



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**“ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ
ΚΡΙΣΗΣ”**

ΙΩΑΝΝΙΔΗ ΟΛΓΑ

ΜΔΕ:1412

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2016



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

“ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ”

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή:

Όνοματεπώνυμο: Ιωαννίδη Όλγα

Ημερομηνία: 11/11/2016

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	
<i>(τίτλοι ενότητων)</i>	<i>(σελίδες)</i>
Περιεχόμενα	1
Ευρετήριο Διαγραμμάτων και Πινάκων	5
Ευχαριστίες	6
Σημαντικοί Όροι	7
Περίληψη	7
• Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή του θέματος	
1.1 Ορισμός της μελέτης	9
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι	9
1.3 Δομή διπλωματικής εργασίας	10
• Κεφάλαιο 2: Τι είναι ο Συν-ανταγωνισμός	
2.1 Η έννοια του Συν-ανταγωνισμού	12
2.2 Η διεπιστημονική θέση του Συν-ανταγωνισμού	16
2.3 Κριτήρια που προάγουν Συν-ανταγωνιστικές σχέσεις	17
2.4 Λόγοι ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων	18
2.5 Κριτήρια που καθιστούν μια Συν-ανταγωνιστική σχέση βιώσιμη	19
2.6 Οι δυο βασικές συνιστώσες του Συν-ανταγωνισμού	21
2.7 Τα οφέλη του Συν-ανταγωνισμού	22
2.8 Τα δεινά του Συν-ανταγωνισμού	24
2.9 Συμπεράσματα	25
Βιβλιογραφία 2ου κεφαλαίου	27
• Κεφάλαιο 3: Τι είναι η Οικονομική Κρίση	
3.1 Εισαγωγή	29

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	
3.2 Η έννοια του όρου “Οικονομική κρίση”	30
3.3 Η Μαρξιστική Θεωρία των Κρίσεων	31
3.4 Τα Αίτια της οικονομικής κρίσης	31
3.5 Οι Επιπτώσεις στην κοινωνική και οικονομική ζωή	32
3.6 Η περίπτωση της Ελλάδας	33
3.7 Η Ελληνική κρίση χρέους 2009-σήμερα	34
3.7.1. Τα Αίτια της κρίσης χρέους στην Ελλάδα	35
3.7.2. Τα Αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης	44
3.8 Οικονομική κρίση και Επιχειρήσεις	45
3.9 Τρόποι αντιμετώπισης της ύφεσης	46
3.10 Συμπεράσματα	48
Βιβλιογραφία 3ου κεφαλαίου	50
• Κεφάλαιο 4: Μελέτες Περιπτώσεων εφαρμογής Συν-ανταγωνισμού	
4.1 Εισαγωγή	52
4.2 Με την βοήθεια του Συν-ανταγωνισμού	52
4.2.1. Τι είναι τα επιχειρηματικά δίκτυα	55
4.2.2. Τι είναι οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters)	57
4.3 Μελέτες περιπτώσεων	60
4.3.1. Coca-Cola και P&G	61
4.3.2. Estee Lauder και Sarantis Group..	61
4.3.3. Samsung και Sony	63
4.3.3.1. Οι λόγοι σύναψης της συνανταγωνιστικής σχέσης	63
4.3.3.2. Η πορεία του συν-ανταγωνιστικού μοντέλου	65
4.3.4. SAP και Oracle	67
4.3.5. Harvard + MIT = edX	68
4.3.6. Esteve και Teijin Pharma	69
4.3.7. Gas Gas και Ossa	70
4.3.8. Tasty-PepsiCo και Ferrero Greece	71
4.3.9. Google και Yahoo	72

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	
4.3.10. Apple και Samsung	72
4.3.11. Συν-ανταγωνιστικές σχέσεις της Toyota	76
4.3.11.1. Toyota – Suzuki	77
4.3.11.2. Toyota - Daihatsu	78
4.3.11.3. Toyota - BMW	78
4.3.11.4. Toyota - Peugeot/Citroen	79
4.4 Συμπεράσματα	81
Βιβλιογραφία 4ου κεφαλαίου	83
• Κεφάλαιο 5: Γενικά Συμπεράσματα	
5.1 Συμπεράσματα μελέτης	87
Βιβλιογραφία 5ου κεφαλαίου	92
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΓΡΑΦΙΑ	93

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	
<i>(τίτλοι διαγραμμάτων και πινάκων)</i>	<i>(σελίδες)</i>
- Διαγράμματα:	
2.1: Η Καθαρή Αξία	14
4.1: Η εξέλιξη του συν-ανταγωνισμού μεταξύ Sony και Samsung	66
- Πίνακες:	
3.1: Ποσοστά ανεργίας ανά έτος και μήνα (2009-2016)	34
3.2: Ιστορία του ελληνικού χρέους και ελλειμμάτων (2001-2015)	37
3.3: Πολιτικοοικονομικές αναταράξεις (2009-2016)	38

Ευχαριστίες

Με την εργασία αυτή ολοκληρώνονται οι μεταπτυχιακές σπουδές μου στη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Θα ήθελα λοιπόν, με την αφορμή αυτή, να ευχαριστήσω όλους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μου, σε ολόκληρη τη φοιτητική μου πορεία.

Καταρχήν, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Πρύτανη και Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την παρακίνηση, το ζήλο και το ενδιαφέρον που έδειξε στο πρόσωπο μου, παρά τον τεράστιο φόρτο εργασίας του, τόσο κατά της τη διάρκεια του προγράμματος όσο και κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Διδάκτορα κυρία Δωροθέα Κόσσυβα, που με τις συμβουλές της και τις πληροφορίες που μου έδωσε με βοήθησε να φέρω εις πέρας την εργασία μου σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα την αδελφή μου Βάσια, που μου έδωσαν τη δυνατότητα να σπουδάσω, και που πάντα με στηρίζουν στις επιλογές μου, και με συμβουλεύουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι αποφάσεις που παίρνω να είναι προς όφελός μου, και ταυτόχρονα να με εκφράζουν.

Τους ευχαριστώ πολύ!

Σημαντικοί Όροι

Συν-ανταγωνισμός, Έρευνα & Ανάπτυξη, θεωρία παιγνίων, συστάδες επιχειρήσεων (clusters), επιχειρηματικά δίκτυα, οικονομική κρίση, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οικονομίες κλίμακας, ύφεση, αντιμετώπιση της κρίσης, Ελληνική κρίση, συνεργατικές σχέσεις, στρατηγικές συμμαχίες, μερίδιο αγοράς, ανάπτυξη νέας αγοράς, καινοτομία, τεχνολογική πρόοδος, συνεργασίες ανταγωνιστών, δίκτυα διανομής.

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να παρουσιάσει ένα νέο τρόπο σκέψης και δράσης των επιχειρήσεων, καθώς και αντίδρασης σε περιόδους ύφεσης. Ο χώρος των επιχειρήσεων βρίσκεται σε σύγχυση λόγω των δυσμενών συνθηκών, επομένως προτείνεται η υιοθέτηση μιας διαφορετικής οπτικής του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η καινοτομία αυτή συνοψίζεται στον όρο “Συν-ανταγωνισμός”, προτείνει το συνδυασμό ανταγωνισμού και συνεργασίας στις επιχειρήσεις 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 Συν-ανταγωνισμού, 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.

Ακόμη, θα παρουσιαστεί ολόκληρο το χρονικό της Ελληνικής κρίσης. Δηλαδή, θα παρουσιάσουμε πως προέκυψε, τρόπους αντιμετώπισης, ολόκληρο το πολιτικοοικονομικό σκηνικό καθώς επίσης θα επικεντρωθούμε στο πως συμβάλλει η στρατηγική του συν-ανταγωνισμού στην καταπολέπιση της ύφεσης. Τέλος, παρατίθεται μελέτες περιπτώσεων μεταξύ διάφορων επιχειρήσεων που χρησιμοποίησαν το συγκεκριμένο στρατηγικό μοντέλο και στην συνέχεια αναλύονται τα οφέλη που “γέυτηκαν” διατηρώντας τις συνεργατικές τους σχέσεις με τους ανταγωνιστές τους.

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.

“The best way to destroy an enemy is to make him a friend “

Abraham Lincoln
16th U.S President (1809-1865)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

1.1 Ορισμός της μελέτης

Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστικών οργανισμών για την επίτευξη κοινών στόχων έχει γίνει μια απαραίτητη προϋπόθεση για την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία. Ο Συν-ανταγωνισμός όπως θα παρουσιάσουμε και στην συνέχεια πιο αναλυτικά είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που δίνει έμφαση τόσο στις συνεργατικές όσο και στις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών.

Συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις, ιδίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αποδίδουν καλύτερα όταν εμπλέκονται σε ανταγωνιστικές και συνεργατικές σχέσεις ταυτόχρονα και συνδυάζουν τις συμπληρωματικές δυνάμεις τους για να δημιουργήσουν τις συνέργειες που επιδιώκουν.

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με τους διάφορους ορισμούς και τύπους της στρατηγικής του συν-ανταγωνισμού και αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης για όλων των ειδών των επιχειρήσεων. Τέλος, αυτή η εργασία προτείνει τον συν-ανταγωνισμό ως μια κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες, καθώς ήδη χρησιμοποιείτε από πολυεθνικές εταιρείες. Βέβαια, η συγκεκριμένη λύση θα βοηθήσει μόνο αν οι ενδιαφερόμενοι αναπτύσσουν συν-ανταγωνιστικό χαρτοφυλάκιο με διαφορετικά είδη των εταίρων, επιδιώκοντας να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα της κάθε εταιρικής σχέσης και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι

Οι οικονομικά δυσμενής συνθήκες που διανύουμε τα τελευταία χρόνια και η συνεχής ύφεση σε όλους τους κλάδους έχει οδηγήσει στην αναζήτηση τρόπων και διαδικασιών αντιμετώπισης. Στις προσπάθειές τους να αντεπεξέλθουν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ότι μέσα έχουν και ικανότητες. Η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης καλείται να δημιουργήσει προγράμματα ώστε να μπορέσει να υπομείνει την οικονομική πίεση. Επομένως, όταν οι καταστάσεις δεν είναι γνώριμες απευθύνονται στα επιστημονικά ιδρύματα μήπως μπορέσουν να τους παρέχουν κάποια λύση.

Όταν ξεκίνησε η πτώση της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο τότε οι επιχειρήσεις αντέδρασαν σπασμωδικά μειώνοντας τα κόστη τους. Ξεκίνησαν απολύοντας προσωπικό, προσλαμβάνοντας μη εξειδικευμένο, χαμηλώνοντας την ποιότητα στις πρώτες ύλες, κατά συνέπεια μείωσαν και την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Έτσι δημιουργήθηκε ένας φαύλος κύκλος με συνεχή πτώση των πωλήσεων των επιχειρήσεων, λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, ο οποίος δεν είχε τέλος και χρειαζόταν κάποια διαφοροποιημένη στρατηγική και όχι μια απλή στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Επομένως, εδώ προκύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα που θα επιχειρήσουμε να διαλευκάνουμε. Πως με την στρατηγική του συν-ανταγωνισμού θα μπορέσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βγουν από τον ατέρμον βρόγχο που βρίσκονται; Μπορούν να ακολουθήσουν τα παραδείγματα των μεγάλων πολυεθνικών ομίλων και να συνεργαστούν με τους ανταγωνιστές τους; Απαντήσεις θα επιδιώξουμε να δώσουμε στην συνέχεια, μέσω των αναλύσεων στα κεφάλαια που θα ακολουθήσουν.

Ως στόχο το συγκεκριμένο μελέτημα έχει την πλήρη ερμηνεία της έννοιας του συν-ανταγωνισμού από την θεωρία του μέχρι την πράξη με βάση κάποιων περιπτώσεων που έχουν εκτενώς αποτυπωθεί στο κεφάλαιο 4. Καθώς επίσης και την συσχέτισή του με την αντιμετώπιση της κρίσης.

1.3 Δομή διπλωματικής εργασίας

Στο υπόλοιπο αυτής της μελέτης θα εμβαθύνουμε αρχικά με το επόμενο κεφάλαιο, το οποίο θα ξεκινήσει με την επανεξέταση των θεωρητικών θεμάτων που αφορούν των συν-ανταγωνισμό για να δοθεί μια ολοκληρωμένη άποψη για τη στρατηγική του συν-ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο 2 αναλύουμε πως ο συν-ανταγωνισμός δεν είναι παρά το επόμενο στάδιο της στρατηγικής σκέψης, το οποίο συμπίπτει με την αλληλένδυση. Δηλαδή, την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση της μίας εταιρίας από την άλλη. Η συγκεκριμένη στρατηγική εξετάζεται μέσω της ταυτόχρονης ανάλυσης των θεωριών του ανταγωνισμού και της συνεργασίας και έχει ρίζες από την θεωρία Παιγνίων, η οποία μελετά την διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και συγκρούσεων για “παιχνίδια” με δύο ή και περισσότερους “παίκτες” και με κοινό στόχο την νίκη. Η πλέον απραχαιωμένη τάση το να βλέπουμε τους ανταγωνιστές μας ως εχθρούς και τους συνεργάτες μας ως φίλους μπορεί να οδηγήσει σε λάθος στρατηγική, αποτελέσματα και πολλές φορές και σε χαμένες ευκαιρίες.

Επομένως, ο συν-ανταγωνισμός σημαίνει ότι δύο ή και περισσότεροι οργανισμοί μπορούν να αλληλεπιδρούν ανταγωνιστικά λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων και ταυτόχρονα να συνεργάζονται για κοινές απολαβές. Υπάρχουν πολλά

παραδείγματα τέτοιων σχέσεων στην φύση άρα γιατί να μην πετύχει και στις επιχειρήσεις. Ο συν-ανταγωνισμός προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα όπως: την ανταλλαγή γνώσεων, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, κ.α. αλλά και μειονεκτήματα όπως η διαρροή πληροφοριών, η καιροσκοπική συμπεριφορά, κ.α. Συνεπώς στο κεφάλαιο 2 θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τα παραπάνω.

Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 3 αποκρυπτογραφείται η βασική έννοια της οικονομικής κρίσης, καθώς ακόμα μελετάται και από διαφορετικές οπτικές όπως αυτή του Μαρξ. Επίσης επεξηγούνται τα πιθανά αίτια που οδήγησαν σε αυτή την ύφεση ξεκινώντας από τον αμερικάνικο κολοσσό Lehman Brothers που πτώχευσε το 2008, ενώ ακόμη μελετώνται οι επιπτώσεις στην κοινωνικοοικονομική ζωή. Εν συνεχεία η μελέτη στοχεύει και συγκεκριμενοποιείται στην Ελληνική κρίση παραθέτοντας τους δείκτες της ανεργίας από το 2009 έως σήμερα, καθώς επίσης και την διακύμανση του χρέους από το 2001 έως το 2015. Τέλος, παρουσιάζονται οι πολιτικοοικονομικές αναταραχές από το 2009 που υπεγράφη το πρώτο μνημόνιο έως σήμερα. Ενώ το κεφάλαιο κλείνει με τα δεινά που προκάλεσε στις επιχειρήσεις οι οικονομική αυτή “κατρακύλα” και τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης.

Στο προτελευταίο και βασικότερο κεφάλαιο περιγράφεται με χειροπιαστά παραδείγματα η εξέλιξη του συν-ανταγωνιστικού μοντέλου εντός των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνονται οι διάφορες μορφές συνεργασίας με μεγαλύτερη έμφαση στα επιχειρηματικά δίκτυα, καθώς και στις συστάδες επιχειρήσεων (clusters). Το κεφάλαιο 4 φτάνει στο πέρας του με την ανάλυση μερικών περιπτώσεων στις οποίες οι πιο σκληροί ανταγωνιστές συνεργάζονται για το καλό τους.

Εν κατακλείδι, στο κεφάλαιο 5 και τελευταίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της ανάλυσης και αν πραγματικά ο συν-ανταγωνισμός μπορεί να “καταπολεμήσει” την οικονομική εξουθένωση των μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

2.1. Η έννοια του Συν-ανταγωνισμού

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 η συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις αυξήθηκε ραγδαία. Ταυτόχρονα όμως ο ανταγωνισμός έγινε ακόμα πιο αδυσώπητος. Ο συνδυασμός συνεργασία-αντιπαλότητα αφήνει ακόμα πολλά ερωτήματα αναπάντητα. Για πολύ καιρό οι οικονομολόγοι (A. Smith, 1937.) (Porter, 1990.) πίστευαν ότι η ανάπτυξη της συνεργασίας θα μείωνε την ένταση του ανταγωνισμού. Αυτό όμως δεν συνέβη. Μια νέα μορφή αντιπαλότητας αναπτύχθηκε, την οποία ο Casseres, 1997 ονομάζει "collective competition".

Οι στρατηγικές συμμαχίες μας έδωσαν πολλά θετικά αλλά και εξίσου πολλά αρνητικά παραδείγματα. Το benchmarking, βασισμένο θεωρητικά και μεθοδολογικά πάνω στις βασικές αρχές των στρατηγικών συμμαχιών, μας έφερε ένα βήμα πιο κοντά στην κατανόηση και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η θεωρία του συν-ανταγωνισμού έρχεται να καλύψει τα κενά των προηγούμενων θεωριών, αλλά και να τις συνδέσει δημιουργικά και να τις εξελίξει καθώς επίσης να προτείνει λύσεις πιο τολμηρές. Ο συν-ανταγωνισμός δεν είναι παρά ένα επόμενο στάδιο της στρατηγικής σκέψης. Πρόκειται για ένα στάδιο που χρονικά συμπίπτει με την αλληλένδεση, "Μπορεί ο κόσμος να μην ήταν ποτέ τόσο ελεύθερος, αλλά ποτέ δεν υπήρξε τόσο αλληλεξαρτημένος και διασυνδεδεμένος", την αυξανόμενη δηλαδή αλληλεξάρτηση του ενός ανθρώπου από τον άλλο, της μια εταιρείας από την άλλη. (G. Mulgan, 1997)

Η στρατηγική του συν-ανταγωνισμού θα μπορούσε να εξετασθεί μέσω της ανάλυσης δυο θεμελιωδών θεωριών ώστε να βρεθεί το νόημα αυτής την νέας στρατηγικής. Οι δυο αυτές θεωρίες είναι του ανταγωνισμού (Smith et al., 1992) και της συνεργασίας (Dyer and Singh, 1998) . Με βάση την πρώτη ο συν-ανταγωνισμός θα μπορούσε να γίνει μέρος τους ανταγωνιστικού μοντέλου μόνο αν θεωρηθεί η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων ως μέσω δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Fjeldstad et al., 1998). Από την άλλη πλευρά ο συν-ανταγωνισμός θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα άλλο είδος συνεργασίας αφού βασίζεται αρκετά στη θεωρία των συμμαχιών όπου οι δυαδικές σχέσεις συνεργασίας έχουν σαν γνώμονα την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση.

Όμως όπως θα κατανοήσουμε και στην συνέχεια ο συν-ανταγωνισμός δεν αποτελεί την επέκταση καμίας προηγούμενης θεωρίας .

Όπως πολλές θεωρίες έτσι και ο συν-ανταγωνισμός δεν προτείνει κάτι εξωπραγματικό. Δεν πρόκειται για κάτι που είναι εντελώς νέο και κανείς δεν έχει σκεφτεί μέχρι τώρα. Πρόκειται για τον εντοπισμό των σύγχρονων τάσεων και την επαναδιοργάνωσή τους σύμφωνα με τη νέα τάξη πραγμάτων και τις ανάγκες της σημερινής κοινωνίας. Επιπλέον πρόκειται για την υιοθέτηση μιας λέξης που εκφράζει αυτές τις νέες τάσεις, που μπορεί ακόμη να ακούγεται ξένη, αλλά πιστεύω πως στο μέλλον θα είναι τόσο κοινότυπη όσο είναι ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα.

Το 1996 οι Brandenburger και Nalebuff υιοθέτησαν τον όρο "συν-ανταγωνισμό" του Noorda, 1993, στο ομότιπλο βιβλίο τους. Κατα τους ίδιους λοιπόν, "...συν-ανταγωνισμός είναι ο συνδυασμός της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, για μια πιο δυναμική σχέση". Δεν πρόκειται για επιχειρηματικό σοσιαλισμό, αλλά ούτε και για προσπάθεια κοινωνικοποίησης των επιχειρήσεων, ούτε για κάποιο είδος ηττοπάθειας. Στην ουσία πρόκειται για μια στρατηγική που συνδυάζει τη συνεργασία όσον αφορά τη δημιουργία ή το μέγιστο της πίτας και τον ανταγωνισμό τη στιγμή της διεκδίκησης της, μέσω της δημιουργίας ή διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας και με απώτερο σκοπό την αύξηση της προστιθέμενης αξίας της στην αγορά.

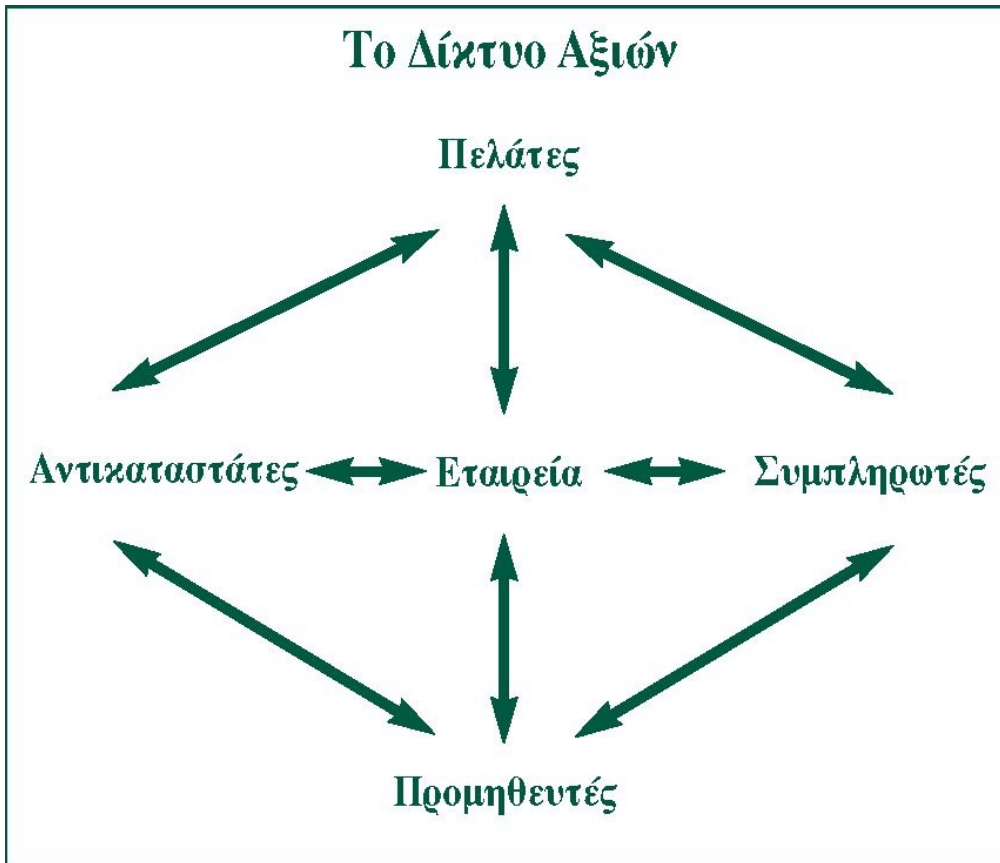
Η θεωρία του συν-ανταγωνισμού έχει ρίζες στην Θεωρία των Παιγνίων, αφού είναι ο μόνος τρόπος να συμφιλιώσουμε τον ανταγωνισμό με τη συνεργασία. Η Θεωρία αυτή μελετά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και σύγκρουσης συμφερόντων σε παιχνίδια με δύο και παραπάνω παικτών με στόχο τη νίκη. Όπως είπε και ο θεμελιωτής της σύγχρονης Θεωρίας Παιγνίων, J. Nash, 1944 "...η Θεωρία Παιγνίων περιέχει τη σύλληψη της έννοιας στρατηγική...".

Το θεωρητικό μοντέλο της θεωρίας αυτής σχεδιάστηκε από τον μαθηματικό John Von Neumann και τον οικονομολόγο Oskar Morgenstern. Το κλασικό πλέον βιβλίο τους, " Η Θεωρία των Παιγνίων και η Οικονομική Συμπεριφορά", περιγράφει ένα συστηματικό τρόπο κατανόησης της συμπεριφοράς των παικτών σε καταστάσεις όπου οι τύχες τους είναι αλληλοεξαρτώμενες.

Αν και η Θεωρία των Παιγνίων δεν είναι μια οικονομική θεωρία, βρίσκει ωστόσο την καλύτερη εφαρμογή της στην πραγματικότητα του σύγχρονου οικονομικού και επιχειρηματικού κόσμου. Μας επιτρέπει να ξεπεράσουμε τις πεπαιωμένες αντιλήψεις για τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία, ώστε να υιοθετηθεί η στρατηγική του συν-ανταγωνισμού, η οποία εκφράζει καλύτερα τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις μέρες μας.

Μελετώντας τις πολλαπλές ισοροπίες της αγοράς, δέχεται ότι δεν είναι ιδεατές, ακόμα κι αν εκείνοι που παίρνουν τις αποφάσεις σκέπτονται ορθολογικά ή τουλάχιστον έτσι φαίνεται. Μια ακόμα σημαντική έννοια που εισάγει η Θεωρία των Παιγνίων και ενστερνίζεται ο συν-ανταγωνισμός είναι ο "Αλλοκεντρισμός". Ένα από τα πιο συνηθισμένα λάθη των μεγάλων εταιρειών είναι η τάση να κρατούν μια εγωιστική στάση απέναντι στο παιχνίδι, εστιάζοντας την προσοχή τους στη δική τους θέση. Αυτό που

αντιπροτείνει ο συν-ανταγωνισμός είναι να στρέψουμε την προσοχή μας στους άλλους απ'όπου προέρχεται και η λέξη αλλοκεντρισμός.



Διάγραμμα 2.1: Η Καθαρή Αξία

Πηγή: Brandenburger & Nalebuff, 1996, p. 16

Τα δύο βασικά στοιχεία της θεωρίας του συν-ανταγωνισμού είναι: i) το Δίκτυο Αξιών και ii) η στρατηγική ΠΑΚΤΕ.

Το **Δίκτυο Αξιών** δεν είναι παρά η σχηματική απεικόνιση όλων των παικτών ενός παιχνιδιού και οι μεταξύ τους σχέσεις, όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.1.

Οι όροι Προμηθευτές και Πελάτες είναι αρκετά ξεκάθαροι και αυτονόητοι, γνωρίζοντας πως τα αγαθά, οι πρώτες ύλες και η εργασία ρέουν από τους προμηθευτές στην εταιρεία, όπου εκεί παράγονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ώστε να διοχετευθούν στους πελάτες. Από την άλλη τους όρους *Ανταγωνιστές* και *Συμπληρωτές* θα τους παρουσιάσουμε λίγο πιο αναλυτικά στη συνέχεια.

Ανταγωνιστές: Είναι όλοι οι παίκτες που μπορούν να μας αντικαταστήσουν είτε πουλώντας στους πελάτες μας, είτε αγοράζοντας από τους προμηθευτές μας. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνουν οι Brandenburger & Nalebuff, "ένας παίκτης είναι

ανταγωνιστής σας αν οι πελάτες/προμηθευτές σας, εκτιμούν λιγότερο το προϊόν σας όταν έχουν στη διάθεση τους το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το δικό σας προϊόν”.

Συμπληρωτές: Είναι οι παίκτες από τους οποίους οι πελάτες αγοράζουν συμπληρωματικά προϊόντα ή στους οποίους οι προμηθευτές πουλάνε συμπληρωματικά προϊόντα. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνουν οι Bradenburger & Nalebuff, “ένας παίκτης είναι συμπληρωτής σας αν οι πελάτες σας εκτιμούν περισσότερο το προϊόν σας όταν έχουν στην διάθεση τους το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το δικό σας προϊόν.” Είναι εκείνοι των οποίων το προϊόν δίνει περισσότερο αξία στο δικό μας.

Στο διάγραμμα 2.1. μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικούς άξονες. Στον οριζόντιο βρίσκονται αντιμέτωποι οι Ανταγωνιστές με τους Συμπληρωτές. Στον Κάθετο, οι Προμηθευτές με τους Πελάτες. Δεν είναι δύσκολο να εντοπίσουμε τις δύο βασικές συμμετρίες που χαρακτηρίζουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια. Η μία μεταξύ των πελατών και των προμηθευτών (στον κάθετο άξονα) και η δεύτερη μεταξύ των ανταγωνιστών και των συμπληρωτών (στον οριζόντιο άξονα). Στην περίπτωση της πρώτης συμμετρίας, τα πράγματα είναι πιο απλά, μιας και όλοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη της. Η θεωρία του συν-ανταγωνισμού δίνει, μεγάλη σημασία στους προμηθευτές. Στην περίπτωση της δεύτερης συμμετρίας τα πράγματα δυσκολεύουν. Όσο απλή είναι για όλους η έννοια του Ανταγωνιστή τόσο δύσκολο είναι για πολλές επιχειρήσεις να βάλουν στο χάρτη τους Συμπληρωτές. Η τάση να βλέπουμε τους μεν ανταγωνιστές ως εχθρούς, ενώ τους συμπληρωτές ως φίλους είναι πολύ απλουστευτική και μπορεί να μας οδηγήσει σε λάθος στρατηγική.

Η κατανόηση της λειτουργίας των δύο βασικών συμμετριών που μας αποκαλύπτει το Δίκτυο Αξιών είναι καθοριστική για όσους θέλουν να αλλάξουν τη στρατηγική τους ή και το ίδιο το παιχνίδι.

ii) Το Δίκτυο των Αξιών μας βοηθάει να εντοπίσουμε και να αναλύσουμε όλους τους παίκτες του παιχνιδιού. Οι Παίκτες είναι όμως ένα μόνο μέρος του. Σύμφωνα με τη Θεωρία των Παιγνίων τα μέρη του παιχνιδιού είναι πέντε. Χρησιμοποιώντας ένα πολύ ευρηματικό λογοπαίγνιο, οι Bradenburger και Nalebuff, 1996, αναλύουν τα 5 μέρη (PARTS) του παιχνιδιού. Τους Παίκτες (Players), την προστιθέμενη Αξία (Added value), τους Κανόνες (Rules), τις Τακτικές (Tactics) και την Εμβέλεια (Scope). Καθώς ο στόχος είναι να αλλάξουμε το παιχνίδι, θα ονομάσουμε στρατηγική ΠΑΚΤΕ, τη στρατηγική που μας βοηθάει να μεταβάλλουμε καθένα μέρος του παιχνιδιού προς όφελος μας. Η στρατηγική την οποία προτείνει ή έννοια του συν-ανταγωνισμού, στοχεύει στην επιλογή η και τη δημιουργία του κατάλληλου παιχνιδιού, προκειμένου να φτάσουμε στη νίκη. Πρόκειται όμως για μια νίκη που δεν απαιτεί την ήττα του αντιπάλου.

2.2. Η διεπιστημονική θέση του Συν-ανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε ως Συν-ανταγωνισμός, περιγράφεται μια επιχειρηματική κατάσταση στην οποία ανεξάρτητα μέρη συνεργάζονται μεταξύ τους και συντονίζουν τις δραστηριότητές τους, για την επίτευξη κοινών στόχων, αλλά την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται μεταξύ τους καθώς και με άλλες επιχειρήσεις. Η βασική φιλοσοφία των συνεργατικών επιχειρηματικών σχέσεων είναι ότι όλες οι δραστηριότητες θα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία αμοιβαίων σχέσεων με άλλους παίκτες του συστήματος, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών (Zineldin, 1998, 2000). Για παράδειγμα, δύο οργανισμοί θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μια στρατηγική συμμαχία για την ανάπτυξη προϊόντων και καινοτομιών, αλλά την ίδια στιγμή να ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην προώθηση και στην πώληση τους. Επομένως ο συν-ανταγωνισμός σημαίνει ότι δύο ή και περισσότεροι οργανισμοί μπορούν να αλληλεπιδρούν ανταγωνιστικά λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων, και ταυτόχρονα να συνεργάζονται λόγω κοινών συμφερόντων (Bengtsson και Kock, 2000).

Κεντρικός και πρωταρχικός στόχος είναι να δημιουργηθεί αμοιβαία επωφελής συνεργασία και αύξηση της προστιθέμενης αξία όλων των συνεργατών. Ο Hensler (2000) περιγράφει την έννοια του ανταγωνισμού ως ένα αναπόφευκτο, παραγωγικό και απολαυστικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης.

Ο Kohn (1992) χαρακτηριστικά αναφέρει πως “ο απλούστερος τρόπος για να καταλάβουμε γιατί ο ανταγωνισμός δεν προωθεί την αριστεία είναι να συνειδητοποιήσουμε ότι το να προσπαθούμε για το καλύτερο προσωπικό μας συμφέρον είναι τελείως διαφορετικό από το να προσπαθούμε να νικήσουμε ή ακόμα και να συντρίψουμε τους άλλους.”

Η Margulis (1998) επίσης προσπάθησε να εξετάσει την ανταγωνιστικότητα καθώς και αν μπορεί πραγματικά να αποφευχθεί. Αυτή την εξέταση την υλοποίησε μέσω της θεωρίας του που βασίζεται στη σειριακή ενδοσυμβίωση (SET) για την εξέλιξη των μορφών ζωής, οι οποίες είναι χτισμένες στην συγχώνευση κυττάρων με διαφορετικές ικανότητες και ιστορίες. Ομοίως, μέσω της βιολογίας, ο Hensler (2000) παρατήρησε ότι η συγχώνευση των βακτηρίων ήταν το πρωταρχικό πράγμα που βοήθησε στην εξέλιξη των μυκήτων, των φυτών και των ζώων, επομένως αυτό μας βοηθάει να κατανοήσουμε εμπειρικά τα πλεονεκτήματα που μας παρέχει η συνεργασία.

