερο περιβάλλον, προσανατολισμό στο μέλλον, δέσμευση, κατανομή άυλων και υλικών επενδύσεων.

Έχοντας, όμως, πλέον αποδεχτεί την αυξημένη αβεβαιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, την πολυπλοκότητα του εσωτερικού αλλά και την ανάγκη σωστών δράσεων, διαρκούς επαγρύπνησης και έμφασης στο μέλλον της επιχείρησης, σήμερα μιλάμε περισσότερο για «στρατηγικό management», κομμάτι του οποίου αποτελεί η στρατηγική. Η διαφορά τους κυρίως έγκειται στο γεγονός ότι, η στρατηγική ως εργαλείο και μέσο επίτευξης των στόχων εξετάζει περισσότερο επιφανειακά και στατικά τα δεδομένα, ενώ περιορίζεται στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Το στρατηγικό management, αντιθέτως, λειτουργεί δυναμικά, λαμβάνει υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, εμβαθύνει στα στρατηγικώς σημαντικά σημεία για την εταιρεία καθιστώντας πιο σαφή το όραμα, την αποστολή και τους στόχους της και αποδεικνύεται πιο «ικανό» να αντιμετωπίσει το παγκοσμιοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον ακόμη και μακροπρόθεσμα.²⁹ Στην ουσία, το στρατηγικό management, μέσα από την εστίαση στα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης (*strengths & weaknesses*), μπορεί και προβλέπει τυχόν ευκαιρίες και απειλές (*opportunities & threats*) που εντοπίζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον.

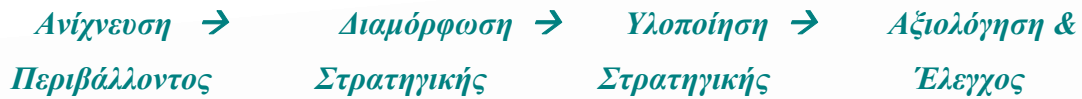
Τέσσερα διαδοχικά στάδια απαρτίζουν τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management: *ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning)*, *διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation)*, *υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation)* και *αξιολόγηση-έλεγχος (evaluation & control)*.³⁰

Σχηματικά, θα μπορούσε να αναπαρασταθεί ως εξής :

²⁸ Dixit K. A. and Nalebuff J. B., 1991, «Thinking Strategically», W.W Norton & Company, Inc., New York

²⁹ Wheelen T. and Hunger D., 2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall

³⁰ Wheelen T. and Hunger D., 2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall



Διάγραμμα 2.2: Διαδικασία του Στρατηγικού management

Πηγή: Wheelen T. and Hunger D.,2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall

Το στρατηγικό management, λοιπόν, ξεκινά σε πρώτη φάση να μελετά το περιβάλλον, ευκαιρίες και απειλές που διαφαίνονται στο εξωτερικό, δυνάμεις και αδυναμίες που υπάρχουν στο εσωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, και μέσα στα πλαίσια της ίδιας ανίχνευσης, επιδιώκεται μία προσέγγιση του εξωτερικού-γενικευμένου περιβάλλοντος από πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική σκοπιά (*Pest Analysis*), προκειμένου να γνωρίζει η εκάστοτε επιχείρηση τους παράγοντες που την επηρεάζουν σε κάθε κίνησή της και πριν την εφαρμογή κάποιας στρατηγικής, από το Μάκρο-περιβάλλον της. Ακολουθεί η ανάλυση του κλάδου, ώστε να αποδειχθεί κατά πόσο είναι ελκυστικός ή όχι για την παρούσα εταιρεία. Μέσα από τη μελέτη όλων των αντιδράσεων και συμφερόντων των stakeholders όπως αυτοί αναφέρθηκαν προτύτερα (*Porter Analysis*), βλέπουμε τι συμβαίνει με το άμεσο, Μίκρο-περιβάλλον της επιχείρησης, με τον ανταγωνισμό αλλά και όλους όσους έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη εταιρεία. Επίσης, κατά τη μελέτη του ανταγωνισμού χρησιμοποιούμε πολλές φορές τις «στρατηγικές ομάδες», προκειμένου να ορίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια των ανταγωνισμό αλλά να γνωρίζουμε και ανά πάσα στιγμή τους άμεσα ανταγωνιστές μας, σε ποιο επίπεδο μας απειλούν και πού ακριβώς βρισκόμαστε εμείς σε σχέση με αυτούς. Τέλος, κατά την ανίχνευση του περιβάλλοντος, δεν παραλείπει να εξετάσει κανείς τη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα οποία και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, κάθε φορά που η εκάστοτε οργάνωση βρίσκεται μπροστά σε ένα νέο βήμα, και θέλει να εφαρμόσει κάποια νέα στρατηγική.

Το δεύτερο στάδιο αποτελεί η διαμόρφωση της στρατηγικής, η σύλληψη δηλαδή της ιδέας και της στρατηγικής απόφασης και η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στόχων και σχεδίων. Εδώ, εντοπίζει κανείς την αποστολή της επιχείρησης, τους σκοπούς της, τις στρατηγικές που όπως αναφέραμε είναι το μέσον επίτευξης αποστολής και σκοπών, καθώς και τις πολιτικές, που αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη

λήψη μιας απόφασης. Αυτό που μας ενδιαφέρει στο στάδιο αυτό είναι η *αποτελεσματικότητα*, η λήψη σωστών, στρατηγικών αποφάσεων (doing the right things).

Έπειτα, ακολουθεί η υλοποίηση της στρατηγικής, αφού δηλαδή έχει ληφθεί η απόφαση, τίθεται η στρατηγική σε δράση. Στο επίπεδο αυτό μας απασχολούν τα προγράμματα, οι διαδικασίες και οι προϋπολογισμοί, τα πιο πρακτικά δηλαδή ζητήματα που τοποθετούν σε εφαρμογή τις στρατηγικές και κάνουν τις ιδέες που προηγήθηκαν πράξη. Στο σημείο αυτό μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην *αποδοτικότητα*, που δείχνει τα αποτελέσματα στην πράξη, εδώ δηλαδή που μιλούν οι αριθμοί και τα οικονομικά μεγέθη πλέον (doing things right).

Τέλος, το στρατηγικό management ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση και τον έλεγχο, το τελευταίο στάδιο όπου γίνονται οι εκτιμήσεις όσων προηγήθηκαν, ο συντονισμός και η ανατροφοδότηση, ενώ επίσης συγκρίνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα με αυτά που εν τέλει πραγματοποιήθηκαν. Αξίζει να αναφερθεί πως στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την *επίδοση*, το συνδυασμό δηλαδή της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης που αξιολογήθηκαν ξεχωριστά σε προηγούμενα στάδια, προκειμένου να μπορεί να αξιολογήσει σωστά και στο σύνολό της την όλη διαδικασία, να διορθώσει τα κακώς κείμενα και να κάνει τις απαραίτητες ρυθμίσεις αν και σε όποιο στάδιο κρίνεται απαραίτητο.³¹

Επιστρέφοντας στον ορισμό του Porter που σημειώθηκε στην αρχή αυτού του κειμένου, και ο οποίος στηρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό, ουσιαστικά, στην καινοτομία, τη διαφορετικότητα, την πρωτοτυπία και γενικότερα την αλλαγή, θα έλεγε κανείς ότι με βάση αυτό τον ορισμό μιλάμε ταυτόχρονα και για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση βασίζεται στη διαφορετικότητα προκειμένου να υπερέχει του ανταγωνισμού, να ξεχωρίσει, να δώσει αξία στον πελάτη της και να καταφέρει να κεφαλαιοποιήσει αυτή την αξία. Η διαδικασία του στρατηγικού management, επομένως, μπορεί να ιδωθεί και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον προσεγγίζει καλύτερα την «αλλαγή», περιλαμβάνει πολλές και ποικίλες γνωστικές περιοχές, εστιάζει τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα θέτει κατευθύνσεις και ανοίγει προοπτικές για το μέλλον, πάντοτε με προσανατολισμό τη δημιουργία αξίας στον πελάτη.

³¹ Wheelen T. and Hunger D., 2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall

Η διαχείριση και η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας είναι από τα πλέον χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας, η οποία κρίνεται άκρως απαραίτητη για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Σε συνδυασμό δε, με τη θεωρία του Συνανταγωνισμού, όπου στόχοι παραμένουν πάντα το μερίδιο αγοράς και ο «ευτυχισμένος» πελάτης, η εκάστοτε επιχείρηση έχοντας μελετήσει διεξοδικά ολόκληρο τον κλάδο, εστιάζει, χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα συνεργατικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές, στην εξασφάλιση πιστών πελατών αλλά και στην επικράτηση της μέσα στον κλάδο, έχοντας τη μερίδα του λέοντος στην πίτα. Ακριβώς εδώ είναι το σημείο που θα αρχίσει η παρουσίαση της καθεαυτής θεωρίας του Συνανταγωνισμού, εφόσον έχουν λεχθεί όλα τα απαραίτητα εισαγωγικά-βοηθητικά στοιχεία, προκειμένου να αρχίσει να γίνεται σαφές και κατανοητό το κύριο θέμα της παρούσας εργασίας, πώς αυτό εφαρμόζεται ή μπορεί να εφαρμοσθεί στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

2.4. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

*«Πρέπει να ανταγωνίζεσαι
και να συνεργάζεσαι την ίδια στιγμή».*

Ray Noorda

Τα τελευταία χρόνια που η θεωρία του συνανταγωνισμού έχει όχι μόνο γίνει αποδεκτή, αλλά βρίσκει καθημερινά ολοένα και περισσότερους εκφραστές, έχουν διατυπωθεί χιλιάδες απόψεις και σχόλια πάνω στον όρο «συνανταγωνισμός», στις προοπτικές αυτής της θεωρίας, τα οφέλη που προσφέρει, τη δυνατότητα εφαρμογής της στην πράξη.

Η έννοια του συνανταγωνισμού εισάγεται για πρώτη φορά τη δεκαετία του '80, όταν ο Ray Noorda αποφασίζει να ιδρύσει την επιχείρηση λογισμικής δικτύωσης Novell, και προτείνει την ταυτόχρονη εφαρμογή ανταγωνισμού και συνεργασίας. Σημειώνει μάλιστα ότι η έννοια του συνανταγωνισμού, ως συνδυασμός δύο εκ διαμέτρου αντίθετων ορολογιών, είναι πολύ πιο ισχυρή και δυναμική τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, απ' ό,τι οι όροι «ανταγωνισμός» και «συνεργασία» ξεχωριστά,³² υποστηρίζοντας ουσιαστικά την παρακάτω σχέση:

Συνανταγωνισμός > Ανταγωνισμός ή / και Συνεργασία

Στο χώρο της πληροφορικής απ' όπου και ξεκίνησε, αυτή η νέα πρόταση έγινε σύντομα δεκτή με μεγάλο ενθουσιασμό και βρήκε μάλιστα πολλούς φανατικούς οπαδούς. Όπως θα δούμε παρακάτω, μέσα στα (λογικά) πλεονεκτήματα του συνανταγωνισμού είναι η μείωση του κόστους κατά την παραγωγή δύο νέων προϊόντων, αλλά και η έντονη συνεργασία των συμπληρωτών επιχειρήσεων έχοντας έναν κοινό στόχο και εν τέλει αποκομίζοντας αμοιβαία οφέλη όσον αφορά στην παραγωγή των προϊόντων τους. Κάτι τέτοιο, φυσικά, δε θα μπορούσε να μην έλξει το ενδιαφέρον των εταιρειών στο χώρο των πληροφοριακών συστημάτων,³³ αφού ο τελευταίος κατακλύζεται κατεξοχήν από επιχειρήσεις συμπληρωματικών αγαθών (βλ. software & hardware).

Στη συνέχεια, ο συνανταγωνισμός περνά και στο κομμάτι της Διοίκησης Επιχειρήσεων, όταν το 1996 οι Brandenburger και Nalebuff αποφασίζουν τη

³²Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

³³www.worldwidewords.org/turnsofphrase/tp-coo2.htm

συγγραφή ενός εγχειριδίου εξαιρετικά ανατρεπτικού, που με αφάνταστη γλαφυρότητα στις περιγραφές του, προτείνει την υιοθέτηση ενός νέου τρόπου σκέψης στα στελέχη των επιχειρήσεων. Επιλέγουν τον τίτλο «Συνανταγωνισμός»(όπως τον έχει πρωτο-ορίσει ο Noorda) για το βιβλίο τους, προκειμένου να επεξηγήσουν τις θεωρίες τους σχετικά με τη μείξη δύο άκρως αντίθετων τρόπων σκέψης και δράσης. Το βιβλίο τους κερδίζει αμέσως τις εντυπώσεις, γίνεται γρήγορα best-seller, ενώ σε επίπεδο management αποσπά πολλούς φανατικούς υποστηρικτές.

Η θεωρία του συνανταγωνισμού όπως αυτή παρουσιάζεται μέσα στο εγχειρίδιο με τον ομώνυμο τίτλο, αποτελεί μια *θεωρία αξίας*. Οι ίδιοι οι συγγραφείς τονίζουν ότι αυτό που προτείνουν κατ' ουσία και θεωρούν ως θεμέλιο λίθο της επιτυχίας μιας εταιρείας, είναι η δημιουργία αξίας (τόσο προς τους πελάτες όσο και για τους οργανισμούς που εμπλέκονται) και η εκμετάλλευση αυτής προς όφελος της εταιρείας. Το μοτίβο που εισηγούνται ως «συνεργατικό ανταγωνισμό», αφορά στην παράλληλη εφαρμογή συνεργασίας και ανταγωνισμού, και ενθαρρύνει τη σύσταση μιας υγιούς, ζωτικής και προσοδοφόρας εν τέλει σχέσης με το συν-ανταγωνιστή.³⁴ Δίνουν έμφαση σε παιχνίδια σταθερού αθροίσματος καθώς και στην προσπάθεια εντοπισμού του καταλληλότερου ως προς εμάς κάθε φορά παιχνιδιού.³⁵

Η συνεργασία προτείνεται κατά τη δημιουργία αξίας και άρα κατά τη διεύρυνση της πίτας, ενώ ο ανταγωνισμός όταν πρέπει η αξία που δημιουργήθηκε να αιχμαλωτιστεί προς όφελός μας, συνεπώς να μοιραστεί η πίτα. Προκειμένου να παραχθεί κάποια αξία, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να μείνουν κλεισμένες στην απομόνωση. Υπάρχει ανάγκη για αλληλεξάρτηση, ανταλλαγή γνώσεων, πόρων και ιδεών, επομένως ανάγκη για συνεργασία σε ορισμένες περιοχές με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Έτσι μόνο μπορούν να διευρυνθούν οι αγορές ή να δημιουργηθούν άλλες, μεγαλύτερες, ώστε όλες οι εταιρείες να έχουν τη δυνατότητα να πάρουν μερίδιο της πίτας. Από την άλλη πλευρά, τη στιγμή που φτάνει η ώρα για την κατανομή της πίτας, όλοι θέλουν να συμμετέχουν και αν είναι εφικτό, να πάρουν το μεγαλύτερο κομμάτι. Τότε είναι η ώρα που (πρέπει να) εφαρμόζεται ο ανταγωνισμός, προκειμένου μια επιχείρηση που έχει ήδη αποκτήσει κάποια αξία, να την «παγιδεύσει», να τη

³⁴ Luo Y., June 2007, « A coopeition perspective of global competition», Journal of World Business, Volume 42, Issue 2, pages 129-144

³⁵ Μαλλέρου Ν, 2002, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

χρησιμοποιήσει προς όφελος της, μακριά από τους ανταγωνιστές που επιθυμούν το ίδιο!³⁶

Οι συγγραφείς μας προτείνουν, ακόμα, την έννοια του «συμπληρωτή» παίκτη, όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω, ως καίριο όρο της θεωρίας που μελετάμε, υπενθυμίζοντας μας την αξία αυτού του παίκτη για την εκάστοτε αγορά και κυρίως για το προϊόν μας. Η αρχή του συνανταγωνισμού, βεβαίως παραμένει σταθερή και εδώ, αφού συνεργαζόμαστε με τους συμπληρωτές παίκτες κατά τη δημιουργία μιας νέας αγοράς, αλλά γίνεται αυτόματα ανταγωνιστής μας κατά το μοίρασμά της.³⁷

Η νέα θεωρία που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, έχει τις ρίζες της όπως είδαμε στη θεωρία των παιγνίων, η οποία μπορεί να μην είναι οικονομική θεωρία, βρίσκει όμως εφαρμογές στην επιχειρηματική δραστηριότητα αλλά και στην καθημερινή μας ζωή. Επιγραμματικά, ο συνανταγωνισμός μας προτείνει μια πιο δυναμική σχέση μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας που θα προκύψει μέσα από το συνδυασμό των δύο αυτών πρακτικών, έρχεται να καλύψει τα κενά προηγούμενων επιχειρηματικών θεωριών, προτείνοντας τολμηρές αλλά όχι εξωπραγματικές λύσεις, οι οποίες και συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

*Πίνακας 2.1 : Συνανταγωνισμός-Εισαγωγή 4 νέων στοιχείων
στο σύγχρονο management*

1. Έμφαση στη συνεργασία
2. Εισαγωγή συμπληρωματικής σκέψης
3. Στροφή στα παιχνίδια σταθερού αθροίσματος
4. Επιλογή του πιο συμφέροντος/ κατάλληλου παιχνιδιού για εμάς κάθε φορά

Πηγή: Νάνσυ Μαλλέρου, 2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

³⁶<http://mayet.som.yale.edu/coopetition/index.html>

³⁷Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

2.4.1. Παραδείγματα Συνανταγωνισμού

Όπως έχει γίνει πλέον αντιληπτό, η θεωρία του συνανταγωνισμού προτείνει σε δύο ή περισσότερους ανταγωνιστές του ίδιου κλάδου να συνεργαστούν κατά περιπτώσεις, με σκοπό να έχουν όλοι επικερδές αποτέλεσμα. Ο ανταγωνισμός φυσικά δεν παύει ποτέ να υπάρχει, άλλωστε βάσει αυτής της θεωρίας δε μας συμφέρει να εξαλειφθεί, με τη μόνη διαφορά ότι εφαρμόζεται «επιλεκτικά» και αφού έχει προηγηθεί η συνεργασία και έχει γευτεί η επιχείρηση τους καρπούς των κόπων της.

Ακολουθούν μερικά αδιάσειστα παραδείγματα συνανταγωνισμού από την καθημερινή μας ζωή, ώστε να αποδειχθεί έμπρακτα πως πρόκειται για έναν τρόπο σκέψης και δράσης που έχει ήδη δοκιμαστεί και στεφθεί με επιτυχία κατά την υιοθέτησή του. Πρώτα απ' όλα, αν θέλει κανείς να μιλήσει για το συνανταγωνισμό ως στρατηγική εκτός επιχειρήσεων, δεν έχει παρά να σκεφτεί το *reality survivor* (ή και κάποιο αντίστοιχο), όπου οι παίκτες είναι υποχρεωμένοι προκειμένου να... επιβιώσουν, να συνεργαστούν σε ένα επίπεδο. Έτσι λοιπόν, απαιτείται η σύσταση ομάδων, η συνεργασία μεταξύ των ατόμων σε κοινές δραστηριότητες, η υπακοή στους κανόνες και η διαρκής επικοινωνία και αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας ώστε να πετύχουν τον όποιο κοινό στόχο τους ζητείται. Όταν φτάνει η ώρα του τελικού γύρου για τη νικήτρια ως τώρα ομάδα, το ατομικό συμφέρον έρχεται σε προτεραιότητα και κάθε παίκτης ξεχωριστά αυτή τη φορά, θέλοντας να συνεχίσει την καλή πορεία που ως τώρα διένυσε με τη βοήθεια της ομάδας, ανταγωνίζεται όλους τους υπόλοιπους μεμονωμένα, έρχεται αντιμέτωπος στην ουσία με τους πρώην συμπαίκτες του, διεκδικώντας το έπαθλο που αντιστοιχεί βάσει κανονισμών σε ένα μόνο άτομο.

Ερχόμενοι τώρα σε απτά παραδείγματα από τον κόσμο των επιχειρήσεων, κολοσσιαίων μάλιστα εταιρειών που ασπάστηκαν κατά το παρελθόν την έννοια του συνανταγωνισμού και βγήκαν νικητές, αξίζει να αναφέρουμε την περίπτωση της εταιρείας Apple η οποία συνεργάστηκε με την μεγάλη ανταγωνίστριά της, Microsoft για την ανάπτυξη software λογισμικού. Και οι δύο εταιρείες παραμερίζοντας το σφοδρότατο κατά τα άλλα ανταγωνισμό μεταξύ τους, σύσφιξαν τις σχέσεις τους, συνεργάστηκαν, με αποτέλεσμα και να μειωθεί σημαντικά το κόστος παραγωγής τους και τα προϊόντά τους να γίνονται μέρα με τη μέρα ανάρπαστα.

Αντίστοιχη περίπτωση είναι εκείνη των πασίγνωστων αυτοκινητοβιομηχανιών Peugeot και Toyota, οι οποίες το 2005 αποφάσισαν να συνεργαστούν και να κατασκευάσουν μαζί ένα κορυφαίο αμάξι πόλης ευρωπαϊκών προδιαγραφών.³⁸

Τέλος, εξαιρετικό παράδειγμα συνανταγωνισμού όπου διαφαίνεται μάλιστα έντονα η συμπληρωματική σκέψη αλλά και η ανάγκη πολλαπλών ρόλων στο επιχειρηματικό παιχνίδι, είναι εκείνο της American Airlines με τη Delta Airlines, οι οποίες αν και ανταγωνίστριες, είχαν πάντοτε ως κοινό παρονομαστή τη Boeing, έναν προμηθευτή-κλειδί. Καταλαβαίνοντας την ανάγκη εξεύρεσης περισσότερων αεροσκαφών με χαμηλότερο κόστος, οι δύο εταιρείες αποφάσισαν να συνεργαστούν, ώστε να χρηματοδοτήσουν από κοινού ένα αεροπλάνο νέας τεχνολογίας της προμηθεύτριας εταιρείας. Έτσι, κατάφεραν να μειώσουν σημαντικά και το κόστος σχεδιασμού και κατασκευής (εφόσον δεν χρειάστηκε να κατασκευαστούν δύο διαφορετικά αεροπλάνα για τις American και Delta ξεχωριστά), αλλά και να απαντήσουν στις ανάγκες της αυξημένης ζήτησης. Οι δύο αεροπορικές εταιρείες, παραμένουν ανταγωνίστριες ως προς το επιβατικό κοινό, τις ώρες προσγείωσης και τις θύρες των αεροδρομίων. Ωστόσο, λειτουργούν και ως συμπληρωτές αφού αλληλοσυμπληρώνονται και συνεργάζονται σε ό,τι αφορά τη Boeing που τις προμηθεύει εξίσου με αεροσκάφη.³⁹

Τα παραπάνω παραδείγματα είναι ενδεικτικά περιπτώσεων όπου μεγάλες εταιρείες αντιλήφθηκαν έγκαιρα τα οφέλη του συνανταγωνισμού και επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές αυτής της θεωρίας προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις αλλά και να αποκομίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, χωρίς να χρειάζεται να βρίσκονται σε διαρκή πόλεμο με τον ανταγωνιστή τους. Φυσικά, σε καμία περίπτωση δεν προτείνεται η απαλοιφή του ανταγωνισμού και η αντικατάστασή του από συνεργατική διάθεση και πνεύμα άριστης συνεργασίας, ομοψυχίας και ομαδικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο θα ήταν τουλάχιστον ουτοπικό, αλλά και θα καταργούσε τις βασικές αρχές λειτουργίας του επιχειρηματικού παιχνιδιού που διέπεται από συνθήκες ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις δεν αποτελούν ξαφνικά φιλανθρωπικά ιδρύματα αλλά και η ανθρώπινη φιλοδοξία για το καλύτερο αποτέλεσμα (και ματαιοδοξία πολλές φορές) παραμένει άσβεστη. Απλώς, τα σημερινά δεδομένα προβάλλουν ως επιτακτική την ανάγκη θέασης των πραγμάτων από μία διαφορετική σκοπιά, όπου μπορούν να υπάρχουν

³⁸<http://en.wikipedia.org/wiki/Coopetition>

³⁹Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

πολλοί νικητές μέσα από μια «μάχη». Η ατομική λογική του «let the strongest live and the weakest die» θεωρείται πια ξεπερασμένη και αναποτελεσματική ενώ σταδιακά παραχωρεί τη θέση της σε απόψεις συναινετικές όπου κυριαρχεί «η ισχύς εν τη ενώσει».

2.4.2. Απαιτήσεις και οφέλη

Αποτελεί κοινό τόπο το γεγονός ότι οι πόροι μιας επιχείρησης (υλικοί και άυλοι) είναι περιορισμένοι, γι αυτό και είναι αναγκασμένη συνεχώς να βρίσκει νέους τρόπους, ώστε να της συνδυάζει και να της αξιοποιεί όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά. Η συνεργασία μεταξύ δύο ανταγωνιστών της αυτή περιγράφηκε και νωρίτερα, αποτελεί σαφέστατα έναν τέτοιο τρόπο και στην παρούσα μελέτη μάλιστα κρίνεται και ως απαραίτητη. Αφενός μοιράζεται το κόστος των νέο-παραγόμενων προϊόντων και αφετέρου κάθε εταιρεία ξεχωριστά συμβάλλει με της δικές της θεμελιώδεις ικανότητες και της δικούς της πόρους, βάζοντας τη δική της προσωπική σφραγίδα στην επιτυχία.⁴⁰

Οι συνεργασίες υπό το πρίσμα του συνανταγωνισμού, έχουν ως κύριο σκοπό την εξυπηρέτηση και των δύο μερών, ενώ σε καμιά περίπτωση δε συνεπάγονται τον περιορισμό του ανταγωνισμού, ή της ελεύθερης δράσης και της ανεξαρτησίας κάθε επιχείρησης που συμμετέχει. Αυτό που ουσιαστικά της ενδιαφέρει να συγκρατήσουμε εδώ, είναι τη συνεργασία ως συμφωνία,⁴¹ ως ανταλλαγή εμπειριών, πληροφόρησης και αποτελεσμάτων έρευνας. Αξιοσημείωτο είναι της, ότι μια συνεργασία μπορεί να συναφθεί τόσο μεταξύ ισοδύναμων επιχειρήσεων όσο και μεταξύ εντελώς ανόμοιων. Ας δούμε της πιο συγκεκριμένα ορισμένες σκέψεις που ακολουθούν σχετικά με τα αντικειμενικά οφέλη του συνανταγωνισμού και κατά πόσο αυτά ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα αλλά και αντιστοιχίζονται με τα παραδείγματα που προαναφέρθηκαν.

Πρώτα απ' όλα, δύο επιχειρήσεις που λειτουργούν συνανταγωνιστικά, μειώνουν αισθητά το κόστος των παραγόμενων και κυρίως νέο-αναπτυσσόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Η από κοινού χρηματοδότηση της προμηθευτή για

⁴⁰ Bengtsson M., Kock S, 2000, «“Coopetition” in Business Networks-to cooperate and compete simultaneously», Industrial Marketing Management, Elsevier

⁴¹ Ρούνης Γ., 1992, «Ανταγωνισμός ή Συνεργασία. Τα όρια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στον κοινοτικό χώρο», Εκδόσεις Αντ. Ν Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή

παράδειγμα, της στην περίπτωση των δύο αεροπορικών εταιρειών που σημειώθηκε, σημαίνει ταυτόχρονα ότι τα έξοδα εξισώνονται και μοιράζονται ώστε και το κόστος παραγωγής να είναι χαμηλότερο και το αποτέλεσμα να ανταποκρίνεται της αρχικές προσδοκίες καθεμιάς εταιρείας χωριστά.

Επιπλέον, με τη συνεργασία δύο ανταγωνιστριών εταιρειών, δίνεται η δυνατότητα διείσδυσης της σε νέες αγορές ή διεύρυνσης των ήδη υπάρχουσών, με στόχο πάντα την αύξηση των πελατών και των μεριδίων αγοράς. Οι δύο επιχειρήσεις, χάρη στην εμπειρία, της γνώσεις και της θεμελιώδεις ικανότητές της μπορούν να ανοίξουν το δρόμο για τη δημιουργία νέων αγορών, νέων προϊόντων και μέσα από την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και βιωμάτων, να δράσουν καινοτομικά, με δυναμικά βήματα, αξιοποιώντας καλύτερα πόρους και ικανότητες (επί παραδείγματι εξειδικεύοντας το προσωπικό της), προκειμένου να έχουν τη μερίδα του λέοντος στην αγορά. Ειδικότερα για δύο ισχυρές επιχειρήσεις, οι συνεργασίες μπορούν να αποτελέσουν το μέσο χάρη στο οποίο να προσεγγίσουν καινοτόμους ανταγωνιστές, ελέγχοντας έτσι την πρόοδο της τεχνολογίας, συντονίζοντας τις τιμές και τις ποσότητες παραγωγής στην αγορά.⁴²

Επιπροσθέτως, ο συνανταγωνισμός μεταξύ δύο επιχειρήσεων συνεπάγεται τη μείωση του κινδύνου και της αβεβαιότητας ως ένα βαθμό, αφού μοιράζεται στα δύο πλέον και ό,τι ισχύει για τη μία εταιρεία ως αποτέλεσμα από κάποια ενέργειά της θα ισχύσει και για την άλλη.

Της, ο συνανταγωνισμός ωφελεί σημαντικά μια επιχείρηση να ενισχύσει τα τμήματα εκείνα στα οποία πιθανώς να είναι περισσότερο αδύναμη από την αντίστοιχη ανταγωνίστριά της, της για παράδειγμα εκείνο της Έρευνας και Ανάπτυξης που συχνά παραμελείται είτε ασυνείδητα, είτε γιατί δεν υπάρχουν οι επαρκείς χρηματοδοτικές πηγές. Τα προγράμματα E&A απαιτούν τη διάθεση οικονομικών, τεχνικών και ανθρώπινων πόρων που ελάχιστες επιχειρήσεις μεμονωμένα έχουν τη δυνατότητα να διαθέσουν. Η συνεργασία σ' αυτό το επίπεδο μπορεί να ξεκινά με την απλή ανταλλαγή πληροφοριών και να καταλήγει στην ενοποίηση των μέσων έρευνας των συμβαλλόμενων μερών.

Ακόμη, η επιχείρηση μπορεί να έχει πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, νέες τεχνικές και μεθόδους που θα της προσδώσουν νέες δυνατότητες και μεγαλύτερη ευελιξία,

⁴²Ρούνης Γ., 1992, «Ανταγωνισμός ή Συνεργασία. Τα όρια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στον κοινοτικό χώρο», Εκδόσεις Αντ. Ν Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή

κάνοντάς την κυρίαρχη στον κλάδο της, βελτιστοποιώντας στο έπακρο το παραγόμενο προϊόν/ υπηρεσία.⁴³

Βεβαίως, όλα αυτά ακούγονται ιδανικά για μια σύγχρονη εταιρεία που λειτουργεί σε συνθήκες ανταγωνισμού, ωστόσο για να επιτευχθεί το κομμάτι της συνεργασίας που προαπαιτείται για την εφαρμογή της συνανταγωνιστικής θεωρίας, πρέπει να πληρούνται και μία σειρά από προϋποθέσεις. Καθίσταται εξαιρετικά αμφίβολη και δύσκολη η προσπάθεια συνέργειας, κοινής αντιμετώπισης και δράσης μεταξύ δύο ακραίων ανταγωνιστών στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, γι αυτό και απαριθμούνται στη συνέχεια οι αναγκαίες αρχές για τη σωστή συνεργασία, οι οποίες αν δεν τηρηθούν, ισοδυναμούν με διάλυση της όποιας συμφωνίας και φυσικά έλλειμμα κάθε μορφής.

Έτσι λοιπόν, οι συνεργασίες οφείλουν να διέπονται εξαρχής από αμοιβαία δέσμευση, αλληλοσεβασμό, αλλοκεντρισμό και φιλική διάθεση. Η επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών-παικτών θεωρείται αναγκαία ώστε οι πληροφορίες να ρέουν αμφίδρομα και αποτελεσματικά, και η όποια διαφορά να λύνεται σε χρόνο μηδέν. Ο κοινός στόχος, της, αποτελεί βασική αρχή για της δύο επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να δεσμεύονται ως της αυτόν και να επιδιώκουν την επίτευξή του μέχρι τέλους. Φυσικά, η ανάγκη για αμοιβαία συνεισφορά άρα και αμοιβαίο κίνδυνο σε κάθε κίνηση θεωρείται δεδομένη, ενώ η όποια επιθετική συμπεριφορά, αντιπαλότητα, εχθρότητα ή σύγκρουση μπορεί να καταστεί μοιραία για τη σχέση των δύο επιχειρήσεων και να οδηγήσει στη ρήξη.⁴⁴ Η σχέση με το συνανταγωνιστή θα πρέπει να διακατέχεται από ειλικρίνεια, πίστη και αφοσίωση στον κοινό σκοπό και να παραμένει πάντοτε επικερδής και αλώβητη από αλαζονείες και έχθρες.⁴⁵

Αστάθμητος παράγοντας, ωστόσο, σε όλα αυτά που προηγήθηκαν αποτελεί πάντα η δυναμική φύση του συνανταγωνισμού, το γεγονός δηλαδή ότι ανά πάσα στιγμή δύναται να αλλάξει, να επηρεαστεί, να μορφοποιηθεί ο τρόπος εφαρμογής του.⁴⁶ Για παράδειγμα, κάθε φορά που αλλάζουν οι συνθήκες της αγοράς (που αποτελεί τον πλέον απρόβλεπτο παράγοντα), αλλά και οι εσωτερικές ανάγκες μιας επιχείρησης

⁴³Luo Y., June 2007, «A cooperation perspective of global competition», Journal of World Business, Volume 42, Issue 2, pages 129-144

⁴⁴Bengtsson M., Kock S, 2000, «“Coopetition” in Business Networks-to cooperate and compete simultaneously», Industrial Marketing Management, Elsevier

⁴⁵Le Tourneau B., Mar/April 2004, «Coopetition: An alternative to competition, Journal of healthcare management, Vol 49, No2

⁴⁶Luo Y., June 2007, « A cooperation perspective of global competition», Journal of World Business, Volume 42, Issue 2, pages 129-144

είναι λογικό ότι ο συνανταγωνισμός τροποποιείται και πιθανώς αλλάζει γραμμή πλευσης, κρατώντας βεβαίως πάντα της βασικές αρχές του που έγκεινται στην ταυτόχρονη υιοθέτηση ανταγωνισμού και συνεργασίας. Ακόμη, μια ενδεχόμενη αλλαγή της φύσης του συνανταγωνισμού μπορεί να αποτελέσει η επιρροή από της ανταγωνιστές. Εάν δηλαδή σημάνουν απειλή με κάποιες νέες κινήσεις, τότε η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να μεταβάλει τον μέχρι τώρα τρόπο σκέψης και δράσης της και να κινητοποιηθεί άμεσα με νέες τακτικές και στρατηγικές. Μια τελευταία περίπτωση που επιβεβαιώνει τη δυναμικότητα του συνανταγωνισμού, είναι και το γεγονός ότι οι παίκτες μπορούν οποτεδήποτε θελήσουν, να αλλάξουν το επίπεδο συνεργασίας ή/ και του ανταγωνισμού. Της μην ξεχνάμε ότι, πέρα από την αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων που προσβύει ο συνανταγωνισμός, υπάρχει πάντα η οργανωτική ανεξαρτησία που δεν καταργείται ποτέ, οι παίκτες δηλαδή κάθε εταιρείας υπόκεινται σε μια ξεχωριστή επιχείρηση, που πάνω απ' όλα λειτουργεί ως ανεξάρτητος φορέας, με δικά της πιστεύω, αρχές, κουλτούρα, επιδιώξεις και πεποιθήσεις, η οποία και αποφασίζει το βαθμό εμπλοκής/ ανεξαρτησίας της σε σχέση με κάποια άλλη οργανωτική μονάδα.⁴⁷

2.5. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Στο κείμενο που ακολουθεί θα αναπτυχθούν οι κύριες μορφές που μπορεί να πάρει στην πράξη ο συνανταγωνισμός από τη στιγμή που μια εταιρεία αποφασίζει να εφαρμόσει αυτή τη θεωρία ως στρατηγική επιλογή για την επίτευξη των στόχων της, να αποφύγει δηλαδή τις αδυσώπητες μάχες και αντιπαλότητες και να προσεγγίσει με θετική και συνεργατική διάθεση τον εκάστοτε ανταγωνιστή. Θα μιλήσουμε λοιπόν για τις στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances), τα δίκτυα τα οποία και θα μελετηθούν στο πλαίσιο των συμμαχιών και τις κοινοπραξίες (joint ventures), τους λόγους πραγματοποίησης αυτών, τα οφέλη και τους κινδύνους που εμπεριέχουν αλλά και τα συχνότερα αίτια αποτυχίας τους.

⁴⁷Luo Y., June 2007, « A coopetition perspective of global competition», Journal of World Business, Volume 42, Issue 2, pages 129-144

2.5.1. Στρατηγικές Συμμαχίες (strategic alliances)

Δανειζόμενοι στοιχεία από τον ορισμό που δίνει ο Β.Παπαδάκης (2002) για τον προσδιορισμό της έννοιας της «στρατηγικής συμμαχίας», μπορούμε να πούμε συνοπτικά ότι πρόκειται για «μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή και περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλες οι εμπλεκόμενες δυνάμεις υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίας ωφέλειας και συνεισφέρουν πόρους, δεξιότητες-προαιρετικά και κεφάλαιο-για την εύρυθμη λειτουργία της συμμαχίας».

Μια συμμαχία συνάπτεται για να διατηρηθεί και πολύ περισσότερο να βελτιωθεί η θέση μιας εταιρείας στην αγορά. Οι συμμετέχοντες προμηθεύουν τη συμμαχία με γνώση, εμπειρία, τεχνολογικές καινοτομίες, εξοπλισμό, προϊόντα, νέα κανάλια διανομής με σκοπό να πετύχουν μια σειρά από συμφωνημένους στόχους.⁴⁸ Μια τέτοιου είδους συνεργασία μπορεί για παράδειγμα να αφορά την προώθηση καινούριων προϊόντων, τη δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων ή και την κατασκευή νέων προγραμμάτων E&A. Μια εταιρεία συμβούλων κατά τη διαδικασία σύστασης συμμαχιών μάλιστα, η Technology Associates and Alliances

(1999), προτείνει τη δυνατότητα δημιουργίας τριών διαφορετικών τύπων συμμαχιών: i) συμμαχίες πωλήσεων και μάρκετινγκ, ii) συμμαχίες παραγωγής προϊόντων και iii) συμμαχίες τεχνολογίας και γνώσης.⁴⁹

Αξίζει να τονισθεί εδώ, πως οι οργανισμοί που συνεργάζονται, ενδέχεται να είναι και μη κερδοσκοπικοί (βλ. Πανεπιστήμια), σε κάθε, πάντως, περίπτωση τα εμπλεκόμενα μέρη παραμένουν ανεξάρτητα και αυτόνομα σε επίπεδο οργάνωσης, ωστόσο, δρουν από κοινού για να επιτευχθούν σημαντικά στρατηγικοί στόχοι με αμοιβαία πλεονεκτήματα.⁵⁰ Η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών ως στρατηγική επιλογή αποτελεί μάλιστα δίοδο προς την ανάπτυξη αλλά και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, εφόσον τα οφέλη από μια τέτοια συμφωνία είναι πολύ μεγαλύτερα από αυτά που θα αποκόμιζε κάθε εμπλεκόμενο μέρος με την αυτόνομη, προσωπική του προσπάθεια.⁵¹

Η σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα επιβάλλει την ανάγκη σύστασης συμμαχιών, αφού τομείς όπως αυτός της E&A συνήθως δεν εκμεταλλεύεται επαρκώς

⁴⁸http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance

⁴⁹Elmuti D. & Kathawala Y., 2001, «An overview of strategic alliances», Management Decision, p.205-217

⁵⁰Elmuti D. & Kathawala Y., 2001, «An overview of strategic alliances», Management Decision, p.205-217

⁵¹http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance

από μια μόνο εταιρεία, ενώ παράλληλα οι ρυθμοί της τεχνολογικής εξέλιξης είναι τόσο ραγδαίοι, ώστε να απαιτούνται συνεχώς ανταλλαγή γνώσεων, ικανοτήτων, καινοτομιών, προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να μη χαρακτηριστεί παρωχημένη.

Η διαδικασία δημιουργίας και λειτουργίας μιας συμμαχίας, από τη στιγμή που ξεκινά να δρα μέχρι και την παύση της ισχύος της περνά από πέντε διαδοχικά στάδια:

- Στρατηγική ανάπτυξη
- Αξιολόγηση συνεργατών
- Διαπραγματεύσεις-Συμφωνία
- Λειτουργία συμμαχίας
- Τερματισμός δράσης –Διάλυση

Στο πρώτο στάδιο κυριαρχεί η προσπάθεια αποσαφήνισης των σκοπών κάθε μέλους της συμμαχίας. Αυτό που έχει εξαιρετική σημασία είναι οι στόχοι της συμμαχίας να συνάδουν με τη γενικότερη, εταιρική στρατηγική και κουλτούρα των εμπλεκόμενων μερών. Επιπλέον, εξετάζεται η εφικτότητα αυτής της συμμαχίας, η δυνατότητα να αντέξει στο χρόνο, στις συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς αλλά και στην ιδέα της συνεργασίας.

Στη συνέχεια, σειρά έχει η μελέτη διεξοδικά όλων των εταιρειών που συμμετέχουν. Τα κίνητρα καθεμιάς, το διοικητικό στυλ που εφαρμόζουν (style management), η κουλτούρα και οι αρχές, η θέση της στον κλάδο, οι δυνάμεις και αδυναμίες της.

Στο τρίτο στάδιο, ακολουθεί αυτό που θα ονομάζαμε με μία λέξη «συμφωνητικό». Γίνονται οι τελευταίες διαπραγματεύσεις πριν τη σύσταση της συμμαχίας, ορίζονται επακριβώς οι κανόνες και τα πλαίσια εντός των οποίων οφείλουν να κινούνται οι εμπλεκόμενες δυνάμεις, ενώ αναφέρονται και οι αντίστοιχες ποινές που συνεπάγεται η μη συμμόρφωση προς τους τα πρότυπα συμπεριφοράς και δράσης, τις αρχές και τους κανόνες. Οι στόχοι συγκεκριμενοποιούνται, γίνονται ρεαλιστικοί και απομένει η συμφωνία πλέον των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων για να τεθούν σε εφαρμογή.

Στην τέταρτη φάση, η συμμαχία λειτουργεί πια κανονικά, έχοντας αποκτήσει ρυθμό και αυτό που συμβαίνει είναι η αξιολόγηση των συμμάχων. Γίνεται δηλαδή μια μέτρηση της απόδοσης των εμπλεκόμενων μελών, μελετώνται τα αποτελέσματα (οικονομικά και μη), προκειμένου να διαπιστωθεί αν όντως αυτή η συμμαχία

προσφέρει αμοιβαία πλεονεκτήματα και κατά πόσο όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς λειτουργούν βάσει των κανονισμών, δίνοντας τον καλύτερο τους εαυτό για το κοινό συμφέρον, αλλά και την εκπλήρωση των προσωπικών τους σκοπών.

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο αποτελεί και τη λήξη της συμμαχίας, είναι το σημείο δηλαδή όπου και διασπάται η συμφωνία, αφού πρωτίστως έχει διαφανεί εάν και κατά πόσο έχουν ικανοποιηθεί οι αρχικοί στόχοι. Όπως εύλογα μπορεί να φανταστεί κανείς, αυτή η φάση της συμμαχίας, πολλές φορές προκύπτει και ως αποτέλεσμα συμπεριφοράς και δράσης ενός εκ των εμπλεκόμενων μερών, όταν διαπιστώνει ότι δεν εκπληρώνονται οι σκοποί του μέσα από αυτή τη στρατηγική επιλογή ή όταν αποφασίζει να διασπάσει τη συμφωνία, στρέφοντας την προσοχή, τους πόρους και τις ικανότητές του σε άλλα επιχειρηματικά πεδία και σχέδια.⁵²

Οφέλη, προϋποθέσεις, κίνδυνοι και συνήθη αίτια αποτυχίας

Στο κείμενο αυτό, βασιζόμενοι στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία για το ζήτημα των στρατηγικών συμμαχιών, αλλά και στην κρίση μας, θα απαριθμήσουμε μια σειρά από πλεονεκτήματα που προσφέρει η σύσταση μιας συμμαχίας, εάν βέβαια λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες, τους όρους και τις πρακτικές που εξαρχής έχουν τεθεί ως οδηγίες, τους κινδύνους που ελλοχεύουν από μια τέτοια στρατηγική επιλογή, καθώς και τους κυριότερους λόγους αποτυχίας αυτής της συνανταγωνιστικής στρατηγικής.

Αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο ότι μια συμμαχία συνάπτεται για να βελτιώσει μια επιχείρηση τη θέση της στον κλάδο, ή εάν πρόκειται για ηγέτη της αγοράς, να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τη δεσπόζουσα θέση της στην αγορά αλλά και στο μυαλό του καταναλωτή (positioning). Αυτή η μορφή συνανταγωνισμού, συμβάλλει τα μέγιστα στην *ανάπτυξη νέων προϊόντων*, μέσα από την καινοτομία, τεχνολογία και τεχνογνωσία, όπως αυτές μεταφέρονται από τη μια επιχείρηση στην άλλη μέσα στα πλαίσια της κοινής συμφωνίας και πορείας τους. Επιπλέον, *επιμερίζονται τόσο τον κίνδυνο*, εφόσον μιλάμε για δύο ή και παραπάνω

⁵²http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance

μέλη κάθε φορά, όπως και τα έξοδα και οι δαπάνες.⁵³ Επίσης, σε επίπεδο γνώσης και μάθησης οι συμμαχίες λειτουργούν σαν «σχολείο» θα μπορούσε να επισημάνει κανείς, αφού παρέχουν γνώση (*know-how*) και ανταλλαγή ιδεών, ώστε κάθε μέλος να μπορεί ακόμη και μετά τη λύση της συμμαχίας να τις χρησιμοποιήσει και σε οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα. Ακόμη, μια τέτοια συμμαχία βοηθά κάθε εμπλεκόμενη δύναμη να εστιάσει εκεί που πραγματικά υπερτερεί και να συνεργαστεί αντιστοίχως με κάποια άλλη, εκεί όπου ενδεχομένως υστερεί, διατηρώντας μεν την ανεξαρτησία της, βελτιώνοντας όμως παράλληλα την ανταγωνιστικότητά της.

Οι συμμαχίες, επίσης, διευκολύνουν τη διείσδυση σε νέες αγορές, ειδικότερα όταν κάποιο από τα εμπλεκόμενα μέρη κατέχει ήδη εξέχουσα θέση στην εγχώρια, πιθανώς και στη διεθνή αγορά. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται και την υπερπήδηση τυχόν κυβερνητικών περιορισμών, κυρίως όταν μιλάμε για συμμαχίες προερχόμενες από διαφορετικά κράτη, άρα και κουλτούρες, αρχές, πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες.⁵⁴ Μάλιστα, όταν μιλάμε για διεθνή δικτύωση των συμμαχιών (πρόκειται για τα δίκτυα που θα ακολουθήσουν αμέσως μετά), είναι σαφής και η επιρροή που δέχεται μια συμμαχία από τα παγκόσμια δίκτυα, διευκολύνοντας την να εισαχθεί σε νέες αγορές, με χαμηλότερο κόστος και ακόμη πιο ρεαλιστικούς στόχους.⁵⁵

Φυσικά, όλα αυτά ακούγονται ιδανικά, όμως δεν πρέπει να ξεχνά κανείς και τους κινδύνους που παραμονεύουν οδηγώντας πολλές φορές τη συμμαχία στη διάλυση και τα εμπλεκόμενα μέρη στην αποτυχία. Για παράδειγμα, ένας συχνότατος κίνδυνος είναι η δίψα για εξουσία και έλεγχο, ο σφοδρότατος ανταγωνισμός που ξεσπά ως συνέπεια, προκαλώντας έριδες και διαμάχες ανάμεσα στα μέλη των συμμαχιών, καταλήγοντας στη διάσπαση. Ένας ακόμη κίνδυνος που δύναται να παρουσιαστεί προκύπτει από εξωγενείς παράγοντες, αυτό που απλά θα ονομάζαμε εξωτερικό περιβάλλον, και που είδαμε στις αρχές αυτού του κεφαλαίου πόσο πολύπλοκο και εξαιρετικά απρόβλεπτο καθίσταται. Μια οικονομική κρίση ή μια περίπτωση συρρίκνωσης κάποιας αγοράς, αποτελούν ενδεχόμενα που είναι αδύνατο να υπολογισθούν εξαρχής, και συνήθως δύσκολο και να αντιμετωπιστούν κατά την εμφάνισή τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις-πιο σπάνιες αλλά όχι ανύπαρκτες- κινδυνεύει

⁵³Μαλλέρου Α., 2002, Διδακτορική εργασία με θέμα «Στρατηγική διοίκηση και marketing. Ασκήσεις διαλλακτικότητας: Από τις στρατηγικές συμμαχίες στο benchmarking και στον συνανταγωνισμό», Πάντειο Πανεπιστήμιο

⁵⁴Elmuti D. & Kathawala Y., 2001, «An overview of strategic alliances», Management Decision, p.205-217

⁵⁵Stiles J., August 1994, «Strategic alliances: Making them work», Long Range Planning, Volume 27, Issue 4, p.133-137, Elsevier

και πάλι μια συμμαχία να διαλυθεί και να μην εκπληρώσει τους στόχους των μελών της.⁵⁶

Μέσα στα αίτια αποτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών, τον πρώτο ρόλο παίζει σαφέστατα η *έννοια της επικοινωνίας*, αφού και πάλι τα συμφέροντα διακυβεύονται πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις. Σε περιπτώσεις, λοιπόν, όπου δεν υπάρχει σημείο επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δεν δημιουργείται καμία χημεία και η διαφορετικότητα των επιχειρήσεων βαθαίνει το επικοινωνιακό χάσμα μεταξύ τους, η συμμαχία δε μπορεί παρά να τερματιστεί. Το ίδιο συμβαίνει και όταν οι εταιρικές κουλτούρες αδυνατούν να βρουν τη χρυσή τομή μεταξύ τους, δεν υπάρχουν κοινές φιλοσοφίες διοίκησης και οι ρόλοι μέσα στη συμμαχία είναι ρευστοί και καθόλου ξεκάθαροι. Παρατηρείται κατ' επέκταση *έλλειψη εμπιστοσύνης*, τόσο ως προς το management της συμμαχίας που εκτιμάται ότι αντιδρά λανθασμένα, αλλά και μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, που αρνούνται να προσπαθήσουν για κάτι που δεν τους εκφράζει.⁵⁷

Οι συχνότεροι τώρα λόγοι διάλυσης μιας συμμαχίας, αν υποθέσουμε ότι έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία τους παραπάνω κινδύνους, επικεντρώνονται κυρίως στην *αλλαγή στόχων* και στη *συνειδητοποίηση της αδυναμίας γεφύρωσης* των όποιων διαφορών. Επί παραδείγματι, όταν μια εταιρεία νιώθει ότι έχει εκπληρώσει τους στόχους που έθεσε στην αρχή της συμμαχίας, και θεωρεί ότι δεν υπάρχει πλέον λόγος διατήρησης της, πολλές φορές διασπά τη συμφωνία και συνεχίζει να ενεργεί αυτόνομα. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα να αλλάξουν οι σκοποί ενός εκ των συμμετεχόντων στη συμμαχία, και αυτό αυτομάτως συναινεί στη διάλυσή της, εφόσον αλλάζουν ταυτόχρονα και οι αρχικοί στόχοι που είχαν οριστεί. Τέλος, οι διαφορές στην κουλτούρα, τις αρχές, τις συνήθειες και τον τρόπο δράσης φέρνουν συχνά τη ρήξη στη συμφωνία, καθώς τα μέλη της δείχνουν απροθυμία-ή και αδυναμία-να συνεργασθούν και να παραμερίσουν τις διαφορές τους.⁵⁸

Απ' όλα τα παραπάνω καταλαβαίνει κανείς ότι η σύσταση μιας στρατηγικής συμμαχίας δεν αποτελεί καθόλου απλή υπόθεση, απαιτεί διαρκή επαγρύπνηση και σκέψη, ενώ εάν δημιουργηθεί με προσοχή και μεθοδικότητα, μπορεί να αποφέρει

⁵⁶Μαλλέρου Α., 2002, Διδακτορική εργασία με θέμα «Στρατηγική διοίκηση και marketing. Ασκήσεις διαλλακτικότητας: Από τις στρατηγικές συμμαχίες στο benchmarking και στον συνανταγωνισμό», Πάντειο Πανεπιστήμιο

⁵⁷Elmuti D. & Kathawala Y., 2001, «An overview of strategic alliances», Management Decision, p.205-217

⁵⁸Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα

πολλές και ποικίλες ωφέλειες σε μια επιχείρηση. Προϋπόθεση σημαντικότερη αποτελεί ο *άρτιος σχεδιασμός* της και η *σαφής σκιαγράφηση κανόνων και διαδικασιών* που πρέπει να τηρούνται. Επιπλέον, η *αξιολόγηση και η λεπτομερής εκτίμηση* όλων των συμμετεχόντων σε μια τέτοια στρατηγική συμφωνία κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να αποφευχθούν τα δυσάρεστα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν νωρίτερα και που αργά ή γρήγορα οδηγούν στη διάλυση της συμμαχίας.

