

**Α.Τ.Ε.Ι Πατρών**  
**Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης**  
**Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού & Πληροφοριακών Συστημάτων**

**Πτυχιακή Εργασία**

**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ:  
ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**



**Σπουδαστές**

**Πηγουνάκης Εμμανουήλ**

**Σταύρου Γεώργιος**

**Εισηγητής**

**Dr. Απόστολος Ραφαηλίδης**

Δεκέμβριος 2003

ΑΡΙΘΜ. ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	5860
---------------------	------

**Α.Τ.Ε.Ι Πατρών**  
**Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης**  
**Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού & Πληροφοριακών Συστημάτων**

**Πτυχιακή Εργασία**

**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ:  
ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**



**Σπουδαστές**

**Πηγουνάκης Εμμανουήλ**

**Σταύρου Γεώργιος**

**Εισηγητής**

**Dr. Απόστολος Ραφαηλίδης**

Δεκέμβριος 2003

## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία έγινε στα πλαίσια εκπονήσεως της πτυχιακής εργασίας, από τους φοιτητές του Τμήματος Επιχειρηματικού Σχεδιασμού & Πληροφοριακών Συστημάτων του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών, Σταύρου Γεώργιου και Πηγουνάκη Εμμανουήλ , στον τομέα των Στρατηγικών Συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων (Strategic Alliances) . Η εργασία εκπονήθηκε υπο την επίβλεψη του Αναπ. Καθηγητή Κυρίου Ραφαηλίδη Απόστολου. Το αποτέλεσμα αυτής της εργασίας ελπίζουμε να φανεί χρήσιμο και στους υπόλοιπους συμφοιτητές μας και να γίνει ένα εργαλείο το οποίο θα βοηθήσει να κατανοήσουνε τη στρατηγική γενικότερα αλλά και τις πιθανές εξελίξεις στο μέλλον όσον αφορά τις συνεργασίες - συμμαχίες, αλλά και το σχεδιασμό μιας τέτοιας στρατηγικής. Στο δρόμο μας συναντήσαμε αρκετές δυσκολίες καθώς δεν υπάρχει υλικό στη Ελλάδα για την εργασία μας , και οι πηγές μας προέρχονται από μελέτες που έχουν γίνει από διακεκριμένους επιστήμονες στο εξωτερικό. Στο πολύ σημαντικό αυτό πρόβλημα είχαμε την συμπαράσταση του Επίκουρου Καθηγητή Απ. Ραφαηλίδη ο οποίος μας βοήθησε να υπερπηδήσουμε κάθε δυσκολία, και χωρίς αυτόν δε θα φτάναμε σε αυτό το αποτέλεσμα. Με το πέρας της διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν πνευματικά και υλικά στη συγγραφή της. Τέλος οι ευχαριστίες μας απευθύνονται στις οικογένειες μας ,και κυρίως στον Αναπ. Καθηγητή κύριο Ραφαηλίδη Απόστολο που μας συμπαραστάθηκε αμέριστα καθ' όλη τη διάρκεια αποπεράτωσης της εργασίας. Αφιερώνουμε σε όλους τους καθηγητές μας και συναδέλφους μας .

Πάτρα, Δεκέμβριος 2003

Σταύρου Γιώργος

Πηγουνάκης Εμμανουήλ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ: μια πρώτη διερεύνηση

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Συνεργασίες, Συνεργασιακή Στρατηγική

1.1	Οι σύγχρονες εξελίξεις τα νέα δεδομένα	7
1.2	Τι ορίζεται ως συνεργασία	13
1.3	Συνεργασιακή Στρατηγική	14

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρίες που βοηθούν στην κατανόηση των Σ.Σ

2.1	Εισαγωγή	20
2.2	Οικονομική	20
2.2.1	Θεωρία Ισχύος στην Αγορά	20
2.2.2	Οικονομική Κόστους Συναλλαγής	23
2.2.3	Θεωρία των Αυξανόμενων Αποδόσεων	25
2.3	Θεωρία Παιγνίων	26
2.4	Θεωρία Στρατηγικού Management	32
2.5	Θεωρία Οργανισμών	35
2.5.1	Εξάρτηση σε Πόρους	35
2.5.2	Οργάνωση Συμμαχιών	37
2.6	Περίληψη	39

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Κίνητρα Συνεργασιακών Στρατηγικών

3.1	Εισαγωγή	40
3.2	Ομάδες Κινήτρων	41
3.3	Εξωγενή Κίνητρα	45
3.4	Ενδογενή Κίνητρα	46
3.5	Ταχύτητα στην Αγορά	47
3.6	Μάθηση	48
3.7	Ελαχιστοποίηση Κόστους	50
3.8	Φτωχή Τρέχουσα Απόδοση	50
3.9	Συμπεράσματα	52

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Μορφές Συμμαχιών

4.1	Εισαγωγή	53
4.2	Κοινοπραξία	53
4.2.1	Αίτια Δημιουργίας	55
4.3	Αγορά Άδειας Εκμετάλλευσης	61
4.3.1	Μικρές Εταιρίες Υψηλής Τεχνολογίας	62
4.3.2	Το Πακέτο Πώλησης Άδειας Εκμετάλλευσης	63
4.3.3	Τα συν και πλην της Αγοράς Άδειας Εκμετάλλευσης	64
4.3.4	Μικροσυμφωνίες	66

4.4	Δίκτυα	68
4.4.1	Δίκτυα Καινοτόμων	68
4.4.1.1	Αιτίες Μεταβολών στη Δικτύωση για Καινοτομία	70
4.4.2	Συμπεράσματα	75
4.4.3	Βιομηχανικά Δίκτυα	77
4.5	Επιχείρηση Σχέσεων	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Δημόσιες Πολιτικές πώς Επηρεάζουν τις Τεχνολογικές Συνεργασίες		
5.1	Εισαγωγή	88
5.2	Τα εμπόδια που Συναντούν οι ΜΜΕ	89
5.3	Μέτρα Αντιμετώπισης	90
5.3.1	Διεθνής Τεχνολογικός Έλεγχος	90
5.3.2	Μεσολάβηση Διευκόλυνση	91
5.3.3	Χρηματοδότηση Τεχνολογικής Συνεργασίας	91
5.3.4	Εκπαίδευση	91
5.4	Η Πολιτική της ΕΕ	92
5.5	Συμπεράσματα	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Μειονεκτήματα Συνεργασίας και Αιτίες Διάλυσης		
6.1	Εισαγωγή	96
6.2	Κοινωνική Συνιστώσα των Μειονεκτημάτων	96
6.3	Εταιρική Συνιστώσα των Μειονεκτημάτων	98
6.4	Αιτίες Διάλυσης	101
6.5	Συμπεράσματα	106
	Βιβλιογραφία	108

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

### Πίνακες

- Η Σκάλα της Μάθησης σελίδα 49  
Κίνητρα Συνεργασιών σελίδα 43  
Κίνητρα Συνεργασιών 2 σελίδα 51  
Πίνακας Δικτύων Καινοτομίας σελίδα 70

### Συντομογραφίες

- E&A Έρευνα και Ανάπτυξη  
M.P.T Market Power Theory (Θεωρία Ισχύος της Αγοράς)  
T.C.E Transaction Cost Economics (Οικονομική Κόστους Συναλλαγής)  
Θ.Π Θεωρία Παιγνίων  
Θ.Σ.Μ Θεωρία Στρατηγικού Management  
Θ.Ε.Π Θεωρία Εξάρτησης Πόρων  
Σ.Π.Ε Σημαντικοί Παράγοντες Επιτυχίας  
I.T Information Technology  
E.E Ευρωπαϊκή Ένωση  
M.M.E Μικρο-Μεσαίες Επιχειρήσεις  
E.M.Π Ευρωπαϊκά Μεσογειακά Προγράμματα  
M.E.R.I.T Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology

## ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Η παγκοσμιοποίηση έχει κάνει ολόκληρο τον κόσμο να μοιάζει με ένα μικρό χωριό. Οι αποστάσεις ελαχιστοποιήθηκαν, αμέτρητα αγαθά , ανάγκες καινούριες γεννιούνται καθημερινά και άλλες πεθαίνουν το ίδιο εύκολα με αυτές που γεννιούνται. Αυτό που πριν 50 χρόνια έμοιαζε με ταινία φαντασίας σήμερα είναι καθημερινότητα. Τα σύνορα έχουν καταργηθεί, οι αγορές έχουν ανοίξει, και πλέον έχουν ανοίξει και τα φτερά τους οι επιχειρήσεις να κατακτήσουν τον παγκόσμιο στίβο κέρδους αλλά και επιβίωσης. Το κέρδος και το τέλος τα χωρίζει τώρα πια μια πολύ μικρή διαχωριστική γραμμή . Αυτός ο εξοντωτικός ανταγωνισμός υποχρέωσε τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες λύσεις απαντήσεις στο νέο σκληρό επιχειρηματικό περιβάλλον . Έτσι τώρα πια είναι βέβαιο ότι καμία εταιρία δεν μπορεί να αγωνίζεται μόνη της για την επιβίωση, και όπως ο άνθρωπος χρειάζεται ο ένας τον άλλο, έτσι και οι εταιρίες άρχισαν να συνεργάζονται να συμμαχούν. Στον ωκεανό τον παραγμένο του επιχειρηματικού κόσμου οι συνεργασίες είναι ένας ορίζοντας , είναι το μέσο για ένα ασφαλές ταξίδι με μικρές απώλειες , γιατί απώλειες υπάρχουν πάντα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν στα κύρια πλεονεκτήματα τους και τις κύριες δραστηριότητες τους και πιο επιλεκτικές στις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν. Η ανάγκη για συνεργασία τα τελευταία χρόνια έχει ενταθεί. Σε αυτή την πτυχιακή εργασία διερευνήσαμε διεξοδικά τι είναι συνεργασίες και συμμαχίες μεταξύ εταιριών, τι της ώθησε σε αυτές , αναλύσαμε σε βάθος τι σημαίνει συνεργασιακή στρατηγική ποια είναι τα νέα δεδομένα .