Ο Zineldin (1998) μεταφέρει αυτά τα συμπεράσματα στον τομέα του σχεδιασμού του μάρκετινγκ και της στρατηγικής ως “business ecology”, στην οποία οι ανταγωνιστές αλλά και άλλα μέρη του συστήματος δημιουργούν “συνέργειες”. Πρόκειται για μια εταιρική φιλοσοφία που είναι ιδιαίτερα σημαντική στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.

Ο θεμελιώδης ρόλος της οργάνωσης θα είναι να δημιουργούνται και να αναπτύσσονται διαδικασίες με βάση τη στρατηγική της συνεργασίας που θα ενισχύουν τις μακροχρόνιες, διατηρήσιμες και με υψηλή πιστότητα σχέσεις. Ο συν-ανταγωνισμός είναι μια σχέση που βασίζεται στην καθαρή αξία που λαμβάνουν οι εμπλεκόμενοι φορείς (προμηθευτές, διανομείς, υπεργολάβοι, συμπληρωτές, ανταγωνιστές), οι οποίοι με τη σειρά τους προσθέτουν αξία ο ένας στον οργανισμό του άλλου. Για παράδειγμα, η Dell και Compaq ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για την ανάπτυξη και την κατασκευή του hardware και την ίδια στιγμή συνεργάζονται με τους παραγωγούς software, όπως η Netscape και η Microsoft.

Οι Bengtsson και Kock (2000) αναφέρουν την περίπτωση της Trellex και Skega, δύο Σουηδικές εταιρείες, ηγέτες σε παγκόσμιο επίπεδο στον κλάδο των προστατευτικών προϊόντων ένδυσης για την εξορυκτική βιομηχανία. Παλαιότερα ανταγωνίζονταν μεταξύ τους τόσο στην ανάπτυξη προϊόντων όσο και στο μερίδιο αγοράς, ενώ τώρα συνεργάζονται για την ανάπτυξη υλικών καθώς και για την έρευνα και ανάπτυξη. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μεταξύ της Permapona, Σουηδικής κατασκευαστικής εταιρείας οπτικών ινών, και της Rufine Sinar, Γερμανική εταιρεία κατασκευής πηγών laser, οι οποίες από κοινού αναπτύσσουν laser εξοπλισμένα με οπτικές ίνες. Κατά συνέπεια η Permapona έχει αποκτήσει πρόσβαση στη γνώση σχετικά με τα laser καθώς και στην αγορά τους, ενώ και τα δύο μεριές έχουν επωφεληθεί από την “ανταλλαγή” των ανεπτυγμένων βιομηχανικών υποδομών και γνώσεών τους.

Συμπερασματικά, από τα παραπάνω κατανοούμε πως τα κύρια πλεονεκτήματα του συν-ανταγωνισμού είναι η ανταλλαγή γνώσεων, η συγκέντρωση των αρμοδιοτήτων, η αύξηση των κινήτρων για ανάληψη κινδύνου που προάγει και η αύξηση της ενεργητικότητας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, καθώς και η προοπτική του υγιούς ανταγωνισμού επί ίσους όρους.

2.3. Κριτήρια που προάγουν Συν-ανταγωνιστικές σχέσεις

Η απόφαση να εφαρμοστεί μια στρατηγική συν-ανταγωνισμού δεν είναι ένα εύκολο έργο. Αφορά τις σχέσεις, τις αλληλεπιδράσεις, τις στάσεις, τα κίνητρα, τη συμπεριφορά, τις ανάγκες, τις δράσεις και τον βαθμό ικανοποίησης όλων των εμπλεκόμενων.

Παρακάτω αναφέρονται οι επτά προϋποθέσεις ώστε να επιτευχθούν και να αναπτυχθούν διαρκείς και αμοιβαίες επωφελείς επιχειρηματικές σχέσεις:

- (1) δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν σε σχέσεις ανταλλαγής
- (2) κάθε συμβαλλόμενο μέρος έχει κάτι αξίας που θέλει το άλλο μέρος

- (3) οι σχέσεις μεταξύ των μερών στηρίζονται και επιδιώκουν να έχουν αμοιβαία επιβράβευση
- (4) κάθε συμβαλλόμενο μέρος είναι ελεύθερο να δεχθεί ή να απορρίψει τους όρους και τις προϋποθέσεις της ανταλλαγής που θα του τοποθετήσει σε καλύτερη θέση (ή τουλάχιστον όχι χειρότερη) από ό, τι πριν από την ανταλλαγή
- (5) τα διάφορα μέρη μπορούν να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους
- (6) τα συμβαλλόμενα μέρη αναγνωρίζουν ότι οι ηθικές αξίες και οι κανόνες, αλληλεξάρτησης, δέσμευσης και προσαρμογής είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία, ανάπτυξη και ενίσχυση μίας θετικής, βιώσιμης και μακροχρόνιας σχέσης
- (7) τα μέρη μπορούν να επιτύχουν μια θετική ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της μεταξύ τους συν-ανταγωνιστικής σχέσης.

Σιωπηρά ενστερνιζόμαστε από τα παραπάνω ότι, η σχέση μεταξύ ατόμων ή οργανισμών έχει να κάνει πάνω απ' όλα με την αλληλεπίδραση, την ανταλλαγή και την αμοιβαία ικανοποίηση.

2.4. Ανάπτυξη συν-ανταγωνιστικών σχέσεων

Πολλοί συγγραφείς έχουν μείνει δυσαρεστημένοι με την εφαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ για το B2B μάρκετινγκ στον κλάδο των βιομηχανικών εμπορευμάτων. Τόνισαν ότι οι βιομηχανικές σχέσεις είναι συχνά μακροχρόνιες και στενές, λαμβάνοντας υπόψιν ένα πολύπλοκο πρότυπο αλληλεπίδρασης μεταξύ του κάθε οργανισμού που εμπλέκεται. Σε απάντηση σε αυτό, ο Håkansson(1982) ανέπτυξε μια νέα “προσέγγιση αλληλεπίδραση” σε βιομηχανικές αγορές. Η θεωρία του βιομηχανικού μάρκετινγκ εξηγεί τη σχέση και την αλληλεπίδραση μεταξύ των πωλητών και των αγοραστών των βιομηχανικών προϊόντων σε όρους τεσσάρων κύριων συνιστωσών: το περιβάλλον, την ατμόσφαιρα, τα αλληλεπιδρώμενα μέρη και τη διαδικασία αλληλεπίδρασης .

Η σημασία της “προσέγγισης αλληλεπίδρασης” είναι ότι αυτά τα τέσσερα βασικά στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται από κοινού, προκειμένου να κατανοηθεί η φύση των σχέσεων και των παραγόντων τους. Μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν μια σαφή, πραγματική και με ισχυρό προσανατολισμό σχέση, με τη διαμόρφωση της εταιρικής πολιτικής τους και της αποστολής τους.

Ένα χαρακτηριστικό της συν-ανταγωνιστικής σχέσης είναι ότι τα μέρη προσαρμόζουν τις διαδικασίες και τα προϊόντα τους ώστε να επιτύχουν μια καλύτερη αντιστοιχία με τα άλλα μέρη, την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών, καθώς και την εξάλειψη ή την ελαχιστοποίηση των πηγών της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας. Αυτό λειτουργεί ως αποδεικτικός τρόπος δέσμευσης, η οποία οδηγεί την εμπιστοσύνη

σε υψηλότερο επίπεδο και δημιουργεί καλύτερη ατμόσφαιρα και ενίσχυση της στρατηγικής επιχειρηματική σχέσης.

Οι σχέσεις και οι διαδικασίες αλληλεπίδρασης επηρεάζονται από την “ατμόσφαιρα” στην οποία υπάγεται το συγκεκριμένο περιβάλλον και λειτουργούν οι εταίροι. Με τη σειρά της, η “ατμόσφαιρα” επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων εταίρων-μερών καθώς και τη φύση της ίδιας της αλληλεπίδρασης, έτσι μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις είτε με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο.

Πιο συγκεκριμένα η «ατμόσφαιρα» μπορεί να περιγραφεί μέσω του βαθμού εξάρτησης που υπάρχει ή προκύπτει κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής μιας σχέσης, την υψηλή τεχνολογική γνώση, τις δεξιότητες και ικανότητες, την οργάνωση και δομή, τις στρατηγικές και τις εμπειρίες, την κατάσταση συνεργασίας ή σύγκρουσης, την αβεβαιότητα, τη φερεγγυότητα ή όχι της σχέσης, και τέλος την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων.

Έτσι, ως συν-ανταγωνιστική σχέση μπορεί να ορισθεί:

Μια συνεχής και αδιάκοπη σχέση μεταξύ των διαφόρων ανεξάρτητων οργανώσεων (εταίρων) που συνεργάζονται και ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Έχουν ένα κοινό όραμα και στόχο, ανεξάρτητα από τις νομικές ή οργανωτικές μορφές τους. Η σχέση τους μπορεί να κυμαίνεται από απλές συμφωνίες μέχρι την πλήρη αδειοδότηση καθώς επίσης και διάφορους τρόπους κοινοπραξιών. Οι εταίροι είναι ικανοί και πρόθυμοι να συνεργάζονται αλλά και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους πάντα όμως με γνώμονα την αμοιβαία εμπιστοσύνη, δέσμευση, καθώς και την ανταλλαγή πληροφοριών, τη διασπορά κινδύνου και τέλος την είσπραξη υψηλών ανταμοιβών. Η αύξηση της αλληλεξάρτησης μεταξύ των βασικών στρατηγικών εταίρων είναι ζωτικής σημασίας για τη συνέχιση καθώς και την εξέλιξη της στρατηγικής αυτής σχέσης.

Η δημιουργία συν-ανταγωνιστικών σχέσεων είναι ένας από τους πλέον αποτελεσματικούς τρόπους για να συνεργαστούν δύο ή περισσότεροι εταίροι μέσω στρατηγικών δικτύων, όσο το άθροισμα του κόστους παραγωγής και οργάνωσης είναι μικρότερο από ότι θα ήταν αν ο ένας εκ των εταίρων κινούνταν μόνος του.

Με λίγα λόγια, οι εταίροι πιστεύουν ότι η επιτυχία τους δεν απαιτεί την αποτυχία του άλλου. Διακατέχονται επίσης από την εξής φιλοσοφία: πως με το πνεύμα εμπιστοσύνης και δέσμευσης που διακατέχονται, μια προσέγγιση win-win είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να μεγεθυνθεί η αγοραστική “πίττα” και στη συνέχεια να αποκτήσουν ένα μεγαλύτερο αγοραστικό κομμάτι.

2.5. Κριτήρια που καθιστούν μια Συν-ανταγωνιστική σχέση βιώσιμη

Γνωρίζοντας πως μια καλά ανεπτυγμένη ικανότητα για δημιουργία αλλά και διατήρηση γόνιμων συνεργατικών σχέσεων μπορεί να προσδώσει σημαντικά

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γεννιέται το παρακάτω βασικό ερώτημα. Πώς στο μέλλον θα μπορέσει η ανάπτυξη και η διατήρηση τέτοιων στρατηγικών συν-ανταγωνισμού να γίνονται μέσω μιας απλουστευμένης και αποτελεσματικής διαδικασίας;

Το κύριο καθήκον του manager της επιχείρησης είναι να μπορεί να χειριστεί την αλληλεξάρτηση (μεταξύ των εταιρειών) συσχετίζοντας τις ενέργειες και τους πόρους της δικής του εταιρείας με εκείνους των πελατών, προμηθευτών και άλλων που εμπλέκονται στο πολύπλοκο δίκτυο από το οποίο περιβάλλεται. Αυτή η διαδικασία δεν είναι μια απλή συνεργασία. Ο manager θα πρέπει να εργάζεται με τις άλλες εταιρείες, αλλά την ίδια στιγμή θα πρέπει λειτουργεί και να πράττει εναντίον τους (Ford et al., 1998).

Μια απλή δημιουργία συν-ανταγωνιστικής στρατηγικής και σχέσης δεν μπορεί φυσικά, να εγγυηθεί από μόνη της τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της. Μια μακροπρόθεσμη σχέση δεν υπόσχεται ότι πάντα όλα θα κυλούν κάτω από αγγελικούς ρυθμούς. Το απλό αλλά δυνητικά δύσκολο κλειδί της επιτυχίας για τέτοιες εν δυνάμει σχέσεις είναι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, η ανάγκη για προκαθορισμό μελλοντικών λεπτομερειών είναι εξαιρετικά μειωμένη.

Η δημιουργία και η ενίσχυση μίας βιώσιμης σχέσης έχει κάποιο κόστος αλλά και κάποια αξία. Παίρνει πολύ χρόνο για να αναπτυχθεί μία αξιόλογη σχέση, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της κερδοφορίας των εταίρων, αφού ο χρόνος λειτουργεί ανασταλτικά έναντι των κερδών. Έτσι, όσοι εμπλέκονται σε μια τέτοια σχέση θα πρέπει να μοιράζονται μια κοινή φιλοσοφία για το πώς θα πρέπει να επιτευχθούν ορισμένα πράγματα, λαμβάνοντας υπόψιν την αμοιβαία αλληλεξάρτηση των εταίρων. Θα πρέπει να έχουν πάντα στο πίσω μέρος του μυαλού τους ότι μια αδύναμη σχέση μπορεί πολύ εύκολα να μετατραπεί σε μεγάλα προβλήματα και συχνές συγκρούσεις.

Πράγματι, οι πιο επιτυχημένες συν-ανταγωνιστικές σχέσεις πληρούσαν ορισμένα κριτήρια. Ο Zineldin (1998) εντόπισε τα εξής:

- *Ατομική προθυμία, κίνητρα, και στρατηγική προσαρμοστικότητα:* Οι εταίροι θα πρέπει να έχουν ένα ισχυρό κίνητρο για την είσοδο σε μια τέτοια σχέση. Έχουν κάτι αξιόλογο να προσφέρουν, καθώς ο καθένας τους έχει ένα αναγνωρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που χρειάζεται ο άλλος. Οι εταίροι έχουν ένα κοινό μακροπρόθεσμο στόχο και για να τον επιτύχουν θα πρέπει να πετύχει πρώτα από όλα η μεταξύ τους σχέση.
- *Αλληλεξάρτηση:* Οι εταίροι έχουν συμπληρωματικά “περιουσιακά στοιχεία” και δεξιότητες. Χρειάζονται ο ένας τον άλλον. Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό αν παρατηρήσουμε ότι κανένας από τους εταίρους δεν μπορεί να επιτύχει μόνος του αυτό που μπορούν επιτύχουν από κοινού.
- *Συνάφεια κουλούρας:* Κάθε “μέρος” είναι εντάξει στις δεσμεύσεις του και κρατάει πάντοτε στάση εμπιστοσύνης. Αυτό σημαίνει ότι και οι δύο είναι σε θέση να

μοιραστούν πληροφορίες και γνώσεις που απαιτούνται για να βελτιωθεί και να διατηρηθεί η μεταξύ τους σχέση και κατά συνέπεια να επιτευχθεί ο κοινός στους στόχος. (Πολλές συνεργασίες έχουν αποτύχει, επειδή οι εταίροι αρνήθηκαν να μοιραστούν πληροφορίες και γνώσεις, καθώς επίσης και να καταλείψουν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό. Τα παραπάνω είναι συμπεράσματα ΜΗ δοθείσας της απαραίτητης και εξέχουσας προτεραιότητας στη διατήρηση και βιωσιμότητα της σχέσης τους.)

- *Οργανωτικές ρυθμίσεις και θεσμοθετήσεις:* Η σχέση πλέον γίνεται μια επίσημη κατάσταση. Στην πράξη, οι εταίροι έχουν καθορισμένες ευθύνες, έχουν συμφωνήσει σε ένα συγκεκριμένο και αποτελεσματικό μηχανισμό επίλυσης των διαφορών τους, έτσι ώστε οποιοδήποτε πρόβλημα και να προκύψει να μην αμαυρώσει την μεταξύ τους ατμόσφαιρα .

Επομένως, η ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών συν-ανταγωνισμού εξαρτάται από το πόσο οι εταίροι μπορούν να διατηρήσουν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης. Εκεί βρίσκεται η κύρια πρόκληση του συν-ανταγωνισμού και όχι στο αρχικό του στάδιο, δηλαδή στο να βρεις εταίρους να συνεργαστείς. Από την άλλη οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και μικρότερο κόστος από ότι πρόσφεραν μέχρι πρότινος οι απλές ανταγωνιστικές σχέσεις. Τέτοιοι οργανωτικοί “γάμοι” απαιτούν συχνά συγχωνεύσεις διαφορετικών εταιρικών κουλτούρων. Έτσι, σχέσεις που δεν ευδοκιμούν και φέρνουν σαν αποτέλεσμα το “διαζύγιο” είναι ένα πολύ συχνό αποτέλεσμα, που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στην αρνητική ανθρώπινη συμπεριφορά.

2.6. Οι δυο βασικές συνιστώσες του Συν-ανταγωνισμού

Η Εμπιστοσύνη και η Δέσμευση είναι τα δύο κύρια γνωρίσματα του Συν-ανταγωνιστικού μοντέλου. Για να επιτευχθούν αμοιβαία οφέλη και συμφέροντα, είναι επιτακτική ανάγκη των εταίρων που εμπλέκονται σε οποιαδήποτε συν-ανταγωνιστική σχέση να επικοινωνούν μεταξύ τους, να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται κάτω από μια ατμόσφαιρα για ειλικρινή διάλογο, εμπιστοσύνη, αλληλεξάρτηση και αμοιβαία θετική προσδοκία.

Ο Sherman (1992) τονίζει ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την επιτυχία των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με την κλασική άποψη, η εμπιστοσύνη είναι μια γενικευμένη προσδοκία κατά την οποία ένα άτομο ή ένας οργανισμός στα λόγια κάποιου άλλου ... μπορεί να βασισθεί (Rotter, 1967). Για να επιτευχθεί το αίσθημα εμπιστοσύνης από την μεριά που θέλει να εμπιστευθεί τον εταίρο της θα πρέπει η δεύτερη να είναι αξιόπιστη και ακέραια, αυτά τα χαρακτηριστικά είναι άρρητα συνδεδεμένα με τους εξής παράγοντες: συνέπεια, ικανότητα, τιμιότητα,

δικαιοσύνη, υπευθυνότητα, σεβασμό, εξυπηρετικότητα, και την αγαθοεργία (Sherman, 1971, Altman και Taylor, 1973). Ένας οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη του όλους τους παραπάνω παράγοντες και χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να μπορούν να επιτυγχάνονται αμοιβαία οφέλη και συμφέροντα και με αυτόν τον τρόπο να διατηρείται και να ενισχύεται η βιωσιμότητα της εν λόγω σχέσης.

Εμπιστοσύνη δεν σημαίνει απλά την “αποκάλυψη” των μυστικών της εταιρείας έξω από τη συλλογική σύμβαση, αλλά προϋποθέτει την πεποίθηση ότι ο εταίρος θα ενεργεί με ακεραιότητα, ούτε σημαίνει «τυφλή εμπιστοσύνη». Το αίσθημα της εμπιστοσύνης δεν μπορεί να επιβληθεί, αλλά πρέπει να “κερδηθεί”. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη αξιόπιστων στρατηγικών επιχειρηματικών σχέσεων, θα προέρχεται από μια μακροπρόθεσμη εξελικτική διαδικασία, η οποία βήμα προς βήμα θα έχει ως στόχο τη μείωση της αβεβαιότητας και την αύξηση του αισθήματος της εμπιστοσύνης.

2.7. Τα οφέλη του Συν-ανταγωνισμού

Οι εταίροι που ενστερνίζονται το συν-ανταγωνιστικό μοντέλο σχέσης μπορούν να δημιουργήσουν νέα αξία με τη μείωση του κόστους συναλλαγής. Σε μια τέτοια σχέση οι εμπλεκόμενοι έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με τις κοινές τους ανάγκες, φιλοδοξίες και σχέδια. Κάτι τέτοιο προσφέρει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενισχύει τη στρατηγική της συνεργασίας:

Ο Lamming (1993) χαρακτηριστικά τόνισε πως “ η δημιουργία εταιρικών σχέσεων στον τομέα της προμηθευτικής αλυσίδας είναι σαφώς μια πολύ ισχυρή στρατηγική, αφού ενθαρρύνει τη δημιουργία κοινών προσεγγίσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων, και μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους και στη βελτίωση της ποιότητας.

Ωστόσο, είναι σημαντικό η ανάπτυξη της σχέσης να είναι χτισμένη προσεκτικά και να περιβάλλεται από την αξιοπιστία και τη δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα η συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών και των εμπόρων θα πρέπει να είναι αμοιβαία επωφελούμενη και στενή, δηλαδή να επιτρέπεται στον προμηθευτή να προγραμματίζει τη διαδικασία παραγωγής και διανομής, βάσει της ζήτησης και όχι μέσω απρόβλεπτων παραγγελιών.

Σήμερα πολλοί οργανισμοί ανταγωνίζονται μέσω της στρατηγικής συνεργασίας. Αυτές οι σχέσεις παρουσιάζουν είτε απλή ανταλλαγή τεχνολογίας και αγοραστικού κοινού είτε τεράστιες βιομηχανικές συμφωνίες. Τέτοια παραδείγματα είναι τα ακόλουθα:

- Η Apple, η IBM και η Motorola, ως προμηθευτές των τσιπ υπολογιστών της Apple, μια συνεργασία που θα ήταν αδιανόητη πριν από δέκα χρόνια

- Orrefors Kosta Boda, μία Σουηδική εταιρεία παραγωγής γυαλιού και κρυστάλλου, και του Δανέζικου ανταγωνιστή της Royal Copenhagen
- Mitsubishi και Volvo
- IBM, η GM και η Digital Equipment Corporation
- McDonald 's
- Benetton
- Marks & Spencer
- IKEA.

Αυτές οι εταιρείες ανταγωνίζονται μέσω στρατηγικών επιχειρηματικών σχέσεων και δικτύων και με αυτόν τον τρόπο έχουν επιτύχει ουσιαστική ανάπτυξη της κερδοφορίας τους.

Μια βιώσιμη συν-ανταγωνιστική σχέση προσφέρει στους εταίρους πολλά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες (Jüttner και Wehril, 1995). Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρξει μια συμμαχία για την ανάπτυξη προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης ή ακόμα και τη δημιουργία ενός συστήματος για από κοινού προμήθεια. Αυτό θα οδηγήσει σε σημαντικά οφέλη, όπως:

- . οικονομίες κλίμακας
- . χαμηλότερο κόστος
- . εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- . τα υψηλά επίπεδα Έρευνας και Ανάπτυξης
- . πρόσβαση στην ανώτερη τεχνολογία
- . πρόσβαση σε νέες αγορές
- . μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη
- . κέρδος για όλους τους συμμετέχοντες της συμμαχίας ή του δικτύου.

Σε ένα πρόσφατο άρθρο με θέμα “Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model” οι Gnyawali and Park ανέφεραν πως τα πιθανά οφέλη μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης είναι:

- (i) Οικονομίες κλίμακας
- (ii) Μείωση του κόστους ανάπτυξης προϊόντων και διασπορά του κινδύνου
- (iii) Μείωση του χρόνου για την ανάπτυξη προϊόντων

Συμπερασματικά καταλήγουμε όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Chin (2008), οι παράγοντες οι οποίοι είναι πιθανό να οδηγήσουν σε μία επιτυχημένη στρατηγική συν-ανταγωνισμού είναι η δέσμευση της διοίκησης, δηλαδή ο βαθμός με τον οποίο η διοίκηση μιας επιχείρησης υποστηρίζει την υλοποίηση της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού, η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της, καθώς και η διαχείριση επικοινωνίας η οποία περιλαμβάνει το συστηματικό σχεδιασμό, την υλοποίηση, τον έλεγχο και την επανεξέταση όλων των καναλιών επικοινωνίας μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά και μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.

2.8. Τα δεινά του Συν-ανταγωνισμού

Οι περισσότεροι συγγραφείς επικεντρώνονται στα οφέλη από τη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής σχέσης και συνεργασίας, αλλά το ερώτημα που γεννιέται είναι: άραγε όλες οι συνεργασίες και οι μακροχρόνιες σχέσεις οδηγούν σε μια “παραδεισένια ζωή”; Η απάντηση είναι ότι τα οφέλη της συνεργασίας, μπορούν να μετατραπούν, όπως ήταν φυσικό και επόμενο, σε ανυπόφορα βάρη και συγκρούσεις. Ωστόσο, λίγα πράγματα έχουν δημοσιευθεί για τις ακόλουθες αρνητικές συνέπειες των σχέσεων:

- Η δημιουργία και η διατήρηση μιας στενής σχέσης είναι απαιτητική σε πόρους και πάντα αβέβαιη, χωρίς συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Ένας ενάρετος κύκλος μπορεί να μετατραπεί σε ένα κλειστό βρόγχο που καταστρέφει την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και την κερδοφορία. Η μεταβολή της συνεργασίας στην πάροδο του χρόνου εξαρτάται από το πώς κάθε εταίρος ερμηνεύει διαφορετικά πράξεις και συμπεριφορές κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της σχέσης. Έτσι, εκτός από το προφανές χρηματικό κόστος, μια στενή σχέση έχει κρυφό κόστος το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.
- Η έλλειψη εμπειρίας στο επίπεδο της συνεργασίας με τους νέους συνεργάτες μπορεί να επηρεάσει σημαντικά στη διαχείριση χρόνου, στην προσοχή, στην προσπάθεια και στην ενέργεια, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν στην παραμέληση των βασικών οργανωσιακών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με Bengtsson και Kock (2000), υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι σύγκρουσης που μπορούν να απειλήσουν τις συν-ανταγωνιστικές σχέσεις. Αυτές είναι: ενδο-εταιρικές, μεταξύ ρόλων, μεταξύ των εταίρων, και προσωπικές.
- Μια στρατηγική συν-ανταγωνισμού μπορεί να διακατέχεται από πάρα πολλά έξοδα, για τον συντονισμό και τον έλεγχο των συνεργατικών ή ανταγωνιστικών στρατηγικών. Ο χρόνος και πόροι θα πρέπει να αφιερώνονται για να μαθαίνει ο ένας για τον άλλον, για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων με τον δυνητικό εταίρο, καθώς και τη δημιουργία θέσεων ώστε να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η σχέση.
- Αυτές οι θέσεις (τεχνολογική, οικονομική, πολιτιστική, ψυχολογική ή διοικητική) επίσης απαιτούν την επιστράτευση πόρων. Για ακόμη μια φορά η απόδοση αυτών των επενδύσεων είναι αβέβαιη.
- Το μοίρασμα κάποιων δραστηριοτήτων και η παραχώρηση του έλεγχου κάποιων πόρων είναι κάποιες από τις συνέπειες των στενών σχέσεων, και συνεπάγονται σε κάποιο βαθμό απώλεια της ελευθερίας.
- Μια συν-ανταγωνιστική σχέση μπορεί να διαχειρίζεται τόσο άσχημα, που μπορεί αυτό να έχει ως αποτέλεσμα να χάνεται μια στρατηγική ευκαιρία. Συχνά, οι παραγωγοί και οι διανομείς έχουν συγκρουόμενους τους σκοπούς, τους στόχους και τα συμφέροντα.

Αυτό εμφανίζεται σε περιπτώσεις που οι πρώτοι πιστεύουν ότι οι δεύτεροι δεν είναι αρκετά αποτελεσματικοί ώστε να βρίσκουν νέους πελάτες.

- Η δύναμη και ο βαθμός εξάρτησης είναι επίσης δύο πηγές συγκρούσεων. Ένας εταίρος μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δύναμη του (τεχνική, πολιτική, οικονομική ή συναισθηματική) για να αναγκάσει τους άλλους να ενεργούν ως προς το προσωπικό οικονομικό του συμφέρον. Αν ένας παραγωγός εξαρτάται από έναν διανομέα για παράδειγμα, τότε μπορεί να χάσει την επαφή του με τους τελικούς πελάτες του, αν η σχέση τους διακοπεί άδοξα.
- Εάν οι οργανισμοί υπερ-εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από άλλους εταίρους, τότε η ευπάθειά τους μπορεί να αυξηθεί. Συν-ανταγωνιστικές σχέσεις που είναι πολύ στενές μπορούν με ευκολία να αφαιρέσουν την ευελιξία ενός εταίρου δένοντάς τον με μια συγκεκριμένη τεχνολογία, για παράδειγμα.
- Αν ένας εταίρος επιθυμεί να αποχωρήσει για οποιοδήποτε λόγο και ο άλλος όχι, ο πρώτος αισθάνεται προδομένος από την προοπτική να χάσει τις επενδύσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια της σχέσης. Για παράδειγμα, πολλοί υπερβολάβοι που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό στις επιχειρήσεις υπεργολαβίας μπορεί να βρεθούν κάτω από κάποιο οικονομικό πρόβλημα, όχι λόγω της δικής τους αναποτελεσματικότητας ή έλλειψη παραγωγικότητας, αλλά και λόγω των προβλημάτων των πελατών τους.

Οι μακροχρόνιες επιχειρηματικές σχέσεις δεν γεννιούνται χωρίς προβλήματα. Επομένως, τα πιο σημαντικά σκοτεινά σημεία του συν-ανταγωνισμού είναι (Gnyawali and Park, 2009):

- (i) Διαρροή πληροφοριών και καιροσκοπική συμπεριφορά
- (ii) Απώλεια ελέγχου και διαπραγματευτικής δύναμης
- (iii) Κακή διαχείριση της στρατηγικής συν-ανταγωνισμού

Ένα εύστοχο παράδειγμα για να κατανοηθεί αυτό είναι όταν ο όγκος των πωλήσεων της IKEA μειώθηκε, πολλοί από τους στρατηγικούς εταίρους της στη Σουηδία και τη Δανία είχαν χρεοκοπήσει (Billing, 1996). Ακόμη, όταν η συμμαχία μεταξύ της KLM και Northwest Airlines δεν ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες και θεωρήθηκε αποτυχία, η KLM είχε επενδύσει 400\$ δισεκατομμύρια στη σχέση αυτή, με αποτέλεσμα τεράστιες απώλειες και για τους δύο εταίρους (Alexander και Payne, 1993).

2.9. Συμπεράσματα

Η ανάπτυξη μακροχρόνιων συν-ανταγωνιστικών σχέσεων για τις οργανώσεις του μέλλοντος προαπαιτεί ηθική και ηθικά πρότυπα, καθώς επίσης και αρκετή εμπιστοσύνη και υπομονή, ώστε να μην προσπαθούν να εκμεταλλευτούν βραχυπρόθεσμα κέρδη εις βάρος των μακροπρόθεσμων οφελών που θα έχουν να

απολαμβάνουν από την διατήρηση και συνέχιση της σχέσης αυτής. Αυτό μπορεί να αποτελεί κλισέ, αλλά η δημιουργία και η διατήρηση μιας επιτυχούς συνεργασίας με μελλοντική ανταγωνιστική ισχύ, είναι όπως ένας πετυχημένος γάμος. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει μια περίοδος “φλερτ”, όταν τα δύο μέρη γνωρίζουν το ένα το άλλο. Στη συνέχεια, υπάρχει μια τελετή, η υπογραφή της σύμβασης των επιχειρήσεων, η οποία δεσμεύει τα δύο μέρη με ορισμένους όρους και προϋποθέσεις. Οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν σε οποιοδήποτε χρόνο. Μπορούν να επιλυθούν εάν ο μηχανισμός είναι σαφής και συμφωνείται και από τα δύο μέρη. Αν όχι, υπάρχει το συνεχές φάντασμα του διαζυγίου, που μπορεί να ξεκίνησε από ένα εκ των δύο μερών.

Αυτό θέτει το ερώτημα αν οι άνθρωποι, οι χώρες ή οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν σχέσεις σε όλα τα επίπεδα. Οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις δεν λειτουργούν πάντα όπως έχουν προγραμματιστεί, αλλά δεν υπάρχει ζωή χωρίς σχέσεις. Η αποφυγή των πιθανών συνεπειών μέσω της αποφυγής δημιουργίας σχέσεων δεν είναι λογική επιλογή και λύση. Είναι λογικό ότι ούτε η αρχική απόφαση για δημιουργία σχέσης αλλά ούτε και η διατήρησή της είναι εύκολη. Με βάση αυτό το γεγονός απαιτείται από τους μελλοντικούς εταίρους που θα έχουν επιλέξει να τον συν-ανταγωνισμό να αναγνωρίσουν τις προκλήσεις, καθώς και τα οφέλη και να έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες και αποτελέσματα. . . Και τέλος, να εργάζονται σκληρά για να διαμορφωθεί μια επιτυχημένη και διαρκή συμμαχία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Adam Smith,(1937),An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations,W. Strahan and T. Cadell, London
2. Michael Porter, (1990), Don't Collaborate, Compete, Economist, June 9
3. Benjamin Gomes - Casseres, (1998)The Alliance Revolution: the New Shape of Business Rivalry, Harvard University Press,January 8
4. Barry Nalebuff & Adam Branderburger, (1996), Co-opetition, Bantam Doubleday Dell publishing, New York
5. Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino, Frédéric Le Roy,(2010), Coopetition. Winning Strategies for 21th Century, Edward Elgar Publishing, Massachusetts
6. Mulgan Geoff, (1997), Αλληλένδεση, Εκδόσεις Καστανιώτη, Λονδίνο
7. K. Smith, C. Grimm and M. Gannon, (1992),Dynamics of Competitive Strategy, Sage Publications, London
8. Jeffrey H. Dyer and Harbir Singh, (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage,The Academy of Management Review,Vol. 23, No. 4,October, pp. 660-679
9. Øystein Fjeldstad and Charles Stabell,(1998), Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. Strategic Management Journal ,Vol. 19, No. 5
10. Mossad Zineldin, (1998),Towards an ecological collaborative relationship management, European Journal of Marketing, Vol.32 No. 11/12, pp.1138-64.
11. Mossad Zineldin, (2000), TRM Studentlitteratur, University of Lund, Lund.
12. Mosad Zineldin, (2004), Co-opetition: the organisation of the future, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22 ,No. 7, pp.780 - 790
13. Bengtsson, M. and S. Kock (1999), Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.14, No. 3, pp.178–193.
14. Bengtsson, M. and S. Kock (2000), Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously, Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 5,pp. 411–426.
15. Alexander, K.L. and Payne, S. (1993), US Air: this 'dog' may be having its day – the linkup with BA is working and Wall Street is impressed, Business Week, June 21, pp. 74–6.
16. Altman, I. and Taylor, D.A. (1973), Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships, Holt Rinehart & Winston, New York.