2.5.2. Στρατηγικά δίκτυα (strategic networks)

Τα στρατηγικά δίκτυα αποτελούν μια μορφή των συμμαχιών, η οποία συνδυάζει πολλά και διαφορετικά είδη συνεργασίας, και ευρύτερα συνανταγωνισμού. Κάτι τέτοιο επιτρέπει και τη *δημιουργία διαφορετικών επιπέδων δέσμευσης και ελέγχου*. Ουσιαστικά, στην περίπτωση των δικτύων έχουμε τη συνεργασία μεταξύ των συμμαχιών και τον ταυτόχρονο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών, αλλά και των ίδιων των δικτύων. Θα έλεγε κανείς ότι αποτελούν μια απaráμιλλη έκφραση του συνανταγωνισμού, εφόσον ανταγωνισμός και συνεργασία συνυπάρχουν, ενδυναμώνοντας τις προσπάθειες των επιχειρήσεων για τη βελτίωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος μέσα από τις ικανότητές τους. Οι εταιρείες μέσα από τα δίκτυα, πετυχαίνουν περισσότερο απ' ό,τι θα πετύχαιναν ατομικά. Οι στόχοι των στρατηγικών δικτύων είναι πολύ πιο συγκεκριμένοι, ενώ οι ρόλοι των μελών τους προκαθορισμένοι και ξεκάθαροι από την αρχή. Αξίζει να αναφερθεί, πως η εταιρεία που δημιουργεί το δίκτυο δεν είναι απαραίτητα και εκείνη που ασκεί τον έλεγχο.⁵⁹

Η δημιουργία δικτύων επιβάλλεται από τη διεθνή οικονομία, τις σύγχρονες τάσεις και τις παγκοσμιοποιημένες συνθήκες, και αποτελούν την πλέον εξελιγμένη μορφή συμμαχιών, που αντεπεξέρχεται με επιτυχία στις σημερινές επιχειρησιακές απαιτήσεις. Μάλιστα, είναι γεγονός ότι πολλές κυβερνήσεις και διεθνείς οργανισμοί επιβάλλουν τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών προκειμένου να τους

⁵⁹Ηλία Α. Ι., Ιούνιος 2006, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών περιπτώσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά

χρηματοδοτήσουν. Έχουμε κατ' επέκταση, την εξάπλωση των δικτύων σε διαφορετικές χώρες/ αγορές.⁶⁰

Τα οφέλη που προκύπτουν από τις συμμαχίες ισχύουν σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό και με μεγαλύτερη ακρίβεια στην περίπτωση των δικτύων συμμαχιών. Ειδικότερα όμως σ' αυτή την περίπτωση, εφόσον μιλάμε για τη συνεργασία πολλών και διαφορετικών εταιρειών, προκύπτει και η *επιρροή ολόκληρων επιχειρηματικών κλάδων*, καθώς επίσης αναδεικνύονται και οι *πολλαπλές πηγές διαφορετικών εξειδικεύσεων* που συντελούν σημαντικά στην *ανάπτυξη νέων προϊόντων* και στην καλύτερη *αλληλοσύνδεση* μεταξύ των εταιρειών του δικτύου.

Το κατά πόσο οι επιχειρήσεις ενός δικτύου συνυπάρχουν αρμονικά, σε ποιο ποσοστό ανταγωνίζονται και σε ποιο συνεργάζονται οφείλεται στο βαθμό ομοιομορφία τους, την αυτονομία καθεμιάς αλλά και τη γενικότερη δομή του δικτύου. Το βέβαιο είναι πως τα δίκτυα μέσα στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομίας, καθορίζουν το μέγεθος της συνολικής πίτας, ενώ τα πλεονεκτήματα που αποκτά κάθε εταιρεία μεμονωμένα, κατανέμουν ανάλογα την πίτα αυτή. Οι αρχές δηλαδή του συνανταγωνισμού στην περίπτωση των δικτύων συμμαχιών επιβεβαιώνονται στο έπακρο, αφού ο ανταγωνισμός και η συνεργασία εφαρμόζονται παράλληλα, ο μεν πρώτος κατά τη δημιουργία μιας μεγαλύτερης πίτας, ενώ η συνεργασία κατά τη διανομή της.

2.5.3. Κοινοπραξίες (joint ventures)

Αυτή η μορφή στρατηγικής επιλογής είναι εξαιρετικά δημοφιλής, ωστόσο, ο απολύτως σαφής ορισμός της καθίσταται δύσκολος, ιδιαίτερα μέσα από την ελληνική βιβλιογραφία. Συχνότατα μάλιστα, συγχέεται με τη στρατηγική συμμαχία, ενώ κάποιες άλλες φορές και ιδιαίτερα μέσα στα ξένα συγγράμματα, βρίσκει κανείς τον ορισμό της ως μορφή των συμμαχιών. Στη συγκεκριμένη μελέτη, θεωρούμε ότι η κοινοπραξίες αποτελούν μορφή του συνανταγωνισμού, και διαφέρουν από τις στρατηγικές συμμαχίες, εφόσον τις εξετάζουμε ως ξεχωριστή μορφή.

⁶⁰ Μαλλέρου Α., 2002, Διδακτορική εργασία με θέμα «Στρατηγική διοίκηση και marketing. Ασκήσεις διαλλακτικότητας: Από τις στρατηγικές συμμαχίες στο benchmarking και στον συνανταγωνισμό», Πάντειο Πανεπιστήμιο

Μπορούμε να πούμε περιγραφικά, ότι ως κοινοπραξία ορίζεται κάθε οικονομική δραστηριότητα που δύο ή παραπάνω ανεξάρτητα οικονομικά μέρη αναλαμβάνουν από κοινού.⁶¹ Έχουμε λοιπόν τη σύσταση μιας νέας νόμιμης, επιχειρησιακής οντότητας, που υπόκειται σε κοινό έλεγχο και συνεπάγεται όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, το μοίρασμα των εσόδων και των εξόδων, της αβεβαιότητας αλλά και την αμοιβαία συνεισφορά κεφαλαίου (το τελευταίο τη διαφοροποιεί ουσιαστικά και από την περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας, για την οποία προαναφέρθηκε ότι η παροχή κεφαλαίων δεν είναι απαραίτητο στοιχείο για τη σύστασή της).⁶²

Επίσης, ο ορισμός αυτός μέσα στα ελληνικά βιβλία διευρύνεται, χαρακτηρίζοντας ως κοινοπραξίας είτε τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης νομικά οντότητας που ελέγχεται από κοινού από τις συμβαλλόμενες εταιρείες όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω, είτε ως μια κατάσταση όπου μια επιτροπή ή ένα κοινό διαχειριστικό όργανο, αναλαμβάνει τις κοινές υποθέσεις όλων των συμμετεχόντων.⁶³ Το ζήτημα της «ανεξαρτησίας» πάντως τόσο των συμβαλλόμενων μερών όσο και της ίδιας της κοινοπραξίας είναι αυτό που τη διαφοροποιεί και από την έννοια της συγχώνευσης, όπου στην τελευταία το ένα μέρος υποχρεωτικά χάνει εντελώς την ανεξαρτησία του. Χαρακτηριστικά ο Γ.Ρούνης (1992) αναφέρει στη μελέτη του πως « η κοινοπραξία είναι κάτι παραπάνω από μία συμφωνία και κάτι λιγότερο από μία συγχώνευση». Εξίσου διαφέρουν οι κοινοπραξίες και από τις εξαγορές, εφόσον στις τελευταίες απαιτείται η μεταφορά του τίτλου της ιδιοκτησίας στο νέο συμφωνητικό,⁶⁴ επομένως και πάλι το θέμα της αυτονομίας και της ανεξαρτησίας εγείρεται ως «προνόμιο» στην περίπτωση της κοινοπραξίας ως επιλογή.

Αφού αποσαφηνίσαμε επαρκώς τον όρο «κοινοπραξία», οφείλουμε να επισημάνουμε επιπλέον, πως μια τέτοια δραστηριότητα μπορεί να έχει οποιαδήποτε μορφή αλλά και να απαρτίζεται από απεριόριστο αριθμό συμμετεχόντων. Οι επιχειρήσεις από τις οποίες αποτελείται μπορεί να έχουν τα ίδια, συμπληρωματικά, ακόμη και άκρως αντίθετα συμφέροντα. Μια κοινοπραξία, επίσης, μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη, να συσταθεί δηλαδή για έναν πολύ άμεσο και συγκεκριμένο στόχο των συμβαλλόμενων εταιρειών, αλλά δύναται να αποτελεί και ένα διαρκές πλάνο συνεργασίας, χαρακτηριστικό παράδειγμα του οποίου αποτελεί η Sony Ericsson.

⁶¹http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture

⁶²http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture

⁶³Ρούνης Γ.,1992, «Ανταγωνισμός ή Συνεργασία. Τα όρια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στον κοινοτικό χώρο», Εκδόσεις Αντ. Ν Σάκκουλα, Αθήνα, Κομοτηνή

⁶⁴<http://entrepreneurs.about.com/od/beyondstartup/a/jointventures.htm>

Ως εξαιρετικά ζωτική επιλογή, κρίνεται η περίπτωση της κοινοπραξίας όταν πρόκειται για τη διείσδυση μιας εταιρείας σε μια ξένη χώρα. Οι ξένες επιχειρήσεις συνάπτουν συνεργασίες με εγχώριες εταιρείες που συνήθως έχουν και ισχυρή παρουσία στην αγορά, με απώτερο σκοπό να επενδύσουν στη χώρα ή την αγορά που τις ενδιαφέρει.⁶⁵ Οι μεν ξένες εταιρείες προσφέρουν νέες ιδέες, τεχνολογίες, και επιχειρηματικές πρακτικές ενώ η εγχώρια επιχείρηση, παρέχει τη σταθερότητα, τις απαραίτητες γνώσεις, επαφές και σχέσεις με την αντίστοιχη κυβερνητική πολιτική του κράτους της που θα επιτρέψουν την όποια «ξένη» κοινοπραξία, την ασφάλεια για πρόσβαση στον κλάδο με επιτυχία.⁶⁶

Οφέλη, προϋποθέσεις, κίνδυνοι και συνήθη αίτια αποτυχίας

Εφόσον κατανοήσαμε τον όρο «κοινοπραξία», διαχωρίστηκε η θέση του από τις στρατηγικές συμμαχίες αλλά και τις συγχωνεύσεις που συχνά αλλά λανθασμένα συγκρίνεται, ακόμη και ταυτίζεται, θα προχωρήσουμε την ανάλυση της έννοιας, μέσα από τα πλεονεκτήματα που έχει αυτή η επιλογή στρατηγικής πορείας, τις προϋποθέσεις που πρέπει εξαρχής να πληρούνται αλλά και τα πιο συχνά αίτια αποτυχίας μιας τέτοιας συμφωνίας.

Πρώτα απ' όλα η δημιουργία μιας κοινοπραξίας οδηγεί προφανέστατα σε μια στενότερη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Οι εταιρείες που συνεργάζονται, τοποθετούν πλέον τα συμφέροντα τους υπό κοινή στέγη, εφόσον αλληλοεξυπηρετούνται και η πορεία της μιας είναι αλληλένδετη με της άλλης για όσο χρονικό διάστημα λειτουργούν από κοινού. Ακολούθως, αμοιβαία πέρα από τα συμφέροντα, γίνονται τα κέρδη, το κόστος αλλά και ο επιχειρηματικός κίνδυνος, αφού πλέον μοιράζονται επακριβώς τόσο η αβεβαιότητα από μια τέτοια επιλογή, αλλά και τα οφέλη εάν αποβεί προσοδοφόρα. Η από κοινού συμφωνία, αυξάνει τις χρηματοδοτικές πηγές, διευκολύνοντας την πρόσβαση σε αυτές, αλλά και σε νέες τεχνολογίες, καινούργιους πελάτες και καινοτόμες πρακτικές.⁶⁷

⁶⁵<http://topics.law.cornell.edu/wex/joint-venture>

⁶⁶Wheelen T. and Hunger D.,2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall

⁶⁷Ρούνης Γ.,1992, «Ανταγωνισμός ή Συνεργασία. Τα όρια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στον κοινωτικό χώρο», Εκδόσεις Αντ. Ν Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή

Επίσης, για μια ήδη δυνατή εταιρεία στο χώρο της, μια κοινοπραξία ισχυροποιεί ακόμη περισσότερο τη θέση της στην αγορά, ενισχύει το *brand name* της, ενώ διευρύνει και την *επιχειρηματική της επιρροή*. Τέλος, μια από κοινού συνεργασία αυτής της μορφής που εξετάζουμε, παρέχει την *προοπτική απόκτησης νέας γνώσης* (το know-how της επιχείρησης που συμβάλλει εξίσου), αλλά και την ευρύτερη *ενδυνάμωση της εταιρικής γνώσης και ισχύος*.

Η σύσταση ενός τέτοιου κοινού εγχειρήματος όπως αυτό αναλύθηκε στις παραπάνω παραγράφους, μπορεί να είναι όντως δημοφιλής στρατηγική επιλογή, δεν παύει όμως να βασίζεται σε ορισμένους όρους, αρχές, συνθήκες και προϋποθέσεις, τα περισσότερα εκ των οποίων στηρίζονται στην κοινή λογική, αλλά εάν δεν τηρούνται κατά γράμμα, οδηγούν την κοινοπραξία στη διάλυση.

Έτσι λοιπόν, πριν από τη δημιουργία μιας τέτοιας συνεργασίας, θα πρέπει πρωτίστως να έχουν αξιολογηθεί *σωστά και επαρκώς* όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, όλοι οι πιθανοί συνεργάτες, προκειμένου να αποφασιστεί αν πραγματικά συμφέρει η κοινή συμφωνία και εξυπηρετούνται αμοιβαία συμφέροντα. Επιπλέον, *η χάραξη ενός λεπτομερούς χρονοδιαγράμματος με τους στόχους* κάθε επιχείρησης κρίνεται αναγκαία, ώστε ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει κάθε εταιρεία πού βρίσκεται, κατά πόσο πλησιάζει το στόχο της και ποιο είναι το χρονικό της περιθώριο για την υλοποίησή του. Ακόμη, προαπαιτείται η *–έγγραφη συνήθως-κατοχύρωση με τη μορφή συμβολαίου* των όσων συμφωνήθηκαν μεταξύ των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων, ένα συμφωνητικό δηλαδή που να περιλαμβάνει με κάθε λεπτομέρεια όλα όσα υποχρεούνται να τηρούν και να γνωρίζουν οι εταιρείες για όσο διάστημα θα συνεργάζονται υπό τη μορφή κοινού εγχειρήματος. Αυτή η τελευταία συνθήκη, είναι που ουσιαστικά δεσμεύει τα μέρη που συνεργάζονται ώστε να εστιάζουν στο σκοπό τους, να αναγνωρίζουν την αξία της επιχείρησης με την οποία συνάπτουν τη συμφωνία και η οποία εμμέσως πλην σαφώς εξυπηρετεί και τα συμφέροντά τους.⁶⁸

⁶⁸Ηλία Α. Ι., Ιούνιος 2006, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών περιπτώσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γκόλντσταϊν Τ., 1999, «Η επιχείρηση χωρίς δεσμά. Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής», Εκδόσεις Καστανιώτη
- Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London
- Μαλλέρου Α., 2002, Διδακτορική εργασία με θέμα «Στρατηγική διοίκηση και marketing. Ασκήσεις διαλλακτικότητας: Από τις στρατηγικές συμμαχίες στο benchmarking και στον συνανταγωνισμό», Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Ηλία Ι. Α., Ιούνιος 2006, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών περιπτώσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Γεωργόπουλος Ν., 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Ρούνης Γ., 1992, «Ανταγωνισμός ή Συνεργασία. Τα όρια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στον κοινοτικό χώρο», Εκδόσεις Αντ. Ν Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή
- Wheelen T. and Hunger D., 2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall
- Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α΄: Θεωρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα
- Μαλλέρου Ν., 2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Εκδόσεις Ι.Σιδέρης, Αθήνα
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 1998, «Strategy safari», The Free Press, A Division of Simon and Schuster, Inc.

- Gibson R., 1999, «Η επιχείρηση του μέλλοντος», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Dixit K. A. and Nalebuff J. B., 1991, «Thinking Strategically», W.W Norton & Company, Inc., New York

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Elmuti D. & Kathawala Y., 2001, «An overview of strategic alliances», Management Decision, p.205-217
- Stiles J., August 1994, «Strategic alliances: Making them work», Long Range Planning, Volume 27, Issue 4, p.133-137, Elsevier
- Doz L. Y., (Summer 1996), «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions of Learning Processes?», Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy p.55-83
- Koza P. M. & Lewin Y. A., (May-June 1998), «The Co-Evolution of Strategic Alliances», Organization Science, Vol.9, No.3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances p.255-264
- Luo Y., June 2007, « A cooperation perspective of global competition», Journal of World Business, Volume 42, Issue 2, pages 129-144
- Bengtsson M., Kock S., 2000, «“Coopetition” in Business Networks-to cooperate and compete simultaneously», Industrial Marketing Management, Elsevier
- Le Tourneau B., Mar/April 2004, «Coopetition: An alternative to competition», Journal of healthcare management, Vol 49, No2

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- <http://entrepreneurs.about.com/od/beyondstartup/a/jointventures.htm>
- <http://topics.law.cornell.edu/wex/joint-venture>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture
- http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Coopetition>
- <http://worldwidewords.org/turnsofphrase/tp-coo2.htm>
- <http://mayet.som.yale.edu/coopetition/index.html>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν παρακολουθήσαμε τη θεωρία του συνανταγωνισμού ως εξέλιξη μιας άλλης, περισσότερο γνωστής και διαδεδομένης, της θεωρίας των Παιγνίων και μάθαμε να αντιλαμβανόμαστε την επιχείρηση και κάθε επόμενη κίνησή της ως παιχνίδι, μέσα στο οποίο όλοι όσοι συμμετέχουν και έχουν όφελος από αυτό αποτελούν τους παίκτες, οι οποίοι μάλιστα, ανάλογα με την εκάστοτε στρατηγική που επιλέγουν να ακολουθήσουν, οδηγούν και στην τελική έκβασή του το παιχνίδι.

Αυτό που σημειώθηκε επανειλημμένως στην παρούσα εργασία, είναι το γεγονός ότι σε κάθε παιχνίδι των επιχειρήσεων μπορούν να υπάρχουν πολλοί νικητές. Επιπλέον, αποδείχθηκε με παραδείγματα σε προηγούμενες ενότητες, ότι στις επιχειρηματικές δραστηριότητες συχνά απαιτείται ο συνδυασμός ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων-παικτών (stakeholders-players)⁶⁹ ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες για ένα καλό αποτέλεσμα για όλους στο τέλος, αλλά και για ένα ακόμη μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς-πίτας, για τον παίκτη που ήδη κρατά τη μερίδα του λέοντος στο επιχειρηματικό παιχνίδι.

Άλλωστε, αυτή είναι και η βασική φιλοσοφία της θεωρίας του συνανταγωνισμού που διέπει μάλιστα και κάθε συνανταγωνιστική σχέση που δημιουργείται: η στόχευση αφορά την εδραίωση αμοιβαίως κοινωφελών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των μερών του συστήματος (stakeholders), προκειμένου να συν-λειτουργούν και να συντονίζονται σε ορισμένα πεδία δραστηριοτήτων προς ικανοποίηση αμοιβαίων στόχων, ταυτόχρονα όμως να ανταγωνίζονται όταν πρόκειται για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, δρώντας ως μεμονωμένοι παίκτες (Zineldin 2004).

Είδαμε επίσης, την αναπαράσταση του επιχειρηματικού παιχνιδιού μέσα από το «Δίκτυο Αξιών»⁷⁰, όπου πριν από τη λήψη κάθε στρατηγικής απόφασης και επιλογής, «τοποθετούνται» όλοι οι παίκτες που πρόκειται να λάβουν μέρος, αξιολογώντας προσεκτικά τις κινήσεις, τις δυνάμεις, τα τρωτά σημεία αλλά και τις δυνατότητες

⁶⁹Σκούρας Α., 8 Αυγούστου 1999, «Φίλοι και εχθροί: Οι παίκτες, η αξία, οι κανόνες, οι τακτικές», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

⁷⁰Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

συνεισφοράς τους στο συνολικό παιχνίδι. Ας μην ξεχνάμε φυσικά, πως κάθε παίκτης μπορεί να λειτουργήσει περιστροφικά σε αυτόν το χάρτη αξιών, να παίξει δηλαδή παραπάνω από έναν ρόλους, να λειτουργήσει τη μια στιγμή ανταγωνιστικά και την αμέσως επόμενη (ή και παράλληλα) συνεργατικά προς εμάς. Ακόμη, μέσα από τη σκιαγράφιση που παρουσιάζουν οι Brandenburger και Nalebuff στο βιβλίο τους το οποίο και χρησιμοποιούμε ως μούσουλια στη συγκεκριμένη θεματολογία και μελέτη, έγιναν σαφείς οι στενές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ όλων των παικτών, η αλληλεξάρτησή τους αλλά και η ανάγκη να εξετάζονται όλοι, ένας προς έναν, για την καλύτερη κατανόηση των απειλών, των ευκαιριών και εν γένει της ρευστότητας που παρουσιάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο εντάσσεται και η εκάστοτε εταιρεία-παίκτης που μας ενδιαφέρει.⁷¹

Στο παρόν κεφάλαιο, και μετά την πρώτη προσπάθεια προσέγγισης της θεωρίας του συνανταγωνισμού, θα αρχίσουμε να αναλύουμε σταδιακά τα θεμελιώδη συστατικά κάθε παιχνιδιού, κατανοώντας τη σημασία καθενός ενώ παράλληλα θα αναφερθούμε και στον όρο «αλλαγή» για τον οποίο έγινε λόγος αρκετές φορές σε προηγούμενα κεφάλαια, επιδιώκοντας να αποδείξουμε τη συνεισφορά του τελικά για τη δημιουργία ενός καλύτερου, ευρύτερου και συνανταγωνιστικού παιχνιδιού. Συγκεκριμένα, θα δούμε στη συνέχεια πώς η αλλαγή γίνεται στόχος σε μια επιχείρηση, και η σωστή διαχείρισή της συντελεί, ώστε να μεταβληθούν τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού παιχνιδιού και να αποτελέσει τον πυρήνα για την εξασφάλιση ενός βιώσιμου, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

⁷¹ Σκούρας Α., 8 Αυγούστου 1999, «Φίλοι και εχθροί: Οι παίκτες, η αξία, οι κανόνες, οι τακτικές», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΚΤΕ

Ίσως, αρχικά, ηχεί παράξενα ο τίτλος αυτής της ενότητας, μιας και η έννοια ΠΑΚΤΕ δεν αντιστοιχεί σε κάποια εξειδικευμένη επιστημονικά ορολογία ή σε κάποια σύγχρονη τεχνική του management. Στην πραγματικότητα, η ονομασία «στρατηγική ΠΑΚΤΕ» επινοήθηκε από τους συγγραφείς του «Συν-ανταγωνισμού», προκειμένου να μας δείξουν τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το οποιοδήποτε παιχνίδι. Επιδιώκουν να μας εξηγήσουν με απλές, καθημερινές φράσεις την προτεινόμενη στρατηγική τους, πώς δηλαδή θα εντάξουμε την αλλαγή μέσα στο επιχειρηματικό παιχνίδι, μεταβάλλοντας κάποιο ή όλα τα κύρια συστατικά του προς όφελός μας. Μας παρουσιάζουν, δηλαδή, ως επιτυχημένη στρατηγική, εκείνη με την οποία επανεξετάζονται προσεκτικά τα δεδομένα, επαναξιολογούνται μεθοδικά οι κινήσεις όλων των παικτών και τελικά αλλάζουν ένα, κάποια ή και όλα τα συστατικά ΠΑΚΤΕ, προκειμένου να μη δεχτούμε απαθείς τις συνθήκες ενός παιχνιδιού, αλλά να φέρουμε το παιχνίδι στα μέτρα μας!⁷²

Έτσι λοιπόν, το ευφυολόγημα ΠΑΚΤΕ προκύπτει από την ξενόγλωσση αντίστοιχη λέξη PARTS, και αντιπροσωπεύει ακριβώς τα βασικά εκείνα στοιχεία κάθε επιχειρηματικού παιχνιδιού. Τα στοιχεία αυτά είναι πέντε στον αριθμό και ορίζονται ως τα εξής: οι Παίκτες που συμμετέχουν σε κάθε παιχνίδι (Players), η Προστιθέμενη Αξία καθενός εξ' αυτών (Added Value), οι Κανόνες που ρυθμίζουν τη λειτουργία κάθε παιχνιδιού (Rules), οι Τακτικές που ακολουθούνται για να διαμορφωθούν οι αντιλήψεις των παικτών (Tactics) και τέλος, η Εμβέλεια, τα όρια δηλαδή κάθε παιχνιδιού (Scope).⁷³

Αυτό που πρέπει εξ' αρχής να σημειωθεί είναι ότι η ενδεχόμενη αλλαγή ενός από αυτά τα στοιχεία που προηγήθηκαν, αρκεί για να οδηγήσει αυτόματα στην αλλαγή ολόκληρου του παιχνιδιού και αυτό, γιατί πρόκειται για επιμέρους στοιχεία ενός μοναδικού συνόλου. Στην παρούσα διατριβή θα δούμε τι συμβαίνει όταν αλλάζει καθένα από αυτά τα μέρη ξεχωριστά, πώς μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή καθενός και ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις. Αξίζει να επισημανθεί επίσης, ότι και μόνο η συμμετοχή μας σ' ένα οποιοδήποτε παιχνίδι αμέσως το αλλάζει.

⁷²Brandenburger M. A. and Nalebuff J. B., July-August 1995, «The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy», Harvard Business Review

⁷³Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

Σαφέστατα, η αλλαγή ολόκληρου του παιχνιδιού-που είναι και ο πιο μακροπρόθεσμος στόχος- δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση στην πράξη. Η καλή θέληση δεν είναι ποτέ αρκετή από μόνη της, αλλά απαιτείται συνεχής προσπάθεια για βελτίωση, διαρκής απορρόφηση γνώσης, ικανότητα πρόβλεψης και σωστής αντίληψης τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Μια σύγχρονη εταιρεία θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει καλά το συμφέρον της, την εξάρτησή της από το συνολικό επιχειρηματικό κόσμο, την αλληλεπίδραση που έχουν αυτά τα πέντε θεμελιώδη στοιχεία μεταξύ τους αλλά και την επιρροή τους στην εξέλιξή της. Ας παρακολουθήσουμε, λοιπόν, σταδιακά τι σημαίνει καθένα από αυτά τα συστατικά του παιχνιδιού, ποιος ο ρόλος και η σημαντικότητά του, αλλά και πώς δύναται να αλλάξει, φέρνοντας την επιχείρηση ένα βήμα πιο κοντά στο στόχο της.

Ξεκινώντας την ανάλυση με τους *παίκτες*, λοιπόν, εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι αναφερόμαστε σε όλους εκείνους που αποφασίζουν να συμμετάσχουν σε ένα επιχειρηματικό παιχνίδι. Έχοντας παράλληλα στο μυαλό μας την εικόνα του Δικτύου Αξιών, μπορούμε επακριβώς να σημειώσουμε σε αυτή την ομάδα, τους πελάτες μιας εταιρείας, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, καθώς και τους συμπληρωτές παίκτες. Αυτό που πρέπει να ειπωθεί ξανά, είναι το γεγονός ότι κανένας παίκτης δεν θεωρείται αναντικατάστατος, δεδομένος ή σταθερός. Πολλές φορές μάλιστα, όπως θα παρακολουθήσουμε και στη συνέχεια εκτενέστερα, κρίνεται σωστότερο η αλλαγή του παιχνιδιού να ξεκινά από τους ίδιους τους παίκτες, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι θα αλλάξουμε εμείς οι ίδιοι-ως παίκτες- τον τρόπο που παίζουμε, αντιλήψεις, τακτικές ή ακόμη και να εγκαταλείψουμε τελείως το υπάρχον παιχνίδι και να μπούμε σε ένα νέο.⁷⁴

Ακολουθεί η έννοια της *προστιθέμενης αξίας*, η οποία και ορίζεται ως η συνεισφορά κάθε παίκτη κατά την είσοδό του στο επιχειρηματικό παιχνίδι. Κατ' ουσία, η προστιθέμενη αξία σ' ένα παιχνίδι προσδιορίζει ποιος έχει τη δύναμη και ποιος θα αποκομίσει τα περισσότερα οφέλη. Καταδεικνύει εμφανώς την προσφορά ενός παίκτη στο συγκεκριμένο παιχνίδι, κατ' επέκταση, λοιπόν, καθορίζει και τι απολαβές πρόκειται να έχει ο παίκτης βάσει του ύψους της προσφοράς του. Είναι

⁷⁴ Brandenburger M. A. and Nalebuff J. B., July-August 1995, «The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy», Harvard Business Review

εξαιρετικά δύσκολο για έναν παίκτη να έχει κέρδος μεγαλύτερο από το μέγεθος της συνεισφοράς του, από την προστιθέμενη αξία του δηλαδή. Με άλλα λόγια, η προστιθέμενη αξία μιας εταιρείας είναι η διαφορά που δημιουργεί η συμμετοχή της στο συνολικό κέρδος του παιχνιδιού.⁷⁵ Μπορεί κανείς εύκολα να υπολογίσει την προστιθέμενη αξία ενός παίκτη με την απλή αφαιρετική πράξη:

Προστιθέμενη Αξία Παίκτη :
Μέγεθος πίτας όταν συμμετέχει στο παιχνίδι – Μέγεθος πίτας όταν δε συμμετέχει

Διάγραμμα 3.1: Υπολογισμός Προστιθέμενης Αξίας

Πηγή: Brandenburger and Nalebuff (1996)

Με αυτή τη μαθηματική πράξη, μπορούμε να αξιολογήσουμε αν ένας παίκτης είναι τελικά πολύτιμος για την επιχείρησή μας, για το παιχνίδι που εμείς ηγούμαστε ή απλώς συμμετέχουμε.

Στη συνέχεια, περνάμε στους κανόνες, που δεν διαφοροποιούνται και ιδιαίτερα ως όρος-από την καθημερινή τους σημασία και χρήση. Πρόκειται για τις αρχές εκείνες που ρυθμίζουν τη δομή και τη ροή του παιχνιδιού. Νόμοι, συμβόλαια και συμφωνητικά, δηλαδή, που καθορίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις κάθε παίκτη. Επιπλέον, οι παραδόσεις, τα ήθη και τα έθιμα αποτελούν σημαντική πηγή κανόνων και ισχύουν χαίρουν μεγάλης βαρύτητας όπως και στην καθημερινή ζωή.⁷⁶ Κάποιοι από τους κανόνες μπορεί να είναι σαφώς θεσμοθετημένοι από το κράτος, ενώ κάποιοι άλλοι να έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα μακροχρόνιων πρακτικών και ρουτινών στα επιχειρηματικά πράγματα.⁷⁷ Η ύπαρξη των κανόνων, σε κάθε πάντως περίπτωση, κρίνεται απαραίτητη για να μπορούν να πραγματοποιούνται οι διάφορες συναλλαγές και συμφωνίες μεταξύ των παικτών.

Σειρά έχουν τώρα οι *τακτικές*, οι οποίες και αποτελούν τα εργαλεία εκείνα με τα οποία διαμορφώνουμε τις αντιλήψεις των άλλων παικτών, προκειμένου να επηρεαστούν οι αντίστοιχες ενέργειές τους και να γίνει ευκολότερη και πιο ευνοϊκή για μας η διαπραγμάτευση μαζί τους. Ουσιαστικά, μιλάμε για τις κινήσεις εκείνες που

⁷⁵ Σκούρας Α., 8 Αυγούστου 1999, «Φίλοι και εχθροί: Οι παίκτες, η αξία, οι κανόνες, οι τακτικές», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

⁷⁶ Μαλλέρου Ν, 2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

⁷⁷ Καλής Α., Μάιος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: θεωρία και εφαρμογές στους κλάδους της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών», Πανεπιστήμιο Πειραιά

σχηματοποιούν τον τρόπο με τον οποίο οι παίκτες γύρω μας αντιλαμβάνονται και δρουν στο παιχνίδι. Οι τακτικές δημιουργούνται ανάλογα με τους σκοπούς που κάθε φορά θέλουμε να πραγματοποιήσουμε, ενώ επηρεάζονται σημαντικά από την εμπειρία και την προδιάθεση των παικτών. Αναγνωρίζει εύκολα κανείς πόσο σημαντικές είναι οι αντιλήψεις σε ένα οποιοδήποτε παιχνίδι. Κάποιος, λοιπόν, που μπορεί να διαμορφώσει τις αντιλήψεις των παικτών, σαφέστατα μπορεί να επηρεάσει και τις κινήσεις τους.

Τελευταίο αλλά εξίσου θεμελιώδες συστατικό της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ αποτελεί η *εμβέλεια*, που αντικατοπτρίζει τα όρια του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Μιλώντας για όρια, δεν αναφερόμαστε απαραίτητα στα υλικής υπόστασης όρια ενός παιχνιδιού (για παράδειγμα το γεωγραφικό του εύρος), αλλά και για εκείνα που είναι νοητά πολλές φορές, χρονικά, οικονομικά κτλ., και ουσιαστικά τα επινοούμε εμείς οι ίδιοι για να γίνεται πιο κατανοητό το πλαίσιο εντός του οποίου ενεργούμε. Αυτό που αναμφισβήτητα μας ενδιαφέρει, είναι η ευρύτερη εμβέλεια του παιχνιδιού, η αλληλεξάρτησή του, δηλαδή, με άλλα παιχνίδια και οι συνδετικοί κρίκοι που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών παικτών ή και διαφορετικών παιχνιδιών και οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν στη συνέχεια ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁷⁸ Άλλωστε, όπως είδαμε και νωρίτερα στη θεωρία των παιγνίων, κανένα παιχνίδι δεν είναι αποκομμένο από τα υπόλοιπα και πάντοτε έχουμε στο νου μας ότι συμμετέχουμε σε ένα ευρύτερο παιχνίδι, από αυτό της επιχείρησής μας.

⁷⁸ Μαλλέρου Ν., 2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

3.3. ΑΛΛΑΓΗ: Η ΜΟΝΗ ΣΤΑΘΕΡΗ ΑΞΙΑ

*«Στους ζωντανούς οργανισμούς αυτός που επιβιώνει
δεν είναι ούτε ο δυνατότερος ούτε ο εξυπνότερος, αλλά αυτός που
ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στην αλλαγή»*

Δαρβίνος

Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι και σήμερα, ο όρος «αλλαγή» ενυπάρχει και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον επιχειρηματικό κόσμο αλλά και εν γένει στην καθημερινή μας ζωή. Ο επόμενος πιο διαδεδομένος όρος της εποχής, η παγκοσμιοποίηση, συνδέεται άμεσα με την αλλαγή και σε συνδυασμό με ένα ευρύτατο φάσμα δυνάμεων (τεχνολογικές αλλαγές, ωρίμανση αγορών, οικονομική διεθνοποίηση, αύξηση βαθμού ιδιωτικοποίησης) αλλά και με μία σειρά τόσο κινδύνων όσο και ευκαιριών που την ακολουθούν, συνθέτουν το σύγχρονο γεμάτο προκλήσεις τοπίο.⁷⁹

Σε επίπεδο επιχειρήσεων, τα δεδομένα έχουν μεταβληθεί άρδην, ενώ αξίες που μέχρι πρότινος θεωρούνταν σταθερές αλλάζουν ριζικά και με ρυθμούς ιλιγγιώδους ταχύτητας. Η πολλαπλότητα των ρόλων, καταρχήν, είναι ένα από τα κύρια στοιχεία του σημερινού επιχειρηματικού παιχνιδιού, παροτρύνοντας τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τον ανταγωνιστή, που μέχρι πρότινος μάχονταν, ως πελάτη ή ακόμα και ως συνεργάτη!

Επιπλέον, το ενδιαφέρον των εταιρειών πλέον μετατοπίζεται από την παραγωγή και το κέρδος στον πελάτη. Σήμερα, οι πελάτες δεν θεωρούνται πια καταναλωτές (consumers), αλλά συν-δημιουργοί αξίας (prosumers)⁸⁰, αφού οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι το πραγματικό όφελος προκύπτει από τον πελάτη, την αξία που του παρέχουν κάνοντας τον να νιώθει ξεχωριστός, και την εμπιστοσύνη που ο ίδιος τρέφει για την ίδια την επιχείρηση, καθιστώντας την σταθερή του προτίμηση.

Ακόμη, μέσα στο πλαίσιο της αλλαγής, εντάσσεται και το γεγονός ότι οι ανάγκες των ανθρώπων-πελατών πολλαπλασιάζονται και οι προτιμήσεις τους μεταβάλλονται ανάλογα με τις επιταγές της σύγχρονης κοινωνικής ζωής, των τάσεων και του lifestyle, και όλα αυτά πρέπει να καλυφθούν άμεσα και να ικανοποιηθούν στο έπακρο από τους σταθερά περιορισμένους πόρους των επιχειρήσεων. Η εκάστοτε εταιρεία βρίσκεται στην κυριολεξία σήμερα σε «κυνήγι» νέων πόρων ή σε ανακατανομή και

⁷⁹ .Kotter P. J., 1996, Leading Change, Business/Management - 7

⁸⁰ <http://www.mediamax.gr/trendDetails.cfm?EntryID=27>

καλύτερη χρήση των ήδη υπαρχόντων, προκειμένου να διευθετήσει τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Οι αγορές με τη σειρά τους διευρύνονται και σε μεγάλο βαθμό ενοποιούνται (το μοντέλο των τοπικών αγορών εξαλείφεται πια), νέα πεδία δραστηριοτήτων ανοίγονται από τα οποία προκύπτει και μια μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε και οι επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε ένα μεγαλύτερο παιχνίδι με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας αλλά και οι απαιτήσεις των πελατών να βρίσκουν κατά το δυνατό ανταπόκριση.

Μέσα σε ένα τέτοιο ρυθμό ζωής και δράσης οφείλουν να μάθουν οι επιχειρήσεις να επιβιώνουν. Ουσιαστικά, ο εκάστοτε σύγχρονος οργανισμός πρέπει να έχει τη δυνατότητα «να μαθαίνει να αλλάζει συνεχώς». ⁸¹ Η μάθηση-ως όρος-επίσης αναφέρθηκε συχνά στην παρούσα διπλωματική εργασία, έχοντας πάντα την έννοια της διαδικασίας απορρόφησης γνώσης, της πρόβλεψης, της αναγνώρισης σφαλμάτων και της συνεχούς προσπάθειας βελτίωσης. Η επιχείρηση οφείλει να κατανοήσει ότι η αλλαγή σήμερα προκύπτει ως ανάγκη, προκειμένου να αντεπεξέλθει ο οργανισμός στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, να επιβιώσει και να βγει κερδισμένος.

Καμιά αλλαγή δεν είναι μόνιμη ούτε και εύκολη, εφόσον πάντα σηματοδοτεί το άγνωστο και αβέβαιο μελλοντικό αποτέλεσμα, όμως εάν έχει αξιολογηθεί σωστά, μπορεί να φέρει νέο αέρα και αλματώδη επιτεύγματα στους τρόπους διοίκησης και δράσης μιας εταιρείας. ⁸² Έχοντας μελετήσει με εξονυχιστική λεπτομέρεια τα συστατικά ΠΑΚΤΕ όπως αυτά περιγράφηκαν παραπάνω, την εταιρική κουλτούρα, τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, τα αντικειμενικά πλεονεκτήματα που θα προκύψουν, τις πιθανότητες αποτυχίας, τις δυνάμεις και αδυναμίες της, τις σημερινές και μελλοντικές συνθήκες αλλά και τις κινήσεις του ανταγωνισμού, μπορεί μια επιχείρηση να προβεί σταδιακά στην αλλαγή, βλέποντας την ως μια συνεχιζόμενη διαδικασία, μεταβάλλοντας τελικά το παιχνίδι και ορίζοντάς το κατά τρόπο ώστε να λειτουργεί ως game maker (και όχι game taker) πια, αποκομίζοντας περισσότερα οφέλη και ένα μεγαλύτερο μερίδιο από την πλέον διευρυμένη πίτα της αγοράς. ⁸³

⁸¹ Goode S., 12/07/08, «Η διαχείριση αλλαγής ενισχύει την επιχείρηση»

⁸² Montanna J. P. and Charnov H. B., 2000, «Management 3rd edition», Barron's Educational Series Inc., Hauppauge, NY, USA

⁸³ Brandenburger M. A. and Nalebuff J. B., July-August 1995, «The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy», Harvard Business Review

3.4. ΑΛΛΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ: Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

*«Η ζωή που δεν εξετάζεται δεν έχει αξία»
Πλάτων*

Είδαμε νωρίτερα τα συστατικά της στρατηγικής κάθε επιχειρηματικού παιχνιδιού, παρουσιάσαμε την προσφορά καθενός στην εύρυθμη λειτουργία μιας εταιρείας και κατανοήσαμε την ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για αλλαγή, που πλέον προκύπτει επιτακτικά, προκειμένου όχι απλώς να πετύχει μια επιχείρηση στον κλάδο της, αλλά ακόμη και για να επιβιώσει. Επίσης, υπογραμμίσαμε πολλές φορές ότι η αλλαγή πρέπει να ιδωθεί ως μια διαδικασία συνεχής, και όχι ως μια ανάγκη που καλύπτεται στιγμιαία και εφήμερα. Τονίσαμε ότι ένα οποιοδήποτε από τα συστατικά ΠΑΚΤΕ και αν μεταβληθεί στο παραμικρό, αυτόματα αλλάζει και ολόκληρο το επιχειρηματικό παιχνίδι, γι' αυτό και η ελάχιστη ακόμη αλλαγή, πρέπει να είναι αποτέλεσμα αυστηρής μελέτης και εξονυχιστικής εξέτασης όλων των παραμέτρων που δύνανται να επηρεάσουν και να επηρεαστούν. Ακριβώς αυτή την «εξέταση της αλλαγής» θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε στην ενότητα αυτή, αφού θα προχωρήσουμε στην ανάλυση της μεταβολής καθενός από τα στοιχεία ΠΑΚΤΕ ξεχωριστά και θα σημειώσουμε πώς επιτυγχάνεται σε καθένα από αυτά η αλλαγή, με ποιους τρόπους αλλά και σε τι μπορεί να ωφελήσει τελικά.

Ξεκινώντας από την αλλαγή στο κομμάτι των *παικτών*, λοιπόν, δεν παραλείπει ποτέ κανείς (πριν την είσοδό του σε ένα παιχνίδι) να λάβει υπόψη την αρχή του Heisenberg κατά την οποία « Δε μπορούμε να δράσουμε σε ένα σύστημα χωρίς να επιδράσουμε σε αυτό». Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η συμμετοχή μας και μόνο σε ένα παιχνίδι, αρκεί για να το αλλάξει, να είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που βλέπαμε εμείς όσο ήμασταν έξω από αυτό.⁸⁴ Προτού, επομένως, λάβω μέρος σε ένα παιχνίδι, εκτιμώ πρωτίστως τι οφέλη θα έχω από αυτή τη συμμετοχή μου, εάν δηλαδή αξίζει να παίξω. Βάσει των όσων έχουν ήδη αναφερθεί, αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει σαν πρώτη κίνηση, να υπολογίζω την δική μου προστιθέμενη αξία. Εάν η αξία αυτή είναι μεγάλη, είναι αυτονόητο ότι θα έχω και μεγάλα κέρδη. Σε αντίθετη περίπτωση, η αμέσως επόμενη σκέψη είναι (αν όχι να μείνω εκτός παιχνιδιού) να αλλάξω το παιχνίδι προς όφελος μου, αλλάζοντας τον μέχρι τώρα τρόπο δράσης, ή και αλλάζοντας τους συμπαίκτες μου, εισάγοντας δηλαδή καινούριους στο υπάρχον παιχνίδι. Σε κάθε περίπτωση με ενδιαφέρει να δημιουργήσω κίνητρα για να αλλάξω

⁸⁴ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

τους ήδη υπάρχοντες συμπαίκτες μου και για να πείσω νέους παίκτες (βλ. Δίκτυο Αξιών) να συμμετάσχουν στο παιχνίδι.

Η διττή αυτή σκέψη αφορά κάθε παίκτη που επιθυμεί να μπει σε ένα παιχνίδι και να αυξήσει τα κέρδη του, εξετάζοντας πρωτίστως ποιοι θα ωφελούνταν από αυτή τη συμμετοχή του και θα ήταν πρόθυμοι να τον πληρώσουν για να παίξει! Ακούγεται παράδοξο, όμως οι Brandenburger και Nalebuff στο βιβλίο τους, προτείνουν ευθαρσώς να επιδιώκει κανείς να πληρωθεί (όχι απαραίτητα με μετρητά) για να συμμετάσχει σε ένα παιχνίδι. Αιτιολογούν αυτή τη φαινομενικά ακραία πεποίθηση, λέγοντας ότι όσο περισσότεροι νέοι παίκτες μπαίνουν σε ένα επιχειρηματικό παιχνίδι, τόσο περισσότερο αυξάνεται ο ανταγωνισμός, ο οποίος και είναι πολύτιμος για τη θεωρία που μελετάμε, και επομένως δεν πρέπει να χαρίζεται απλόχερα σε καμία περίπτωση.

Η εισαγωγή νέων παικτών σε ένα παιχνίδι σημαίνει φυσικά και ότι διευρύνεται η πίτα της αγοράς, άρα και το μερίδιο που λαμβάνει ο καθένας στην περίπτωση κερδών. Οι μεγαλύτερες πωλήσεις ταυτόχρονα οδηγούν σε μεγαλύτερη κερδοφορία, συνεπώς και σε μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών. Το αντίθετο, βέβαια, ισχύει για την περίπτωση των πελατών, οι οποίοι καθώς αυξάνεται ο αριθμός τους κατά τις συνθήκες αυτές, μειώνεται η προστιθέμενη αξία καθενός, άρα και η διαπραγματευτική του δύναμη.⁸⁵ Οι συγγραφείς του εγχειρήματος που εξετάζουμε, προτείνουν συγκεκριμένα τις εξής τακτικές (ενέργειες) ώστε να προσελκύσει κανείς νέους πελάτες (παίκτες) στο παιχνίδι :

- i. Να πληρώσει κανείς νέους παίκτες για να συμμετάσχουν σε ένα επιχειρηματικό παιχνίδι.
- ii. Να εκπαιδεύσει την αγορά.
- iii. Να γίνει ο ίδιος πελάτης του εαυτού του, ώστε να αναπτύξει την αγορά.
- iv. Να χρηματοδοτήσει κάποιον, προκειμένου οι άλλοι να τον μιμηθούν και να ακολουθήσουν πληρώνοντας εξίσου.

Ομοίως με τους πελάτες, μπορεί κανείς να εισάγει στο επιχειρηματικό παιχνίδι, προμηθευτές, συμπληρωτές παίκτες όπως και ανταγωνιστές. Καταρχήν, η αύξηση του

⁸⁵ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

αριθμού των προμηθευτών μεγαλώνει αυτομάτως και τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, η οποία πλέον παύει να εξαρτάται από έναν και μόνο συγκεκριμένο.

Οι τακτικές που προτείνουν εδώ οι Brandenburger και Nalebuff δεν απέχουν πολύ από τις προαναφερόμενες της προσέλκυσης νέων πελατών και μπορούν να συνοψισθούν στις εξής :

- i. Να πληρώσει κανείς νέους προμηθευτές για να παίξουν.
- ii. Να γίνει ο ίδιος προμηθευτής του εαυτού του εξασφαλίζοντας την προμήθεια και προκαλώντας ανταγωνισμό.
- iii. Να σχηματίσει έναν αγοραστικό συνασπισμό, προκειμένου να γίνει μεγαλύτερος αγοραστής με μεγαλύτερη δύναμη.

Η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησής μας ακολούθως η προστιθέμενη αξία της όμως, αυξάνεται επίσης και αν εισάγουμε στο παιχνίδι νέους, περισσότερους συμπληρωτές παίκτες, αφού έτσι αυξάνεται η αξία του δικού μας προϊόντος. Η εισαγωγή αυτού του τύπου παικτών στο παιχνίδι μπορεί να επιτευχθεί με τις εξής δράσεις :

- i. Να πληρώσουμε τους συμπληρωτές μας για να συμμετάσχουν.
- ii. Να γίνουμε οι ίδιοι συμπληρωτές του εαυτού μας, ώστε να μη χρειάζεται να εξαρτόμαστε από άλλους.
- iii. Να αναπτύξουμε ένα συνασπισμό αγοράς εκ μέρους των πελατών μας.

Τέλος, ένας τρόπος να βάλουμε νέους παίκτες στο παιχνίδι μας, είναι να στραφούμε στο στρατόπεδο των ανταγωνιστών, εισάγοντας καινούριους ανταγωνιστές στο επιχειρηματικό προσκήνιο. Κάτι τέτοιο, ασφαλώς θα ακουγόταν παράλογο πριν ορισμένα χρόνια, βάσει των κλασικών θεωριών για τη διοίκηση επιχειρήσεων. Σήμερα, και ιδιαίτερα στη θεωρία του συνανταγωνισμού, ο ανταγωνισμός όχι μόνο επιτρέπεται, αλλά αξιολογείται και ως πολύτιμος! Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση ποτέ δεν αδρανεύει, μαθαίνει να λειτουργεί διαρκώς υπό πίεση και να βελτιώνεται όλο και περισσότερο. Οι τακτικές που αναφέρουν εδώ οι

συγγραφείς του ομώνυμου βιβλίου έχουν επιγραμματικά ως εξής για αυτή την περίπτωση :

- i. Να παραχωρήσει κανείς τα δικαιώματα της τεχνολογίας του στον ανταγωνιστή του, προκειμένου και να έχει κέρδη αλλά και να μην επαναπαύεται ποτέ.
- ii. Να γίνει ο ίδιος ανταγωνιστής του εαυτού του, προωθώντας τον εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ εσωτερικών ομάδων (κάτι που όπως θα δούμε παρακάτω ισχύει σε μεγάλο βαθμό στις πολυεθνικές εταιρείες).
- iii. Να ενθαρρύνει τους αγοραστές να εμπιστευτούν την τεχνολογία της επιχείρησης, υποστηρίζοντας τη δευτερογενή της παραγωγή.

Ακολουθεί η εξέταση της περίπτωσης αλλαγής της προστιθέμενης αξίας ενός παίκτη μέσα στο παιχνίδι ως παράγοντας επιτυχίας. Αυτό που οφείλουμε να επισημάνουμε στο σημείο αυτό, είναι πως ουσιαστικά μας συμφέρει περισσότερο συμφέρον να αυξήσουμε τη δική μας προστιθέμενη αξία, παρά να επιδιώξουμε να μειώσουμε την αξία του αντιπάλου μας.