Αναλύσαμε κίνητρα και πλεονεκτήματα ενδογενή και εξωγενή το πώς αναπτύσσεται μια τέτοια συμμαχία, τι μορφές μπορεί να πάρει (joint ventures , licensing, networks, relation enterprise) .Τέλος εξετάσαμε ποια είναι τα μειονεκτήματα των στρατηγικών αυτών , τι κόστος έχουν, και πως επιδρούν τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά πάνω σε μια συμμαχία. Ελπίζουμε με την εργασία μας να ξεδιαλύνουμε ένα μικρό μέρος του τεράστιου αυτού σε σημασία θέμα και να δώσουμε τροφή στους συναδέλφους μας να συνεχίσουν να ξετυλίγουν το μίτο της Αριάδνης που ονομάζεται συνεργασία και συμμαχία από εκεί που το αφήσαμε. Καλό ταξίδι στις επόμενες σελίδες .



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

## Συνεργασίες, Συνεργασιακή Στρατηγική

### 1.1 Οι σύγχρονες εξελίξεις και τα νέα δεδομένα

Μέχρι τη δεκαετία του '70, οι επιχειρήσεις διεθνώς ανταγωνίζονταν βασιζόμενες πρωταρχικά στις δικές τους μόνο δυνάμεις. Το μέγεθος και οι οικονομίες κλίμακας ήταν κύρια χαρακτηριστικά του διεθνούς συστήματος παραγωγής. Αυτή η κατάσταση άρχισε, ωστόσο, να μεταβάλλεται στη δεκαετία του '80, στην οποία ο ανταγωνισμός χαρακτηρίστηκε από την ταχύτητα δημιουργίας νέας γνώσης και πληροφόρησης, την ταχύτερη τεχνολογική αλλαγή, τις έντονες και ταχύτερες μεταβολές στις οικονομικές συνθήκες και δραστηριότητες και, τέλος την παγκοσμιοποίηση. Οι εξελίξεις αυτές ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται πλέον σε δυο επίπεδα: για την παγκόσμια αγορά και για το μέλλον τους.

Η παγκοσμιοποίηση άνοιξε τον αγώνα για την κατάκτηση των παγκόσμιων αγορών, οι οποίες ήταν παλαιότερα κλειστές. Από την άλλη, ο αγώνας για το μέλλον υποχρέωσε τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες, νέες λύσεις για τους πελάτες τους, νέες απαντήσεις σε παλαιότερα προβλήματα. Μέσα από την προσπάθειά τους για καινοτομία, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, και να διασφαλίσουν το μέλλον τους. Προκειμένου να προσαρμοστούν στις ανάγκες των καιρών, οι επιχειρήσεις κράτησαν μόνο τις λειτουργίες στις οποίες είχαν πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δίδοντας τις υπόλοιπες σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις, μείωσαν το μέγεθός τους, αναδομήθηκαν, συγχωνεύθηκαν, εξαγοράστηκαν.

Δέκα χρόνια πριν, στη δεκαετία του '90, η κυρίαρχη ερώτηση ήταν «ποια επιχείρηση μπορεί ακόμα να δίνει αυτούς τους αγώνες μόνη». Σήμερα, η απάντηση έρχεται αβίαστα: καμία. Σήμερα, η ερώτηση αφορά πλέον το αν οι συνεργασίες και οι συμμαχίες θα πρέπει να αποτελέσουν τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Επιχειρήσεις όπως η BMW, η Ericsson και η Procter & Gamble αναγνώριζαν μεν την αξία των συνεργασιών, προτιμούσαν όμως να λειτουργούν αυτόνομα. Οι επιχειρήσεις που είχαν καταστήσει τις συνεργασίες μέρος της επιχειρηματικής τους λειτουργίας – όπως η Coming σε σιλικονούχα υλικά – αποτελούσαν την εξαίρεση. Οι συνεργασίες συνήθως περιορίζονταν σε περιφερειακά της βασικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων θέματα, σε ειδικές αγορές και σε αναπτυσσόμενες χώρες. Σήμερα τα πράγματα είναι διαφορετικά. Οι συνεργασίες παίζουν κεντρικό και στρατηγικό ρόλο σε αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων.

Αποτελεί ίσως ειρωνεία το γεγονός πως μια δεκαετία αναδιαρθρώσεων, reengineering και επανεστίασης δημιούργησε στις εταιρίες μεγαλύτερη από ποτέ ανάγκη για στρατηγικούς συμμάχους. Οι περισσότερες διοικήσεις εταιριών αντιμετώπισαν τα προβλήματα της αύξησης της αξίας για τους μετόχους μέσα από έναν συνδυασμό: (α) επανεστίασης στις θεμελιώδεις ικανότητες και στους τομείς δραστηριότητάς τους – έγιναν περισσότερο επιλεκτικές ως προς το τι κάνουν – και (β) reengineering, μειώσεις μεγεθών (downsizing) και μειώσεις των στρωμάτων διοίκησης (delaying) – έγιναν οργανωτικά πιο «καθαρές» και περισσότερο παραγωγικές σε εκείνο που επιλέγουν να συνεχίσουν να κάνουν. Οι αυτόνομες καθυποστηριζόμενες εταιρίες του παρελθόντος σταδιακά εκλείπουν.

Μέχρι σήμερα, οι περισσότερες διεπιχειρηματικές συνεργασίες αφορούσαν τη δημιουργία και διαχείριση κοινοπραξιών (joint ventures), οι οποίες θα λειτουργούσαν κάτω από σαφώς προσδιορισμένες συνθήκες, επιδιώκοντας σαφώς προσδιορισμένους σκοπούς. Στις πιο πολλές περιπτώσεις, αυτές οι κοινοπραξίες σχεδιάζονται ώστε να μειώσουν και να επιμερίσουν τον κίνδυνο, και όχι για να δημιουργήσουν οι εταίροι ένα κοινό μέλλον. Αυτός ο κίνδυνος γίνεται σαφώς κατανοητός, και τα στρατηγικά θεμέλια της κοινοπραξίας είναι ξεκάθαρα για τους εταίρους, των οποίων οι μάντζερς ασχολούνται περισσότερο με τα οικονομικά και με τη σχεδίαση της σύμβασης. Με την επίτευξη της συμφωνίας, ο ένας από τους εταίρους αναλαμβάνει συνήθως την ευθύνη λειτουργίας της κοινοπραξίας, σαν να ήταν λίγο πολύ ο μοναδικός της ιδιοκτήτης. Αυτή η μορφή συνεργασίας δεν διαθέτει τα στοιχεία του δυναμισμού, της αληθινής συνεργασίας και της αμοιβαίας μάθησης που χαρακτηρίζουν τις επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες. Σε αντίθεση, η στρατηγική συνεργασία χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα<sup>1</sup>:

- Συνήθως είναι περισσότερο σημαντική η διαχείριση της συνεργασιακής σχέσης στο χρόνο, παρά ο αρχικός επίσημος σχεδιασμός μιας σύμβασης
- Ο σημερινός σύμμαχος είναι ίσως αυριανός αντίπαλος, ή και σημερινός αντίπαλος σε κάποια άλλη αγορά
- Υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα και αμφιβολία
- Η σχέση μεταξύ των εταίρων εξελίσσεται με τρόπους που είναι δύσκολο να προβλεφθούν
- Ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται αξία, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο την καρπώνονται οι εταίροι, δεν είναι προκαθορισμένος
- Πιο σημαντική είναι η δυνατότητα προσαρμογής στις αναπόφευκτες μεταβολές, παρά η ακριβής τήρηση της αρχικής συμφωνίας

---

<sup>1</sup> Doz, και Hamel, σελ. xv, 1998

Η αυτοδύναμη και καθετοποιημένη επιχείρηση του πρόσφατου παρελθόντος αρχίζει λοιπόν να απειλείται πλέον με εξαφάνιση. Αν είναι λίγες μόνο οι επιχειρήσεις που μπορούν να δημιουργούν και να προωθούν αυτοδύναμα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, είναι ακόμα λιγότερες εκείνες που μπορούν ακόμα να ελέγξουν τις τεχνολογίες αιχμής.