17. Billing, A. (1996), Ikea tappar mark i Sverige – Raset tvingar tillverkare i konkurs, Dagens Industri, July 19, p. 7.
18. Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. and Wilson, D. (1998), Managing Business Relationships, Wiley, New York, NY.
19. Håkansson,(1982), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach, Wiley, Chichester.
20. Hensler, D. (2000), Cooperation in the competitive environment of new growth economics, paper presented at the 1st International Conference on Cooperation & Competition, Växjö University, Växjö, 8–10 November.
21. Kanter, R. (1994), Collaborative advantage, Harvard Business Review, July–August, pp. 69–108.
22. Kohn, A. (1992), No Contest: The Case against Competition, Houghton Mifflin, Boston, MA.
23. Lamming, R. (1993), Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply, Prentice–Hall International, Hemel Hempstead.
24. Margulis, L. (1998), Symbiotic Planet, Basic Books, New York, NY.
25. Rotter, (1967), A new scale for the measurement of interpersonal trust, Journal of Personality, Vol. 35 No. 4, pp. 651–65.
26. Stratford Sherman,(1971), Generalized expectancies for interpersonal trust, American Psychologist, Vol. 256, May, pp. 443–52.
27. Stratford Sherman, (1992), Are strategic alliances working?, Fortune, September, pp. 77–8.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

3.1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια επειδή, η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει μια μεγάλης έντασης οικονομική κρίση, η οποία, αν και εκδηλώθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, σύντομα έλαβε διαστάσεις επιδημίας. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε ταχύτατα στις αναπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα και τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η κρίση μεταφέρεται με σφοδρότητα στην πραγματική οικονομία, με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης (Birdsall, 2009). Η αντίδραση των χωρών ήταν άμεση σ' ό,τι αφορά στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Τα μέτρα αυτά, αν και διέφεραν από χώρα σε χώρα, ωστόσο είχαν έναν κοινό στόχο, τη βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων με σκοπό την αναθέρμανση της οικονομίας και τη συγκράτηση της απασχόλησης.

Το Δεκέμβριο του 2008 κατατέθηκαν προτάσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης, τη στήριξη και την ανάκαμψη της οικονομίας. Η ανάπτυξη κοινών στρατηγικών σε συνδυασμό με την προώθηση των μακροπρόθεσμων στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του σχεδίου. Στόχος είναι η τόνωση της αγοράς και η λήψη μέτρων για τη στήριξη των επιχειρήσεων και της απασχόλησης. Οι βασικοί άξονες για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι η εισαγωγή ρευστότητας στην οικονομία ώστε να τονωθεί η ζήτηση και η προώθηση των επενδύσεων με μακροπρόθεσμο στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης, πάντα όμως λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς του Συμφώνου Σταθερότητας, το οποίο δίνει έμφαση στη δημοσιονομική πειθαρχία και τη νομισματική σταθερότητα (European Commission, 2009).

Σε μια εποχή που η ελληνική κρίση έχει πυροδοτήσει μια κρίση εμπιστοσύνης σε ολόκληρη την ευρωζώνη οι χώρες επιχειρούν να την περιορίσουν με αυστηρά μέτρα περιορισμού των ελλειμμάτων στη χώρα μας, όπου βρίσκεται και η καρδιά της νέας (δημοσιονομικής) φάσης της ευρωπαϊκής κρίσης. Κανείς, ούτε οι καταναλωτές, ούτε οι επιχειρήσεις, ούτε οι εξειδικευμένοι διεθνείς αναλυτές μπορούν να προβλέψουν με

βεβαιότητα τη διάρκεια της εγχώριας κρίσης. Η κρίση της ελληνικής οικονομίας συνδέεται εν μέρει με την κρίση της στρατηγικής του ευρώ. Παρά την αρχική ανατιολόγητη αισιοδοξία, οι οικονομικές εξελίξεις στις διεθνείς χρηματαγορές έπληξαν τον πυρήνα του ευρώ και οδήγησαν σε κρίση τις στρατηγικές εξουσίας που συνδέονται με αυτό (Busch, 1986). Η συμβίωση χωρών με διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης κάτω από τη «στέγη» του ίδιου νομίσματος οδήγησε σε πολύ διαφορετικούς ρυθμούς μεγέθυνσης και κερδοφορίας. Η ταχεία ανάπτυξη στις χώρες της «περιφέρειας» και η σχετική στασιμότητα του «κέντρου» μείωσε δραστικά την αναπτυξιακή «ψαλίδα» μεταξύ τους. Την ίδια στιγμή, οι υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης στις πρώτες συνοδεύτηκαν τόσο από ραγδαία μείωση στο κόστος του εγχώριου δανεισμού όσο και από εισροή ξένων «αποταμιεύσεων», γεγονός που δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την εμφάνιση σταθερών πλεονασμάτων στο ισοζύγιο των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών. Παρά την αρχική αμηχανία και τις άστοχες αμφιταλαντεύσεις, η κρίση αντιμετωπίζεται ως αφορμή για την ενίσχυση των νεοφιλελεύθερων στρατηγικών που συνδέονται με το σχέδιο του ευρώ (Busch, 1986).

3.2. Η έννοια του όρου “Οικονομική κρίση”

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κουφάρης, 2010).

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση (European Commission, 2009).

Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται ως οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία. Λέγονται αλλιώς και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», ακριβώς για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Από πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικοί κύκλοι διαρκούν περίπου από 7 έως 11 χρόνια (European Commission, 2009).

3.3. Η Μαρξιστική Θεωρία των Κρίσεων

Σύμφωνα με τον Μαρξ, οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από μια «πληθώρα κεφαλαίου» δηλαδή μια υπερπαραγωγή κεφαλαίου. «Υπερπαραγωγή κεφαλαίου... σημαίνει... υπερπαραγωγή μέσων παραγωγής που μπορούν να λειτουργήσουν σαν κεφάλαιο». Η λειτουργία του κεφαλαίου προϋποθέτει την εξασφάλιση ενός ποσοστού κέρδους το οποίο ανταποκρίνεται σε ό,τι «απαιτεί η «υγιής», «ομαλή» ανάπτυξη του κεφαλαιοκρατικού προτσές παραγωγής» (Μαρξ, 1982). Αυτό το ποσοστό κέρδους είναι «το συνηθισμένο ποσοστό κέρδους»(Μαρξ, 1982). «Το συνηθισμένο ποσοστό του κέρδους δεν πρέπει να θεωρούμε σαν ένα νούμερο συγκεκριμένο, ούτε μεγαλύτερο ούτε μικρότερο. Από τη στιγμή που το ποσοστό του κέρδους πέφτει κάτω από το συνηθισμένο του επίπεδο, αρχίζει από την πλευρά των κεφαλαιοκρατών ο περιορισμός των επιχειρήσεων». Επομένως, το πρόβλημα της «πραγματοποίησης» της υπεραξίας υποκατανάλωση είναι μια συνέπεια του προβλήματος της κερδοφορίας. Ο περιορισμός των επιχειρήσεων από την πλευρά της καπιταλιστικής τάξης, όταν το ποσοστό του κέρδους πέσει κάτω από το συνηθισμένο του επίπεδο, εμφανίζεται με τη μορφή των απούλητων εμπορευμάτων, δηλαδή ως μείωση της καταναλωτικής ικανότητας (Μηλιός, Δημούλης & Οικονομάκης, 2005)

3.4. Τα Αίτια της οικονομικής κρίσης

Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οικονομίας μας είναι ύπαρξη διαρθρωτικών προβλημάτων πολύ πριν την εμφάνιση της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης, τα οποία διογκώθηκαν τα τελευταία χρόνια με την εμμονή στην άσκηση πολιτικών στη κατεύθυνση των αυτορουμιζόμενων αγορών (Μπούρας & Λυκούρας, 2011).

Η κρίση στη χώρα μας αναμένεται να έχει μεγαλύτερο βάθος και διάρκεια από ότι σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ακριβώς γιατί η δομή και τα διαρθρωτικά της προβλήματα όχι μόνο είναι διαφορετικά, αλλά διατηρούνται και καθημερινά γίνονται μεγαλύτερα και οξύτερα, αντί να αμβλύνονται, κάτω και από τις συνθήκες της διεθνούς κρίσης (Busch, 1985). Κάτι που όπως φαίνεται ήταν και μια σωστή πρόβλεψη αν λάβουμε υπόψιν μας την οκταετή και χωρίς τέλος κρίση που διανύουμε.

Η παραγωγική βάση της Ελληνικής Οικονομίας είναι ισχνή καθώς στηρίχθηκε, σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, σε τομείς όπως ο τουρισμός, η ναυτιλία και η οικοδομή, κλάδοι που πλήττονται πρώτοι και με ιδιαίτερη ένταση από την κρίση. Ακόμη, οι Τράπεζες το πιο ισχυρό τμήμα του ελληνικού κεφαλαίου, οι οποίες λειτούργησαν με πρωτόγνωρους ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, με την επέκτασή τους στα Βαλκάνια και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, μαζί με

άλλες μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, είναι εκτεθειμένες στην διεθνή κρίση με την ανάληψη υψηλών κινδύνων, καθώς η κρίση αυτή πλήττει με ιδιαίτερη σφοδρότητα τις χώρες αυτές (Τσουλφίδης 2010).

Η σημερινή κρίση ξεκίνησε από την ταυτόχρονη συνύπαρξη των ακόλουθων τριών παραγόντων (INE-ΓΣΕΕ, 2008):

- Η φούσκα στις τιμές των ακινήτων σε πολλές περιοχές των ΗΠΑ, η οποία διευκόλυε την υπέρ-κατανάλωση, με αποτέλεσμα την υπέρ-θέρμανση της οικονομίας και την αύξηση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών, όπως πολλές φορές συμβαίνει σε παρόμοιες κρίσεις.
- Η ραγδαία εξάπλωση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου, από 9% των συνολικών στεγαστικών το 2003 σε 24% το 2007, δηλαδή μια αχαλίνωτη πιστωτική επέκταση σε κατηγορίες νοικοκυριών που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα έπρεπε να έχουν δανειοδοτηθεί. Οι τράπεζες παρείχαν δάνεια με μόνη εγγύηση την αναμενόμενη αύξηση στην τιμή της κατοικίας, ενώ διευκόλυναν τα νοικοκυριά με ελκυστικά χαμηλά επιτόκια στα πρώτα χρόνια, τα οποία όμως θα αναπροσαρμόζονταν στη συνέχεια. Πολλές φορές οι τράπεζες αναλάμβαναν να πληρώσουν το δάνειο του νοικοκυριού από άλλη τράπεζα, επειδή το νοικοκυριό είχε πρόβλημα αποπληρωμής.
- Η μεταφορά του κινδύνου από τους ισολογισμούς των τραπεζών στο κοινό και τους επενδυτές μέσω τιτλοποιήσεων, πολλοί από τους οποίους αγνοούσαν το ύψος του κινδύνου και υπήρξαν επιρρεπείς στις τότε υψηλές αποδόσεις. Η μεταφορά αυτή του κινδύνου επέτρεπε στις τράπεζες να δανείζουν άφοβα σε μη φερέγγυους δανειολήπτες και στη συνέχεια να αποκτούν ρευστότητα για επιπλέον δανειοδοτήσεις, χωρίς να χρειάζεται να βρουν νέους καταθέτες.

3.5. Οι Επιπτώσεις στην κοινωνική και οικονομική ζωή

Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια. Το διεθνές εμπόριο, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η απασχόληση αντανakλούν σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία (Marmot και Bell, 2009).

Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης διαφοροποιούνται όχι μόνο μεταξύ των χωρών, όπου οι χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης πλήττονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αναπτυγμένες χώρες, αλλά και στο εσωτερικό των χωρών, έτσι ώστε οι χειρόνακτες εργάτες και τα άτομα με χαμηλή εκπαίδευση να υφίστανται τις πλέον δυσμενείς επιπτώσεις σε σχέση με τα άτομα υψηλής εκπαίδευσης της μεσαίας και

ανώτερης τάξης (Stiglitz, 2006). Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια. Το διεθνές εμπόριο, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η απασχόληση αντανakλούν σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία (Margot και Bell, 2009).

Η παρούσα κρίση κινεί σε μηδενικό ή και αρνητικό ρυθμό την ανάπτυξη στην παγκόσμια οικονομία, με εξαίρεση την Κίνα, την Ινδία και μερικές άλλες νέες βιομηχανικές χώρες.

Η οικονομική κρίση, σε παγκόσμια κλίμακα, θέτει σε καθεστώς ευπρόσβλητης εργασίας το ήμισυ σχεδόν των εργατών, οι οποίοι βρίσκονται σε κίνδυνο απώλειας της εργασίας και συνεπώς σε κατάσταση εργασιακής ανασφάλειας. Από τα τέλη του 2008 η ανεργία άρχισε να αυξάνεται. Ο αριθμός των φτωχών εργαζομένων θα αυξηθεί παγκόσμια κατά 200 εκατομμύρια και θα ανέλθει στο επίπεδο των 700–800 εκατομμυρίων. Το 71% του παγκόσμιου πληθυσμού παραμένει με χαμηλό εισόδημα ή φτωχό, ζώντας με λιγότερο από 10 δολάρια την ημέρα, σύμφωνα με μια νέα έκθεση του Pew Research Center που εξέτασε τις αλλαγές στο εισόδημα για 111 χώρες μεταξύ των ετών 2001 και 2011.

Η κατάσταση αυτή, όπως περιγράφηκε παραπάνω, απειλεί κυρίως τις χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης, καθώς και στο εσωτερικό των χωρών τα χαμηλά κοινωνικά στρώματα, ενώ αποδεικνύει τρία βασικά αλληλοσυνδεδεμένα προβλήματα:

- Την αυξανόμενη τάση των ανισοτήτων στο εσωτερικό των χωρών,
- Την ανισοτιμία στις συνθήκες κοινωνικής προστασίας και υγείας, και
- Τα επείγοντα ζητήματα της κλιματικής αλλαγής και της οικολογικής υποβάθμισης

3.6. Η περίπτωση της Ελλάδας

Για πρώτη φορά η Ελλάδα βρίσκεται στη δίνη μιας διεθνούς οικονομικής κρίσης. Διανύουμε μια δύσκολη εποχή. Η διεθνής κοινότητα αντιμετωπίζει σήμερα την πιο μεγάλη οικονομική δυσκολία της μεταπολεμικής περιόδου. Ο πληθωρισμός της ευρωζώνης υπερδιπλασιάστηκε. Η ακρίβεια εξελίχθηκε σε μείζον κοινωνικό πρόβλημα για όλες τις χώρες. Η ανεργία απειλεί σοβαρά τις κοινωνίες. Οι ρυθμοί ανάπτυξης της Ε.Ε. έπεσαν στο μισό. Η χρηματοοικονομική κρίση έφτασε στην καρδιά της Ευρώπης και χρηματοοικονομικοί οργανισμοί κλονίζονται. Κάποιοι έχασαν κάθε επαφή με τη διεθνή πραγματικότητα και ισχυρίζονται ότι για όλα φταίει η Ελληνική Κυβέρνηση. Η οικονομία δεν αποτελεί μεμονωμένη υπόθεση. Είναι συνδεδεμένη με την πολιτική, με την ανθρώπινη φύση και με το τι θεωρείται ορθή συμπεριφορά. Σήμερα, η τρέχουσα

οικονομική κρίση ξεπερνά τα διαθέσιμα μέσα και δύσκολα μπορεί να υπάρξει λύση από τις αγορές και από το κράτος ξεχωριστά (Κουφάρης, 2010).

Τα πραγματικά όμως προβλήματα της κρίσης τα οποία επεκτάθηκαν και στο σύνολο των πολιτών, είναι η άνοδος των επιτοκίων, η δύσκολη λήψη δανείων, η άνοδος των τιμών των εμπορευμάτων και των καυσίμων που επέφεραν ακρίβεια και τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Δημιουργήθηκε πτώση των καταναλωτικών δαπανών, άρα και πτώση των κύκλων των εργασιών. Η ελληνική οικονομία, πρώτη φορά μετά από δεκαέξι χρόνια, βρίσκεται παγιδευμένη ανάμεσα στην οικονομική ύφεση και τη δημοσιονομική κατάρρευση (Κουφάρης, 2010).

Έτσι, σύμφωνα με την ΕΣΥΕ, το πρώτο τρίμηνο του 2009 χάθηκαν 70.000 θέσεις εργασίας. Πιο συγκεκριμένα στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται αναλυτικά τα ποσοστά ανεργίας ανά έτος και ανά μήνα από το 2009 έως σήμερα. Ακόμη, παρά τα 28 δις ευρώ που δόθηκαν στις τράπεζες, η ρευστότητα δεν πέρασε στις επιχειρήσεις. Οι σφραγισμένες επιταγές είχαν ξεπεράσει τα 1,7 δις ευρώ.

Πίνακας 3.1: Ποσοστά ανεργίας ανά έτος και μήνα (2009–2016)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαι	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
2009	9,0	9,2	9,2	9,2	9,3	9,4	9,6	9,7	10,0	10,1	10,4	10,7
2010	11,1	11,4	11,7	11,9	12,3	12,5	12,7	12,9	13,3	14,0	14,3	14,8
2011	15,1	15,6	16,1	16,4	16,9	17,2	17,8	18,5	19,0	19,8	20,9	21,6
2012	22,0	22,3	22,6	23,3	24,0	24,9	25,1	25,5	26,0	26,0	26,4	26,4
2013	26,8	26,9	27,2	27,5	27,7	27,6	27,8	27,7	27,9	27,7	28,0	27,5
2014	27,2	27,1	26,9	27,1	27,0	26,6	26,3	26,2	26,1	26,1	25,9	26,0
2015	25,7	25,8	25,7	25,3	25,0	24,9	24,9	24,7	24,8	24,5	24,5	24,2
2016	24,3	24,0	23,7	23,3	23,5							

3.7. Η Ελληνική κρίση χρέους 2009-σήμερα

Η ελληνική κρίση χρέους είναι μέρος της κρίσης της Ευρωζώνης. Αναφέροντας τον όρο “κρίση χρέους” και λόγω της σύγχυσης που υπάρχει στην καθημερινή «δημοσιογραφική» γλώσσα στην ορολογία για το ελληνικό πρόβλημα θα πρέπει να διαλευκάνουμε και να οριοθετήσουμε τις έννοιες. Συχνά αναφέρεται ως «οικονομική κρίση» η αυξανόμενη ανεργία, η μείωση των πραγματικών εισοδημάτων και η γενική πτώση της ζήτησης. Επίσης αναφέρεται ως «οικονομική κρίση» η ελληνική κρίση

χρέους. Τα δύο αυτά διαφέρουν και το πρώτο είναι προτιμότερο να αναφέρεται ως «ύφεση». Έχοντας κάνει αυτή τη διάκριση μπορούμε κατόπιν να εξετάσουμε (i) τα αίτια της ύφεσης, (ii) τα αίτια της κρίσης χρέους και (iii) τη σχέση μεταξύ ύφεσης και κρίσης χρέους.

3.7.1. Τα Αίτια της κρίσης χρέους στην Ελλάδα

Η περίοδος μετά το 1974 υπήρξε περίοδος μεγάλου δανεισμού για την Ελλάδα με συνέπεια τη γρήγορη διόγκωση του χρέους. Μεταξύ του 1980 και 1993 το χρέος εκτινάχτηκε από 28,6% σε 111,6% του ΑΕΠ. Το έλλειμμα την ίδια περίοδο ήταν επίσης υψηλό. Μετά το 1993 η οικονομία μπήκε σε έναν πιο ομαλό δρόμο με στόχο να ικανοποιήσει τα κριτήρια σύγκλισης της συνθήκης του Μάαστριχτ. Χάρη στην επίτευξη υψηλότερων ρυθμών ανάπτυξης το χρέος άρχισε να μειώνεται (με λογιστικές πρακτικές) ελαφρά ως ποσοστό του ΑΕΠ και το έλλειμμα έπεσε, εικονικά, μέχρι το 1999 κάτω από 3%, καθιστώντας τελικά την Ελλάδα μέλος της ΟΝΕ.

Αργότερα αποκαλύφθηκε πως οι σχετικά υψηλές επιδόσεις που παρουσιάζονταν αυτή την περίοδο οφείλονταν και σε αποκρύψεις ελλειμμάτων και δανείων, πρακτική που ονομάστηκε δημιουργική λογιστική, στην υλοποίηση της οποίας βοήθησε και η επενδυτική τράπεζα Goldman Sachs.

Το φθινόπωρο του 2004, ο τότε υπουργός οικονομικών Γιώργος Αλογοσκούφης προχώρησε σε οικονομική απογραφή κατόπιν πίεσης από την Eurostat. Η απογραφή αποκάλυψε αποκρύψεις δαπανών της προηγούμενης κυβέρνησης με αποτέλεσμα να αναθεωρηθούν τα ελλείμματα των προηγούμενων ετών προς τα πάνω. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μείωση της αξιοπιστίας της χώρας και σε τριετή επιτήρηση από την Ε.Ε.. Την ίδια χρονιά η Eurostat προχώρησε σε αναθεώρηση παλαιότερων ελλειμμάτων της Ελλάδας, από τα οποία προέκυπτε ότι η Ελλάδα δεν ικανοποιούσε ποτέ τα κριτήρια σύγκλισης του Μάαστριχτ αφού ακόμα και την κρίσιμη χρονιά του 1999 εξακολουθούσε να έχει έλλειμμα πάνω από 3%.

Την τριετία 2004-2007 το χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ αυξάνεται ενώ σημειώνονται υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης με το εθνικό εισόδημα να αυξάνεται κατά 12-15 δις τον χρόνο. Από το φθινόπωρο του 2008 όμως, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξέσπασε τότε, η ελληνική οικονομία εκτροχιάζεται και το έλλειμμα άλλα και το χρέος αρχίζουν να αυξάνονται με γρήγορους ρυθμούς.

Στα μέσα του 2010, και μετά τις αποκάλυψεις ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας έκλεισε για το 2009 σε επίπεδα πολύ πάνω από αυτά που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Αποτέλεσμα ήταν ο άμεσος

κίνδυνος στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Η προσπάθεια της κυβέρνησης να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων οδήγησε σε λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία δεν κατάφεραν να ανατρέψουν το αρνητικό κλίμα. Κατόπιν αυτών η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, (Θεσμούς του ευρωπαϊκού και παγκοσμίου οικονομικού κατεστημένου) που συγκρότησαν από κοινού μηχανισμό για την Ελλάδα.

Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010 από τον πρωθυπουργό Γεώργιο Α. Παπανδρέου, ο οποίος βρισκόταν εκείνη την ημέρα στο Καστελόριζο. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε υπό τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και, ειδικότερα, υπό τους όρους ότι θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης. Με τη χρηματοδότηση από το μηχανισμό αποφεύχθηκε ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών της Ελλάδας, που θα είχε πιθανές ανεξέλεγκτες συνέπειες και για όλη τη ζώνη του ευρώ. Τα πρώτα μέτρα ανακοινώθηκαν από τον πρωθυπουργό την Κυριακή 2 Μαΐου 2010. Η Ελληνική Οικονομία συνέχισε να βρίσκεται σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας και το επόμενο διάστημα με αποτέλεσμα ένα χρόνο μετά, τον Ιούνιο του 2011, η κυβέρνηση να καταφύγει στην ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος, που περιλάμβανε νέα μέτρα λιτότητας και περικοπές. Επίσης τέθηκε θέμα πώλησης μέρους της δημόσιας περιουσίας και αναδιάρθρωσης ή «κουρέματος» του χρέους με σκοπό τη μακροπρόθεσμη μείωση του χρέους σε βιώσιμα επίπεδα. Αυτή την στιγμή το ύψος του χρέους της Κεντρικής Διοίκησης στις 30.06.2016 ανέρχεται σε €328,3δισ.

Τον Νοέμβριο του 2010 η Eurostat προχώρησε σε αναθεώρηση των ελληνικών ελλειμμάτων των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά το έλλειμμα του 2006 τοποθετήθηκε στο 5,7% του ΑΕΠ (12,1 δισ ευρώ), του 2007 στο 6,4% του ΑΕΠ (14,4 δισ ευρώ), του 2008 στο 9,4% του ΑΕΠ (22,3 δισ ευρώ) και του 2009 στο 15,4% του ΑΕΠ (36,1 δισ ευρώ). Αντίστοιχα αναθεωρήθηκε προς τα πάνω και το χρέος, με το χρέος του 2015 να αναθεωρείται στο 176,9% του ΑΕΠ που αντιστοιχεί σε 311,5 δισ ευρώ. Στον πίνακα 3.2 παρουσιάζονται αναλυτικά το δημόσιο χρέος και η πορεία των ελλειμμάτων από το 2001 έως το 2015.

Πίνακας 3.2: Ιστορία του ελληνικού χρέους και των ελλειμμάτων(2001-2015)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

	Δημόσιο Χρέος (σε δις ευρώ)	Δημόσιο Χρέος (% του ΑΕΠ)	Έλλειμα (% του ΑΕΠ)
2001	151.9	104.4	3.1
2002	159.2	104.7	3.7
2003	168	102.6	4.5
2004	183.2	98.3	4.8
2005	195.4	99.8	5.7
2006	224.2	101.2	7.6
2007	239,3	107.5	5.5
2008	263.3	107.2	5.7
2009	299.7	112.9	6.5
2010	329.5	129.7	9.8
2011	355.7	148.3	15.6
2012	305.1	159.6	8.8
2013	320.5	177.7	13
2014	319.7	180.1	3.6
2015	311.5	176.9	7.2

Ακόμη ένα σημαντικό αίτιο το οποίο έχει συμβάλει στην επιμήκυνση της κρίσης χρέους στην Ελλάδα είναι η συνεχής πολιτική αστάθεια. Οι πολιτικο-κυβερνητικές εξελίξεις επηρεάζουν άμεσα την φερεγγυότητα της χώρας μας, καθώς και τον τρόπο που επρόκειτο να μας αντιμετωπίσουν οι εταίροι μας. Στον πίνακα 3.3 παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά πολιτικά γεγονότα από το 2009 έως το 2016.

Πίνακας 3.3: Πολιτικοοικονομικές αναταράξεις 2009-2016Πηγή: www.kathimerini.gr

Ημερομηνία	Γεγονός
2 Σεπτεμβρίου 2009	Ο πρωθυπουργός της Ελλάδας Κ. Καραμανλής εξαγγέλλει πρόωρες εκλογές για τις 4 Οκτωβρίου 2009
4 Οκτωβρίου 2009	Διεξάγονται οι εκλογές, τις οποίες κερδίζει το ΠΑΣΟΚ με ποσοστό 43,92% εξασφαλίζοντας 160 έδρες στη νέα βουλή
20 Οκτωβρίου 2009	Ο υπουργός οικονομικών Γιώργος Παπακωνσταντίνου ανακοινώνει στο ECOFIN ότι το έλλειμμα για το 2009 θα κυμανθεί, ως ποσοστό του ΑΕΠ, στο 12,7% αντί του 6% που το υπολόγιζε η προηγούμενη κυβέρνηση
22 Οκτωβρίου 2009	Ο οίκος αξιολόγησης Fitch υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο A στο A-
8 Δεκεμβρίου 2009	Ο οίκος αξιολόγησης Fitch υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο A- στο BBB+
16 Δεκεμβρίου 2009	Ο οίκος αξιολόγησης Standard and Poor's υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο A- στο BBB+
23 Δεκεμβρίου 2009	Ο οίκος αξιολόγησης Moody's υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο A1 στο A2
8 Ιανουαρίου 2010	Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκδίδει έκθεση σχετικά με τα Στατιστικά Στοιχεία του Χρέους και του Ελλείμματος της Ελληνικής Κυβέρνησης, στην οποία επισημαίνονται προβλήματα «σκόπιμης εσφαλμένης αναφοράς δεδομένων» και διατυπώνει επιπλέον αμφιβολίες για την ακρίβεια των στοιχείων πέραν της τελευταίας αναθεώρησης της 20ης Οκτωβρίου 2009.
21 Ιανουαρίου 2010	Το spread των 10ετών ομολόγων ξεπέρασε τις 300 μονάδες
26 Ιανουαρίου 2010	Διεξάγεται το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ στο Νταβός. Ο Έλληνας πρωθυπουργός δέχεται πιέσεις για λήψη μέτρων
9 Φεβρουαρίου 2010	Ανακοινώνεται το πρώτο πακέτο μέτρων που αφορά τον δημόσιο τομέα
3 Μαρτίου 2010	Ανακοινώνεται δεύτερο μεγαλύτερο πακέτο οικονομικών μέτρων
9 Απριλίου 2010	Ο οίκος αξιολόγησης Fitch υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο BBB+ στο BBB-
22 Απριλίου 2010	Ο οίκος αξιολόγησης Moody's υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο A2 στο A3

23 Απριλίου 2010	Η Ελλάδα προσφεύγει στον μηχανισμό στήριξης που συγκροτούν από κοινού το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.
27 Απριλίου 2010	Ο οίκος αξιολόγησης Standard & Poor's υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο BBB+ στο BB+
28 Απριλίου 2010	Το spread των 10ετών ομολόγων ξεπέρασε τις 1000 μονάδες
2 Μαΐου 2010	Ανακοινώθηκαν τα μέτρα σκληρής λιτότητας που επέβαλε στην Ελλάδα η τρόικα ΔΝΤ, ΕΕ και ΕΚΤ
5 Μαΐου 2010	Κηρύσσεται πανελλαδική 24ωρη απεργία. Πραγματοποιείται ογκώδης πορεία στην Αθήνα που αμαυρώνεται από τον θάνατο τριών εργαζομένων στο υποκατάστημα της τράπεζας Marfin, στην οδό Σταδίου
6 Μαΐου 2010	Ψηφίστηκε από τη βουλή το μνημόνιο που υπέγραψε η κυβέρνηση με την Ε.Ε. και το ΔΝΤ για τα μέτρα που θα ληφθούν, προκειμένου να ενεργοποιηθεί ο μηχανισμός στήριξης. Υπερψηφίστηκε από τους βουλευτές του ΠΑΣΟΚ, του ΛΑΟΣ και τη βουλευτή της ΝΔ Ντόρα Μπακογιάννη. Από την πλευρά του ΠΑΣΟΚ διαφοροποιήθηκαν τρεις βουλευτές (Γιάννης Δημαράς, Σοφία Σακοράφα και Βασίλης Οικονόμου) οι οποίοι διεγράφησαν από την κοινοβουλευτική ομάδα του κόμματος που απέμεινε πλέον με 157 βουλευτές.
8 Μαΐου 2010	Υπογράφηκε η Δανειακή σύμβαση μεταξύ Ελλάδας και κρατών μελών της ΕΕ
10 Μαΐου 2010	Υπογράφηκε η αντίστοιχη σύμβαση μεταξύ Ελλάδας και ΔΝΤ
14 Ιουνίου 2010	Ο οίκος αξιολόγησης Moody's υποβάθμισε την Ελλάδα κατά τέσσερις βαθμίδες από το επίπεδο A3 σε Ba1
14 Ιανουαρίου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Fitch υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο BBB- στο BB+
7 Μαρτίου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Moody's υποβάθμισε την Ελλάδα κατά τρεις βαθμίδες από το επίπεδο Ba1 στο B1
12 Μαρτίου 2011	Απόφαση συνόδου κορυφής της ΕΕ για επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής του δανείου του Μαΐου 2010, κατά 7,5 χρόνια και μείωση επιτοκίου κατά 1%
29 Μαρτίου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Standard & Poor's υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο BB+ στο BB-

9 Μαΐου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Standard & Poor's υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο BB- στο B
20 Μαΐου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Fitch υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο BB+ στο B+
25 Μαΐου 2011	Πρώτη συγκέντρωση των «αγανακτισμένων» στην Ελλάδα
1 Ιουνίου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Moody's υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο B1 στο Caa1
3 Ιουνίου 2011	Ο κινεζικός οίκος αξιολόγησης Dagong υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο BB στο CCC
9 Ιουνίου 2011	Κατατέθηκε στη βουλή το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα δημοσιονομικής στρατηγικής 2011-2014
14 Ιουνίου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Standard & Poor's υποβάθμισε την Ελλάδα κατά τρεις βαθμίδες από το επίπεδο B στο CCC. Την ίδια μέρα ανεξαρτητοποιήθηκε ο βουλευτής του ΠΑΣΟΚ Γιώργος Λιάνης. Η κοινοβουλευτική ομάδα του κυβερνώντος κόμματος απέμεινε με 155 βουλευτές
15 Ιουνίου 2011	Ξεκίνησε η συζήτηση στη βουλή για το μεσοπρόθεσμο. Την ίδια στιγμή πραγματοποιείται ογκώδης διαδήλωση πολιτών έξω από τη βουλή
17 Ιουνίου 2011	Ανακοινώνεται ο ανασχηματισμός. Νέος υπουργός οικονομικών αναλαμβάνει ο Ευάγγελος Βενιζέλος
28 Ιουνίου 2011	Πραγματοποιούνται ογκώδεις διαδηλώσεις έξω από τη βουλή που αντιμετωπίζονται βίαια από την αστυνομία που εφαρμόζει άγρια καταστολή.
29 Ιουνίου 2011	Ψηφίστηκε το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα με 155 ψήφους υπέρ (154 ψήφοι από το ΠΑΣΟΚ και 1 από την ΝΔ). Απ' την πλευρά του ΠΑΣΟΚ το καταψήφισε ο βουλευτής Παναγιώτης Κουρουμπλής ο οποίος διεγράφη, με αποτέλεσμα η κοινοβουλευτική ομάδα του ΠΑΣΟΚ να απομείνει με 154 βουλευτές. Ογκώδεις διαδηλώσεις πραγματοποιούνται για δεύτερη μέρα έξω από τη βουλή που διαλύονται βίαια από ισχυρές αστυνομικές δυνάμεις
13 Ιουλίου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Fitch υποβάθμισε την Ελλάδα κατά τρεις βαθμίδες από το επίπεδο B+ στο CCC
20 Ιουλίου 2011	Ανακοινώθηκαν οι 27 οργανισμοί του δημοσίου που θα κλείσουν ή θα συγχωνευτούν μέχρι τις 5 Αυγούστου

21 Ιουλίου 2011	Η σύνοδος κορυφής της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατέληξε σε συμφωνία νέας δανειοδότησης της Ελλάδας, ύψους 158 δις Ευρώ
25 Ιουλίου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Moody's υποβάθμισε την Ελλάδα κατά τρεις βαθμίδες από το επίπεδο Caa1 στο Ca θέτοντας την Ελλάδα στο τελευταίο σκαλί της διεθνούς λίστας αξιολογήσεων
27 Ιουλίου 2011	Ο οίκος αξιολόγησης Standard & Poor's υποβάθμισε την Ελλάδα από το επίπεδο CCC στο CC θέτοντας την Ελλάδα στο τελευταίο σκαλί της διεθνούς λίστας αξιολογήσεων
8 Αυγούστου 2011	Ο Γενικός δείκτης του Χρηματιστηρίου Αθηνών πέφτει κάτω από τις 1.000 μονάδες, για πρώτη φορά από τις 7 Ιανουαρίου του 1997
17 Αυγούστου 2011	Η Ελλάδα προχωρά σε διμερή συμφωνία με την Φινλανδία, παρέχοντάς της εγγυήσεις για να συμμετάσχει στο δεύτερο δάνειο της Ελλάδας
6 Σεπτεμβρίου 2011	Ο υπουργός οικονομικών Ευάγγελος Βενιζέλος ανακοινώνει νέα έκτακτα συμπληρωματικά μέτρα
10 Σεπτεμβρίου 2011	Πραγματοποιείται η ομιλία του πρωθυπουργού στη ΔΕΘ σε κλίμα έντονων κινητοποιήσεων και αποδοκιμασιών
11 Σεπτεμβρίου 2011	Ο υπουργός οικονομικών Ευάγγελος Βενιζέλος ανακοίνωσε την επιβολή του ειδικού τέλους ακινήτων που θα καταβάλλεται μέσω λογαριασμού της ΔΕΗ
5 Οκτωβρίου 2011	Μεγάλη απεργία της ΑΔΕΔΥ. Πραγματοποιούνται πορείες στην Αθήνα και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας.
6 Οκτωβρίου 2011	Κατατίθεται στη βουλή το πολυνομοσχέδιο για το νέο βαθμολόγιο-μισθολόγιο του δημοσίου, τις μειώσεις σε κύριες και επικουρικές συντάξεις, τις μειώσεις στο εφάπαξ, την νέα φορολογική κλίμακα και τις αλλαγές στα εργασιακά.
11 Οκτωβρίου 2011	Ανακοινώνεται ότι κρατικοποιήθηκε η ελληνική τράπεζα Proton Bank, καθώς αιτήθηκε κεφαλαιακή ενίσχυση από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Η απόφαση πάρθηκε από τον Υπουργό Οικονομικών έπειτα από απαίτηση της Τράπεζας της Ελλάδος. Ουσιαστικά πρόκειται για την πρώτη κρατικοποίηση που προέκυψε κατά την διάρκεια της κρίσης χρέους.