Σε μια σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα όπου αναμφίβολα υπάρχει πληθώρα ανταγωνιστών (σχεδόν) ανεξαρτήτου κλάδου, κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να ξεχωρίσει, να κάνει τη διαφορά και να αυξήσει την προστιθέμενη αξία της, θα πρέπει να φροντίσει είτε να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της χωρίς να ανεβάσει το κόστος (για παράδειγμα να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες) είτε να μειώσει το κόστος χωρίς όμως να επηρεαστεί η ποιότητα (το προϊόν να είναι πάντοτε ελκυστικό για όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες). Οι Brandenburger και Nalebuff εκτιμούν, πως για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, το οποίο κάθε άλλο παρά απλό είναι, πρέπει να γίνουν ορισμένες «παραχωρήσεις ή/ και υπερβάσεις», κάποιες έξυπνες κινήσεις δηλαδή σύμφωνες με τη λογική του συνανταγωνισμού «κερδίζω-κερδίζεις» και οι οποίες και μπορούν να δημιουργήσουν αξία ως εξής :

Παραχωρήσεις

- i. Μείωση του κόστους χωρίς όμως να μειώνεται και η προθυμία των πελατών να πληρώσουν το ανάλογο ποσό.

- ii. Αύξηση του αριθμού των πελατών που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ποσό μεγαλύτερο από εκείνο της αύξησης του κόστους.

Υπερβάσεις

- i. Προσφορά ενός νέου, βελτιωμένου προϊόντος κατά τρόπο ώστε να μπορεί παράλληλα η επιχείρηση να μειώσει το κόστος.
- ii. Μείωση του κόστους ώστε να επιτυγχάνεται η προσφορά ενός καλύτερου ποιοτικά προϊόντος.

Ακριβώς επειδή υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών όπως προαναφέρθηκε, είναι βέβαιο ότι και οι εκάστοτε ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να μειώσουν με κάθε τρόπο την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει. Οι ανταγωνιστές μπορούν να μιμηθούν επίσης τις ενέργειες των παικτών προκειμένου να αυξήσουν και τη δική τους προστιθέμενη αξία, κάτι που δεν κρίνεται μεμπτό, όταν γίνεται με αξιοπρεπείς τρόπους, βοηθά τους παίκτες, μεγαλώνοντας και το συνολικό μέγεθος της πίτας (άρα και το κέρδος). Υπάρχει πάντα, ωστόσο, και η περίπτωση της «ανθυγιεινούς» μίμησης που όχι μόνο δεν συντελεί, αλλά βλάπτει εν τέλει και το κοινό όφελος.⁸⁶

Για το λόγο αυτό, και πέρα από τις λύσεις που παίρνουν τη μορφή παραχωρήσεων ή υπερβάσεων, κάθε εταιρεία οφείλει να δημιουργεί αξία και στις σχέσεις της με πελάτες και προμηθευτές. Έτσι, εξασφαλίζεται η μοναδικότητα του προϊόντος και δεν καταχωρείται στον ανθρώπινο νου ως ένα ακόμη προϊόν μαζικής κατανάλωσης μέσα σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά. Τέλος, η προστιθέμενη αξία της επιχείρησης αυξάνεται, και δεδομένου ότι αποτελεί την κινητήρια δύναμη στο επιχειρηματικό παιχνίδι, προσφέρει αδιαμφισβήτητα τα εχέγγυα της επιτυχίας.⁸⁷

Προχωράμε την ανάλυση, με την υλοποίηση της αλλαγής ως προς τους κανόνες που διέπουν ένα επιχειρηματικό παιχνίδι. Να σημειώσουμε εδώ, ότι μια μικρή αλλαγή στους κανόνες μπορεί να επιφέρει τεράστιες αλλαγές στο συνολικό παιχνίδι. Είναι,

⁸⁶Σκούρας Α., 8 Αυγούστου 1999, «Φίλοι και εχθροί: Οι παίκτες, η αξία, οι κανόνες, οι τακτικές», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

⁸⁷Ηλία Ι. Α., Ιούνιος 2006, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών περιπτώσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά

βεβαίως, αυτονόητο ότι δεν μπορούν να γίνουν αλλαγές που να αφορούν τη νομοθεσία, τα ήθη και τα έθιμα, παρά μόνο αλλαγές που σχετίζονται με συμβόλαια βασισμένα στις σχέσεις της επιχείρησης με ανταγωνιστές, προμηθευτές ή πελάτες.

Σαφέστατα, όλοι οι παίκτες μπορούν ανά πάσα στιγμή να αλλάξουν τους κανόνες, προσαρμόζοντάς τους κάθε φορά και διαμορφώνοντας τις εκάστοτε διαπραγματεύσεις προς όφελός τους. Παραδείγματα που διακρίνονται μέσα στο βιβλίο των Brandenburger και Nalebuff σχετίζονται κυρίως με την αλλαγή συμβολαίων με τον πελάτη (ρήτρα του μάλλον ευνοούμενου πελάτη που συνεπάγεται την παροχή της καλύτερης τιμής που μπορεί να δώσει η επιχείρηση) αλλά και με ρυθμίσεις έναντι του ανταγωνιστή (ρήτρα προσφοράς-αντιπροσφοράς, όπου η εταιρεία προσπαθεί να κρατήσει τον πελάτη αντιπαραθέτοντας καλύτερη προσφορά από αυτή που προτείνει ο ανταγωνισμός).

Σε κάθε περίπτωση μας ενδιαφέρει η σύναψη συμφωνιών, συμβάσεων και ρυθμίσεων κατά τρόπο ώστε και να αυξάνεται η πιστότητα των πελατών προς την επιχείρησή μας αλλά παράλληλα να μην απειλούνται-φτάνοντας στα άκρα- οι ανταγωνιστές και η πελατεία τους (ευκαιρίες για συνανταγωνιστικές στρατηγικές).⁸⁸

Στη συνέχεια, έχουμε τις τακτικές, ως μια εν δυνάμει αλλαγή μέσα στο παιχνίδι, καθώς όπως προηγουμένως ελέχθη, ο έλεγχος και η διαμόρφωση των αντιλήψεων των ανταγωνιστών αποτελεί βασικό κομμάτι της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Όπως είναι λογικό, φυσικά, κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου απλή υπόθεση, εφόσον είναι δεδομένες οι διαφορετικές αντιλήψεις των παικτών για την πίτα εξαιτίας των διαφορετικών με τη σειρά τους συμφερόντων και αντιλήψεων. Για παράδειγμα, οι πωλητές και οι αγοραστές έχουν άλλες αντιλήψεις για την πίτα, αφού οι πρώτοι παρουσιάζουν το προϊόν τους ως μοναδικό και πολύτιμο ενώ οι δε αγοραστές διατηρούν τις επιφυλάξεις τους. Θα δούμε παρακάτω πού τελικά βρίσκεται η χρυσή τομή στις διαφορετικές πεποιθήσεις των ατόμων και πώς μέσα από τη διαμόρφωση και χρήση των κατάλληλων τακτικών μπορούν να έρθουν σε συμφωνία και να γεφυρωθεί το όποιο χάσμα σε επίπεδο αντίληψης.

Η εξέταση των τακτικών υπό το πρίσμα της αλλαγής (ουσιαστικά εκμετάλλευσης των αντιλήψεων άλλων παικτών προς όφελός μας), ξεκινά με τη διατύπωση ότι « τα

⁸⁸Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

παιχνίδια των επιχειρήσεων συχνά διεξάγονται μέσα στην ομίχλη». ⁸⁹ Αυτό σημαίνει ότι η σκέψη και η πρόθεση κάθε παίκτη συνήθως δεν είναι γνωστή στους υπόλοιπους, σκόπιμα ή όχι, και πως σε κάθε περίπτωση, θα προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει την πιο σωστή και ευέλικτη τακτική, προκειμένου και να πείσει τους άλλους παίκτες αλλά και να εξυπηρετήσει τους σκοπούς του. ⁹⁰ Έτσι λοιπόν, ανάλογα με το συμφέρον του κάθε φορά, ένας παίκτης μπορεί να επιδιώξει να απομακρύνει την ομίχλη, να τη διατηρήσει ή ακόμα και να τη δημιουργήσει.

Η περίπτωση απομάκρυνσης της ομίχλης επιτυγχάνεται ευκολότερα με τη δημιουργία αξιοπιστίας. Σ αυτή την περίπτωση εντάσσεται το παράδειγμα ενός δύσπιστου καταναλωτή απέναντι στο νέο προϊόν μιας επιχείρησης την ίδια ώρα που η επιχείρηση αυτή έχει απέναντί της έναν εξαιρετικά επιθετικό ανταγωνιστή. Επειδή όμως η αξιοπιστία συνεπάγεται πάντοτε και κόστος, μέσα στις τακτικές που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία περιλαμβάνονται σίγουρα υψηλά έξοδα σε διαφήμιση, προγράμματα εγγυήσεων και πιστότητας. Η χαμηλή τιμή γνωριμίας καθώς και η δωρεάν δοκιμή είναι χαρακτηριστικές πτυχές αυτής της τακτικής και σαφέστατα θα δελεάσουν και τον πιο καχύποπτο καταναλωτή.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά στη διατήρηση της ομιχλώδους ατμόσφαιρας, κάτι που σε ορισμένες περιπτώσεις κρίνεται εξαιρετικά συμφέρον. Υπάρχουν φορές που ένας παίκτης επιθυμεί να διατηρήσει την ομίχλη γύρω του, γιατί δεν θέλει να βγουν στην επιφάνεια δεδομένα και πληροφορίες που πιθανώς τον εκθέτουν, τον βάλλουν ή ισχυροποιούν τον ανταγωνιστή του. Προς αποφυγή, λοιπόν, όλων αυτών των καταστάσεων, είναι προτιμότερο για έναν παίκτη να αποκρύψει κάποιες πληροφορίες εάν αυτό είναι στην ευχέρειά του, συνήθως μέσω διαπραγματεύσεων.

Τέλος, υπάρχει και η πιθανότητα να είναι περισσότερο συμφέρον για έναν παίκτη να δημιουργήσει γύρω από τον ίδιο, τις προθέσεις και τις δράσεις του ένα πέπλο ομίχλης, προκειμένου οι υπόλοιποι παίκτες να μη γνωρίζουν πώς σκέφτεται και πώς πρόκειται να δράσει. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της τρίτης περίπτωσης μοτίβου ομίχλης, αποτελούν οι σύνθετες μέθοδοι τιμολόγησης, οι οποίες κρύβουν τις υψηλές τιμές εμποδίζοντας έτσι τη σύγκριση μεταξύ προϊόντων. ⁹¹ Βέβαια, και αυτό το σενάριο έχει το κόστος του, αφού ελλοχεύει ο κίνδυνος, ο καταναλωτής να βρεθεί

⁸⁹Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

⁹⁰Σκούρας Α., 8 Αυγούστου 1999, «Φίλοι και εχθροί: Οι παίκτες, η αξία, οι κανόνες, οι τακτικές», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

⁹¹Σκούρας Α., 8 Αυγούστου 1999, «Φίλοι και εχθροί: Οι παίκτες, η αξία, οι κανόνες, οι τακτικές», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

σε κατάσταση σύγχυσης στην προσπάθειά του να διακρίνει μέσα στην ομίχλη και να χαλάσει την εντύπωσή του για το συγκεκριμένο προϊόν.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, σημαντικότερη κρίνεται η άποψη της κοινής γνώμης για την έκβαση ενός παιχνιδιού, γι' αυτό και ο κάθε παίκτης πρέπει να γνωρίζει με σαφήνεια και ακρίβεια τις ευρύτερες, επικρατούσες αντιλήψεις προκειμένου να μπορέσει να ελέγξει το παιχνίδι και να το αλλάξει μέσα από το πεδίο των τακτικών.

Ο τελευταίος μοχλός της αλλαγής στο επιχειρηματικό παιχνίδι εντοπίζεται στα όριά του, στην *εμβέλειά* του δηλαδή, και είναι εξίσου ισχυρός με τους τέσσερις προηγούμενους της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ που αναλύουμε. Όπως δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε ότι παίζουμε (και) σε ένα ευρύτερο παιχνίδι, όπου συνδεδεμένοι κρίκοι υπάρχουν σε πολλά επίπεδα μεταξύ των διαφορετικών παιχνιδιών, έτσι και τα συστατικά της στρατηγικής που εξετάζουμε είναι αλληλένδετα και ο συνδυασμός όλων-και όχι καθένα ξεχωριστά- αποτελεί τη συνταγή της επιτυχίας.

Η αλλαγή του παιχνιδιού από την άποψη της εμβέλειας έγκειται στην αλλαγή των συνδεδεμένων κρίκων που προαναφέρθηκαν και που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων παιχνιδιών. Οι κρίκοι αυτοί πρέπει να εντοπιστούν εάν υπάρχουν ήδη, και μπορούν να διαρρηχθούν ή και να δημιουργηθούν νέοι, αφού δεν είναι αμετάβλητοι. Τα σύνορα του κάθε παιχνιδιού με τα υπόλοιπα μπορούν είτε να επεκταθούν είτε απλώς να μετακινηθούν όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο και ωφέλιμο ως διαδικασία της αλλαγής.⁹²

Μιλώντας όμως γενικά για συνδεδεμένους κρίκους ανάμεσα στα διάφορα παιχνίδια δεν αποσαφηνίζεται τι είδους συνδέσεις υπάρχουν μεταξύ δύο διαφορετικών παιχνιδιών και πώς πάντοτε ένα επιχειρηματικό παίγνιο εμπεριέχεται σε ένα μεγαλύτερο. Αυτό που πρέπει εξαρχής να επισημανθεί είναι το γεγονός ότι οι ΠΑΚΤ-παίχτες, αξία, κανόνες και τακτικές-αποτελούν τα στοιχεία κάθε μεγάλου παιχνιδιού στο σύνολό του, ενώ η εμβέλεια είναι εκείνη που καθορίζει πώς τα μέρη του συνόλου συνδέονται μεταξύ τους ανεξάρτητα σε ποιο ή σε πόσα παιχνίδια ανήκουν.

Ξεκινώντας με τους παίκτες λοιπόν, είναι προφανές πως ο καθένας θα μπορούσε να είναι συνδεδεμένος κρίκος, εάν συμμετέχει σε περισσότερα από ένα παιχνίδια. Επίσης, συνδεδεμένοι κρίκοι θα μπορούσαν να προκύψουν και από την άποψη της προστιθέμενης αξίας, όταν οι πελάτες ή οι προμηθευτές της επιχείρησης που μας

⁹²Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

ενδιαφέρει, δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία αγορές. Μια στρατηγική «τζούντο» όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι συγγραφείς του Συν-ανταγωνισμού, η οποία και στηρίζεται στις συνδέσεις μεταξύ των παιχνιδιών μπορεί να επηρεάσει και να αλλάξει την εμβέλεια. Πρόκειται συνήθως για παραδείγματα νέο-εισερχόμενων εταιρειών σε κάποιον πολύ ισχυρό κλάδο με εξαιρετικά δυνατούς και καθιερωμένους ανταγωνιστές. Στις περιπτώσεις αυτές, οι νέες επιχειρήσεις κάνουν ενέργειες και πρακτικές που πλήττουν την ήδη υπάρχουσα φήμη και καταξίωση του παλιού, δοκιμασμένου προϊόντος που προσφέρει ο ανταγωνισμός, αφού ο τελευταίος έχοντας το φόβο μιας ενδεχόμενης αποτυχίας και εκθρόνισής του από την κορυφή, δεν τολμά ποτέ να μιμηθεί ή να αντιγράψει τη νέα, μη δοκιμασμένη και υπό μορφή πειράματος στρατηγική.

Στη συνέχεια, διαπιστώνει κανείς πως και οι Κανόνες μπορούν να προκαλέσουν συνδέσεις μεταξύ των παιχνιδιών, αφού πρόκειται για περιορισμούς κοινούς ως ένα βαθμό για αρκετά παιχνίδια, οι οποίοι και τα ενώνουν. Τα όρια ενός παιχνιδιού μπορούν να μεταβληθούν αν για παράδειγμα αλλάξει η διάρκεια ενός συμβολαίου είτε με τους πελάτες είτε με τους προμηθευτές μας. Τέλος, δύο ή παραπάνω παιχνίδια δύνανται να συνδεθούν μεταξύ τους, απλά και μόνο επειδή κάποιος αντιλαμβάνεται ότι συνδέονται. Επομένως, οι τακτικές μπορούν να αλλάξουν τους συνδετικούς κρίκους μεταξύ των παιχνιδιών, αλλάζοντας τις αντιλήψεις, διαμορφώνοντας ή καταστρέφοντάς τες. Μέσα από απειλές ή υποσχέσεις συνήθως, δημιουργείται η αλληλεξάρτηση μεταξύ δύο παιχνιδιών ή η αντίληψη της αλληλεξάρτησης, ώστε οι συμπεριφορές και αντιδράσεις σε ένα παιχνίδι να μεταφέρονται ή να νομίζουν οι συμπαίκτες μας πως μεταφέρονται επακριβώς και σε οποιοδήποτε άλλο παιχνίδι.

3.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: ΣΤΡΟΦΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ !

Αυτό που, εν κατακλείδι, έχει σημασία είναι να δούμε την αλλαγή ως μία συνεχιζόμενη και αδιάκοπη διαδικασία. Κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού μπορούν να υπάρξουν άπειρες ευκαιρίες ή απειλές, ουσιαστικά λοιπόν άπειρες ανάγκες για αλλαγή. Πρέπει πάντοτε οι παίκτες να είναι έτοιμοι να αλλάξουν τη στρατηγική τους-όπως αυτή αναπτύχθηκε στο παρόν κεφάλαιο με τα πέντε συστατικά της-και να γίνονται δεκτικοί στην όποια, αποδεδειγμένα ωφέλιμη για την επιχείρηση μεταβολή, πρόθυμοι να μάθουν από αυτή και να γίνουν καλύτεροι παίκτες. Ουσιαστικά, λοιπόν, «το παιχνίδι της αλλαγής του παιχνιδιού»⁹³ δεν έχει τέλος!

⁹³ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Kotter J. P., 1996, Leading Change, Business/Management - 7
- Montanna J. P. and Charnov H. B., 2000, «Management 3rd edition», Barron's Educational Series Inc.,Hauppauge,NY,USA
- Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London
- Μαλλέρου Α., 2002, Διδακτορική εργασία με θέμα «Στρατηγική διοίκηση και marketing. Ασκήσεις διαλλακτικότητας:Από τις στρατηγικές συμμαχίες στο benchmarking και στον συνανταγωνισμό», Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Ηλία Ι. Α., Ιούνιος 2006, Διπλωματική εργασία με θέμα « Συνανταγωνισμός: Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών περιπτώσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Καλής Α., Μάιος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: θεωρία και εφαρμογές στους κλάδους της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών», Πανεπιστήμιο Πειραιά

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Brandenburger M. A. and Nalebuff J. B., July-August 1995, «The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy», Harvard Business Review
- Goode S.,12/07/08, «Η διαχείριση αλλαγής ενισχύει την επιχείρηση»
- Σκούρας Α., 8 Αυγούστου 1999, «Φίλοι και εχθροί: Οι παίκτες, η αξία, οι κανόνες, οι τακτικές», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- <http://www.mediamax.gr/trendDetails.cfm?EntryID=27>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

«Το ζητούμενο είναι να επιλέγεις συνειδητά διαφορετικές δραστηριότητες, έτσι ώστε να παρέχεις ένα μοναδικό σύνθετο προϊόν αξίας»

M.Porter

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την έννοια της «πολυεθνικής εταιρείας», έναν όρο που ολοένα και περισσότερο απασχολεί το σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Τα παραδοσιακά όρια των επιχειρήσεων, εσωτερικά και εξωτερικά, έχουν γίνει πια ασαφή, νοητά, ενώ η συνεχής τάση για ενοποίηση αγορών δεν αφήνει περιθώρια εφησυχασμού και εγκλωβισμού στις παλιές επιχειρησιακές αντιλήψεις του management.⁹⁴

Ο όρος «παγκοσμιοποίηση» που κυριαρχεί, και συχνά στην παρούσα εργασία αναφέρθηκε, αποτελεί σήμερα την κινητήρια δύναμη για τις εθνικές οικονομίες προκειμένου να πετύχουν μια καλή θέση στην τοπική αλλά κυρίως στη διεθνή αγορά. Η πολυεθνική εταιρεία στρέφεται ακριβώς σε αυτήν, την παγκοσμιοποιημένη αγορά, θέτοντας το ζήτημα της οργάνωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο μέσω των εθνικών αγορών. Ουσιαστικά, στοχεύει στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση των εσωτερικών ικανοτήτων, ενώ παράλληλα δανείζεται εξωτερικούς πόρους ή δεξιότητες όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται με ευελιξία, και να δράττεται των εκάστοτε εξωτερικών ευκαιριών. Η σημασία και η συνεισφορά της στα πλαίσια μιας διεθνοποιημένης οικονομίας κρίνεται καταλυτικής σημασίας όπως θα αποδειχθεί και μέσα από το ακόλουθο κείμενο.

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τον ορισμό της πολυεθνικής εταιρείας, την ιστορική εξέλιξή της, τα πλεονεκτήματά της, τη δομή και την τυπολογία της, καθώς και την ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και κατά πόσο αυτό έχει θετικά αποτελέσματα.

⁹⁴Μουρδουκούτας Π., 2004, «Η Παγκόσμια επιχείρηση, Όραμα, Οργάνωση, Επικοινωνία Κίνησητρα», Εκδόσεις Σταμούλη

4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Πολυεθνική εταιρεία (multinational company) είναι η εταιρεία εκείνη που εμπλέκεται σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε περισσότερες από μία χώρες ή σε δύο τουλάχιστον χώρες. Η μία εξ αυτών ονομάζεται «χώρα προέλευσης», ενώ κάποια άλλη ορίζεται ως «χώρα υποδοχής», μιας και είναι αυτή όπου η εταιρεία θα επεκτείνει τις λειτουργίες της, γνωστή επίσης και ως «χώρα αποδέκτης» (Hood and Young 1979).⁹⁵ Μια επιχείρηση πολυεθνικού χαρακτήρα συνήθως έχει διασκορπισμένες μονάδες παραγωγής σε διάφορα έθνη, ενώ το κεντρικό management βρίσκεται συνηθέστερα στη χώρα προέλευσης, απ' όπου και γίνονται ο συντονισμός και έλεγχος όλων των διεθνών δραστηριοτήτων του ομίλου.⁹⁶

Κατ' ουσία όταν μιλάει κανείς για πολυεθνική εταιρεία, αναφέρεται σε παραγωγή ή μεταφορά προϊόντων/ υπηρεσιών σε τουλάχιστον δύο κράτη.⁹⁷ Μια επιχείρηση δηλαδή, η επονομαζόμενη και ως «μητρική», διαχειρίζεται κεφάλαια που δημιουργούν έσοδα σε χώρες υποδοχής. Από την άλλη πλευρά, ο όρος «θυγατρική» αναφέρεται στην επιχείρηση εκείνη που ελέγχεται μερικώς ή και εξ ολοκλήρου από μία άλλη. Η μητρική εταιρεία είναι εκείνη που ανήκει σε εθνικό ιδιοκτήτη και ελέγχει τα περιουσιακά στοιχεία άλλων οντοτήτων (entities) σε διάφορες άλλες χώρες, κατέχοντας συνήθως ένα ορισμένο μερίδιο μετοχικού κεφαλαίου. Καθημερινά, η σύσταση του μετοχικού κεφαλαίου δύναται να μεταβάλλεται παραδειγματικά λόγω συγχωνεύσεων, εξαγορών, ιδρύσεως θυγατρικών.⁹⁸ Η μητρική εταιρεία ελέγχει ένα σύνολο άλλων, μικρότερων εταιρειών που ονομάζονται θυγατρικές, αποτελούν ξεχωριστά νομικά πρόσωπα και μπορεί να βρίσκονται στην ίδια ή και σε διαφορετική χώρα από τη μητρική εταιρεία.

Ιδωμένη ως «δίκτυο» που αναπτύσσει διεθνείς σχέσεις, λοιπόν, η πολυεθνική εταιρεία διαφοροποιείται εσωτερικά, αφού αποτελείται από πολλές και διάφορες μονάδες, καθεμιά από τις οποίες έχει διαφορετικό στρατηγικό ρόλο αλλά και διαφορετικές λειτουργικές δραστηριότητες. Μάλιστα, αξίζει να επισημανθεί ότι οι μονάδες που προαναφέραμε, διαφοροποιούνται συστηματικά, προκειμένου να εγκλιματιστούν πλήρως με τις συνθήκες της εκάστοτε γεωγραφικής περιοχής αλλά

⁹⁵ Hood N. and S. Young (1979), «The economics of multinational enterprise», London: Longman, pp.44-112 and 130-152

⁹⁶ <http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>

⁹⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Multinational_corporations

⁹⁸ The global corporation-The Decolonization of International Business, 1999, Quorum Books

και εν γένει του επιχειρηματικού παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος. Επιπλέον, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι τα διαφορετικά αυτά τμήματα της επιχείρησης, παρά τη γεωγραφική τους διασπορά μπορούν να πάρουν τη μορφή κοινοπραξιών, θυγατρικών επιχειρήσεων ή και συμμαχιών. Στόχος κάθε μονάδας είναι η αναγωγή της σε «κέντρο υπεροχής» (*center of excellence*), ώστε να έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις και να αποκομίζει τα μεγαλύτερα κέρδη και ισχυρή θέση στην αγορά.⁹⁹ Η στρατηγική που θα ακολουθήσει κάθε μονάδα ποικίλλει, και εξαρτάται άμεσα από τις ανάγκες και τη δομή κάθε επιχείρησης.

Ο λόγος ύπαρξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι κυρίως βάσει της κοινής λογικής- η εκμετάλλευση και μεταφορά πόρων, ικανοτήτων, γνώσεων, πληροφόρησης και δεξιοτήτων με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Οι εταιρείες αυτές μεταφέρουν κεφάλαιο, τεχνογνωσία (*know-how*), τρόπους διοίκησης (*management*), υλικούς και άυλους πόρους σε αναπτυσσόμενες χώρες στοχεύοντας σαφώς στη δημιουργία νέων επενδύσεων και στην περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Οι επενδύσεις αυτές μπορούν να έχουν οποιαδήποτε μορφή και ορίζονται ως *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Foreign Direct Investments)*. Πρόκειται για παραγωγικές μονάδες ή υποκαταστήματα παροχής υπηρεσιών, απευθείας ή μέσω ιδρυόμενων θυγατρικών εταιρειών.¹⁰⁰ Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις αποτελούν το συνήθη τρόπο ιδιοκτησίας και ελέγχου των πολυεθνικών, και τις συναντάμε ως επί το πλείστον υπό τη μορφή θυγατρικών εταιρειών μερικής ή ολικής ιδιοκτησίας αλλά και ως κοινοπραξίες.¹⁰¹

Επομένως, από όσα προηγήθηκαν, εύκολα συνάγεται το συμπέρασμα, ότι τα οφέλη που αναμφισβήτητα προκύπτουν από τη δραστηριότητα μιας πολυεθνικής εταιρείας, αφορούν τόσο την εθνική οικονομία (της χώρας προέλευσης) όσο και την παγκόσμια. Οι τοπικές αγορές καθίστανται πλέον περισσότερο αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ τους αλλά και πιο ολοκληρωμένες, λειτουργώντας μέσα σε ένα ευρύτερο, παγκοσμιοποιημένο πλέγμα λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Η συλλογική επιχειρηματικότητα τίθεται ως πρωταρχικός στόχος μέσα από την ανάπτυξη γνώσης

⁹⁹ Καλής Α., Μάιος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: θεωρία και εφαρμογές στους κλάδους της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών», Πανεπιστήμιο Πειραιά

¹⁰⁰ Βαρελάς Γ., 04-05-07, Πολυεθνικές επιχειρήσεις, Μύθοι και Αλήθειες

¹⁰¹ Γκέρατς Ρ., Σεπτέμβριος 2005, Διπλωματική εργασία με θέμα «Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων με έμφαση στην Ελλάδα», Πάντειο Πανεπιστήμιο

και δεξιοτήτων στα εκάστοτε δίκτυα. Ο σύγχρονος καταναλωτής απαιτεί σύνθετα προϊόντα με αξία, τα οποία προϋποθέτουν γνώση και εξειδίκευση.¹⁰²

4.2.1. Ιστορική Αναδρομή

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, παρότι τα τελευταία χρόνια κυριαρχούν στις αγορές, δεν αποτελούν φαινόμενο μόνο των καιρών μας. Για την ακρίβεια οι πρώτες Άμεσες Ξένες Επενδύσεις κάνουν αισθητή την παρουσία τους κατά τη Βιομηχανική Επανάσταση, ενώ μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία των χωρών. Αφού αποσαφηνίστηκε επαρκώς ο όρος «πολυεθνική εταιρεία» στην προηγούμενη παράγραφο, ακολουθεί μία σύντομη παρουσίαση της εξελικτικής της πορείας ανά τους αιώνες, με έμφαση στα κυριότερα σημεία της σε συνδυασμό πάντα με τις σπουδαιότερες χρονικά και ιστορικά περιόδους της ανθρωπότητας.

Όσο και αν ακούγεται παράδοξο, οι ρίζες της πολυεθνικής εταιρείας ανάγονται στο 16^ο και 17^ο αιώνα, τότε που οι πλούσιες οικογένειες της εποχής, εκείνες, δηλαδή, που ασχολούνταν με την οικιστική ανάπτυξη και το εμπόριο, επιζητούσαν την επέκταση του πλούτου τους μέσω της μεταφοράς κεφαλαίου και εργασίας σε άλλες περιοχές. Έτσι δημιουργήθηκαν οι γνωστές κατά τους ιστορικούς «αποικίες», η μεταφορά δηλαδή παραγωγικών συντελεστών σε άλλα κράτη με στόχο την επέκταση της ήδη υπάρχουσας ευμάρειας ή ακόμη και μια καλύτερη, με περισσότερο ευνοϊκούς όρους ζωής, γιατί όπως είναι γνωστό, οι αποικίες πολλές φορές ήταν αποτέλεσμα μετανάστευσης λόγω πολιτικών ανακατατάξεων στη χώρα προέλευσης αλλά και τυχοδιωκτισμού.

Στη συνέχεια, κατά τη Βιομηχανική Επανάσταση παρατηρούμε την πρώτη δειλή εμφάνιση των κοινοπραξιών, αλλά και τις πρώτες Άμεσες Ξένες Επενδύσεις κυρίως στους τομείς των τραπεζών, της γεωργίας και των μεταλλείων. Ειδικότερα, κατά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (1914-1918), αρχίζουν να αναδύονται οι πολυεθνικές εταιρείες μεταποιητικού χαρακτήρα σε χημικά, φάρμακα, τρόφιμα και τσιγάρα. Γύρω στα 1920, πληθαίνουν οι πολυεθνικές των ΗΠΑ, αντικαθιστώντας σταδιακά τις εξαγωγές με τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και ταυτόχρονα ιδρύοντας θυγατρικές σε

¹⁰² The global corporation-The Decolonization of International Business, 1999, Quorum Books

όλο τον κόσμο. Η μητρική εταιρεία διόριζε τα διευθυντικά στελέχη των θυγατρικών της, ενώ παράλληλα λάμβανε όλες τις στρατηγικές αποφάσεις (τιμολογιακής πολιτικής, μάρκετινγκ, ανάπτυξης και διανομής προϊόντων, σύστασης συμμαχιών και επέκτασης δράσης σε άλλα κράτη).¹⁰³

Η περίοδος του Μεσοπολέμου (1918-1939) σηματοδοτεί αλλαγές στον τρόπο χρηματοδότησης αλλά και νέες οργανωτικές μεθόδους στο εσωτερικό των πολυεθνικών. Βρισκόμαστε πλέον σε ένα στάδιο ωριμότητας της δομής και λειτουργίας τους, όπου εισάγονται και καινούριοι τρόποι management, διευκολύνοντας σημαντικά το έργο της διοίκησης. Το ίδιο διάστημα, οι συγχωνεύσεις εταιρειών γίνονται όλο και πιο συχνές, ενώ χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί η Μ. Βρετανία ως η κυριότερη χώρα φορέας των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων.

Ακολουθεί το χρονικό διάστημα μεταξύ 1939 και 1960, οπότε και εμφανίζονται πολυεθνικές εταιρείες, πέρα από τις ΗΠΑ, σε Ιαπωνία και Ευρώπη. Τα καταναλωτικά προϊόντα ενσωματώνουν πλέον νέες τεχνολογίες, περισσότερο εξελιγμένες, με αποτέλεσμα, σταδιακά, οι οικονομίες μεταβάλλονται, οδηγούμενες στις σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Τέλος, τα χρόνια από το 1960 μέχρι και σήμερα, παρατηρείται μια ριζική αναδιοργάνωση των πολυεθνικών, με έμφαση σε νέες μεθόδους παραγωγής και διοίκησης αλλά και νέες ανάγκες τόσο από τη μεριά των εταιρειών όσο και από του καταναλωτή. Επιπλέον, χάρη στη ραγδαία εξέλιξη του Internet αλλά και στη βελτίωση της εκπαίδευσης, εφαρμόζονται καινούριοι τρόποι στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων, το management γίνεται πιο ευέλικτο και διαδραστικό ενώ οι κανόνες διοίκησης παίρνουν αυστηρό χαρακτήρα και διατυπώνονται με σαφήνεια. Επιτυγχάνεται κατά αυτό τον τρόπο η εύρυθμη δράση και λειτουργία των εταιρειών και των εσωτερικών μονάδων τους, παρά τη γεωγραφική τους εξάπλωση.¹⁰⁴

Η ιστορική εξέλιξη των πολυεθνικών αποτελεί αξιοσημείωτο τεκμήριο για την άποψη ότι πρόκειται για ένα φαινόμενο με μακρόπνοη πορεία στα επιχειρηματικά δρώμενα. Ίσως όχι ακριβώς με τη μορφή που τις γνωρίζουμε σήμερα, και την οποία θα παρουσιάσουμε αναλυτικότερα στο αμέσως ακόλουθο κείμενο, από την πρώτη όμως κιόλας υποτυπώδη εμφάνισή τους απέδειξαν ότι αντέχουν στο χρόνο και

¹⁰³ Μουρδουκούτας Π., 2004, «Η Παγκόσμια επιχείρηση, Όραμα, Οργάνωση, Επικοινωνία Κίνητρα», Εκδόσεις Σταμούλη

¹⁰⁴ Dunning J., 1993, «Multinational Enterprises and the Global economy», Addison Wesley

συνέβαλαν στην αλλαγή νοοτροπίας και αντιλήψεων απέναντι στον πατροπαράδοτο τρόπο σκέψης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

4.2.2. Μορφές Πολυεθνικών εταιρειών

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν είναι εφάμιλλες μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι κατηγοριοποιούνται σε διάφορους τύπους-μοντέλα, ανάλογα κυρίως με τη δομή και τους επιδιωκόμενους στόχους της καθεμιάς. Στο παρόν κείμενο θα εξεταστεί η ταξινόμηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων με βάση τις μελέτες των Caves (1996) και Dunning (1993), οι οποίοι στηριζόμενοι σε διαφορετικά κριτήρια έχουν αναπτύξει δύο από τις πλέον γνωστές κατηγοριοποιήσεις των μορφών των πολυεθνικών εταιρειών.^{105 106}

Σύμφωνα με την τοποθέτηση του Caves (1996), λοιπόν, έχουμε τρία μοντέλα πολυεθνικών, με κριτήριο τον προσανατολισμό της παραγωγής τους :

- ✓ *Οριζόντια ολοκληρωμένες πολυεθνικές*: Πρόκειται για εκείνες τις πολυεθνικές που ιδρύουν εργοστάσια και εγκαταστάσεις παραγωγής σε διαφορετικές χώρες για να παράγουν όμως ακριβώς το ίδιο ή παρεμφερή προϊόντα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελεί η αλυσίδα των Mac Donald's.¹⁰⁷
- ✓ *Κάθετα ολοκληρωμένες πολυεθνικές*: Η πολυεθνική που ανήκει δομικά σ' αυτή τη μορφή, ιδρύει εργοστάσια σε μία συγκεκριμένη χώρα και διαχειρίζεται αποκλειστικά όλα τα στάδια παραγωγής του προϊόντος της μέχρι το τελικό στάδιο της διανομής. Μάλιστα, τα προϊόντα που παράγονται σε κάποια από αυτά τα εργοστάσια, μπορούν να αποτελέσουν εισροές σε άλλες δραστηριότητες της εταιρείας. Κλασική περίπτωση αυτής της δομής πολυεθνικής εταιρείας αποτελεί σαφέστατα η Adidas.¹⁰⁸
- ✓ *Διακλαδικά διαφοροποιημένες πολυεθνικές*: Στην κατηγορία αυτή δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των παραγόμενων προϊόντων, ούτε

¹⁰⁵ Dunning J., 1993, «Multinational Enterprises and the Global economy», Addison Wesley

¹⁰⁶ Γκέρατς Ρ., Σεπτέμβριος 2005, Διπλωματική εργασία με θέμα «Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων με έμφαση στην Ελλάδα», Πάντειο Πανεπιστήμιο

¹⁰⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Multinational_corporations

¹⁰⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Multinational_corporations

οριζόντια ούτε κάθετα (παραγωγή διαφορετικών προϊόντων σε διαφορετικές χώρες). Επιπλέον, δεν υπάρχουν σχέσεις εισροών-εκροών μεταξύ των εργοστασίων των πολυεθνικών, αλλά ούτε και σχέσεις υποκατάστασης, μιλάμε δηλαδή για πολυσχιδείς δραστηριότητες της ίδιας επιχείρησης. Οι κολοσσοί Microsoft και Siemens A.G είναι αδιάσειστες αποδείξεις επιχειρήσεων με αυτό τον τρόπο σύστασης και λειτουργίας.¹⁰⁹

Η ταξινόμηση που προτείνει ο Dunning (1993) παρουσιάζει τέσσερις τύπους πολυεθνικών με κριτήριο τον επιδιωκόμενο σκοπό των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων και χωρίζεται στις εξής κατηγορίες:

- *Αναζήτηση Πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking)*
- *Αναζήτηση Αγορών (market seeking)*
- *Αναζήτηση Αποδοτικότητας (efficiency seeking)*
- *Αναζήτηση Στρατηγικών πόρων/ Ικανοτήτων (strategic asset seeking)*

Η πρώτη ομάδα πολυεθνικών που υπάγεται στην κατηγορία εύρεσης πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking), επιδιώκει με τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις της να πετύχει χαμηλότερο κόστος στη χώρα αποδέκτη απ' ότι στη χώρα προέλευσης. Οι πλουτοπαραγωγικοί πόροι με τη σειρά τους διακρίνονται σε τρεις υποκατηγορίες οι οποίες και θα αναλυθούν ευθύς αμέσως ώστε να γίνει πλήρως αντιληπτό σε τι ακριβώς αναφερόμαστε.

Α) *Φυσικοί πόροι*: Πετρέλαιο, αγροτικά προϊόντα και μεταλλεύματα είναι ορισμένες από τις φυσικές πηγές μιας χώρας που ιδιαίτερα όταν υπάρχουν σε σχετική αφθονία, κρίνονται ως άκρως αξιοποιήσιμες από μία άλλη, προκειμένου κάποια επιχείρηση να επενδύσει σε αυτές και να μειώσει αισθητά το κόστος παραγωγής της. Κυρίως οι πετρελαϊκές πολυεθνικές εταιρείες ανήκουν στην κατηγορία αυτή, με γνωστότερη περίπτωση εκείνη της Shell. Μας ενδιαφέρει αποκλειστικά η χώρα υποδοχής εδώ, και μάλιστα όπως γίνεται εύκολα κατανοητό έχουμε εξαιρετικά υψηλά έξοδα υποδομής

¹⁰⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Multinational_corporations

στην υποκατηγορία αυτή, ιδιαίτερα όταν μιλάμε για την ίδρυση μιας πετρελαϊκής επιχείρησης που είναι εξ' ορισμού κοστοβόρα.

Β) *Φθινό εργατικό δυναμικό (μερικώς ειδικευμένο ή πλήρως ανειδίκευτο)*: Όπως σημειώθηκε και στην αρχή της μελέτης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι επενδύσεις γίνονται σε αναπτυσσόμενες κυρίως χώρες. Είναι, συνεπώς, λογικό σε αυτές τις χώρες τα εργατικά χέρια να είναι πιο φθηνά, σε αντίθεση με τα αναπτυγμένα κράτη όπου οι μισθοί κρίνονται εξαιρετικά υψηλοί. Οι εταιρείες, λοιπόν, επιζητούν εργασία με χαμηλό κόστος γι' αυτό και επιλέγουν εργατικό δυναμικό από αυτές τις χώρες. Ενδεικτικά, μπορούν να αναφερθούν το Μεξικό και η Κίνα ως περιπτώσεις κρατών που προσφέρουν φτηνή εργασία.

Γ) *Τεχνολογικές-Διαχειριστικές ικανότητες*: Στην ενότητα αυτή υπάγονται γενικά οι υπηρεσίες. Άυλοι πόροι, όπως ιατρικές υπηρεσίες, τουρισμός και ενοικιάσεις αυτοκινήτων είναι ορισμένα από τα συχνότερα παραδείγματα υπηρεσιών που «κολακεύουν» τις πολυεθνικές να επενδύσουν.

Ο δεύτερος τύπος Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στοχεύει στην εξεύρεση πρόσφορων αγορών (market seeking). Αυτό σημαίνει ότι οι πολυεθνικές παράγουν μεν το προϊόν τους στη χώρα τους, το διοχετεύουν όμως στην αγορά της χώρας υποδοχής ή/ και γειτονικών αγορών, κρίνοντάς την ως πιο προσοδοφόρα. Βασικότερα κίνητρα που μπορεί να οδηγήσουν σε αυτή τους την επιλογή είναι συνοπτικά τα εξής:

- Ανταγωνισμός: Όπως έχει υποστηριχθεί πολλές φορές μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και της ευρύτερης θεωρίας του συνανταγωνισμού αλλά και της διοίκησης επιχειρήσεων, κάθε επιχείρηση οφείλει πρώτα απ' όλα να ελέγχει και να μελετά τον ανταγωνισμό. Έτσι και σε αυτή την περίπτωση, η παρουσία του ανταγωνισμού αποτελεί κίνητρο για μια επιχείρηση, προκειμένου να κινητοποιηθεί και να βρίσκεται δυναμικά όπου και ο ανταγωνιστής της. Η διείσδυση σε δυναμικές αγορές, ιδιαίτερα όταν και ο ανταγωνισμός βρίσκεται ισχυρά εκεί, κρίνεται αναγκαία.

- Εγκατάσταση στην αγορά-στόχο πελατών ή προμηθευτών: Είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρεία να παράγει το προϊόν της κοντά και στο σημείο πώλησης. Οι πιθανότητες για αυξημένα κέρδη στην περίπτωση αυτή πολλαπλασιάζονται και φυσικά κάτι τέτοιο αποτελεί εξαιρετικό δέλεαρ για την εν λόγω εταιρεία. Εάν, λοιπόν, οι καταναλωτές ή/ και οι προμηθευτές μιας επιχείρησης βρίσκονται πλησίον της

αγοράς που μας ενδιαφέρει, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη να μεταφερθούμε εξίσου κοντά στην αγορά αυτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι τράπεζες που πάντοτε επιλέγουν σημεία κομβικά, δίπλα στους πελάτες της. Το ίδιο ισχύει και για τις εταιρείες ανταλλακτικών αυτοκινήτων που κατά κανόνα προσανατολίζονται να οικοδομούνται κοντά σε αυτοκινητοβιομηχανίες.

Η επόμενη περίπτωση στόχευσης των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων αντιστοιχεί στην αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking). Κάτι τέτοιο συνεπάγεται ότι ο πολυεθνικός όμιλος, οργανώνει τις δραστηριότητές του κατά τρόπο ώστε να γίνεται η καλύτερη δυνατή χρήση και ο πιο ωφέλιμος συνδυασμός πόρων και ικανοτήτων. Ουσιαστικά δηλαδή, η πολυεθνική αποσκοπεί σε μια «ορθολογική οργάνωση των εδραιωμένων επενδύσεων, προκειμένου να βγει κερδισμένη από την κοινή διαχείριση γεωγραφικά διασκορπισμένων δραστηριοτήτων».¹¹⁰

Τέταρτη και τελευταία κατηγορία αυτής της ταξινόμησης αποτελεί η ομάδα των πολυεθνικών που αναζητά στρατηγικούς πόρους (strategic asset seeking), προκειμένου να βελτιώσουν είτε την ανταγωνιστικότητά τους είτε τη θέση τους στη διεθνή αγορά. Για το λόγο αυτό, εξαγοράζουν πόρους άλλων, ξένων εταιρειών για να προωθήσουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς τους στόχους. Ως επί το πλείστον, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας ενστερνίζονται αυτή τη στρατηγική επιλογή, ώστε να διατηρούν και να βελτιώνουν διαρκώς την ισχύ τους στην αγορά.

4.2.3. Πλεονεκτήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων

Έχοντας έως τώρα παρακολουθήσει ένα ικανοποιητικό κομμάτι από τη μελέτη των πολυεθνικών εταιρειών, με κύρια σημεία τους ορισμούς, την ιστορική πορεία και την ταξινόμησή τους, στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα οφέλη που προκύπτουν από την ίδρυση και λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, όπως αυτά διαφαίνονται από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, αλλά και ως συμπεράσματα από τα όσα μέχρι εδώ προηγήθηκαν και βέβαια βάσει της κοινής λογικής. Αυτό που αναμφισβήτητα πρέπει να τονισθεί επανειλημμένως, είναι το

¹¹⁰ Dunning J.,1993, «Multinational Enterprises and the Global economy», Addison Wesley

γεγονός ότι τα πλεονεκτήματα μιας πολυεθνικής επιχείρησης αποβαίνουν θετικά όχι μόνο για την εθνική οικονομία στη χώρα προέλευσης αλλά και για την οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο.¹¹¹

Ξεκινώντας από τα πλέον ουσιαστικά οφέλη, μια πολυεθνική επιχείρηση μαθαίνει να χρησιμοποιεί στο έπακρο τις δικές της δυνάμεις, πόρους και δεξιότητες, αναπτύσσοντάς τα κατά το δυνατό, ενώ παράλληλα μπορεί και αποσπά εξωεταιρικά στοιχεία, απαραίτητα για να ισχυροποιήσει τη θέση της και να εκμεταλλευτεί πλήρως τις ευκαιρίες που ανά πάσα στιγμή προκύπτουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Επίσης, ενδυναμώνοντας τις ήδη υπάρχουσες, θεμελιώδεις ικανότητές της (core competencies), της δίνεται η δυνατότητα να αντεπεξέρχεται ταχύτατα και με επιτυχία στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.¹¹² Ο συνδυασμός δε, ισχυρών ενδοεταιρικών χαρακτηριστικών με εξωτερικά στοιχεία, όπου αυτό απαιτείται, συντελεί στη *διάχυση της γνώσης (spillovers), τη βελτίωση της καινοτομικής ικανότητας, τη δημιουργία προϊόντος με μοναδική ταυτότητα και αξία.*

Ένα ακόμη «προνόμιο» των πολυεθνικών εταιρειών είναι ότι λειτουργούν ως όμιλοι, ως δίκτυα, οι μονάδες των οποίων δε μπορούν να λειτουργούν ανεξάρτητα. Προάγεται, επομένως, η *συλλογική επιχειρηματικότητα, γνώση και δράση*, ενώ διευρύνεται παράλληλα και η *εξειδίκευση* τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην παραγωγή των προϊόντων/ υπηρεσιών.

Συνεχίζοντας, η ύπαρξη και λειτουργία πολυεθνικών ομίλων βοηθά εξαιρετικά την εκάστοτε χώρα υποδοχής. *Βελτιώνει σημαντικά το βιοτικό της επίπεδο, εφόσον συνήθως πρόκειται για χώρα αναπτυσσόμενη, αυξάνει την εγχώρια παραγωγή και εν γένει τη ζωή των ανθρώπων που διαμένουν εκεί.*¹¹³ Αξίζει να επισημανθεί ότι, πολλές φορές, η εξυπηρέτηση μιας αγοράς μέσω Άμεσων Ξένων Επενδύσεων είναι περισσότερο συμφέρουσα από ότι για παράδειγμα με το εμπόριο.

Ακόμα, η *τεχνολογία* ως παράγοντας διατήρησης και βελτίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο και *δημιουργεί ευκαιρίες για μεταφορά γνώσης και δεξιοτήτων.* Η ραγδαία εξέλιξή της ωφελεί σημαντικά τα πολυεθνικά δίκτυα, ενώ η διάχυση και η ενσωμάτωσή της στην παραγωγή συμβάλλει στην παροχή σύνθετων και με αξία προϊόντων.

¹¹¹ <http://www.nafpaktia.com/articles/703/polyethnikes-epixeiriseis-mythoi-kai-alitheies>

¹¹²The global corporation-The Decolonization of International Business,1999, Quorum Books

¹¹³Βαρελάς Γ., 04-05-07, Πολυεθνικές επιχειρήσεις, Μύθοι και Αλήθειες

Επιπροσθέτως, οι πολυεθνικές εταιρείες, είτε με τη μεγάλη γκάμα των προϊόντων τους είτε λόγω των πολλών, διαφορετικών εσωτερικών τμημάτων τους, τις διαφορετικές ανάγκες και δομές καθενός, συμβάλλουν καταλυτικά στα *προγράμματα Έρευνας και Ανάπτυξης*, τα οποία με τη σειρά τους έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην κερδοφορία μιας επιχείρησης.¹¹⁴ Νέες μέθοδοι, νέες τεχνικές και νέες τεχνολογίες εντάσσονται στα προϊόντα, ώστε να ανταποκρίνονται πλήρως στα εγχώρια καταναλωτικά πρότυπα και στις συνθήκες παραγωγής.

Τέλος, αυτό που οφείλουμε να σημειώσουμε είναι πως και οι κυβερνήσεις υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν τη δημιουργία πολυεθνικών εταιρειών. Εκτός απ' όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα, ένα δίκτυο με τεράστια γεωγραφική διασπορά-κάποιες φορές και έκταση- είναι βέβαιο ότι προσφέρει καθημερινά *νέες θέσεις εργασίας και συνεπώς τονώνει την απασχόληση*. Κάτι τέτοιο λειτουργεί ως κοινωνικο-οικονομικό όφελος ενώ συμβάλλει σε διεθνές επίπεδο στη *μείωση της ανεργίας, την απασχόληση περισσότερου ανθρώπινου δυναμικού και εν τέλει στην αύξηση των εσόδων*.

4.3. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε το φαινόμενο των πολυεθνικών σφαιρικά και από πολλές διαφορετικές πτυχές με βασικό πυρήνα όμως την ελληνική επιχειρηματικότητα. Κατά πόσο ωφελούν, τελικά, την εθνική οικονομία και ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις λειτουργίας τους; Είναι πράγματι όλες οι ελληνικές πολυεθνικές εταιρείες επιτυχημένες; Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και ποιες είναι οι προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους; Επιπλέον, θα δούμε σε ποιες χώρες του εξωτερικού επιλέγουν οι Έλληνες επιχειρηματίες να επενδύουν κατά κανόνα και για ποιους λόγους, αλλά και πώς βλέπουν οι ξένοι επενδυτές το ελληνικό έδαφος για την ίδρυση πολυεθνικών.

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE, 18/6/07),¹¹⁵ οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν αλματώδη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Τα πλεονεκτήματα της δράσης των

¹¹⁴ Γκέρατς Ρ., Σεπτέμβριος 2005, Διπλωματική εργασία με θέμα «Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων με έμφαση στην Ελλάδα», Πάντειο Πανεπιστήμιο

¹¹⁵ Δελτίο Τύπου, 18 Ιουνίου 2007, « Ο ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)

πολυεθνικών εταιρειών όπως αυτά αναπτύχθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο, επιβεβαιώνονται και στην πράξη στην περίπτωση της Ελλάδας, αφού οι εγχώριες επιχειρήσεις συστηματοποιούν τη δράση τους και καρπώνονται τα οφέλη.