Ο Peter Drucker, που έχει αποκληθεί ο πατέρας του σύγχρονου μανάτζμεντ, πιστεύει πως η μεγαλύτερη αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και στον τρόπο λειτουργίας των εταιριών, είναι οι ολοένα συχνότερες μεταξύ τους σχέσεις που δεν βασίζονται στην ιδιοκτησία, αλλά στη συνεργασία<sup>2</sup>.

Αξίζει τον κόπο να αναφέρουμε μερικά χαρακτηριστικά ευρήματα που αφορούν τη συνεργασία. Έτσι, η χρησιμότητα της συνεργασίας διαφαίνεται από το γεγονός και μόνο ότι, από το 1957 κίολας<sup>3</sup>, εμπειρικές μελέτες καθόρισαν τα πρώτα έξι κυρίαρχα χαρακτηριστικά των τεχνικά προοδευτικών επιχειρήσεων (και άρα πιθανότατα των πιο ανταγωνιστικών) ως εξής, με σειρά προτεραιότητας:

- υψηλή ποιότητα εισερχόμενων επικοινωνιών – πληροφοριών (ερχόμενων έξω από την επιχείρηση),
- επισταμένη μελέτη των πιθανών χρηστών – πελατών,
- καλή θέληση για διάχυση (δηλαδή διάθεση και απολαβή) της γνώσης,
- καλή θέληση για απορρόφηση γνώσης μέσω licensing και για είσοδο σε προγράμματα κοινού κινδύνου (joint ventures),
- ετοιμότητα να βλέπουν και πέρα από τα όρια της επιχείρησης και, τέλος,
- αποτελεσματικές εσωτερικές επικοινωνίες και οργάνωση

Είναι φανερό ότι τα πρώτα πέντε πιο ζωτικά σημεία έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο που η επιχείρηση είναι ενσωματωμένη στο περιβάλλον της και είναι πομποδέκτης μηνυμάτων, πληροφοριών και γνώσεων.

Το 1972, το πρόγραμμα SAPPHO<sup>4</sup> κατέδειξε ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις κάνουν μεγαλύτερη, όσο και αποτελεσματικότερη, χρήση εξωτερικής τεχνολογίας και επιστημονικών συμβουλών, αν και η περισσότερη από την εργασία διεξάγεται τελικά μέσα στην επιχείρηση. Σε 46 από ένα σύνολο 86 σημαντικών καινοτομιών (στη Μ. Βρετανία) που μελετήθηκαν στο πρόγραμμα αυτό, η πρωτότυπη ιδέα που οδήγησε στην καινοτομία ήρθε από το περιβάλλον της καινοτόμου επιχείρησης και όχι από την ίδια.

---

<sup>2</sup> Drucker, 1996

<sup>3</sup> Carter και Williams, 1957

<sup>4</sup> Rothwell et al., 1974

Οικονομικά επιβεβαιωμένες έρευνες του 1996 στην Ιταλία, Γαλλία και Κίνα<sup>5</sup> επιβεβαιώνουν ότι ο αριθμός των διασυνδέσεων (χωρίς να γίνεται διαφοροποίηση ως προς το περιεχόμενό τους) που σχηματίζει μια επιχείρηση συνδέεται θετικά (και μάλιστα εκθετικά) με τις καινοτομικές της δραστηριότητες.

Τα δέκα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των στρατηγικών συνεργασιών σχεδόν διπλασιάστηκε και αναμένεται πως θα αυξηθεί ακόμα περισσότερο στο μέλλον<sup>6</sup>. «Περισσότερες από 20.000 συμμαχίες σχηματίστηκαν παγκοσμίως τα τελευταία δυο χρόνια και ο αριθμός των συμμαχιών στις ΗΠΑ αυξάνει με ρυθμό 25% ετησίως από το 1987»<sup>7</sup>. Μελέτη που δημοσιεύθηκε στο *Electronic Business* έδειξε πως το 80% των εταιριών στον κλάδο των ηλεκτρονικών έχουν εμπλακεί σε στρατηγικές συμμαχίες, ενώ οι περισσότερες από αυτές σχεδιάζουν και νέες συνεργασίες<sup>8</sup>. Σύμφωνα με μελέτη της Anderson Consulting, το 82% των στελεχών πιστεύει πως οι συμμαχίες είναι κύριο όχημα μελλοντικής μεγέθυνσης. Η μελέτη προβλέπει επίσης πως μέσα σε πέντε χρόνια, οι στρατηγικές συμμαχίες θα αποτελούν το 16 – 25% της αξίας μιας μέσης εταιρίας, και 40% της αξίας του 25% των εταιριών. Αυτό σημαίνει πως μέχρι το 2004, οι συμμαχίες θα έχουν συνολική αξία 25 – 40 \$τρς<sup>9</sup>.

Πέρα από τις προβλέψεις, οι επιχειρήσεις στις περισσότερο προηγμένες χώρες αποδεικνύουν σήμερα ότι οι συνεργασίες είναι ο δρόμος για το μέλλον:

- Οι στρατηγικές συνεργασίες παράγουν απόδοση επένδυσης σχεδόν 17% για τις 2.000 καλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου, επί μια σχεδόν δεκαετία. Το ποσοστό αυτό είναι κατά 50% υψηλότερο από την απόδοση που επιτυγχάνουν οι ίδιες επιχειρήσεις στις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν μόνες τους.
- Οι 25 περισσότερο ενεργές στις συνεργασίες επιχειρήσεις παγκόσμια, επιτυγχάνουν απόδοση κεφαλαίου 17,2% - ποσοστό 40% υψηλότερο της μέσης επιχείρησης που ανήκει στο Fortune 500. Οι 25 λιγότερο ενεργές επιχειρήσεις υστερούν σε σχέση με εκείνες του Fortune 500, με μέση απόδοση κεφαλαίου μόνο 10,1%.
- Από τις αρχές της δεκαετίας του '90, το ποσοστό των εσόδων των 1.000 μεγαλύτερων επιχειρήσεων των ΗΠΑ το οποίο προέρχεται από συνεργασίες έχει διπλασιασθεί, ανερχόμενο σε 21% το 1997. Το 1980 το ίδιο ποσοστό ήταν μόλις

<sup>5</sup> DeBresson et al, 1996

<sup>6</sup> Booz, Allen και Hamilton, 1997

<sup>7</sup> Farris, από online περιοδικό στη διεύθυνση <http://www.cio.com>, 1999

<sup>8</sup> Vyas et al., 1997

<sup>9</sup> στοιχεία από τους Kalmbach και Roussel από Online περιοδικό στη διεύθυνση <http://www.2c.com>, 1999 καθώς και από τους Elmuti και Kathawala, σελ. 205, 2001

2%! Μέχρι το 2002 οι ίδιες επιχειρήσεις αναμένουν ότι το 35% του συνόλου των εσόδων τους θα προέρχεται από συνεργασιακές δραστηριότητες<sup>10</sup>.

Τέλος, πρόσφατη έρευνα των Hampe και Steiniger έδειξε πως «οι βιομηχανικοί κλάδοι που χαρακτηρίζονται από αυξημένη αναλογία εταιριών που εμπλέκονται σε συνεργασίες παρουσιάζουν και ταχύτερους ρυθμούς μεγέθυνσης»<sup>11</sup>.

Η κατάσταση αυτή, όπως διαμορφώνεται, δημιουργεί δυνητικά ευκαιρίες για χώρες όπως είναι η Ελλάδα. Η σημερινή «παγκοσμιοποιημένη» οικονομία έχει πολλαπλά κέντρα βάρους, καθένα από τα οποία έχει διαφορετικές δυνατότητες για καινοτομία και τεχνολογική αλλαγή. Συνεπώς, σε αντίθεση με τις προηγούμενες περιόδους, η σημερινή περίοδος δεν έχει μια κυρίαρχη μορφή αγοράς. Είναι μια περίοδος που χαρακτηρίζεται από σαφώς μεγαλύτερη πολυφωνία και αβεβαιότητα. Αυτή η έλλειψη κυρίαρχου υποδείγματος οικονομικής ανάπτυξης των χωρών και η πολυφωνία στις ακολουθούμενες πολιτικές δημιουργεί πιθανώς μια δυνατότητα. Χώρες οι οποίες είναι τεχνολογικά λιγότερο ανεπτυγμένες, έχουν ίσως τη δυνατότητα να ενταχθούν δυναμικά στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα χωρίς να αφεθούν να γίνουν παραγωγοί προϊόντων χαμηλής προστιθέμενης αξίας, με τη χρήση χαμηλής στάθμης εργασιακού δυναμικού. Η ανάγκη των επιχειρήσεων διεθνώς για σύναψη τεχνολογικών και άλλων συνεργασιών μπορεί να βάλει και τις Ελληνικές επιχειρήσεις στο παιχνίδι του σύγχρονου ανταγωνισμού.