27 Οκτωβρίου 2011	Απόφαση συνόδου κορυφής της ΕΕ για κούρεμα του ελληνικού χρέους κατά 50%
31 Οκτωβρίου 2011	Ο πρωθυπουργός ανακοινώνει την απόφασή του για διεξαγωγή δημοψηφίσματος με θέμα την νέα δανειακή σύμβαση
4 Νοεμβρίου 2011	Η κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ έλαβε ψήφο εμπιστοσύνης στη βουλή με 153 ψήφους υπέρ
6 Νοεμβρίου 2011	Στη συνάντησή στο προεδρικό μέγαρο μεταξύ των Γεώργιου Παπανδρέου, Αντώνη Σαμαρά και Κάρολου Παπούλια υπήρξε καταρχήν συμφωνία για κυβέρνηση συνεργασίας.
10 Νοεμβρίου 2011	Ολοκληρώθηκαν οι διεργασίες μεταξύ των κομματικών επιτελείων του ΠΑΣΟΚ, της ΝΔ και του ΛΑΟΣ. Νέος πρωθυπουργός επιλέχτηκε ο Λουκάς Παπαδήμος
9 Φεβρουαρίου 2012	Κατέληξαν σε συμφωνία οι πολήμερες συζητήσεις των αρχηγών των κομμάτων της συγκυβέρνησης, για το πακέτο μέτρων που απαιτεί η τρόικα, προκειμένου να προχωρήσει το νέο δανειακό πακέτο και το PSI. Παιραιτήθηκε ο υφυπουργός εργασίας Γ. Κουτσούκος
12 Φεβρουαρίου 2012	Η Βουλή συζήτησε την πρόταση νόμου για τη συμφωνία του 2ου Μνημονίου («Εγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας») που υπέβαλε η κυβέρνηση Παπαδήμου. Η πρόταση υπερψηφίστηκε τις πρώτες πρωινές ώρες της 13ης Φεβρουαρίου από 199 βουλευτές.
9 Μαρτίου 2012	Ολοκληρώθηκε το PSI με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα να φτάνει το 95,7%
11 Απριλίου 2012	Προκηρύχθηκαν εκλογές για τις 6 Μαΐου 2012
6 Μαΐου 2012	Διεξάγονται οι εκλογές από τις οποίες δεν προέκυψε τελικά κυβέρνηση
16 Μαΐου 2012	Ορκίζεται η υπηρεσιακή κυβέρνηση Παναγιώτη Πικραμένου
5 Ιουνίου 2012	Ο γενικός δείκτης του χρηματιστηρίου Αθηνών κλείνει κάτω από τις 500 μονάδες

17 Ιουνίου 2012	Διεξάγονται οι εκλογές οι οποίες οδήγησαν τελικά σε δημιουργία κυβέρνησης συνασπισμού με τη συμμετοχή της Νέας Δημοκρατίας, του ΠΑΣΟΚ και της ΔΗΜΑΡ
21 Ιουνίου 2012	Ορκωμοσία της κυβέρνησης του Αντώνη Σαμαρά
5 Νοεμβρίου 2012	Κατατίθεται στη βουλή το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016, σε ένα άρθρο με τη διαδικασία του κατεπείγοντος
7 Νοεμβρίου 2012	Υπερψηφίστηκε το Μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα με 153 ψήφους
21 Ιουνίου 2013	Αποχώρησε η ΔΗΜΑΡ από την κυβέρνηση, με αφορμή την αιφνιδιαστική απόφαση της κυβέρνησης για το κλείσιμο της ΕΡΤ.
29 Δεκεμβρίου 2014	Αποτυχία εκλογής Προέδρου της Δημοκρατίας από την Βουλή.
30 Δεκεμβρίου 2014	Με αφορμή την μη εκλογή προέδρου της δημοκρατίας και όπως προβλέπει το σύνταγμα, ο πρωθυπουργός Αντώνης Σαμαράς σε συνάντηση με τον πρόεδρο της δημοκρατίας Κάρολο Παπούλια, δηλώνει την διάλυση της βουλής και την παραίτηση της κυβέρνησης του και προκηρύσσονται πρόωρες εκλογές στις 25 Ιανουαρίου 2015.
25 Ιανουαρίου 2015	Διεξαγωγή των πρόωρων εκλογών που ολοκληρώνονται με νίκη του ΣΥΡΙΖΑ ο οποίος συγκεντρώνει 36,34% και 149 έδρες. Η Νέα Δημοκρατία λαμβάνει 27,81% και 76 έδρες και καταλαμβάνει την θέση της αξιωματικής αντιπολίτευσης.
26 Ιουνίου 2015	Προκήρυξη δημοψηφίσματος για τη νέα δανειακή σύμβαση για τις 5/7/2015. Οι πολίτες αδειάζουν τα ΑΤΜ(bank run).
29 Ιουνίου 2015	Επιβολή capital controls και κλείσιμο τραπεζών.
1 Ιουλίου 2015	Η Ελλάδα βρίσκεται εκτός προγράμματος στήριξης μετά την μη ανανέωση του τελευταίου από τις Βρυξέλες.
5 Ιουλίου 2015	Επικράτηση του "Όχι" στο δημοψήφισμα με 62%.
6 Ιουλίου 2015	Παραίτεται ο υπουργός Οικονομικών Γιάνης Βαρουφάκης. Νέος Υπουργός Οικονομικών αναλαμβάνει ο Ευκλείδης Τσακαλώτος.

14 Αυγούστου 2015	Τις πρώτες πρωινές ώρες η Βουλή ψηφίζει το τρίτο μνημόνιο με σημαντικότερες απώλειες για τον Κυβερνητικό σχηματισμό. Το μνημόνιο στηρίζουν με τις ψήφους τους ο ΣΥΡΙΖΑ, η Νέα Δημοκρατία, οι Ανεξάρτητοι Έλληνες, το ΠΑΣΟΚ και Το Ποτάμι. Κατά τάσσονται συνολικά η Χρυσή Αυγή και το ΚΚΕ, μαζί με 44 βουλευτές του ΣΥΡΙΖΑ.
16 Αυγούστου 2015	Ο Πρωθυπουργός Αλέξης Τσίπρας ανακοινώνει την πρόθεση του να ζητήσει ψήφο εμπιστοσύνης από την Βουλή μετά από τις 20 Αυγούστου.
20 Αυγούστου 2015	Ο Πρωθυπουργός Αλέξης Τσίπρας ανακοινώνει την παραίτηση της κυβέρνησης με σκοπό τη διεξαγωγή πρόωγων εκλογών στις 20 Σεπτεμβρίου 2015.
27 Αυγούστου 2015	Η Πρόεδρος του Αρείου Πάγου Βασιλική Θάνου ορκίζεται Πρωθυπουργός και γίνεται έτσι η πρώτη γυναίκα σε αυτό το αξίωμα. Την επόμενη ημέρα ορκίζεται η κυβέρνηση Θάνου.
20 Σεπτεμβρίου 2015	Ο ΣΥΡΙΖΑ κερδίζει τις εκλογές με 35,46% και 145 έδρες έναντι της Νέας Δημοκρατίας που συγκεντρώνει 28,10% και 75 έδρες. Σχηματίζει κυβέρνηση με τους Ανεξάρτητους Έλληνες.
7 Οκτωβρίου 2015	Η Κυβέρνηση λαμβάνει ψήφο εμπιστοσύνης από την Βουλή με 155 ψήφους υπέρ και 144 κατά.
4 Φεβρουαρίου 2016	Πανελλήνια απεργία εναντίον του ασφαλιστικού νομοσχεδίου της Κυβέρνησης. Η κόνιοποίηση είναι η μεγαλύτερη επί κυβερνήσεων ΣΥΡΙΖΑ-ΑΝΕΛ. Τρεις εβδομάδες νωρίτερα έχει ξεκινήσει η διαμαρτυρία των αγροτών οι οποίοι εκφράζουν την δυσαρέσκειά τους με πολυάριθμους και πολύωρους αποκλεισμούς δρόμων και συνοριακών σταθμών.

3.7.2. Τα Αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης

Η οικονομική κρίση οδηγεί σε επισφαλή εργασία, ανεργία, και τελικά φτώχεια που οδηγούν στον κοινωνικό αποκλεισμό όλο και περισσότερων ομάδων πράγμα που αποτελεί πηγή για διάφορες ψυχικές διαταραχές. Η ανεργία σχετίζεται επίσης με αύξηση της ημερήσιας κατανάλωσης αλκοόλ, αύξηση στις αυτοκτονίες, στην ενδοοικογενειακή βία, αλλά και στην αύξηση των θανάτων από τροχαία κατά 1,4%. Ειδικότερα η φτώχεια σχετίζεται με την εμφάνιση ασθενειών καθώς τα άτομα

αναγκάζονται να διαβιώνουν σε υποβαθμισμένο περιβάλλον, να τρέφονται ανεπαρκώς και να εργάζονται σε επικίνδυνα και ανθυγιεινά περιβάλλοντα (Λιαρόπουλος, 2010).

Τα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης ήταν ορατά ήδη από το 2008. Κατά το 2008, οι καθαρές συνολικές επενδύσεις υποχώρησαν στο 8% περίπου του ΑΕΠ, δηλαδή κατά 4,5 εκατοστιαίες μονάδες έναντι του 2007. Αυτό σηματοδοτεί αφενός τη συρρίκνωση των εισοδημάτων και αφετέρου την αναβολή της υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων του ιδιωτικού τομέα ενόψει της μείωσης της ζήτησης που χαρακτηρίζει την οικονομική κρίση. Επιπλέον η κάμψη των επενδύσεων αντικατοπτρίζει τις δυσκολίες πρόσβασης στον δανεισμό που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Κατά την πρώτη περίοδο της κρίσης, μέχρι τα μέσα του 2009, όταν οξυνόταν η κρίση των τραπεζών, όλες οι κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων καπιταλιστικών χωρών χρηματοδότησαν τη διάσωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, με αποτέλεσμα τη μεγάλη διόγκωση του δημοσιονομικού ελλείμματος και του δημόσιου χρέους.

Στην Ελλάδα διατέθηκαν συνολικά πάνω από 30 δις ευρώ για την άμεση στήριξη του τραπεζικού συστήματος και για εγγυήσεις. Με άλλη διατύπωση, λόγω της κρίσης ένα μέρος του ιδιωτικού χρέους μετατράπηκε σε δημόσιο (Savas, 2012).

3.8. Οικονομική κρίση και Επιχειρήσεις

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση προκάλεσε σοβαρή επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης. Η επιβράδυνση αυτή συνεπάγεται τη μείωση της ζήτησης των αγαθών, των υπηρεσιών και των βιομηχανικών προϊόντων. Εκ των πραγμάτων, οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Μάλιστα, το πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ανταποκρίνεται μια επιχείρηση στην κρίση, επηρεάζει τη φήμη της, την αξιοπιστία της, την ακεραιότητα των δραστηριοτήτων της και την επίδοσή της στην αγορά (Calloway & Keen, 1996).

Αναμφίβολα, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει και τις μεγάλες αλλά ακόμη περισσότερο της μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), όπως επίσης ελαχιστοποίησε τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς αντιπροσωπεύουν πάνω από το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων.

Συνοπτικά, οι κύριες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι περισσότερες ΜΜΕ είναι οι ακόλουθες (Hodorogel, 2009, ΟΟΣΑ, 2009):

- Μείωση της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες.
- Αυξημένη καθυστέρηση πληρωμών των απαιτήσεων καθώς και των λογαριασμών.
- Αύξηση των τιμών των πρώτων υλών.
- Προβλήματα ρευστότητας.

- Αύξηση πτωχεύσεων.

Πιο συγκεκριμένα στην ελληνική οικονομία η οποία διέρχεται μια παρατεταμένη περίοδο βαθιάς κρίσης με κύρια χαρακτηριστικά τη συνεχή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας και την ύφεση που παραμένει για έβδομη συνεχή χρονιά, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία και στις επιδόσεις όλων των επιχειρήσεων της χώρας. Η επιδείνωση είναι πλέον διάχυτη και σε όλο το εύρος των εμπορικών δραστηριοτήτων, με κύρια χαρακτηριστικά την πτώση στον κύκλο εργασιών, την ανατροπή στην κερδοφορία και τη συρρίκνωση της κεφαλαιουχικής βάσης του εμπορίου (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2011).

Η κρίση σαφώς και επηρέασε τις ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας αρκετά προβλήματα. Συγκεκριμένα, η κρίση είχε άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στις πωλήσεις, στα κέρδη, στα αποθέματα και στις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αλλά και στην απασχόληση των εργαζομένων των επιχειρήσεων. Πώς όμως αντιδρούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στη σημερινή οικονομική συγκυρία; Σε αυτή τη δύσκολη οικονομικά περίοδο που διανύουν οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητη μια σωστή χάραξη στρατηγικής. Δυστυχώς όμως δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο, κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ή τακτική που να μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να βγουν αλώβητες και δυνατές από την κρίση. Το περιβάλλον που διαμορφώνεται είναι ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτεί άμεσες και αποφασιστικές δράσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη μεγάλη αβεβαιότητα και να είναι σε θέση να αποφύγουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες διαφαίνονται στον ορίζοντα.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να συνεχίσουν τη λειτουργία τους θα πρέπει να διασφαλίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα, να μειώσουν τις περιττές δαπάνες, να προβούν σε μια πιο ορθή τιμολόγηση, να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους στο έπακρο αλλά και να υιοθετήσουν καινοτόμες ιδέες καθώς επίσης να είναι ανοιχτές και σε συνεργασίες (συν-ανταγωνισμός). Ακόμη οι επιχειρηματίες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προβλέψουν τυχόν οικονομικές δυσκολίες που σχετίζονται με τη μείωση των πωλήσεων, με προβλήματα με τους προμηθευτές, με την απώλεια σταθερών πελατών, με τη μη αποδοτική αξιοποίηση του προσωπικού καθώς και με την μη έγκαιρη πληρωμή των τιμολογίων.

Το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων μετά την κρίση κρίνεται αβέβαιο. Η κρίση οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις τους και να ανακαλύψουν τα όρια αντοχής τους. Οι χρόνιες αδυναμίες και τα προβλήματα ανεβαίνουν στην επιφάνεια και χρήζουν άμεσης προσοχής. Οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να πανικοβάλλονται αλλά να χειρίζονται με ψυχραιμία όλη αυτή την αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις που είναι διορατικές και καλά προετοιμασμένες μπορεί να διακρίνουν

σημαντικές ευκαιρίες μέσα στην κρίση καθώς όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις, έτσι και η κρίση από τη μια αποτελεί περίοδο δοκιμασίας και από την άλλη συνιστά μια μοναδική ευκαιρία να γίνουμε καλύτεροι και δυνατότεροι.

Σαν αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, τα καταναλωτικά πρότυπα έχουν αλλάξει. Ο καταναλωτής είναι πλέον περισσότερο ευαίσθητος στο θέμα της τιμής χωρίς να είναι διατεθειμένος να χάσει και από την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Μετρά τα χρήματά του, κάνει έρευνα αγοράς προτού πραγματοποιήσει τις αγορές του αναζητά έξυπνες λύσεις και στρέφεται σε προϊόντα και υπηρεσίες με προσιτές τιμές και όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας γνωρίζουν άνοδο ενώ το brand loyalty έχει μειωθεί σε σημαντικό βαθμό. Οι επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να προσφέρουν προσιτές και συμφέρουσες λύσεις στους καταναλωτές προσέχοντας ταυτόχρονα και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Προκειμένου να αντέξουν οι επιχειρήσεις στην κρίση θα πρέπει να διατηρήσουν υψηλό ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, να είναι ευέλικτες, να προσαρμόζονται έγκαιρα, να εισάγουν καινοτομίες και να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τα διάφορα σύγχρονα μέσα. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν συνεχώς καινοτομίες, προκειμένου να δημιουργούν αξία για τους αγοραστές τους, η οποία στην συνέχεια θα μετατρέπεται ως αξία τους μετόχους τους. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει και να διερευνήσει επιχειρηματικές ευκαιρίες, έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν μελλοντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Σαρρή et al, 2010, Κόσσυβα και Γεωργόπουλος, 2011). Προκειμένου να επιτύχει αυτό, πρέπει να επιταχυνθεί η διαδικασία της καινοτομίας μέσω πιο ευέλικτων μορφών συνεργασίας, όπως συν-ανταγωνισμού (Acharya 1999, Bengtsson και Kock, 1999).

Συν-ανταγωνισμού όπως αναλύσαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία οι οργανώσεις επιδιώκουν συγκριτικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν τόσο από τη συνεργασία όσο και από τον ανταγωνισμό. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις αναζητούν συμπληρωματικούς εταίρους, για την προώθηση της δικής τους ιδέας μέσω της μεταφορά και τη δημιουργίας γνώσης, καθώς επίσης και για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, χωρίς να παραλείπονται τα δικά τους συμφέροντα (Κόσσυβα et al., 2012).

Εν κατακλείδι, οι επιχειρήσεις καλούνται να ξεκινήσουν συλλογικές δράσεις με τους ανταγωνιστές τους για να δημιουργήσουν αξία σε μια αγορά και ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για να καταλάβουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς μεμονωμένα στην ίδια αγορά. (Bengtsson και Kock, 2000, Κόσσυβα και Γεωργόπουλος, 2011)

3.9. Τρόποι αντιμετώπισης της ύφεσης

Προκειμένου να επιβιώσουν και να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να μειώσουν το κόστος, να μειώσουν τα στοιχεία του ενεργητικού, να πραγματοποιήσουν απολύσεις προσωπικού, να αυξήσουν τους χρόνους αποπληρωμής των υποχρεώσεών τους ή ακόμη και να ακυρώσουν νέες προγραμματισμένες επενδύσεις (Lussier, 2008). Ωστόσο, οι ΜΜΕ, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται από την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα. Ως εκ τούτου, είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από την οικονομική κρίση, ώστε όχι μόνο να διασφαλίζεται η επιχειρηματική συνέχεια, αλλά και να διερευνώνται και να αξιοποιούνται πλήρως οι πιθανές ευκαιρίες που υπάρχουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί είτε με τη συμμετοχή σε συνεργατικά δίκτυα ή με τη διαμόρφωση συμμαχιών με τους άμεσους ανταγωνιστές δηλαδή να συνδυάζουν τις συμπληρωματικές τους δυνάμεις ώστε να δημιουργούν νέες αγορές. Εκτός αυτού, οι συνθήκες ύφεσης θεωρούνται ως "περίοδοι «δημιουργικής καταστροφής», οι οποίες συμβάλλουν στην οικονομική αναδιάρθρωση, με νέες ιδέες, τεχνολογίες, προϊόντα και βιομηχανίες ώστε να γίνουν οι κινητήριες δυνάμεις της μετέπειτα οικονομική ανάπτυξη" (Bryson 1996, Kitching et al., 2009).

Πιο συγκεκριμένα κάποιες στρατηγικές αντιμετώπισης της ύφεσης θα ήταν;

1. Κατανόηση της πραγματικότητας.
2. Εστίαση στη μείωση κόστους με ταυτόχρονη αποτελεσματικότητα.
3. Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης.
4. Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.
5. Δημιουργία συνεργασιών και συν-ανταγωνιστικών σχέσεων.

3.10. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας έχουμε πλέον αντιληφθεί πως η Οικονομική Κρίση είναι παγκόσμια και μας αφορά όλους. Οι επιπτώσεις της είναι τεράστιες σε όλους τους τομείς και δεν αφορά μόνο τον επιχειρηματικό κόσμο. Η περίπτωση της Ελλάδας είναι ένα σπάνιο φαινόμενο, λόγω των πολλών χρόνων που έχει διανύσει κάτω από την σκιά της ύφεσης. Επομένως θα πρέπει αρχικά να σταθεροποιηθεί το πολιτικό σύστημα και στην συνέχεια να ληφθούν μέτρα ώστε να προωθείται η επιχειρηματικότητα, οι επενδύσεις, καθώς ακόμη περισσότερο οι νεοφυείς επιχειρηματικές και καινοτόμες ιδέες. Με πιο απλή διάλεκτο αν αυξηθούν οι επιχειρήσεις τότε θα αυξηθούν και οι θέσεις εργασίας θα αυξηθούν οι τα έσοδα από κρατικές εισφορές και γενικά ο καταναλωτικός κύκλος θα ξεκινήσει πάλι να μεγεθύνεται.

Τέλος με όπλο τη δημιουργία συνεργασιών η Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα τα ελληνικά προϊόντα και επιχειρήσεις μπορούν να εισχωρήσουν σε αγορές ή και να δημιουργήσουν νέες. Επομένως με τη βοήθεια του συν-ασταγωνισμού μπορούν να αναπτύξουν σχέσεις και δίκτυα ανταλλαγής γνώσεων, εμπειριών, τεχνολογίας και επαφών έτσι ώστε να δημιουργούν νέες αγορές και στην συνέχεια να έχουν τη δυνατότητα διεκδίκησης του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και στη συνέχεια να “παλεύουν” για τη διατήρησή του ή ακόμη και για τη μετατροπή του ως “μερίδιο καρδιάς” για τον καταναλωτή ώστε να παραμένει πιστός στο συγκεκριμένο προϊόν-υπηρεσία έναντι των ανταγωνιστών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Birdsall N.,(2009), How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis. Center for Global development, pp. 1-5.
2. European Commission, (2009) , Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses. European Economy, Brussels. Pp.1-87, .
3. Busch, K., (1986) , Η κρίση των ευρωπαϊκών κοινοτήτων, Ερατώ, Αθήνα
4. Γεώργιος Κουφάρης,(2010), Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές. Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010
5. Καρλ Μαρξ,(1982), Θεωρίες για την Υπεραξία, Μέρος 2ο, Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή, 1982, pp. 575
6. Γιάννης Μηλιός, Δημήτρης Δημούλης, Γιώργος Οικονομάκης, (2005) , Η Θεωρία του Μαρξ για τον Καπιταλισμό: Πλευρές μιας θεωρητικής και πολιτικής ρήξης, Αθήνα: Νήσος
7. Μπούρας και Λυκούρας, (2011), Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στη ψυχική υγεία, Εγκέφαλος, pp.55-61
8. Λευτέρη Τσουλιφίδη, (2010), Από την οικονομική άνθηση στην κρίση του 1930, pp. 1-38
9. ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, (2008), Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα
10. Marmot Mg, Bell R., (2009), How the financial crisis affect health?, Department of Epidemiology and Public Health, London,pp. 13-14
11. Stiglitz JE., (2006), Making globalization work. Norton WW & Co, New York
12. Υπουργείο Οικονομικών, (2010), Οικονομικές εξέλιξης του 2009 και προοπτικές για το 2010
13. Λιαρόπουλος, (2010), Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας, Διεθνή Συστήματα Υγείας. Β τόμος. Εκδόσεις Βήτα medical arts, Αθήνα
14. Savas Michael-Matsas, (2012), Greece and the World Capitalist Crisis, Journal of Socialist Theory, pp. 2-13
15. Δημήτρης Βαγιανός, Νίκος Βέττας και Κώστας Μεγύρ, (2010) , Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μία κρίσιμη συγκυρία, www.greekeconomistsforreform.com
16. Bryson, J., (1996), Small Business Service Firms in the 1990s Recession in the United Kingdom: Implications for Local economic Development, Local Economy, 11, 3, 221-236.
17. Lussier R., (2008), Management Fundamentals: Concepts, Applications and Skill Development, 4th edition, Cengage Learning, USA.

18. Bengtsson, M. and Kock, S., (2000), Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously, Industrial Marketing Management, 29, 5, 411-426.
19. Kossyva, D. and Georgopoulos, N., (2011), Co-opetition Strategy: Fostering Innovation for Competitiveness and Growth, Paper Presented at the International Conference: Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis, 20-22 October 2011, Island of Chios, Greece.
20. Kossyva, D., Galanis, K., Sarri, K. and Georgopoulos, N., (2012), Adopting an Information Security Management System in a Co-opetition Strategy Context. Paper Presented at the 8th National and International Conference of Hellenic Society for Systemic Studies (HSSS): Systems Approach to Strategic Management, 5-7 July 2012, Thessaloniki, Greece.
21. Kossyva, D., Sarri, K. and Georgopoulos, N., (2012), Female Business Venturing in Tourism: Exploiting Advances through Value Creation Networks, Proceedings of 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference, 31 May-3 June 2012, ISBN: 978-960-287-139-3.
22. Bengtsson, M. and Kock, S., (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, Journal of Business & Industrial Marketing, 14, 3, 178-194.
23. Hodorogel, R.G., (2009), The Economic Crisis and its Effects on SMEs, Theoretical and Applied Economics, 5, 79-88.
24. Calloway and Keen, (1996), Organizing for crisis response, Journal of Information Technology, 11, 13-27.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. <http://www.esee.gr> (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου)
2. <http://www.statistics.gr> (ΕΛΣΤΑΤ)
3. <https://el.wikipedia.org/wiki/>
4. <http://www.bankofgreece.gr>
5. <http://www.naftemporiki.gr>
6. <http://www.kathimerini.gr/oikonomia>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

Μελέτες Περιπτώσεων εφαρμογής Συν-ανταγωνισμού

4.1. Εισαγωγή

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο και πολυτάραχο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί από τις επιχειρήσεις να είναι προνοητικές, ευέλικτες και ανοιχτές, αν θέλουν να επιβιώσουν και να πετύχουν τους μελλοντικούς τους στόχους. Κάτω από αντίξοες οικονομικές συνθήκες, όπως αυτές που βιώνουμε τώρα, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν δύσκολες εξωτερικές και εσωτερικές, μεταβάσεις και συνθήκες. Γι 'αυτό θα πρέπει να βρύνε και να εξελίξουν νέους τρόπους αντιμετώπισης των απερχόμενων προβλημάτων, προκειμένου να επιβιώσουν και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία τους.

Η συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων οργανώσεων για την επίτευξη κοινών στόχων έχει γίνει προϋπόθεση για την εξέλιξη της βασισμένης στη γνώση οικονομίας του σήμερα. Με τα χρόνια, οι διάφοροι οργανισμοί έχουν σχηματίσει συμμαχίες μεταξύ τους, προκειμένου να αποκτήσουν μια καλύτερη θέση σε τοπικές και παγκόσμιες αγορές και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικές θέσεις και πλεονεκτήματα (Κόσσυβα και Γεωργόπουλος, 2011). Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο P. Drucker (1996), "Η μεγαλύτερη αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα, μπορεί να είναι η ανάγκη για την επιτάχυνση της ανάπτυξης των σχέσεων που βασίζονται όχι στην ιδιοκτησία, αλλά στην εταιρική σχέση".

Επομένως η χρήση του συν-ανταγωνιστικού μοντέλου θα μπορούσε να είναι η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική για τις επιχειρήσεις μόνο αν αναπτύσσουν συμμαχίες με διαφορετικά είδη των εταίρων, επιδιώκοντας να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα της κάθε εταιρικής σχέσης και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Πιο συγκεκριμένα στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου θα παρουσιάσουμε διάφορες μελέτες περίπτωσης της παγκόσμιας και Ελληνικής οικονομίας, στις οποίες διάφορες επιχειρήσεις συνεργάστηκαν προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε συμπληρωματικούς πόρους και δεξιότητες και μελλοντικά να επωφεληθούν.

4.2. Με τη βοήθεια του Συν-ανταγωνισμού

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις τεράστιες προκλήσεις της αγοράς και να ακολουθήσουν διάφορες επιχειρηματικές ευκαιρίες, δεδομένης της

έλλειψης πόρων, κεφαλαίου, ικανοτήτων και τεχνολογίας έχουν την ανάγκη για βοήθεια καθώς ο βαθμός εξάρτησής τους από τους πελάτες είναι υψηλή. Κατά συνέπεια λοιπόν και ο κίνδυνος για αποτυχία είναι υψηλός λόγω της περιορισμένης παρουσίας τους στην αγορά (Gnyawali and Park, 2009; Bengtsson and Johansson, 2012).

Οι σύντομοι κύκλοι ζωής των προϊόντων, η υψηλή αβεβαιότητα και ο υψηλός κίνδυνος ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών σε μια αγορά που συνεχώς εξελίσσεται τεχνολογικά, δημιουργούν την ανάγκη για περισσότερη προσύλωση στην Έρευνα και Ανάπτυξη επομένως αυξάνουν και τις πιθανότητες χρήσης του συν-ανταγωνιστικού μοντέλου (Gnyawali και Park, 2009). Επιπλέον, οι Eikebrokk και Olsen (2005) υποστήριξαν ότι από την άποψη της αποτελεσματικότητας, συμπληρωματικότητας και της καινοτομίας, η δημιουργία συμμαχιών στο ηλεκτρονικό εμπόριο συσχετίζεται θετικά με τη δημιουργία αξίας στον συγκεκριμένο κλάδο.

Ο Συν-ανταγωνισμός εμφανίζεται ανάμεσα σε επιχειρήσεις διαφορετικών ενδιαφερόντων καθώς και μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, δηλαδή επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κοινή αγορά. Για την πρώτη κατηγορία είναι εύκολο να κατανοήσουμε γιατί ο ένας έταιρος είναι σε θέση να συνεργαστεί και να βοηθήσει τον άλλον, εφόσον δεν βρίσκονται σε κοινή αγορά. Από την άλλη μεριά, στη δεύτερη κατηγορία, είναι η συνεργασία με τους ανταγωνιστές, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν, προσωρινά τις περισσότερες φορές, “γαλάζιο ωκεανό” δηλαδή την δημιουργία «αδιεκδίκητου χώρου στην αγορά», καθιστώντας τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας, και να αποκτήσουν συλλογικά τα πλεονεκτήματα του “πρωτοπόρου” έναντι των άλλων εν-δυνάμη και μελλοντικών ανταγωνιστών.

Με τον όρο “γαλάζιο ωκεανό” (blue ocean) αναφερόμαστε σε νέες αγορές που ακόμη δεν τις έχει ανακαλύψει κανένας και που ο ανταγωνισμός είναι μηδενικός κατά την περίοδο της εισαγωγής μας σε αυτό τον χώρο. Η σύγχρονη επιχειρηματική αρένα διαχωρίζεται σε «κόκκινους» και «γαλάζιους» ωκεανούς. Η διαφορά μεταξύ των δύο βρίσκεται στο ότι οι «κόκκινοι ωκεανοί» είναι οι χώροι στους οποίους συνωστίζεται ο ανταγωνισμός, εκεί όπου οι επιχειρηματικές κινήσεις δεσμεύονται από τις κινήσεις των άλλων και ελλοχεύει ο κίνδυνος τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να καταστούν πανομοιότυπα, σε αντίθεση με τους «γαλάζιους ωκεανούς» οι οποίοι αποτελούν ανοιχτούς χώρους στην αγορά, όπου η ζήτηση δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί και οι οποίοι προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και υψηλά κέρδη.