Τα σπουδαιότερα θετικά σημεία της λειτουργίας των ελληνικών πολυεθνικών εντοπίζονται συνοπτικά στους εξής τίτλους:

- ❖ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων
- ❖ Τόνωση της απασχόλησης και εμφάνιση νέων θέσεων εργασίας
- ❖ Σημαντική ώθηση στις ελληνικές εξαγωγές
- ❖ Σταθερή ανάπτυξη εγχώριας επιχειρηματικότητας
- ❖ Βελτίωση καινοτομικής ικανότητας και δράσης
- ❖ Ενίσχυση των τμημάτων και προγραμμάτων Έρευνας και Ανάπτυξης

Μέσα στα συμπεράσματα της ίδιας μελέτης σημειώνεται επίσης ότι οι Έλληνες επενδυτές λειτουργούν περισσότερο ως «market seekers», αν λάβουμε υπόψη την κατηγοριοποίηση του Dunning (1993), καθότι αναζητούν διαρκώς καινούρια εδάφη για να επενδύσουν με νέες αγορές προς εκμετάλλευση. Κίνητρα τους είναι, ως επί το πλείστον, η διατήρηση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην εγχώρια και διεθνή αγορά καθώς και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στα εκάστοτε εγχειρήματά τους. Αντίθετα, αυτό που προξενεί ιδιαίτερη εντύπωση είναι το γεγονός πως το χαμηλό εργατικό κόστος δε φαίνεται να λειτουργεί ως ο σημαντικότερος επενδυτικός παράγοντας για την Ελλάδα όπως θα ήταν λογικά αναμενόμενο, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν αποτελεί και δέλεαρ!¹¹⁶

Ως σταθερά οι επικρατέστερες χώρες υποδοχής των ελληνικών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων δείχνουν να είναι οι χώρες της Βαλκανικής, ενώ επίσης και τα κράτη της Μέσης Ανατολής ενδείκνυνται για επιχειρηματικές διεισδύσεις.¹¹⁷ Σε ότι αφορά στα Βαλκάνια, η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Σερβία και η ΠΓΔΜ κρίνονται ως οι κυρίαρχες επιλογές των Ελλήνων επιχειρηματιών, καθώς απασχολούν περισσότερες από 3.500 εταιρείες ελληνικών συμφερόντων στα εδάφη τους.

¹¹⁶ Δελτίο Τύπου, 18 Ιουνίου 2007, «Ο ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)

¹¹⁷ <http://www.ekathimerini.com>

Οι λόγοι για τους οποίους αναπτύσσεται τόσο έντονη δραστηριότητα και κίνητρα πολυεθνικότητας στα Βαλκάνια είναι πολλοί και ποικίλοι. Πρώτα απ' όλα, πρόκειται για χώρες αποδέκτες, πολύ κοντά στον ελλαδικό χώρο, με πρόσφορο έδαφος για ανεύρεση και εκμετάλλευση αγορών και μάλιστα με μειωμένο εγχώριο ανταγωνισμό. Όπως είδαμε, οι Έλληνες λειτουργούν κατεξοχήν ως «εξερευνητές καινούριων αγορών», επομένως, κράτη που μέχρι τώρα έμεναν ανεκμετάλλευτα, μακριά από την επιχειρηματική δράση, εγχώρια και ευρύτερη, γίνονται πλέον εύφορα εδάφη προς επένδυση και αποκτούν αξία. Επιπλέον, δεδομένου ότι στις βαλκανικές χώρες υπάρχει ανάγκη παραγωγής και παροχής προϊόντων/ υπηρεσιών αλλά και βελτίωσης, γενικότερα, της ζωής των ανθρώπων, οι επενδύσεις εκεί συνεπάγονται αυτόματο εύκολο και γρήγορο κέρδος για τους εκάστοτε επιχειρηματίες. Ακόμη, αν και σημειώθηκε ότι το χαμηλό κόστος εργασίας δεν πρωτοστατεί στα κίνητρα επενδύσεων για τους Έλληνες, δεν παύει να είναι ένας καθόλου ευκαταφρόνητος παράγοντας. Ιδιαίτερος δε, εφόσον στις χώρες της Βαλκανικής χερσονήσου το εργατικό δυναμικό είναι τις περισσότερες φορές ανειδίκευτο ή σε καλύτερη περίπτωση, μερικώς ειδικευμένο, η ελληνική επιχειρηματική δράση και επέκταση δε μπορεί (και δεν πρέπει) να υποτιμήσει τα φθηνά εργατικά χέρια. Τέλος, ιδιαίτερη μνεία αξίζει να γίνει για την περίπτωση της φοιτητικής κοινότητας που τα τελευταία χρόνια κυριολεκτικά κατακλύζουν τα Βαλκανικά κράτη, κυρίως τη Βουλγαρία, τη Σερβία και τη Ρουμανία, δεδομένου ότι η ζωή στα μέρη αυτά καθίσταται εξαιρετικά οικονομική και άρα συμφέρουσα για τους σπουδαστές εκεί. Γνωρίζοντας λοιπόν αυτές τις συνθήκες του κοινωνικού-οικονομικού περιβάλλοντος των εθνών αυτών, οι Έλληνες επιχειρηματίες στοχεύουν στις αγορές των κρατών αυτών, δημιουργώντας επενδυτικές δραστηριότητες κυρίως στους κλάδους της ψυχαγωγίας και των τροφίμων, ξέροντας εκ των προτέρων ότι θα αποδώσουν καρπούς, αφού έχουν μελετήσει τις σύγχρονες τάσεις του lifestyle όπως και τις ανάγκες του συγκεκριμένου target group.

Σε ότι αφορά τώρα στις εγχώριες πολυεθνικές, η περσινή μελέτη του IOBE καταδεικνύει εμφανώς ότι οι επιχειρήσεις πολυεθνικού χαρακτήρα της χώρας μας ανταποκρίνονται στις νέες, σύγχρονες τάσεις αλλά και στις συνθήκες διεθνοποίησης που επικρατούν. Η ελληνική αγορά εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό κομμάτι της δραστηριότητάς τους, ενώ το γεγονός ότι σημειώνεται συστηματική αύξηση των πωλήσεών τους ανά έτος, εμφανώς αποδεικνύει την σταθερά υγιή, οικονομική τους

θέση. Οι εξαγωγές επίσης αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς όπως επίσης ενισχύονται και οι εισροές από ξένες επενδύσεις.

Παρότι αποδεικνύεται περίτρανα πως οι πολυεθνικές εταιρείες ελληνικών συμφερόντων είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομία της χώρας μας αλλά και για την παγκόσμια οικονομία, ωστόσο, το μέλλον των ελληνικών πολυεθνικών χρίζει προσοχής ως προς τον τρόπο αντίληψης της ελληνικής πραγματικότητας, λήψης αποφάσεων και διοίκησης των επιχειρήσεων. Δεν υπάρχουν περιθώρια ανάπαυσης και εφησυχασμού, διότι απαιτείται συνεχής επαγρύπνηση και προσήλωση στα καθημερινώς μεταβαλλόμενα δεδομένα.

Καταρχήν, με δεδομένο το σχετικά μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς, οι σκέψεις για τεράστιου βεληνεκούς εγχειρήματα στην αγορά αυτή δίχως εξονυχιστική μελέτη, πρόβλεψη και αξιολόγηση, μάλλον πέφτουν στο κενό και έχουν πολλές πιθανότητες αποτυχίας. Φυσικά και υπάρχουν μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες στην Ελλάδα με βλέψεις προς παγκόσμια παρουσία, κάποιες από τις οποίες ήδη το έχουν πετύχει, ωστόσο, υπάρχει και ένας αξιοσημείωτος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων πολυεθνικής βλέψης και δράσης, που είναι φύσει αδύνατο να αντεπεξέλθει σε γιγαντιαίες επιχειρηματικές ενέργειες. Επίσης, το ίδιο το ελληνικό κράτος λειτουργεί πολλές φορές ως ανασταλτικός παράγοντας για τις πολυεθνικές στη χώρα μας, τη μελλοντική τους πορεία αλλά και την ίδρυση νέων. Στοιχεία όπως για παράδειγμα, η γραφειοκρατία και η κακή ποιότητα ανθρωπίνου δυναμικού που συνθέτουν τη μία πλευρά της ελληνικής επιχειρηματικής νοοτροπίας αποτρέπουν τόσο την περαιτέρω ανάπτυξη των εγχώριων πολυεθνικών όσο και τις εν δυνάμει ξένες επενδύσεις στον ελληνικό χώρο.

Οι ελληνικές πολυεθνικές μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην άνθηση της οικονομίας σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές. Η παρουσία τους έως τώρα στα διεθνή δρώμενα έχει αποδείξει ότι έχουν μεγάλα περιθώρια εξέλιξης αρκεί να πληρούνται οι αναγκαίες προϋποθέσεις. Η προώθηση των πρακτικών του σύγχρονου management και της σημερινής επιχειρηματικής δράσης πρέπει να ορισθεί ως πρωταρχικός στόχος για κάθε πολυεθνική εταιρεία ελληνικών συμφερόντων. Κάτι τέτοιο, αν και απαιτείται χρόνος για να επιτευχθεί, μπορεί να γίνει εφικτό, μέσα από συντονισμένες προσπάθειες βασισμένες πρωτίστως στην καινοτομία, την εταιρική κουλτούρα και το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης. Η γεωγραφική εξάπλωση μιας πολυεθνικής επιχείρησης δεν παίζει τόσο σπουδαίο ρόλο, όσο η εταιρική της ταυτότητα, τα ικανά, έμπειρα και αφοσιωμένα στελέχη καθώς και το κοινό αίσθημα

δέσμευσης και υπευθυνότητας. Η εταιρική διακυβέρνηση, κλείνοντας, καθορίζει την πορεία μιας τέτοιας επιχείρησης, εφόσον δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές όπως και το κέντρο λήψης των αποφάσεων ανεξάρτητα από την έκταση της γεωγραφικής διασποράς της εταιρείας. Οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις-ιδιαίτερα οι μεγάλες έχουν όλα τα εχέγγυα να αποτελέσουν στο μέλλον εταιρείες διεθνούς κύρους. Οι προϋποθέσεις υπάρχουν, απομένουν η καλή διάθεση και η εκ νέου-σωστή πλέον-εκτίμηση των πραγμάτων.

4.4. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σύμφωνα με όσα έχουν προηγηθεί σχετικά με τη θεωρία του συνανταγωνισμού και το εννοιολογικό πλαίσιο των πολυεθνικών εταιρειών, οδηγούμαστε αβίαστα στο συμπέρασμα ότι το θεωρητικό υπόβαθρο του συνανταγωνισμού ενυπάρχει στη βάση και δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Μια στρατηγική που προτείνει την παράλληλη εφαρμογή ανταγωνισμού και συνεργασίας, συμβαδίζει με τη λειτουργία των πολυεθνικών, όπου οι διαφορετικές τις μονάδες συνδέονται μεταξύ τους κάτω από κοινή σκέπη, συνεργάζονται κατά περίπτωση ανταλλάσσοντας πόρους και ικανότητες, αλλά ταυτόχρονα ανταγωνίζονται-άτυπα συνήθως-μεταξύ τους για το ποια θα αποτελέσει το κέντρο υπεροχής, το βασικό κόμβο λήψης αποφάσεων.

Αυτή ήταν μια πρώτη, λογική εκτίμηση και αφορά κυρίως στη χρήση της συνανταγωνιστικής θεωρίας ενδοεταιρικά. Στο κείμενο που ακολουθεί, θα προσεγγίσουμε την ίδια θεωρία εξίσου ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά, προκειμένου έμπρακτα και με επιχειρήματα να αποδείξουμε ότι στοιχεία συνανταγωνισμού εμπεριέχονται και στις εταιρείες πολυεθνικής δραστηριότητας, και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, τα οποία εν τέλει κατευθύνουν το επιχειρηματικό παιχνίδι, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Έτσι λοιπόν, ξεκινώντας με το συνδυασμό συνεργατικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών στις πολυεθνικές επιχειρήσεις στο εσωτερικό τους περιβάλλον, πρωτίστως ισχύει αυτό που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο και αφορά στο συνανταγωνισμό μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της ίδιας επιχείρησης. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των γεωγραφικά απομακρυσμένων μονάδων, οι οποίες συνήθως συνεργάζονται σε επίπεδο παραγωγής προκειμένου να συμβάλουν

όλες στη δημιουργία αξίας και στη μεγέθυνση της πίτας, έρχονται σε αντιπαράθεση όμως όταν έρχεται η στιγμή του καταμερισμού της.

Επίσης, ένα ακόμη πολύ συχνό παράδειγμα ενδοεταιρικού συνανταγωνισμού είναι η περίπτωση συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων μονάδων σε περισσότερο πρακτικά θέματα όπως ανταλλαγή τεχνολογιών, πληροφόρησης, προγραμμάτων προώθησης, τεχνικών μάρκετινγκ, καναλιών διανομής, τεχνογνωσίας και εμπειρίας, αλληλοχρηματοδότησης, ακόμη και ανάπτυξης εσωτερικών κανόνων και προτύπων. Παρόλα αυτά, ο ανταγωνισμός γίνεται αναπόφευκτος όσον αφορά στην απόκτηση και εξειδικευμένου προσωπικού και φυσικά, στο τελικό στάδιο διανομής της πολυπόθητης πίτας. Αξίζει να επισημανθεί εδώ, πως αυτή η περίπτωση κυρίως συμβαίνει όταν πρόκειται για την παραγωγή του ίδιου ή παρεμφερούς προϊόντος από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.¹¹⁸

Ο συνανταγωνισμός, όμως, εμφανίζεται εξίσου και στις σχέσεις της πολυεθνικής επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, ως επί το πλείστον στις σχέσεις της με άλλες πολυεθνικές αλλά και με το κράτος. Οι εταιρείες πολυεθνικού χαρακτήρα, έχοντας σε μεγάλο βαθμό συνειδητοποιήσει τις διεθνείς τάσεις, τις σύγχρονες παγκόσμιες προκλήσεις και τις νέες απαιτήσεις στην αγορά, προσπαθούν να προσεγγίσουν την επιχειρηματική σκηνή, με στρατηγικές ανταποκρινόμενες στην πραγματικότητα του σήμερα, μέσα στις οποίες σαφώς εντάσσεται και εκείνη του συνανταγωνισμού που μελετάμε. Μάλιστα, η θεωρία του συνανταγωνισμού μέσα από σειρά μελετών και ερευνών στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία κρίνεται επισήμως ως μια από τις σπουδαιότερες, μελλοντικές, επιχειρηματικές προοπτικές. Έχουν κατανοήσει σημαντικά, πως η επιτυχία πλέον δεν είναι ταυτόσημη του πολέμου στον κόσμο των επιχειρήσεων, αλλά αντιθέτως προκύπτει ως αποτέλεσμα «συμβιβασμών», συμφωνιών και πολλές φορές συνεργασιών. Άλλωστε, όπως είναι γνωστό, ο σκοπός αγιάζει τα μέσα!

Ξεκινώντας, λοιπόν, από την περίπτωση της σχέσης ανάμεσα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, εντοπίζει κανείς στοιχεία συνανταγωνισμού κατά τη στιγμή που επιλέγουν ή υποχρεώνονται να συνεργαστούν (δημιουργώντας για παράδειγμα μία στρατηγική συμμαχία βασισμένη στην τεχνολογία ή στη διανομή των προϊόντων), ενώ παράλληλα εξακολουθούν να ανταγωνίζονται για την προσέλκυση και

¹¹⁸ Luo Y., 2004, «Coopetition in International Business», Copenhagen Business School Press

διατήρηση των περιορισμένων πόρων της, την απόκτηση περαιτέρω ισχύος, την επιβολή εξουσίας και την εξάπλωσή τους.¹¹⁹

Οι λόγοι για τους οποίους οι πολυεθνικές εταιρείες επιλέγουν συνηθέστερα να συνανταγωνιστούν συνοψίζονται στα εξής επιχειρήματα:

- Η ομοιογένεια της αγοράς που υποχρεώνει πολλές αριθμητικά επιχειρήσεις να συνυπάρχουν στον ίδιο κλάδο οδηγεί σε συγκρούσεις για το μερίδιο αγοράς, ενώ την ίδια στιγμή το γεγονός ότι οι πόροι κάθε εταιρείας είναι πεπερασμένοι και άνισα κατανομημένοι τις αναγκάζει να στραφούν στη συνεργασία.
- Η μείωση του κόστους και της αβεβαιότητας, όπως και η διασπορά του κινδύνου ιδιαίτερα κατά την παραγωγή ενός νέου προϊόντος, αλλά και η προώθηση νέας τεχνολογίας και διείσδυση σε νέες αγορές που παρέχονται ως οφέλη σε μια επιχείρηση κατά τη συνεργασία της με κάποια άλλη συνεπάγεται αυτόματα την ενίσχυση των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων μιας πολυεθνικής, ενώ πιστοποιεί και την εφαρμογή της συνανταγωνιστικής θεωρίας στην πράξη μεταξύ των εταιρειών.
- Η άποψη ότι η έννοια του συνανταγωνισμού είναι πολύ πιο δυναμική και αποδοτική, από ότι η εφαρμογή ανταγωνισμού ή συνεργασίας ξεχωριστά.¹²⁰ Αυτή η δυνατότητα που προσφέρει η συνανταγωνιστική θεωρία της παράλληλης χρήσης ανταγωνιστικών και συνεργατικών στρατηγικών μέσα σε ένα ενιαίο πλαίσιο, και μάλιστα σε οποιοδήποτε επίπεδο της επιχείρησης χαρίζει σαφέστατα στρατηγική ευελιξία που είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία με παγκόσμιες βλέψεις.¹²¹

Σε ότι αφορά τώρα τα στοιχεία συνανταγωνισμού που διαφαίνονται στη σχέση των πολυεθνικών με τις κυβερνητικές αρχές, έχουμε μπροστά μας άλλη μια περίπτωση με αντικρουόμενα συμφέροντα που όμως μπορούν να επιτευχθούν με τη βοήθεια της συνεργασίας. Οι κρατικοί φορείς και αρχές κατανοούν και ενθαρρύνουν όπως είδαμε και σε προηγούμενη ενότητα την ίδρυση και προσπάθεια κερδοφορίας

¹¹⁹ Luo Y.,2007, «A coopetition perspective of global competition», Journal of world business

¹²⁰ Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London

¹²¹ Μαρούσης Μ., Νοέμβριος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: Απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις νέες τεχνολογίες», Πανεπιστήμιο Πειραιά

των πολυεθνικών διότι ταυτόχρονα ανοίγονται νέες θέσεις εργασίας αλλά αυξάνονται και τα εγχώρια έσοδα. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις δείχνουν εξίσου σεβασμό και συμβιβαστική διάθεση προς το κράτος, γνωρίζοντας ότι οι ενέργειες και η υλοποίηση των αποφάσεων τους εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αυτό.

Οι συγκρουσιακές καταστάσεις βέβαια δε θα μπορούσαν να λείπουν από το μοτίβο αυτό, καθώς τα συμφέροντα συνήθως είναι αντίθετα, οι πολυεθνικοί όμιλοι προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το δικό τους κέρδος, προωθώντας το καλό της επιχείρησης με κάθε τρόπο,¹²² σε καμία περίπτωση δεν επιθυμούν στέρηση της ελευθερίας τους, αλλά η άσκηση και επιβολή ελέγχου (από τις κυβερνητικές αρχές ως είθισται όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο) γίνονται αιτία για διαμάχες και έριδες μεταξύ τους.¹²³

Επομένως, και στις σχέσεις μεταξύ των ομίλων μεταξύ τους όπως και στη σχέση μεταξύ του κράτους και μιας οποιασδήποτε πολυεθνικής επιχείρησης, φαίνεται έκδηλα η αρχή του συνανταγωνισμού να τίθεται σε εφαρμογή, όπου μπορεί να υπάρχουν συχνά αντίπαλα συμφέροντα και διαφορετικές οπτικές γωνίες σκέψης, ωστόσο, τηρείται (πάντα) η ισορροπία μέσα από «ειρηνευτικές» διαδικασίες και συμβιβαστικές κινήσεις. Αναγνωρίζοντας τελικά, ότι και τα δύο αντίπαλα μέρη του ίδιου στρατοπέδου έχουν συμφέρον από τη διατήρηση της σχέσης μεταξύ τους, επιδιώκουν την ανταγωνιστική συνεργασία ως λύση.

Το συνανταγωνιστικό μείγμα δεν μένει ποτέ σταθερό, αλλά μεταβάλλεται ανάλογα με την περίπτωση. Η σωστή δοσολογία στα επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού καταδεικνύει την πιο δυναμική στρατηγική, η οποία και συμβάλλει στην αποδοτικότερη λειτουργία των πολυεθνικών εταιρειών, εν γένει των πολυεθνικών δικτύων, αλλά και στη βελτίωση των σχέσεων τους με τον αντίπαλο πάσης φύσεως. Μία πολυεθνική εταιρεία που έχει κατανοήσει τη συμβολή του συνανταγωνισμού στη σύγχρονη οικονομική δραστηριότητα και έχει επιλέξει τις αρχές του ως στρατηγική της, μαθαίνει από τα λάθη του παρελθόντος, ατενίζει το μέλλον με μεγαλύτερη σιγουριά και καθημερινά αποκομίζει γνώσεις για το πώς θα φέρει το επιχειρηματικό παιχνίδι στα μέτρα της, ή μάλλον καλύτερα, πώς θα παίζει στο καταλληλότερο γι' αυτή παιχνίδι (Yadong Luo 2006).

¹²² Kerr R., 5 March 1997, «The Multinational Company: Master or Servant?», The Annual Corporate Managers Dinner

¹²³ Καλής Α., Μάιος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: θεωρία και εφαρμογές στους κλάδους της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών», Πανεπιστήμιο Πειραιά

Η πολυεθνική επιχείρηση σε κάθε περίπτωση αποτελεί ένα διαφοροποιημένο δίκτυο που οφείλει να συντονίζει μια σειρά άλλων εταιρειών, ενδεχομένως με διαφορετικές κουλτούρες, ρουτίνες και στόχους. Ανεξάρτητα από τη γεωγραφική διασπορά τους και τη διαφορετικότητα σε στρατηγικούς ρόλους, η αλληλεξάρτηση όλων αυτών υπό μία κοινή διοίκηση θεωρείται δεδομένη, και προκειμένου να επιτευχθεί ολοκληρωμένα και σωστά ο συντονισμός τους, να λειτουργούν σαν μια ομάδα αλλά και να ενισχύουν καθεμιά ξεχωριστά τη θέση της, θα πρέπει να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται την ίδια στιγμή (Ghoshal and Bartlett 1990).

4.4.1. Επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, τα ποσοστά ανταγωνισμού και συνεργασίας που εφαρμόζονται από τις πολυεθνικές εταιρείες που επιλέγουν τη συνανταγωνιστική θεωρία ως γραμμή πλευσης, διαφοροποιούνται σημαντικά κατά περίπτωση και ποτέ δε μένουν σταθερά. Ας παρακολουθήσουμε στην παράγραφο αυτή ξεχωριστά τις έννοιες «συνεργασία» και «ανταγωνισμός», προκειμένου να δούμε διεξοδικά τους λόγους που και οι δύο παράλληλες δράσεις κρίνονται απαραίτητες για μία πολυεθνική εταιρεία και τις μονάδες της.

Υπό το φάσμα του συνανταγωνισμού, λοιπόν, και ξεκινώντας με την πρώτη ορολογία, συναντά κανείς τέσσερα βασικά επίπεδα συνεργασίας: α) *τεχνολογικό (technological)*, β) *λειτουργικό (operational)*, γ) *οργανωσιακό (organizational)* και δ) *χρηματο-οικονομικό (financial)*.¹²⁴ Ουσιαστικά, πρόκειται για τέσσερις διαφορετικές πτυχές του ίδιου πυρήνα, οι οποίες ποικίλλουν ως προς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά τους, ωστόσο, καθεμιά από αυτές λειτουργεί καταλυτικά όπου κρίνεται αναγκαία η συμβολή της. Πώς νοείται όμως καθένα από αυτά τα επίπεδα συνεργασίας;

Μιλώντας για συνεργασία μεταξύ των μονάδων μιας πολυεθνικής σε επίπεδο τεχνολογίας, στην πραγματικότητα μιλάει κανείς για το «μοίρασμα» της γνώσης, εκείνης που ενυπάρχει μέσα στην καινοτομία, κατά τη δημιουργία ενός νέου

¹²⁴ Luo Y., 2005, «Toward cooptation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries», *Journal of World Business* 40, p.71-90, Elsevier

προϊόντος, και η οποία καθώς διαχέεται, βελτιώνει αισθητά και καθιστά βιώσιμα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους σε συγκεκριμένες αγορές.¹²⁵

Η γνώση που μια επιχείρηση μπορεί να κατέχει, δύναται να εμφανιστεί με τη μορφή νέων εφευρέσεων, πληροφοριακών συστημάτων, εκσυγχρονισμένων μηχανημάτων και εξοπλισμού ή ακόμα και ως κατευθυντήριες γραμμές-οδηγίες για την παραγωγή και ανάπτυξη ενός προϊόντος. Τέλος, πιθανόν η συνεργασία σε τεχνολογικό επίπεδο μεταξύ των μονάδων μιας πολυεθνικής ή ανάμεσα σε διαφορετικές πολυεθνικές εταιρείες, να στηρίζεται και στο μυστικό know-how (Tsai 2002) της επιτυχίας μίας εξ' αυτών.

Υψηλό επίπεδο συνεργασίας στο επίπεδο αυτό, μπορεί να επιτευχθεί μέσω των λειτουργιών Έρευνας και Ανάπτυξης των επιχειρήσεων, με τη μεταφορά τεχνολογίας όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο και την ευρύτερη ανακατανομή ή την εκ νέου διανομή τεχνολογικών πόρων στις μονάδες της πολυεθνικής εταιρείας.

Στη συνέχεια, σημειώθηκε η περίπτωση της συνεργασίας σε επίπεδο λειτουργιών. Μια συνεργασία λειτουργικής φύσεως ενδέχεται να στηρίζεται σε διεθνή κανάλια διανομής, σε κάποια κοινή βάση προμηθειών, σε ικανότητες διαφήμισης και προώθησης, σε δυναμικές στρατηγικές τιμολόγησης, σε προγράμματα πιστότητας και ανταμοιβής πελατών. Αυτό σημαίνει, ότι κατά αυτή τη μορφή συνεργασίας, οι επιχειρηματικές μονάδες που ήδη εμφανίζουν και παρέχουν αυτές τις λειτουργίες, βασίζονται περισσότερο στην εμπειρία τους, στην καλή σχέση τους με τον πελάτη και γενικότερα με τους ενδιαφερόμενους ως προς αυτές (stakeholders) αλλά και στις ίδιες τις δεξιότητές τους.

Όπως βέβαια γίνεται εύκολα αντιληπτό, αυτό το επίπεδο συνεργασίας, εκτός από θέμα πείρας, έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό τόσο με ρουτίνες όσο και κουλτούρες των εταιρειών. Η διαθεσιμότητα, η ποιότητα και το κόστος των ενδεικτικά προαναφερόμενων λειτουργιών, μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για μια επιχείρηση που επιθυμεί να τις εντάξει στις πολιτικές της. Επιπλέον, το γεγονός ότι συνδέονται άμεσα με τους στόχους, την αποστολή, τις στρατηγικές επιλογές και τον συνήθη τρόπο δράσης της επιχείρησης, άρα και με την κουλτούρα και τις ρουτίνες της, υποδηλώνει ευθαρσώς ότι η συνεργασία στο επίπεδο λειτουργιών χρειάζεται εύφορο έδαφος για να ευδοκιμήσει αλλά και χρόνο, προκειμένου να ενσωματωθούν στοιχεία

¹²⁵Luo X., Slotegraaf J. R. & Pan X., April 2006, «Cross-functional 'Coopetition': The simultaneous role of Cooperation and Competition within firms», Journal of Marketing, Vol.70, p.67-80

από μια άλλη εταιρεία ή να αναδιανεμηθούν οι πόροι μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.¹²⁶

Ακολουθεί η συνεργασία σε επίπεδο οργανισμού, που ως επί το πλείστον αφορά τη σχέση της επιχειρηματικής μονάδας με τη χώρα που τη φιλοξενεί, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ του ανθρωπίνου δυναμικού που την απαρτίζει. Έτσι, λοιπόν, μια πολυεθνική εταιρεία που μπορεί να επιζητά τη συνεργασία σε οργανωσιακό επίπεδο, στην ουσία «χρειάζεται» τις δεξιότητες και τη συμβολή μιας άλλης σε ότι αφορά στους τοπικούς φορείς (local stakeholders) της χώρας-αποδέκτη και τη βελτίωση των σχέσεων μαζί τους ή επιθυμεί-όπως προαπαιτείται-να συμβαδίζει δομικά και επιχειρησιακά με τις τοπικές αρχές και λειτουργίες, προκειμένου να αποφεύγονται οι όποιες πολιτιστικές διαφορές. Το θέμα της κουλτούρας και των εθνικών ταυτοτήτων των επιχειρήσεων διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο και σε αυτή την κατηγορία συνεργασίας (όπως άλλωστε και σε κάθε ενδεχόμενη στρατηγική κίνηση συνεργασίας, συντονισμού δραστηριοτήτων ή κοινής δράσης διαφορετικών μονάδων-επιχειρήσεων) και μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα σε ενδεχόμενη συνεργατική πρόθεση δύο ή περισσότερων διαφορετικών πολυεθνικών εταιρειών, ακόμα και μεταξύ μονάδων της ίδιας μητρικής εταιρείας.

Ένα δεύτερο κομμάτι της συνεργασίας των μονάδων πολυεθνικών εταιρειών σε οργανωσιακό επίπεδο σχετίζεται με τη διαχείριση-κυρίως του εγχώριου-ανθρωπίνου δυναμικού. Προγράμματα κινήτρων, ανταμοιβής, ομαδικής εργασίας και εκπαίδευσης είναι ορισμένα από τα σημεία που μπορεί να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ της πολυεθνικής εταιρείας και του εγχώριου προσωπικού που εργάζεται σε αυτή. Απαραίτητη προϋπόθεση για να στεφθεί με επιτυχία μια τέτοιας μορφής συνεργασία, είναι οι κανόνες, οι αρχές και οι διαδικασίες της επιχείρησης να μην έρχονται σε αντιπαράθεση με τις αντίστοιχες πεποιθήσεις, συμπεριφορές, κανονισμούς και γενικότερες συνθήκες σκέψης και ζωής της τοπικής κοινωνίας όπου η επιχειρηματική μονάδα είναι εγκατεστημένη.¹²⁷

Στη χρηματο-οικονομική της διάσταση, η συνεργασία μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων συνίσταται στη συνετή διαχείριση του κινδύνου των συναλλαγών, των εκάστοτε περιουσιακών στοιχείων, των κεφαλαίων και των ταμειακών ροών καθώς και στη μεταφορά χρημάτων ή τιμών, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Οι

¹²⁶Luo Y., 2005, «Toward coopetition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier

¹²⁷Luo Y., 2005, «Toward coopetition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier

ισολογισμοί των επιχειρήσεων αποτελούν αδιάψευστη απόδειξη της χρηματοοικονομικής τους κατάστασης, γι' αυτό και η ανάγκη συνεργασίας ανάμεσα στις θυγατρικές επιχειρήσεις σε αυτό το επίπεδο γίνεται άμεσα εμφανής. Μέσα από την εφαρμογή ζωτικών πολιτικών, χρηματοοικονομικών μεθόδων και προγραμμάτων, οι επιχειρηματικές μονάδες συνεργάζονται και αλληλοστηρίζονται, προκειμένου να έχουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τις ίδιες μεμονωμένα, αλλά κυρίως για την αύξηση των κερδών της μητρικής τους εταιρείας, που συνεπάγεται και την αύξηση του μεριδίου της πίτας.¹²⁸

Εκτός όμως από την ανάγκη των επιχειρήσεων να συνεργασθούν προκειμένου να δημιουργήσουν ή να βελτιώσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους διευρύνοντας παράλληλα την πίτα της αγοράς, είδαμε ότι η θεωρία του συνανταγωνισμού, όχι μόνο προτείνει, αλλά επιβάλλει την ταυτόχρονη εφαρμογή του ανταγωνισμού, ώστε να αυξάνεται η μεμονωμένη αποδοτικότητα κάθε μονάδας και να μπορεί η τελευταία με τη σειρά της να απαιτήσει μεγαλύτερο κομμάτι από την πλέον διευρυμένη πίτα.

Από τη μία πλευρά, συνεπώς, έχουμε τη συνεργασία όπως αυτή παρουσιάστηκε μέχρι τώρα, ως μοίρασμα των πόρων και δεξιοτήτων, ως διάχυση της γνώσης και της πληροφορίας αλλά και ως δέσμευση προς κοινούς στόχους-καθήκοντα σε συγκεκριμένα πεδία, από την άλλη όμως παραμένει και ενισχύεται η δραστηριοποίηση των ίδιων μονάδων σε άλλα πεδία, αυτή τη φορά η καθεμία ξεχωριστά, βελτιώνοντας τη θέση και την προσωπική τους απόδοση και επιβεβαιώνοντας τις ακλόνητες αρχές του ανταγωνισμού.¹²⁹ Ακολουθεί η επιγραμματική τεκμηρίωση της ανταγωνιστικής δράσης ως θεμέλιο λίθο για τη θεωρία του συνανταγωνισμού αλλά και εν γένει της εύρυθμης λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αμέσως επόμενες παραγράφους.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων κρίνεται όχι μόνο θεμιτός αλλά και αναγκαίος. Δεδομένου ότι οι θυγατρικές επιχειρήσεις αποτελούν προσομοίωση της γενικότερης φιλοσοφίας, λειτουργίας και δράσης ενός ενιαίου συνόλου, αυτού της πολυεθνικής εταιρείας, ανταγωνίζονται μεταξύ τους όχι μόνο για να υπερέχουν από τις υπόλοιπες (φυσικά πάντοτε ο στόχος παραμένει να αναχθούν σε

¹²⁸Luo Y., 2005, «Toward coopetition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», *Journal of World Business* 40, p.71-90, Elsevier

¹²⁹Luo Y., 2004, «Coopetition in International Business», Copenhagen Business School Press

κέντρο υπεροχής), αλλά και για να συμβάλουν ακόμη πιο καθοριστικά, με ουσιαστικότερο ρόλο στην ευημερία του συστήματος στο οποίο ανήκουν (system position).

Επιπλέον, το γεγονός ότι οι επιχειρηματικές μονάδες πράττουν με γνώμονα το κοινό όφελος, τους εξασφαλίζει τη στήριξη από πλευράς των μητρικών εταιρειών, οι οποίες και τις προμηθεύουν με τους απαραίτητους και πλέον πόρους για να πετύχουν το στόχο τους που εν τέλει αφορά την «ομάδα» ολόκληρη (parent support&resource). Ας μην ξεχνάμε, ότι η ύπαρξη ανταγωνισμού πιστοποιεί τη λειτουργία μιας υγιούς οικονομίας, την οποία μάλιστα και βελτιώνει τόσο από πλευρά διεύρυνσης της αγοράς όσο και από πλευρά ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Κατά συνέπεια, οι ίδιες οι μητρικές εταιρείες επιτρέπουν τον ανταγωνισμό (πόσο μάλλον σε περιπτώσεις όπου πολλές εταιρείες συνωστίζονται σε κοινές αγορές ίδιων ή παρεμφερών προϊόντων), αρκεί να μην αγγίζει τα όρια του πολέμου. Η μεγέθυνση της αγοράς επιτυγχάνεται μέσω της σωστής και σε λογικά πλαίσια, παρουσίας του ανταγωνισμού και συνεπάγεται αυτόματα ένα μεγαλύτερο μερίδιο της πίτας στους στρατηγικούς παίκτες (market expansion).¹³⁰

4.4.2. Τύποι συνανταγωνισμού στις πολυεθνικές εταιρείες

Μέσα από το παρόν κεφάλαιο έχει πλέον αποσαφηνιστεί πλήρως ο όρος «πολυεθνική επιχείρηση», ο ρόλος της μέσα στο ευρύτερο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων, αλλά και η σύνδεσή της σχεδόν εξ' ορισμού θα τολμούσε κανείς να πει, με τη θεωρία του συνανταγωνισμού που μελετάται στη συγκεκριμένη διατριβή.

Αναπτύχθηκε, λοιπόν, η εικόνα της πολυεθνικής εταιρείας ως ένα εσωτερικά διαφοροποιημένο δίκτυο, αποτελούμενο από πολλές ξένες μεταξύ τους μονάδες, με διαφορετικούς στρατηγικούς ρόλους, συχνά με τεράστια γεωγραφική διασπορά, οι οποίες αποτελούν κατ' ουσία τα εκτελεστικά όργανα των μητρικών τους εταιρειών, διεκπεραιώνοντας εντολές που συνάδουν με τις ξεχωριστές ανάγκες κάθε μεμονωμένης επιχειρηματικής μονάδας (Ghoshal&Nohria,1989).

¹³⁰Luo Y., 2005, «Toward coepetition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier

Το γεγονός, βέβαια, ότι τόσο τα καθήκοντα όσο και οι δραστηριότητες των μονάδων αυτών ποικίλουν σημαντικά, σε συνδυασμό με το ότι, οι όποιες κινήσεις τους οφείλουν να συμβαδίζουν με τις αρχές και τα πρότυπα των τοπικών κοινωνιών όπου κατά περίπτωση εγκαθιδρύονται, εξίσου δε και με τις σύγχρονες προκλήσεις και τάσεις του επιχειρηματικού κόσμου, καθιστά τις στρατηγικές τους επιλογές εξαιρετικά προσεγμένες, επιβάλλοντας ολοφάνερα την ανάγκη να προβούν τόσο σε συνεργατικές όσο και σε ανταγωνιστικές στρατηγικές, προκειμένου όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να ελιχθούν προς την κορυφή.

Επιβεβαιώνοντας για άλλη μια φορά την πρακτική του συνανταγωνισμού ως ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας μιας πολυεθνικής επιχείρησης, θα πρέπει να επισημάνουμε πως τα επίπεδα συνανταγωνισμού δεν είναι ποτέ αμετάβλητα και προσαρμόζονται ανάλογα με τους εκάστοτε στρατηγικούς στόχους. Οι συνθήκες της εγχώριας (αλλά και της διεθνούς) αγοράς, όπως επίσης και οι συνθήκες του περιβάλλοντος από το οποίο καμιά μονάδα δεν είναι αποκομμένη, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο συνανταγωνισμού που η τελευταία θα εφαρμόσει.¹³¹ Συνεργασία και ανταγωνισμός, όταν δεν καταλήγουν σε υπερδοσολογία, καθιστούν το συνανταγωνιστικό μείγμα μια ανίκητη επιχειρηματική στρατηγική.

Εμβαθύνοντας ακόμη περισσότερο στη σύνδεση μεταξύ της πολυεθνικής επιχείρησης και της θεωρίας που εξετάζουμε, παρατίθενται αμέσως μετά οι διαφορετικοί, αναγνωριστικοί τύποι ανάλογα με τα επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού που εμφανίζονται σε μια εταιρεία. Για λόγους σαφήνειας και ακρίβειας, επιλέχθηκε να τηρηθεί αυστηρά η αγγλόφωνη ορολογία όπως αυτή εντοπίστηκε μέσα από ξένες βιβλιογραφικές πηγές.¹³² Η κατηγοριοποίηση αυτή, λοιπόν, του συνανταγωνισμού υπό το πρίσμα μιας πολυεθνικής επιχείρησης, εστιάζει στα υψηλά ή όχι επίπεδα ανταγωνισμού και συνεργασίας και αποτελείται από τους εξής τέσσερις τύπους: 1) *Aggressive demander* (υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού-χαμηλό επίπεδο συνεργασίας), 2) *Silent implementer* (χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού-χαμηλό επίπεδο συνεργασίας), 3) *Ardent contributor* (χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού-υψηλό

¹³¹Luo Y., 2005, «Toward coopetition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», *Journal of World Business* 40, p.71-90, Elsevier

¹³²Luo Y., 2005, «Toward coopetition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», *Journal of World Business* 40, p.71-90, Elsevier

επίπεδο συνεργασίας) και 4) *Network captain* (υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού-υψηλό επίπεδο συνεργασίας).¹³³

Ξεκινάμε, επομένως, την ανάλυση από τον πρώτο τύπο του συνανταγωνιστικού μείγματος, την περίπτωση, δηλαδή, κατά την οποία μια επιχειρηματική μονάδα εφαρμόζει υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικής διάθεσης αλλά υστερεί (συνειδητά συνήθως) στα ποσοστά συνεργασίας. Το μοντέλο αυτό γίνεται συχνά επιθετικό, με τάσεις επιβολής προς τη μητρική εταιρεία σε ότι αφορά την προμήθευσή του με πόρους ενώ απαιτεί τη διαρκή στήριξή της. Μια επιχειρηματική μονάδα αυτού του μοτίβου δεν βασίζεται-ίσως και καθόλου-σε άλλες μονάδες, γι' αυτό και οι πιθανότητες συνεργασίας μεταξύ τους επισκιάζονται, στηρίζεται όμως σε μόνιμη βάση από τη μητρική της επιχείρηση. Επιπλέον, μια τέτοια μονάδα ανταγωνίζεται διαρκώς προκειμένου να αποκτήσει φήμη και αναγνωρισιμότητα, να βελτιωθεί, να αποκτήσει περίοπτη θέση στην αγορά (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση μιας νεοϊδρυόμενης μονάδας μέσα σε μια εξαιρετικά ζωτική και προσοδοφόρα αγορά), να αποτελέσει κέντρο υπεροχής, απαιτώντας ξεχωριστή μεταχείριση από τη μητρική εταιρεία.

Γενικά, μπορεί να ακούγεται ως ένα αλαζονικό μοντέλο συνανταγωνισμού, εξυπηρετεί όμως σημαντικά το κοινό καλό, ωφελώντας τον οργανισμό στο σύνολό του, μέσα από την ατέρμονη προσπάθεια εξέλιξης, βελτίωσης και ισχυροποίησης. Φυσικά, για την υλοποίηση μιας τόσο επιθετικής πολιτικής θα πρέπει σαφέστατα να υπάρχει η δυνατότητα στήριξής της από μέρους της εκάστοτε μητρικής εταιρείας. Πολύ περισσότερο όταν μιλάμε για περιπτώσεις «φωλεακών αγορών» (niche markets) στη χώρα υποδοχής, η εταιρική υποστήριξη θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη και συνεχής, προκειμένου μια επιχειρηματική μονάδα να κατορθώσει να διεισδύσει και να καταλάβει σημαντικό τμήμα αυτής της ιδιαίτερης, αλλά επικερδούς αγοράς. Επίσης, ο τύπος του aggressive demander, αρκετά συχνά μπορεί να εκμεταλλευτεί τις καλές σχέσεις μεταξύ των τοπικών φορέων-managers και των ανώτερων στελεχών της μητρικής εταιρείας, βελτιώνοντας έτσι ακόμη περισσότερο τις ικανότητές του, πάντοτε με βάση τις τοπικές ανάγκες, προκειμένου να αποκτήσει μοναδικότητα και εξέχουσα θέση στην αγορά.¹³⁴

¹³³Luo Y., 2005, «Toward coepetition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier

¹³⁴Luo Y., 2005, «Toward coepetition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier

Ακολουθεί, το μοντέλο του silent implementer το οποίο και παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα τόσο ανταγωνισμού όσο και συνεργασίας. Αυτός ο τύπος επιχειρηματικής δράσης εντοπίζεται κυρίως σε απομονωμένες και σχετικά ασήμαντες τοπικές αγορές, γι' αυτό και διατηρεί ένα χαμηλό προφίλ, χωρίς ιδιαίτερες βλέψεις για την ίδια τη μονάδα ξεχωριστά. Περισσότερο θα έλεγε κανείς πως λειτουργεί σαν «δορυφόρος» της μητρικής εταιρείας, αφήνοντας χώρο σε μονάδες άλλων γεωγραφικών περιοχών να αναλάβουν ηγετικό ρόλο και να αναχθούν σε κέντρα υπεροχής. Δεν είναι, επίσης, λίγες οι φορές που τέτοιες-ενδεχομένως αδρανείς-μονάδες εγκαθίστανται σε περιοχές χαμηλού βιομηχανικού και επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, επομένως τόσο η συνεργασία όσο και ο ανταγωνισμός σε μία τέτοια περίπτωση περιττεύουν. Οι πιθανότητες μεταφοράς γνώσεων και εξάπλωσης της πληροφόρησης ελαχιστοποιούνται, εφόσον αυτές οι επιχειρήσεις αδυνατούν να δράσουν αυτόνομα, με δυναμικότητα και καινοτομία. Ο στρατηγικός τους ρόλος πιστοποιεί απλώς την ύπαρξη και επιβίωσή τους.

Στη συνέχεια, αναφέρθηκε το μοντέλο τύπου ardent contributor, το οποίο και χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού αλλά υψηλή διάθεση συνεργασίας. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν εκείνες οι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν κατορθώσει να αναπτύξουν πολλές και ποικίλες δεξιότητες, σε τέτοιο βαθμό ώστε να τις μοιράζονται με άλλες μονάδες, συνεργαζόμενες μαζί τους. Ακριβώς επειδή διαθέτουν ξεχωριστή γνώση και ικανότητες, δεν χρειάζεται να δίνουν έμφαση σε ανταγωνιστικές τακτικές ενώ καθίστανται κέντρα υπεροχής σε ορισμένα λειτουργικά πεδία, όπως σε αυτά της τεχνολογίας, της διανομής ή της παραγωγής. Χαρακτηρίζονται πολλές φορές μάλιστα από την ίδια τη μητρική εταιρεία ως «πηγές για τη δημιουργία αξίας»¹³⁵ και χαίρουν ιδιαίτερης μεταχείρισης. Η συνεργασία που έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό, κρίνεται απαραίτητη για να καθοδηγούν και να βοηθούν τις άλλες μονάδες του δικτύου, και συνεπώς να ευνοήσουν τον οργανισμό σαν ενιαίο σύνολο.

Τέλος, η βέλτιστη εκδοχή του συνανταγωνιστικού μείγματος εκπροσωπείται από τον τίτλο του network captain. Τα επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού είναι σταθερά υψηλά, ενώ πρόκειται για την περίπτωση εκείνη όπου μια επιχειρηματική μονάδα συγκεντρώνει ξεχωριστές ικανότητες, κατέχοντας συνήθως ηγετική θέση σε μια σημαντική αγορά. Οι γενικοί κανόνες λειτουργίας και τρόποι δράσης της μονάδας,

¹³⁵ Luo Y., 2005, «Toward coooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier

δε διαφέρουν ποτέ πολύ από την ευρύτερη κουλτούρα, φιλοσοφία και στρατηγική θέση της μητρικής εταιρείας. Σε γενικές γραμμές, η επιχείρηση που ανήκει στον τύπο αυτό λειτουργεί αυτόνομα και είναι υπεύθυνη για τη δική της οικονομική αποδοτικότητα.

Την ίδια στιγμή όμως, οφείλει να ανταγωνίζεται με άλλες μονάδες, προκειμένου να διατηρήσει την υπεροχή της και να εξακολουθήσει να στηρίζει πιστά και σταθερά τον πολυεθνικό οργανισμό, συμβάλλοντας στη μεγέθυνσή του. Αντιστοίχως, και οι συνεργασίες με ξένες ή γεωγραφικά διάσπαρτες μονάδες κρίνεται αναγκαία, ώστε να κρατά σταθερή την ηγετική θέση της στην αγορά (τοπική και διεθνή). Οι περιορισμένοι υλικοί πόροι που πρέπει διαρκώς να ανακατανέμονται ή να ανακαλύπτονται -κατά το δυνατό-νέοι, σε συνδυασμό με τη γνώση και την πληροφόρηση που εξασφαλίζουν την επιτυχή εξέλιξη ενός οργανισμού (learning organization) θα πρέπει να μοιράζονται μεταξύ των μονάδων μέσω της όποιας μορφής συνεργασίας, ώστε η επιχειρηματική μονάδα τύπου network captain να παραμένει σταθερά πρώτη.¹³⁶ Ας μην αγνοούμε παρόλα αυτά, ότι μπορεί η περίπτωση αυτή να αντιπροσωπεύει σ' όλο της το μεγαλείο τη θεωρία του συνανταγωνισμού, να εφαρμόζει πιστά τις αρχές του στην πράξη και να λειτουργεί σχετικά αυτόνομα (για παράδειγμα σε χρηματο-οικονομικό επίπεδο) και έχοντας τη δυνατότητα μεμονωμένων στρατηγικών επιλογών, δεν παύει όμως ποτέ να αποτελεί υποσύνολο μιας ευρύτερης ομάδας, αυτό της πολυεθνικής εταιρείας από την οποία και δε μπορεί να πράττει ανεξέλεγκτα ή ανεξάρτητα.

4.5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ

Στο σημείο αυτό, ολοκληρώνεται το πρώτο μέρος της παρούσας διατριβής, του θεωρητικού δηλαδή υπόβαθρου της μελέτης του Συνανταγωνισμού. Στο δεύτερο μέρος που ακολουθεί, θα παρακολουθήσουμε πώς όλα όσα ειπώθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο, εφαρμόζονται στην πράξη. Συγκεκριμένα, η μελέτη που θα προσεγγίσουμε στη συνέχεια, αφορά την περίπτωση μιας ελληνικής πολυεθνικής εταιρείας, ηγετικής στον κλάδο της, η οποία και εισάγει τη θεωρία του Συνανταγωνισμού, όπως αυτή μελετήθηκε ως τώρα, στο φάσμα των στρατηγικών της, έχοντας κατανοήσει πως ο

¹³⁶ Luo Y., 2005, «Toward coopeitition within a multinational enterprise:a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier

αηλεής πόλεμος με τους ανταγωνιστές δεν οδηγεί πουθενά, ενώ αντιθέτως μια προσπάθεια συνεργασίας μαζί τους αποφέρει πολύ περισσότερα οφέλη.

ΓΑΝΕΠΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Hood N. and Young S., (1979), «The economics of multinational enterprise», London: Longman, pp.44-112 and 130-152
- Luo Y., 2004, «Coopetition in International Business», Copenhagen Business School Press
- Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London
- Μαρούσης Μ., Νοέμβριος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: Απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις νέες τεχνολογίες», Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Καλής Α., Μάιος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: θεωρία και εφαρμογές στους κλάδους της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών», Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Γκέρατς Ρ., Σεπτέμβριος 2005, Διπλωματική εργασία με θέμα «Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων με έμφαση στην Ελλάδα», Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Dunning J., 1993, «Multinational Enterprises and the Global economy», Addison Wesley
- The global corporation-The Decolonization of International Business, 1999, Quorum Books
- Μουρδουκούτας Π., 2004, «Η Παγκόσμια επιχείρηση, Όραμα, Οργάνωση, Επικοινωνία Κίνητρα», Εκδόσεις Σταμούλη

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Luo Y.,2005, «Toward coepetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier
- Luo Y.,2007, «A coepetition perspective of global competition», Journal of world business
- Luo X., Slotegraaf J. B. & Pan X., April 2006, «Cross-functional ‘Coopetition’: The simultaneous role of Cooperation and Competition within firms», Journal of Marketing, Vol.70, p.67-80
- Brandenburger A. and Nalebuff B., Nov/Dec 1997, «Co-opetition: competitive and cooperative strategies for the digital economy », Strategy and Leadership Vol 25 No 6
- Kerr R., 5 March 1997, «The Multinational Company: Master or Servant?», The Annual Corporate Managers Dinner
- Ngo D., October 2006, «Should all competitors cooperate together? A coepetition contest model»
- Tsai W., Mar-April 2002, « Social structure of ‘coopetition’ within a Multiunit Organization: Coordination, Competition and Intraorganizational Knowledge Sharing», Organizational Science, Vol.13, No2, p.179-190
- Βαρελάς Γ., 04-05-07, Πολυεθνικές επιχειρήσεις, Μύθοι και Αλήθειες

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- <http://www.ekathimerini.com>
- <http://www.nafpaktia.com/articles/703/polyethnikes-epixeiriseis-mythoi-kai-alitheies>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Multinational_corporations
- <http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>

ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Δελτίο Τύπου, 18 Ιουνίου 2007, «Ο ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ)

B' ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

«SARANTIS »

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζει τον ελληνικό πολυεθνικό όμιλο «Σαράντη», ο οποίος αποτελεί μία από τις ηγέτιδες εταιρείες στην παραγωγή και διανομή καταναλωτικών προϊόντων, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αφού αναφερθούν κάποια γενικά στοιχεία για την εταιρεία, σχετικά με το προφίλ, τους στόχους της, την ιστορική της πορεία, τους κλάδους δραστηριοποίησης, τους κυριότερους ανταγωνιστές της καθώς και τις κατηγορίες των προϊόντων που διαθέτει, με τη βοήθεια ορισμένων στρατηγικών εργαλείων- τα περισσότερα από τα οποία αναφέρθηκαν και στο α' μέρος της παρούσας εργασίας- θα επιχειρηθεί η προσέγγιση της θεωρίας του συνανταγωνισμού στην πράξη, έχοντας ως σημείο εφαρμογής την παρούσα εταιρεία. Θα δούμε, δηλαδή, κατά πόσο αυτή η εταιρεία συνανταγωνίζεται στον κλάδο της, και σε ποιο βαθμό η συνεχής ανάπτυξη και κερδοφορία της πηγάζει από τη χρήση του συνανταγωνισμού και της ανάπτυξης συνεργιών ως θεμελιώδη στοιχεία της στρατηγικής της. Κλείνοντας, τέλος, και αφού έχει προηγηθεί η τεκμηριωμένη ανάλυση της αγοράς της οποίας και ηγείται, αλλά και της ίδιας της εταιρείας θα διεξαχθούν μια σειρά από συμπεράσματα, σκέψεις και προτάσεις για τη μελλοντική πορεία του ομίλου.

5.2. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΡΑΝΤΗ:

5.2.1. Αποστολή, Στρατηγική θέση και Αρχές λειτουργίας

Ο όμιλος Σαράντη εντάσσεται στους ηγέτες της αγοράς των καταναλωτικών προϊόντων τόσο στη χώρα μας όσο και στα κράτη της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπου ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια διαγράφει μια σημαντικότερη πορεία στην παραγωγή και διανομή καταναλωτικών προϊόντων. Το

χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που διατηρεί, επικεντρώνεται κυρίως σε καλλυντικά - μαζικής και επιλεκτικής διανομής- αλλά και σε προϊόντα που προορίζονται για οικιακή και επαγγελματική χρήση (σε παρακάτω ενότητα θα αναπτυχθούν επακριβώς οι βασικοί πυλώνες στους οποίους κατηγοριοποιούνται τα προϊόντα του ομίλου), ικανοποιώντας έτσι καθημερινά τις ανάγκες 400 εκατομμυρίων καταναλωτών σε όλο τον κόσμο.¹³⁷

Η εταιρεία, που μετρά περισσότερα από 50 χρόνια λειτουργίας και επιτυχίας, έχει θέσει ως αποστολή της *«να αποτελέσει τον κορυφαίο οργανισμό marketing και πωλήσεως προϊόντων, τόσο στην Ανατολική όσο και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, μέσω ενός ισχυρού portfolio ιδιοπαραγόμενων προϊόντων, καθώς και μέσω του ισχυρότερου άμεσου και έμμεσου δικτύου διανομής στα καταναλωτικά προϊόντα»*.¹³⁸ Η Αποστολή του ελληνικού ομίλου Σαράντη συμπυκνώνεται στη φράση “great brands for everyday”, υπενθυμίζοντας διαρκώς στους καταναλωτές του ότι κάθε προϊόν του είναι ξεχωριστό και εξαιρετικά προσεγμένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες των καταναλωτών, είτε πρόκειται για κάποιο ευρείας είτε και επιλεκτικής κατανάλωσης.

Η εταιρεία οφείλει σε μεγάλο βαθμό την πολυετή επιτυχημένη παρουσία της στο χώρο, στην εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πελάτες-καταναλωτές η οποία και λειτουργεί ως θεμέλιος λίθος για τη διαχρονική εξέλιξη, λειτουργία, βελτίωση και αποδοτικότητα του ομίλου. Πάντοτε στραμμένοι στις καθημερινές ανάγκες του καταναλωτή, ακόμη και στις πιο απαιτητικές ή εξειδικευμένες, σε εκείνες που πρόκειται μελλοντικά να προκύψουν, ο όμιλος Σαράντη δίνει έμφαση στο σωστό έλεγχο, την προηγμένη ανάπτυξη και την υψηλή ποιότητα του προϊόντος που παρέχει. Η τεχνογνωσία, η καινοτομική δράση και η πείρα του άρτια εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού του που ξεπερνά τα 2.000 άτομα, σε συνδυασμό με τη σταθερά ανοδική προτίμηση που δείχνουν οι πελάτες στα προϊόντα του καθιστούν την εταιρεία μία από τις ηγέτιδες στον κλάδο των καταναλωτικών αγαθών με εξαιρετικές επιδόσεις κάθε χρόνο τόσο ως προς τα οικονομικά αποτελέσματα όσο και ως προς τις στρατηγικές της επιλογές.

¹³⁷ <http://www.sarantis.gr>

¹³⁸ <http://www.sarantis.gr>

5.2.2 Ιστορική Αναδρομή

Στην παρούσα ενότητα αναφέρονται τα πιο σημαντικά γεγονότα από τη δεκαετία του 1930 μέχρι και σήμερα (όπως η ίδια η εταιρεία σημειώνει), που αποτέλεσαν τους ακρογωνιαίους λίθους για την πορεία και ανάπτυξη του ομίλου Σαράντη μέσα στις δεκαετίες που μεσολάβησαν.

Το **1930**, ιδρύεται στην Κωνσταντινούπολη από τον Γρηγόρη Σαράντη η εταιρεία που έμελλε να διαμορφώσει το τοπίο των επιχειρήσεων καλλωπισμού στην Ελλάδα. Με αντικείμενο την αντιπροσώπευση και διάθεση καλλυντικών πολυτελείας, η εταιρεία, που μέχρι σήμερα φέρει το όνομά του ιδρυτή της, αποτελεί σημείο αναφοράς για τον επιχειρηματικό κόσμο στον κλάδο των καλλυντικών προϊόντων.

Το **1956**, η πολιτική κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στην Κωνσταντινούπολη, επιτάσσει τη μεταφορά της έδρας της εταιρείας στην Αθήνα. Το γεγονός αυτό γίνεται η απαρχή της μεγάλης ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία έχει ήδη αποκτήσει βαθιά γνώση του αντικειμένου στο οποίο δραστηριοποιείται.

Δέκα χρόνια μετά, το **1965** δηλαδή, με τη δημιουργία νέων εργοστασιακών εγκαταστάσεων στο Μαρούσι, η εταιρεία Σαράντη εγκαινιάζει μία αυτόνομη παραγωγική δραστηριότητα, με πρώτα προϊόντα τα καλλυντικά Prosar και Clochard. Τα δύο αυτά brands εξακολουθούν ακόμα και σήμερα να αποτελούν διαχρονικές αξίες στο χώρο της κοσμετολογίας.

Η δεκαετία του **1980** βρίσκει τον όμιλο Σαράντη να αναπτύσσει μία σαφή στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων του. Για το λόγο αυτό, συνάπτονται νέες συνεργασίες με ηγετικές εταιρίες καλλυντικών της Ευρώπης και της Αμερικής (Estee Lauder, Clinique κ.α.).

Η δεκαετία του **1990** είναι από τις πλέον δυναμικές για τον όμιλο Σαράντη. Η στρατηγική της διαρκούς επέκτασης αποδίδει καρπούς ενώ νέα, ιδιοπαραγόμενα προϊόντα τοποθετούνται στα «ράφια» ενός όλο και περισσότερο ευρέως δικτύου διανομής.

Από τους πρωτοπόρους στον εγχώριο επιχειρηματικό κόσμο, ο όμιλος Σαράντη εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το **1994**, αποκτώντας τα εχέγγυα για μία διαρκώς ανοδική πορεία.

Σημαντικό σημάδι της ανθοφορίας του ομίλου αποτελεί η επέκτασή του στην αγορά των Βαλκανίων το **1995**, προσδίδοντας στη δραστηριότητά του πολυεθνικό χαρακτήρα. Είναι από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που διεισδύουν στην αγορά

αυτή, ένα εξαιρετο άλμα ειδικά για τα δεδομένα της περιόδου εκείνης. Σήμερα, ο Όμιλος έχει παρουσία, πέρα από την Ελλάδα, σε οκτώ χώρες στην Α. Ευρώπη, με ισάριθμες θυγατρικές: Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Σκόπια, Τσεχία, Ουκρανία και Τουρκία.

Το **1997**, ο όμιλος Σαράντη επεκτείνει το φάσμα των δραστηριοτήτων του, ξεκινώντας την παραγωγή προϊόντων οικιακής χρήσης. Η διετία **1997-1999** εγκαινιάζει την κτιριακή «αναδιάρθρωση» του Ομίλου. Οι αποθηκευτικοί χώροι και το κέντρο διανομής μεταφέρονται το 1997 σε νέες, υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα Βοιωτίας, ενώ τον Αύγουστο του 1999 μεταφέρονται στον ίδιο χώρο και οι παραγωγικές εγκαταστάσεις του Ομίλου.

Το **2002** συνάπτεται joint venture με την Estee Lauder, κίνηση που ενισχύει τη δραστηριότητα του Ομίλου στο χώρο των καλλυντικών επιλεκτικής διανομής. Αυτή η στρατηγικής σημασίας απόφαση ενισχύει περαιτέρω την παρουσία του Ομίλου τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις αγορές της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας.

Το **2004** ολοκληρώνεται το πλάνο συγχωνεύσεων των θυγατρικών εταιρειών του Ομίλου στην Ελλάδα, σχηματίζοντας μία δυναμική, ισχυρή εταιρεία με μακρά παράδοση και σίγουρα ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον!

Το **2006** ο Όμιλος συμπληρώνει 50 'Σπουδαία' χρόνια στην Ελληνική αγορά ενώ παράλληλα, συστήνονται δύο ακόμα θυγατρικές του Ομίλου σε Ρωσία και Ουγγαρία.

Το **2007** συνεχίζεται η δυναμική ανάπτυξη του Ομίλου σε όλους τους τομείς και σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησής του.

Εκμεταλλεόμενος την εξειδίκευση και πολύχρονη εμπειρία του στον τομέα σχεδιασμού, κατασκευής και παραγωγής καλλυντικών, ο όμιλος Σαράντη, σύναψε συνεργασία με την Estee Lauder για το λανσάρισμα του ανδρικού αρώματος Mustang στην αμερικανική αγορά, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την καταναλωτική βάση στην οποία απευθύνεται. Επιπλέον, ολοκληρώθηκε επιτυχώς το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης στις 'νέες' χώρες δραστηριοποίησης, Ουκρανία, Ρωσία και Τουρκία εφαρμόζοντας το νέο μοντέλο διείσδυσης μέσω εθνικού τοπικού διανομέα σε κάθε χώρα. Το νέο αυτό μοντέλο ανάπτυξης επιτρέπει την ελάττωση των υψηλών πάγιων εξόδων ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει αποτελεσματικότητα στη διανομή και αύξηση των μεριδίων αγοράς.¹³⁹

¹³⁹ <http://www.sarantis.gr>

5.2.3. Κλάδοι δραστηριοποίησης-Κατηγορίες Προϊόντων

Όπως προειπώθηκε στις παραπάνω ενότητες, ο όμιλος Σαράντη δεν περιορίζει τη λειτουργία του σε έναν μόνο κλάδο, αλλά αντίθετα έχει επεκτείνει τη δράση του πέρα από τα προϊόντα καλλωπισμού με τα οποία ξεκίνησε και έγινε γνωστός, στο ευρύτερο φάσμα των καταναλωτικών αγαθών, μέσα από μία ευρεία γκάμα παρεχόμενων προϊόντων. Στις επόμενες παραγράφους θα δούμε την κατηγοριοποίηση των προϊόντων που διατηρεί η εταιρεία, όπως η ίδια την ορίζει σήμερα, καθώς και ποια επώνυμα προϊόντα εντάσσονται σε κάθε κατηγορία, προκειμένου να καταστεί πιο εύκολη η εξέταση και ανάλυση της μελέτης μας. Έτσι λοιπόν, ο ελληνικός πολυεθνικός όμιλος Σαράντη εξειδικεύει το χαρτοφυλάκιο των ιδιοπαραγόμενων και διανεμόμενων καταναλωτικών του προϊόντων σε τέσσερις βασικούς άξονες, ανάλογα με τη χρήση που καθένα από αυτά προορίζεται αλλά και τον τρόπο διανομής του, και οι οποίοι είναι οι εξής:

- *Καλλυντικά ευρείας διανομής*
- *Προϊόντα οικιακής-επαγγελματικής χρήσης*
- *Προϊόντα υγείας και φροντίδας*
- *Λοιπές πωλήσεις*

Καλλυντικά Ευρείας Διανομής

Κρίνεται εξέχουσας σημασίας το γεγονός ότι περισσότερα από 20 εμπορικά σήματα των καλλυντικών αυτής της κατηγορίας αποτελούν παραγωγή της ίδιας, ενώ στα υπόλοιπα ο όμιλος Σαράντη έχει αναλάβει την αποκλειστική διανομή τους. Με μια σειρά καλλυντικών προϊόντων- αρώματα, αποσμητικά, σαμπουάν, αντηλιακά, κρέμες σώματος και προσώπου κλπ- σε προσιτές τιμές (mass cosmetics), η Διοίκηση του ομίλου θεωρεί στρατηγικής σημασίας αυτή την αγορά και επιδιώκει διαρκώς την ενίσχυση των πωλήσεων, κυρίως μέσα από τα προϊόντα που παράγει η ίδια. Καλλυντικά παραγωγής όπως το *STR 8*, το *C-THRU*, το *BU*, το *CARROTEN*, το *ORZENE* έχουν καταγράψει επιτυχημένη πορεία και βρίσκονται σταθερά πρώτα στις επιλογές των καταναλωτών, το ίδιο όμως συμβαίνει και με τα εμπορικά σήματα *Antonio Banderas*, *Coppertone*, *Adidas*, *Isabella Rossellini*, *Pierre Cardin*, *Trojan*,

Celine Dion, καλλυντικά των οποίων η εταιρεία έχει την αποκλειστική διανομή. Μάλιστα, μιας και πρόκειται για έναν κλάδο δραστηριοποίησης στον οποίο η εταιρεία έχει δυναμικότερη παρουσία, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι, μέσω της ευρείας διάθεσης αυτών των προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού, η πολυεθνική επιχείρηση έχει πετύχει την επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων στην Ανατολική Ευρώπη.¹⁴⁰

Προϊόντα Οικιακής/ Επαγγελματικής Χρήσης

Ο κλάδος των προϊόντων οικιακής χρήσης με ονόματα που για χρόνια αποτελούν «σύμμαχο» κάθε νοικοκυριού, αποτελείται ως επί το πλείστον από ιδιοπαραγόμενα προϊόντα ενώ τα τελευταία έτη παρουσιάζει εξαιρετική άνοδο, καταλαμβάνοντας μάλιστα τη δεύτερη θέση σε ότι αναφορά στη συνεισφορά του στον κύκλο εργασιών της εταιρείας. Χρηστικά και επί χρόνια γνωστά προϊόντα όπως το αλουμινόχαρτο και οι σακούλες απορριμμάτων *Sanitas*, τα καθαριστικά υποδημάτων *Camel*, το εντομοκτόνο *Teza*, αλλά και τα καθαριστικά σπιτιού και γραφείου *Fino*, *Tuboflo* και *Afrozo* συγκαταλέγονται στις πρώτες επιλογές των καταναλωτών χάρη στην ποιότητα, την αποδεδειγμένη λειτουργικότητα και την αξιοπιστία στη χρήση. Συγκεκριμένα, μέσα από τις έρευνες της ίδιας της εταιρείας, το *Sanitas* είναι ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης στην κατηγορία των προϊόντων συσκευασίας τροφίμων, ενώ σημαντική δραστηριότητα σημειώνεται στην αγορά των στιλβωτικών προϊόντων με το εμπορικό σήμα *Camel*, όπως και στο χώρο των καθαριστικών τουαλέτας και αποσμητικών χώρου με το *Afrozo*.¹⁴¹ Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι η διοίκηση του ομίλου Σαράντη επιθυμεί και επιδιώκει την ενίσχυση στη συνεισφορά των εσόδων από τα ιδιοπαραγόμενα προϊόντα και της συγκεκριμένης κατηγορίας.

Προϊόντα Υγείας και Φροντίδας

Με σημαντική δραστηριότητα στην ελληνική αγορά, αλλά και στα Βαλκάνια, ο όμιλος αντιπροσωπεύει και διανέμει ηγετικές μάρκες στο χώρο των βιταμινών και των παραφαρμακευτικών προϊόντων. Και σε αυτό τον κλάδο, ο όμιλος αναδεικνύεται

¹⁴⁰ <http://www.sarantis.gr>

¹⁴¹ <http://www.sarantis.gr>

κυρίαρχος, καθώς αποτελεί έναν από τους βασικούς προμηθευτές φαρμακείου, με πολύ γνωστά εμπορικά σήματα και προϊόντα υψηλής ποιότητας, όπως τα συμπληρώματα διατροφής *Lanes*, τα καλλυντικά *Korff*, τα διαγνωστικά τεστ εγκυμοσύνης *Clearblue*, τα φυσικά καλλυντικά *Origins* και *Perlier*, τα προϊόντα θαλασσοθεραπείας *Ocean Vital* και τα φυτικά συμπληρώματα διατροφής *Ortis*, διατηρώντας ηγετική θέση στο συγκεκριμένο κλάδο της αγοράς. Παράλληλα, η εταιρεία Σαράντης είναι υπεύθυνη για τη διανομή των προϊόντων της 3M στο χώρο του φαρμακείου. Στην προσπάθεια της, μάλιστα, να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τον κλάδο υγείας και φροντίδας (μιας και οι σύγχρονες τάσεις και ανάγκες το επιβάλλουν, βλ. φυτικά καλλυντικά), εκτός από τα πλέον αυστηρά διεθνή πρότυπα που ακολουθεί πιστά σε επίπεδα ελέγχου και ποιότητας, ο όμιλος ενέταξε φέτος και τη γαλλική εταιρεία *Oenobiol*, που περιλαμβάνει συμπληρώματα διατροφής με στόχο την ομορφιά και υγεία των μαλλιών, της επιδερμίδας και του σώματος.¹⁴²

Λοιπές Πωλήσεις

Σημαντικός πυλώνας ανάπτυξης της εταιρείας είναι οι συνεργασίες που έχει πραγματοποιήσει με ηγετικές εταιρείες παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία διατηρεί ισχυρή παρουσία στον χώρο των καλλυντικών επιλεκτικής διανομής, τόσο μέσω της κοινοπραξίας που έχει συνάψει με την απόλυτη εταιρεία καλλυντικών «κύρους» *Estee Lauder*, όσο και μέσω συνεργασιών με άλλα σημαντικά ονόματα στον κλάδο των καλλυντικών παγκοσμίως, όπως *Cartier*, *Juvena*, *Nina Ricci*, *Prada*, *Orlane*, *Roberto Cavalli*, *La Prairie*, *Gianfranco Ferre* κλπ. Πρόκειται για περισσότερα από 30 πανίσχυρα brand names στο χώρο των καλλυντικών, τα οποία και εκπροσωπεί η εταιρεία Σαράντη μέσα από μία μεγάλη γκάμα εξειδικευμένων παρεχόμενων προϊόντων.

Επιπλέον, μέσω της εταιρείας *K. Θεοδορίδης Α.Ε (Ototop)*, ο όμιλος αντιπροσωπεύει και διανέμει μια μεγάλη γκάμα αξεσουάρ αυτοκινήτου για την κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών. Πάνω από 10 εμπορικά ηγετικά σήματα στο χώρο της περιποίησης του αυτοκινήτου, σχεδιασμένα ώστε να εξυπηρετούν, να προστατεύουν και να διακοσμούν τόσο τον εξωτερικό όσο και τον

¹⁴² <http://www.sarantis.gr>

εσωτερικό του χώρου, εκπροσωπούνται σήμερα από τον όμιλο Σαράντη, ανάμεσα στα οποία εμπεριέχονται τα *Looney Tunes* και *Forever Friends*.¹⁴³

Στο διάγραμμα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται συνολικά το χαρτοφυλάκιο του ομίλου Σαράντη, οι τέσσερις πυλώνες βάσει των οποίων κατηγοριοποιούνται τα προϊόντα που παράγει ή εκπροσωπεί και διανέμει, όλα τα εμπορικά σήματα που αντιπροσωπεύει η επιχείρηση, τα κανάλια διανομής, καθώς και τα ποσοστά κάθε κλάδου δραστηριοποίησης επί των συνολικών πωλήσεων-εσόδων της εταιρείας. Να σημειώσουμε εδώ προς αποφυγή σύγχυσης, ότι η κατηγορία *luxury cosmetics* μαζί με εκείνη των *car accessories*, όπως αυτές σημειώνονται στο παρακάτω διάγραμμα 5.1 συνιστούν τον άξονα των λοιπών πωλήσεων όπως αυτός αναλύθηκε νωρίτερα.

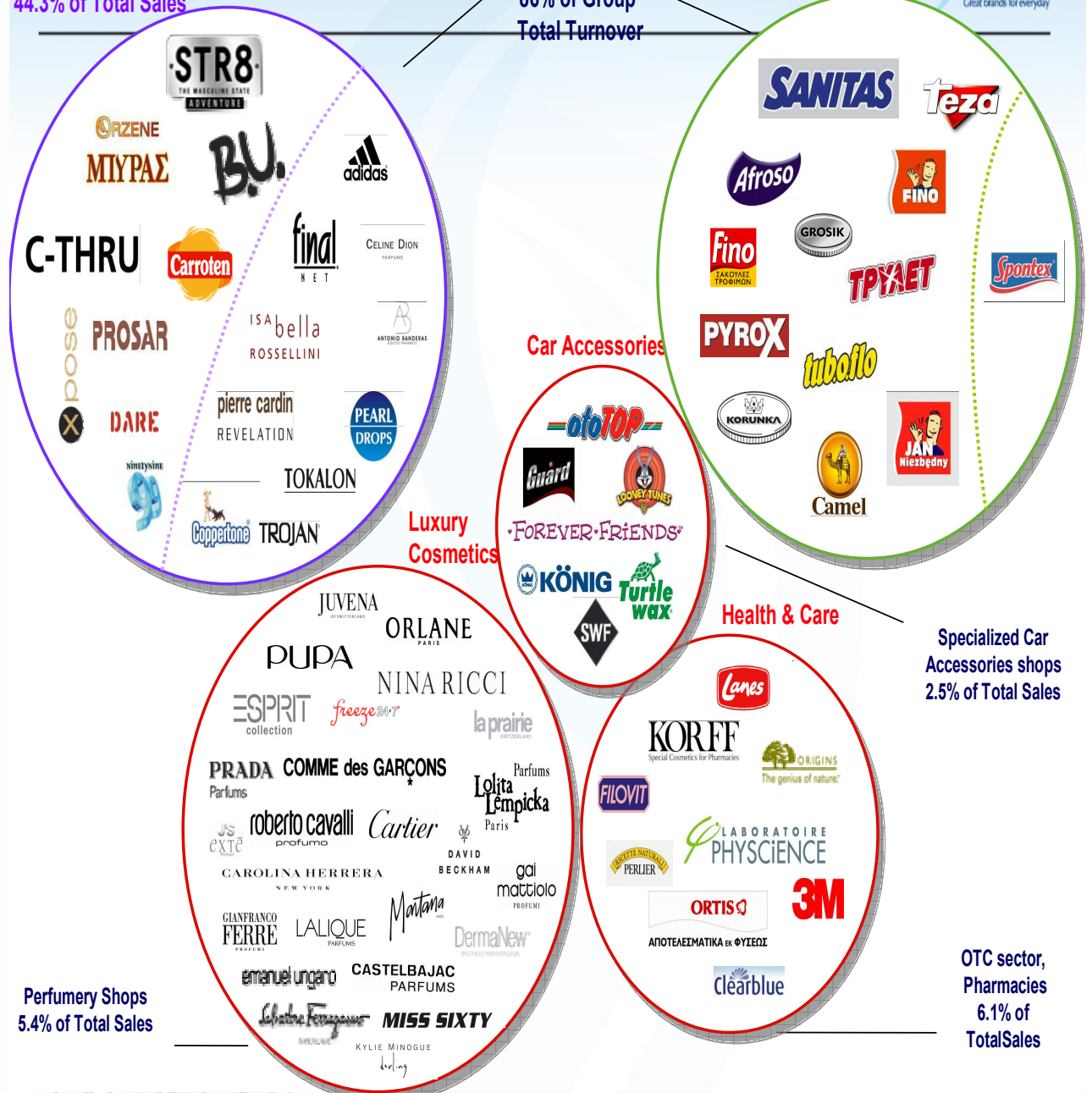
¹⁴³ <http://www.sarantis.gr>

SARANTIS BRAND PORTFOLIO & DISTRIBUTION CHANNELS

Fragrances & Cosmetics
44.3% of Total Sales

SM & Local Groceries
86% of Group
Total Turnover

Household
54.7% of Total Sales
Great brands for everyday



Διάγραμμα 5.1: «Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων της εταιρείας Σαράντης Γρ. ΑΒΕΕ»

Πηγή: <http://www.sarantis.gr>

5.2.3.1. Παρατηρήσεις-Σχόλια

- Τα κανάλια διανομής με τα οποία συνεργάζεται η εταιρεία Σαράντης είναι οι αλυσίδες supermarket, τα φαρμακεία, τα τοπικά παντοπωλεία, τα καταστήματα καλλυντικών και τα εξειδικευμένα καταστήματα με είδη και αξεσουάρ αυτοκινήτου.
- Οι δύο πρώτοι κλάδοι δραστηριοποίησης του ομίλου, των καλλυντικών ευρείας διανομής και των προϊόντων οικιακής χρήσης συνιστούν και το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων (turnover) της εταιρείας με ποσοστό 86%.
- Τα σούπερ-μάρκετ και τα συνοικιακά παντοπωλεία (μαγαζιά) αποτελούν τα ισχυρότερα από τα κανάλια διανομής της εταιρείας.
- Ο άξονας της ευρείας διανομής καλλυντικών επιφέρει και το μεγαλύτερο ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων (44.3%), με τον κλάδο των οικιακών προϊόντων να ακολουθεί με μικρή διαφορά (41.7%).
- Τα καλλυντικά επιλεκτικής διανομής (luxury/ prestige cosmetics) όπως σημειώνονται στο διάγραμμα 5.1, δεν περιλαμβάνουν την Estee Lauder(καθώς και όλα τα σήματα εταιρειών που εκείνη με τη σειρά της περιλαμβάνει), γιατί τα ποσοστά επί των πωλήσεων που σημειώνονται εδώ, δεν αφορούν την περίπτωση της κοινοπραξίας του ομίλου με αυτή την εταιρεία, που αποτελεί μία ξεχωριστή ενότητα για την εταιρεία Σαράντης σε επίπεδο στρατηγικής και εσόδων, αλλά μόνο τις υπόλοιπες πωλήσεις των επιλεκτικών καλλυντικών. Μάλιστα, να σημειώσουμε εδώ ότι οι εταιρείες της Estee Lauder δεν χρησιμοποιούν όλες το ίδιο κανάλι διανομής.

5.2.4. Κοινοπραξία Estee Lauder & Sarantis Group: Τα κυριότερα σημεία

Παρουσιάστηκε, μέσα από την ιστορική εξέλιξη του πολυεθνικού ομίλου Σαράντη, ότι οι σχέσεις και συνεργασίες με ηγετικά ονόματα στο χώρο των καλλυντικών κυρίως, είχαν ξεκινήσει να αναπτύσσονται από τη δεκαετία κιόλας του 1980. Αυτό καταδεικνύει εμφανώς, ότι η εταιρεία από πολύ νωρίς έψαχνε τρόπους στρατηγικής ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων της σε άλλες, νέες αγορές. Ειδικότερα, η συνεργασία με τον διεθνή κολοσσό των επιχειρήσεων στο χώρο των cosmetics Estee Lauder, έμελλε να αποτελέσει σταθμό στην πορεία της Σαράντης και να αποδείξει πως μια καθαρά ελληνική εταιρεία μπόρεσε να σταθεί επάξια απέναντι σε έναν τόσο ισχυρό, αρχικά και τυπικά αντίπαλο, και να εδραιώσει σταδιακά τη δυναμική της παρουσία σε καινούριες, πολλά υποσχόμενες αγορές.

Η Estee Lauder ιδρύεται το 1946 και σήμερα αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους ηγέτες παγκοσμίως στην κατασκευή και το λανσάρισμα προϊόντων για την περιποίηση των μαλλιών, του σώματος, του δέρματος, του προσώπου, προϊόντων μακιγιάζ, καλλυντικών και αρωμάτων. Η Αποστολή της καταγράφεται ρητά ως «bringing the best to everyone we touch»,¹⁴⁴ την οποία και τηρεί πιστά, μιας και η ποιότητα των προϊόντων της αλλά και οι πωλήσεις αυτών είναι αξεπέραστες. Το όνομα της εταιρείας είναι άμεσα συνυφασμένο με την κομψότητα, την ποιότητα και την πολυτέλεια.¹⁴⁵ Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που διαθέτει, περιλαμβάνει επιλεκτικά είδη καλλωπισμού και φροντίδας, αφού τα εμπορικά σήματα που της ανήκουν είναι όλα πολύ ιδιαίτερα, με πολύ συγκεκριμένα κανάλια διανομής (πολλές φορές μάλιστα χρησιμοποιείται και διαφορετικό κανάλι διανομής για κάθε προϊόν χωριστά), όλα τους ευρέως γνωστά και αναγνωρισμένα ονόματα. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε τα brand names εκτός από την ίδια την Estée Lauder, των Aramis, Clinique, Prescriptives, Lab Series Skincare for Men, Origins, Tommy Hilfiger Toiletries, M·A·C, La Mer, Bobbi Brown, Donna Karan Cosmetics, Jo Malone, Bumble and bumble, Michael Kors Beauty, Darphin, American Beauty, Tom Ford Beauty, Mustang, Coach, και Ojon. Τα προϊόντα της πωλούνται σε περισσότερα από 140 κράτη, ενώ τουλάχιστον 32.000 εργαζόμενοι απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της σε όλο τον κόσμο.

¹⁴⁴ <http://www.elcompanies.com>

¹⁴⁵ <http://www.estelauder.com>

Σε ότι αφορά στη συνεργασία της με τον όμιλο Σαράντη, ο τελευταίος είχε αναλάβει την αποκλειστική διανομή των προϊόντων της στην Ελλάδα από τα τέλη της δεκαετίας του '70. Η κοινοπραξία που ακολούθησε μετά το 2000, ήρθε να επιβεβαιώσει τις στενές σχέσεις που οι δύο πολυεθνικές εταιρείες είχαν ήδη αναπτύξει, και αφορούσε πλέον τη διανομή των προϊόντων της Estee Lauder και των σημάτων που ηγείτο, εκτός από την Ελλάδα σε Ρουμανία και Βουλγαρία, όπου ο όμιλος Σαράντη είχε ήδη διεισδύσει. Η κοινοπρακτική εταιρεία μπορεί πλέον και διανέμει προϊόντα με brand names των Estee Lauder, Clinique, Aramis, Tommy Hilfiger, La Mer και Donna Karan. Στη συνέχεια, λανσάρονται για πρώτη φορά τα καλλυντικά MAC στη χώρα μας με δικά τους αποκλειστικά κανάλια διανομής (καταστήματα αποκλειστικής πώλησης).¹⁴⁶

Η κοινοπραξία αυτή των δύο ομίλων έδωσε όλα αυτά τα χρόνια πρόσφορο έδαφος για πολλές συνεργασίες και δυνατότητες εξέλιξης-εισχώρησης σε νέες αγορές ξένων χωρών, τόσο από την πλευρά της Estee Lauder (και όλων των εμπορικών σημάτων που αυτή συνεπάγεται για παράδειγμα στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης που ο ελληνικός όμιλος εξαπλώθηκε) όσο και από εκείνη του ομίλου Σαράντη. Οι από κοινού στρατηγικές επιλογές και κινήσεις, το μοίρασμα των πόρων και ικανοτήτων αλλά και η αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης που προέκυψαν, αποτέλεσαν το βασικό συντελεστή για μία από παράλληλη και επιτυχημένη πορεία στον κλάδο των καλλυντικών και πολύ περισσότερο για τη σύναψη μίας σχέσης με διαρκείς αλληλεξαρτήσεις και συμφωνίες.

Ερχόμενοι τώρα στο 2007, και πάντοτε στα πλαίσια της ίδιας κοινοπραξίας, η εταιρεία Σαράντη γνωστοποιεί το λανσάρισμα του ανδρικού αρώματος Mustang στην αμερικανική αγορά. Συγκεκριμένα, η συμφωνία συνάπτεται μεταξύ του Σαράντη και της Aramis (που ανήκει στις εταιρείες της Estee Lauder) και σημειώνει τεράστια επιτυχία. Ο όμιλος Σαράντη αναλαμβάνει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του νέου ανδρικού αρώματος, έχοντας την αποκλειστική παραγωγή του προϊόντος ενώ η Estee Lauder προωθεί τη διαφημιστική καμπάνια η οποία και αφήνει τις καλύτερες εντυπώσεις. Το Mustang κυκλοφορεί πιλοτικά στην Αμερικανική αγορά τον Ιούλιο του 2007 στα καταστήματα Sears, Kohl's, Wal-Mart, CVS και Target καθώς και στην ευρύτερη αγορά λιανικής αλλά και σε αλυσίδες φαρμακείων. Το αποτέλεσμα είναι εξαιρετικό, αφού ο συνδυασμός του ποιοτικού σχεδιασμού με την

¹⁴⁶ «Estee Lauder Companies to establish a joint venture with the Sarantis group to expand distribution in Greece, Romania and Bulgaria», October 18, 2000, Business Wire, New York

επιτυχία της καμπάνιας του αρώματος, το τοποθετούν στην πρώτη θέση στην κατηγορία του ανδρικού αρώματος, λαμβάνοντας υπόψη πωλήσεις τεσσάρων μηνών. Το σημαντικό, βέβαια, για την ελληνική επιχείρηση είναι η πρώτη της επαφή με την εκτεταμένη, αμερικανική αγορά αλλά και η εξαιρετικά θετική ανταπόκριση που είχαν απέναντί της οι τόσο απαιτητικοί καταναλωτές της.¹⁴⁷¹⁴⁸

Η συνεργασία όμως της πολυεθνικής εταιρείας Σαράντη με τον κολοσσιαίο όμιλο Estee Lauder δεν σταματά εδώ. Η επιτυχημένη κοινοπρακτική δράση τους συνεχίζεται και μέσα στο 2008, όταν ο ελληνικός όμιλος ανακοινώνει την προώθηση του ιδιοπαραγόμενου αρώματός του C-THRU στις ΗΠΑ. Μάλιστα, θα είναι η πρώτη φορά που η Estee Lauder (και συγκεκριμένα η Aramis) θα ασχοληθεί με τη ευρεία διανομή στην κατηγορία των γυναικείων αρωματικών. Και σε αυτή την απόπειρα λοιπόν, η Σαράντης θα αναλάβει την παραγωγή ενώ η Estee Lauder τη διανομή και την διαφημιστική προβολή. Υπολογίζεται ότι το Δεκέμβριο αυτού του έτους, θα ξεκινήσει το λανσάρισμα του C-THRU σε επιλεγμένα σημεία, ενώ μέσα στο 2009 θα προχωρήσει η καμπάνια του προϊόντος στην Αμερική. Το ίδιο διάστημα, θα αρχίσει να κυκλοφορεί το άρωμα της Σαράντης και σε όλες τις διεθνείς αγορές που έχει ήδη παρουσία και δράση η ηγέτιδα Estee Lauder. Η εν λόγω συνεργασία, τέλος, όχι μόνο δικαιώνει την ελληνική εταιρεία σε επίπεδο εξειδίκευσης, τεχνογνωσίας και πολυετούς πείρας, συσφίγγει τις σχέσεις της με τη διεθνή συντάιρό της, αλλά ταυτόχρονα της δίνει την ευκαιρία να ελιχθεί και σε αγορές καλλυντικών νέων χωρών, που προσφέρουν ανεκμετάλλευτο και πολλά υποσχόμενο υλικό για επιτυχίες και στρατηγικές κινήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.¹⁴⁹

¹⁴⁷ <http://www.sarantis.gr>

¹⁴⁸ « Σαράντης: Στις ΗΠΑ μέσω της Estee Lauder», 20/04/07, <http://www.euro2day.gr>

¹⁴⁹ « Επέκταση συνεργασίας του ομίλου ΣΑΡΑΝΤΗ με την Estee Lauder», 26 Αυγούστου 2008, <http://www.pathfider.gr/finance/news/499960.html>

5.2.5. Διεθνής παρουσία

Η εταιρεία Σαράντης διαγράφει μια εξαιρετικά επιτυχημένη διαδρομή εκτός του ελλαδικού χώρου, και στα κράτη τους Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου και διατηρεί ένα σημαντικότατο δίκτυο θυγατρικών εταιρειών. Συνολικά, οι θυγατρικές επιχειρήσεις του ομίλου εντοπίζονται σε δέκα κράτη και συγκεκριμένα στην Πολωνία, την Ουκρανία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, τη Σερβία, την Τσεχία, την Π.Γ.Δ.Μ, την Τουρκία, την Ουγγαρία και τη Ρωσία. Τόσο σε επίπεδο παραγωγής αλλά και σε διανομής, ο όμιλος Σαράντη κρατά τα ηνία τους αγοράς και σε αυτές τους χώρες σε όλους τους στρατηγικούς κλάδους δραστηριοποίησής του.

Παράλληλα, η εταιρεία διατηρεί ένα ισχυρό δίκτυο εξαγωγών σε περισσότερες από 30 χώρες, μέσω συνεργασιών διανομής που έχει συνάψει με τοπικές εταιρείες. Πρόκειται κυρίως για τους περιοχές τους Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, τα Βαλκάνια, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική. Το τμήμα εξαγωγών τους εταιρείες αναζητά διαρκώς νέες ευκαιρίες συνεργασίας, καθώς επιδιώκει το «άνοιγμα» σε νέες αγορές-ανεκμετάλλευτες τους φορές- που τους παρουσιάζουν πρόσφορο έδαφος, ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης. Η εξάπλωση σε Λατινική Αμερική και Ασία, μάλιστα, συγκαταλέγονται τους αμέσως επόμενους στόχους του τμήματος εξαγωγών του ομίλου.¹⁵⁰

¹⁵⁰ <http://www.sarantis.gr>

5.3. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ *

Προκειμένου να ξεκινήσει η ανάλυση της εταιρείας Σαράντης μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη όλες της παραμέτρους που την πλαισιώνουν, ώστε να εκτιμηθούν καλύτερα οι στρατηγικές της επιλογές των τελευταίων χρόνων, αλλά και να προβλεφθούν σωστά οι προτεινόμενες μελλοντικές της κινήσεις, οφείλουμε να εξετάσουμε πρώτα απ' όλα τον κλάδο στον οποίο ανήκει αλλά και τους κυριότερους ανταγωνιστές που έχει να αντιμετωπίσει. Να σημειώσουμε εδώ ότι η μελέτη που ακολουθεί, θα αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης στην εγχώρια – ως επί το πλείστον- αγορά, ενώ θα περιοριστούμε στον κλάδο των καλλυντικών- (και όχι απορρυπαντικών, οικιακής χρήσης ή παραφαρμακευτικών που επίσης δραστηριοποιείται)- από τον οποίο η επιχείρηση που μας ενδιαφέρει, έχει και τα σημαντικότερα έσοδα, αλλά θα καταστεί και ευκολότερη η διαδικασία της εξέτασής της. Τέλος, να επισημάνουμε ότι τα στατιστικά στοιχεία, τα ποσοστά και οι αριθμοί που παρακάτω ενδέχεται να αναφερθούν ως αποτελέσματα διαφόρων μελετών και ερευνών που εντοπίστηκαν γύρω από τον κλάδο των καλλυντικών, αφορούν (κυρίως) την τετραετία 2004-2008, ώστε να συμβαδίζουν όσο το δυνατό περισσότερο με τα σημερινά δεδομένα.

Σε γενικές γραμμές, τα καλλυντικά χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλή πιστότητα στη μάρκα (brand loyalty), η οποία εξαρτάται άμεσα από το προϊόν. Χαρακτηριστικό είναι ότι για κάποιες κατηγορίες καλλυντικών οι περισσότεροι καταναλωτές στρέφονται προς συγκεκριμένα επώνυμα καλλυντικά (π.χ. περιποίησης προσώπου), προϊόντα για τα οποία ακόμη και οι οικονομικά ασθενέστεροι προτίθενται να διαθέσουν περισσότερα χρήματα. Αντίθετα, σε άλλες κατηγορίες προϊόντων, τα οποία διατίθενται κυρίως από το κανάλι της ευρείας διανομής, υπάρχει μεγαλύτερη διάθεση για δοκιμή και εναλλαγές μεταξύ των πολλών προσφερόμενων σημάτων.

Σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση, σημειώνεται ότι οι συνεχείς αλλαγές της μόδας και του σύγχρονου lifestyle μεταβάλλουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών για συγκεκριμένες κατηγορίες καλλυντικών. Επίσης, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, σε συνδυασμό με τις τιμές των προϊόντων επηρεάζει τη ζήτηση καλλυντικών, καθορίζοντας σε μεγάλο βαθμό το κανάλι διανομής στο οποίο θα στραφούν για την αγορά των συγκεκριμένων προϊόντων, ενώ και η διαφήμιση επηρεάζει έντονα τη ζήτηση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου δαπανούν

ετησίως υψηλά κονδύλια για την προώθηση των προϊόντων τους, εν όψει του αυξανόμενου συνεχώς ανταγωνισμού (ICAP, Μελέτη για τον κλάδο των καλλυντικών, 2005).

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια ο κλάδος των καλλυντικών ακολουθεί σταθερά ανοδική τροχιά, με κυρίαρχα προϊόντα εκείνα που σχετίζονται με την περιποίηση προσώπου και μαλλιών, ενώ τα προϊόντα περιποίησης σώματος, μακιγιάζ και αρώματα ακολουθούν. Έρευνα της ICAP, συγκεκριμένα, φανερώνει ότι οι Έλληνες ξοδεύουν ετησίως 1,5 δις. Ευρώ για καλλυντικά και προϊόντα περιποίησης (στοιχεία 2006), ενώ το ποσό αναμένεται να αυξηθεί μέσα στα επόμενα χρόνια δεδομένου ότι η ενασχόληση με την εμφάνιση δε σταματάει ποτέ!¹⁵¹

Ακόμη, μέσα από τις πιο πρόσφατες μελέτες και έρευνες της Stat bank για τα έτη 2007-2008 ο κλάδος των καλλυντικών αναδεικνύεται σε έναν από τους πλέον επικερδείς αλλά και άκρως ανταγωνιστικούς του εμπορίου. Αν και ο περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος «έπληξε» τον υποκλάδο των καλλυντικών επιλεκτικής διανομής (τα οποία είναι σαφώς ακριβότερα), εντούτοις σημαντική άνθηση παρουσίασαν οι κατηγορίες ευρείας διανομής αλλά και εκείνη των φυσικών καλλυντικών φαρμακείου. Ως προς αυτό το τελευταίο, σημαντική είναι η τάση για φυτικά και φυσικά προϊόντα του σύγχρονου καταναλωτή, εν γένει ποιοτικά, ώστε ολοένα και περισσότερες εταιρείες καλλυντικών ειδών να στρέφονται στην παραγωγή τέτοιων προϊόντων.^{152 153} Στην ελληνική αγορά κερδίζει συνεχώς έδαφος αυτή η κατηγορία καλλυντικών, με γνωστότερες εταιρείες τις Apivita, Korres και Mastic Spa. Η ανοδική πορεία που παρουσιάζουν τα συγκεκριμένα προϊόντα φαίνεται ολοφάνερα και στις πωλήσεις τους, οι οποίες για το 2007 παρουσίασαν αύξηση 10% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.¹⁵⁴ Σε δείγμα 74 εταιρειών- των μεγαλύτερων βάσει του κύκλου εργασιών τους- η ίδια έρευνα συμπεραίνει ότι στον κλάδο των καλλυντικών- απορρυπαντικών παρατηρήθηκε αύξηση της τάξεως του 25% στα συνολικά καθαρά τους κέρδη, ενώ μόλις 10 εξ' αυτών εμφάνισαν ζημίες (βλ. Παράρτημα, Πίνακας με «Οικονομικά αποτελέσματα 74 παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων Καλλυντικών-Απορρυπαντικών, στοιχεία έως 26/6/2008, Πηγή Stat bank).

¹⁵¹ Σάκκουλα Γ., 03/05/2008, «Μπρος στα κάλλη τι είναι... το χρήμα», Εφημερίδα Ελευθεροτυπία

¹⁵² «Statbank: Έρευνα για την εγχώρια αγορά φαρμάκων-καλλυντικών», 26/6/2007, <http://www.capital.gr>

¹⁵³ «Statbank: Αύξηση 13,3% στα κέρδη των εμπορικών επιχειρήσεων το 2007», 26/6/2008, <http://www.capital.gr>

¹⁵⁴ Σουντουρλή Χ., 2007, «Ανακατατάξεις εντείνουν το παιχνίδι του ανταγωνισμού»

Σε επίπεδο ανταγωνισμού τώρα, ανάμεσα στις μεγάλες εταιρείες παραγωγής και εμπορίας καλλυντικών και «φιλοξενώντας» πολλές σημαντικές ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες όπως Beiersdorf (γνωστότερη στο ευρύ κοινό ως Nivea), Johnson & Johnson, Unilever, L' Oreal, Dior, όμιλος Σαράντη, Notos Com, όμιλος Γερολυμάτου και Procter & Gamble, αξίζει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι, στην ελληνική αγορά πολλοί ξένοι οίκοι-ηγέτες (βλ. L' Oreal, Dior), έχουν συστήσει στη χώρα μας θυγατρικές εταιρείες, προκειμένου μέσω αυτών να προωθούν τα καλλυντικά τους. Επίσης, πολύ συχνά συμβαίνει οι ξένες εταιρείες να συνάπτουν κοινοπραξίες ή αποκλειστικές συμφωνίες με ελληνικές επιχειρήσεις, αναθέτοντας στις τελευταίες τη διανομή και προώθηση των προϊόντων τους¹⁵⁵ (περίπτωση ομίλου Σαράντη με την Estee Lauder αλλά και του ομίλου Notos Com με την αποκλειστική αντιπροσώπευση του οίκου Chanel, και την κοινοπρακτική του δράση με τον Yves Saint Laurent).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Βιομηχανίας Αρωμάτων και Καλλυντικών (ΠΣΒΑΚ) σε πρόσφατη ημερίδα με θέμα «Ο καθρέφτης των καλλυντικών σε Ελλάδα και Ευρώπη», μία από τις τάσεις που επικρατούν γενικότερα στον κλάδο και ρυθμίζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια, είναι αυτή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, η οποία άρχισε τη δεκαετία του '70 και οδήγησε σε συγκέντρωση αρκετούς μεγάλους ομίλους καλλυντικών. Ωστόσο, ο αριθμός των εταιρειών καλλυντικών ούτε έχει μειωθεί ούτε και πρόκειται να μειωθεί, αφού συνεχώς νέες επιχειρήσεις εισβάλλουν στον κλάδο. Τα παραπάνω ερμηνεύονται εν ολίγοις ως «παγκοσμιοποίηση της αγοράς», όρο που συναντήσαμε πολλές φορές στην παρούσα διατριβή. Η διεθνοποίηση αφορά τώρα πια σε όλες τις εταιρείες, που θέλουν να επιβιώσουν στο χώρο και εστιάζεται πρωταρχικά σε έννοιες μάρκετινγκ, για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική τους και να φροντίσουν να απευθύνονται σε όλες τις αγορές.¹⁵⁶

Σε ότι αφορά τη λιανική αγορά, οι αλυσίδες είναι εκείνες που κυριαρχούν με τις Hondos Center, Μαρινόπουλος Sephora και Gallerie de Beaute να είναι οι πλέον αναμφισβήτητοι ηγέτες, ενώ τα μεμονωμένα καταστήματα αποτελούν είδος προς εξαφάνιση.

Εκτός όμως από τις οργανωμένες αλυσίδες, στον τελικό καταναλωτή απευθύνονται και τα σούπερ μάρκετ (με καλλυντικά ευρείας διανομής) καθώς επίσης

¹⁵⁵ Σουντουρλή Χ., 2007, «Ανακατατάξεις εντείνουν το παιχνίδι του ανταγωνισμού»

¹⁵⁶ Ημερίδα με θέμα «Ο καθρέφτης των καλλυντικών σε Ελλάδα και Ευρώπη», 2000, Πηγή: COMCENTER, SELF SERVICE, ΤΕΥΧΟΣ 280

και τα κομμωτήρια με τα ειδικά προϊόντα. Σημαντικό μερίδιο κατέχουν επίσης τα τμήματα καλλυντικών εντός των πολυκαταστημάτων αλλά και τα Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών.¹⁵⁷

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, αντιλαμβάνεται εύκολα κανείς ότι ο κλάδος των Καλλυντικών κρίνεται από τους πλέον ανταγωνιστικούς και παράλληλα κερδοφόρους. Καθημερινά οι επιχειρήσεις στη χώρα μας ψάχνουν νέους τρόπους ώστε να εμπλουτίσουν το χαρτοφυλάκιό τους με καινούρια, ποιοτικά προϊόντα που θα σαγηνεύσουν τον καταναλωτή και θα τους δώσουν ένα κομμάτι μεγαλύτερο από την πίτα της αγοράς. Μέσα από την αδιάκοπη παραγωγή, τις σύγχρονες τεχνικές μάρκετινγκ βασισμένες στα παγκόσμια πρότυπα, τις εσωτερικές αναδιαρθρώσεις, τις διεθνείς συμφωνίες, τις στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες, ο κλάδος των Καλλυντικών στην Ελλάδα ενισχύεται σημαντικά, ακολουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία ενώ την ίδια στιγμή η όξυνση του ανταγωνισμού γίνεται μέρος του παιχνιδιού και αναπόφευκτη χρόνο με το χρόνο.

***Αναλυτικά οικονομικά στοιχεία για τις κυριότερες εγχώριες επιχειρήσεις στον κλάδο των καλλυντικών, σχετικά με τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη τους, αναφέρονται στο Παράρτημα σε σχετικό πίνακα (στοιχεία μέχρι 26 Ιουνίου 2008, Πηγή Stat bank).**

¹⁵⁷ <http://www.statbank.gr>, 18/04/2006, Δελτίο Τύπου «Έρευνα της STAT BANK για την αγορά Φαρμάκων– Καλλυντικών»

5.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε το περιβάλλον του ανταγωνισμού της εταιρείας Σαράντης σε εγχώριο επίπεδο, αναλύοντας τους κυριότερους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές της, προκειμένου να μπορέσουμε να κατανοήσουμε επακριβώς την τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης που μελετάμε αλλά και να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις στη συνέχεια, ώστε να εκτιμηθεί η παρούσα θέση της και οι περαιτέρω προοπτικές που αυτή έχει στην ελληνική αγορά. Επειδή όπως προαναφέραμε ο ανταγωνισμός στον κλάδο των Καλλυντικών είναι σφοδρός, η εξαιρετικά επιλεκτική επιλογή των ανταγωνιστών που θα μελετηθούν παρακάτω, έγινε κυρίως με κριτήρια τον κύκλο εργασιών τους, τα οικονομικά τους αποτελέσματα την τελευταία 4ετία (βλ. Παράρτημα), τα-ως επί το πλείστον- κοινά κανάλια διανομής αλλά και την προτίμηση που δείχνουν οι καταναλωτές στα προϊόντα τους σύμφωνα πάντοτε με το κοινωνικό περιβάλλον και τις επιταγές του σύγχρονου τρόπου ζωής (social environment).