Οι συνεργασίες αποτελούν, ωστόσο, ένα παράδοξο: χρειάζεται σημαντική προσπάθεια για να δημιουργηθεί καλή απόδοση της επένδυσης σε αυτές, αλλά οι πιθανότητες επίτευξης τέτοιων αποδόσεων είναι χαμηλές.

Η συνεργασία είναι μια εγγενώς ριψοκίνδυνη δραστηριότητα, ενώ λιγότερες από το 50% επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Άλλες προσεγγίσεις ανεβάζουν το ποσοστό αποτυχίας σε περισσότερο από 60%<sup>12</sup>. Μελέτη σχεδόν 900 κοινοπραξιών κατέδειξε πως μονάχα στο 45% των περιπτώσεων οι κοινοπραξίες θεωρήθηκαν επιτυχείς από όλους τους εταίρους. Άλλες μελέτες επιβεβαιώνουν πως το ποσοστό επιτυχίας είναι μικρότερο του 50%<sup>13</sup>. Είναι δύσκολο να αποτιμηθεί ο βαθμός επιτυχίας μιας συνεργασίας, και ειδικότερα ο τερματισμός της, καθώς το τέλος μιας σχέσης δεν σημαίνει απαραίτητα και αποτυχία επίτευξης των αρχικών αντικειμενικών σκοπών. Για παράδειγμα, σχεδόν οι μισές από όλες τις συμμαχίες τερματίζουν μέσα στα πρώτα 7 περίπου χρόνια από τη δημιουργία τους, αλλά σε πολλές περιπτώσεις αυτό είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι εταίροι στη διάρκειά τους

<sup>10</sup> Harbison και Pekar, σελ. 1, 1998

<sup>11</sup> Hampe και Steiniger, σελ. 2, 2001

<sup>12</sup> Αν και δεν υπάρχει γενική συμφωνία ως προς το πώς ορίζεται η αποτυχία, το ποσοστό που αναφέρεται είναι από τον Harrigan, K, 1986

<sup>13</sup> Spekman et al., 1996

συγχωνεύθηκαν. Είναι αυτονόητο πως μια συνεργασία εξελίσσεται με το πέρασμα του χρόνου, και πως οι αντικειμενικοί σκοποί της μπορούν επίσης να μεταβληθούν.

Πως ερμηνεύεται αυτό το παράδοξο; Η απάντηση είναι απλή και αφορά εγγενή χαρακτηριστικά της φύσης των συνεργασιών. Οι φυσικές εντάσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εταίρων θα πρέπει να αντιμετωπισθούν με κοινές προσπάθειες προς όφελος της συνεργασίας<sup>14</sup>. ωστόσο, η φυσική τάση των εταιριών είναι να δρουν με βάση το ίδιο συμφέρον. Έτσι, η σύγκρουση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των συνεργασιών.

Οι συνεργασίες απαιτούν πάρα πολύ δουλειά, πέρα ίσως από τις πιο ευφάνταστες προβλέψεις. Αν η δουλειά αυτή γίνει σωστά, η προσπάθεια αποδίδει. Οι συνεργασίες μπορούν να είναι πολύ επικερδή εγχειρήματα, με ποσοστά κέρδους υψηλότερα από τα μέσα ποσοστά κέρδους της Αμερικανικής βιομηχανίας (όπως το Fortune 500), και με μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας απ' ό,τι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές<sup>14</sup>. Επιπλέον, «οι εταιρίες με μεγαλύτερη συνεργασιακή εμπειρία έχουν ποσοστά κέρδους από τις συνεργασίες τους, τα οποία είναι διπλάσια σε σχέση με τις λιγότερο πεπειραμένες»<sup>15</sup>.

Για πολλές εταιρίες είναι δύσκολη η αλλαγή στον τρόπο σκέψης που πρέπει να συνοδεύει τη διαχείριση των συνεργασιών. Αυτή η ανάγκη για αλλαγή έχει προξενήσει σημαντικά προβλήματα στην επίτευξη των δηλωμένων στόχων των συνεργασιών. Οι πιο συχνόι λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία είναι (από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό): η υπερβολική αισιοδοξία, η φτωχή επικοινωνία, η έλλειψη κοινών οφελών, τα φτωχά αποτελέσματα, η έλλειψη χρηματοοικονομικής δέσμευσης, η παρανόηση των αρχών λειτουργίας, η ανυπαρξία πολιτισμικού ταιριάσματος και, τέλος, η έλλειψη συνεργασιακής εμπειρίας.

Σε κάποιο βαθμό, η αποτυχία μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη συνεργασιακής εμπειρίας και στην αδυναμία κατανόησης του γεγονότος πως η διαχείριση των συνεργασιών διαφέρει από το παραδοσιακό μάνατζμεντ. Το να εισέρχεται μια εταιρία σε μια συνεργασία προσδοκώντας τη γρήγορη κάλυψη προβλημάτων της, ή γρήγορα αποτελέσματα είναι τουλάχιστον απλοϊκό. Επίσης, το να περιμένει η εταιρία πως η διαχείριση των συνεργασιών της δεν διαφέρει από τη διαχείριση των ενδοεταιρικών θεμάτων, και πως τα προβλήματα μπορούν να διευθετούνται μέσα από «διατάγματα» δείχνει τουλάχιστον φτωχή κρίση. Επιπλέον, η πεποίθηση ότι οι συνεργασίες μπορούν να διαχειρισθούν ως μια παράπλευρη δραστηριότητα, με λίγους πόρους και προσοχή, δείχνει άγνοια της πραγματικότητας

<sup>14</sup> Freidheim, 1998

<sup>15</sup> Harbison και Pekar, σελ. 1, 1998

ότι η διαχείριση των συνεργασιών απαιτεί πολύ χρόνο από την πλευρά της Διοίκησης, όπως και πολλούς πόρους.

### 1.2. Τι Ορίζεται ως Συνεργασία:

Μια συνεργασία έχει γενικά ορισθεί ως μια εθελοντική σύμπραξη μεταξύ δυο ή περισσότερων εταιριών, η οποία περιλαμβάνει «ανταλλαγή ή από κοινού ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογιών ή υπηρεσιών»<sup>16</sup>. Λίγες είναι εκείνες οι μελέτες που έχουν συστηματικά διερευνήσει τις ίδιες τις διαδικασίες «ανταλλαγής», οι οποίες είναι τόσο θεμελιώδες χαρακτηριστικό της όποιας συνεργασίας. Με δεδομένο πως η ευκαιρία για μάθηση από τον / τους εταίρους, ή για μεταφορά πόρων μεταξύ εταιριών, αναφέρεται ευρέως ως κύριο κίνητρο για τη δημιουργία συνεργασιών<sup>17</sup>, είναι παράξενη η ύπαρξη λίγων μόνο μελετών, οι οποίες να εξετάζουν την πραγματική διαδικασία της μεταφοράς γνώσης μέσα σε ένα πλαίσιο το οποίο υποτίθεται πως υπάρχει ειδικά για αυτό το σκοπό.

Ο όρος «συνεργασία» χρησιμοποιείται γενικά για να καλύψει ένα ευρύ φάσμα συμφωνιών μεταξύ εταιριών, οι οποίες είναι βαθύτερες από τις αγοραίες συναλλαγές, αλλά που υπολείπονται των συγχωνεύσεων. Είτε λάβουν τη μορφή μιας κοινοπραξίας, ενός από κοινού προγράμματος E&A, μιας συμφωνίας μάρκετινγκ, ή όποια άλλη, οι συνεργασίες ορίζονται ως ένας οργανωσιακός μηχανισμός για τη διαχείριση μιας ατελούς σύμβασης μεταξύ δυο ξεχωριστών εταιριών, δίχως καμία τους να έχει πλήρη έλεγχο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων<sup>18</sup>.

Η μονάδα ανάλυσης είναι οι ομάδες (ή δίκτυα) εταιριών, οι οποίες συνδέονται μέσα από συνεργασίες, και οι οποίες ανταγωνίζονται συλλογικά ενάντια σε άλλες ομάδες και ενάντια σε μεμονωμένες εταιρίες. Αυτά τα ανταγωνιστικά δίκτυα εταιριών θεωρούνται ως υποομάδες μιας ευρύτερης δομής ανταγωνισμού και συνεργασίες στον κλάδο τους<sup>19</sup>.