Πιο συγκεκριμένα οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις έχουν κοινή αγορά, αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις και έχουν παρόμοιους και συμπληρωματικούς πόρους και ικανότητες (Afuah, 2000; Gnyawali and Park, 2009; Kossyva and Georgopoulos, 2011). Ως εκ τούτου, αποδίδουν καλύτερα όταν εμπλέκονται σε συν-ανταγωνιστικές σχέσεις, καθώς με την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων όπως και με την πρόσβαση σε νέες και τις περισσότερες φορές συμπληρωματικές ικανότητες έχουν τη δυνατότητα να παράγουν και πιο ποιοτικά αποτελέσματα.

Για να επιτευχθεί αυτό, μια επιχείρηση θα πρέπει να σχηματίζει διαφορετικούς τύπους εταιρικών σχέσεων, έτσι ώστε να οικοδομηθεί ένα «συν-ανταγωνιστικό χαρτοφυλάκιο» το οποίο θα μπορεί να διαχειριστεί κάθε συνεργασία ξεχωριστά. Με την ανάπτυξη ενός «συν-ανταγωνιστικού χαρτοφυλακίου», η επιχείρηση θα είναι σε θέση να συνεργάζεται με άλλες εντός του ίδιου κλάδου, με τους ανταγωνιστές της, καθώς και να συμμετέχει σε διάφορα επιχειρηματικά δίκτυα ή και σε συστάδες επιχειρήσεων (clusters) επιδιώκοντας να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα της κάθε εταιρικής σχέσης.

Με τον όρο επιχειρηματικά δίκτυα εννοούμε «Μια μορφή οργανωμένης οικονομικής δραστηριότητας, η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο συναλλασσομένων μερών (ατόμων ή οργανισμών) που συνδέονται μεταξύ τους με ένα σύνολο σχέσεων» Gulati, R. (2007). Ενώ με τον όρο συστάδες επιχειρήσεων (clusters) αναφερόμαστε «...σε γεωγραφικά κοντινές επιχειρήσεις και άλλους φορείς, όπως πανεπιστήμια, που αλληλεπιδρούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς» Porter, Michael E. (1990).

Υπάρχουν πολλοί τύποι συνεργασιών, οι διαφορές μεταξύ τους είναι στην βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ των εταίρων. Πιο συγκεκριμένα οι πιο συχνές μορφές συνεργασίας μεταξύ των ανταγωνιστικών και μη οργανισμών είναι οι εξής (Dyusters και Hagedoorn, 2000):

- Αδειοδότηση
- Κοινές συμφωνίες προμήθειας προϊόντων
- Cross-licensing
- Κοινές συμφωνίες για Έρευνα & Ανάπτυξη
- Κοινοπραξίες

Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο ο συν-ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δημιουργεί οικονομίες κλίμακας, μειώνει την αβεβαιότητα και το χρονικό διάστημα για έρευνα και ανάπτυξη, μετριάξει και μοιράζει τον κίνδυνο και επιταχύνει τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών (Gnyawali and Park, 2009; Morris et al., 2007; McCutchen and Swamidass, 2004). Ο πιο βασικός και σύνηθες λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί συνεργάζονται είναι η τεράστια ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία πρέπει να αξιοποιηθεί κατάλληλα ώστε να ανακαλυφθούν οι διάφορες παγκόσμιες ευκαιρίες.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα λόγω του μικρομεσαίου μεγέθους τους έχουν περιορισμένα αποθέματα γνώσης και μικρή δυναμικότητα και εμβέλεια στην αγορά, επομένως η ικανότητά τους να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι μικρή και πολλές φορές ανύπαρκτη. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις αν και στον Ελλαδικό χώρο είναι λίγες έχουν ισχυρή δύναμη στην αγορά, δίνουν μεγάλη έμφαση στην αποδοτικότητα, έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ένα ευρύτερο φάσμα συμπληρωματικών πόρων και εξειδικεύονται στη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων (Quintana-Garcia and Benavides-Velasco, 2004; Ketchen Jr. et al.,

2007). Ως εκ τούτου, αν μια μικρομεσαία επιχείρηση δημιουργήσει συνεργασία με τις μεγάλες εταιρείες που εδρεύουν εντός του ίδιου κλάδου τις επιτρέπεται αμέσως να εισέλθει σε νέες αγορές πιο εύκολα καθώς και να αναπτύξει τα πλάνα της για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι Quintana-Garcia και Benavides-Velasco (2004) διαπίστωσαν ότι ο συν-ανταγωνισμός μεταξύ των μικρομεσαίων και μεγάλων διαφοροποιημένων εταιρειών έχει θετική επίδραση στην τεχνολογική ποικιλομορφία των επιχειρήσεων και τη συνολική ανάπτυξη της καινοτομίας.

Η συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε επιχειρηματικά δίκτυα τους επιτρέπει να εντοπίζουν τις πελατειακές ανάγκες και στη συνέχεια να προσπαθούν να καλλιεργήσουν καινοτόμους τρόπους για την ικανοποίησή τους με τη δημιουργία καλύτερων προϊόντων ή υπηρεσιών από ότι θα μπορούσε να πράξει η κάθε μια από μόνη της (Slater and Narver, 1995; Nasution et al., 2011).

Τέλος ακόμη μια κύρια μορφή συνεργασίας των επιχειρήσεων (clusters) που θα ερευνήσουμε παρακάτω είναι οι συστάδες επιχειρήσεων. Οι οποίες όπως αναφέραμε και στον ορισμό τους πιο πάνω αποτελούνται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (οριζόντια clusters) ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (κάθετα clusters). Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται είτε «επιχειρήσεις-εταίροι», είτε «επιχειρήσεις κορμού». Σκόπιμο είναι, όμως, να συμμετέχουν και άλλοι φορείς όπως είναι δημόσιοι φορείς, πανεπιστήμια, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, ινστιτούτα κλπ.

4.2.1. Τι είναι τα επιχειρηματικά δίκτυα

Τα επιχειρηματικά δίκτυα μπορεί να είναι άτυπα ή τυπικά και αφορούν στις σχέσεις της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Μέσα από τη συνεργασία τους, οι επιχειρήσεις συμπληρώνουν η μία την άλλη και επιτυγχάνουν στόχους τους οποίους δε θα μπορούσαν να επιτύχουν μεμονωμένα.

Η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε τυπικά δίκτυα είναι πιο σπάνια από τη διατήρηση άτυπων σχέσεων συνεργασίας, καθώς στα τυπικά δίκτυα οι επιχειρήσεις πρέπει να πληρούν κάποιες ελάχιστες προδιαγραφές. Τα τυπικά δίκτυα εστιάζουν κυρίως σε εμπορικά θέματα και καθορίζουν με σαφήνεια τον χρονικό ορίζοντα και το στόχο του δικτύου, καθώς και τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων υπογράφεται κάποιο σύμφωνο συνεργασίας. Παρακάτω στο παράδειγμα 4.1. παρουσιάζεται ένα κλασικό τυπικό δίκτυο επιχειρήσεων με αναλυτικό τρόπο ώστε να κατανοήσουμε τον στόχο του συγκεκριμένου δικτύου, τα κίνητρα καθώς και τα οφέλη μετά την υλοποίησή του.

Παράδειγμα 4.1: Τυπικό Δίκτυο Επιχειρήσεων

SOLARNET – Δίκτυο Κατασκευαστών Ηλιακών Συστημάτων

Στόχος: Το δίκτυο SOLARNET ιδρύθηκε το 1998 από εννέα επιχειρήσεις με στόχο την ανάπτυξη και κατασκευή δεξαμενών ζεστού νερού (boilers), χωρητικότητας ως 1000lt., και προορισμό την αγορά ηλιακών συστημάτων ζεστού νερού και θερμότητας, καθώς και την αγορά θερμοσιφώνων.

Κίνητρα/Λόγοι Δημιουργίας: Το δίκτυο SOLARNET ιδρύθηκε από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα των δεξαμενών νερού και να μειώσει το κόστος παραγωγής. Η έλλειψη επαρκούς δυναμικού και το υψηλό κόστος δημιουργίας μια ισχυρής μονάδας παραγωγής δεξαμενών σύγχρονης τεχνολογίας δεν επέτρεπε σε κάθε μια από τις επιχειρήσεις του κλάδου να υλοποιήσει μεμονωμένα αυτές τις ενέργειες, για αυτό και προχώρησαν στη σύσταση του δικτύου.

Οφέλη: Τα οφέλη από την υλοποίηση του δικτύου SOLARNET συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων τα εξής:

- Βελτίωση ποιότητας των ηλιακών δεξαμενών
- Δραστική μείωση κόστους παραγωγής των ηλιακών δεξαμενών
- Αύξηση της διάρκειας ζωής των ηλιακών συστημάτων
- Εισαγωγή, αφομοίωση και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στις ηλιακές δεξαμενές
- Βέλτιστη προσαρμογή προϊόντων στις ανάγκες των αγορών του εσωτερικού και εξωτερικού
- Μελλοντική ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Διείσδυση σε νέες αγορές του εξωτερικού
- Διεύρυνση υφιστάμενων συνεργασιών των μελών του δικτύου προς αύξηση της ανταγωνιστικότητας και σε προϊόντα που δε θα παραχθούν από το δίκτυο
- Δυνατότητα ανάληψης μεγάλων έργων σε σχετικά αντικείμενα
- Προώθηση υπεργολαβιών

Πηγή: Προσαρμογή από Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ Επιχειρήσεις, (2009)

Επιχειρηματικά δίκτυα μπορεί να συνάψει η επιχείρηση με διάφορες επιχειρήσεις/οργανισμούς, όταν οι συναλλαγές τους υπερβαίνουν τις αυστηρά προδιαγεγραμμένες σχέσεις της αλυσίδας αξίας. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων/οργανισμών αποτελούν:

- οι πελάτες
- οι προμηθευτές
- οι διανομείς

- οι ανταγωνιστές
- τα πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα
- οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί

Βαρύνουσα σημασία έχει δοθεί στη σύναψη δικτύων με τους πελάτες και τους προμηθευτές της επιχείρησης. Οι στενοί και ποιοτικοί δεσμοί με τους πελάτες και η παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων και αναγκών τους συμβάλλει σημαντικά στην καινοτομικότητα της επιχείρησης και στη σωστή τοποθέτηση της ίδιας και των προϊόντων της στην αγορά. Ουσιαστικές σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές είναι επίσης σημαντικές, καθώς μπορούν να προσφέρουν σημαντική πληροφόρηση για την αγορά και τις τεχνολογικές εξελίξεις και να οδηγήσουν στην από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών.

Σημαντικό ρόλο μπορεί, να διαδραματίσει η δικτύωση της επιχείρησης με πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα, ιδίως σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Παρόμοιες συνεργασίες επιτρέπουν στην επιχείρηση να έχει πρόσβαση στα τελευταία επιστημονικά επιτεύγματα, χωρίς να χρειάζεται να κάνει μεγάλες επενδύσεις υψηλού κινδύνου σε εσωτερική έρευνα & ανάπτυξη.

Τέλος, όταν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμπλέκονται σε επιχειρηματικά δίκτυα, είναι σε θέση να δημιουργήσουν αξία στον καταναλωτή μέσω της ανταλλαγής πολύτιμων πόρων, ικανοτήτων, γενικών γνώσεων και ιδιαίτερα τεχνογνωσίας. Κύριοι στόχοι αυτών των δικτύων είναι να μειώσουν το κόστος και το αίσθημα της αβεβαιότητας, να επιταχυνθεί η δημιουργία νέας γνώσης, να καταμεμηθεί πιο σωστά η εργασία και να αυξηθεί η συνολική επίδοση (Κόσσυβα et al., 2012).

4.2.2. Τι είναι οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters)

Σε αντίθεση με τα επιχειρηματικά δίκτυα, οι συστάδες επιχειρήσεων εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, καθώς η γειτνίαση διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές, αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Όμως, στην περίπτωση που οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση, οι συστάδες δύνανται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Συστάδες μπορεί ακόμα να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον. Στην συνέχεια, στο παράδειγμα 4.2 αναλύουμε ένα από τα πιο επιτυχημένα cluster για τον Ελλαδικό τεχνολογικό κόσμο, καθώς ακόμη παρουσιάζονται και οι λόγοι που οδήγησαν τον υπεύθυνο του ιδρύματος στην δημιουργία του.

Οι συστάδες συνήθως αναδύονται μέσα από ανάγκες της αγοράς προκειμένου οι επιχειρήσεις να:

- a) Αποκτήσουν πρόσβαση σε νέα και συμπληρωματική τεχνολογία
- b) Αξιοποιήσουν συνέργειες που τυχόν υπάρχουν ή να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας

- c) Κάνουν διασπορά κινδύνου
- d) Υλοποιήσουν από κοινού προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης με προμηθευτές και χρήστες
- e) Αποκτήσουν αμοιβαία οφέλη όπως προκύπτουν από τη συμπληρωματική χρήση των πόρων και τη συνδυασμένη γνώση
- f) Επιταχυνθεί η διαδικασία μάθησης
- g) Μειωθεί το κόστος συναλλαγής
- h) Υπερπηδηθούν ή αντίθετα να δημιουργηθούν εμπόδια διείσδυσης σε μία νέα αγορά

Όμως συχνά δυστοκίες ή ατέλειες στην αγορά δεν επιτρέπουν την ανάδειξη τέτοιων μορφών συνεργασίας από την αγορά. Σε αυτές τις περιπτώσεις το κράτος μπορεί να υλοποιήσει πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των συστάδων. Οι πρωτοβουλίες αυτές δρουν ως καταλύτης και επιταχύνουν τη δημιουργία συστάδων επιχειρήσεων, συμβάλλοντας στη συνειδητοποίηση της ανάγκης ή και παροτρύνοντας την ενεργή συμπεριφορά επιχειρήσεων για τη συμμετοχή τους.

Παράδειγμα 4.2: Συστάδας Επιχειρήσεων

CORALLIA- Συστάδα Επιχειρήσεων στη Μικροηλεκτρονική

Το έτος 2005, με πρωτοβουλία του καθηγητή Β. Μακιού, Πρόεδρου του Ερευνητικού Κέντρου "Αθηνά" γεννήθηκε η ιδέα της δημιουργίας ενός "οικοσυστήματος" στον τομέα της Νάνο / Μικροηλεκτρονικής με στόχο την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και τη διάθεσή τους στην παγκόσμια αγορά.

Τον Μάιο του έτους 2006 η ιδέα άρχισε να υλοποιείται με χρηματοδότηση από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα" του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης ως πρωτοβουλία "Hellenic Technology Clusters Initiative-HTCI". Αρχικά 13 μικρές ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες είχαν λιγότερους από 10 εργαζομένους, ένωσαν τις δυνάμεις τους για τη δημιουργία της συστάδας, η οποία στη συνέχεια (έτος 2008) μετονομάστηκε σε Corallia. Οι 13 επιχειρήσεις απασχολούσαν 275 εργαζομένους και πραγματοποιούσαν τζίρο της τάξης των 23 εκ. € εκ των οποίων το 75% από αγορές του εξωτερικού.

Σήμερα, ο κύκλος εργασιών των clusters που υποστηρίζει το Corallia ξεπέρασε τα 7 δις ευρώ, με πολλές από τις επιχειρήσεις να είναι πλήρως εξαγωγικές, η συστάδα απαριθμεί 70 εταιρείες με την παράλληλη συνεργασία 35 πανεπιστημιακών και ερευνητικών ιδρυμάτων και έχει δημιουργήσει ένα οικοσύστημα που παρέχει μία σειρά από προωθημένες υποδομές και υπηρεσίες, όπως:

- Incubation Area στο Athens Innovation Center στο Μαρούσι όπου φιλοξενούνται επιχειρήσεις που απολαμβάνουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε όλες τις δράσεις δικτύωσης, εκπαίδευσης και ενημέρωσης που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον αυτό.

- Business Area, όπου φιλοξενούνται σε πλήρως εξοπλισμένους χώρους εκδηλώσεις των μελών του.
- Exhibition Area, όπου φιλοξενούνται πάνω από 40 εκθέματα επιχειρήσεων με τα σημαντικότερα προϊόντα του cluster της Μικροηλεκτρονικής.
- Career Matchmaker Platform, μία ηλεκτρονική πλατφόρμα ευρέσεως εργασίας μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η διαρκής διασύνδεση των φοιτητών και των στελεχών με εταιρείες που διαθέτουν ανοιχτές θέσεις εργασίας.
- News Stream, υπηρεσία που αποσκοπεί στην διοχέτευση δελτίων τύπου και σημαντικών ανακοινώσεων σε στοχευμένα διεθνή ηλεκτρονικά μέσα με σημαντική οικονομία κλίμακας και εξασφαλισμένη ποιότητα.
- News Watch, υπηρεσία καθημερινής αποδελτίωσης ελληνικού τύπου για θέματα που ενδιαφέρουν το περιβάλλον του cluster.
- One-stop-shop, το οποίο εξυπηρετεί όλους τους φορείς-μέλη του cluster Μικροηλεκτρονικής καθώς και το ευρύ κοινό
- Telepresence, υποδομή διασύνδεσης των Κέντρων Καινοτομίας Μικροηλεκτρονικής μέσω προηγμένης πλατφόρμας τηλεπαρουσίας για την κάλυψη αναγκών τηλεσυνεργασίας και την επικοινωνία με οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.
- Open days, career days, networking days για την ενημέρωση του κοινού, των στελεχών και των φοιτητών για τις δυνατότητες που δίνει το cluster.
- Μία ποικιλία από δυνατότητες ενημέρωσης (μέσω εξειδικευμένων newsletters), εκπαίδευσης – κατάρτισης, κοινωνικής δικτύωσης κλπ.

Ο Κύριος Β. Μακιού αναφέρει χαρακτηριστικά σε μια συνέντευξη που παραχώρησε πως “Η νοοτροπία αλλάζει με την επικοινωνία. Η εμπειρία μας μάς έχει διδάξει ότι ο συν-ανταγωνισμός και η «ισχύς εν τη ενώσει» μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγή της νοοτροπίας των Ελλήνων. Η στροφή προς την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα είναι ένα ακόμη παράδειγμα για την αλλαγή της νοοτροπίας μας. Ακόμα και αν δεν ευοδωθούν όλες οι προσπάθειες, έχει γίνει ένα σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση. Αν και είναι νωρίς να μιλάμε για οριστική αλλαγή νοοτροπίας, μπορούμε με βεβαιότητα να μιλάμε για συγκροτημένες και ισχυρότατες προσπάθειες προς την επίτευξη αυτού του στόχου και πιστεύω πως έχουμε κι εμείς, με τις πρωτοβουλίες που αναλάβαμε ήδη από το 2006, βάλει ένα λιθαράκι και έχουμε αποτελέσει παράδειγμα και για άλλους. Εμείς μιλάμε για συν-ανταγωνισμό, για ευγενή και υγιή ανταγωνισμό που λειτουργεί ως μοχλός για περισσότερη προσπάθεια, μεγαλύτερη προσήλωση στο αποτέλεσμα και αφύπνιση για συνεχή πρόοδο. Θεωρούμε λοιπόν το οικοσύστημα ένα οργανωμένο επιχειρηματικό περιβάλλον με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια θεματική περιοχή και στο ίδιο γεωγραφικό περιβάλλον, ως ένα απαραίτητο εργαλείο για την ανάδειξη και ανάπτυξη ενός κλάδου”

Πηγή :Ιστοσελίδα: www.corallia.org

Μια συστάδα επιχειρήσεων είναι επιτυχής, εφόσον υλοποιεί δράσεις τις οποίες οι ενδιαφερόμενοι εταίροι δεν προωθούσαν ή τις προωθούσαν λιγότερο αποτελεσματικά. Η επιτυχημένη λειτουργία των συστάδων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των ανθρώπων να δημιουργούν σχέσεις και να συμμετέχουν σε δίκτυα, αλλά και από τη διάθεσή τους να μοιραστούν πληροφορίες. Κι αυτό γιατί η ύπαρξη επιχειρηματικών δικτύων μέσα σε μία συστάδα επιχειρήσεων προωθεί τη συλλογική μάθηση τόσο κάθετα ανάμεσα στους πελάτες και προμηθευτές που ανήκουν στον ίδιο προμηθευτικό κύκλο όσο και οριζόντια μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε διάφορα δίκτυα τα οποία τις περισσότερες φορές αποτελούνται από διαφορετικά είδη ανταγωνιστών έχουν την ευκαιρία να αναπτύσσουν διάφορα σχέδια Έρευνας & Ανάπτυξης και αποκτούν πρόσβαση σε συγκεκριμένους και συμπληρωματικούς πόρους και δυνατότητες. Schiavone και Simoni (2011) προτείνουν δύο διαφορετικούς τύπους συν-ανταγωνιστικών σχέσεων: intra-network και inter-network συν-ανταγωνισμού. Με την πρώτη κατηγορία αναφερόμαστε σε μια σχέση συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών οργανισμών μέσα σε ένα δίκτυο, ενώ στην δεύτερη όταν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να συμμετέχουν σε διάφορα σχέδια, για τα οποία, συνεργάζονται με επιχειρήσεις και οργανισμούς από ανταγωνιστικά δίκτυα.

Καταληκτικά, για να μπορέσει να προωθηθεί η συνύπαρξη ανταγωνισμού και συνεργασίας, θα πρέπει να καλλιεργηθεί μια κοινή κουλτούρα ώστε να διευκολύνει την ανάπτυξη τέτοιων δεσμών. Επομένως, θα πρέπει όλοι οι ενδιαφερόμενοι να συναινέσουν σε βασικά στοιχεία, να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για συνεργασία, να αντιληφθούν ότι τα οφέλη θα είναι αμοιβαία, καθώς και να διατηρούν συνεχή προσωπική επικοινωνία. Η συνύπαρξη των ανωτέρω στοιχείων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων, η οποία είναι απαραίτητη για τη διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης.

4.3. Μελέτες περιπτώσεων

Στη συγκεκριμένη υποενότητα θα παρουσιάσουμε χαρακτηριστικά παραδείγματα συν-ανταγωνισμού, καθώς επίσης θα εξετάσουμε και τους λόγους για τους οποίους οι ενδιαφερόμενοι εταίροι προχωρούν σε τέτοιου είδους συνεργασίες. Οι περισσότερες συνεργασίες όπως θα αντιληφθούμε και στη συνέχεια της παρούσας εργασίας δημιουργούνται ώστε να μπορέσει να υπάρξει μεγαλύτερη τεχνολογική εξέλιξη και Έρευνα & Ανάπτυξη. Επομένως πρόκειται για τεχνολογικές επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και προϊόντων ώστε να προλαβαίνουν τον καταναλωτή.

4.3.1. Coca-Cola και P&G

Το Φεβρουάριο του 2001 η Coca-Cola και η P&G ανακοίνωσαν ότι θα δημιουργήσουν μια κοινοπραξία 4 δισεκατομμυρίων δολαρίων που θα μπορούσε να ελέγχει πάνω από 40 μάρκες και να απασχολεί πάνω από 10.000 άτομα. Η Coca-Cola θα μετέφερε τις φίρμες Minute Maid, Five Alive, Fruitoria, Carry, Karo, Sonfil και Qoo στην νέα εταιρεία, ενώ η P&G θα συμμετείχε με δύο μάρκες ποτών(Sunny Delight και Punica) και τα τσιπς Pringle. Η Coca-Cola θα χρησιμοποιούσε την εμπειρία της P&G στους διατροφικούς τομείς για τη δημιουργία νέων ποτών και οι γνωστές μάρκες της P&G θα επιτύγχαναν μια αύξηση πωλήσεων μέσα από το διεθνές σύστημα διανομής της Coca-Cola, ενώ η νέα εταιρεία θα επιτύγχανε μια μείωση των δαπανών κατά 50 εκατ. δολάρια.

Την ημέρα που ανακοινώθηκε η συμμαχία, η μετοχή της Coca-Cola μειώθηκε κατά 6%, ενώ οι μετοχές της P&G αυξήθηκαν κατά 2%. Το ερώτημα που τίθεται είναι γιατί η Coca-Cola συμφώνησε να μοιράσει το 50% των κερδών από τον γρήγορα αναπτυσσόμενο τομέα, με έναν ασθενή αντίπαλο μέσα στον πυρήνα της επιχειρηματικής της δράσης. Άρα, το ουσιαστικό ερώτημα είναι γιατί η Coca-Cola δεν αγόραζε τις τεχνολογίες και τις μάρκες της P&G σε ότι αφορά τα αναψυκτικά, εάν αυτές επιθυμούσε; Δεν πέρασε πολύς καιρός που και οι ίδιες εταιρείες βρέθηκαν αντιμέτωπες με τα προβλήματα αυτά και διέλυσαν τη συμμαχία τους τον Ιούλιο του 2001.

4.3.2. Estee Lauder και Sarantis Group.

Από τη δεκαετία του 1980 η εξέλιξη του πολυεθνικού ομίλου Σαράντη ήταν τεράστια, αυτό είχε να κάνει με τη δημιουργία σχέσεων και συνεργασιών με ηγετικά ονόματα στο χώρο των καλλυντικών κυρίως. με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία καταδεικνύει εμφανώς, ότι από πολύ νωρίς έψαχνε τρόπους στρατηγικής ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων της σε νέες αγορές. Ειδικότερα, η συνεργασία με τον διεθνή κολοσσό των επιχειρήσεων στο χώρο της κοσμητολογίας Estee Lauder, έμελλε να αποτελέσει σταθμό στην πορεία της Σαράντης και να αποδείξει πως μια καθαρά ελληνική εταιρεία μπορεί να σταθεί αντάξια 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. 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).

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 το 2007, η εταιρεία Σαράντης 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 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.

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. Το Δεκέμβριο του ίδιου 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 συνέταιρό 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. Όσον αφορά τη συγκεκριμένη συνεργασία ο όμιλος Σαράντης επιδίωξε και δημιούργησε αυτή τη σχέση με τον τεράστιο όμιλο Estee Lauder λόγο της ανάγκης του για ανάπτυξη των δικτύων διανομής του των δικών του προϊόντων, καθώς επίσης και να αποκτήσει ή να διατηρήσει τα εισαγόμενα προϊόντα ως μοναδικός πωλητής.

4.3.3. Samsung και Sony

4.3.3.1. Οι λόγοι σύναψης της συν-ανταγωνιστικής σχέσης

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

Ο κλάδος μετατοπίστηκε από την αναλογική στην ψηφιακή τεχνολογία. Η ψηφιακή εποχή όμως απαιτεί τεράστιες δαπάνες για τη μαζική παραγωγή των επιπέδων οθονών. Επιπλέον η τεχνολογική σύγκλιση ανάγκασε τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέα προϊόντα, όπως η τηλεόραση LED και 3D. Η κατανόηση των

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

Σε επίπεδο επιχείρησης, τόσο η Samsung όσο και η Sony είναι πολύ επιθετικές και δυναμικές όσον αφορά την τεχνολογική ανάπτυξη και το μάρκετινγκ. Και οι δύο είναι είτε ηγέτες είτε στενοί οπαδοί σε πολλά καταναλωτικά ηλεκτρονικά προϊόντα και τεχνολογίες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν παραμείνει όχι μόνο ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, αλλά έχουν ως στόχο επίσης να ηγηθούν στα τμήματα της αγοράς τους. Επίσης ίδρυσαν διάφορα τεχνολογικά πρότυπα. Ως πρόσφατο παράδειγμα, η ομάδα της Sony, συμπεριλαμβανομένης της Samsung, κέρδισε τη μάχη των DVD με την τεχνολογία Blu-ray πάνω στη HD-DVD του ομίλου Toshiba. Επίσης η μάχη για το πρότυπο της οθόνης LCD και PDP είναι ενδιαφέρουσα. Η τεχνολογία PDP με επικεφαλής την Panasonic και την LG κατέχει πρωταρχική θέση στο τμήμα της αγοράς «μεγάλων τηλεορασών», ώσπου η Samsung και η Sony εργάστηκαν από κοινού για να παράγουν μεγάλα LCD πάνελ μέσω των S-LCD.

Οι αλλαγές στο κλάδο και η τεχνολογική άνθηση ώθησε τις επιχειρήσεις να ενώσουν τα χέρια με τους ανταγωνιστές που διαθέτουν συμπληρωματικούς πόρους. Η Sony είχε την ηγεσία στην παραδοσιακή CRT αγορά τηλεοράσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά είχε μείνει πολύ πίσω στη ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά των τηλεοράσεων με επίπεδη οθόνη. Επομένως υπέστη μια μεγάλη απώλεια για το 2003, η οποία προκάλεσε ανησυχία στη χρηματιστηριακή αγορά. Το "Sony shock", δηλαδή αυτή η μεγάλη πτώση, αποδόθηκε στην μικρή απόδοση των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων της και στην μικρή δυνατότητα αντίληψης και αντίδρασης στις τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες αντιπροσώπευαν περίπου το 66% των συνολικών πωλήσεων (Uranaka, 2003).

Μετατοπίζοντας την εστίαση των δραστηριοτήτων της στην τηλεόραση με επίπεδη οθόνη, τα στελέχη της Sony συνειδητοποίησαν ότι μια σταθερή προμήθεια LCD πάνελ ήταν κρίσιμη για μια γρήγορη κάλυψη των καθυστερήσεων για το τμήμα της αγοράς τηλεοράσεις με επίπεδη οθόνη. Το 2003, η Samsung ήταν ένας από τους ισχυρότερους παραγωγούς οθόνης LCD (Kim, 2006), έστω και αν δεν ήταν ο μεγαλύτερος κατασκευαστής τηλεόρασης LCD. Για τη Samsung, η εξασφάλιση ενός μεγάλου εταίρου όπως η Sony ήταν κρίσιμη για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και για να κερδίσει τη μάχη για το τεχνολογικό πρότυπο. Οι τιμές και τα υψηλά πρότυπα της Sony για την τεχνολογία και την ποιότητα των προϊόντων βοήθησε ώστε να δοθεί ώθηση στην τεχνολογία των πάνελ της Samsung και να περάσει μπροστά από τους άλλους.

Κάθε εταιρεία είχε μοναδικά χαρακτηριστικά και δυνατότητες που χρειαζόταν η άλλη. Η Sony επωφελήθηκε από τη Samsung όσον αφορά την ισχυρή ικανότητα στην τεχνολογία LCD, την ώθηση της τεχνολογίας LCD, καθώς και τη συνολική βάση των πόρων. Η Samsung επωφελήθηκε από τη Sony όσον αφορά την τεχνογνωσία των τηλεοράσεων, το εμπορικό σήμα και τη μεγάλη και συνεχή ζήτηση για τις οθόνες LCD (Dvorak & Ramstad, 2006). Επομένως οι δύο αυτές εταιρείες ήταν μεταξύ τους πλήρως συμπληρωματικές.

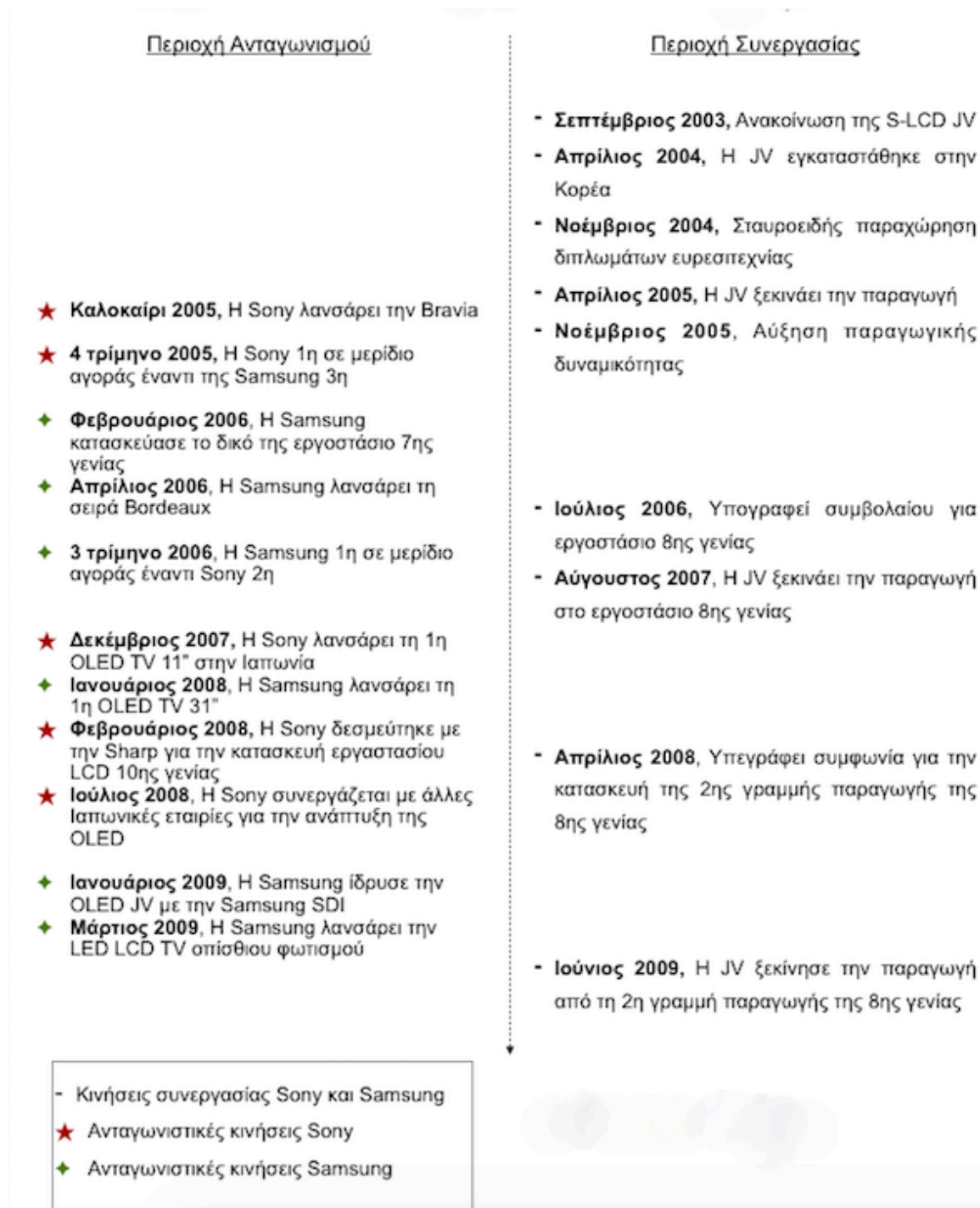
Εκτός από την συμπληρωματικότητα, οι δύο αντίπαλοι μοιράστηκαν τις μαζικές επενδύσεις κεφαλαίων που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την παραγωγή LCD πάνελ. Η συνολική επένδυση ύψους περίπου 6 δισεκατομμύρια δολαρίων ήταν δυνατή επειδή οι δύο αυτές εταιρείες επιδίωκαν τον ίδιο στόχο με επίκεντρο την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους και υψηλής προστιθέμενης αξίας μοντέλα. «Είναι δύσκολο να επενδύσει κάποια επιχείρηση σε εγκαταστάσεις LCD μεγάλης κλίμακας μόνη της, αλλά κατέχει μια πολύ μεγάλη έλξη η επένδυση σε ένα μέρος ισχυρών υποδομών, όπως αυτό», δήλωσε ο Idei, διευθύνων σύμβουλος της Sony Corporation (Yonhap English News, 2004). Η συνεργασία με τους ανταγωνιστές για ανάπτυξη ισχυρών τεχνολογικών δυνατοτήτων ήταν κρίσιμη καθώς οι εταιρείες αντιμετωπίζουν υψηλή πίεση χρόνου, επομένως δεν θα μπορούσαν να αναπτύξουν την τεχνολογία από μόνες τους. Με τη συνεργασία με τη Samsung, η Sony μπορούσε να ξεκινήσει την σειρά Bravia της στην αγορά, εντός ενός έτους από την ίδρυση της S-LCD, και η Samsung σύντομα ακολούθησε με τη δική της σειρά Bordeaux.