5.4.1. Άμεσοι Ανταγωνιστές

Αξίζει να επισημανθεί στο σημείο αυτό, ότι ο ανταγωνισμός όπως αυτός θα μελετηθεί στη συνέχεια, καθώς και οι εταιρείες που τον εκπροσωπούν στον κλάδο των καλλυντικών, θα μας απασχολήσει στο κομμάτι -κυρίως- των καλλυντικών μαζικής διανομής, δηλαδή σε προϊόντα περιποίησης σώματος, μαλλιών και προσώπου, αποσμητικά, αρώματα και καλλυντικά αντηλιακής προστασίας. Εστιάζοντας έτσι σε πολύ συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς των καλλυντικών, απαλείφουμε τον κίνδυνο παρανοήσεων ή ελλείψεων που ενδεχομένως να προέκυπταν, σχετικά με το ποιοι όμιλοι/ εταιρείες επιλέχθηκαν και αντίστοιχα παραλείφθηκαν ως ανταγωνιστές του ομίλου Σαράντη, ενώ επιπλέον διευκολύνεται και ο αναγνώστης, προκειμένου να κατανοεί πλήρως την εξέλιξη της μελέτης περίπτωσης που παρακολουθεί.

5.4.1.1. Procter & Gamble

Η εταιρεία Procter & Gamble αποτελεί κυριολεκτικά έναν παγκόσμιο κολοσσό στην παγκόσμια βιομηχανία καταναλωτικών αγαθών με δραστηριότητα σε τουλάχιστον 80 διαφορετικές χώρες. Με επιχειρήσεις σε Αμερική, Καναδά, Λατινική Αμερική, Ευρώπη, Κίνα και Αφρική, ο πολυεθνικός όμιλος συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες, πλέον επιτυχημένες και κερδοφόρες εταιρείες στο διεθνές επιχειρηματικό προσκήνιο.¹⁵⁸ Δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση καταναλωτικών ειδών, εκ των οποίων τα απορρυπαντικά, οι βρεφικές πάνες, τα προϊόντα προσωπικής υγιεινής των γυναικών και περιποίησης μαλλιών αντιπροσωπεύουν το 50% των συνολικών πωλήσεων της (Επιτροπή Ανταγωνισμού, Αποφάσεις 2005). Ιδρύεται το 1837 και ενώ ξεκινά με την απλή παραγωγή κεριών και σαπουνιών, σήμερα έχει καταφέρει και μονοπωλεί τόσο το ενδιαφέρον των επενδυτών όσο και την ίδια την αγορά στην οποία απευθύνεται.¹⁵⁹

Με όραμά της τη φράση «Touching lives, improving life», η Procter & Gamble έχει δημιουργήσει μία εξαιρετική σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, προσφέροντάς τους μια τεράστια ποικιλία επώνυμων προϊόντων που κάνουν τη ζωή τους πιο εύκολη και ευχάριστη. Να σημειωθεί εδώ, ότι τα προϊόντα της P&G διατίθενται σε περισσότερα από 180 κράτη.¹⁶⁰ Η εταιρεία αυτή τη στιγμή απασχολεί περίπου 140.000 εργαζόμενους, θεωρώντας τους μάλιστα τμήμα της εταιρικής της κουλτούρας και πολύτιμη συμβολή στην επιτυχή της πορεία.

Στην ελληνική αγορά, με έδρα στο Μαρούσι, η Procter & Gamble άρχισε να δραστηριοποιείται το 1960 με τη θυγατρική της P&G Hellas, και για περισσότερο από 15 χρόνια διακινούσε κυρίως απορρυπαντικά. Το 1980 μπήκε και στην αγορά των καλλυντικών. Σήμερα εισάγει και διακινεί στη χώρα μας περισσότερα από 40 προϊόντα, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται τα ευρεία κατανάλωσης Pantene, Head & Shoulders, Max Factor, Pampers, Ariel και Tide καθώς και η οδοντόκρεμα Crest.

¹⁵⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Procter_and_Gamble

¹⁵⁹ Φράγκος Σ., 6/2/2005, « Άλαν Λάφλεϊ- Ό,τι καλύτερο για την Procter&Gamble», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

¹⁶⁰ <http://www.pg.com>

Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων

Τα προϊόντα που η P&G διαθέτει στο portfolio της, χαρακτηρίστηκαν από πολλούς ως «billion dollar brands», διότι εκτός του τεράστιου αριθμού εσόδων που της αποφέρουν ετησίως, γίνονται ανάρπαστα και αγαπητά από τους καταναλωτές από την πρώτη κιόλας μέρα κυκλοφορίας τους. Η ίδια η εταιρεία, πρόσφατα, διαχώρισε τη μεγάλη γκάμα των προϊόντων της στις εξής ενότητες (global business units).¹⁶¹

- Προϊόντα φροντίδας και ομορφιάς
- Προϊόντα οικιακής χρήσης & φροντίδας του σπιτιού
- Προϊόντα υγείας και ευεξίας

Ξεκινώντας με τα προϊόντα ομορφιάς και υγείας (περιποίηση σώματος, προσώπου, μαλλιών, δέρματος, καλλυντικά και αρώματα), εντάσσουμε τα καλλυντικά της *Max Factor*, οι βαφές μαλλιών *Clairol*, τα σαμπουάν *Pantene*, *Head& Shoulders*, *Herbal Essences*, το αφρόλουτρο *Camay*, τα αποσμητικά *Old Spice* και *Noxzema*, η σειρά περιποίησης μαλλιών *Wella*, καθώς και τα αρώματα επιλεκτικής διανομής *Lacoste* και *Escada*. Στην δεύτερη κατηγορία προϊόντων (απορρυπαντικά, καθαριστικά χώρων, μπαταρίες, προϊόντα περιποίησης βρεφών και φροντίδα της οικογένειας) ενυπάρχουν οι μπαταρίες *Duracell*, τα απορρυπαντικά *Ariel* και *Tide*, αλλά και τα γνωστά σε όλους *Pampers* για τα βρέφη τα καλλυντικά γυναικείας υγιεινής *Always*, η οδοντόκρεμα *Crest* και τα ξυραφάκια *Gillette*. Τέλος, στον άξονα της υγείας και ευεξίας (προστασία υγείας, τροφές, φάρμακα) συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων τα πατατάκια *Pringles* και τα συνταγογραφούμενα φάρμακα *Prilosec*.¹⁶²

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε πως σε ευρωπαϊκό επίπεδο σήμερα, η P&G χαρακτηρίζεται ως «ο εργοδότης της Ευρώπης», ενώ και για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς, ο κύκλος εργασιών της P&G Hellas ετησίως ξεπερνά κάθε προηγούμενο, με αποκορύφωμα στο τέλος του 2007 να φτάνει πάνω από 424 εκατομμύρια ευρώ ((βλ. Παράρτημα, Πίνακας με «Οικονομικά αποτελέσματα 74 παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων Καλλυντικών-Απορρυπαντικών, στοιχεία έως 26/6/2008, Πηγή Stat bank).

¹⁶¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Procter_and_Gamble

¹⁶² <http://www.pg.com>

5.4.1.2. Unilever

Η Unilever είναι μια Άγγλο-Ολλανδική εταιρεία που συστήνεται με τη σημερινή της μορφή το 1930. Σήμερα, η εταιρεία θεωρείται από τις κορυφαίες στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών, με περισσότερα από 400 επώνυμα, εμπορικά σήματα παγκοσμίως στο χαρτοφυλάκιό της, τουλάχιστον 220.000 ανθρώπους να εργάζονται για αυτή σε 100 χώρες διεθνώς (Ευρώπη, Αμερική, Λατινική Αμερική, Αφρική, Μέση Ανατολή, Ασία) και έναν ετήσιο υπολογισμό παγκόσμιων εσόδων να αγγίζει τα 40 δις. Ευρώ! (έτος 2005)¹⁶³

Η Αποστολή της εταιρείας είναι να προσθέσει ζωτικότητα στη ζωή όλων και με τη φράση «feel good, look good and get more out of life» επιδιώκει σε καθημερινή βάση να την πραγματοποιεί. Δημιουργεί διαρκώς νέα προϊόντα και βελτιώνει τα ήδη δοκιμασμένα, προκειμένου να ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες και προσδοκίες του καταναλωτή.¹⁶⁴

Στην Ελλάδα, ο όμιλος Unilever, δραστηριοποιείται με τις εταιρείες τροφίμων ΕΛΑΪΣ-Unilever και KNORR-BESTFOODS Hellas, την Unilever Hellas, εταιρεία ειδών οικιακής και προσωπικής φροντίδας και την ALGIDA, εταιρεία παγωτών και κατεψυγμένων προϊόντων. Είναι η 3η σε μέγεθος εταιρεία σε μη διαρκή καταναλωτικά προϊόντα (πλην πετρελαιοειδών) στην Ελλάδα με συνολικό τζίρο το 2005 πάνω από 500 εκ. Ευρώ και αποτελεί τον Νο 1 προμηθευτή στο λιανικό εμπόριο.¹⁶⁵

Τέλος, να σημειώσουμε ότι, η Unilever στην Ελλάδα εδρεύει στο Ν. Ηράκλειο και διατηρεί ηγετική θέση στο 90% των κατηγοριών που δραστηριοποιείται με εξίσου σημαντικές αποδόσεις στον τομέα των καλλυντικών που μελετάμε, κάτι που σαφέστατα την κατατάσσει στους πλέον άμεσους ανταγωνιστές την εταιρείας Σαράντης που εξετάζουμε.

¹⁶³ <http://en.wikipedia.org/wiki/Unilever>

¹⁶⁴ <http://www.unilever.gr>

¹⁶⁵ <http://www.unilever.gr>

Χαρτοφυλάκιο προϊόντων

Συνοπτικά, και με βάση το διαχωρισμό δραστηριοτήτων όπως τον καθορίζει η ίδια η εταιρεία, μπορούμε να κατατάξουμε τη δράση και τα προϊόντα της Unilever στη χώρα μας σε δύο βασικούς πυλώνες:

- Τρόφιμα
- Προϊόντα οικιακής φροντίδας και προσωπικής υγιεινής

Στον τομέα των τροφίμων υπάγονται επωνυμίες προϊόντων κάθε είδους. Από την κατηγορία του ελαιόλαδου με γνωστότερο φυσικά το *Άλις*, τις μαργαρίνες *Βιτάμ* και *Becel*, τις μαγιονέζες και σάλτσες *Hellmann's*, τα παγωτά *Algida*, τους κύβους και τις σούπες *Knorr*, το τσάι *Lipton*, αλλά και τα κατεψυγμένα προϊόντα *Iglo*.

Αντίστοιχα και εξίσου επώνυμα, είναι τα προϊόντα που διαθέτει η Unilever στη χώρα μας αλλά και σε διεθνές επίπεδο, στον τομέα της προσωπικής και οικιακής περιποίησης. Έτσι λοιπόν, η ενότητα αυτή περιλαμβάνει προϊόντα οικιακού καθαρισμού όπως τη Χλωρίνη *Klinex*, απορρυπαντικά & μαλακτικά ρούχων (με τα *Skip* και *Cajoline* να κυριαρχούν), προϊόντα στοματικής υγιεινής όπως η οδοντόκρεμα *Aim*, προϊόντα περιποίησης προσώπου και σώματος, αφρόλουτρα δηλαδή και κρέμες ενυδάτωσης με τα *Lux* και *Dove* να επικρατούν, προϊόντα περιποίησης μαλλιών όπου ανήκουν το *Organics* και το *Ultrax* και βέβαια, αρώματα και αποσμητικά με τα *Axe* και *Rexona* να κρατούν τα ηνία της υποκατηγορίας αυτής.

Ειδικότερα στον τομέα των καλλυντικών και ειδών προσωπικής φροντίδας (προσώπου, δέρματος, μαλλιών και σώματος) που μας απασχολεί απ την αρχή της παρούσας μελέτης περίπτωσης, η Unilever Hellas αποσπά πολύ σημαντικό μερίδιο της πίτας, με έναν κύκλο εργασιών στο τέλος του 2007 να προσεγγίζει τα 300 εκατομμύρια ευρώ, και αυξημένο σε ποσοστό της τάξεως του 3.5% σε σχέση με το 2006 ((βλ. Παράρτημα, Πίνακας με «Οικονομικά αποτελέσματα 74 παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων Καλλυντικών-Απορρυπαντικών, στοιχεία έως 26/6/2008, Πηγή Stat bank).

5.4.1.3. Beiersdorf

Αν και η εταιρεία είναι γνωστότερη ως Nivea μιας και πρόκειται για το δημοφιλέστερο και πλέον κερδοφόρο προϊόν του χαρτοφυλακίου της, αλλά και από τις επικρατέστερες επωνυμίες καλλυντικών στην αγορά, η επιχείρηση που πρωτοξεκίνησε από τη Γερμανία, ονομάζεται Beiersdorf, και πήρε το όνομα του ιδρυτή της, Carl Beiersdorf. Το 1890, ο Oskar Troplowitz, αγόρασε την επιχείρηση Beiersdorf, στο Αμβούργο της Γερμανίας.

Στην αρχή του αιώνα η επιχείρηση είναι πλέον διάσημη όχι μόνο για την κρέμα Nivea αλλά και για αρκετά ακόμη καινοτόμα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων των πρώτων αυτοκόλλητων επιδέσμων, ταινιών, σαπουνιών αλλά και ιατρικών σκευασμάτων.¹⁶⁶ Με περισσότερα από 100 χρόνια ισχυρής παρουσίας στον κλάδο, εμπειρίας και έρευνας, αλλά και με μία διεθνή ηγετική θέση στον τομέα της, η Beiersdorf σήμερα, θέτει ως στόχο της την εκπλήρωση όλων των προσδοκιών όλων των καταναλωτών της. Με κίνητρό της, «το πάθος για την επιτυχία», επιδιώκει μέσα στα πλαίσια των μακροπρόθεσμων στόχων της να αυξήσει ακόμη περισσότερο το μερίδιο αγοράς της μέσα από την ποιοτική ανάπτυξη και νέες κινήσεις ενώ παράλληλα προσπαθεί να βελτιώνει συστηματικά τις αποδόσεις της, ώστε να μπορεί να διατηρεί τη δυνατή της θέση μακροχρόνια, μέσα στο τόσο ρευστό και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου της.¹⁶⁷ Δραστηριοποιείται παγκοσμίως σε περισσότερες από 130 χώρες (είτε με τη μορφή θυγατρικών είτε με κοινοπραξίες) σε Δυτική Ευρώπη, Ασία, Αυστραλία και Αμερική, διατηρώντας ένα ισχυρό portfolio με επώνυμα προϊόντα ομορφιάς, ανδρικής, γυναικείας και βρεφικής περιποίησης όπως και αντηλιακής προστασίας με ανθρώπινο δυναμικό περίπου 22.000 άτομα.

Στην Ελλάδα, η Beiersdorf έρχεται το 1968, ιδρύοντας τη θυγατρική Beiersdorf Hellas, με προϊόντα που οι Έλληνες καταναλωτές αναζητούν από την πρώτη κιόλας δοκιμή στα διάφορα σημεία λιανικής πώλησης, κυρίως όμως σε καταστήματα καλλυντικών, φαρμακεία, σούπερ-μάρκετ και περίπτερα.¹⁶⁸ Το 1970 η Beiersdorf Hellas μεταφέρεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στον Γέρακα, όπου εδρεύει και

¹⁶⁶Μαρκόπουλος Δ., 30/6/2008, «Κριστιάν Ελγεσλέγκερ, ο 'χερ' της Nivea στην Ελλάδα», Εφημερίδα ΠΡΩΤΟ ΘΕΜΑ

¹⁶⁷<http://www.nivea.gr>

¹⁶⁸Μαρκόπουλος Δ., 30/6/2008, Κριστιάν Ελγεσλέγκερ, ο 'χερ' της Nivea στην Ελλάδα», Εφημερίδα ΠΡΩΤΟ ΘΕΜΑ

σήμερα. Στον χώρο αυτό στεγάζονται όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας (διοικητικές υπηρεσίες, αποθήκευση και διακίνηση προϊόντων).

Για το 2007, ο τζίρος της Beiersdorf Hellas ξεπέρασε τα 53 εκατομμύρια ευρώ, ενώ οι προσδοκίες της εταιρείας και για τη φετινή χρονιά είναι μεγάλες σε επίπεδο πωλήσεων και κερδών. Το συστηματικά ενημερωμένο και άρτια καταρτισμένο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της επιχείρησης σε συνδυασμό με το ιστορικό brand name της Nivea αποτελούν δύο από τα πολύ δυνατά χαρτιά της, καθιστώντας την άκρως ανταγωνιστική στον τομέα των καλλυντικών και εν γένει των προϊόντων προσωπικής περιποίησης.

Χαρτοφυλάκιο προϊόντων

Η Beiersdorf δραστηριοποιείται αποκλειστικά στον κλάδο της προσωπικής φροντίδας και περιποίησης. Κάτι τέτοιο, της δίνει τη δυνατότητα να επικεντρώνεται σε ένα μόνο πεδίο-τομέα προϊόντων, με αποτέλεσμα να εστιάζει με προσοχή σε κάθε προϊόν της ξεχωριστά και να το βελτιστοποιεί. Παρόλα αυτά, το χαρτοφυλάκιό της απαρτίζεται μόνο από επώνυμα εμπορικά σήματα, ιδιαίτερα αγαπητά στην ελληνική αγορά όλα αυτά τα χρόνια.

Ξεκινώντας με τη σειρά της *Nivea*, αξίζει να αναφέρουμε ότι η συγκεκριμένη μάρκα έχει αναπτύξει μια μεγάλη ποικιλία σε είδη ατομικής περιποίησης, που περιλαμβάνει αποσμητικά, προϊόντα μακιγιάζ, αντηλιακής προστασίας, βρεφικής περιποίησης, περιποίησης προσώπου, χεριών και μαλλιών, καθαρισμού σώματος αλλά και αντρικής περιποίησης. Ως προς το τελευταίο, μάλιστα, η εταιρεία καινοτομεί σημαντικά, έχοντας κάνει στροφή τα τελευταία χρόνια και επικεντρώνοντας την προσοχή της σε αυτό το τμήμα της αγοράς με μεγάλη μάλιστα ανταπόκριση από το ανδρικό κοινό.¹⁶⁹

Εκτός όμως από τη *Nivea*, η εταιρεία διαθέτει ένα ευρύ φάσμα επώνυμων προϊόντων που όλα τους στοχεύουν στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του καταναλωτή. Στα σπουδαιότερα και πλέον γνωστά, περιλαμβάνονται τα *Hansaplast*, τα έμπλαστρα *Λέοντος*, τα προϊόντα περιποίησης χειλιών *Liposan*, οι ελαστικοί επίδεσμοι *Futuro*, τα προφυλακτικά *Duo* και η κρέμα χεριών *Atrix*.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Μαρκόπουλος Δ., 30/6/2008, Κριστιάν Ελγκεσλέγκερ, ο 'χερ' της Nivea στην Ελλάδα», Εφημερίδα ΠΡΩΤΟ ΘΕΜΑ

¹⁷⁰ <http://www.nivea.gr>

Σημείωση: Στο παράρτημα που ακολουθεί μετά το τέλος της εργασίας, παρατίθενται πίνακες με τα αναλυτικά μερίδια αγοράς για το 2007 τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των άμεσων ανταγωνιστών που προηγήθηκαν και της εταιρείας Σαράντης στον κλάδο των καλλυντικών, ανδρικών και γυναικείων, και ειδικότερα στα καλλυντικά ευρείας διανομής. (Source: AC Nielsen & MEMRB, MAT ND 07)

5.4.2. Έμμεσοι Ανταγωνιστές

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται όλοι οι χαμηλής διαπραγματευτικής δύναμης ανταγωνιστές της εταιρείας Σαράντης, που με κάποιο τρόπο «απειλούν» την εταιρεία που μελετάμε και διεκδικούν κομμάτι από την ίδια πίτα. Επιλέξαμε να εντάξουμε, λοιπόν, στους έμμεσους ανταγωνιστές τις εταιρείες φυτικών καλλυντικών στην Ελλάδα (εδώ θα αναφερθούν οι ελληνικές εταιρείες Korres και Arivita ως οι πλέον γνωστές και κερδοφόρες στον κλάδο τη φυτικής παραγωγής καλλυντικών, οι οποίες τα τελευταία χρόνια γνωρίζουν εξαιρετική άνθηση και ανταπόκριση από το ευρύ κοινό. Η διεθνής τάση για έναν περισσότερο υγιεινό, οικολογικό και φυσικό τρόπο ζωής έχει μεταφερθεί πλέον και στη χώρα μας, με αποτέλεσμα οι Έλληνες καταναλωτές να στρέφονται ολοένα και περισσότερο σε προϊόντα δημιουργημένα από φυσικές πρώτες ύλες.

5.4.2.1. Korres

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 από τον Γιώργο Κορρέ, ονομάζεται «Κορρές Φυσικά Προϊόντα» ενώ τα καλλυντικά της αποτυπώνουν στην υφήλιο τον επιχειρηματικό οίστρο και το έξυπνο branding ενός προϊόντος “Made in Greece”. Η εταιρεία, σήμερα, παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας που αφορούν στην περιποίηση των μαλλιών, του προσώπου, του σώματος, το μακιγιάζ και την προστασία από τον ήλιο.¹⁷¹ Με ιδιαίτερη έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη, την καινοτομία και φυσικά την ελληνική χλωρίδα, η Κορρές έχει καταφέρει να διεισδύσει στην αγορά των καλλυντικών σε εγχώριο αλλά και διεθνές επίπεδο, αποσπώντας άκρως θετικά σχόλια αλλά κυρίως ένα καθόλου ευκαταφρόνητο κομμάτι της «πίτας».

¹⁷¹ <http://www.korres.com>

Σήμερα, η εταιρεία παράγει περισσότερα από 500 προϊόντα που διανέμονται σε περισσότερα 5 χιλιάδες φαρμακεία στην Ελλάδα και εξάγονται σε 30 χώρες μέσω εξειδικευμένων καταστημάτων σε Λονδίνο, Παρίσι, Νέα Υόρκη, Λος Άντζελες, Ρώμη, Μόναχο, Βερολίνο αλλά και σε Άμστερνταμ, Χονγκ Κονγκ, Πεκίνο, Μελβούρνη και Σιγκαπούρη.

Στο πρώτο εξάμηνο του 2008, το 28,8% των πωλήσεων προήλθε από το εξωτερικό έναντι 13,8% το αντίστοιχο διάστημα του 2007. Κεφαλαιακά, τα έσοδα από τις αγορές εκτός Ελλάδας έφθασαν στο ίδιο διάστημα τα 7,4 εκατ. ευρώ από 2,4 εκατ. ευρώ. Στόχος είναι να διευρυνθεί το μέγεθος των πωλήσεων που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό, ιδίως στις ΗΠΑ, την Αγγλία και την Ισπανία που -εκτός της εγχώριας- αποτελούν τις κύριες αγορές της Κορρές. Όσο για την Ελλάδα, η εκτίμηση των επικεφαλής της εταιρείας είναι πως ακόμη διατηρεί σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Στο τέλος του 2007, ο κύκλος εργασιών της εταιρείας έκλεισε στα 35 εκατομμύρια ευρώ, με σαφή άνοδο από τα αντίστοιχα μεγέθη του 2006 (βλ. Παράρτημα, Πίνακας με «Οικονομικά αποτελέσματα 74 παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων Καλλυντικών-Απορρυπαντικών, στοιχεία έως 26/6/2008, Πηγή Stat bank), ενώ αναμένεται και νέα αύξηση των οικονομικών δεδομένων στα τέλη της φετινής χρονιάς. Σήμερα, τα προϊόντα της Κορρές στη χώρα μας διατίθενται μέσω 5.600 φαρμακείων και δύο καταστημάτων, στο Attica Department Store και στο Ελ. Βενιζέλος.¹⁷²

Η Κορρές, επίσης, συνεργάζεται με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου για την ανάπτυξη μιας νέας σειράς προϊόντων με βάση τη μοναδική στον κόσμο μαστίχα. Η εταιρεία, τέλος, προγραμματίζει να λανσάρει στην αγορά μέσα στους επόμενους μήνες νέα brands που περιλαμβάνουν από φυσικά ενεργειακά ποτά και πιστοποιημένα οργανικά προϊόντα μέχρι και άρωμα. Σε μακροπρόθεσμη βάση, στην εταιρεία πιστεύουν ότι ο κλάδος των τροφίμων θα μπορούσε να αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα σταματήσει η ανάπτυξη στον κλάδο των καλλυντικών.¹⁷³

¹⁷² Νίκος Χρυσικόπουλος, 26/9/2008, « Κορρές: Ξεκινά ένας νέος κύκλος ανάπτυξης», <http://www.capital.gr>

¹⁷³ Στέφανος Κοτζαμάνης, 26/9/2008, «Κορρές: Εισέρχεται και στα τρόφιμα», <http://www.iatronet.gr>

Χαρτοφυλάκιο προϊόντων

Τα προϊόντα Κορρές κατηγοριοποιούνται βάσει του διαχωρισμού της ίδιας της επιχείρησης σε προϊόντα προσώπου (ενυδάτωσης, αντιγήρανσης, καθαρισμού), σώματος (αφρόλουτρα και γαλακτώματα), νεανικού δέρματος, ανδρικής περιποίησης, αντηλιακής προστασίας, μαλλιών (σαμπουάν, μαλακτικές κρέμες και μάσκες ενυδάτωσης), μακιγιάζ, φαρμακευτικά καλλυντικά (θεραπείες και περιποίηση με βότανα, κρόκο Κοζάνης και μαστίχα Χίου) αλλά και προϊόντα οικιακής χρήσης και μπάνιου (αρωματικά κεριά).¹⁷⁴ Επιπλέον, πιστή στους στόχους και τις αξίες της η εταιρεία ενέταξε στο portfolio της μόλις πέρυσι μια νέα σειρά που ονομάζεται Kings and Queens και απαρτίζεται από περισσότερα από 30 προϊόντα σώματος από φυσικά συστατικά, απευθυνόμενα κυρίως στο νεανικό κοινό.

Για το 2007, συγκεκριμένα, πρωταγωνιστικό ρόλο έπαιξαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών και σώματος, με την ανάπτυξη τόσο των υφιστάμενων προϊόντων όσο και την είσοδο στην ελληνική και διεθνή αγορά της νέας μάρκας Kings and Queens (ημι-επιλεκτικής διανομής) το δεύτερο εξάμηνο του 2007. Αναλυτικότερα, στην κατηγορία προϊόντων σώματος μεγάλη συμμετοχή στην ανάπτυξη είχαν τα προϊόντα αντηλιακών καθώς και η υφιστάμενη κατηγορία αφρόλουτρων λόγω της συμμετοχής της νέας μάρκας. Σε ότι αφορά την κατηγορία μαλλιών, η ανάπτυξη της οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην σημαντική αύξηση των προϊόντων βαφής μαλλιών.

Φυσικά υλικά όπως το λευκό τσάι, το γιαούρτι, το μέλι, ο χυμός λεμόνι, το άγριο τριαντάφυλλο και η κανέλλα είναι ορισμένα από τις βάσεις των προϊόντων Κορρές, που χαρίζουν εκτός από υπέροχη μυρωδιά, υγεία και ευεξία από την ίδια την αγνή, ελληνική φύση.

5.4.2.2. Apivita

Η ιστορία της Apivita ξεκινά το 1979 από ένα μικρό φαρμακείο του ζεύγους Κουτσιανά, εμπνευσμένη από την αρχαία ελληνική φιλοσοφία και την ελληνική φύση, με βάση όλων των παραγόμενων προϊόντων -καταρχήν- το μέλι. Σήμερα, αποτελεί

¹⁷⁴ <http://www.korres.com>

μια ηγέτιδα επιχείρηση στο χώρο των φυτικών καλλυντικών στην Ελλάδα, απασχολεί περισσότερους από 220 εργαζόμενους, έχει αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο διανομής μέσω 4.000 φαρμακείων, ενώ εξελίσσεται ταχύτατα και σε διεθνές επίπεδο, εξασφαλίζοντας δυναμική παρουσία σε 16 κράτη και παρέχοντας τουλάχιστον 300 εξειδικευμένα και καινοτόμα προϊόντα.¹⁷⁵

Η Apivita, πρόσφατα άνοιξε το πρώτο προσωπικό της κατάστημα στο Κολονάκι, ενώ τα προϊόντα της (πέραν των φαρμακείων), διατίθενται και στο πολυκατάστημα Notos στο κέντρο της Αθήνας. Εξαιρετικά υπολογίσιμη δύναμη φαίνεται να είναι στον τομέα των προϊόντων περιποίησης μαλλιών αφού αποσπά μερίδιο, σύμφωνα με τα τελευταία δεδομένα, περίπου στο 40% της ελληνικής αγοράς. Για το 2007, ο τζίρος της εταιρείας ξεπέρασε τα 23 εκατομμύρια ευρώ (σε μικρή πτώση συγκριτικά με το 2006, βλ. Παράρτημα, Πίνακας με «Οικονομικά αποτελέσματα 74 παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων Καλλυντικών-Απορρυπαντικών, στοιχεία έως 26/6/2008, Πηγή Stat bank), οι προβλέψεις, ωστόσο, για το μέλλον είναι εξαιρετικά ευόμιες, αφού οι καταναλωτές έχουν αγαπήσει τα προϊόντα της. Για το 2008, οι εκτιμήσεις κάνουν λόγο για αύξηση κύκλου εργασιών στα 26 - 27 εκατ. ευρώ ενώ σε ό,τι αφορά τις συνολικές εξαγωγές προβλέπεται ότι θα αυξηθούν κατά 15%. Ήδη, μάλιστα, δραστηριοποιείται δυναμικά σε Νέα Υόρκη, Σαν Φρανσίσκο, Βέλγιο, Λονδίνο, Στοκχόλμη, Βρυξέλλες, Παρίσι, Ντουμπάι και Τόκιο.

Χαρτοφυλάκιο προϊόντων

Η επιχείρηση περιλαμβάνει στο χαρτοφυλάκιο της προϊόντα περιποίησης προσώπου, σώματος, χειλιών, οδοντικής φροντίδας, θεραπείες με βότανα για τραυματισμούς και κρυολογήματα, αιθέρια έλαια, φυσικά αρώματα όπως και προϊόντα αντηλιακής προστασίας. Η ίδια διαχωρίζει τη γραμμή των παραγόμενων προϊόντων της σε υποκατηγορίες υπό τους πρωτότυπους όρους «πρόπολη», αρωματοθεραπεία, έκφραση και Αριθεραπεία, καθεμία από τις οποίες έχει ως βάση μια εναλλακτική φιλοσοφία, ένα διαφορετικό φυτικό προϊόν αλλά και προορίζεται για διαφορετικό σκοπό.¹⁷⁶

¹⁷⁵ <http://www.apivita.com>

¹⁷⁶ <http://www.apivita.com>

Έτσι λοιπόν, η σειρά προϊόντων propoline έχει ως βάση την ύλη πρόπολη (προερχόμενη από τις μέλισσες), αλλά και το κερί με το μέλι, όπως και το δεντρολίβανο. Περιλαμβάνει σαμπουάν, μάσκες μαλλιών, αφρόλουτρα, ενυδατικές κρέμες, οδοντόκρεμες, αλοιφές για ερεθισμούς και τραυματισμούς αλλά και αντηλιακά.

Η κατηγορία της αρωματοθεραπείας έχει ως βάση της το πράσινο τσάι, το οποίο σε μεγάλο ποσοστό αντικαθιστά το νερό κατά την παραγωγή, και στοχεύει στη φροντίδα προσώπου και σώματος. Επιπλέον, περιλαμβάνει έλαια όπως επίσης χυμούς φυτών και φρούτων που χαρίζουν αίσθηση φρεσκάδας και ομορφιάς μέσα από την εντατική περιποίηση. Στην ενότητα αυτή υπάγονται κρέμες καθαρισμού και αντιγήρανσης του προσώπου, κρέμες απολέπισης σώματος, αρώματα και αιθέρια έλαια.

Στη συνέχεια, και υπό την έννοια της «έκφρασης», η Apivita πρωτοπορεί ξανά, αναδεικνύοντας τα αποστάγματα φυσικών χυμών από φρούτα και λαχανικά (με τη μορφή κρέμας) ως προστασία των μαλλιών, του προσώπου και του σώματος. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας είναι το γεγονός ότι, ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει το συνδυασμό της αρεσκείας του, αφού κυκλοφορούν σε μικρές, ατομικές συσκευασίες και επομένως μπορεί να αναμείξει όσα και όποια κρεμώδη υλικά θέλει, ανάλογα με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες της επιδερμίδας του. Μάσκες προσώπου, σώματος και μαλλιών, αλλά και υγρά μαντηλάκια καθαρισμού και κρέμες προσώπου περιλαμβάνει αυτή η ξεχωριστή θεματική της φιλοσοφίας της Apivita.

Τέλος, ο άξονας της Αριθεραπείας, συμπεριλαμβάνει όλα εκείνα τα προϊόντα που αφορούν στη διατήρηση της καλής υγείας, της ευεξίας, της ενέργειας και της μακροζωίας, όπως επίσης και στην ανάρρωση μετά από κάποια ασθένεια ή κρύωμα. Ως βάση του είναι και πάλι το μέλι, εφόσον αποτελεί και ακρογωνιαίο λίθο στο σύνολο της θεωρίας της Apivita, αλλά και εν γένει τα φυτά και τα λουλούδια.

Στο σημείο αυτό, και αφού παρουσιάστηκε το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης που εξετάζουμε, η παρούσα κατάσταση αλλά και οι ανταγωνιστές της, θα ακολουθήσει η μελέτη του πολυεθνικού αυτού ομίλου αλλά και του κλάδου εντός του οποίου κινείται, μέσα από μια σειρά στρατηγικών εργαλείων, που στόχο έχουν να οδηγήσουν σε ασφαλή συμπεράσματα και προτάσεις για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας, ιδωμένη αυτή τη φορά από πλευρά στρατηγικών επιλογών, με ξεχωριστή

μνεία και έμφαση πάντα στη συνανταγωνιστική θεωρία και τις μορφές της, όπως αυτές αναλύθηκαν στην παρούσα εργασία αλλά και όπως η ίδια η επιχείρηση τις εκμεταλλεύεται.

5.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ-ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που δημιουργήθηκε από τον Porter και στη συνέχεια τροποποιήθηκε από μελλοντικούς ερευνητές προσθέτοντας μια επιπλέον δύναμη (λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος), αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης ενός κλάδου, το οποίο και αναφέρθηκε στο α' μέρος της παρούσας διατριβής, σε επίπεδο θεωρίας, όταν έγινε λόγος για τη μελέτη του στρατηγικού management. Στο παρόν κεφάλαιο θα χρησιμοποιηθεί για να αναλυθεί ο κλάδος των καλλυντικών, προκειμένου να διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την ελκυστικότητα και τις προοπτικές του κλάδου αυτού. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, περιγράφονται η ένταση και η επιρροή των 5+1 δυνάμεων στον κλάδο των καλλυντικών, χαρακτηρίζεται κάθε δύναμη ανάλογα με την ισχύ της, ενώ αμέσως μετά επιχειρείται η ανάλυση καθεμιάς δύναμης ξεχωριστά.



Διάγραμμα 5.2: Ανάλυση του κλάδου των καλλυντικών με βάση το υπόδειγμα των 5+1 δυνάμεων του Porter

Προσαρμογή από: Γεωργόπουλος Ν., 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

5.5.1. Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με το μοντέλο ανάλυσης του ανταγωνισμού του Porter, η ένταση της φύσης του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο επηρεάζεται από την ύπαρξη ή όχι μιας σειράς παραγόντων. Συγκεκριμένα στον κλάδο των καλλυντικών, δύο παράγοντες που αυξάνουν σημαντικά τον ανταγωνισμό είναι η ύπαρξη πάρα πολλών εταιρειών στον ίδιο κλάδο, και η μη προσφορά από μέρους τους εξαιρετικά διαφοροποιημένου προϊόντος/ υπηρεσίας.

Επιπλέον, επειδή ο κλάδος είναι παγκόσμιος, ταχύτατα εξελισσόμενος και οι ρυθμοί ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς ραγδαίοι, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, διεκδικώντας μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας. Αυτό επιτυγχάνεται εν προκειμένω αποσπώντας μερίδια αγοράς από τους ίδιους τους ανταγωνιστές τους, συνθηθέστερα μειώνοντας την τιμή του νέου προϊόντος που κάθε φορά προωθούν. Παρόλα αυτά, να επισημάνουμε ότι σημαντικά εμπόδια

εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο δεν υπάρχουν, παρά μόνο στις περιπτώσεις της ιδιοπαραγωγής, γεγονός που κάπως εξυγιαίνει τον τόσο ανταγωνισμό.

Κατά συνέπεια, εξετάζοντας συνολικά τους παραπάνω παράγοντες εύκολα διεξάγεται το συμπέρασμα ότι, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι ιδιαίτερος μεγάλη.

5.5.2. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Ως ανταγωνιστές στο συγκεκριμένο κλάδο που μελετάμε, ορίζονται όλες οι επιχειρήσεις που προσφέρουν καλλυντικά προϊόντα και υπηρεσίες τόσο σε εγχώριο (που εν προκειμένω εστιάζουμε) όσο και σε διεθνές επίπεδο. Και πάλι εξετάζει κανείς μια σειρά από παράγοντες, οι οποίοι και κρίνουν εάν η απειλή για ενδεχόμενες εισβολές ανταγωνιστών στον ίδιο κλάδο είναι μεγάλη ή όχι.

Μία από τις πρώτες παραμέτρους που καθορίζουν το μέγεθος της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι το εάν και κατά πόσο έχουν αναπτυχθεί οικονομίες κλίμακας από κάποιες υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Λόγω του ότι ο κλάδος εμπεριέχει πολλές επιχειρήσεις με μακροχρόνια διαδρομή και δράση στο χώρο (π.χ. Procter&Gamble), σαφέστατα και έχουν αναπτυχθεί οικονομίες κλίμακας, εξασφαλίζοντας στις εταιρείες αυτές σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, με αποτέλεσμα αντίστοιχα να υπερτερούν των νεοεισερχόμενων εταιρειών.

Στη συνέχεια, μελετώντας την απαίτηση των νέων επιχειρήσεων σε κεφάλαια, εύκολα συμπεραίνει κανείς ότι οι πάγιες επενδύσεις στον κλάδο αυτό κρίνονται αναγκαίες μόνο στην περίπτωση της ιδιοπαραγωγής-όπου είναι και μεγάλες. Σε κάθε άλλη περίπτωση (απλή διανομή προϊόντων), η είσοδος στον κλάδο φαίνεται ελκυστική, εφόσον ούτε κάποια κατοχυρωμένη ευρεσιτεχνία υπάρχει ώστε να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια εισόδου. Βέβαια, οι μεγάλες υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου, έχουν δημιουργήσει μεγάλα εμπόδια από την άποψη της έντονης διαφήμισης, προβολής και προώθησης των προϊόντων τους. Κάτι τέτοιο, τους έχει εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, με αποτέλεσμα να κρίνεται δύσκολη η στροφή τους προς μία νέα μάρκα..

Ωστόσο, δεν υπάρχει καμία νομοθετική ρύθμιση ή κυβερνητική διάταξη που να απαγορεύει την είσοδο νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στον εν λόγω κλάδο.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό από όλα τα παραπάνω, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά των καλλυντικών είναι σε γενικές γραμμές αρκετά, όμως αυτό δεν είναι απαγορευτικό για μία νέα επιχείρηση που θέλει να μπει στον κλάδο αυτό, επομένως και κατατάσσεται στις μετρίως έντασης δυνάμεις.

5.5.3. Απειλή από υποκατάστατα

Μιλώντας για δύο υποκατάστατα προϊόντα, αναφερόμαστε εν προκειμένω σε εκείνα που ικανοποιούν ακριβώς την ίδια ανάγκη, προορίζονται δηλαδή για την ίδια χρήση, και το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο. Στην περίπτωση των καλλυντικών, ακριβώς υποκατάστατα προϊόντα δεν θεωρούμε ότι υπάρχουν. Επιγραμματικά θα αναφερθούν ορισμένες «υποκατάστατες επιλογές», οι οποίες μπορούν μονάχα εν μέρει να εκτιμήσει κανείς, ότι αντικαθιστούν τα καλλυντικά που εξετάζουμε.

Εάν λοιπόν αναζητά κανείς προϊόντα ή υπηρεσίες ομορφιάς πέραν των καλλυντικών, μια άλλη δυνατή επιλογή είναι τα ινστιτούτα ομορφιάς, που διαφέρουν τόσο ως προς τον τρόπο παροχής της φροντίδας όσο και ως προς το κόστος, που φυσικά είναι εξαιρετικά αυξημένο από αυτό της απλής εφαρμογής καλλυντικών. Επομένως, στην περίπτωση αυτή μιλάμε και για ένα μεγάλο κόστος μετακίνησης (switching cost), στο οποίο καθίστανται απρόθυμοι οι περισσότεροι καταναλωτές να προβούν. Επίσης, μια άλλη ενδεχόμενη επιλογή ως υποκατάστατο των καλλυντικών μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε φυσική μέθοδος, η χρήση δηλαδή αγνών, φυτικών προϊόντων, όπως το λάδι και η ζάχαρη για την περιποίηση προσώπου, σώματος και δέρματος για παράδειγμα. Ωστόσο, το φυσικό προϊόν ως υποκατάστατο δεν ικανοποιεί στο έπακρο την ανάγκη για φροντίδα και περιποίηση του καταναλωτή, αφού μόνο εν μέρει την καλύπτει. (για παράδειγμα τα αποσμητικά δεν μπορούν να αντικατασταθούν από φυσικά προϊόντα).

Επομένως, όπως συνάγεται από όσα ειπώθηκαν παραπάνω, στον κλάδο των καλλυντικών η απειλή από υποκατάστατα αγαθά είναι εξαιρετικά χαμηλή.

5.5.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στον κλάδο των καλλυντικών, ως αγοραστές (πελάτες δηλαδή των εταιρειών που ανταγωνίζονται στη συγκεκριμένη αγορά) μπορούν να θεωρηθούν τόσο τα σούπερ μάρκετ και τα φαρμακεία όσο και το ευρύ καταναλωτικό κοινό. Όσο αναφορά στο μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμής τους, αυτή εξαρτάται επίσης από ορισμένους παράγοντες που την επηρεάζουν ως εξής: πρώτα από όλα, το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός αγοραστών, με ευελιξία και με μεγάλη σημασία για τον κλάδο ενισχύει σημαντικά τη δύναμή τους. Επιπλέον, οι αγοραστές, και κυρίως από πλευράς μεγάλων αλυσίδων σούπερ-μάρκετ, γίνονται ευαίσθητοι ως προς την τιμή, με αποτέλεσμα να πιέζουν τον κλάδο για τη διαμόρφωση των τιμών. Επίσης, δεδομένου του ότι τα καλλυντικά δεν είναι εξαιρετικά διαφοροποιημένα προϊόντα, οι πελάτες δεν είναι άμεσα εξαρτημένοι από μία μονάχα επιχείρηση, έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές προμηθευτών με πολύ μικρό κόστος μετακίνησης από εταιρεία σε εταιρεία, και έτσι αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμή τους.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι η δύναμη των αγοραστών ως προς τον κλάδο των καταναλωτικών προϊόντων είναι υψηλής έντασης και επηρεάζει σημαντικά την αγορά που μελετάμε.

5.5.5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες, το κόστος των πρώτων υλών και των προμηθειών για την παραγωγική διαδικασία αποσπών ένα μεγάλο τμήμα του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος, τότε οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά τον κλάδο που εντοπίζονται και συγκεντρώνουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Εν προκειμένω, οι βασικότεροι προμηθευτές του κλάδου των καλλυντικών περιγράφονται, αξιολογούνται και διαχωρίζονται με βάση δύο κριτήρια: την ιδιοπαραγωγή προϊόντων από μια επιχείρηση ή/ και την απλή διανομή.

Στην ομάδα των προμηθευτών, λοιπόν, ως προμηθευτές μπορούμε να θεωρήσουμε τις εταιρείες που προμηθεύουν με μηχανήματα το εκάστοτε εργοστάσιο παραγωγής, καθώς και όλες εκείνες τις επιχειρήσεις (εάν δεν πρόκειται για ιδιοπαραγωγή μέσα στην ίδια την επιχειρηματική μονάδα) που είναι υπεύθυνες για τη συνολική συσκευασία (ετικέτες, καπάκια κτλ) και εμφάνιση του προϊόντος.

Δεδομένου ότι, υπάρχει πληθώρα προμηθευτών στον κλάδο των καλλυντικών, και κανένας από τους κλάδους στους οποίους ανήκουν οι προμηθευτές των επιχειρήσεων της αγοράς των καλλυντικών δεν κυριαρχείται από λίγες εταιρείες ή από κάποια εταιρεία που κατέχει το μονοπώλιο στην αγορά. καταλαβαίνουμε εύκολα ότι δεν εξαρτώνται άμεσα και μονάχα από έναν προμηθευτή οι εταιρείες του κλάδου, με αποτέλεσμα να μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των πρώτων. Ακόμη περισσότερο, εξασθενεί τη δύναμη και την επιρροή τους το γεγονός ότι οι αγοραστές-πελάτες στους οποίους απευθύνονται είναι μεγάλοι και σημαντικοί (βλ. Procter&Gamble, Unilever κλπ). Επίσης, Επιπλέον, κανένα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των προμηθευτών δεν έχουν το στοιχείο της μοναδικότητας ούτε η αντικατάστασή τους συνεπάγεται υψηλό κόστος μετακίνησης για τους πελάτες-αγοραστές.

Από όλα τα παραπάνω, συνάγεται αβίαστα το συμπέρασμα ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο των καλλυντικών είναι ιδιαίτερος χαμηλή.

5.5.6. Δύναμη λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος

Η έκτη αυτή δύναμη, όπως αναφέρθηκε, προστέθηκε αργότερα στο αρχικό υπόδειγμα του Porter, είναι όμως εξίσου σημαντική και άξια αναφοράς. Οι βασικότερες ομάδες ενδιαφέροντος που επηρεάζουν τον κλάδο των καλλυντικών και έχουν μεγάλη δύναμη είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικοί φορείς όπως και οι ομάδες οικολόγων και ευρύτερης προστασίας της χλωρίδας και πανίδας.

Σε επίπεδο κυβερνητικών φορέων και τοπικών συλλόγων, δεν υπάρχουν ουσιαστικές πιέσεις και περιορισμοί για τις εταιρείες του κλάδου των καλλυντικών, παρά μόνο εάν κριθεί βλαβερή η παραγωγή (για παράδειγμα μέσα από την εκπομπή ρύπων ή χημικών αερίων) μέσα από τα εργοστάσια-περίπτωση που αφορά κυρίως την ιδιοπαραγωγή.

Αντιθέτως, και με δεδομένη τη στροφή στα φυτικά καλλυντικά και τις οικολογικές μεθόδους ομορφιάς και ατομικής περιποίησης, οι ομάδες των οικολόγων, και γενικότερα όσων τάσσονται υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος και ενάντια στα πειράματα σε ζώα για την παραγωγή καλλυντικών, αποτελούν μία ισχυρότατη δύναμη προς την αγορά των καλλυντικών, με καταλυτική δράση και διαρκώς

αυξανόμενη επιρροή. Οι ομάδες αυτές εγείρουν εξαιρετικές ενστάσεις και αντιδράσεις και προτρέπουν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τον τελικό καταναλωτή, να σεβαστούν το περιβάλλον και να στραφούν σε πιο υγιεινούς και φυσικούς τρόπους φροντίδας και καλλωπισμού. Η τάση αυτή κυριαρχεί στο σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον και στο συγκεκριμένο κλάδο έχει προκαλέσει τεράστια ρήγματα, ωθώντας μάλιστα πολλές εταιρείες να έχουν τη φυτική παραγωγή και την οικολογική συνείδηση ως αυτοσκοπό (για παράδειγμα Body Shop, Aripita, Korres κτλ).

Έτσι λοιπόν, από όλα όσα προειπώθηκαν, ευνόητο είναι πως η δύναμη των λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος χαρακτηρίζεται για τη συγκεκριμένη αγορά που εξετάζουμε ως ισχυρή.

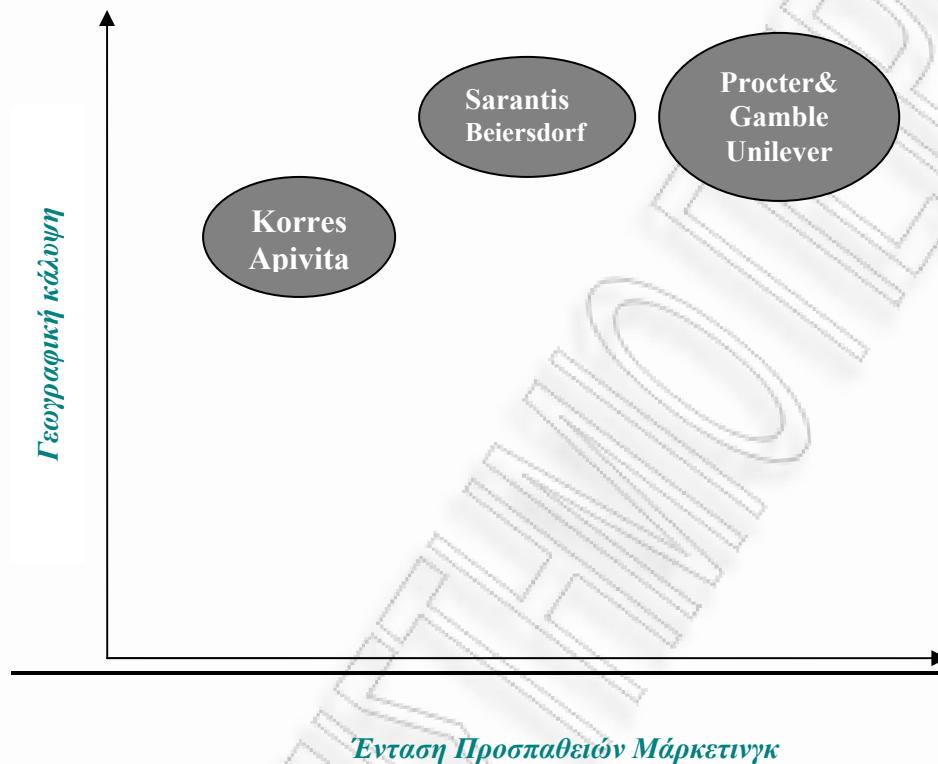
Συμπέρασμα: Από την ανάλυση του ανταγωνισμού με βάση το υπόδειγμα των 5+1 δυνάμεων του Porter όπως αυτή παρουσιάστηκε, με δύο δυνάμεις χαμηλής ισχύος, μίας μέτριας και άλλες δύο υψηλής έντασης, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος των καλλυντικών κρίνεται ως εξαιρετικά ανταγωνιστικός, κάτι που από την αρχή του παρόντος case study αναφέρθηκε, πλέον όμως επιβεβαιώνεται και με συγκεκριμένα επιχειρήματα βάσει του στρατηγικού αυτού εργαλείου του Porter. Παραμένει, ωστόσο, ελκυστικός τόσο για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις όσο και για εκείνες που προτίθενται να εισέλθουν.

5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων (strategic groups) σαν εργαλείο στρατηγικής, αναφέρθηκε επιγραμματικά και στο πρώτο μέρος της παρούσας διατριβής και χρησιμεύει στην ανάλυση του ανταγωνισμού, και πάλι σε επίπεδο κλάδου, διευκολύνοντας μια εταιρεία να εντοπίσει τους ανταγωνιστές της, σε τι υστερεί και σε τι υπερτερεί αντίστοιχα ως προς αυτούς. Επιλέγει κανείς δύο συνήθως κριτήρια, βάσει των οποίων γίνεται και η τελική αξιολόγηση.