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, συνεργασία είναι η στενή σχέση μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, η οποία σκοπό έχει την επίτευξη αμοιβαία συμβατών στόχων, τους οποίους θα ήταν δύσκολο ή αδύνατο να επιτύχει η κάθε επιχείρηση μόνη. Από τον ορισμό αυτό προκύπτουν μερικές λέξεις – κλειδιά που θα πρέπει να αναλυθούν περισσότερο:

- *Συνεργασία* σημαίνει καταρχήν ότι υπάρχει ένα πρότυπο λειτουργίας μεταξύ των εταιριών τέτοιο ώστε ο κάθε εταίρος να μη λειτουργεί με ίδιο συμφέρον σε βάρος των υπολοίπων.

<sup>16</sup> Gulati, σελ. 293, 1998

<sup>17</sup> Hagedoorn, 1993, Shenkar και Li, 1999

<sup>18</sup> Gomes – Casseres, 1996

<sup>19</sup> Duysters και Hagedoorn, 1995, Hagedoorn και Schakenraad, 1992

- *Αμοιβαία συμβατοί στόχοι* σημαίνει ότι υπάρχει μια «ευθυγράμμιση» και συμφωνία των εταίρων τέτοια ώστε ο καθένας να μπορεί να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας.
- *Στόχοι που δύσκολα επιτυγχάνονται από κάθε εταίρο χωριστά* σημαίνει πως κάθε εταίρος αναγνωρίζει όχι μόνον ότι εξαρτάται από τους υπόλοιπους, αλλά και ότι οι πορείες τους είναι αλληλένδετες. Ο καθένας παραδέχεται, για παράδειγμα, ότι το κόστος είναι απαγορευτικό, ο χρόνος λιγιστός, οι ικανότητες ανεπαρκείς προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος δίχως συμφωνία συνεργασίας.

Προκειμένου να διασφαλισθεί ένα βιώσιμο πνεύμα συνεργασίας είναι αναγκαίο να αναγνωρισθεί από τις επιχειρήσεις ότι οι συνεργασίες απαιτούν (και βασίζονται σε) μια λογική διαφορετική από την ανταγωνιστική. Τα θεμέλια του πνεύματος της συνεργασίας δεν είναι απαραίτητα καθαρά οικονομικά. Το πνεύμα της συνεργασίας στηρίζεται στην αρχή της αμοιβαιότητας, στην εμπιστοσύνη και στην αλληλεξάρτηση.

### 1.3 Συνεργασιακή Στρατηγική

Κατ' αρχήν, οι περισσότεροι μάνατζερς θα συμφωνήσουν πως οποιαδήποτε συνεργασία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την εταιρική στρατηγική. Ιδανικά, η στρατηγική αυτή θα μπορούσε να υποδείξει «(α) γιατί αυτός ο εταίρος και αυτή η διάρθρωση της συνεργασίας είναι καλύτερα από εναλλακτικές επιλογές, (β) τι περιμένει να αποκομίσει η εταιρία από τη σχέση, (γ) πως θα γίνει η διαχείριση του σχετικού κινδύνου, και λοιπά»<sup>20</sup>. Ωστόσο, ξανά και ξανά οι εταιρίες εισέρχονται σε συνεργασίες δίχως ξεκάθαρη αίσθηση της στρατηγικής που θα έπρεπε να τις στηρίζει και να τις καθοδηγεί. Για ποιό λόγο;

Ο λόγος έγκειται εν μέρει στην τάση που έχουν οι υπέρμαχοι της συνεργασίας και οι διαπραγματευτές να τη θεωρούν αυτοσκοπό. Εξαιτίας αυτής της τάσης να συγκεντρώνονται οι εταιρίες στην ίδια τη συναλλαγή (την υπογραφή δηλαδή της σύμβασης), είναι ζωτικό να έχουν εκ των προτέρων καταλήξει στο πως ακριβώς συνδέονται και ενσωματώνονται οι συνεργασίες στη συνολική εταιρική τους στρατηγική.

Μια συνεργασιακή στρατηγική είναι κάτι προφανώς μεγαλύτερο από μια μεμονωμένη συνεργασία. Επίσης, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι πολλές συνεργασίες επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν χάρη σε, ή εξαιτίας, του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζονται, του τρόπου με τον οποίο επιλέγονται οι εταίροι, και εξαιτίας άλλων κατά περίπτωση στοιχείων.

<sup>20</sup> Gomes – Casseres, σελ. 7, 1998



Ωστόσο, οι εταιρίες χρειάζονται να δημιουργήσουν μια οργανωσιακή διαδικασία η οποία να ενσωματώνει τις συνεργασίες ως μια από τις φυσικές επιχειρηματικές επιλογές τους, όπως είναι και η επένδυση σε αυτή ή στην άλλη αγορά, ή το άνοιγμα ή κλείσιμο του τάδε εργοστασίου. Μια τέτοια διαδικασία θα αναγνωρίζει πως οι συνεργασίες δεν είναι πανάκεια· έχουν τους κινδύνους και τις αμοιβές τους και είναι κατάλληλες για κάποιους σκοπούς και όχι για όλους. Οι εταιρίες δεν χρειάζονται να προσδιορίσουν εκ των προτέρων ποιο θα είναι το κόστος και το όφελος που επιθυμούν από κάποια συνεργασία, αλλά είναι σημαντικό να διαθέτουν μια μέθοδο για την αξιολόγηση αυτών. Απαραίτητο είναι επίσης ένα σύστημα προσδιορισμού και παρακολούθησης των στόχων που επιθυμούν να επιτύχουν μέσα από την κάθε συνεργασία. Αυτό είναι και το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας συνεργασιακής στρατηγικής.

Αν η ιστορία των συνεργασιών μπορεί να δείξει κάτι με βεβαιότητα, αυτό είναι πως οι εταιρίες κατά πάσα πιθανότητα δεν θα πάρουν όλα όσα ζητούσαν από μια συνεργασία, αλλά μπορούν να αποκομίσουν πολλά που δεν προσδοκούσαν καν.

Γιατί ο δρόμος για την ανάπτυξη εταιρικών τεχνολογικών ικανοτήτων περνά μέσα από τις συνεργασίες; Από ότι φαίνεται από την εντεινόμενη παγκόσμια δραστηριότητα σε συνεργασίες, και από τους πόρους που διατίθενται για την υλοποίησή τους, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να θεωρούν τις συνεργασίες ως βασικό στοιχείο για τη μελλοντική τους ανάπτυξη. Οι συνεργασίες μπορούν πράγματι να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων καθώς:

- εστιάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης σε δραστηριότητες οι οποίες είναι πράγματι βασικές για αυτήν και αποδίδουν τις μη – ζωτικές, στις οποίες η επιχείρηση έχει αδυναμίες, στους εταίρους
- ενισχύουν την ικανότητα των εταίρων να αναπτύσσουν και να προωθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να εισέρχονται σε νέα τμήματα της αγοράς και σε γεωγραφικά νέες αγορές
- δημιουργούν ευκαιρίες για αυξημένα έσοδα από υπάρχοντες πελάτες, κανάλια διανομής και προϊόντα, μέσα από την προσθήκη των συμπληρωματικών ικανοτήτων και εμπειρίας των εταίρων

Οι συνεργασίες επιτρέπουν στην επιχείρηση να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εταίρων της, προκειμένου να βελτιωθεί ολόκληρη η αλυσίδα αξίας της ίδιας. Οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται πλέον ως μεμονωμένοι παίκτες· ανταγωνίζονται ως «αστερισμοί» επιχειρήσεων, οι οποίοι συνεργάζονται προκειμένου να δημιουργήσουν αξία στους πελάτες τους. Σε όλους, πρακτικά, τους οικονομικούς τομείς, οι συνεργασίες έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι επιχειρήσεις. Μέχρι πρόσφατα

μπορούσε κανείς να παρατηρήσει τις ανταγωνιστικές σχέσεις που υπήρχαν μεταξύ, π.χ. των κατασκευαστών και των προμηθευτών τους, ή τη σύγκρουση μεταξύ των κατασκευαστών και των διανομέων τους. Κάθε μέρος της αλυσίδας αξίας επιχειρούσε να μεγιστοποιήσει τα οφέλη που θα αποκόμιζε, σε βάρος των υπολοίπων. Με τον τρόπο αυτό, όχι μόνο δεν επιτυγχάνονταν συνεργίες αλλά συχνά χάνονταν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η κατάσταση μεταβάλλεται ριζικά και ραγδαία.

Έτσι, πέρα από τις υπόλοιπες στρατηγικές των επιχειρήσεων (ανταγωνιστικές, τιμολογιακές, τεχνολογικές, κλπ) υπάρχει πλέον και η συνεργασιακή στρατηγική την οποία θα πρέπει να σχεδιάζουν.