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

4.3.3.2. Η πορεία του συν-ανταγωνιστικού μοντέλου

Η σωστή και επικερδής εξέλιξη του συν-ανταγωνισμού πρέπει να έχει κοινές βάσεις και δυνατές δεσμεύσεις μεταξύ των εταίρων. Αρχικά, ο τρόπος διακυβέρνησης και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι σημαντικοί παράγοντες στη διαμόρφωση του συν-ανταγωνισμού. Στη συγκεκριμένη συνεργασία η Samsung και η Sony βρίσκονται σε κοινοπραξία, είναι μια λειτουργία διακυβέρνησης που παρέχει ισχυρές

εγγυήσεις και ισορροπία μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Κάθε μέρος κατέχει το 50% της κοινοπραξίας, μεταξύ των CEO της Samsung και CFO της Sony. Αυτά τα κορυφαία στελέχη από τις δύο εταιρείες είχαν ήδη στενές σχέσεις και είχαν δημιουργήσει σημαντικές δεσμεύσεις ως προς την κοινοπραξία ώστε να μην υπάρξει κανένα ρήγμα στην πολυπύθητη συνεργασία.



Διάγραμμα 4.1: Η εξέλιξη του συν-ανταγωνισμού μεταξύ της Sony και της Samsung
 Πηγή: Gnyawali & Park, 2011

Στο παραπάνω διάγραμμα 4.1 παρουσιάζεται η συν-ανταγωνιστική τους σχέση με την πάροδο του χρόνου. Δηλαδή, γίνονται εμφανείς οι τομείς της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, κυρίως μέσω της S-LCD και απεικονίζεται ο τρόπος με τον οποίο ο συν-ανταγωνισμός μεταξύ των δύο αντιπάλων έχει εξελιχθεί. Το αριστερό τμήμα του διαγράμματος 4.1 απεικονίζει τους τομείς του ανταγωνισμού και το δεξί μέρος απεικονίζει τους τομείς της συνεργασίας. Κινούμενοι από τα αριστερά προς τα δεξιά βλέπουμε την εξέλιξη του συν-ανταγωνισμού κατά την περίοδο 2003-2009.

4.3.4. SAP και Oracle

Η συνεργασία μεταξύ των SAP και Oracle άρχισε όταν το 1988 οι δύο κορυφαίες εταιρείες λογισμικού εφαρμογών, εξειδικευμένες στον σχεδιασμό των συστημάτων επιχειρηματικών πόρων (ERP), αποφάσισαν να προωθήσουν μια ιδιωτική εφαρμογή για επιχειρήσεις την R/3 της SAP με χρήση των σχετικών βάσεων δεδομένων της Oracle ως δωρεάν προϊόντα (PeopleSoft, 2009). Η συνεργασία τους έδειχνε να κυλάει ομαλά μέχρι την στιγμή που η Oracle εισήλθε στην αγορά των ERP περίπου 16 χρόνια αργότερα. Σήμερα, οι δύο εταιρείες συνεχίζουν να μάχονται για τους πελάτες τους στις ίδιες αγορές, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να προσφέρουν προϊόντα που συμπληρώνουν η μια την άλλη, δηλαδή, οι βάσεις δεδομένων της Oracle μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τις εφαρμογές της SAP.

Σε μια συνέντευξη για τον ανταγωνισμό μεταξύ προμηθευτών που επηρεάζει τους πελάτες της SAP που χρησιμοποιούν βάσεις δεδομένων της Oracle, ο CEO της SAP, Henning Kagermann, δήλωσε ότι οι δύο εταιρείες "είναι αρκετά επαγγελματίες για να χειριστούν τον συν-ανταγωνισμό" (Blau, 2005). Ο συν-ανταγωνισμός είναι ένα γεγονός σε σχέση με τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό που και οι δύο εταιρείες αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση. Πρόσφατα, ο ανταγωνισμός έχει ζεσταθεί και η Oracle έχει κατηγορήσει τη SAP για κατάχρηση διαφόρων λογαριασμών πελατών και εγγράφων που ανήκουν στην Oracle (PeopleSoft, 2009). Πάντως η σημερινή μάχη στην αγορά επιχειρηματικού λογισμικού δεν φαίνεται να σπάσει την αρχική συνεργασία που ξεκίνησε πριν από δεκαετίες.

Ενώ υπάρχει αναπόφευκτος ανταγωνισμός μεταξύ της Oracle και της SAP ως συνεργάτες τεχνολογίας, δεν υπάρχει τίποτα που να υποδηλώνει ότι η συνεργασία τους στον τομέα της υποστήριξης πελατών είναι κάτω από διασταυρούμενα πυρά. Η εξυπηρέτηση πελατών και η υποστήριξη είναι τα βασικά σημεία των στρατηγικών και των δύο επιχειρήσεων. Η υποστήριξη της Oracle για τις βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες της SAP είναι στενά συνδεδεμένη με την υποστήριξη της SAP για την από κοινού παροχή στους πελάτες της ενός ευρέους φάσματος υπηρεσιών για την ενισχύσει της χρηστικότητας του όλου συστήματος. Από

την πλευρά της Oracle, η τεχνογνωσία της SAP πρέπει να είναι σε θέση να βοηθήσει τους πελάτες λόγω της περίπλοκης αρχιτεκτονικής του ERP συστήματος της SAP (Υποστήριξη και υπηρεσίες της Oracle για τους πελάτες της SAP, 2009). Η γνώση των βάσεων δεδομένων της Oracle πρέπει να υπάρχει, προκειμένου να αντιμετωπιστούν καλύτερα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στην εν λόγω περιοχή.

Τέλος, οι δύο εταιρείες έχουν γίνει όλο και πιο ανταγωνιστικές μεταξύ τους και πάντα θα προσπαθούν η μία να ξεπεράσει την άλλη. Παρόλα αυτά και οι δύο εταιρείες παραμένουν επαγγελματίες προκειμένου να συνεχίσουν να παρέχουν στους πελάτες τους τα συστήματα ERP της SAP και τις βάσεις δεδομένων της Oracle ως δωρεάν προϊόντα. Η Oracle και η SAP πρέπει επίσης να συνεχίσουν να προσφέρουν ολοκληρωμένες ομάδες υποστήριξης και εξυπηρέτησης προς τους κοινούς πελάτες τους. Χωρίς μια καλή συνεργασία για την παροχή αυτών των υπηρεσιών, οι πελάτες μπορεί να σταματήσουν να επιλέγουν και τους δύο αυτούς προμηθευτές και να προχωρήσουν σε κάποιον τρίτο με πιο ξεκάθαρες στρατηγικές.

4.3.5. Harvard + MIT = edX

Τα κορυφαία αμερικανικά πανεπιστήμια ανέπτυξαν αρκετές πρωτοβουλίες για την παροχή δωρεάν διαδικτυακών μαθημάτων, που είναι γνωστά ως MOOCs (Massively Open Online Courses), αναφερόμαστε σε ένα παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο παρέχει περισσότερα από 3.200 βίντεο και ασκήσεις τα οποία μπορούν να εκτελεστούν μεμονωμένα και ταυτόχρονα κάτω από εξατομικευμένο ρυθμό.

Το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ και το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασσαχουσέτης (MIT) έχουν υπογράψει μια συμφωνία για τη δημιουργία EDX, μια μη-κερδοσκοπική οργάνωση που έχει ως στόχο να προσφέρει δωρεάν διαδικτυακά μαθήματα, προσαρμοσμένα από τα παραδοσιακά μαθήματα, σε οποιονδήποτε έχει πρόσβαση στο Internet. Κάθε ίδρυμα έχει επενδύσει 30 εκατομμύρια δολάρια στο έργο αυτό, και για το οποίο θα ξεκινήσουν να το λανσάρισμα πέντε μαθημάτων αυτό το φθινόπωρο. Θα χρησιμοποιηθεί η ίδια πλατφόρμα που αναπτύχθηκε πρόσφατα από το MIT για το έργο του MITX, η οποία είχε ήδη προσφέρει το μάθημα των Κυκλωμάτων και της Ηλεκτρονικής, στο οποίο 120.000 άνθρωποι έχουν εγγραφεί, εκ των οποίων οι 10.000 έχουν ολοκληρώσει την ενδιάμεση εξέταση. Όσοι περάσουν το μάθημα λαμβάνουν ένα πιστοποιητικό, αλλά δεν λαμβάνουν κανέναν επίσημο πτυχίο.

Εκτός από το να προσφέρουν μόνο μαθήματα μηχανικής, των οποίων η ηλεκτρονική βαθμολόγηση είναι σχετικά εύκολη, η EDX θα προσφέρει μαθήματα σε ανθρωπιστικές επιστήμες, στα οποία η εργασία των μαθητών μπορεί να βαθμολογείται μέσω crowdsourcing ή να αξιολογείται μέσω φυσικών γλωσσών προγραμματισμού. Τέτοιες ενέργειες όπως αυτή μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις κοινωνίες σε όλο

τον κόσμο, για παράδειγμα, για δισεκατομμύρια των μελλοντικών φοιτητών στην Κίνα και την Ινδία.

Η EDX έχει σχεδιαστεί όχι μόνο για να οικοδομήσει μια διδακτική παγκόσμια κοινότητα φοιτητών, αλλά και για να διερευνήσει νέες μεθόδους και τεχνολογίες μάθησης. Επομένως αυτό το νέο είδος μάθησης οδεύει πολύ πιο μακριά από τα απλά εκπαιδευτικά βίντεο αφού περιλαμβάνει συζητήσεις, εργαστήρια, κουίζ και άλλα διαδραστικά εργαλεία μάθησης. Η πρωτοπόρα αυτή τεχνολογία της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, με διαλέξεις σε βίντεο, εξετάσεις, άμεση ανατροφοδότηση της μάθησης και προσαρμογή της στον ρυθμό του κάθε μαθητή-χρήστη, αναπτύσσεται τόσο γρήγορα, που εξακολουθεί να θεωρείται ότι είναι σε πειραματικό στάδιο.

Μια παρόμοια διαδικτυακή πλατφόρμα έχουν συνεργαστεί για να δημιουργήσουν το Πανεπιστήμιο του Princeton, του Stanford, του Μίτσιγκαν και της Πενσυλβάνια, που ονομάζεται Coursera και για την οποία έχουν συγκεντρώσει 16 εκατομμύρια δολάρια.

4.3.6. Esteve και Teijin Pharma

Η EsteveTeijin Healthcare είναι ο καρπός μιας συνεργασίας που ξεκίνησε το 2009 μεταξύ Esteve και Teijin Pharma, δύο κορυφαίες φαρμακευτικές εταιρείες, οι οποίες συνεργάστηκαν για να έρθουμε πιο κοντά στους ασθενείς.

Η Esteve είναι μια διεθνής φαρμακευτική μονάδα η οποία είναι αφιερωμένη στην έρευνα, την ανάπτυξη και την εμπορευματοποίηση φαρμάκων και άλλων προϊόντων για την υγεία ανθρώπων και ζώων. Από την άλλη η Teijin Pharma είναι μια πολυεθνική Ιαπωνική φαρμακευτική που προσφέρει επίσης υπηρεσίες για την αναπνευστική φροντίδα υγείας στο σπίτι.

Η EsteveTeijin Healthcare είναι αφιερωμένη στην αναπνευστική φροντίδα υγείας στο σπίτι για τους ασθενείς που εκτείνονται από νεογνά έως ενήλικες, οι ανάγκες των οποίων κυμαίνονται από συνεχή οξυγονοθεραπεία έως και τη θεραπεία για την υπνική άπνοια. Το ευρύτερο φάσμα των υπηρεσιών που περιλαμβάνει η εταιρεία είναι ολόκληρο το σύνολο της διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένου της κατασκευής και της διανομής του ιατρικού οξυγόνου, καθώς επίσης και την παρακολούθηση και εξατομικευμένη φροντίδα των ασθενών.

Συνδυάζοντας την εμπειρία της Esteve στη φροντίδα των ασθενών και την δυναμικότητα της στην Ισπανική αγορά, και αναμιγνύοντάς τα με την υψηλής τεχνολογίας αναπνευστικής θεραπείας της Teijin Pharma, η EsteveTeijin Healthcare έχει αντικαταστήσει το κλασικό επιχειρηματικό μοτίβο του της απλής παράδοσης ιατρικού οξυγόνου - που παραδοσιακά συνδέονται με τον βιομηχανικό τομέα, και δεν συνδυάζονται με την ιατρική περίθαλψη - με πλήρη ιατροφαρμακευτική υπηρεσία

υγειονομικής περίθαλψης, η οποία περιλαμβάνει μια εξειδικευμένη θεραπευτική σύμβουλος, τηλεφωνική γραμμή φροντίδας ασθενών, καθώς και η παρακολούθηση των ασθενών από γιατρούς. Με αυτή την υπηρεσία η εταιρεία μπόρεσε να έρθει πιο κοντά στους καταναλωτές(ασθενείς, γιατρούς, νοσηλευτές) και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση στο σπίτι για τους ασθενείς. Αυτό το ισχυρό βήμα θα βοηθήσει ώστε να υπάρξει μελλοντική επέκταση και σε άλλους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης. Τέλος, από την ίδρυσή της πριν από 3 χρόνια, η EsteveTeijin έχει συνολικό όγκο εργασιών 13.000.000 ευρώ και παρακολουθεί σήμερα πάνω από 35.000 ασθενείς στην Ισπανία.

4.3.7. Gas Gas και Ossa

Οι Καταλανικές εταιρείες Gas Gas και Ossa υπέγραψαν μια συλλογική συμφωνία για τη βελτιστοποίηση των επενδύσεων τους στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Η συμμαχία μεταξύ των δύο εταιρειών είχε ως σκοπό να δημιουργήσει ένα παγκόσμιο cluster με βασική δραστηριότητα την παραγωγή μοτοσυκλετών για οδήγηση εκτός δρόμων, δηλαδή μοτοσυκλέτες enduro. Οι δύο αυτές εταιρείες έχουν συνεργαστεί και στο παρελθόν, σε μια συμφωνία που είχαν υπογράψει μαζί με την Rieju για να αναπτύξουν ένα τετράχρονο κινητήρα συμβατό και για τις τρεις μάρκες, έτσι ώστε να μην χρειάζεται καμία από τις τρεις να εισάγει κινητήρες από την Ιαπωνία.

Η Gas Gas κατασκευάζει περίπου 7.500 μοτοσυκλέτες ετησίως στο εργοστάσιό της στο Girona, από τις οποίες εξάγει το 80%. Η συγκεκριμένη εταιρεία κατέχει το 40% του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς των μοτοσυκλετών enduro. Μερικοί από τους πιο γνωστούς αναβάτες της εν λόγω εταιρείας είναι ο Adam Raga και ο Ivan Cervantes, οι οποίοι κατέχουν πολλούς τίτλους σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και η Laia Sanz, η οποία είναι έντεκα φορές Παγκόσμια Πρωταθλήτρια και δύο φορές νικήτρια στο ράλι στο Ντακάρ στην κατηγορία των γυναικών. Η Ossa είναι μικρότερη από την Gas Gas αφού παράγει 1.200 μοτοσυκλέτες ετησίως. Μέσα από τη νέα τους αυτή συμμαχία, και οι δύο εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν μια ομάδα που να έχει τη δυνατότητα να παράγει περίπου 20.000 με 25.000 μοτοσυκλέτες ετησίως και να παρουσιάσουν συνδυαστικές πωλήσεις ύψους 50 εκατομμύρια ευρώ. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ότι συνολικός αριθμός των εργαζομένων των δύο εταιρειών να αυξηθεί από το σημερινό των 130 με 200 υπαλλήλους.

Η συμμαχία θα εξοπλίσει και στους δύο εταίρους την τελευταία λέξη της τεχνολογίας και με νεότερες εγκαταστάσεις. Για παράδειγμα, η Gas Gas είχε ήδη εκφράσει ενδιαφέρον για ένα πρωτοποριακό μοντέλο μηχανής της Ossa και τώρα μετά τη συνεργασία δεν χρειάζεται να επενδύσει κεφάλαιο στην έρευνα και την ανάπτυξη ενός ίδιου μοντέλου, αφού θα δανειστεί την τεχνολογία και τεχνογνωσία από την ίδια

την Ossa. Από την άλλη η συμφωνία για την Ossa, θα την βοηθήσει να εισέλθει σε νέες αγορές, χωρίς να χρειάζεται να κάνει οποιεσδήποτε μεγάλες επενδύσεις, χάρη στα ήδη υπάρχοντα εμπορικά δίκτυα διανομής της Gas Gas σε 47 χώρες.

Την ίδια στιγμή όμως, ο συνδυασμός των δυνάμεων και των δύο εταιρειών θα τις επιφέρει και άλλα θετικά αποτελέσματα όπως: μείωση του κόστους της τεχνολογίας προμηθειών και υλικών, πρόσβαση στις τεχνολογικές εξελίξεις, και τέλος θα τους επιτρέψει να αναπτύξουν νέα συστήματα για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, τα οποία είναι και τα πιο δύσκολα να επιτευχθούν από την κάθε εταιρεία μεμονωμένα.

4.3.8. Tasty-PepsiCo και Ferrero Greece

Η συνεργασία των δύο εταιρειών ξεκίνησε την 1η Σεπτεμβρίου του 2016 και στο πλαίσιο αυτής, η PepsiCo θα διανέμει αποκλειστικά το σύνολο των προϊόντων της Ferrero Greece σε όλη τη παραδοσιακή αγορά, η οποία περιλαμβάνει περίπτερα, mini markets, φούρνους και τερματικούς σταθμούς μέσω μαζικής μεταφοράς. Συγκεκριμένα, θα διατίθενται τα εξής προϊόντα: Kinder Bueno, Kinder Bueno White, Kinder Έκπληξη, Kinder Joy, Kinder Chocolate, Kinder Delice, Nutella, Nutella & Go, Tic Tac, Ferrero Rocher, Duplo, Tronky.

Όπως αναφέρεται στη σχετική ενημέρωση, οι δύο εταιρείες επιδιώκουν να ενισχύσουν στρατηγικά την παρουσία τους στην ελληνική αγορά μέσα από ένα ευρύ όσο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής. Στόχος τους είναι να διευκολύνουν την πρόσβαση των καταναλωτών σε ποιοτικά προϊόντα, σε όλη τη χώρα.

Η Tasty - PepsiCo και η Ferrero Greece, πιστεύουν ότι η σύμπραξή τους, πέρα από τη μεγέθυνση της εμπορικής παρουσίας και των δύο, θα αναδεικνύει την ξεκάθαρη θέλησή τους να επιδιώξουν ακόμα μεγαλύτερη διεύρυνση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας στην παραδοσιακή αγορά τα επόμενα χρόνια.

Ο Μάριος Κωνσταντίνου, Εμπορικός Διευθυντής Ελλάδας και Γενικός Διευθυντής Κύπρου της Tasty - PepsiCo δήλωσε: *«Στόχος μας είναι να προσφέρουμε το καλύτερο στην αγορά, ενώ επιδιώκουμε διαρκή και βιώσιμη ανάπτυξη. Η συνεργασία μας με τη Ferrero Greece προσφέρει νέες ευκαιρίες για όλους μας στην αγορά και είμαστε πολύ ικανοποιημένοι για την αρχή αυτής της συνεργασίας καθώς θα έχουμε την ευκαιρία να αναπτύξουμε τα ποιοτικά και αγαπημένα brands της Ferrero στην παραδοσιακή αγορά».*

Ο Country Manager της Ferrero για την Ελλάδα, την Κύπρο και τη Μάλτα, Jerome Gregoire, τόνισε *«Η υψηλή τεχνογνωσία της Tasty - PepsiCo στο κανάλι της παραδοσιακής αγοράς σε συνδυασμό με τα άκρως επιτυχημένα brands της εταιρίας Ferrero εξασφαλίζουν αναμφισβήτητα μία ανοδική πορεία εξέλιξης και ανάπτυξης. Στο*

πλαίσιο των δύσκολων συνθηκών που κυριαρχούν τα τελευταία χρόνια στην Ελληνική αγορά, τέτοιες ελπιδοφόρες συνεργασίες αποτελούν φωτεινό παράθυρο για το μέλλον».

Επομένως οι δύο εταιρείες, καταλήγοντας, παραθέτουν τα σημαντικά οφέλη που θα προκύψουν από τη δυναμική συνεργασία τους: α) την αύξηση των θέσεων εργασίας, το οποίο είναι ένα θετικό συμπέρασμα σε κοινωνικό επίπεδο. β) τις σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές, που θα επιφέρει υψηλότερου επιπέδου προϊόντα. γ) την ανάπτυξη τεχνογνωσίας στη διευρυμένη κατηγορία των μακροσνάκς, η οποία δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί μεμονωμένα από την κάθε εταιρία λόγω των δυσμενών οικονομικών συνθηκών που διανύουμε.

4.3.9. Google και Yahoo

Δύο μεγάλα ονόματα του Διαδικτύου έχουν ενώσει τις δυνάμεις τους, καθώς η αναζήτηση της Yahoo θα χρησιμοποιεί εν μέρει και τη μηχανή της Google. Η συμφωνία της Yahoo με την Google προβλέπει την παροχή αποτελεσμάτων από την πλευρά της Google σε αναζητήσεις που γίνονται στη Yahoo, ενώ ήδη η Yahoo έχει συνεργασία σε αυτόν τον τομέα και με τη μηχανή αναζήτησης της Microsoft, την Bing. Παράλληλα, η Google θα προσφέρει και μερικές search based διαφημίσεις στην Yahoo.

Η περίοδος ισχύος της συμφωνίας είναι μέχρι και τα τέλη του 2018, ενώ δεν πρόκειται για μια αποκλειστική συμφωνία συνεργασίας, πράγμα που θα είχε ως συνέπεια την λήξη της συνεργασίας της Yahoo με την Bing. Πάντως, η συμφωνία της Google με την Yahoo θα ισχύει τόσο για το Web όσο και για τις mobile εφαρμογές.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή δεν είναι η πρώτη φορά που οι δυο εταιρείες έρχονται σε συμφωνία για το πεδίο της αναζήτησης στο Internet. Κάτι ανάλογο είχε συμβεί και το 2000, σε μία συμφωνία μεταξύ της Yahoo και της Google, η οποία ίσχυε για 4 χρόνια. Επομένως στον στίβο των μηχανών αναζήτησης η μια τρέχει έναντι της άλλης αλλά σε επιχειρηματικό επίπεδο η συμφωνία υπάρχει μέχρι το πέρας του συμβολαίου.

4.3.10. Η Μελέτη Περίπτωσης της Apple και Samsung

Οι κόντρες, οι σχέσεις αγάπης και μίσους και τα επόμενα βήματα των δύο τεχνολογικών κολοσσών. Αναφερόμαστε σε μια από τις πιο παράδοξες ιστορίες επιχειρηματικής αντιπαλότητας εκτυλίσσεται εδώ και μερικά χρόνια. Δύο εταιρείες, πρωτοπόροι στην κατασκευή smartphones (και όχι μόνο), επιχειρηματικοί συνέταιροι με συμφωνίες δισεκ. δολαρίων μεταξύ τους, πασίγνωστες για τα προϊόντα τους και την

οικονομική τους επιτυχία, βρίσκονται στα δικαστήρια αλληλοκατηγορούμενες για παραβίαση πατεντών και αντιγραφή τεχνολογίας. Η Apple και η Samsung ζουν μια ιστορία αγάπης και μίσους στην οποία το κέρδος είναι, ταυτόχρονα, η αιτία τόσο των προβλημάτων τους όσο και της συνεχιζόμενης συνεργασίας τους. Αντίπαλοι στα δικαστήρια, συνέταιροι στις business.

Η αρχή της συνεργασίας τους ξεκίνησε όταν το 2005 ο Στιβ Τζομπς έψαχνε σε όλο τον κόσμο να βρει μια αξιόπιστη και τεχνολογικά προηγμένη εταιρεία κατασκευής flash memory για τη νέα γενιά iPod, η μόνη που πληρούσε τα κριτήρια ήταν η Samsung. Η συνεργασία ευδοκίμησε στις μνήμες και επεκτάθηκε στους επεξεργαστές. Όλα τα iPhone από το 2007 μέχρι σήμερα φέρουν CPU είτε σχεδιασμένα (στις 3 πρώτες γενιές) είτε κατασκευασμένα από τη Samsung. Υπολογίζεται ότι μόνο το 2012 η Apple πλήρωσε στη Samsung πάνω από 8 δισ. δολάρια για προμήθεια και κατασκευή εξαρτημάτων. Σύμφωνα με την εταιρεία ερευνών iSuppli, το 26% των εξαρτημάτων ενός iPhone είναι της Samsung ενώ σύμφωνα με το iFixit η οθόνη του τελευταίου iPad είναι κατασκευή της κορεατικής εταιρείας.

Όμως το 2011 η ανέφελη και επωφελής συνεργασία των δύο γιγάντων απειλήθηκε με κατάρρευση όταν εμφανίστηκαν τα Galaxy S, τα πρώτα πραγματικά ανταγωνιστικά smartphones της Samsung με λειτουργικό Android, για το οποίο ο Στιβ Τζομπς έλεγε πως είναι «100% αντιγραφή του iOS» και, σύμφωνα με όσα γράφονται στη βιογραφία του, απειλούσε με «θερμοπυρηνικό πόλεμο» όποιον τολμούσε να το χρησιμοποιήσει. Ο τότε εκτελεστικός διευθυντής της Apple και σημερινός CEO Τιμ Κουκ είχε αντιρρήσεις στο να ανοίξουν πόλεμο με τον μεγαλύτερο προμηθευτή τους, όμως η γνώμη του Στιβ επικράτησε όπως, άλλωστε, πάντα συνέβαινε στην Apple.

Κάπως έτσι από την πρώτη προσφυγή της Apple κατά της Samsung την άνοιξη του 2011, μέχρι την τελευταία απόφαση της Αμερικανικής Επιτροπής Διεθνούς Εμπορίου τον περασμένο Ιούνιο, οι δύο εταιρείες έχουν εμπλακεί σε δικαστικές μάχες σε 50 χώρες με τις αποφάσεις να δικαιώνουν πότε τη μία και πότε την άλλη πλευρά, ανάλογα με την ερμηνεία των νόμων σε κάθε τόπο. Το αποτέλεσμα δεν ανέδειξε καθαρό νικητή και η εκτίμηση σήμερα είναι πως η υπόθεση βρίσκεται σε αδιέξοδο και αναμένονται οι σχετικοί συμβιβασμοί ώστε να μπορέσουν όλοι να επιστρέψουν στις μπίζνες αντί να σπαταλούν τα χρήματά τους σε νομικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με την εταιρεία τεχνολογικών ερευνών Gartner, η Samsung πούλησε 205 εκατ. smartphones το 2012 ενώ η Apple περίπου 130 εκατ. iPhone. Ακόμα και έτσι, στην Apple καταλήγει πάνω από το 50% των κερδών της παγκόσμιας αγοράς smartphones με τη Samsung να παίρνει όλα τα υπόλοιπα κέρδη καθώς οι άλλοι κατασκευαστές εμφανίζουν ζημιές.

Το αυτσάιντερ που έγινε φασορί. Η ιστορία της Samsung σήμερα θυμίζει εκείνη της Apple το 2007. Το αυτσάιντερ που έρχεται από το πουθενά για να διεκδικήσει τον τίτλο της καλύτερης εταιρείας κινητών στον κόσμο χτυπώντας στα ίσα

τους κολοσσούς. Όμως η Samsung δεν είναι και τόσο αυτσαίντερ. Με 369.000 εργαζόμενους έναντι 60.000 της Apple και 37 διαφορετικά μοντέλα κινητών στην αγορά έναντι ενός του μεγάλου αντιπάλου της, είναι έτοιμη να πάρει τα ηνία στα κέρδη της αγοράς smartphones που σήμερα είναι σχεδόν στο 50-50.

Όμως όλα αυτά δεν φαίνεται να έχουν και πολλή σημασία σε μια αγορά που έχει χώρο για όλους. Σύμφωνα με αναφορές στον Τύπο τον Ιούλιο, οι δύο «εχθροί» έχουν συμφωνήσει ώστε οι Κορεάτες να προμηθεύσουν με επεξεργαστές και άλλα εξαρτήματα και την μεθεπόμενη γενιά iPhone και iPad, από το 2015. Φυσικά, στη βιτρίνα θα συνεχίσουν να ανταγωνίζονται και να αλληλοκατηγορούνται δίνοντας συνεχώς στους αγοραστές και τους οπαδούς τους αφορμές για κόντρες. Θα είναι η νέα αρχή μιας ήδη «υπέροχης φιλίας».

Επομένως η μεγαλύτερη «βεντέτα» του κλάδου της τεχνολογίας ενδέχεται να μετατραπεί σε μια ακαταμάχητη συνεργασία. Οι σχέσεις μεταξύ της Apple και της Samsung Electronics φαίνεται πως βγαίνουν από τον... καταψύκτη οριστικά. Από τον Αύγουστο του 2014, ο Tim Cook, συμφώνησε να αρχίσει να επιλύει τη διαμάχη με τη Samsung για τις πατέντες και οι δύο εταιρείες ένωσαν ξανά τις δυνάμεις τους για νέα προϊόντα.

Η Samsung κατασκευάζει το βασικό τσιπ για το επόμενο iPhone, καθώς και οθόνες για άλλα προϊόντα της Apple. Η εταιρεία έχει προϋπολογίσει δαπάνες 14 δις. δολαρίων για τις νέες εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που αναμένεται να υπηρετήσουν, μεταξύ άλλων, το νέο μεγάλο της πελάτη. Η εν λόγω συμμαχία θα δώσει στην Apple πρόσβαση σε ένα από τα μεγαλύτερα, πιο εξελιγμένα εργοστάσια κατασκευής μικροεπεξεργαστών στον κόσμο, ούτως ώστε να συνεχίσει να ξεπερνά σε πωλήσεις τον ανταγωνισμό. Αλλά και η Samsung λαμβάνει νέες, κρίσιμης σημασίας, παραγγελίες για τσιπ, που θα τη βοηθήσουν να αντισταθμίσει τη στασιμότητα της κερδοφορίας στη μονάδα κινητών τηλεφώνων. Σχεδόν όλες οι άλλες εταιρείες του κλάδου θα υποφέρουν, ξεκινώντας με τις Taiwan Semiconductor Manufacturing και SanDisk. «Η Samsung έχει επιστρέψει με εκδικητικές διαθέσεις στην αγορά των τσιπ», λέει η Betsy Van Hees, αναλύτρια της Wedbush Securities. «Αν κοιτάξει κανείς το σύνολο της παραγωγικής ικανότητας που θα θέσει σε λειτουργία, θα καταλάβει ότι επενδύει ένα εκπληκτικό ποσό χρημάτων». Δεδομένου ότι τα έσοδα από τη δραστηριότητα στον κλάδο τηλεπικοινωνιών συρρικνώθηκαν κατά 19% το περασμένο έτος, η Samsung έχει καλό λόγο να στρέψει ξανά την προσοχή της στην κατασκευή των τσιπ, που σημείωσε ανάπτυξη 6% στο ίδιο διάστημα.

Μέσα από την «ερωτική σχέση» της Apple με τη Samsung πολλές εταιρείες απογοητεύθηκαν και πολλοί βγήκαν χαμένοι. Η SanDisk είναι το κύριο θύμα αυτής της συν-ανταγωνιστικής σχέσης. Η συγκεκριμένη εταιρεία, η οποία κατασκευάζει κάρτες μνήμης για τα iPhone, iPad και Mac, ανακοίνωσε τον Απρίλιο χαμηλότερες των αναμενόμενων εκτιμήσεις για τα μεγέθη της. Επικαλέστηκε τις χαμηλότερες τιμές, τις

καθυστερήσεις στα προϊόντα και την απώλεια πελατών. Η Apple εκτιμάται ότι είναι ένας από αυτούς τους πελάτες, αφού στράφηκε στη Samsung για τις κάρτες μνήμης που χρησιμοποιούνται σε πολλά νεότερα μοντέλα Mac, σύμφωνα με τους αναλυτές. «Το παιχνίδι εναντίον της Samsung δεν είναι ποτέ εύκολο», λέει ο Daniel Amir, αναλυτής της Ladenburg Thalmann. «Έκλεψε τη συνεργασία της SanDisk με την Apple».