Στο διάγραμμα 5.3 που ακολουθεί, αναπαρίστανται οι ανταγωνιστές- άμεσοι και έμμεσοι- της εταιρείας Σαράντης που εστιάζουμε, όπως και η ίδια η εταιρεία που μελετάμε, προκειμένου να αντιληφθεί ο αναγνώστης πού βρίσκεται σήμερα αυτή η εταιρεία στην εγχώρια αγορά των καλλυντικών, σε τι επίπεδο έχει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της αλλά και πού χρήζει μεγαλύτερης ανάγκης για

επανασχεδιασμό, αναδιαμόρφωση, ενδυνάμωση, ακόμα και αλλαγή. Οι επιχειρήσεις αναπαριστώνται με τη μορφή ομάδων, ώστε να γίνονται πιο εύκολα οι συσχετισμοί και οι συγκρίσεις, προκειμένου να διεξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα.



Διάγραμμα 5.3: Ανάλυση στρατηγικών ομάδων για την εταιρεία Σαράντης

Συμπεράσματα: Το διάγραμμα που μόλις προηγήθηκε, απεικονίζει τη θέση των έξι βασικών ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά των καλλυντικών, όπως αυτοί νωρίτερα παρουσιάστηκαν. Επιλέχθηκαν δύο κριτήρια προκειμένου να καταστεί δυνατή αυτή η όσο το δυνατόν αντικειμενική αναπαράσταση της πραγματικής εικόνας της εγχώριας αγοράς και η κατηγοριοποίησή της, αυτά της γεωγραφικής κάλυψης και της έντασης των προσπαθειών marketing. Αξίζει, ωστόσο, να αναφερθεί, ότι η συγκεκριμένη σχηματική απεικόνιση ισχύει σε γενικές γραμμές και για τη διεθνή παρουσία των έξι αυτών επιχειρήσεων, πάντοτε ως προς τις δύο παραμέτρους που έχουμε επιλέξει, με τις Procter & Gamble και Unilever εμφανώς να υπερισχύουν.

Παρατηρούμε λοιπόν στο διάγραμμα 5.3 , πως τα ηνία της αγοράς σε επίπεδο marketing (διαφοροποίηση προϊόντος, ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, καινοτομίας, πρωτοτυπίας, προβολής, διαφήμισης, προώθησης) κρατούν οι Procter& Gamble και Unilever, καθεμιά από τις οποίες όπως είδαμε διατηρεί ένα τεράστιο χαρτοφυλάκιο επώνυμων καλλυντικών προϊόντων. Δεδομένου ότι, οι μητρικές εταιρείες και των δύο αυτών επιχειρήσεων βρίσκονται στο εξωτερικό, οι κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες σχετικά με το marketing των προϊόντων που οι αντίστοιχες θυγατρικές ελληνικές στη χώρα μας πρέπει να ακολουθήσουν, έρχονται ρητά και με μεγάλη σαφήνεια, ύστερα από σκέψη και δοκιμή στα κράτη αυτά. Αντίθετα, η εταιρεία Σαράντης που εδρεύει στην Ελλάδα η βασική επιχειρηματική της μονάδα, βρίσκεται χαμηλότερα σε σχέση με τις προαναφερόμενες εταιρείες σε επίπεδο marketing, κάτι το οποίο τελικά αποδεικνύεται ευνόητο, αν αναλογιστούμε ότι ο προϋπολογισμός (budget) που διατίθεται για προσπάθειες διαφήμισης και προβολής στα δεδομένα των ελληνικών επιχειρήσεων, ακόμη και των πλέον κερδοφόρων πολυεθνικών είναι φτωχότερος, σε σχέση για παράδειγμα με τα αντίστοιχα αμερικάνικα δεδομένα προώθησης των προϊόντων.

Χαμηλότερα, βρίσκονται οι εταιρείες Korres και Arivita, οι οποίες μόλις τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να δίνουν έμφαση στο marketing των προϊόντων που παρέχουν, αναγνωρίζοντας πλέον τη σημασία της σωστής και σαφούς τοποθέτησης στο μυαλό του καταναλωτή-πόσο μάλλον, εφόσον πρόκειται για δύο πολύ ιδιαίτερες εταιρείες καλλυντικών, με συγκεκριμένο positioning και αποκλειστικά κανάλια διανομής.

Από την άποψη της γεωγραφικής κάλυψης τώρα, και με δεδομένο όσα αναφέρθηκαν για την εγχώρια αλλά και διεθνή δράση των έξι βασικών παικτών στον κλάδο των καλλυντικών, παρατηρεί κανείς στο διάγραμμα 5.3 ότι σε γενικές γραμμές όλες οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα. Ιδιαίτερα οι εταιρείες Procter& Gamble, Unilever, Beiersdorf και Σαράντης, τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε άλλες χώρες της Ευρώπης που δραστηριοποιούνται, κυμαίνονται σε σχετικά κοντινά επίπεδα, γεγονός που σημαίνει ότι καλύπτουν πλήρως τις αγορές όπου απευθύνονται, αλλά επιπλέον ότι και τα προϊόντα τους (κυρίως μαζικής διανομής) εντοπίζονται εύκολα και παντού από τον ενδιαφερόμενο καταναλωτή.

Οι εταιρείες Korres και Arivita, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 5.3, αποτελούν μια στρατηγική ομάδα που επίσης καταλαμβάνει υψηλά επίπεδα και ως προς τη γεωγραφική κάλυψη που καλύπτει, σαφώς όμως χαμηλότερα από εκείνα των

άλλων επιχειρήσεων. Αυτό ως ένα βαθμό εξηγείται από την αποκλειστική διάθεση και διανομή των προϊόντων τους μέσω φαρμακείων και συγκεκριμένων καταστημάτων, κάτι που δεν τους επιτρέπει την τόσο άμεση και γρήγορη εξάπλωσή τους στην ελληνική (και όχι μόνο επικράτεια), ωστόσο, δεν παύει να αποτελεί βασικό συστατικό της εταιρικής κουλτούρας και της ταυτότητάς τους, και μάλιστα στοιχείο της ιδιαιτερότητας και της επιτυχίας στα κοινά που στοχεύουν.

5.7. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Μετά τη στρατηγική ανάλυση του κλάδου των καλλυντικών, ακολουθεί η ανάλυση SWOT, η οποία παρουσιάζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας Σαράντης, όπως αυτά εντοπίζονται στο εσωτερικό της, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που ενυπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να διαφανούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της και οι καλύτερες στρατηγικές κινήσεις, που θα οδηγήσουν στη διατήρησή τους. Στον πίνακα 5.1, μπορεί κανείς σχηματικά και επιγραμματικά να δει αυτή την ανάλυση, η οποία και θα γίνει περισσότερο κατανοητή μέσα από το επεξηγηματικό κείμενο στη συνέχεια.

Πίνακας 5.1: SWOT analysis

<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ποιότητα και Καινοτομία των προϊόντων. ➤ Στενές σχέσεις και συνεργασίες με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. ➤ Ανθρώπινο δυναμικό με πείρα και βαθιά γνώση του αντικειμένου. ➤ Ηγετική θέση στις αγορές Ελλάδος και Ανατολικής Ευρώπης. ➤ Ισχυρό brand name στην αγορά. 	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Σύνθετο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Πολλά διαφορετικά προϊόντα, διαφόρων κλάδων, ανάγκη για επακριβή γνώση καθενός ξεχωριστά. ➤ Αυξανόμενο διαρκώς κόστος (δεν υπάρχει συνοχή στα προϊόντα). ➤ Σε ορισμένες περιπτώσεις χαμηλότερη αξία της μάρκας (brand equity) σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Δυνατότητα επέκτασης σε νέες γεωγραφικές αγορές (Κίνα). ➤ Διεύρυνση των μεριδίων του εξωτερικού. ➤ Νέες υποκατηγορίες-νέα πεδία δράσης - Επέκταση της γραμμής προϊόντων. ➤ Στρατηγικές συμμαχίες με ισχυρές εταιρείες του κλάδου (π.χ. Korres, Arivita)- Μεγαλύτερη στόχευση σε φυσική παραγωγή που αποτελεί τη νέα τάση. 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Οξύς ανταγωνισμός στον κλάδο. ➤ Μείωση διαθέσιμου εισοδήματος καταναλωτών στις χώρες που δραστηριοποιείται. ➤ Συνεχής αύξηση του κόστους των πρώτων υλών. ➤ Διεύρυνση αλυσίδων τύπου Carrefour (αύξηση απαιτήσεων). ➤ Ενδυνάμωση των market-discounters (super-markets Dia, Lidl).

Ξεκινώντας με το εσωτερικό περιβάλλον του ομίλου Σαράντη και με τα δυνατά του σημεία, πρωτίστως αναφέρεται η ποιότητα και η καινοτομία που χαρακτηρίζει τα προϊόντα του. Καλλυντικά που απευθύνονται σε πολλές και ποικίλες αγορές-στόχους (target-groups), πάντοτε προσεγμένα και πρωτοποριακά, φέρνουν την εταιρεία εδώ και δεκαετίες στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού. Επίσης, μέσα στα δυνατά σημεία της συγκεκριμένης εταιρείας, εντάσσεται και το γεγονός ότι συνεργάζεται με πολλές, ισχυρές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, είτε σε επίπεδο διανομής (π.χ. Adidas) είτε βασισόμενη σε συνανταγωνιστικές πρακτικές με τη μορφή κοινοπραξιών (Estee Lauder). Οι συνανταγωνιστικές στρατηγικές που ακολουθεί, πέραν της κοινοπραξίας με την ηγετική Estee Lauder, θεωρούνται εκ των

προτέρων δυνατό σημείο της επιχείρησης, μιας και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε παρόμοιες στρατηγικές συνέργιας, και θα αναπτυχθούν αναλυτικότερα και με συγκεκριμένα παραδείγματα στην επόμενη ενότητα. Ακόμη, μέσα στους θεμελιώδεις πόρους της, συγκαταλέγεται και το ανθρώπινο δυναμικό της με τη μακρόχρονη πείρα και την άρτια εκπαίδευση, που έχει οδηγήσει την επιχείρηση όλα αυτά τα χρόνια στην επιτυχία. Επιπλέον, εξαιρετικά δυνατό σημείο της εταιρείας Σαράντης, αποτελεί το γεγονός ότι βρίσκεται στην κορυφή των προτιμήσεων τόσο των Ελλήνων όσο και των ξένων καταναλωτών, στα κράτη της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου δραστηριοποιείται, έχοντας σταθερά ηγετικά μερίδια αγοράς στο κομμάτι των καλλυντικών. Τέλος, σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι και το δυνατό brand name που την χαρακτηρίζει περισσότερο από πενήντα χρόνια, διατηρώντας την ξεχωριστή στην αγορά όπου απευθύνεται.

Συνεχίζοντας με τα τρωτά σημεία της επιχείρησης, σε μεγάλο βαθμό μπορεί να ειπωθεί ότι το σύνθετο και διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων της, τής δημιουργεί «δυσκολίες» ως προς τη διαχείρισή του. Πρώτα απ' όλα, το γεγονός ότι υπάρχουν τόσα πολλά και διαφορετικά μεταξύ τους προϊόντα, αυτομάτως συνεπάγεται ότι απαιτείται ενδελεχής προσοχή και εξαιρετική γνώση για καθένα από αυτά ξεχωριστά. Απευθύνονται σε διαφορετικά καταναλωτικά κοινά, έχουν διαφορετικά ιδιαίτερα γνωρίσματα, εκπληρώνουν διαφορετικές ανάγκες, επομένως είναι ευνόητο πως χρειάζεται συστηματική προσπάθεια και διαρκής μάθηση από μέρους του ανθρώπινου δυναμικού, ως προς τα προϊόντα που προωθούν και τα κοινά που αντίστοιχα στοχεύουν. Βεβαίως, αυτή η τεράστια γκάμα προϊόντων σηματοδοτεί παράλληλα και ένα διαρκώς αυξανόμενο κόστος για την επιχείρηση, εφόσον δεν υπάρχει μεγάλη συνάφεια μεταξύ των προϊόντων και καθένα από αυτά παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά και καλύπτει διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικό κλάδο. Τέλος, μια ενδεχόμενη αδυναμία του ομίλου Σαράντη, αποτελεί το γεγονός ότι ακριβώς επειδή η εταιρεία παρέχει τόσα πολλά και επώνυμα προϊόντα σε τόσους διαφορετικούς κλάδους, κάποιες φορές η αξία της μάρκας χάνεται και ο ανταγωνισμός πιθανότατα υπερτερεί με λιγότερα μεν σε ποσότητα αλλά πιο γνωστά εμπορικά σήματα (για παράδειγμα τα καλλυντικά και αρώματα Pearl drops και X-rose αντίστοιχα, είναι ανοίκεια για τον Έλληνα καταναλωτή, μπροστά σε ολόκληρες σειρές περιποίησης και ομορφιάς της Nivea).

Περνώντας τώρα στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, σαφέστατα αποτελεί ευκαιρία για αυτήν, η περαιτέρω ανάπτυξή της σε νέες γεωγραφικές αγορές. Ένα

παράδειγμα αυτών θα μπορούσε να αποτελέσει και η Κίνα, η οποία αποτελεί μια διαρκώς αυξανόμενη αγορά με τεράστια δυναμική εξέλιξης.¹⁷⁷ Επίσης, η αύξηση των ήδη υπαρχόντων μεριδίων αγοράς στα κράτη της Ευρώπης όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, επιτυγχάνοντας ακόμη μεγαλύτερη διείσδυση, παραμένει πάντοτε ένας στρατηγικός στόχος της αλλά και ένα παράθυρο ευκαιρίας. Επίσης, το γεγονός ότι κατορθώνει να διαχειρίζεται παραπάνω από ικανοποιητικά ένα ογκώδες χαρτοφυλάκιο διαφόρων προϊόντων, αφήνει το περιθώριο να σκεφτεί κανείς πως μια σπουδαία ευκαιρία για τον όμιλο θα ήταν η επέκτασή του σε νέες δραστηριότητες (π.χ. τρόφιμα), νέα πεδία, διευρύνοντας και τη γραμμή των προϊόντων του αλλά έχοντας πλέον και τη δυνατότητα να συναγωνιστεί ισάξια τους μεγαλύτερους πολυεθνικούς κολοσσούς διεθνώς σε επίπεδο καταναλωτικών αγαθών. Τέλος, μια ευκαιρία που σημειώνεται σε επίπεδο στρατηγικής, είναι η εκμετάλλευση της σύγχρονης ροπής προς τα φυτικά καλλυντικά, ώστε η εταιρεία Σαράντης είτε να αναπτύξει μια τέτοια γραμμή προϊόντων η ίδια, είτε να συνεργαστεί (να συνανταγωνιστεί πολύ καλύτερα), με κάποια ήδη υπάρχουσα, επιτυχημένη επιχείρηση στον κλάδο αυτό.

Κλείνοντας την ανάλυση SWOT, επισημαίνονται οι κυριότεροι κίνδυνοι που ελλοχεύουν για την εταιρεία Σαράντη και ενδέχεται να την επηρεάσουν, με πρωταρχικό τον σφοδρότατο ανταγωνισμό που παρατηρείται στην αγορά των καλλυντικών, και έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες στη συγχώνευση ή την εξαγορά τους. Στη συνέχεια, αναφέρεται στον πίνακα 5.1 που προηγήθηκε η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, λαμβάνοντας υπόψη την περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε αλλά και το γεγονός ότι τα καλλυντικά εξακολουθούν να αποτελούν είδος πολυτελείας. Σημαντική απειλή, επίσης, αποτελεί και η συνεχής αύξηση των πρώτων υλών για την παραγωγή, κάτι που σαφέστατα αφορά και πλήττει και την εταιρεία Σαράντη, αφού σε μεγάλο ποσοστό τα προϊόντα της είναι ιδιοπαραγόμενα. Επιπλέον, οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων και σούπερ-μάρκετ τύπου Carrefour, έχουν ενισχυθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα να ανάγονται σε ισχυρούς παίκτες στο παιχνίδι των επιχειρήσεων και οι απαιτήσεις τους σε σχέση με τα προϊόντα που τοποθετούνται στα ράφια τους να διογκώνονται καθημερινά. Τελευταία μεγάλη απειλή για τον όμιλο Σαράντη εκτιμάται η ενδυνάμωση των σούπερ μάρκετ με καταναλωτικά προϊόντα ανώνυμα,

¹⁷⁷ Πουτέτση Χ., 22 Ιουνίου 2008, «Η ομορφιά 'πουλάει'», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ

(βλ. Dia, Lidl), τα οποία και προτιμά πλέον μεγάλη μερίδα καταναλωτών χάρη στις χαμηλές τιμές τους. Κάτι τέτοιο προκύπτει σε μεγάλο βαθμό λόγω της μείωσης του εισοδήματος που ελέγχθη παραπάνω, και σαφέστατα απειλεί με εκτόπιση από τα ράφια αλλά και από τις καταναλωτικές επιλογές τα επώνυμα προϊόντα μεγάλων καταναλωτικών επιχειρήσεων.

5.8. Ο ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΣΑΡΑΝΤΗ

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας παρακολουθήσαμε την σχετικά πρόσφατη θεωρία του συνανταγωνισμού, πώς αυτή εξελίχθηκε, ποια τα πλεονεκτήματά της σε σχέση με άλλες στρατηγικές επιλογές αλλά και τι μορφές μπορεί να πάρει όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να τη χρησιμοποιήσει στην πράξη. Στην ενότητα αυτή θα δούμε εάν και πώς η εταιρεία Σαράντης έχει επιλέξει αυτή τη θεωρία ως μία από τις βασικές στρατηγικές της, με στόχο πάντα την περαιτέρω ανάπτυξη της πίτας του κλάδου, την εξέλιξη του ίδιου του ομίλου και τη μεγιστοποίηση, εν τέλει, των μεριδίων αγοράς του.

Πρώτα απ' όλα η πλέον εμφανής μορφή συνανταγωνισμού στην δράση του ομίλου Σαράντη επιβεβαιώνεται από την κοινοπραξία που έχει συνάψει με τον παγκόσμιο ηγέτη στο χώρο των καλλυντικών Estee Lauder. Η ίδια η εταιρεία τονίζει πως οι στόχοι της σχετίζονται συστηματικά με τη διεύρυνση της πίτας της αγοράς, την περαιτέρω δημιουργία know-how όλων των προϊόντων της και τη διάχυσή του στις εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται, όπως και με τη διαρκή επίτευξη συνεργιών με κερδοφόρες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.¹⁷⁸ Σε κάθε περίπτωση, ενδιαφέρεται να αξιοποιεί στο έπακρο όλους τους πόρους (υλικούς και αύλους) που έχει στη διάθεσή του, με γνώμονα πάντοτε την παροχή ποιοτικών προϊόντων και τη μεγιστοποίηση του μεριδίου της πίτας που του αναλογεί.

Η κοινοπρακτική δράση με την Estee Lauder, εξασφαλίζει οφέλη και στις δύο εταιρείες τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Από τη μεριά της αμερικανικής ηγετικής επιχείρησης, επιτυγχάνεται η διανομή των εμπορικών σημάτων της στην Ελλάδα και στα κράτη της Ευρώπης όπου ο ελληνικός όμιλος

¹⁷⁸ <http://www.sarantis.gr>

δραστηριοποιείται και χαίρει άκρας εμπιστοσύνης από το ευρύ κοινό, με αποτέλεσμα τα προϊόντα της να είναι γνωστά και σε αυτές τις αγορές, όπου και γίνονται ανάρπαστα. Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία Σαράντης διατηρεί μέσα στο χαρτοφυλάκιό της ορισμένες από τις πλέον προβεβλημένες και διάσημες μάρκες καλλυντικών, η επιτυχία των οποίων θεωρείται δεδομένη αφού στον κλάδο των καλλυντικών το όνομα Estee Lauder (κάτω από την ομπρέλα του οποίου βρίσκεται μια μεγάλη γκάμα εξίσου δυνατών σημάτων) θεωρείται εγγύηση. Επιπλέον, η σύναψη αυτής της συμφωνίας, επιτρέπει στον πολυεθνικό όμιλο Σαράντη να έχει βλέψεις και σε όσες αγορές η ίδια η Estee Lauder δραστηριοποιείται ανά τον κόσμο, όπως για παράδειγμα στην αμερικανική αγορά όπου, πιλοτικά τουλάχιστον για αρχή, η εμφάνιση των προϊόντων του επέφερε μεγάλη ανταπόκριση από εκείνο, το διαφορετικό από τα ευρωπαϊκά δεδομένα, κοινό-στόχο.

Πέρα όμως από τη συνεργασία που είναι έκδηλη και διευρύνει την πίτα του κλάδου των καλλυντικών, ευνόητη είναι και η ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ των δύο εταιρειών, οι οποίες αν και συνεργούν μέχρις ένα σημείο, δεν παύουν ποτέ να ανταγωνίζονται για τα μερίδια αγοράς. Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη ότι η εταιρεία Σαράντης διαθέτει μέσα στις λοιπές πωλήσεις της όπως αυτές αναλύθηκαν παραπάνω, και ένα ακόμα ευρύτατο φάσμα πασίγνωστων εμπορικών σημάτων επιλεκτικής διανομής (βλ. Roberto Cavalli, Prada, Ferre, Nina Ricci), τα οποία και προωθεί εξίσου με επιτυχία στις ευρωπαϊκές αγορές, είναι βέβαιο ότι αποσπών σημαντικά κομμάτια από την πίτα της αγοράς των καλλυντικών, με αποτέλεσμα να έρχονται σε αντιπαράθεση με τον όμιλο της Estee Lauder, που εκπροσωπείται στις αγορές αυτές από την ίδια εταιρεία! Το ίδιο σε γενικές γραμμές ισχύει, αν σκεφτεί κανείς ότι μπορεί η επιχείρηση Σαράντης να εκπροσωπεί τα εμπορικά σήματα της Estee Lauder στις αγορές όπου απευθύνεται, δεν παύει όμως ποτέ να διατηρεί και μία σπουδαία γκάμα ιδιοπαραγόμενων καλλυντικών, τα οποία προβάλλει κατά το δυνατό, που του εξασφαλίζουν σημαντικά ποσοστά του αγοραστικού κοινού, και τα οποία έρχονται σε αντιπαράθεση με τα προϊόντα της Estee Lauder. Συνεπώς, ενώ αποδεικνύεται στην πράξη ότι η συγκεκριμένη κοινοπραξία μεγαλώνει την πίτα της αγοράς, την ίδια στιγμή οι δύο πόλοι (Σαράντης- Estee Lauder) έρχονται αντιμέτωποι για το ποιος όμιλος εκ των δύο θα λάβει μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς, καθένας πλέον ως μεμονωμένος παίκτης.

Το βέβαιο, πάντως, είναι πως αυτή η συνανταγωνιστική δράση προσφέρει πολλά περισσότερα οφέλη και στις δύο εταιρείες του κλάδου, ορίζει μια σχέση χτισμένη

πάνω σε γερά θεμέλια που αποφέρει κέρδος σε πολλαπλά επίπεδα, ενώ την ίδια στιγμή τις αποτρέπει από τον ανηλεή πόλεμο στον οποίο-ως είθισται- θα εμπλέκονταν, προκειμένου να εξασφαλίσουν ένα μεγαλύτερο κομμάτι της πολυπόθητης πίτας.

Η θεωρία του συνανταγωνισμού όμως, βρίσκει εφαρμογές και στο εσωτερικό της εταιρείας Σαράντης μεταξύ των ίδιων της των προϊόντων, κάτι που αποδεικνύει περίτρανα πως ο όμιλος έχει εισάγει βαθιά στον τρόπο λειτουργίας και δράσης του τις συνανταγωνιστικές πρακτικές. Αναφέρθηκε, άλλωστε, κατά την ανάλυση των πολυεθνικών εταιρειών που προηγήθηκε σε θεωρητικό επίπεδο, ότι συμβαίνει συχνά σε αυτού του τύπου τις επιχειρήσεις να εφαρμόζεται ο συνανταγωνισμός μέσα στον ίδιο τον όμιλο, μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, των θυγατρικών ή των και παρεχόμενων προϊόντων του.

Σε ότι αφορά στην εταιρεία Σαράντης συγκεκριμένα τώρα, δεδομένου ότι διατηρεί ένα εξαιρετικά σύνθετο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, πολλά από τα οποία ανήκουν και στον ίδιο κλάδο, είναι λογικό ότι στοχεύει σε μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό, σε περισσότερα και διαφορετικά target-groups, τη στιγμή που επιδιώκει σε όλες τις αγορές και στα πεδία που δραστηριοποιείται να έχει ηγετικό ρόλο. Εφόσον η εστίαση στην παρούσα εργασία έχει τοποθετηθεί στην εφαρμογή του συνανταγωνισμού στον κλάδο των καλλυντικών, θα γίνει μια αναφορά σε δύο διαφορετικές περιπτώσεις προϊόντων της εταιρείας που ανήκουν σε αυτό τον κλάδο, και μάλιστα μαζικής διανομής αυτή τη φορά, οι οποίες αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα συνανταγωνιστικών στρατηγικών κινήσεων.

Το πρώτο παράδειγμα συνανταγωνισμού έρχεται να διαπιστωθεί μέσα από τα σήματα των αντηλιακών Carroten και Coppertone. Πρόκειται για δύο καταναλωτικά αγαθά που αντιπροσωπεύουν μεν την ίδια εταιρεία, εξυπηρετούν ουσιαστικά τον ίδιο σκοπό (οπότε είναι λογικό να αντιπαρατίθενται ως προς το τελικό μοίρασμα της πίτας και των εσόδων), έχοντας όμως διαφορετική τοποθέτηση και στόχευση στο ευρύ κοινό.

Έτσι λοιπόν, το αντηλιακό Carroten, το οποίο μάλιστα παράγεται αλλά και διανέμεται από τον όμιλο, αποτελεί τα τελευταία χρόνια κυρίαρχο στη συγκεκριμένη αγορά προστασίας από τον ήλιο, ενώ στοχεύει σε περισσότερο νεανικά κοινά, περισσότερο καθοδηγούμενο από τις σύγχρονες τάσεις της μόδας κυρίως για γρήγορο και ιδανικό μαύρισμα και δευτερευόντως, ως προστασία από τις βλαβερές συνέπειες της ηλιακής ακτινοβολίας.

Από την άλλη πλευρά, η αντηλιακή σειρά της Coppertone, η οποία διανέμεται από τον όμιλο Σαράντη, έρχεται να καλύψει το υπόλοιπο καταναλωτικό κοινό, ως επί το πλείστον παιδιά και μεγαλύτερες ηλικίες, που ενδιαφέρονται περισσότερο -αν όχι και αποκλειστικά- για την λειτουργική πλευρά του συγκεκριμένου καλλυντικού, την καίρια, δηλαδή, φροντίδα του δέρματος τους από τον ήλιο και την αποφυγή ερεθισμών και εγκαυμάτων.

Έτσι, λοιπόν, με τα δύο φαινομενικά όμοια αλλά κατ' ουσία τόσο διαφορετικά προϊόντα που παρέχει η επιχείρηση, κατορθώνει και καλύπτει τις διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες ενός εξαιρετικά ευρέως φάσματος καταναλωτών. Οι συντονισμένες και από κοινού προσπάθειες marketing που διεκπεραιώνονται μέσα στην εταιρεία και φανερώνουν τη συνεργασία που δένει τα δύο αντηλιακά, οδηγεί στην επιτυχημένη πορεία και των δύο, με αποτέλεσμα μάλιστα τα κοινά που χρησιμοποιούν κατά κανόνα το ένα από αυτά, πλέον να παρακινούνται και να χρησιμοποιούν και το άλλο, γνωρίζοντας μάλιστα ότι προέρχονται και από την ίδια εταιρεία! Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται και από τις πωλήσεις τους, οι οποίες παρουσιάζουν μια παράλληλη ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια, με ποσοστά καταναλωτών να χρησιμοποιούν το Carroten για έντονο και γρήγορο μαύρισμα, ενώ οι ίδιοι καταναλωτές επιλέγουν και το Coppertone για τη σωστή φροντίδα και περιποίηση της επιδερμίδας.

Η «συνεργασία» όμως των δύο προϊόντων δεν θα είχε νόημα σε μία ανταγωνιστική αγορά και εντός ενός τόσο μεγάλου χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης, εάν δεν ακολουθείτο και από τον ανταγωνισμό. Όπως, λοιπόν, είναι λογικό και επόμενο, η πίτα στην αγορά των καλλυντικών -και δη των αντηλιακών- μπορεί να μεγαλώνει με τις παραπάνω στρατηγικές, όταν όμως έρχεται η ώρα της τμηματοποίησής της, τα δύο μέχρι τώρα συνεργαζόμενα μέρη, γίνονται αντίπαλοι, προκειμένου καθένα από αυτά να αποσπάσει μεγαλύτερο μερίδιο για τη δική του σειρά προϊόντων.

Πανομοιότυπη περίπτωση είναι εκείνη που συναντά κανείς στις σειρές ανδρικών καλλυντικών, αποσμητικών και αρωμάτων, STR8 και Adidas αντίστοιχα. Πρόκειται και πάλι για δύο εμπορικά σήματα που προορίζονται για την ίδια χρήση, δείχνουν ότι μοιάζουν μεταξύ τους, και όμως έχουν διαφορετικές βλέψεις σε επίπεδο κοινού και συνανταγωνίζονται για το ατομικό τους μερίδιο αγοράς.

Από τη μία πλευρά το STR8, ένα ιδιοπαραγόμενο μάλιστα προϊόν του ομίλου, που απευθύνεται στο ανδρικό κοινό, τονίζοντας περισσότερο την αρρενωπή

προσωπικότητα του άνδρα. Το Adidas από την άλλη, τη διανομή του οποίου έχει αναλάβει η Σαράντης, επίσης απευθύνεται στους άνδρες, εστιάζει όμως περισσότερο σε νεαρές ηλικίες και στον αθλητικό χαρακτήρα καθενός.

Το παράδειγμα αυτό έρχεται να πιστοποιήσει για άλλη μια φορά τη χρήση του συνανταγωνισμού ως στρατηγική της εταιρείας που εξετάζουμε. Τα δύο αυτά προϊόντα, έχοντας το καθένα διαφορετικό positioning στην αγορά και στο μυαλό του καταναλωτή, προερχόμενα στα ράφια των σούπερ-μάρκετ και των μεγάλων αλυσίδων ομορφιάς από την ίδια εταιρεία, έχουν πετύχει να θέλξουν ένα πολύ μεγάλο και έντονα διαφοροποιημένο αγοραστικό κοινό, διευρύνοντας έτσι την πίτα του κλάδου των ανδρικών καλλυντικών. Ταυτόχρονα, οι καταναλωτές του ενός, αναγνωρίζουν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα και τη διαφορετικότητα του άλλου, με αποτέλεσμα να «πειθονται» να αγοράζουν και το αντίστοιχο, προκειμένου να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη προστασία και περιποίηση. Έτσι, οι πωλήσεις και των δύο αυξάνουν κατακόρυφα και παράλληλα, τη στιγμή όμως που πρόκειται πάντα για δύο ανταγωνιστικά προϊόντα, τα οποία εν τέλει και αντιτάσσονται κατά το μοίρασμα της πίτας, προκειμένου ένα από τα δύο να επικρατήσει ως ηγέτης (leader) στην αγορά των καλλυντικών και να αποσπάσει μεγαλύτερο μερίδιο.

5.9. Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΣΑΡΑΝΤΗ

Σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής (corporate strategy), η επιχείρηση που εξετάζουμε είναι φανερό ότι ακολουθεί *στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy)* όλα αυτά τα χρόνια της λειτουργίας της. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία Σαράντης, δεδομένου ότι δραστηριοποιείται σε παραπάνω από έναν κλάδους καταναλωτικών αγαθών, και μάλιστα χωρίς κάποια σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους, θεωρούμε ότι έχει επιλέξει τη *στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης (unrelated diversification)*. Η στρατηγική αυτή της αφήνει το περιθώριο να αναπτυχθεί είτε με ίδια μέσα είτε μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, διασπείροντας ταυτόχρονα τον κίνδυνο που θα είχε σε περίπτωση ενδεχόμενης αποτυχίας, εάν συμμετείχε σε ένα και μόνο πεδίο δραστηριοτήτων. Επιπλέον, μια τέτοια στρατηγική της επιτρέπει να αναζητά διαρκώς

νέες, επενδυτικές ευκαιρίες, στρεφόμενη σε κλάδους που παρουσιάζουν μεγάλα περιθώρια κέρδους και υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.¹⁷⁹

Φυσικά, θα ήταν παράλειψη εάν δεν αναφερόταν στο σημείο αυτό, η εφαρμογή των συνανταγωνιστικών τακτικών, ως μέρος και εργαλείο της ευρύτερης στρατηγικής της επιχείρησης, αλλά και της γενικότερης κοσμοθεωρίας της, η οποία ισχύει τόσο για τον κλάδο των καλλυντικών που αναλύσαμε, όσο και για εκείνους των προϊόντων οικιακής χρήσης, υγείας και φροντίδας αλλά και των λοιπών πωλήσεων.

5.10. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ

Στην παρούσα ενότητα και λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα έχουν ειπωθεί ως τώρα στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, θα επισημανθούν ορισμένες σκέψεις και κάποια προτεινόμενα σενάρια σχετικά με την περαιτέρω πορεία και εξέλιξη της εταιρείας Σαράντης, πάντοτε βασισμένα σε επιχειρήματα, απτά δεδομένα, δυνατές επιλογές και προοπτικές.

Μία πρώτη ιδέα για το επιχειρηματικό μέλλον της εταιρείας, είναι εκείνη της συνέχισης της στρατηγικής ανάπτυξης, και κυρίως της ασυσχέτιστης διαποίκισης, και προτείνει τη διεύρυνση του ομίλου σε ακόμη περισσότερα, νέα πεδία δραστηριοτήτων είτε πρόκειται για καταναλωτικά αγαθά (λ.χ. τρόφιμα) είτε για υπηρεσίες. Κάτι τέτοιο, πιθανώς να καταστεί κοστοβόρο, όμως σίγουρα υπαγορεύεται από και αιτιολογείται από την ήδη υπάρχουσα στρατηγική που ακολουθεί ο όμιλος, διασπείρει ακόμη περισσότερο τον κίνδυνο και παράλληλα ανοίγει επιπλέον παράθυρα προς την επιτυχία και την αύξηση των μεριδίων αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό από τις μεγάλες πολυεθνικές.

Η αμέσως επόμενη πρόταση, εξακολουθεί να στηρίζει τη στρατηγική ανάπτυξης, αυτή τη φορά όμως εστιάζει στον κλάδο των καλλυντικών, επιλέγοντας στρατηγικές συγκέντρωσης και ειδικότερα, εκείνη της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός (forward integration). Η περίπτωση αυτή αφορά επιχειρήσεις που επιθυμούν να αποκτήσουν παρουσία σε επίπεδο διανομής των προϊόντων της. Κάτι τέτοιο στην παρούσα μελέτη, θα μπορούσε να επιτευχθεί με την εξαγορά ή την κατασκευή μιας

¹⁷⁹ Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, Εκδ. Μένου, Αθήνα

μεγάλης αλυσίδας καλλυντικών (βλ. Sephora) όπου ο όμιλος Σαράντη με δική του επωνυμία θα μπορούσε να διανέμει εκεί αποκλειστικά τα προϊόντα του, με σαφέστατα μικρότερο κόστος.

Σαφέστατα, μέσα στις προτάσεις για το απώτερο μέλλον της εταιρείας, δε θα μπορούσε να λείπει μια ενδεχόμενη, νέα μορφή συνανταγωνισμού με κάποια επιχείρηση του κλάδου είτε με τη μορφή μιας στρατηγικής συμμαχίας είτε ως μία ακόμη κοινοπραξία. Εφόσον τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση αυτής της θεωρίας στην πράξη είναι αποδεδειγμένα και σε πολλά επίπεδα, ο όμιλος Σαράντη θα πρέπει να εξακολουθήσει να λειτουργεί βάσει των πρακτικών του συνανταγωνισμού τόσο εξωεπιχειρησιακά όσο και ενδοεπιχειρησιακά.

Τέλος, αναφερόμενοι ως επί το πλείστον στο άμεσο μέλλον, και με δεδομένη την ευρύτερη οικονομική κρίση που πλήττει παγκοσμίως τον κλάδο των καλλυντικών, μια πιθανή αλλά και προσωρινή επιλογή, θα ήταν η υιοθέτηση κάποιας στρατηγικής σταθερότητας, προκειμένου η εταιρεία να μην επηρεαστεί από τις αβέβαιες και ως ένα σημείο εχθρικές συνθήκες του τωρινού εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά να αναμορφωθεί εσωτερικά, να αλλάξει ενδεχόμενες λανθασμένες ή ξεπερασμένες ρουτίνες και διαδικασίες και να καταστεί σύντομα έτοιμη να αντεπεξέλθει με επιτυχία στις νέες στρατηγικές προκλήσεις, έχοντας μια ξεκάθαρη εικόνα του επιχειρηματικού τοπίου.

5.11. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ Β' ΜΕΡΟΥΣ

Στην τελευταία αυτή ενότητα που ολοκληρώνει την παρούσα διατριβή, έχοντας πλέον σχηματίσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη θεωρία που μελετήθηκε αλλά και την εφαρμογή της στον κόσμο των επιχειρήσεων μέσα στην ελληνική πραγματικότητα, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν επιγραμματικά τα σπουδαιότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εργασία αυτή, καθώς επίσης και ορισμένες πεποιθήσεις σχετικά με το σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, όπως αυτό παρουσιάστηκε μέσα από το παρόν case study. Έτσι λοιπόν:

- ◆ Η θεωρία του συνανταγωνισμού, παρότι είναι μια σχετικά πρόσφατη θεωρία στρατηγικής, αποτελεί μια σίγουρη λύση για κάθε επιχείρηση που βρίσκεται σε έναν άκρως ανταγωνιστικό κλάδο και επιθυμεί όχι μόνο να

επιβιώσει, αλλά και να διεκδικήσει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές της. Η επιτυχία της εφαρμογής της έγκειται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις σήμερα θα πρέπει να έχουν κατανοήσει, πως ο αδιάκοπος πόλεμος μεταξύ τους δεν ωφελεί πουθενά, και πως οι νέες επιχειρηματικές συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί διεθνώς προστάζουν τη σύναψη συνεργασιών, συμμαχιών και συνεργιών ως θεμέλιο λίθο μιας βιώσιμης στρατηγικής. Αυτό φυσικά δεν αναιρεί σε καμία περίπτωση τη διαμάχη που αναμενόμενα θα ξεσπάσει ανάμεσα στους ανταγωνιστές κατά το μοίρασμα της πίτας της αγοράς για την επίτευξη της μεγιστοποίησης του μεριδίου.

◆ Η έννοια της αλλαγής που αναφέρθηκε πολλές φορές στην παρούσα διατριβή βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με το συνανταγωνισμό που μελετήθηκε, αφού η συγκεκριμένη θεωρία, προτείνει έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης, ενώ κατ' ουσία επιτάσσει τη θέαση των πραγμάτων στο επιχειρηματικό προσκήνιο από μια διαφορετική σκοπιά. Μέσα από διαδικασίες διαρκούς μάθησης, απόκτησης γνώσης, συστηματικής διαμόρφωσης και επανεξέτασης δεδομένων και στρατηγικών καθώς και προσεκτικής μελέτης όλων των παραγόντων- εξωτερικών και εσωτερικών- που επηρεάζουν την εκάστοτε επιχείρηση, η τελευταία μπορεί να ρυθμίσει το παιχνίδι σύμφωνα με τους δικούς της όρους.

◆ Οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν το συνανταγωνισμό τόσο εσωτερικά όσο και με άλλες επιχειρήσεις, θα πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά την παρούσα κατάσταση και να κινηθούν μεθοδικά, διπλωματικά και με ευελιξία μέσα στο σύγχρονο εγχώριο και διεθνές περιβάλλον. Η επανάπαυση έστω και στιγμιαία μπορεί να οδηγήσει σε όλεθρο, αφού τα δεδομένα αλλάζουν με ρυθμούς απaráμιλλους. Εκείνο που συνίσταται είναι η γρήγορη προσαρμογή στο νέο μοτίβο, ο συντονισμός και η διαχείρισή του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Έρευνα της STAT BANK για την αγορά Φαρμάκων – Καλλυντικών

Ημερομηνία : 18/04/2006, 13:53:17

STAT BANK - Δελτίο Τύπου

www.statbank.gr

Παρά την επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης, κατά μέσο όρο στο 4%, η εγχώρια αγορά καλλυντικών συνέχισε να αποδεικνύει ότι ο «δείκτης του κραγιόν» ανθίσταται στην καταναλωτική ύφεση.

Αν και ο περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος έπληξε τον υποκλάδο των καλλυντικών επιλεκτικής διανομής (τα οποία είναι ακριβότερα), εντούτοις σημαντική άνθηση παρουσίασαν οι κατηγορίες ευρείας διανομής αλλά και εκείνη των φυσικών καλλυντικών φαρμακείου. Η συγκυρία φαίνεται ότι ευνοεί και την εγχώρια παραγωγή, η οποία εμφάνισε δυναμική ανάπτυξη σε αξία και επιπλέον κατέγραψε σημαντική εξαγωγική δράση.

Η εγχώρια αγορά καλλυντικών ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1995-2004, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου (σε αξία) της τάξης του 11%. Τα προϊόντα περιποίησης δέρματος το 2004 αντιπροσώπευσαν το 48% της συνολικής αγοράς και ακολούθησαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών, με ποσοστό 30%. Τα αρώματα καθώς και τα προϊόντα μακιγιάζ συγκέντρωσαν από κοινού μερίδιο 22%.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πανελληνίου Συνδέσμου Βιομηχάνων και Αντιπροσώπων Αρωμάτων & Καλλυντικών (ΠΣΒΑΚ), το 2005 στον κλάδο εμπορίας φαρμάκων και καλλυντικών παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση του τζίρου και των κερδών. Τα έσοδα διαμορφώθηκαν σε 4,8 δις ευρώ, αυξημένα κατά 12%, και τα κέρδη προ φόρων σε 218 εκατ. ευρώ, 17% υψηλότερα έναντι της προηγούμενης χρονιάς.

Επιπλέον, από τα στοιχεία του ΠΣΒΑΚ αποδεικνύεται ότι η εγχώρια παραγωγή καλλυντικών ανοίγει τα τελευταία χρόνια νέους διεθνείς δρόμους. Κι αυτό επιτυγχάνεται παρά το γεγονός ότι στην παγκόσμια αγορά κυριαρχούν οι ισχυροί πολυεθνικοί όμιλοι υψηλής κοσμετολογίας, οι οποίοι έχουν τη μερίδα του λέοντος και στην εγχώρια αγορά (το 2004 η εισαγωγική διείσδυση καλλυντικών κυμάνθηκε γύρω στο 90%).

Η αξία της εγχώριας παραγωγής καλλυντικών ακολούθησε τη δεκαετία 1993-2002 ανοδική πορεία, με ετήσιο ρυθμό 7,6%. Στο ίδιο διάστημα, ωστόσο, η αξία της εγχώριας κατανάλωσης σε τιμές χονδρικής –εξαιρουμένων των παιδικών καλλυντικών και των

προϊόντων στοματικής υγιεινής- σημείωσε μέση ετήσια άνοδο 13,6%. Το σύνολο των εξαγωγών μόνο για το 2001 έφτασε σε τιμές χονδρικής τα 111 σχεδόν εκατ. ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί στο 59% περίπου της εγχώριας παραγωγής.

Συγκέντρωση

Η σημερινή εικόνα της αγοράς καλλυντικών αποδεικνύει την επικράτηση ολίγων και ισχυρών παικτών τόσο στον τομέα της χονδρικής διανομής όσο και στη λιανική.

Σε αντίθεση με την πανευρωπαϊκή πρακτική, στην Ελλάδα οι περισσότεροι μεγάλοι διεθνείς οίκοι καλλυντικών έχουν εμπιστευτεί την αντιπροσώπευση και τη διανομή των προϊόντων τους σε τοπικούς εμπόρους, συνάπτοντας σε ορισμένες περιπτώσεις μικτές εταιρείες (joint ventures) με τους τοπικούς συνεργάτες τους. Χωρίς να απουσιάζουν και οι περιπτώσεις που οι ξένοι οίκοι έχουν συστήσει θυγατρικές εταιρείες οι οποίες αυτόνομα προωθούν τα ομώνυμα καλλυντικά (όπως οι Christian Dior και L'Oréal), οι τοπικοί έμποροι κατέχουν σημαντικά μερίδια στην αγορά, συγκεντρώνοντας στα χαρτοφυλάκιά τους επώνυμα σήματα καλλυντικών όλων των κατηγοριών.

Συγκεντρωμένη στα χέρια λίγων βρίσκεται και η λιανική αγορά σε «αντιστοιχία» με τα δεδομένα στο χονδρεμπόριο. Έτσι, σε αντίθεση με άλλες αγορές, ο χώρος των καλλυντικών διαπνέεται από ισορροπημένες σχέσεις μεταξύ διανομέων και λιανικών δικτύων και οι εκατέρωθεν πιέσεις δεν «ροκανίζουν» τα περιθώρια κέρδους.

Οι ηγέτες

Αν και δεν απομένουν πλέον πολλά σήματα και διεθνείς εταιρείες καλλυντικών επιλεκτικής διανομής (ακριβών ειδών) στα χέρια μεμονωμένων επιχειρήσεων, οι μεγάλοι όμιλοι συνεχίζουν να αναζητούν τρόπους να πάρουν υπό τον έλεγχό τους όποιο σήμα τους έχει «ξεφύγει».

Έχοντας ισχυρή θέση στην αγορά καλλυντικών, ο όμιλος Notos Com απέκτησε την Clarins και τα συνδεδεμένα αρωματικά προϊόντα Thierry Mugler. Διαθέτει μικτές εταιρείες (joint ventures) με τον οίκο Yves Saint Laurent και τον οίκο Lancaster, την αποκλειστική αντιπροσώπευση του οίκου Chanel αλλά και ηγετικό μερίδιο στα αρωματικά προϊόντα με πλειάδα σημάτων.

Ο όμιλος Σαράντη, πέρα από την παραγωγή δικών του αρωμάτων, τα οποία αντιπροσωπεύουν περίπου το 45% των συνολικών του πωλήσεων στα καλλυντικά, έχει

στρατηγική συνεργασία με τον πολυεθνικό όμιλο Estee Lauder, με τον οποίο έχουν συστήσει κοινή εταιρεία στην Ελλάδα. Ο όμιλος κατέχει μερίδιο 40% στο κομμάτι της επιλεκτικής διανομής μέσω των σημάτων Estee Lauder, Clinique, των σειρών μακιγιάζ MAC και Stilla, των αντιπροσωπειών της Juvena αλλά και των αρωματικών προϊόντων που διακινεί στην Ελλάδα.

Η ελληνική θυγατρική της L'Oréal –μέλος ενός γκρουπ με ηγετικά μερίδια παγκοσμίως– εμφανίζει σταθερή ανάπτυξη πωλήσεων κατά 10% ετησίως, πρόβλεψη που εκτιμά ότι θα επιβεβαιωθεί και το 2005. Επιπλέον, ο όμιλος διαθέτει ισχυρή παρουσία στον τομέα των καλλυντικών επιλεκτικής διανομής, καθώς διαχειρίζεται τις γνωστές φίρμες Lancome, Helena Rubinstein, Biotherm, Shu και Uemura.

Ο όμιλος εταιρειών Γερολυμάτος συνεχίζει την επέκταση στις βαλκανικές χώρες μέσω της εταιρείας Prestige D.O.O. Από το Φεβρουάριο του 2005 η τελευταία ξεκίνησε τη διάθεση των καλλυντικών της La Prairie στην αγορά της Σερβίας και της Βοσνίας, τη διάθεση των οποίων έχει αναλάβει και για την ελληνική αγορά. Στο χαρτοφυλάκιό του περιλαμβάνονται επίσης η διανομή, εμπορία και διακίνηση προϊόντων των Kanebo, La Prairie, Gucci, Calvin Klein, Max Mara, Montblanc, Trussardi και Lanvin.

ΟΙ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΚΥΡΙΑΡΧΟΥΝ

Η αλυσίδα Hondos Center, η Μαρινόπουλος Sephora και η Gallerie de Beaute είναι πλέον αναμφισβήτητοι ηγέτες στο λιανεμπόριο, όπου τα μεμονωμένα καταστήματα αποτελούν είδος προς εξαφάνιση.

Εκτός από τις οργανωμένες αλυσίδες, στον τελικό καταναλωτή απευθύνονται και τα σούπερ μάρκετ (με είδη ευρείας διανομής) καθώς επίσης και τα κομμωτήρια με τα ειδικά προϊόντα. Σημαντικό μερίδιο κατέχουν επίσης τα τμήματα καλλυντικών εντός των πολυκαταστημάτων (στη συγκεκριμένη περίπτωση στα τρία Notos Galleries) αλλά και τα Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών μέσα από το ειδικό καθεστώς πώλησης στα αεροδρόμια αλλά και των επεκτάσεων που πραγματοποιούν στους μεθοριακούς σταθμούς και τα πλοία.

Οι αλυσίδες καλλυντικών καθιερώθηκαν με όπλο την παροχή υπηρεσιών, την εξειδικευμένη εξυπηρέτηση και τις ανταγωνιστικές τιμές. Σύν τω χρόνω η εικόνα των καταστημάτων κάθε επώνυμου δικτύου εξελίχτηκε σε έναν πολυσυλλεκτικό χώρο λιανικής, όπου πέραν των καλλυντικών φιλοξενούνται και συμπληρωματικά είδη.

Η στρατηγική των συγκεκριμένων αλυσίδων είναι να κατασκευάζουν καταστήματα σε

εμπορικές περιοχές των μεγάλων αστικών κέντρων και των περιφερειακών πόλεων με μεγάλο εμβαδόν, προκειμένου να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες κατηγορίες προϊόντων, από καλλυντικά και αρώματα έως αξεσουάρ και είδη έσω ένδυσης.

Καλλυντικά made in Greece

Επέκταση εκτός συνόρων με όπλο την ελληνική φύση αλλά και την αξιοπιστία που συνοδεύει τα καλλυντικά προϊόντα φαρμακείου επιχειρούν οι αμιγώς ελληνικές εταιρείες παραγωγής φυσικών καλλυντικών.

Έχοντας ήδη εδραιώσει την παρουσία τους στην ελληνική αγορά στο «κλειστό» δίκτυο των φαρμακείων και έχοντας αποκτήσει την απαραίτητη αναγνωρισιμότητα στη συνείδηση του καταναλωτή, οι ελληνικές εταιρείες του ευρύτερου παραфарμακευτικού κλάδου επιχειρούν το «άνοιγμα» στις ξένες αγορές και ήδη έχουν τα πρώτα απτά αποτελέσματα.

Οι τρεις βασικές εταιρείες του χώρου (Arivita, Κορρές και Mastic Spa) παρουσιάζουν θεαματική αύξηση των οικονομικών μεγεθών τους την τελευταία τετραετία. Ο συνολικός κύκλος εργασιών τους διευρύνθηκε κατά 261%, ενώ τα κέρδη τους αυξήθηκαν κατά 54% το 2004 έναντι του προηγούμενου έτους.

Σημαντικός παράγοντας στην αύξηση αυτή είναι η εξωστρέφεια που επιδεικνύουν, επεκτείνοντας τις πωλήσεις τους στις αγορές της Ευρώπης, των ΗΠΑ και της Ασίας.