Η συνεργασιακή στρατηγική αφορά την προσπάθεια των επιχειρήσεων να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους μέσα από τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, παρά σε ανταγωνισμό με αυτές. Εστιάζει στα οφέλη που μπορούν να αντληθούν μέσα από τη συνεργασία, καθώς και στον τρόπο διαχείρισης των συνεργασιών προκειμένου να δημιουργηθούν τα οφέλη αυτά. Η συνεργασιακή στρατηγική μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε επιχειρήσεις, οι οποίες υστερούν ως προς κάποιες ικανότητες ή πόρους, καθότι μέσα από διασυνδέσεις με άλλες επιχειρήσεις με συμπληρωματικές ικανότητες και πόρους μπορούν να αντλήσουν τα στοιχεία που τους λείπουν. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να αποκτήσουν ευκολότερη πρόσβαση σε νέες αγορές και σε ευκαιρίες για συνεργία και μάθηση. Ειδικά οι ευκαιρίες για επίτευξη συνεργιών και μάθησης ενδιαφέρουν άμεσα ολόκληρη την Ελληνική αμυντική βιομηχανία.

Η *συνεργασιακή στρατηγική* αποτελεί συμπλήρωμα της ανταγωνιστικής και της συνολικότερης εταιρικής στρατηγικής. Κάποιες φορές, η είσοδος μιας εταιρίας σε ένα βιομηχανικό κλάδο ή σε μια αγορά είναι εφικτή μόνο μέσα από τη συνεργασία με κάποιον εταίρο. Η δυνατότητα των εταιριών για είσοδο σε κάποιες αγορές, ειδικά των αναπτυσσόμενων χωρών ή εκείνων με δυσδιάκριτα εμπόδια εισόδου όπως η Ιαπωνία, μπορεί να υπάρχει μόνο μέσα από τη συνεργασία με κάποια εγχώρια εταιρία. Ο εγχώριος εταίρος μπορεί να προσφέρει δυνατότητες τις οποίες, αρχικά τουλάχιστον, ο ξένος εταίρος δεν διαθέτει. Αυτή η παρατήρηση οδηγεί στο δεύτερο τρόπο σκέψης σχετικά με την ανταγωνιστική στρατηγική, ο οποίος επισημαίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτηθεί μέσα από την κατοχή μοναδικών ικανοτήτων και πόρων. Η πρόσβαση σε σημαντικές ικανότητες αλλά και πόρους μπορεί κάποιες φορές να επιτευχθεί μόνο μέσα από κάποιον εταίρο' η ανάπτυξή τους δε, μπορεί κάποιες φορές να γίνει μόνο σε συνεργασία με κάποιον εταίρο. Έτσι, οι συνεργασίες μπορεί να δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρίες να αποκτήσουν πρόσβαση στις προηγμένες ικανότητες κάποιου εταίρου, ή να επιμερίσουν το υψηλό κόστος της ανάπτυξης νέων ικανοτήτων μέσα από την έρευνα και ανάπτυξη. Μέσα από

συνεργασίες μπορούν επίσης να συγκεντρωθούν οι συμπληρωματικές ικανότητες των εταιρών, έτσι ώστε να δημιουργηθούν συνεργίες. Για παράδειγμα, η επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ Rover και Honda βασίστηκε σε προσδιορισμένες συμπληρωματικότητες, οι οποίες δημιούργησαν συνεργίες. Η Rover μπορούσε να συνεισφέρει την πρόσβαση σε ένα δίκτυο ανεξάρτητων κατασκευαστών και υποκατασκευαστών, παραγωγική δυναμικότητα, καθώς και μια κατανόηση των προτιμήσεων της Ευρωπαϊκής αγοράς. Η Honda μπορούσε να συνεισφέρει γνώσεις μηχανικής, καθώς και μοντέλα αυτοκινήτων τα οποία χρειαζόνταν η Rover προκειμένου να ανανεώσει τη σειρά της<sup>21</sup>.

Η συνεργασιακή στρατηγική γίνεται όλο και περισσότερο ενδιαφέρον θέμα στη διάρκεια της δεκαετίας του '90. Μια σειρά από παρατηρούμενες σύγχρονες τάσεις τροφοδοτούν αυτό το ενδιαφέρον. Καταρχήν, όπως φάνηκε από τα δεδομένα που παρατέθηκαν, οι εταιρίες αποζητούν ολοένα και περισσότερο τις συνεργασίες, εξαιτίας της αδυναμίας τους να παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα κόσμο στον οποίο οι αγορές ενοποιούνται, οι τεχνολογίες αλλάζουν ταχύτατα, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων με ολοένα και συντομότερους κύκλους ζωής είναι τεράστιες, η διεθνής οικονομική σκηνή μεταβάλλεται ραγδαία.

Ταυτόχρονα, οι οικονομίες της Άπω Ανατολής δείχνουν σημεία ότι αρχίζουν να ξεπερνούν αυτές της Δύσης σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό βιομηχανικών κλάδων. *«Παρά την οικονομική κυριαρχία της Δύσης στη διάρκεια του 19<sup>ου</sup> και του πρώτου μισού του 20<sup>ου</sup> αιώνα, και παρά την ανάδειξη της Δύσης ως της υπέρτατης δύναμης μετά τον Β΄ Π.Π., η παγκόσμια ηγεσία στα αυτοκίνητα, στα ηλεκτρονικά, στη ναυπηγική, στο ατσάλι και στην υφαντουργία περνάει σταδιακά στην Άπω Ανατολή»<sup>22</sup>.*

Αν υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά στη φιλοσοφία μεταξύ Δύσης και Ανατολής, αυτή αφορά το ότι η Δύση λειτουργεί ατομικιστικά και ανταγωνιστικά σε όλα τα επίπεδα, μέχρι και μεταξύ προσώπων, ενώ η Ανατολή λειτουργεί συλλογικά και συνεργατικά μέσα από πυκνά δίκτυα σχέσεων και δεσμών. Αυτή είναι, ίσως, η κύρια δύναμη της Ανατολής. Αν είναι πράγματι έτσι, τότε οι Δυτικές εταιρίες θα πρέπει σταδιακά να αρχίσουν να κατανοούν τη φιλοσοφία και την πρακτική της συνεργασίας, και ίσως να υιοθετήσουν εκείνες τις πλευρές αυτού του τρόπου λειτουργίας οι οποίες είναι συμβατές με το Δυτικό τρόπο σκέψης.

Το «κίνημα» απομάκρυνσης από την παραδοσιακή έννοια της εταιρίας τονίζεται ακόμα περισσότερο από την ανάπτυξη των λεγόμενων «ομοσπονδιακών οργανισμών»<sup>23</sup>. Αυτή η νέα έννοια προδιαγράφει το τέλος των ολοκληρωμένων πολυεθνικών (ή υπερεθνικών, πλέον) επιχειρήσεων όπως τις γνωρίζουμε μέχρι

<sup>21</sup> Faulkner, 1995

<sup>22</sup> Child και Faulkner, σελ 4, 1998

<sup>23</sup> Handy, 1992

σήμερα, οι οποίες αντιμετωπίζουν προβλήματα ακριβώς εξαιτίας του μεγέθους τους, παρουσιάζουν μεροληψία που ευνοεί την εταιρική κουλτούρα της μητρικής τους χώρας και έχουν προβλήματα έλλειψης ευελιξίας. Η άποψη αυτή αποδίδει μικρό υπόλοιπο ζωής στις καθετοποιημένες και ολοκληρωμένες πολυεθνικές εταιρίες, οι οποίες συχνά υποφέρουν από διογκωμένα γενικά έξοδα (overheads), από μια μεροληψία υπέρ της κουλτούρας του κεντρικού τους στρατηγείου, καθώς και από δυσκαμψία.

Η αύξηση του αριθμού και του ρυθμού σύναψης συνεργασιών προσεγγίζει την ευέλικτη υπερεθνική δομή των επιχειρήσεων από την αντίστροφη πλευρά. Με άλλα λόγια, οι συνεργασίες αφορούν τη συγχώνευση πόρων και ικανοτήτων οι οποίες ανήκαν πρωτύτερα σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις, ενώ οι ομόσπονδες επιχειρήσεις ενώνουν πόρους και ικανότητες οι οποίες ανήκαν πρωτύτερα σε ιεραρχικά δομημένη εταιρεία.