Η Apple ήταν με διαφορά ο μεγαλύτερος πελάτης της SanDisk, συνεισφέροντας το 19% των εσόδων της κατασκευάστριας τσιπ. Η εξάρτηση της SanDisk από την Apple και η επακόλουθη επίπτωση θα στείλει μήνυμα στις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου που έχουν παρόμοια σχέση με τον γίγαντα του Cupertino της Καλιφόρνιας. Η Micron Technology, η SK Hynix, η AU Optronics και η TSMC αντλούν από την Apple μεγάλο μέρος των εσόδων τους και καθεμία ανταγωνίζεται ευθέως τη Samsung στον δικό της τομέα.

Παρότι κατασκευάζει τσιπ για την Apple, η Samsung συνεχίζει να λανσάρει τα δικά της smartphones. Τα Galaxy S6 και S6 Edge, που κυκλοφόρησαν στις 10 Απριλίου, λαμβάνουν θετικές κριτικές. Ωστόσο, έχει κάθε λόγο να επιστρέψει στις ρίζες της. Samsung και Apple αντιπροσωπεύουν μαζί το 17% της παγκόσμιας αγοράς τσιπ, σύμφωνα με την εταιρεία ερευνών Gartner. Και καλύπτουν το 40% της αγοράς smartphone βάσει πωληθεισών μονάδων, σύμφωνα με την εταιρεία ερευνών IDC. Με άλλα λόγια, δεν μπορείς να τις αποφύγεις εύκολα.

Και σαν να μην τους έφτανε που χάνουν τη συνεργασία με την Apple, οι εταιρείες κατασκευής τσιπ πρέπει να ανησυχούν και για τη Samsung που αρχίζει να φτιάχνει μόνη της τα περισσότερα από τα εξαρτήματα που χρειάζεται για τις δικές της συσκευές. Τα τελευταία μοντέλα Galaxy πήραν από τη «μαμά» Samsung τους επεξεργαστές, τα τσιπ αποθήκευσης, τα μόντεμ και τους επεξεργαστές οθόνης, ενώ τα προηγούμενα μοντέλα ενσωμάτωναν εξαρτήματα άλλων εταιρειών. Η Samsung είχε υποσχεθεί να μη στραφεί σε δικά της εξαρτήματα, εάν πετύχαινε μια καλή συμφωνία σε άλλον τομέα. Αλλά αυτό δεν φαίνεται να ισχύει πια.

Μετά την Apple, ο μεγαλύτερος πελάτης της SanDisk είναι η Samsung. Επίσης, η Qualcomm, η μεγαλύτερη σχεδιάστρια τσιπ τηλεφώνων στον κόσμο και δημιουργός του μόντεμ του iPhone, έχει τις Samsung και Apple ψηλά στη λίστα των μεγαλύτερων πελατών της. Η Samsung απέρριψε τα εξαρτήματα της Qualcomm για τα Galaxy S6 και S6 Edge και σχεδιάζει να παρακάμψει τους επεξεργαστές της στα επόμενα τηλέφωνα Galaxy Note.

Μπορεί ο πρόεδρος της Qualcomm, Paul Jacobs, να έχει χαράξει στρατηγική για να ανακτήσει τη χαμένη δραστηριότητα. Η εταιρεία δεν κατάφερε να κερδίσει τις παραγγελίες για το Galaxy εν μέρει επειδή κατασκεύαζε τα τσιπ της με μια ελαφρώς πεπαλαιωμένη διαδικασία παραγωγής, γεγονός που περιόριζε τις βελτιώσεις στην απόδοση και στη ζωή της μπαταρίας. Ερωτηθείς στις 28 Απριλίου τι θα μπορούσε να

κάνει για να φέρει πίσω τη Samsung, ο Jacobs πρότεινε η Qualcomm να μεταφέρει την παραγωγή της πίσω στα προηγμένα εργοστάσια της κορεατικής εταιρείας.

Εν κατακλείδι λοιπόν, η Samsung δεν είναι μια απλή εταιρία παραγωγής smartphone αλλά ένας όμηλος με ανεξάρτητες δραστηριότητες. Επομένως είναι συνεργάτης τις Apple όταν αναφερόμαστε στην παραγωγή εξαρτημάτων και ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της στην πώληση smartphone και tablet.

4.3.11. Συν-ανταγωνιστικές σχέσεις της Toyota.

Η φιλοσοφία της διαχείρισης της Toyota έχει εξελιχθεί από την προέλευση της εταιρείας και η οποία ανακλάται στους όρους «Lean Manufacturing» και την παραγωγή Just In Time, οι οποίες έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξή της. Οι διευθυντικές αξίες της Toyota και οι επιχειρηματικές μέθοδοι είναι γνωστές συλλογικά ως η μέθοδος Toyota Way. Τον Απρίλιο του 2001, η Toyota εξέδωσε την «Toyota Way 2001», μια έκφραση των αξιών και συμπεριφοράς κατευθυντήριες γραμμές που όλοι οι εργαζόμενοι της Toyota θα πρέπει να αγκαλιάσουν. Σύμφωνα με τις δύο κλάσεις του , το σεβασμό στον άνθρωπο και τη συνεχή βελτίωση, η Toyota συνοψίζει τις αξίες της και τις κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας με τις ακόλουθες αρχές: Πρόκληση, Μέτρων βελτίωσης, Σεβασμός, Ομαδική εργασία.

Πρόκειται για μια πρωτοπόρα εταιρία στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, που συνέχεια αποζητά υψηλότερα επίπεδα τεχνολογίας. Όμως, επειδή γνωρίζει ότι το κόστος για ατομική έρευνα και ανάπτυξη είναι τεράστιο και ο κίνδυνος για αποτυχία ελλοχεύει προτιμά να συνεργάζεται με εταιρίες που είτε ήδη κατέχουν τη συγκεκριμένη τεχνολογία που αποζητά είτε είναι σε θέση να επενδύσουν μαζί σε κάτι νέο. Τέλος, έχοντας αυτοπεποίθηση και γνωρίζοντας ότι έχουν φανατικούς και πιστούς καταναλωτές πιστεύουν ότι όταν μπουν στην κούρσα προώθησης των νέων μοντέλων τους (και ας υπάρχουν ταυτόχρονα μοντέλα άλλων εταιριών με ίδια χαρακτηριστικά) θα είναι η πρώτη επιλογή.

4.3.11.1. Toyota – Suzuki

Τον τρόπο μιας μεταξύ τους συνεργασίας έχουν αρχίσει να μελετούν η Toyota και η Suzuki, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στους τομείς της τεχνολογίας, του περιβάλλοντος και της ασφάλειας. Οι υφιστάμενες αλλά και οι επερχόμενες μεγάλες αλλαγές στην αυτοκινητοβιομηχανία είναι φυσικό να οδηγούν σε περισσότερες συμμαχίες στον κλάδο.

Από την πλευρά της η Suzuki, δίνοντας έμφαση στην κατασκευή μικρών μοντέλων, δεν αισθάνεται ότι έχει δώσει την απαιτούμενη βαρύτητα στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης. Αντίθετα, η Toyota έχει επενδύσει στην έρευνα και στην ανάπτυξη, ωστόσο αντιλαμβάνεται ότι, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της στη Βόρεια Αμερική και στην Ευρώπη, στις συμμαχίες με άλλες εταιρείες είναι πίσω.

Στόχος, λοιπόν, των δύο ιαπωνικών εταιρειών είναι να εξετάσουν με ποιον τρόπο μπορεί η μία να βοηθήσει την άλλη στους τομείς όπου χρειάζονται ενίσχυση. Παράλληλα, διευκρινίζεται ότι με δίκαιο και ανεξάρτητο τρόπο θα παραμείνουν ανταγωνιστικές η μία για την άλλη, ενώ αμφότερες θα είναι ανοιχτές σε συνεργασίες με άλλες εταιρείες.

Σχετικά με το θέμα ο πρόεδρος της Suzuki, Οσάμου Σουζούκι, δήλωσε: *«Η Toyota είναι η κορυφαία και η πιο αξιόπιστη εταιρεία, η οποία ασχολείται ενεργά με ποικίλες προηγμένες μελλοντικές τεχνολογίες. Είμαι ευγνώμων που η Suzuki βρίσκεται σε θέση να ξεκινήσει συζητήσεις με την Toyota για την εξερεύνηση της ιδέας μιας εταιρικής σχέσης».*

Με τη σειρά του ο πρόεδρος της Toyota, Ακίο Τογιόντα, έστειλε το δικό του μήνυμα αναφέροντας: *“Με δεδομένο ότι το περιβάλλον στην αυτοκινητοβιομηχανία αλλάζει δραστικά, θα πρέπει να έχουμε τη δυνατότητα να ανταποκριθούμε στις αλλαγές προκειμένου να επιβιώσουμε.”* Ακόμη συνέχισε λέγοντας πως *“εκτός από του τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης, στους οποίους η κάθε εταιρεία λειτουργεί ατομικά, είναι πολύ σημαντικό να έχουμε συνεργάτες που μοιράζονται τον ίδιο στόχο και το ίδιο πάθος. Θέλουμε να κρατάμε πάντα τις πόρτες μας ανοιχτές σε νέες ευκαιρίες συνεργασίας, οι οποίες θα συμβάλλουν στην κατασκευή όλο και καλύτερων αυτοκινήτων και στην ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας”.*

Δεν είναι ασυνήθιστο σήμερα δύο αντίπαλες αυτοκινητοβιομηχανίες να ενώνουν τους πόρους τους, και φαίνεται ότι η Toyota και η Suzuki είναι οι επόμενοι δύο γίγαντες που θα συνεργαστούν. Οι δύο ιαπωνικές εταιρείες ανακοίνωσαν ότι «εξερευνούν ιδέες στην κατεύθυνση μιας επιχειρηματικής συνεργασίας». Και οι δύο θέλουν να αντιμετωπίσουν τους όλο και πιο ομοιογενείς ευρωπαϊκούς ομίλους, όπως το VW Group, η PSA και η Renault-Nissan Alliance. Η επίσημη ανακοίνωση Τύπου της Toyota μάλιστα παραδέχεται ότι και οι δύο μάρκες απέχουν αρκετά από τα στάνταρ της υπόλοιπης αυτοκινητοβιομηχανίας.

Επομένως ο κύριος σκοπός της συνεργασίας είναι η από κοινού έρευνα και εξέλιξη, με την εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας και από τα δύο μέρη για τη βελτίωση της τεχνολογίας των αυτοκινήτων, την εξέλιξη πιο «πράσινων» κινητήριων συστημάτων και την επιτάχυνση της ανάπτυξης προηγμένων συστημάτων ασφαλείας όπως η αυτόνομη οδήγηση. Οι δύο εταιρείες θέλουν επίσης να αναπτύξουν πιο αποδοτικές υποδομές και εγκαταστάσεις κατασκευής.

4.3.11.2. Toyota - Daihatsu

Η Toyota Motor Corporation και η θυγατρική της Daihatsu minicar προχωρούν στη διαμόρφωση μια νέας εταιρίας που θα επικεντρωθεί σε μικρά και συμπαγή μοντέλα για τις αναδυόμενες αγορές. Όλα θα είναι έτοιμα τον Ιανουάριο του 2017 και τα αυτοκίνητα που θα παραχθούν θα φέρουν το λογότυπο της Toyota.

Η κίνηση αυτή έχει ως στόχο να αξιοποιήσει την εμπειρία της Daihatsu στην κατασκευή χαμηλού κόστους συμπαγών οχημάτων που θα «στοχεύουν» στις αναδυόμενες αγορές του πλανήτη. Η Daihatsu, η οποία τέθηκε υπό την πλήρη κυριότητα της Toyota φέτος, θα παράσχει γι' αυτό το σκοπό τις πλατφόρμες της και μερικά από τα εργοστάσιά της. Το ίδιο θα κάνει και η Toyota με τις δικές της μονάδες παραγωγής

Αυτή η πρωτοβουλία, σύμφωνα με τον Πρόεδρο της Daihatsu Masanori Mitsui, αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για τεράστια και βιώσιμη ανάπτυξη της μάρκας. Οικονομίες όπως αυτές της Ρωσίας ή της Βραζιλίας, αν και έχουν επιβραδυνθεί τελευταία, λόγω της ραγδαίας αύξησης του πληθυσμού τους και κυρίως της μεσαίας τάξης αναμένεται ότι θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη των νικητών μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών του μέλλοντος.

Η Daihatsu είναι ισχυρή σε ορισμένες χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας αλλά η Toyota ακολουθεί κατά πόδας αντιπάλους της σε άλλες περιοχές όπως η Λατινική Αμερική και η Ινδία. Οι Toyota, Honda, Mazda, Nissan, Subaru σημειώνουν τις καλύτερες πωλήσεις τους στην Βόρεια Αμερική. Για την ακρίβεια Nissan, Honda και Subaru κατέχουν μεγαλύτερο ποσοστό στις πωλήσεις τους στην Βόρεια Αμερική απ' ότι η General Motors η οποία πουλά το ένα τρίτο των παραγόμενων αυτοκινήτων της στο «σπίτι» της.

Παρά, λοιπόν, το γεγονός ότι αυτή η αγορά αναμένεται ότι θα παραμείνει ισχυρή, οι αυτοκινητοβιομηχανίες επιθυμούν μια καλύτερη ισορροπία στις πωλήσεις τους που θα προκύψει από τις αναδυόμενες αγορές. Οι πωλήσεις σ' αυτές τις τελευταίες αναμένεται να αναρριχηθούν στα 30 εκατομμύρια οχήματα το 2023 (από 19 εκατομμύρια που πιστεύεται ότι θα είναι φέτος) σύμφωνα με τους αναλυτές της αγοράς.

4.3.11.3. Toyota - BMW

Οι φήμες που αναπτύχθηκαν πέρσι σχετικά με τη συνεργασία της BMW με την Toyota για την κατασκευή ενός σπορ μοντέλου, επιβεβαιώνονται στις αρχές του νέου χρόνου. Φαίνεται σαν οι δύο γίγαντες να περίμεναν το 2014 για να επιβεβαιώσουν τελικά ότι θα κυκλοφορήσουν ένα σπορ αυτοκίνητο. Σύμφωνα με τον Γενικό Διευθυντή Ανάπτυξης της BMW , Herbert Diess «Έχουμε συμφωνήσει σε μια κοινή αρχιτεκτονική για ένα σπορ αυτοκίνητο. Αυτό που είναι σημαντικό είναι ότι θα υπάρχουν δύο

διαφορετικά οχήματα που θα αντικατοπτρίζουν τις αυθεντικές αξίες της κάθε μάρκας» δήλωσε στην εφημερίδα Frankfurter Allgemeine Zeitung .

Με βάση αυτά που υποστηρίζει ο εκπρόσωπος της βαυαρικής φίρμας, φαίνεται ότι οι δύο εταιρίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν το ίδιο πλαίσιο και τους κινητήρες. Λίγο καιρό πριν είχε ανακοινωθεί ότι το Toyota Verso 1.6 D-4D θα τροφοδοτείται πλέον για την ευρωπαϊκή αγορά με τον 1.600 ντίζελ κινητήρα της BMW, στο πλαίσιο του downsizing που επιχειρεί η ιαπωνική εταιρεία.

Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, έρχονται να προστεθούν και οι δηλώσεις του Fabio Carano, υπεύθυνου επικοινωνίας της Toyota στην Ευρώπη, ο οποίος δήλωσε πως ο νέος 1.6 D-4D προβλέπεται να γίνει ο πιο «δημοφιλής» κινητήρας για το Toyota Verso, ενώ επίσης με το εν λόγω μοτέρ αναμένεται οι πωλήσεις του Verso να αυξηθούν κατά πολύ στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο, αφού το σύστημα D-4D της ιαπωνικής φίρμας υπόσχεται οικονομικούς στη χρήση κινητήρες και φιλικούς προς το περιβάλλον.

Επιπλέον, ο Carano ανέφερε ότι η Toyota έχει τα πρωτεία στους υβριδικούς κινητήρες, όμως οι diesel χαμηλού κυβισμού -όπως το συγκεκριμένο μοτέρ- είναι πολύ εμπορικοί και δίνουν νέες δυνατότητες συνεργασίας με τη βαυαρική εταιρεία. Μάλιστα, ευελπιστεί ότι η συνεργασία των δύο εταιρειών θα συνεχιστεί και σε νέα μηχανικά σύνολα πετρελαίου, τα οποία θα είναι πιο οικονομικά και πιο «φιλικά» προς το περιβάλλον.

Τέλος, μία ιστορική συνεργασία ξεκινάει, μεταξύ δύο αυτοκινητικών κολοσσών. Το γκρουπ της BMW και της Toyota, θα συνεργαστούν σε υβριδική τεχνολογία και σε diesel κινητήρες. Πιο συγκεκριμένα οι Γερμανοί θα δώσουν άμεσα τους diesel κινητήρες τους στην Toyota η οποία επιζητά εδώ και καιρό. Από την μεριά τους οι Ιάπωνες θα δώσουν το υβριδικό σύστημα των Prius, Auris και CT200h με τον 1.8lt κινητήρα, αλλά και το μικρότερου κυβισμού σύστημα, που εξελίσσουν για το υβριδικό Yaris, το οποίο θα μπορέσουν οι Γερμανοί να αξιοποιήσουν στην Mini. Ακόμη συμφωνήθηκε, BMW και Toyota να εξελίσουν από κοινού μπαταρίες ιόντων, αλλά και άλλες «πράσινες» τεχνολογίες.

4.3.11.4. Toyota - Peugeot/Citroen

Η ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Toyota Motor και ο γαλλικός όμιλος Peugeot Citroen από κοινού έχουν αναπτύξει και κατασκευάσει 300.000 μικρά αυτοκίνητα ετησίως από το 2005. Η Toyota ανακοίνωσε στις 29 Ιουνίου την επίτευξη συμφωνίας με την Peugeot για την από κοινού κατασκευή των μικρών αυτοκινήτων στην Ευρώπη. Ήταν πριν από περίπου 10 χρόνια και συγκεκριμένα στο Σαλόνι Αυτοκινήτου της Γενεύης του 2005, όταν η PSA (Peugeot/Citroen) σε συνεργασία με την Toyota παρουσίασαν τους καρπούς του B-Zero project. Τρία μοντέλα που θα είχαν στο

αμάξωμα τα σήματα διαφορετικών εταιρειών, όμως θα μοιράζονταν το πάτωμα και τα μηχανικά μέρη.

Εκ του αποτελέσματος, το εγχείρημα αποδείχτηκε επιτυχημένο, καθώς η εμπορική πορεία των Citroen C1, Peugeot 108 και Toyota Aygo υπήρξε ανάλογη των προσδοκιών, ενώ ας μην ξεχνάμε πως η ιδέα βρήκε εσχάτως και μιμητή στο πρόσωπο του VW γκρουπ, με τα VW Up, Seat Mii και Skoda Citigo. Η δεύτερη γενιά των τριών μοντέλων θα παρουσιαστεί επίσημα τις επόμενες ημέρες και διαθέτει την ωριμότητα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της αγοράς.

Οι τρεις εταιρείες έδωσαν ήδη στη δημοσιότητα τις πρώτες φωτογραφίες των νέων τους μοντέλων, με την Toyota πάντως να περιορίζεται σε ένα απλό teaser. Εκείνο πάντως που είναι σίγουρο, είναι πως αυτή τη φορά οι αισθητικές διαφορές μεταξύ τους θα είναι περισσότερες. Το μεγάλο στοίχημα, ωστόσο, βρίσκεται αλλού και συγκεκριμένα στην ποιότητα των υλικών. Στα υπάρχοντα μοντέλα, οι εκπτώσεις στον τομέα αυτό είναι εμφανείς, κάτι που όπως τουλάχιστον υποστηρίζουν οι τρεις εταιρείες θα αλλάξει. Εκτός όμως από αναβαθμισμένη ποιότητα κατασκευής, θα υπάρχει και πλουσιότερος εξοπλισμός.

Ακόμη μια συνεργασία αυτών των δύο αυτοκινητοβιομηχανιών έρχεται να επισφραγίσει τις άριστες συν-ανταγωνιστικές σχέσεις τους. Θέλοντας να δημιουργήσουν ένα νέο επαγγελματικό μοντέλο και γνωρίζοντας ότι οι συνεργασίες στον χώρο του αυτοκινήτου είναι αναγκαίες προκειμένου να μειωθούν τα κόστη εξέλιξης και κατασκευής νέων μοντέλων. Ο γαλλικός όμιλος PSA (Peugeot-Citroen) και η ιαπωνική φίρμα Toyota, έκαναν μια ακόμη συνεργασία που σχετίζεται με ένα νέο επαγγελματικό μοντέλο τελευταίων προδιαγραφών

Μάλιστα, η νέα πρόταση για εμπορικούς λογούς, φέρει τρεις διαφορετικές ονομασίες. Η Peugeot το ονόμασε Traveller, η Citroën Spacetourer και η Toyota Proace. Το νέο μοντέλο αναμένεται να είναι διαθέσιμο σε επιβατικές MPV εκδόσεις για ιδιωτική χρήση, καθώς και σε επαγγελματικές για μεταφορές επιβατών. Η επίσημη πρεμιέρα του είχε προγραμματιστεί για το Σαλόνι της Γενεύης, το Μάρτιο του 2016, ενώ στο πρώτο εξάμηνο του 2016 ξεκίνησε και η εμπορική διάθεση των τριών μοντέλων.

Ο Πατρίς Λούκας, επικεφαλής στο τομέα Προγραμματισμού και Στρατηγικής στον όμιλο PSA αναφέρει: *«Είμαστε στην ευχάριστη θέση να σας παρουσιάσουμε αυτά τα τρία νέα μοντέλα που είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας με την Toyota. Αυτή η συμφωνία μας έδωσε το έναυσμα για την εξέλιξη και παραγωγή μίας νέας αποδοτικής πλατφόρμας, προσφέροντας στους πελάτες μας σε όλο τον κόσμο σύγχρονα τεχνολογικά προϊόντα που πρωταγωνιστούν στην κατηγορία τους».*

Η συνεργασία των εταιρειών για το συγκεκριμένο μοντέλο ξεκίνησε το 2012, ενώ η συμφωνία προβλέπει να συνεχισθεί και στις επόμενες γενιές του μοντέλου έως και το 2020. Το νέο μοντέλο κατασκευάζεται στο εργοστάσιο της PSA, στο Sevelnord, στην Valenciennes της Γαλλίας.

4.4. Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω επιχειρήματα και μελέτες περιπτώσεων η παρούσα εργασία ασχολείται με τα θετικά αποτελέσματα της στρατηγικής του συν-ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις και θεωρεί ότι είναι ευεργετική στρατηγική σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Επιπλέον, εστιάζει στον στενό ορισμό του συν-ανταγωνισμού που συνεπάγεται τη συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων άμεσων ανταγωνιστών για δραστηριότητες μακριά από τους καταναλωτές, όπως την παραγωγική διαδικασία και την Έρευνα και Ανάπτυξη, και την ίδια στιγμή να ανταγωνίζονται σε δραστηριότητες που βρίσκονται κοντά στους καταναλωτές, όπως οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Στην περίπτωση αυτή, οι ανταγωνιστές ορίζονται ως «φορείς που παράγουν και εμπορεύονται τα ίδια προϊόντα» (Bengtsson και Kock, 2000).

Η ύφεση της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες, η αύξηση του κόστους των πρώτων υλών, η αύξηση των καθυστερήσεων πληρωμών των απαραίτητων απαιτήσεων και των πληρωτέων λογαριασμών, τα προβλήματα ρευστότητας, και η αύξηση της αφερεγγυότητας και των πιθανών πτωχεύσεων αποτελούν τις κύριες προκλήσεις που οι περισσότερες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν σε δύσκολες οικονομικές περιόδους όπως αυτή που διανύουμε τώρα (Hodorogel, 2009? ΟΟΣΑ, 2009).

Προκειμένου να ανταποκριθούν στις παραπάνω προκλήσεις, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξουν συν-ανταγωνιστικές σχέσεις με ανταγωνιστικές οργανώσεις οι οποίες θα φέρουν μια ποικιλία διαφορετικών πόρων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων για τους συνεργαζόμενους εταίρους και ως εκ τούτου να οδηγήσει στα ακόλουθα πιθανά οφέλη:

1. Δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Βελτιώσεις στις μεθόδους παραγωγής.
3. Πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους (πχ. ανώτερη τεχνολογία)
4. Μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών.
5. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανία
6. Οικονομίες κλίμακας
7. Χαμηλότερο κόστος
8. Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό
9. Υψηλότερα επίπεδα Έρευνας και Ανάπτυξης
10. Πρόσβαση σε νέες αγορές
11. Μεγαλύτερη αξία για τον καταναλωτή

12. Υψηλότερες πιθανότητες κέρδους για όλους τους συμμετέχοντες της συμμαχίας ή του δικτύου.

Συμπερασματικά, μπορεί μια πολυεθνική ή μεγάλη επιχείρηση να έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να αντέξει κάτω από τον κλοιό της παγκόσμιας αυτής κρίσης αλλά όπως παρουσιάσαμε μέσα απ'ο τις παραπάνω μελέτες περιπτώσεων αλλά και αυτές για διαφορετικούς λόγους η μία από την άλλη υπέκυψαν στη διαφοροποιημένη στρατηγική του συν-ανταγωνισμού. Άρα λοιπόν, μήπως θα πρέπει και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να λειτουργήσουν το ίδιο και να σταματήσουν απλά να προσπαθούν να “κλέψουν” τους καταναλωτές του ανταγωνιστή τους, αλλά να προσπαθήσουν σε συνεργασία με τον “εχθρό” τους να δημιουργήσουν μια νέα αγορά ή να διευρύνουν την ήδη υπάρχουσα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Gulati, R. (2007), Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets, New York: Oxford University Press.
2. Porter, Michael E.(1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.
3. Kossyva, D., Galanis, K., Sarri, K. and Georgopoulos, N., (2012), Adopting an Information Security Management System in a Co-opetition Strategy Context, Paper Presented at the 8th National and International Conference of Hellenic Society for Systemic Studies (HSSS): Systems Approach to Strategic Management, 5-7 July 2012, Thessaloniki, Greece.
4. Kossyva, D. and Georgopoulos, N., (2011), Co-opetition Strategy: Fostering Innovation for Competitiveness and Growth, Paper Presented at the International Conference: Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis, 20-22 October 2011, Island of Chios, Greece.
5. Kossyva, D. and Georgopoulos, N., (2013), Co-opetition strategy and innovation: positive and negative effects, Paper Presented at the 9th National and International Conference of Hellenic Society for Systemic Studies (HSSS): Systemics for Process Cohesion, 11-13 July, 2013, Volos, Greece.
6. Kossyva, D., Sarri, K. and Georgopoulos, N., (2012), Female Business Venturing in Tourism: Exploiting Advances through Value Creation Networks, Proceedings of 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference, 31 May-3 June 2012, ISBN: 978-960-287-139-3.
7. Kossyva, D., Sarri, K., Georgopoulos, N. (2014), Co-opetition: A business strategy for SMEs in times of economic crisis, South-Eastern Europe Journal of Economics, Vol. 12, No. 1, pp. 89-106.
8. Duysters, G., and Hagedoorn, J. (2000) "A note on organizational modes of strategic technology partnering", Journal of Scientific and Industrial Research, 58, pp. 640- 649.
9. Bjorlin, C., (2008, November 5), In SAP vs. Oracle war, promise of Fusion puts Oracle strategy on top, report says, SAP News: http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1337792,00.html.
10. Bjorlin, C.,(2008, July 9), SAP, Oracle expand vertical functionality in ERP software systems, Manufacturing ERP News: http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/news/article/0,289142,sid193_gci1326111,00.html.
11. Bjorlin, C.,(2009, January 6), Two midmarket CIOs choose SAP over Oracle, others for ERP software, SAP News: http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1344176,00.html.

12. Blau, J.,(2005, November 9), SAP CEO: Learning to live with co-opetition, Infoworld: <http://www.infoworld.com/d/applications/sap-ceo-learning-live-co-opetition-102>.
13. Chan, S.,(2009, April 21), Oracle's purchase of Sun would pose new challenges for Microsoft, The Seattle Times Online: http://seattletimes.nwsourc.com/html/microsoft/2009091731_oracleside21.html?syndication=rss.
14. Chang, S. J., (2008), Sony vs. Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants' Battle for Global Supremacy, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., Singapore.
15. Dvorak, P., & Ramstad, E., (2005), TV marriage: behind Sony-Samsung rivalry, an unlikely alliance develops electronics giants join forces on flat-panel technology, The Wall Street Journal (January 3), A1.
16. deHenry, F.,(2006, February 24), Face off: SAP vs. Oracle (The case for Oracle)"
17. Franke, J.,(2007, September 12), SAP snags big win over Oracle, thanks to 167 Duet, TCO"
18. Gnyawali, D. R., He, J. Y. & Madhavan, R., (2006), Impact of co-opetition on firm com-petitive behavior: An empirical examination, Journal of Management, Vol. 32 No.4, pp. 507–530.
19. Gnyawali, D. R., Park, B. J., (2009), Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model", Journal of Small Business Management Vol. 47 No.3, pp. 308–330.
20. Gnyawali D. R., Park B. J., (2011), Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, Research Policy, Vol.40 No 5, pp.650-663.
21. Greenbaum, J.,(2006, February 24), Face off: SAP vs. Oracle (The case for SAP)", SAP News: http://searchsap.techtarget.com/generic/0,295582,sid21_gci1166780,00.html.
22. Kolakowski, N.,(2009, March 18), SAP goes head-to-head with Oracle over supply chain solutions, eWeek: <http://www.eweek.com/c/a/Enterprise-Applications/SAP-Goes-HeadtoHead-with-Oracle-Over-SupplyChain-Solutions-363283/>.
23. Luh, S.S., (2003), Business the Sony Way: Secrets of the World's Most Innovative Electronics Giant, John Wiley & Sons, Oxford,
24. Luo, X., Rindfleisch, A., Tse, D. K., (2007), Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance, Journal of Marketing Research, Vol. 44 No.1, pp. 73–83.
25. Kim, B. W., (2006), Samsung vs. Sony, Seoul Media, Seoul, Korea, Written in Korean.
26. PeopleSoft., (2009), Oracle vs. SAP, PeopleSoft Planet: <http://www.peoplesoft-planet.com/Oracle-vs-SAP.html>.

27. Saran, C., (2008, July 29), Business Intelligence Software: SAP makes waves in water industry, Computer Weekly: <http://www.computerweekly.com/Articles/2008/07/29/231662/sap-makes-waves-in-the-water-industry.htm>.
28. Technology Partners (2009), Oracle and SAP, SAP Global: <http://www.sap.com/ecosystem/customers/directories/technology/oracle/index.epx>
29. Tillman, K., & Grady, A., (2007, July 16), Companies choose Oracle over SAP to lower costs and get better results, Oracle Press Release: http://www.oracle.com/corporate/press/2007_jul/oracle-sap-momentum-jul.html.
30. Troesch, M. E. & Schikora, F. P., (2010), Coopetition between SAP and Oracle: The effects of the partnership and competition on the companies' success, Journal of business case studies, Vol. 6 No. 4, pp.59-66.
31. Uranaka, T., (2003), Sony unveils massive restructuring plans, The Japan Times Online, <http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/nb20030529a1.htm>! (accessed 20.11.10).
32. Wailgum, T.,(2008,), Oracle vs. SAP: Who has the better ERP apps strategy, IT world: <http://www.itworld.com/software/57925/oracle-vs-sap-who-has-better-erp-apps-strategy>.
33. Wailgum, T.,(2008, June 18), SAP skills shortage ultimately hurts company, IT world: <http://www.itworld.com/print/53149>.
34. Wang, R., & Hamerman, P. D., (2008, November 11), Topic Overview: Enterprise Apps Vendor Selection, Forrester Research, pp. 2-9.
35. SAP AG., (2009), Retailer selects SAP over Oracle to support retail and wholesale growth strategy, Simply SAP: <http://www.simplysap.com/sap-news/sap-articles/retailer-selects-sap-over-oracle-support-retail.htm>.
36. Samsung Electronics Co., Ltd.,(2007). Samsung Electronics Annual Report 2006. <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/corporateprofile/download/AnnualReport2006Eng.pdf> (accessed 25,1,11).
37. «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

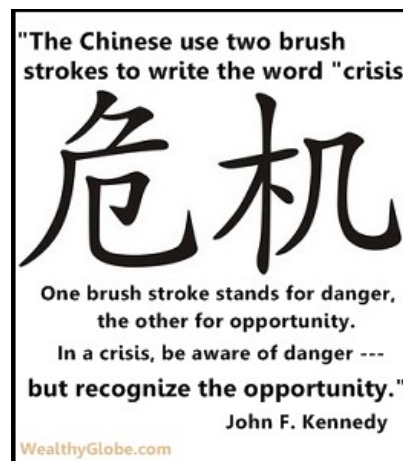
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. www.ossamotor.es/ES/
2. www.gasgasmotos.es/es/inicio.html
3. www.esteveteijin.com

4. www.edxonline.org
5. www.coursera.org
6. www.co-society.com/wp-content/uploads/CO_business_2013.pdf
7. www.wikipedia.gr
8. www.naftemporiki.gr
9. www.kathimerini.gr
10. www.fortunegreece.com
11. <http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/>
12. www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=2.10/01/2006
13. www.sarantis.gr
14. «Σαράντης: Στις ΗΠΑ μέσω της Estee Lauder», 20/04/07, <http://www.euro2day.gr>
15. «Επέκταση συνεργασίας του ομίλου ΣΑΡΑΝΤΗ με την Estee Lauder», 26 Αυγούστου 2008, <http://www.pathfider.gr/finance/news/499960.html>
16. www.elcompanies.com
17. www.esteelauder.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Γενικά Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα μελέτης



Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία και αποκτώντας πλέον τις κατάλληλες γενικές γνώσεις για τον συν-ανταγωνισμό και την οικονομική κρίση μεμονωμένα μπορούμε να αποκομίσουμε κάποια θετικά αποτελέσματα για την χρήση του πρώτου σε καιρούς που επικρατεί το δεύτερο φαινόμενο.