Εκμεταλλεόμενες τη ζήτηση των ξένων αγορών για φυσικά καλλυντικά, οι ελληνικές εταιρείες αξιοποιούν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα: τις άφθονες πρώτες ύλες της ελληνικής χλωρίδας. Περί τα 5.500 διαφορετικά είδη φυτών και το μέλι με τα παράγωγά του είναι διεθνώς αναγνωρισμένα για την εξαιρετική τους ποιότητα. Στη «φυσική» αυτή προσφορά οι εταιρείες πρόσθεσαν τις σύγχρονες μεταποιητικές διαδικασίες και τις επενδύσεις τους σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η Arivita επεκτείνεται στις απαιτητικές αγορές της Νοτιοανατολικής Ασίας – με νέο σταθμό εκκίνησης το Χονγκ Κονγκ, το οποίο αποτελεί την πύλη εισόδου για την Κίνα. Επιχειρώντας να αξιοποιήσει τη διεθνή τάση υπέρ των φυσικών καλλυντικών αλλά και τα ειδικά χαρακτηριστικά των προϊόντικών της σειρών, με αιχμή την ελληνική φύση, η εταιρεία επενδύει στη διείσδυσή της στις συγκεκριμένες αγορές, οι οποίες εκτός από τους υψηλούς ρυθμούς κατανάλωσης που παρουσιάζουν έχει αποδειχτεί ότι «καθιερώνουν» διεθνώς τις επώνυμες εταιρείες.

Η εκτίμηση της εταιρείας για το 2005 είναι ότι οι εξαγωγές θα ξεπεράσουν το 10% του κύκλου εργασιών, ενώ αναμένουν οι πωλήσεις της να ανέλθουν στα 26 εκατ. ευρώ. Σημειώνεται ότι, σύμφωνα με τον ισολογισμό της εταιρείας για το 2004, οι πωλήσεις της ανήλθαν σε 23,6 εκατ. ευρώ και τα κέρδη προ φόρων σε 1,3 εκατ. ευρώ.

Η Arivita εξάγει σε αγορές όπως αυτές των ΗΠΑ, Ντουμπάι, Ισπανίας, Αγγλίας, Σουηδίας, Ιρλανδίας, Βελγίου, Κύπρου και Βουλγαρίας. Στις ΗΠΑ η εταιρεία βρίσκεται στο μεγαλύτερο και ιστορικότερο φαρμακείο της Ν. Υόρκης, το Bigelows, που χρονολογείται από το 1830. Αλλά και στην Καλιφόρνια τα προϊόντα της εταιρείας βρίσκονται σε δύο καταστήματα της Fred Segal καθώς και στις αλυσίδες Nordstrom, Douglas, Beauty First και Pure Beauty.

Στην Ισπανία ήδη τα Aromatherapy Express πωλούνται σε 200 φαρμακεία της Μαδρίτης και της Ανδαλουσίας. Προϊόντα της βρίσκονται σε 12 καταστήματα της αλυσίδας El Corte Ingles και έχει ήδη δρομολογηθεί η είσοδος σε ακόμη 58 καταστήματα El Corte Ingles και 800 φαρμακεία.

Στη Σουηδία τα προϊόντα της Arivita βρίσκονται σε 52 σημεία της αλυσίδας Naturapoteket και δοκιμαστικά στο μεγαλύτερο κατάστημα της μοναδικής αλυσίδας πολυκαταστημάτων της Σουηδίας, με την επωνυμία Ahlens.

Πέραν της διεθνούς δραστηριότητας, η εταιρεία προχωρά σε ενίσχυση της παρουσίας της και στην ελληνική αγορά. Εκτός από την παρουσία της σε δίκτυο 4.000 φαρμακείων στην ελληνική επικράτεια, την είσοδό της στον ξενοδοχειακό χώρο και την προμήθεια βρεφικών καλλυντικών στα μαιευτήρια ΙΑΣΩ και ΜΗΤΕΡΑ, η Arivita έχει δημιουργήσει shop in a shop στο πολυκατάστημα Notos Galleries Λαμπρόπουλος και εγκαινίασε αυτόνομο κατάστημα στο Κολωνάκι, όπου θα παρουσιάζεται η πλήρης γκάμα των προϊόντων της και θα υποστηρίζεται η εταιρική της ταυτότητα.

Οι επενδύσεις στον τομέα της παραγωγής, το λανσάρισμα νέων σκευασμάτων αλλά και η ενίσχυση της παρουσίας της στις αγορές του εξωτερικού αποτελούν τους στρατηγικούς άξονες ανάπτυξης και για τη Γ. Κορρές ΑΕ. Η εταιρεία ολοκληρώνει τη νέα ιδιόκτητη παραγωγική μονάδα της στα Οινόφυτα, η οποία θα συμβάλει στη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων και θα επιτρέψει την αύξηση της παραγωγής. Στη νέα μονάδα θα λειτουργήσει και τμήμα επεξεργασίας των φυσικών πρώτων υλών και εκχύλισης –που μέχρι στιγμής δεν υπάρχει στην Ελλάδα–, γεγονός που θα καθετοποιήσει περαιτέρω τη διαδικασία παραγωγής. Η επένδυση αναμένεται να ξεπεράσει τα 7 εκατ. ευρώ.

Ήδη το 20% του κύκλου εργασιών της Κορρές ΑΕ προέρχεται από εξαγωγές. Μετά τις ΗΠΑ,

Βρετανία και Ισπανία, η εταιρεία διανέμει ήδη προϊόντα στη Γερμανία σε λιανικό δίκτυο, εισήλθε στο Βέλγιο, προετοιμάζει την είσοδό της στην Πορτογαλία αλλά και τη διείσδυσή της στις αγορές της Ασίας.

Σε ό,τι αφορά τα μεγέθη του 2005, ο κύκλος εργασιών της έχει διαμορφωθεί στα 17 εκατ. ευρώ έναντι 15 εκατ. ευρώ περίπου το 2004, ενώ η προ φόρων κερδοφορία της διαμορφώθηκε στο 1,7 εκατ. ευρώ.

ΤΑ ΦΑΡΜΑΚΑ

Η κατάργηση του καταλόγου συνταγογραφούμενων ιδιοσκευασμάτων (της γνωστής λίστας) και οι αλλαγές στον τρόπο τιμολόγησης διαμόρφωσαν νέο τοπίο για την αγορά φαρμάκου, έναν κλάδο που, σύμφωνα με στοιχεία της Stat Bank, το 2004 διαχειρίστηκε αθροιστικά κύκλο εργασιών 5,8 δισ ευρώ.

Τα ποσό αυτό αντικατοπτρίζει τον τζίρο των μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου, τόσο των εμπορικών όσο και των παραγωγικών. Οι επιχειρήσεις αυτές συγκροτούν έναν από τους λίγους κλάδους που καταφέρνουν να διευρύνουν διαρκώς την κερδοφορία τους (έφτασε τα 310 εκατ. ευρώ έναντι 254 εκατ. ευρώ της οικονομικής χρήσης του 2003) στηριγμένοι ως ένα βαθμό και στις παράλληλες εξαγωγές, που πραγματοποιούνται με αυξανόμενη ένταση τα τελευταία χρόνια.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία των διακινούμενων προϊόντων (άνω του 80%) αφορά σκευάσματα ή παραφαρμακευτικά προϊόντα εισαγωγής, καθώς την τελευταία 20ετία η εγχώρια παραγωγή περιορίστηκε.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΣΦΕΕ, οι παραγωγικές και εισαγωγικές εταιρείες φαρμάκου της εγχώριας αγοράς ανέρχονται κατ' εκτίμηση σε 270, ενώ οι φαρμακαποθήκες σε 130. Επιπλέον, σε επίπεδο λιανικής η εγχώρια αγορά διαθέτει ίσως το μεγαλύτερο δίκτυο φαρμακείων ανά κάτοικο στην Ευρώπη (περίπου 9.000). Οι πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούν την απελευθέρωση του επαγγέλματος του φαρμακοποιού δεν φαίνεται να διαταράσσουν το καθεστώς διάθεσης των φαρμάκων. Αλλαγές, ωστόσο, εκτιμάται ότι θα προκύψουν σταδιακά με τη σύσταση συνεταιριστικών δικτύων - φαρμακείων αλλά και με τη διάθεση μη συνταγογραφούμενων προϊόντων (βιταμίνες, καλλυντικά φαρμακείου, επιθέματα κ.λπ.) σε εμπορικούς χώρους εκτός φαρμακείου (για παράδειγμα, καταστήματα καλλυντικών και σουπερ μάρκετ).

Στη φαρμακευτική δαπάνη αντιστοιχεί το 15% της συνολικής δαπάνης για την υγεία, όπως

προκύπτει από μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ). Ο αντίστοιχος μέσος όρος των χωρών της Ευρωζώνης βρίσκεται στο 17,7%.

Όπως προκύπτει από τη μελέτη, η φαρμακευτική δαπάνη στη χώρα μας αντιστοιχεί στο 1,5% του ΑΕΠ, γεγονός που την κατατάσσει στην τέταρτη θέση μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, μετά την Ιταλία, την Ισπανία και τη Γερμανία.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΦΕΤ, οι πωλήσεις φαρμάκων το 2004 έφτασαν τα 5 δις ευρώ σε τιμές λιανικής. Αυτές προς τα νοσοκομεία υπολογίζονται σε 835 εκατ. ευρώ, ενώ προς τα φαρμακεία και τις φαρμακαποθήκες στα 4,16 δις ευρώ.

Υπάρχουν βέβαια διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων που ασχολούνται κατά κύριο λόγο με την εμπορία και διακίνηση φαρμάκων και αυτών που έχουν και παραγωγική ικανότητα. Με βάση τα τελευταία δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία:

* Οι παραγωγικές επιχειρήσεις το 2004 αύξησαν τις πωλήσεις τους κατά 16% και τα προ φόρων κέρδη κατά 25,7%. Συνολικά οι 30 μεγαλύτερες (σ.σ. στις οποίες δεν περιλαμβάνονται οι Φαμάρ, Pfizer και Lanipharma, οι οποίες δεν έχουν συγκρίσιμα οικονομικά στοιχεία στις χρήσεις 2003 και 2004) κατέγραψαν κύκλο εργασιών ύψους 2,38 δις ευρώ. Τα προ φόρων κέρδη τους ξεπέρασαν τα 192,5 εκατ. ευρώ έναντι μόλις 153,1 εκατ. ευρώ το 2003.

* Στο χώρο του εμπορίου οι 74 μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν πωλήσεις 3,4 δις ευρώ έναντι 2,99 δις ευρώ το 2003, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 13,5%. Οι εταιρείες αυτές, οι οποίες χωρίζονται ουσιαστικά σε δυο κατηγορίες –τις θυγατρικές πολυεθνικών και τις επιχειρήσεις διακίνησης φαρμάκων (ως επί το πλείστον συνεταιριστικές φαρμακαποθήκες)–, απέσπασαν προ φόρου κέρδη για το 2004 ύψους 118 εκατ. ευρώ ή 16,3% περισσότερα από,τι την αμέσως προηγούμενη χρονιά. Οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις την 31η Δεκεμβρίου του 2004 έφταναν για τις επιχειρήσεις του κλάδου το 1,61 δις ευρώ (άνοδος 14,8%), ενώ τα ίδια κεφάλαια αντιστοιχούσαν σε 630 εκατ. ευρώ.

Από την άλλη πλευρά, στο χώρο της διακίνησης ξεχωρίζουν με τις οικονομικές τους επιδόσεις αρκετές φαρμακαποθήκες. Η Στρούμσας είναι η μεγαλύτερη ιδιωτική φαρμακαποθήκη στην Ελλάδα. Η εταιρεία κέρδισε μια θέση μεταξύ των εταιρειών που το 2004 είχαν κάθε λόγο να είναι ικανοποιημένες από την πορεία των οικονομικών τους μεγεθών, καθώς πέτυχε δυο εξαιρετικά σημαντικούς στόχους. Να αυξήσει τις πωλήσεις και να περιορίσει το κόστος λειτουργίας και τις υποχρεώσεις της. Έτσι, για τη βορειοελλαδίτικη εταιρεία το 2004 χαρακτηρίστηκε από την άνοδο του κύκλου εργασιών κατά 12% (στα 165

εκατ. ευρώ), τη μείωση των υποχρεώσεων κατά 5% (στα 38,1 εκατ. ευρώ), ενώ ταυτόχρονα περιόρισε το κόστος λειτουργίας της κατά 30%! Το συγκεκριμένο κονδύλι (που αφορά έξοδα διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης των προϊόντων) το 2004 διαμορφώθηκε σε 3 εκατ. ευρώ έναντι 5 εκατ. ευρώ ένα χρόνο νωρίτερα.

Πολύ καλή πορεία είχαν και εταιρείες όπως η ΠΕΙΦΑΣΥΝ, που φέτος έκλεισε 25 χρόνια επιτυχημένης και ανοδικής πορείας. Ο Πειραιϊκός Φαρμακευτικός Συνεταιρισμός ξεκίνησε από 30 φαρμακοποιούς του Πειραιά που αποφάσισαν να ιδρύσουν τον Συνεταιρισμό, έχοντας σαν κύριο στόχο την προάσπιση των οικονομικών συμφερόντων τους αλλά και τον τακτικό και απρόσκοπτο εφοδιασμό τους. Το πείραμα φαίνεται πως πέτυχε αφού το 2004 ο ΠΕΙΦΑΣΥΝ είχε πωλήσεις 114 εκατ. ευρώ (άνοδος 12,13%) ενώ τα κέρδη διπλασιάστηκαν, σπάζοντας το φράγμα των 2 εκατ. ευρώ.

Τα αποτελέσματα αυτά επιτεύχθηκαν παρότι ο συνεταιρισμός λειτουργεί –λόγω και του αντικειμένου του- με εξαιρετικά χαμηλά περιθώρια κέρδους (μόλις 4,21 το μεικτό και 1,76 το καθαρό περιθώριο κέρδους). Παρόλα αυτά η απόδοση ιδίων κεφαλαίων φτάνει το 40%.

Οι συγχωνεύσεις μεταξύ πολυεθνικών εταιρειών στο εξωτερικό έχουν αλλάξει τον επιχειρηματικό χάρτη και στην Ελλάδα και οδηγούν τον κλάδο σε συγκέντρωση. Καταγράφεται, όμως, και ισχυρή παρουσία από επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η Βιανέξ, ο όμιλος Μαρινόπουλου αλλά και η Γερολυμάτος, η οποία το 2004 πραγματοποίησε πωλήσεις 119 εκατ. ευρώ και προ φόρου κέρδη 2,7 εκατ. ευρώ.

Η Wyeth βρίσκεται στην Ελλάδα από το 1971 ενώ το 1996 μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία (Wyeth Hellas A.E.B.E.). Το 1997 ανέλαβε και την ευθύνη της Κύπρου.

Στο διάστημα των τελευταίων 10 ετών η ανάπτυξη ήταν ραγδαία με αποτέλεσμα ο τζίρος το 2004 να φτάσει τα 79,5 εκατ. ευρώ και τα κέρδη τα 3,6 εκατ. ευρώ.

Η GENESIS Pharma το 2004 παρέμεινε σε τροχιά ανάπτυξης καθώς αύξησε τις πωλήσεις της κατά 47%, στα 109 εκατ. ευρώ βελτιώνοντας ταυτόχρονα και την κερδοφορία της που έφτασε τα 21,88 εκατ. ευρώ. Με βάση αυτά τα δυο μεγέθη το καθαρό περιθώριο κέρδους βρίσκεται μια ανάσα από το 20% και είναι ένα από τα υψηλότερα σε ολόκληρο τον εμπορικό κόσμο της χώρας. Όσο για την απόδοση επί των ιδίων κεφαλαίων (τα οποία φτάνουν τα 14 εκατ. ευρώ) το νούμερο είναι εξίσου εντυπωσιακό: φτάνει το 147%.

Παράλληλα, εταιρείες μεσαίου μεγέθους πετυχαίνουν ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης. Η UCB

Pharma κατατάσσεται στις πέντε πρώτες στο χώρο της βιοτεχνολογίας, ενώ μετά την εξαγορά της Celltech αναμένεται να διπλασιάσει σύντομα τις πωλήσεις της στην ελληνική αγορά. Το 2004 οι πωλήσεις της ήταν 23,6 εκατ. ευρώ.

Η Kleva, η οποία διευθύνεται από τον κ. Θεόδωρο Χρονόπουλο, είδε τον κύκλο εργασιών της το 2004 να φτάνει τα 14,7 εκατ. ευρώ έναντι 11,8 εκατ. ευρώ την αμέσως προηγούμενη χρήση, εξέλιξη που σχετίζεται και με την ολοκλήρωση ενός επενδυτικού προγράμματος για τον κτιριακό και μηχανολογικό εξοπλισμό.

Η Uni-pharma, που διευθύνεται από την κ. Ιουλία Τσέτη, πολλαπλασίασε την κερδοφορία της (στο 1,5 εκατ. ευρώ έναντι μόλις 200 χιλ. ευρώ το 2003), με τις πωλήσεις να φτάνουν τα 14,8 εκατ. ευρώ.

ΓΑΛΕΡΙΣ ΦΑΡΜΑΚΩΝ

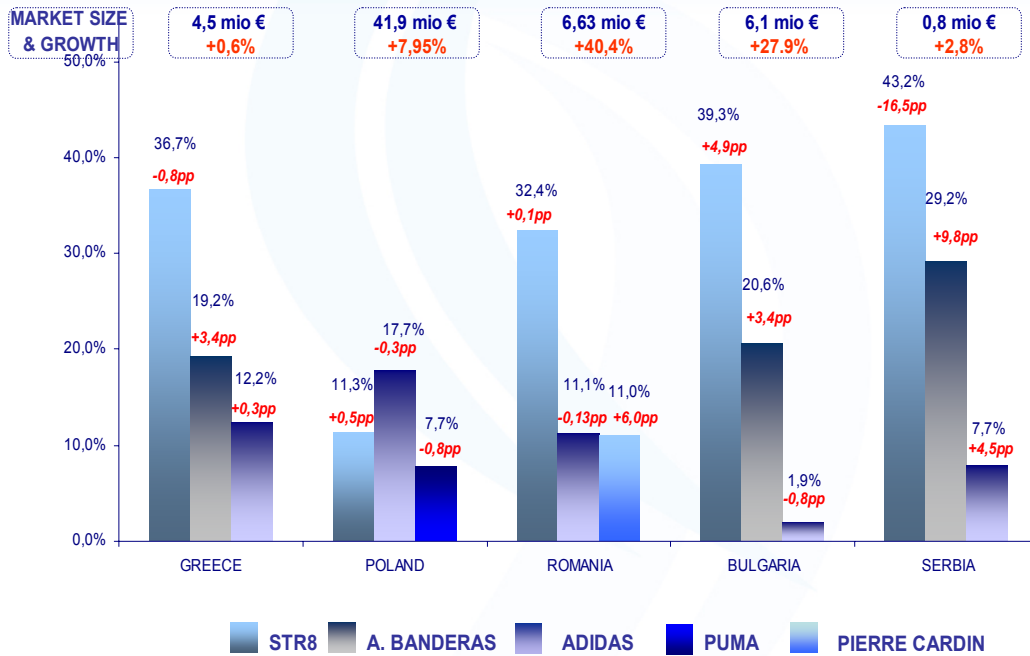
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 74 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ - ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΩΝ								
δημοσιευμένα στοιχεία ως 26 Ιουνίου 2008								
ΠΗΓΗ: STATBANK			(Τα ποσά σε ευρώ)					
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ		ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2006	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2007	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2007/2006%	ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΕΡΔΗ 2006	ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΕΡΔΗ 2007	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2007/2006%	ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ
ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΛ ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ	Ε	363,582,153	424,206,122	16.7	17,092,038	18,670,820	9.2	4.4
UNILEVER ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ	Π	249,694,235	258,358,791	3.5	10,159,364	8,076,646	-20.5	3.1
L' OREAL HELLAS ΑΕ	Π	109,955,120	193,825,587	76.3	17,989,002	36,732,384	104.2	19.0
JOHNSON & JOHNSON ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ	Π	175,492,602	174,516,429	-0.6	2,709,033	1,672,842	-38.3	1.0
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΓΡ. ΑΒΕΕ (ΔΛΠ)	Π	115,290,533	119,168,175	3.4	12,347,621	22,160,162	79.5	18.6
COLGATE PALMOLIVE ΕΜΠΟΡΙΚΗ (ΕΛΛΑΣ) ΜΕΠΕ	Π	112,465,839	118,563,162	5.4	22,465,889	23,934,011	6.5	20.2
ΑΘΗΝΗ ΑΕΕ ΕΙΔΩΝ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	Ε	85,878,558	88,718,609	3.3	7,816,079	7,330,931	-6.2	8.3
ESTEE LAUDER HELLAS ΑΕ	Ε	70,560,038	76,977,505	9.1	9,521,858	8,162,514	-14.3	10.6
BOLTON ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ	Π	73,704,345	74,153,188	0.6	8,737,820	8,990,932	2.9	12.1
HENKEL ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ (ΔΛΠ)	Π	76,428,570	64,618,480	-15.5	-193,190	4,350,880	-	6.7
BEIERSDORF HELLAS ΑΕ	Π	57,317,348	63,556,955	10.9	5,997,413	7,098,119	18.4	11.2
ΜΑΡΒΟ ΑΒΕΕ	Ε	54,450,526	62,788,496	15.3	1,761,635	2,005,206	13.8	3.2
ΣΕΡΦΟΡΑ ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΕ	Ε	66,371,406	62,064,891	-6.5	-641,387	-9,550,391	-1389.0	-15.4
SCA HYGIENE PRODUCTS ΑΕ	Ε	53,332,895	57,295,889	7.4	65,435	1,246,370	1804.8	2.2
ANSWER ΑΕ	Ε	51,771,734	52,626,630	1.7	2,647,775	1,453,708	-45.1	2.8

HONDOS CENTER ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΕΕ	Ε	46,990,137	51,648,448	9.9	-731,472	-2,143,575	-193.1	-4.2
ΜΑΚΑΛΔΙ ΑΕΕ HONDOS CENTER ΠΕΙΡΑΙΑ	Ε	47,079,449	48,073,891	2.1	7,204,542	5,984,164	-16.9	12.5
SARA LEE HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ. ΕΠΕ	Π	34,038,972	43,765,200	28.6	-17,356,374	-18,737,050	-8.0	-42.8
STEP ΑΕΕ	Ε	44,630,540	43,051,632	-3.5	853,143	427,154	-49.9	1.0
ΧΟΝΤΟΥ Σ. ΑΦΟΙ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ ΑΒΕΕ	Ε	39,147,021	40,776,299	4.2	3,658,189	4,615,124	26.2	11.3
RILKEN ΑΕ (ΔΛΠ)	Π	23,258,810	39,532,560	70.0	407,140	558,450	37.2	1.4
ROGE ΑΕΕ	Ε	31,169,247	36,832,584	18.2	821,166	1,381,243	68.2	3.8
ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΑΕ (ΔΛΠ)	Π	26,914,023	35,393,731	31.5	4,041,170	5,254,751	30.0	14.9
ROLCO ΒΙΑΝΙΑ ΑΕ (+06)	Π	42,615,343	34,580,396	-18.9	-9,730,187	6,033,928	-	17.5
ΕΥΡΗΚΑ ΕΛΛΑΣ ΑΕ (ΔΛΠ)	Π	33,211,653	34,553,025	4.0	114,482	1,127,203	884.6	3.3
WELLA ΕΛΛΑΣ Μ.Ε.Π.Ε.	Ε	30,478,577	31,257,900	2.6	1,860,611	1,819,261	-2.2	5.8
HELLENICA ΑΕ	Π	22,560,650	27,768,136	23.1	1,749,112	3,420,593	95.6	12.3
HONDOS CENTER ΑΕΒΕ	Ε	26,488,341	27,598,724	4.2	2,687,955	1,962,866	-27.0	7.1
PARFUMS CHRISTIAN DIOR HELLAS ΑΕΒΕ	Ε	25,619,642	27,032,075	5.5	2,367,328	2,548,081	7.6	9.4
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΑΕ (ΔΛΠ)	Ε	24,933,620	25,662,790	2.9	-134,300	-1,158,610	-762.7	-4.5
PIERRE FABRE HELLAS ΑΕ	Ε	22,204,610	24,501,727	10.4	3,513,847	1,004,073	-71.4	4.1
ORIFLAME ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	Ε	24,144,373	23,898,120	-1.0	-881,759	-2,213,309	-151.0	-9.3
ΑΡΙΒΙΤΑ ΑΕΒΕ	Π	25,342,845	23,103,342	-8.8	887,165	870,164	-1.9	3.8
COLGATE PALMOLIVE HELLAS ΑΒΕΕ	Π	21,732,597	23,085,351	6.2	14,531,929	18,048,881	24.2	78.2
ECOLAB ΑΕΒΕ	Π	16,885,735	17,655,048	4.6	1,740,004	2,220,099	27.6	12.6
PLIAS ΑΒΕΕ (ΔΛΠ)	Π	12,983,400	16,537,189	27.4	-1,616,662	-6,554,107	-305.4	-39.6
GALERIE DE BEAUTE ΑΕΕ (ΔΛΠ)	Ε	10,693,049	15,675,027	46.6	295,036	1,532,044	419.3	9.8
JOHNSON DIVERSEY ΕΛΛΑΣ ΑΕ	Ε	13,242,604	14,653,593	10.7	-699,629	1,322,855	-	9.0
COTY PRESTIGE HELLAS ΑΕ (ΔΛΠ)	Ε	10,499,141	14,535,368	38.4	668,678	2,026,025	203.0	13.9
SSL ΕΛΛΑΣ ΑΕ	Ε	11,540,340	14,337,539	24.2	1,285,599	1,142,126	-11.2	8.0
ΑΡΟΜΚΑ ΑΕ	Ε	11,126,246	13,419,036	20.6	1,225,055	1,616,420	32.0	12.1
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΒΕΕ	Ε	10,398,399	11,531,910	10.9	59,837	30,854	-48.4	0.3
MAKE UP ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ	Ε	10,835,684	11,283,559	4.1	286,574	363,748	26.9	3.2
ΦΡΟΝΑΣ Γ. ΕΠΕ	Ε	10,327,751	10,813,109	4.7	170,984	77,994	-54.4	0.7
ΠΕΤΡΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΑΕΕ (+07)	Ε		10,334,361		-	560,721	-	5.4
FREZYDERM ΑΒΕΕ	Π	6,988,267	10,029,458	43.5	141,065	234,268	66.1	2.3

ΓΑΒΡΙΛΗΣ ΓΚΡΟΥΠ ΑΕ (+07)	Ε		9,817,365		-	82,921	-	0.8
GLASS CLEANING ΑΒΕΕ	Π	8,698,376	9,274,548	6.6	953,857	738,505	-22.6	8.0
ΔΑΦΝΗΣ ΑΕ	Ε	8,760,135	9,036,502	3.2	883,264	316,108	-64.2	3.5
ΣΟΣΙΦΑΡ ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ	Ε	8,853,977	8,990,915	1.6	308,927	201,000	-34.9	2.2
ΒΟΤΡΕ ΑΕΕ	Ε	7,794,254	7,883,201	1.1	137,451	294,524	114.3	3.7
ΥSL ΒΕΑΥΤΕ ΑΕΒΕ	Ε	7,248,666	7,804,145	7.7	817,768	631,208	-22.8	8.1
ΜΑΚΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΒ & ΕΕ	Ε	5,510,074	7,131,058	29.4	348,736	540,560	55.0	7.6
ΣΚΟΤ ΧΗΜΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΑΕ	Π	6,023,156	7,033,859	16.8	19,625	782,874	3889.2	11.1
ΚΑΡΥΑΤΙΣ ΑΕ	Ε	5,921,952	6,901,892	16.6	744,454	883,705	18.7	12.8
DON-POL ΑΕ	Π	5,361,059	6,248,777	16.6	275,889	207,767	-24.7	3.3
ΕΠΙΚΑΛ ΑΕ & ΒΕ	Ε	5,569,350	5,947,976	6.8	11,683	12,314	5.4	0.2
SPRING TIME ΑΕΕ	Ε	5,769,492	5,652,923	-2.0	-958,976	-1,146,124	-19.5	-20.3
ΓΕΩΡΓΑΝΤΑΣ ΦΙΛΙΠΠΟΣ 1864 ΑΕΒΕ	Ε	4,853,338	5,386,654	11.0	344,082	278,873	-19.0	5.2
GAGEO ΑΒΕΕ (ΔΛΠ)	Π	4,096,427	5,095,545	24.4	245,169	-2,128,051	-	-41.8
FARMESCO ΑΕ	Ε		5,032,548		-	480,544	-	9.6
ΦΟΡΕΒΕΡ ΛΙΒΙΝΓΚ ΠΡΟΝΤΑΚΤΣ ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ	Ε	4,552,985	4,958,179	8.9	25,048	-138,270	-	-2.8
ΝΟΥΤΡΙΜΕΤΙΚΣ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ (ΕΛΛΑΣ) ΑΕ	Ε	8,425,801	4,907,624	-41.8	447,788	201,832	-54.9	4.1
ΧΡΥΣΑΦΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΕ	Ε	4,719,046	4,739,395	0.4	323,646	394,025	21.8	8.3
ΝΑΜΙΑ ΑΦΟΙ ΑΕ	Ε	4,585,880	4,698,399	2.5	125,176	102,216	-18.3	2.2
ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ Γ.Φ. ΑΕ	Ε	4,484,550	4,502,059	0.4	60,255	665,739	1004.9	14.8
ΜΑΛΙΝΑ ΑΕΒΕ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ	Π	3,306,850	3,417,713	3.4	163,750	-90,750	-	-2.7
VIRBAC ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ	Ε	3,771,329	3,168,028	-16.0	247,854	77,651	-68.7	2.5
FARCOM ΑΕ	Π	3,184,765	3,166,232	-0.6	129,987	72,301	-44.4	2.3
ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ. & ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΕΒΕ	Ε	2,946,589	2,877,500	-2.3	314,549	360,025	14.5	12.5
ΝΙΛΟ ΑΒΕΕ	Π	4,552,230	2,835,060	-37.7	52,792	2,884	-94.5	0.1
ΔΥΝΑΤΕCO ΑΕ	Ε	1,796,566	1,999,488	11.3	110,735	44,947	-59.4	2.3
MISS SANDY ΑΒΕ	Π	1,594,507	1,596,421	0.1	27,511	1,608	-94.2	0.1
ΒΙΑCTIVE ΑΕ	Ε	1,219,723	1,517,743	24.4	42,041	74,928	78.2	4.9
		2,567,978,045	2,845,981,786	10.8	144,099,674	181,657,437	26.1	6.4
Σημείωση: Π=Παραγωγική, Ε=Εμπορική+Εισαγωγική επιχείρηση								

RETAIL DATA – MALE EDT

•Category leader with STR8



Market Shares in Value

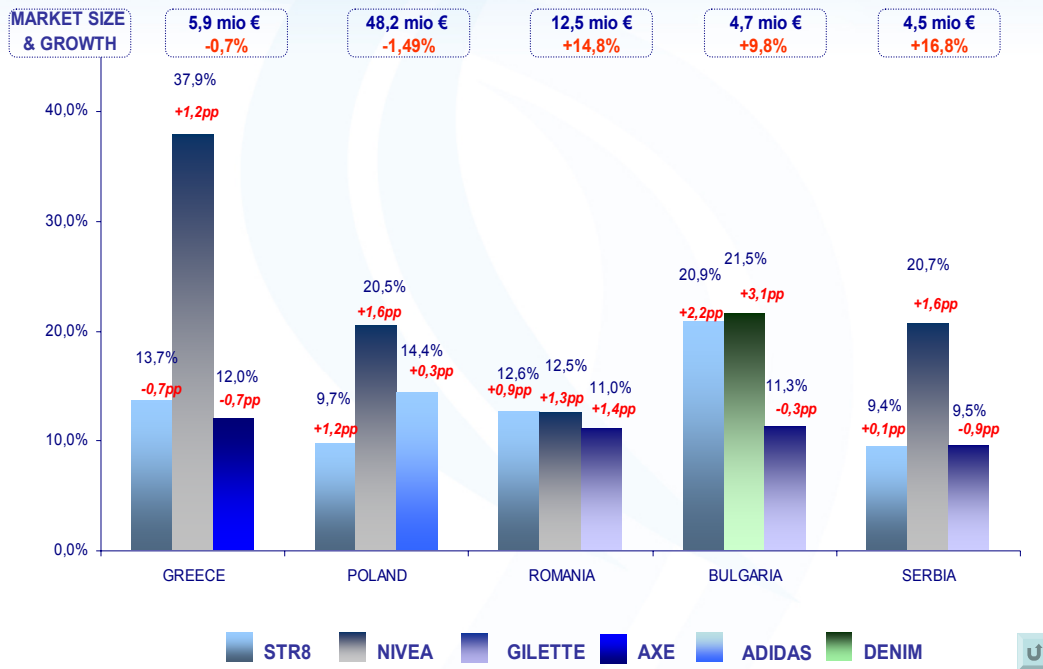
Source: AC Nielsen & MEMRB, MAT ND 07

2

Διάγραμμα 5.4: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς ανδρικών αρωμάτων

RETAIL DATA – MALE AFTER SHAVES

• Key player in a highly competitive category



Market Shares in Value

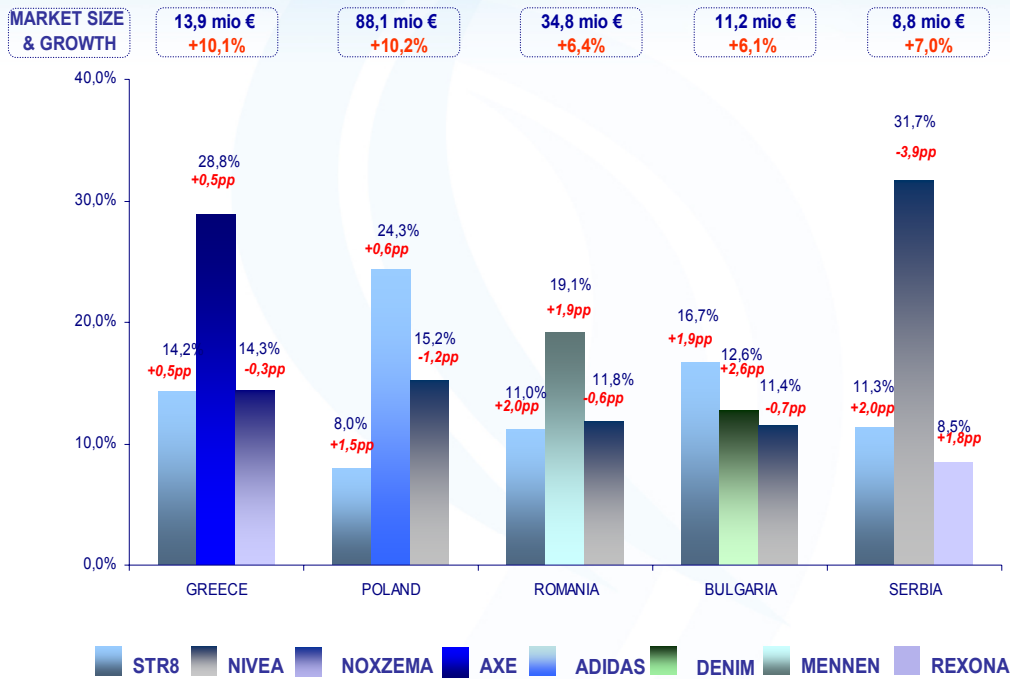
Source: AC Nielsen & MEMRB, MAT ND 07

3

Διάγραμμα 5.5: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς προϊόντων περιποίησης προσώπου για μετά το ξύρισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό

RETAIL DATA – MALE DEO

•Key player in a highly competitive category



Market Shares in Value

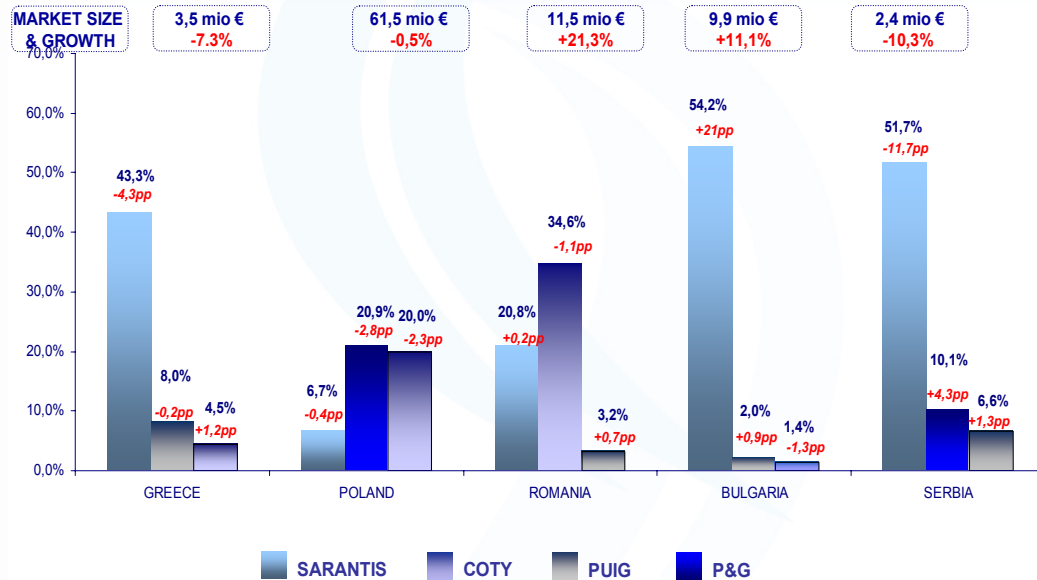
Source: AC Nielsen & MEMRB, MAT ND 07

4

Διάγραμμα 5.6: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς ανδρικών αποσμητικών σε σχέση με τον ανταγωνισμό

RETAIL DATA – FEMALE EDT

Category leader with own products (BU, C-THRU, X-POSE)



Market Shares in Value

Source: AC Nielsen & MEMRB, MAT ND 07

5

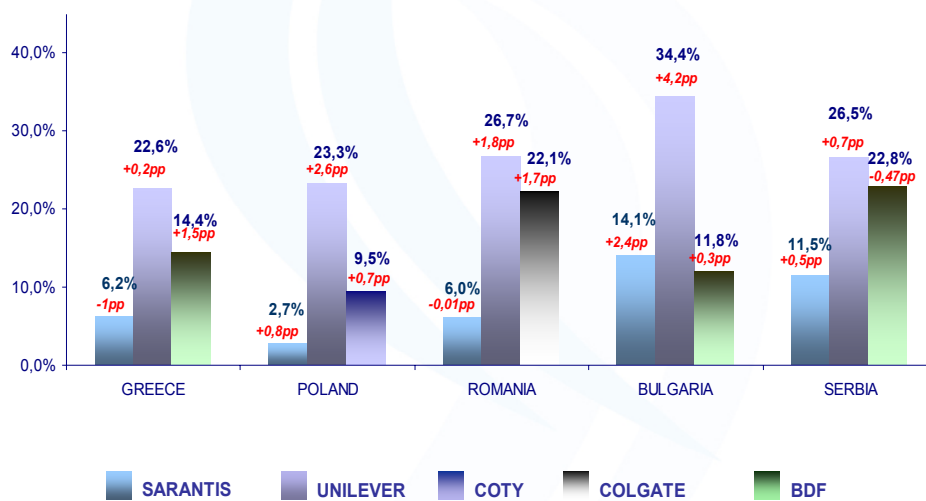


Διάγραμμα 5.7: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς γυναικείων αρωμάτων

RETAIL DATA – FEMALE DEO

MARKET SIZE & GROWTH

19,6 mio € +9,8%	115,8 mio € +11,5%	42,1mio € +3,6%	15,6 mio € +9,2%	15,6 mio € +8,5%
---------------------	-----------------------	--------------------	---------------------	---------------------



Market Shares in Value

Source: AC Nielsen & MEMRB, MAT ND 07

6

Διάγραμμα 5.8: Ανάπτυξη μεριδίων αγοράς γυναικείων αποσμητικών σε σχέση με τον ανταγωνισμό

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London
- Γεωργόπουλος Ν., 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α΄: Θεωρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα
- Wheelen T. and Hunger D., 2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Πουτέτση Χ., 22 Ιουνίου 2008, «Η ομορφιά ‘πουλάει’», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ
- Φράγκος Σ., 6/2/2005, «Άλαν Λάφλει - Ό,τι καλύτερο για την Procter&Gamble», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ
- «Estee Lauder Companies to establish a joint venture with the Sarantis group to expand distribution in Greece, Romania and Bulgaria», October 18, 2000, Business Wire, New York
- Σάκκουλα Γ., 03/05/2008, «Μπρος στα κάλλη τι είναι...το χρήμα», Εφημερίδα Ελευθεροτυπία
- Σουντουρλή Χ., 2007, «Ανακατατάξεις εντείνουν το παιχνίδι του ανταγωνισμού»
- Ημερίδα με θέμα «Ο καθρέφτης των καλλυντικών σε Ελλάδα και Ευρώπη», 2000, Πηγή: COMCENTER, SELF SERVICE, ΤΕΥΧΟΣ 280

- Μαρκόπουλος Δ., 30/6/2008, «Κριστιάν Ελγεσλέγκερ, ο ‘χερ’ της Nivea στην Ελλάδα», Εφημερίδα ΠΡΩΤΟ ΘΕΜΑ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- <http://www.sarantis.gr>
- <http://www.apivita.com>
- <http://www.korres.com>
- <http://www.pg.com>http://en.wikipedia.org/wiki/Procter_and_Gamble
- <http://www.elcompanies.com>
- <http://www.esteelauder.com>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Unilever>
- <http://www.unilever.gr>
- <http://www.nivea.gr>
- Νίκος Χρυσικόπουλος, 26/9/2008, « Κορρές: Ξεκινά ένας νέος κύκλος ανάπτυξης», <http://www.capital.gr>
- «Statbank: Έρευνα για την εγχώρια αγορά φαρμάκων-καλλυντικών», 26/6/2007, <http://www.capital.gr>
- «Statbank: Αύξηση 13,3% στα κέρδη των εμπορικών επιχειρήσεων το 2007», 26/6/2008, <http://www.capital.gr>
- «Σαράντης: Στις ΗΠΑ μέσω της Estee Lauder», 20/04/07, <http://www.euro2day.gr>
- «Επέκταση συνεργασίας του ομίλου ΣΑΡΑΝΤΗ με την Estee Lauder», 26 Αυγούστου 2008, <http://www.pathfider.gr/finance/news/499960.html>
- Στέφανος Κοτζαμάνης, 26/9/2008, «Κορρές: Εισέρχεται και στα τρόφιμα», <http://www.iatronet.gr>

ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Δελτίο Τύπου «Έρευνα της STAT BANK για την αγορά Φαρμάκων-Καλλυντικών», 18/04/2006
- Οικονομικά αποτελέσματα 74 παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων καλλυντικών – απορρυπαντικών, δημοσιευμένα στοιχεία ως 26 Ιουνίου 2008, Πηγή : Stat bank

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- Brandenburger A. and Nalebuff B., 1996, «Co-opetition», Harper Collins, London
- Dixit K. A. and Nalebuff J. B., 1991, «Thinking Strategically», W.W Norton & Company, Inc., New York
- Dunning J., 1993, «Multinational Enterprises and the Global economy», Addison Wesley
- Gibson R., 1999, «Η επιχείρηση του μέλλοντος», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Hood N. and Young S., (1979), «The economics of multinational enterprise», London: Longman, pp.44-112 and 130-152
- Kotter J. P., 1996, Leading Change, Business/Management – 7
- Luo Y., 2004, «Coopetition in International Business», Copenhagen Business School Press
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 1998, «Strategy safari», The Free Press, A Division of Simon and Schuster, Inc.
- Montanna J. P. and Charnov H. B., 2000, «Management 3rd edition», Barron's Educational Series Inc., Hauppauge, NY, USA
- Porter M., 1985, «Competitive Advantage», New York, Free Press
- Wheelen T. and Hunger D., 2006, «Concepts in Strategic Management and Business Policy», Pearson Prentice Hall

- The global corporation-The Decolonization of International Business, 1999, Quorum Books

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν., 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Γκέρατς Ρ., Σεπτέμβριος 2005, Διπλωματική εργασία με θέμα «Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων με έμφαση στην Ελλάδα», Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Γκόλντσταϊν Γ., 1999, «Η επιχείρηση χωρίς δεσμά. Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής», Εκδόσεις Καστανιώτη
- Ηλία Ι. Α., Ιούνιος 2006, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών περιπτώσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Καλής Α., Μάιος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: θεωρία και εφαρμογές στους κλάδους της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών», Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Μαλλέρου Ν., 2006, «Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ», Αθήνα, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης
- Μαλλέρου Α., 2002, Διδακτορική εργασία με θέμα «Στρατηγική διοίκηση και marketing. Ασκήσεις διαλλακτικότητας: Από τις στρατηγικές συμμαχίες στο benchmarking και στον συνανταγωνισμό», Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Μαρούσης Μ., Νοέμβριος 2007, Διπλωματική εργασία με θέμα «Συνανταγωνισμός: Απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις νέες τεχνολογίες», Πανεπιστήμιο Πειραιά

- Μουρδουκούτας Π., 2004, «Η Παγκόσμια επιχείρηση, Όραμα, Οργάνωση, Επικοινωνία Κίνητρα», Εκδόσεις Σταμούλη
- Παπαδάκης Β., 2002, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α΄: Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Ρούνης Γ., 1992, «Ανταγωνισμός ή Συνεργασία. Τα όρια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων στον κοινοτικό χώρο», Εκδόσεις Αντ. Ν Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- Achstatter A. G., 25-1-1996, «Let Game Theory Begin: Anticipating Your Rival», Investor's Business Daily
- Bengtsson M., Kock S, 2000, «“Coopetition” in Business Networks-to cooperate and compete simultaneously», Industrial Marketing Management, Elsevier
- Brandenburger A. and Nalebuff B., Nov/Dec 1997, «Co-opetition: competitive and cooperative strategies for the digital economy », Strategy and Leadership Vol 25 No 6
- Doz L. Y., (Summer 1996), «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions of Learning Processes?», Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy p.55-83
- Elmuti D. & Kathawala Y., 2001, «An overview of strategic alliances», Management Decision, p.205-217
- Goode S., 12/07/08, «Η διαχείριση αλλαγής ενισχύει την επιχείρηση»

- Kerr R., 5 March 1997, «The Multinational Company: Master or Servant?», The Annual Corporate Managers Dinner
- Koehn D., Sep 1997, «Business and game-playing: The false analogy», Journal of Business Ethics
- Koza P. M. & Lewin Y. A., (May-June 1998), «The Co-Evolution of Strategic Alliances», Organization Science, Vol.9, No.3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances p.255-264
- Luo Y., 2005, «Toward coepetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries», Journal of World Business 40, p.71-90, Elsevier
- Luo Y., 2007, «A coepetition perspective of global competition», Journal of world business
- Luo X., Slotegraaf J. B. & Pan X., April 2006, «Cross-functional ‘Coepetition’: The simultaneous role of Cooperation and Competition within firms», Journal of Marketing, Vol.70, p.67-80
- Le Tourneau B., Mar/April 2004, «Coepetition: An alternative to competition», Journal of healthcare management, Vol 49, No2
- Ngo D., October 2006, «Should all competitors cooperate together? A coepetition contest model»
- Stiles J., August 1994, «Strategic alliances: Making them work», Long Range Planning, Volume 27, Issue 4, p.133-137, Elsevier
- Tsai W., Mar-April 2002, « Social structure of ‘coepetition’ within a Multiunit Organization: Coordination, Competition and Intraorganizational Knowledge Sharing», Organizational Science, Vol.13, No2, p.179-190

- «Estee Lauder Companies to establish a joint venture with the Sarantis group to expand distribution in Greece, Romania and Bulgaria», October 18, 2000, Business Wire, New York
- «It's only a game», 15-6-1996, The Economist

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βαρελάς Γ., 04-05-07, Πολυεθνικές επιχειρήσεις, Μύθοι και Αλήθειες
- Μαρκόπουλος Δ., 30/6/2008, «Κριστιάν Ελγεσλέγκερ, ο 'χερ' της Nivea στην Ελλάδα», Εφημερίδα ΠΡΩΤΟ ΘΕΜΑ
- Πουτέτση Χ., 22 Ιουνίου 2008, «Η ομορφιά 'πουλάει'», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ
- Σάκκουλα Γ., 03/05/2008, «Μπρος στα κάλλη τι είναι...το χρήμα», Εφημερίδα Ελευθεροτυπία
- Σκούρας Α., 8 Αυγούστου 1999, «Φίλοι και εχθροί: Οι παίκτες, η αξία, οι κανόνες, οι τακτικές», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ
- Σουντουρλή Χ., 2007, «Ανακατατάξεις εντείνουν το παιχνίδι του ανταγωνισμού»
- Φράγκος Σ., 6/2/2005, «Άλαν Λάφλεϊ- Ό,τι καλύτερο για την Procter&Gamble», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ
- «Θεωρία των Παιγνίων, Αφιέρωμα στον John Nash, Οι εργασίες του στη Θεωρία Παιγνίων και οι επαναστατικές εφαρμογές τους στις κοινωνικές και φυσικές επιστήμες», , 2002, Συλλογικό Έργο, Εκδόσεις Ευρασία

- Ημερίδα με θέμα «Ο καθρέφτης των καλλυντικών σε Ελλάδα και Ευρώπη», 2000, Πηγή: COMCENTER, SELF SERVICE, ΤΕΥΧΟΣ 280

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- http://e.wikipedia.org/wiki/Game_theory
- <http://GameTheory.net>
- Bowser J., «IBM Strategic co-opetition: The value of relationships in the networked economy», IBM Executive Strategy Report, http://www-07.ibm.com/services/pdf/Strategic_co-opetition_The_value_of_relationships_in_the_networked_economy.pdf
- <http://ekathimerini.com>
- <http://digital.tovima.gr> (Κώστας Βαγιονάκης, 13/6/2004)
- <http://tanea.gr>
- <http://wikipedia.org>
- http://neweconomyindex.org/section1_page07.html
- <http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=6D14963BF15F4EB183B7168F7A2B2639?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0050330305.html>
- <http://entrepreneurs.about.com/od/beyondstartup/a/jointventures.htm>
- <http://topics.law.cornell.edu/wex/joint-venture>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture
- http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Coopetition>
- <http://worldwidewords.org/turnsofphrase/tp-coo2.htm>
- <http://mayet.som.yale.edu/coopetition/index.html>

- <http://www.mediamax.gr/trendDetails.cfm?EntryID=27>
- <http://www.ekathimerini.com>
- <http://www.nafpaktia.com/articles/703/polyethnikes-epixeiriseis-mythoi-kai-alitheies>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Multinational_corporations
- <http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>
- <http://www.sarantis.gr>
- <http://www.apivita.com>
- <http://www.korres.com>
- http://www.pg.comhttp://en.wikipedia.org/wiki/Procter_and_Gamble
- <http://www.elcompanies.com>
- <http://www.esteelauder.com>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Unilever>
- <http://www.unilever.gr>
- <http://www.nivea.gr>
- Νίκος Χρυσικόπουλος, 26/9/2008, «Κορρές: Ξεκινά ένας νέος κύκλος ανάπτυξης», <http://www.capital.gr>
- «Statbank: Έρευνα για την εγχώρια αγορά φαρμάκων-καλλυντικών», 26/6/2007, <http://www.capital.gr>
- «Statbank: Αύξηση 13,3% στα κέρδη των εμπορικών επιχειρήσεων το 2007», 26/6/2008, <http://www.capital.gr>
- «Σαράντης: Στις ΗΠΑ μέσω της Estee Lauder», 20/04/07, <http://www.euro2day.gr>
- «Επέκταση συνεργασίας του ομίλου ΣΑΡΑΝΤΗ με την Estee Lauder», 26 Αυγούστου 2008, <http://www.pathfider.gr/finance/news/499960.html>
- Στέφανος Κοτζαμάνης, 26/9/2008, «Κορρές: Εισέρχεται και στα τρόφιμα», <http://www.iatronet.gr>

ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Δελτίο Τύπου, 18 Ιουνίου 2007, «Ο ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ)
- Δελτίο Τύπου «Έρευνα της STAT BANK για την αγορά Φαρμάκων-Καλλυντικών», 18/04/2006
- Οικονομικά αποτελέσματα 74 παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων καλλυντικών – απορρυπαντικών, δημοσιευμένα στοιχεία ως 26 Ιουνίου 2008, Πηγή: Stat bank