Ακούγεται ίσως παράξενο αλλά η IBM, μια από τις πιο ισχυρές πολυεθνικές στον κόσμο, είναι μια από τις εταιρίες που μεταβαίνουν στο σχήμα της ομοσπονδιακής επιχείρησης<sup>24</sup>. *«Μετά από σημαντική πτώση στην απόδοσή της, και με το φόβο της απώλειας του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, η IBM αποφάσισε το 1991 να αναδομήσει ριζικά το σχήμα λειτουργίας της, από μια ολοκληρωμένη παγκόσμια εταιρία με μια και μοναδική εταιρική κουλτούρα, σε μια ομοσπονδία 14 οιονεί ανταγωνιστικών εταιριών. Η θεμελιώδης αυτή διαφοροποίηση στηρίζεται ξεκάθαρα στη δυνατότητα που έχουν οι 14 αυτές εταιρίες για μεταξύ τους συνεργασία, όταν είναι χρήσιμο, ενώ στο προηγούμενο σχήμα οι εταιρίες συντονίζονται μέσα από τα κανάλια της ιεραρχίας. Ο πολιτισμικός κλονισμός μέσα στην IBM ήταν τόσο ισχυρός, και τα αρχικά αποτελέσματα τόσο μικτά, ώστε ο διευθύνοντας σύμβουλος της αργότερα παραιτήθηκε και ο αντικαταστάτης του δεν προέρχεται από τη βιομηχανία των υπολογιστών. Η IBM του μέλλοντος πιθανώς θα είναι μια ομόσπονδη εταιρία, αν και ακόμα δεν έχει προσαρμοσθεί επιτυχώς στο νέο αυτό σχήμα».*

Με τις παραδοσιακές έννοιες της εταιρίας, του κλάδου και της Εθνικής οικονομίας να γίνονται όλο και πιο ασαφείς, και συνεπώς να χάνουν την αξία τους ως εργαλεία και αντικείμενα ανάλυσης, η ανάγκη για πληρέστερη κατανόηση των συνεργασιών και των συνεργασιακών στρατηγικών αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα.

Κατά συνέπεια, η ανάλυση της συνεργασιακής στρατηγικής ελκύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον τόσο των επιχειρήσεων όσο και των αναλυτών την τελευταία δεκαετία. Το ενδιαφέρον αυτό τροφοδοτείται από αρκετές παρατηρούμενες τάσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις εντείνουν τις προσπάθειές τους να συνεργάζονται μεταξύ τους, εξαιτίας των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν σε

<sup>24</sup> Child και Faulkner, σελ. 4, 1998

ένα κόσμο στον οποίο: (α) οι αγορές γίνονται παγκόσμιες, (β) οι τεχνολογίες αλλάζουν ταχύτατα, (γ) οι απαιτήσεις για επενδύσεις είναι τόσο τεράστιες, όσο και πολύ συχνές, προκειμένου να αναπτυχθούν νέα προϊόντα με ολοένα και μικρότερο κύκλο ζωής. Ταυτόχρονα, η παγκόσμια οικονομική σκηνή χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα και αστάθεια.

Σε ότι αφορά λοιπόν τις συνεργασίες, τρία είναι τα κύρια σημεία που δεν πρέπει να διαφεύγουν της προσοχής:

- *Ο σχηματισμός συνεργασιών οδηγείται από τις ανταγωνιστικές πιέσεις. Υπάρχει πληθώρα λόγων σχηματισμού συνεργασιών, από την επιβίωση της επιχείρησης μέχρι την προσπάθεια για καθιέρωση προτύπων σε μια νέα και ανθίζουσα βιομηχανία. Σκοπός των συνεργασιών είναι πάντοτε η δημιουργία αξίας με τέτοιο τρόπο ώστε η συνεργαζόμενη ομάδα επιχειρήσεων να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις υπόλοιπες.*
- *Οι εταίροι θα πρέπει να διαθέτουν συμπληρωματικές ικανότητες ή / και εμπειρίες. Όταν οι εταίροι διαθέτουν επικαλυπτόμενες ικανότητες είναι πιθανές οι συγκρούσεις. Τα προβλήματα που προκύπτουν αφορούν συνήθως θέματα καθορισμού του ρόλου του καθενός και την αξία την οποία ο κάθε εταίρος συνεισφέρει στη συνεργασία. Όταν οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι και οι ικανότητες των εταίρων επικαλύπτονται, είναι πολύ πιθανές οι συγκρούσεις. Το πρόβλημα της επικάλυψης των ικανοτήτων των εταίρων είναι ιδιαίτερα οξύ σε συνεργασίες στις οποίες υπάρχουν ανταλλαγές μετοχικού κεφαλαίου (όπως είναι π.χ. οι κοινοπραξίες). Καθίσταται δύσκολη η αποτίμηση της αξίας των ικανοτήτων και της εμπειρίας που συνεισφέρουν οι εταίροι. Έτσι, όχι μόνο γίνονται δυσχερείς οι διαπραγματεύσεις, αλλά προκύπτουν και θέματα μάλιστα της συνεργασίας.*
- *Οι συνεργασίες δεν αφορούν μόνο το επιχειρείν· οι συνεργασίες αφορούν επίσης ανθρώπους και σχέσεις. Υπάρχουν στις συνεργασίες «κανόνες εμπλοκής» (δηλαδή τρόποι συμπεριφοράς) σε ότι αφορά την αναμενόμενη συμπεριφορά των εταίρων. Η αποδεκτή συμπεριφορά στη συνεργασία βασίζεται σε πρότυπα που αναπτύσσονται καθώς οι εταίροι έρχονται σε επαφή μεταξύ τους. Όταν οι εταίροι έχουν μια κοινή αντίληψη του τι σημαίνει η συνεργασία, τότε η διαχείρισή της γίνεται απλούστερη. Οι επιτυχημένες συνεργασίες βασίζονται στο ότι οι εταίροι έχουν κοινές απόψεις σε ότι αφορά και την αποδεκτή συμπεριφορά τους στα πλαίσια της συνεργασίας.*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

### Θεωρίες που βοηθούν στην κατανόηση των στρατηγικών συμμαχιών

#### 2.1 Εισαγωγή:

Δεν υπάρχει ενοποιημένη θεωρία ή έστω προσέγγιση που να μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την κατανόηση της συνεργασιακής στρατηγικής. Χρήσιμες, αν και αποσπασματικές, εισροές δίνουν η Οικονομική, η Θεωρία Παιγνίων, η Θεωρία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, καθώς και η Θεωρία των Οργανισμών. Καθώς παρατήρησε ο Parkhe<sup>25</sup> «*χρειάζεται μια κυρίαρχη προσέγγιση η οποία να κατορθώσει να ενοποιήσει όλες τις θεωρητικές προσεγγίσεις σε μια ενοποιημένη θεωρία η οποία να ερμηνεύει τη φύση της... συνεργασιακής σχέσης*». Αν και η κυρίαρχη αυτή προσέγγιση δεν είναι προς το παρόν διαθέσιμη, υπάρχουν μερικές συστηματοποιημένες θεωρήσεις οι οποίες επιτρέπουν, ως ένα βαθμό, την κατανόηση του αντικειμένου της συνεργασίας.

#### 2.2. Οικονομική

Τέσσερις είναι οι κύριες προσεγγίσεις της Οικονομικής, οι οποίες είναι χρήσιμες για την κατανόηση της συνεργασιακής στρατηγικής. Αυτές είναι οι (1) Θεωρία Ισχύος στην Αγορά (Market Power Theory), (2) η Οικονομική του Κόστους Συναλλαγής (Transaction Cost Economics), (3) η Agency Θεωρία και, (4) η Θεωρία των Αυξανόμενων Αποδόσεων.

##### 2.2.1 Θεωρία Ισχύος στην Αγορά

Η Θεωρία Ισχύος στην Αγορά (MPT) ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρίες μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση μέσα από τη διασφάλιση ισχυρότερων θέσεων μέσα στις αγορές στις οποίες απευθύνονται. Ο Porter στο βιβλίο του “Competitive Strategy” (1980) υποστηρίζει πως η σχετική θέση που καταλαμβάνουν οι επιχειρήσεις μέσα στον κλάδο τους προσδιορίζουν σε γενικές γραμμές και τις στρατηγικές που είναι περισσότερο βιώσιμες και επικερδείς γι’ αυτές.

---

<sup>25</sup> Parkhe, 1993a, p. 229

Μια συνεργασιακή στρατηγική μπορεί να αποτελέσει μια αμοιβαίως επωφελή ευκαιρία, προκειμένου συνεργαζόμενες εταιρίες να βελτιώσουν τη θέση που κατέχουν στον κλάδο τους. Με άλλα λόγια, μπορεί να τους δώσει τη δυνατότητα να αυξήσουν την επρροή τους στην αγορά.