Ο συν-ανταγωνισμός είναι μια στρατηγική αρκετά εναλλακτική και ριζοσπαστική, η οποία για να μπορέσει να επιφέρει καρπούς θα πρέπει οι ενδιαφερόμενοι να κατανοήσουν πλήρως τα θεμέλια της, καθώς και τους τρόπους χρήσης. Όπως περιγράφεται από τους μελετητές ως μια έννοια που έχει τη δυνατότητα να αμφισβητήσει και, να συμπληρώσει το υφιστάμενο πλαίσιο του ανταγωνισμού (Bengtsson et al., 2010). Ο συν-ανταγωνισμός αναφέρεται σε ένα φαινόμενο όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνυπάρχουν και, επομένως, αποκαλύπτει την εγγενή δυαδικότητα: τη δημιουργία αξίας (μέσω της συνεργασίας) και την σύλληψη αξίας (μέσω του ανταγωνισμού) σε αλληλεξάρτηση (Luo, 2005).

Ομοίως, η δυναμική του συν-ανταγωνισμού βασίζεται στη συμπληρωματικότητα και την αντιπαλότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, η οποία περιλαμβάνει τόσο το κόστος όσο και τα οφέλη για τους συμμετέχοντες (Katsanakis & Kossyva, 2012). Στον συνανταγωνισμό οι συμμετέχοντες μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους ατομικά, αλλά ένα κοινό σκοπό συλλογικά. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τους παράδοξους μηχανισμούς και την αναδυόμενη δυναμική του συν-ανταγωνισμού με την οπτική της γνώσης της επιχείρησης (συλλογική έναντι ατομικής γνώσης, διαφοροποιημένη έναντι ενιαίας γνώσης, τοπική έναντι παγκόσμιας γνώσης). Ειδικότερα, η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι δυναμικοί μηχανισμοί, οι οποίοι είναι πιθανό να μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, έτσι ώστε να βελτιστοποιήσουν τους στόχους που σχετίζονται με την απόκτηση των πόρων και παροχών (Berger-Tal & Nathan, 2014).

Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην σύναψη συν-ανταγωνιστικών σχέσεων είναι η απόκτηση νέας γνώσης και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και καλύτερες πρακτικές, η εξασφάλιση μεγαλύτερου όγκου εργασιών, οι περισσότερες και καλύτερες ευκαιρίες, η επέκταση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Προκειμένου οι επιχειρήσεις που συν-ανταγωνίζονται να ξεπεράσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται σε

τέτοιου είδους συνεργασίες όπως η έλλειψη συνεργασίας της ανώτατης διοίκησης και η εμφάνιση αθέμιτου ανταγωνισμού, και να δημιουργήσουν μια διαρκής και με αμοιβαία οφέλη σχέση θα πρέπει να είναι διατεθειμένες να μεταδώσουν τις αξίες και τις γνώσεις τους, να διατηρούν ισορροπημένες σχέσεις αλλά και να βελτιώνουν συνεχώς την επικοινωνία μεταξύ τους.

Η οικονομική κρίση από την άλλη πλευρά προκαλεί τεράστια προβλήματα στις επιχειρήσεις. Είναι μια κατάσταση δύσκολη και όσο πιο πολλά χρόνια διαρκεί τόσο πιο επικίνδυνη γίνεται. Οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους καλούνται να αντεπεξέλθουν στην συνεχόμενη μείωση της ζήτησης των προϊόντων τους, στον αδυσώπητο ανταγωνισμό, στις σκληρές κρατικές επιβαρύνσεις, ενώ βρίσκονται πάντα κάτω από τον φόβο της μειωμένης ρευστότητας.

Συνεπώς, το παραπάνω μίγμα δυσμενών γεγονότων πιέζει τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν μεταρρυθμίσεις ώστε να μπορέσουν να αντισταθούν στην αδιάκοπη ύφεση που βιώνουν. Με το πρίσμα του συν-ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργαστούν ώστε να βγουν νικητές μέσα από την κρίση και όχι ηττημένοι, αφού όπως είπε χαρακτηριστικά και ο Aldert Einstein “In the midst of every crisis, lies great opportunity” δηλαδή “στην μέση της κάθε κρίσης, βρίσκεται μια μεγάλη ευκαιρία”. Επομένως, η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων θα επιφέρει αποτελέσματα, τα οποία μεμονωμένα από την κάθε εταιρία δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν, και ο λόγος είναι ότι η κάθε μία έχει συμπληρωματικούς πόρους και ικανότητες, και μόνο ο συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Οι επιχειρήσεις αρκετές φορές συν-ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την έρευνα και την ανάπτυξη υψηλών τεχνολογιών, οι οποίες θα τις βοηθήσουν:

- A. να αναπτύξουν προϊόντα που όμοιά τους δεν υπάρχουν στην αγορά
- B. να απλουστεύσουν μια διαδικασία παραγωγής
- C. να εξοικονομήσουν κεφάλαια σε μελλοντικό επίπεδο
- D. να δημιουργήσουν μια νέα αγορά
- E. να εισχωρήσουν σε μια ήδη υπάρχουσα αγορά, ώστε να μπορέσουν να ισχυροποιηθούν σε ένα κλάδο.

Οι συνεργασίες που έχουν ως στόχο τεχνολογικά ευρήματα ή διαδικασίες βρίσκονται σε συνεχόμενη άνθηση, αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται λόγω των τεράστιων κεφαλαίων που απαιτούνται να διαθέσουν οι επιχειρήσεις για την E & A και του υψηλού κινδύνου αποτυχίας, ενώ τα έσοδα και η αποπληρωμή από την συγκεκριμένη επένδυση καθυστερούν αρκετά. Εν μέσω κρίσης λοιπόν, είναι σχεδόν αναγκαία η επένδυση στην τεχνολογία, ώστε να υπάρχει δυνατότητα να αποκτήσουν κάποιο από τα παραπάνω προταίριά και να κατεστεί δυνατή η εξέλιξη και η πορεία των επιχειρήσεων.

Ένας ακόμα σημαντικός λόγος για τον οποίο αν δημιουργηθούν συν-ανταγωνιστικές σχέσεις θα είναι μια καλή προσπάθεια αποφυγής των δεινών της κρίσης, είναι η συνέργεια για την δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Δηλαδή, την δημιουργία ενός κοινού συστήματος παραγγελίας πρώτων υλών, αποθήκευσης, διανομής κ.α., ώστε να επιτυγχάνονται οι χαμηλότερες δυνατές τιμές και να αυξάνονται τα περιθώρια κέρδους ανά προϊόν ή να έχουν την δυνατότητα μείωσης των τιμών για να επιτύχουν υψηλότερες πωλήσεις.

Επιπροσθέτως, συν-ανταγωνιστική στρατηγική έχει παρουσιαστεί και εφαρμοστεί στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας αν και δεν υπάρχουν πολλά επιστημονικά άρθρα, έχουν εμφανιστεί πολλές πρακτικές εφαρμογές. Οι πιο γνωστοί μελετητές της συγκεκριμένης σχέσης, δηλαδή της χρήσης του συν-ανταγωνισμού στην εφοδιαστική αλυσίδα, είναι οι Gurnani, Erkoç, & Luo (2007). Στην συν-ανταγωνιστική εφοδιαστική αλυσίδα, οι επιχειρήσεις ταυτόχρονα ανταγωνίζονται και συνεργάζονται, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Θεωρούμε ότι η φύση του συν-ανταγωνισμού μεταξύ των δύο εταιρειών: Ο προμηθευτής των προϊόντων επενδύει στην τεχνολογία για τη βελτίωση της ποιότητας, και η εταιρεία προμήθειας (αγοραστής) επενδύει στην προσπάθεια πώλησης, δηλαδή στην ανάπτυξη αγοράς για προϊόν, ώστε να έχει ήδη επιλυθεί η αβεβαιότητα για την ζήτηση του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα οι τρεις αυτοί επιστήμονες θεώρησαν τρεις διαφορετικές περιπτώσεις λήψης αποφάσεων και ανέπτυξαν τη βέλτιστη από την πλευρά της κάθε επιχείρησης.

Στην 1η περίπτωση: Ο προμηθευτής επενδύει στην τεχνολογία και προσφέρει το προϊόν σε συγκεκριμένη ποιότητα και χονδρική τιμή στον αγοραστή και δεν υπάρχει καμία διαπραγμάτευση για την σύμβαση. Ο αγοραστής μπορεί να δεχθεί την σύμβαση ή να την απορρίψει οπότε φεύγουν από την συμφωνία και οι δυο πλευρές. Εάν ο αγοραστής αποδεχθεί την σύμβαση μπορεί να επηρεάσει την ζήτηση μέσω των προσπαθειών του για προώθηση του προϊόντος και αύξηση των πωλήσεων. Ο αγοραστής είναι αυτός που καθορίζει την βέλτιστη προσπάθεια πώλησης πριν από την παρατήρηση της τελικής ζήτησης και αναβάλλει τον καθορισμό της τιμής έως ότου οριστικοποιηθεί η ζήτηση.

Στην 2η περίπτωση: Ο προμηθευτής επενδύει στην τεχνολογία και καθορίζει την ποιότητα του προϊόντος, εν συνεχεία ο αγοραστής επενδύει στις προσπάθειες πώλησης με σκοπό να αναπτύξει την αγορά. Εδώ και οι 2 εταιρείες λαμβάνουν επενδυτικές αποφάσεις διαδοχικά χωρίς να πάρουν καμία απόφαση δέσμευσης τιμών. Συνεπώς, αφού οριστεί η δυναμική ζήτηση, ο προμηθευτής ορίζει την χονδρική τιμή και ο αγοραστής την βέλτιστη τιμή μεταπώλησης.

Στην 3η περίπτωση: Ο αγοραστής και ο προμηθευτής ταυτόχρονα επενδύουν ώστε να ρυθμίσουν την ποιότητα του προϊόντος αλλά και την αύξηση της αγοραστικής δύναμης του προϊόντος. Και στην περίπτωση αυτή οι επενδυτικές αποφάσεις λαμβάνονται πριν από οποιαδήποτε δέσμευση τιμών μόνο που τώρα οι δυο εταιρείες

λαμβάνουν ταυτόχρονα τις όποιες επενδυτικές αποφάσεις. Εν συνεχεία όπως και στην περίπτωση 2 αφού επιλυθεί η αβεβαιότητα της ζήτησης ο προμηθευτής ορίζει την τιμή της χονδρικής και ο αγοραστής καθορίζει την βέλτιστη τιμή μεταπώλησης. Η βασική διαφορά ανάμεσα στην περίπτωση 2 και την περίπτωση 3 είναι η θέση του Leader αφού το πλεονέκτημα που έχει στην περίπτωση 2 ο προμηθευτής τίθεται σε κίνδυνο καθώς και οι δυο παίχτες κινούνται ταυτόχρονα.

Το άρθρο αυτό μέσω μεθόδων βελτιστοποίησης προχωρά στην σύγκριση και των 3 περιπτώσεων όπου φαίνεται καθαρά ο ρόλος της αβεβαιότητας αλλά και το κόστος του ώστε να χτιστεί η ποιότητα αλλά και η προώθηση στην αγορά. Η ανάλυση δείχνει ότι εάν η τιμή χονδρικής δεν έχει αποφασισθεί από τον προμηθευτή πριν η αγορά αναπτυχθεί τότε ο αγοραστής θα είναι πάντα στη φάση της επένδυσης έτσι ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις. Είναι σαφές ότι ο προμηθευτής μπορεί να επωφεληθεί σε τέτοιες περιπτώσεις από τον αγοραστή χρεώνοντας υψηλές τιμές χονδρικής. Αυτό οδηγεί σε χαμηλή επένδυση, από τον αγοραστή, στην ανάπτυξη της αγοράς με συνέπεια να πληγώνει τα κέρδη του προμηθευτή αλλά και ολόκληρου του συστήματος. Κατά συνέπεια προκύπτει ότι ο προμηθευτής προτιμά να λειτουργεί ως Leader να τιμολογεί αλλά και να ορίζει ταυτόχρονα και την ποιότητα των προϊόντων πρώτος, αρκεί η αβεβαιότητα της ζήτησης να είναι χαμηλή.

Επίσης όταν τα κόστη επένδυσης και τα κόστη προώθησης είναι χαμηλά και οι δυο εμπλεκόμενοι προτιμούν την Περίπτωση 1 η οποία αποδίδει και τα μεγαλύτερα κέρδη για το σύνολο του καναλιού εάν η αβεβαιότητα της ζήτησης είναι χαμηλή. Σε αντίθετη περίπτωση θα βρεθεί ο προμηθευτής σε καλύτερη θέση επιλέγοντας την περίπτωση 2 όπου αναβάλει την απόφαση για την χονδρική τιμή έως ότου επιλυθεί η αβεβαιότητα της ζήτησης. Σε καμία παντός περίπτωση ο προμηθευτής δεν προτιμά την περίπτωση 3 όπου μοιράζεται τα πλεονεκτήματα που έχει ως Leader με τον αγοραστή.

Ωστόσο παρατηρείται ότι το επίπεδο της αβεβαιότητας της ζήτησης και το κόστος επενδύσεων μπορεί να οδηγήσει σε αντικρουόμενες προτιμήσεις για τους Co-opetition παίχτες. Το άρθρο λοιπόν, καταλήγει ότι καμία από τις 3 περιπτώσεις δεν κυριαρχεί αυστηρά έναντι της άλλης, για όλες τις παραμέτρους, αλλά κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις μπορούμε να επιλέξουμε και μια συγκεκριμένη περίπτωση. Επομένως, οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις με την συγκεκριμένη χρήση τους μπορούν να βοηθήσουν και τους δύο εταίρους στο να μειώσουν τα ανεξάρτητα κόστη τους και να το χρησιμοποιήσουν σαν "όπλο" κατά της ύφεσης αρκεί όμως πάνω από όλα να μπορέσουν να ισορροπήσουν στην κοινή και ισχυρή πορεία τους.

Παράλληλα θα πρέπει να σημειώσουμε ότι σχεδόν το σύνολο της παγκόσμιας βιβλιογραφίας που έχει ασχοληθεί με τον Συν-ανταγωνισμό έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στο καθεστώς του Cooperative Advertising, στο οποίο ο ανώτερος κόμβος της αλυσίδας αναπτύσσει την διαφημιστική του εκστρατεία σε συνεργασία με τους κατά τόπους λιανέμπορους. Πιο συγκεκριμένα οι Li, Huang, Zhu, & Chau, (2002)

εξέτασαν μια πολύ ενδιαφέρουσα εφαρμογή του συν-ανταγωνισμού κατά την οποία ο έκαστος λιανέμπορος ξεκινά να υλοποιεί μια τοπική διαφήμιση και ο κατασκευαστής πληρώνει ένα μέρος από τα κόστη. Κλασικό παράδειγμα αποτελούν οι General Electric και η Procter & Gamble, οι οποίες συνεργάζονται με το δίκτυο των λιανέμπορων τους προκειμένου να αναπτύξουν τοπικές διαφημιστικές εκστρατείες για τα προϊόντα τους. Τα έξοδα της εκστρατείας αναλαμβάνονται από κοινού τόσο από τις ίδιες όσο και από τους τοπικούς λιανέμπορους, ενώ οι όροι της μεταξύ τους συνεργασίας καθορίζονται με ένα συμβόλαιο που διαμορφώνεται με βάση τη σχετική διαπραγματευτική δύναμη των δυο. Εάν ο προμηθευτής μπορεί να επιβληθεί στους λιανέμπορους οι όροι συμβολαίου ρυθμίζονται με Leader τον προμηθευτή. Ωστόσο όταν ο λιανέμπορος διαθέτει κι αυτός ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη όπως για παράδειγμα η Wall-Mart έναντι προμηθευτών της και οι δύο λειτουργούν ως ομότιμοι.

Συμπληρωματικά λοιπόν, σε βιομηχανίες όπου ο λιανέμπορος μπορεί να επηρεάσει άμεσα την συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι σε ένα προϊόν και να οδηγήσει σε αύξηση ή μείωση των πωλήσεων του σε σχέση με ανταγωνιστικά προϊόντα, ζητούμενο είναι να βρεθούν οι βέλτιστοι όροι συνεργασίας μέσω της διαπραγμάτευσης ή ενός μηχανισμού απόδοσης κερδών. Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξαν και οι Huang & Li, (2000) μελετώντας τον συν- ανταγωνισμό στα πλαίσια της από κοινού διαφημιστικής καμπάνιας των εταιριών.

Μπορεί τα παραπάνω παραδείγματα και αναφορές να μην είναι πολύ διαδεδομένες στη Ελλάδα και να μας ξενίζουν, αλλά είναι κάποιες τεχνικές που έχουν ακολουθήσει διάφοροι κολοσσοί ανά καιρούς και κατάφεραν με τον συνδυασμό τέτοιων τεχνικών να αντεπεξέλθουν σε περιόδους κρίσης όπως εκείνης στην Αμερική του 2008, που είχε ισοπεδώσει ολόκληρη την αγορά. Μερικές τέτοιες προσπάθειες παρουσιάζονται και στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια είτε κάτω από την κρατική αιγίδα είτε με πρωτοβουλίες τοπικών συνεταιρισμών.

Επιλογικά, ενώ έχουν παρουσιαστεί αρκετές έρευνες για τον συν-ανταγωνισμό, ακόμη δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητό στον επιχειρηματικό ελληνικό κόσμο το πως χρησιμοποιείται και σε τι περιπτώσεις, καθώς και τα πολυμορφικά προταίρήματα του. Μια μελλοντική έρευνα και ενημέρωση για την ταυτόχρονη συνύπαρξη ανταγωνιστικής και συνεργατικής αλληλεπίδρασης μπορεί να αποτελέσει βασικό πυλώνα εξέλιξης και ανάπτυξης των εγχώριων και μη επιχειρήσεων σε επίπεδο καινοτομίας και όχι μόνο.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα για την φύση και την δυναμική του συγκεκριμένου φαινομένου, καθώς επίσης και να συγκεκριμενοποιηθούν και να διευθετηθούν οι τρόποι “συμβίωσης” μεταξύ των εταιριών με κάποιο πιο ισχυρό ίσως και κρατικό-νομοθετικό καθεστώς, ώστε να μην διαλύονται οι επιχειρηματικές συμμαχίες που έχουν να προσφέρουν αποτελέσματα γενικής χρήσης και συλλογικής εξέλιξης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Berger-Tal, O., Nathan, J., (2014), The exploration–exploitation dilemma: a multidisciplinary framework, Plos One.
2. Bengtsson, M., Ericsson, J., Wincent, J., (2010), Coopetition: new ideas for a new paradigm [in:] Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (eds.), “Coopetition. Winning strategies for the 21st Century”, Cheltenham: Edward Elgar.
3. Luo, Y., (2005), Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign Subsidiaries, Journal of World Business, Vol. 40 No. 1, pp. 71-90.
4. Katsanakis, I., Kossyva, D., (2012),C-Business: A Theoretical Framework for the implementation of Co-opetition Strategy in E-Business, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 58 No.12, pp. 259-268.
5. Li, S. X., Huang, Z., Zhu, J., & Chau, P. Y. (2002). Cooperative advertising, game theory and manufacturer- retailer supply chains. Omega 30 , 347-357.
6. Gurnani, H., Erkoc, M., & Luo, Y. (2007). Impact of product and timing of investment decisions on supply chain co-opetition. European journal of operation research 180 , 228-248.
7. Huang, Z., & Li, S. (2000). Co-op advertising models in manufacturer- retailer supply chains: A game theory approach. European journal of operational research 135 , 527-544.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΓΡΑΦΙΑ

1. Adam Smith,(1937),An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations,W. Strahan and T. Cadell, London
2. Michael Porter, (1990), Don't Collaborate, Compete, Economist, June 9
3. Benjamin Gomes - Casseres, (1998)The Alliance Revolution: the New Shape of Business Rivalry, Harvard University Press,January 8
4. Barry Nalebuff & Adam Branderburger, (1996), Co-opetition, Bantam Doubleday Dell publishing, New York
5. Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino, Frédéric Le Roy,(2010), Coopetition. Winning Strategies for 21th Century, Edward Elgar Publishing, Massachusetts
6. Mulgan Geoff, (1997), Αλληλένδεση, Εκδόσεις Καστανιώτη, Λονδίνο
7. K. Smith, C. Grimm and M. Gannon, (1992),Dynamics of Competitive Strategy, Sage Publications, London
8. Jeffrey H. Dyer and Harbir Singh, (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage,The Academy of Management Review,Vol. 23, No. 4,October, pp. 660-679
9. Øystein Fjeldstad and Charles Stabell,(1998), Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. Strategic Management Journal ,Vol. 19, No. 5
10. Mossad Zineldin, (1998),Towards an ecological collaborative relationship management, European Journal of Marketing, Vol.32 No. 11/12, pp.1138-64.
11. Mossad Zineldin, (2000), TRM Studentlitteratur, University of Lund, Lund.
12. Mosad Zineldin, (2004), Co-opetition: the organisation of the future, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22 ,No. 7, pp.780 - 790
13. Bengtsson, M. and S. Kock (1999), Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.14, No. 3, pp.178–193.
14. Bengtsson, M. and S. Kock (2000), Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously, Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 5,pp. 411–426.
15. Alexander, K.L. and Payne, S. (1993), US Air: this 'dog' may be having its day – the linkup with BA is working and Wall Street is impressed, Business Week, June 21, pp. 74–6.
16. Altman, I. and Taylor, D.A. (1973), Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships, Holt Rinehart & Winston, New York.

17. Billing, A. (1996), Ikea tappar mark i Sverige – Raset tvingar tillverkare i konkurs, Dagens Industri, July 19, p. 7.
18. Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. and Wilson, D. (1998), Managing Business Relationships, Wiley, New York, NY.
19. Håkansson,(1982), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach, Wiley, Chichester.
20. Hensler, D. (2000), Cooperation in the competitive environment of new growth economics, paper presented at the 1st International Conference on Cooperation & Competition, Växjö University, Växjö, 8–10 November.
21. Kanter, R. (1994), Collaborative advantage, Harvard Business Review, July–August, pp. 69–108.
22. Kohn, A. (1992), No Contest: The Case against Competition, Houghton Mifflin, Boston, MA.
23. Lamming, R. (1993), Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply, Prentice–Hall International, Hemel Hempstead.
24. Margulis, L. (1998), Symbiotic Planet, Basic Books, New York, NY.
25. Rotter, (1967), A new scale for the measurement of interpersonal trust, Journal of Personality, Vol. 35 No. 4, pp. 651–65.
26. Stratford Sherman,(1971), Generalized expectancies for interpersonal trust, American Psychologist, Vol. 256, May, pp. 443–52.
27. Stratford Sherman, (1992), Are strategic alliances working?, Fortune, September, pp. 77–8.
28. Birdsall N.,(2009), How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis. Center for Global development, pp. 1-5.
29. European Commission, (2009) , Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses. European Economy, Brussels. Pp.1-87, .
30. Busch, K., (1986) , Η κρίση των ευρωπαϊκών κοινοτήτων, Ερατώ, Αθήνα
31. Γεώργιος Κουφάρης,(2010), Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές. Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010
32. Καρλ Μαρξ,(1982), Θεωρίες για την Υπεραξία, Μέρος 2ο, Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή, 1982, pp. 575
33. Γιάννης Μηλιός, Δημήτρης Δημούλης, Γιώργος Οικονομάκης, (2005) , Η Θεωρία του Μαρξ για τον Καπιταλισμό: Πλευρές μιας θεωρητικής και πολιτικής ρήξης, Αθήνα: Νήσος

34. Μπούρας και Λυκούρας, (2011), Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στη ψυχική υγεία, Εγκέφαλος, pp.55-61
35. Λευτέρη Τσουλιφίδη, (2010), Από την οικονομική άνθηση στην κρίση του 1930, pp. 1-38
36. ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, (2008), Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα
37. Marmot Mg, Bell R., (2009), How the financial crisis affect health?, Department of Epidemiology and Public Health, London,pp. 13-14
38. Stiglitz JE., (2006), Making globalization work. Norton WW & Co, New York
39. Υπουργείο Οικονομικών, (2010), Οικονομικές εξελίξεις του 2009 και προοπτικές για το 2010
40. Λιαρόπουλος, (2010), Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας, Διεθνή Συστήματα Υγείας. Β τόμος. Εκδόσεις Βήτα medical arts, Αθήνα
41. Savas Michael-Matsas, (2012), Greece and the World Capitalist Crisis, Journal of Socialist Theory, pp. 2-13
42. Δημήτρης Βαγιανός, Νίκος Βέττας και Κώστας Μεγίρ, (2010) , Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μία κρίσιμη συγκυρία, www.greekeconomistsforreform.com
43. Bryson, J., (1996), Small Business Service Firms in the 1990s Recession in the United Kingdom: Implications for Local economic Development, Local Economy, 11, 3, 221-236.
44. Lussier R., (2008), Management Fundamentals: Concepts, Applications and Skill Development, 4th edition, Cengage Learning, USA.
45. Bengtsson, M. and Kock, S., (2000), Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously, Industrial Marketing Management, 29, 5, 411-426.
46. Kossyva, D. and Georgopoulos, N., (2011), Co-opetition Strategy: Fostering Innovation for Competitiveness and Growth, Paper Presented at the International Conference: Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis, 20-22 October 2011, Island of Chios, Greece.
47. Kossyva, D., Galanis, K., Sarri, K. and Georgopoulos, N., (2012), Adopting an Information Security Management System in a Co-opetition Strategy Context. Paper Presented at the 8th National and International Conference of Hellenic Society for Systemic Studies (HSSS): Systems Approach to Strategic Management, 5-7 July 2012, Thessaloniki, Greece.
48. Kossyva, D., Sarri, K. and Georgopoulos, N., (2012), Female Business Venturing in Tourism: Exploiting Advances through Value Creation Networks, Proceedings of 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference, 31 May-3 June 2012, ISBN: 978-960-287-139-3.

49. Bengtsson, M. and Kock, S., (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, Journal of Business & Industrial Marketing, 14, 3, 178-194.
50. Hodorogel, R.G., (2009), The Economic Crisis and its Effects on SMEs, Theoretical and Applied Economics, 5, 79-88.
51. Calloway and Keen, (1996), Organizing for crisis response, Journal of Information Technology, 11, 13-27.
52. Gulati, R. (2007), Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets, New York: Oxford University Press.
53. Porter, Michael E.(1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.
54. Kossyva, D., Galanis, K., Sarri, K. and Georgopoulos, N., (2012), Adopting an Information Security Management System in a Co-opetition Strategy Context, Paper Presented at the 8th National and International Conference of Hellenic Society for Systemic Studies (HSSS): Systems Approach to Strategic Management, 5-7 July 2012, Thessaloniki, Greece.
55. Kossyva, D. and Georgopoulos, N., (2011), Co-opetition Strategy: Fostering Innovation for Competitiveness and Growth, Paper Presented at the International Conference: Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis, 20-22 October 2011, Island of Chios, Greece.
56. Kossyva, D. and Georgopoulos, N., (2013), Co-opetition strategy and innovation: positive and negative effects, Paper Presented at the 9th National and International Conference of Hellenic Society for Systemic Studies (HSSS): Systemics for Process Cohesion, 11-13 July, 2013, Volos, Greece.
57. Kossyva, D., Sarri, K. and Georgopoulos, N., (2012), Female Business Venturing in Tourism: Exploiting Advances through Value Creation Networks, Proceedings of 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference, 31 May-3 June 2012, ISBN: 978-960-287-139-3.
58. Kossyva, D., Sarri, K., Georgopoulos, N. (2014), Co-opetition: A business strategy for SMEs in times of economic crisis, South-Eastern Europe Journal of Economics, Vol. 12, No. 1, pp. 89-106.
59. Duysters, G., and Hagedoorn, J. (2000) "A note on organizational modes of strategic technology partnering", Journal of Scientific and Industrial Research, 58, pp. 640- 649.
60. Bjorlin, C., (2008, November 5), In SAP vs. Oracle war, promise of Fusion puts Oracle strategy on top, report says, SAP News: http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1337792,00.html.

61. Bjorlin, C.,(2008, July 9), SAP, Oracle expand vertical functionality in ERP software systems, Manufacturing ERP News: http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/news/article/0,289142,sid193_gci1326111,00.html.
62. Bjorlin, C.,(2009, January 6), Two midmarket CIOs choose SAP over Oracle, others for ERP software, SAP News: http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1344176,00.html.
63. Blau, J.,(2005, November 9), SAP CEO: Learning to live with co-opetition, Infoworld: <http://www.infoworld.com/d/applications/sap-ceo-learning-live-co-opetition-102>.
64. Chan, S.,(2009, April 21), Oracle's purchase of Sun would pose new challenges for Microsoft, The Seattle Times Online: http://seattletimes.nwsources.com/html/microsoft/2009091731_oracleside21.html?syndication=rss.
65. Chang, S. J., (2008), Sony vs. Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants' Battle for Global Supremacy, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., Singapore.
66. Dvorak, P., & Ramstad, E., (2005), TV marriage: behind Sony-Samsung rivalry, an unlikely alliance develops electronics giants join forces on flat-panel technology, The Wall Street Journal (January 3), A1.
67. deHenry, F.,(2006, February 24), Face off: SAP vs. Oracle (The case for Oracle)"
68. Franke, J.,(2007, September 12), SAP snags big win over Oracle, thanks to 167 Duet, TCO"
69. Gnyawali, D. R., He, J. Y. & Madhavan, R., (2006), Impact of co-opetition on firm com-petitive behavior: An empirical examination, Journal of Management, Vol. 32 No.4, pp. 507–530.
70. Gnyawali, D. R., Park, B. J., (2009), Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model", Journal of Small Business Management Vol. 47 No.3, pp. 308–330.
71. Gnyawali D. R., Park B. J., (2011), Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, Research Policy, Vol.40 No 5, pp.650-663.
72. Greenbaum, J.,(2006, February 24), Face off: SAP vs. Oracle (The case for SAP)", SAP News: http://searchsap.techtarget.com/generic/0,295582,sid21_gci1166780,00.html.
73. Kolakowski, N.,(2009, March 18), SAP goes head-to-head with Oracle over supply chain solutions, eWeek: <http://www.eweek.com/c/a/Enterprise-Applications/SAP-Goes-HeadtoHead-with-Oracle-Over-SupplyChain-Solutions-363283/>.
74. Luh, S.S., (2003), Business the Sony Way: Secrets of the World's Most Innovative Electronics Giant, John Wiley & Sons, Oxford,
75. Luo, X., Rindfleisch, A., Tse, D. K., (2007), Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance, Journal of Marketing Research, Vol. 44 No.1, pp. 73–83.

76. Kim, B. W., (2006), Samsung vs. Sony, Seoul Media, Seoul, Korea, Written in Korean.
77. PeopleSoft., (2009), Oracle vs. SAP, PeopleSoft Planet: <http://www.peoplesoft-planet.com/Oracle-vs-SAP.html>.
78. Saran, C., (2008, July 29), Business Intelligence Software: SAP makes waves in water industry, Computer Weekly: <http://www.computerweekly.com/Articles/2008/07/29/231662/sap-makes-waves-in-the-water-industry.htm>.
79. Technology Partners (2009), Oracle and SAP, SAP Global: <http://www.sap.com/ecosystem/customers/directories/technology/oracle/index.epx>
80. Tillman, K., & Grady, A., (2007, July 16), Companies choose Oracle over SAP to lower costs and get better results, Oracle Press Release: http://www.oracle.com/corporate/press/2007_jul/oracle-sap-momentum-jul.html.
81. Troesch, M. E. & Schikora, F. P., (2010), Coopetition between SAP and Oracle: The effects of the partnership and competition on the companies' success, Journal of business case studies, Vol. 6 No. 4, pp.59-66.
82. Uranaka, T., (2003), Sony unveils massive restructuring plans, The Japan Times Online, <http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/nb20030529a1.htm>! (accessed 20.11.10).
83. Wailgum, T.,(2008,), Oracle vs. SAP: Who has the better ERP apps strategy, IT world: <http://www.itworld.com/software/57925/oracle-vs-sap-who-has-better-erp-apps-strategy>.
84. Wailgum, T.,(2008, June 18), SAP skills shortage ultimately hurts company, IT world: <http://www.itworld.com/print/53149>.
85. Wang, R., & Hamerman, P. D., (2008, November 11), Topic Overview: Enterprise Apps Vendor Selection, Forrester Research, pp. 2-9.
86. SAP AG., (2009), Retailer selects SAP over Oracle to support retail and wholesale growth strategy, Simply SAP: <http://www.simplysap.com/sap-news/sap-articles/retailer-selects-sap-over-oracle-support-retail.htm>.
87. Samsung Electronics Co., Ltd.,(2007). Samsung Electronics Annual Report 2006. <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/corporateprofile/download/AnnualReport2006Eng.pdf> (accessed 25,1,11).
88. «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

1. <http://www.esee.gr> (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου)
2. <http://www.statistics.gr> (ΕΛΣΤΑΤ)
3. <https://el.wikipedia.org/wiki/>

4. <http://www.bankofgreece.gr>
5. <http://www.naftemporiki.gr>
6. <http://www.kathimerini.gr/oikonomia>
7. www.ossamotor.es/ES/
8. www.gasgasmotos.es/es/inicio.html
9. www.esteveteijin.com
10. www.edxonline.org
11. www.coursera.org
12. www.co-society.com/wp-content/uploads/CO_business_2013.pdf
13. www.fortunegreece.com
14. <http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/>
15. www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=2, 10/01/2006
16. www.sarantis.gr
17. <http://www.euro2day.gr> «Σαράντης: Στις ΗΠΑ μέσω της Estee Lauder», 20/04/07,
18. <http://www.pathfider.gr/finance/news/499960.html> «Επέκταση συνεργασίας του ομίλου ΣΑΡΑΝΤΗ με την Estee Lauder», 26 Αυγούστου 2008
19. www.elcompanies.com
20. www.esteelauder.com