Ο Hymer<sup>26</sup> ήταν από τους πρώτους που εφάρμοσαν την ΜΡΤ στη μελέτη της συνεργασιακής στρατηγικής, κάνοντας για πρώτη φορά τη διάκριση μεταξύ επιθετικών και αμυντικών συνασπισμών εταιριών. Οι επιθετικοί συνασπισμοί αποσκοπούν στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταίρων και στην ενίσχυση της θέσης τους μέσα από τη μείωση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν οι ανταγωνιστές, ή μέσα από την αύξηση του κόστους παραγωγής ή διανομής των ανταγωνιστών. Από την άλλη πλευρά, οι αμυντικοί συνασπισμοί σχηματίζονται για τη δημιουργία εμποδίων εισόδου τα οποία αποσκοπούν στη διασφάλιση της θέσης των εταίρων και στη σταθεροποίηση του κλάδου. Αμυντικοί συνασπισμοί μπορούν επίσης να επιδιώκονται από εταιρίες με ασθενή θέση στην αγορά ή στον κλάδο τους, προκειμένου να αμυνθούν ενάντια σε κάποιον κυρίαρχο παίκτη. Είναι επίσης δυνατή η συνεργασία μεταξύ εταίρου που έχει αμυντικές διαθέσεις και εταίρου με επιθετικές διαθέσεις. Η Rover συνεργάστηκε με τη Honda προκειμένου να εξασφαλίσει νέα μοντέλα αυτοκινήτων για τη γκάμα της, καθώς και ικανότητες μηχανικής χωρίς τις οποίες δεν μπορούσε να επιβιώσει. Από την άλλη, οι προθέσεις της Honda όσον αφορά τη συνεργασία ήταν περισσότερο επιθετικές, καθώς θεωρούσε τη Rover ως μια γέφυρα προς την Ευρωπαϊκή αγορά.

Στη συνέχεια, ο Porter<sup>27</sup> εισήγαγε την έννοια της «αλυσίδας αξίας». Η έννοια αυτή διακρίνει ανάμεσα στις πρωταρχικές δραστηριότητες μιας εταιρίας (inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, after – sales logistics) και τις δραστηριότητες υποστήριξης (υποδομές εταιρίας, τεχνολογική ανάπτυξη, διαχείριση ανθρώπινων πόρων και διαδικασίες προμηθειών). Η έννοια της αλυσίδας αξίας χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να διακρίνει ανάμεσα σε συνεργασιακές στρατηγικές ανάλογα με τον τύπο των πόρων που συνεισφέρουν οι εταίροι<sup>28</sup>. Μια στρατηγική αφορά τη συνεισφορά και συγκέντρωση παρόμοιων πόρων, προκειμένου για τη δημιουργία οικονομιών εύρους (scope), για τον εξορθολογισμό της παραγωγικής δυναμικότητας, για τη μεταφορά γνώσης ή για τον επιμερισμό

<sup>26</sup> Hymer, 1972

<sup>27</sup> Porter, 1985

<sup>28</sup> Porter και Fuller, 1986, Root, 1988, Lorange και Roos, 1992

κινδύνων. Η στρατηγική αυτή αποκαλείται «προσθετική», «κλίμακας», «εύρους» και «συμμετρική».

Άλλος τύπος συνεργασιακής στρατηγικής είναι η δημιουργία «συμπληρωματικών» συμμαχιών και αναφέρεται σε περιπτώσεις στις οποίες οι εταίροι συνεισφέρουν δραστηριότητες από διαφορετικά τμήματα της αλυσίδας αξίας. Αυτό τους επιτρέπει να βασίζονται και να δημιουργούν πάνω στις υπάρχουσες δυνάμεις και στα υπάρχοντα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

Από τα θετικά της σημεία είναι το ότι η MPT προσφέρει αρκετά στην κατανόηση των συνεργασιακών σχέσεων. Αύξηση της ισχύος και της επιρροής μιας εταιρίας στην αγορά μπορεί να επιτευχθεί και μέσα από συνεργασιακές στρατηγικές. Η συνεργασία μπορεί να αποτελέσει έναν γρηγορότερο αλλά και φθηνότερο τρόπο απόκτησης ισχύος και επιρροής στην αγορά. Ο άκρατος ανταγωνισμός δεν είναι η μοναδική επιλογή. Ταυτόχρονα, η δυσχέρεια στην επιλογή μεταξύ ανταγωνιστικών και συνεργασιακών στρατηγικών από την πλευρά των εταιριών περιγράφει και τις ασταθείς ισορροπίες που δημιουργούνται. Ένας από τους λόγους λύσης των συνεργασιών είναι και το ότι ένας από τους εταίρους καταλήγει στο ότι τα μελλοντικά του οφέλη μπορούν να είναι μεγαλύτερα από τη στροφή του προς ανταγωνιστικές στρατηγικές, παρά από τη συνέχιση της συνεργασίας.

Ωστόσο, η MPT δεν λαμβάνει υπόψη της την εμπιστοσύνη που μπορεί να δημιουργήσει η συνεργασία μεταξύ των εταίρων, η οποία μπορεί σταδιακά να αντισταθμίσει οποιαδήποτε τάση λύσης της συνεργασίας. Από την άποψη αυτή, πρόκειται για μια ντετερμινιστική προσέγγιση η οποία δεν μπορεί να ερμηνεύσει τον τρόπο με τον οποίο οι εξελισσόμενες σχέσεις μεταξύ των εταίρων μπορούν να μεταβάλλουν την ίδια τους τη λογική και το εταιρικό τους όραμα. Επικεντρώνεται στο πώς χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος – Εθνικά, βιομηχανικά και οργανωσιακά – περιορίζουν και διαμορφώνουν τις συνεργασιακές σχέσεις σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο, αντί να εξετάζει το πώς οι εταίροι μπορούν να αξιοποιήσουν τη συνεργασία προδραστικά (proactively) μέσα σε αυτό το περιβάλλον.

Μια ακόμα κύρια συνεισφορά της προσέγγισης MPT αφορά τις έννοιες και τις αναλυτικές τεχνικές που προσφέρει για την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των συνεργασιακών στρατηγικών και του εκάστοτε Εθνικού και βιομηχανικού περιβάλλοντος. Η έννοια της αλυσίδας αξίας και ο προσδιορισμός των διάφορων ανταγωνιστικών στρατηγικών είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τον εντοπισμό από την



πλευρά των εταιριών των περιπτώσεων στις οποίες μπορεί να είναι αναγκαία μια συνεργασία.

### 2.2.2 Οικονομική του Κόστους Συναλλαγής

Η Οικονομική του Κόστους Συναλλαγής (TCE) θεωρεί τις στρατηγικές συμμαχίες ως μια μέθοδο δυνητικής μείωσης του κόστους διοργάνωσης των διεθνών επιχειρηματικών συναλλαγών. Κόστος συναλλαγής (transaction cost) είναι εκείνο το κόστος που αφορά την οργάνωση, τη διαχείριση και την παρακολούθηση των συναλλαγών που γίνονται από την εταιρία σε διάφορες αγορές. Τέτοιο κόστος είναι, για παράδειγμα, το κόστος των διαπραγματεύσεων, το κόστος συγγραφής συμβάσεων, το κόστος επιμελητείας.

Ο Oliver Williamson<sup>29</sup> αποτελεί τον κύριο υπέρμαχο της TCE. Στην έκδοση της TCE του 1975, ο Williamson προσδιόρισε τους πέντε παράγοντες που σχετίζονται με την επιλογή της εταιρίας να εσωτερικεύσει τη διαχείριση των συναλλαγών της ή να τις αναθέσει στην αγορά. Οι παράγοντες είναι ο καιροσκοπισμός, η πεπερασμένη ορθολογικότητα (bounded rationality), ο μικρός αριθμός, η αβεβαιότητα και περιπλοκότητα και, τέλος, η εμπέδωση της πληροφορίας. Ο Williamson υποστηρίζει πως όταν δυο ή περισσότερα μέρη αλληλεπιδρούν επανειλημμένα κάτω από συνθήκες στις οποίες (1) υπάρχει μικρός αριθμός πιθανών εταίρων, (2) οι συνθήκες στην αγοράς είναι αβέβαιες ή / και περίπλοκες και, (3) υπάρχει ασυμμετρία πληροφόρησης μεταξύ των μερών η οποία δεν μπορεί να εξισορροπηθεί παρά μόνο με ανάληψη εξόδων από την πλευρά του λιγότερο πληροφορημένου, τότε ο περισσότερο ευάλωτος εταίρος είναι πιθανό να ωφεληθεί από την εσωτερικευση της συναλλαγής ή της δραστηριότητας προκειμένου να μπορεί να την ελέγξει αποτελεσματικότερα.

Στην ανάλυσή του 1985, ο Williamson δίνει μεγαλύτερη προσοχή στο θέμα της ιδιαιτερότητας των πόρων (asset specificity) των εταιριών ως κεντρικό ζήτημα για την απόφαση της επιλογής μεταξύ των τρόπων διαχείρισης των συναλλαγών. Η ιδιαιτερότητα των πόρων αναφέρεται σε διαρκείς επενδύσεις, οι οποίες δεν είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν εκ νέου σε άλλες χρήσεις, και οι οποίες αναλαμβάνονται προκειμένου να υποστηρίξουν συγκεκριμένες συναλλαγές.

---

<sup>29</sup> Williamson, O., 1975, 1985

Κατά τον Williamson οι ιδιότητες μιας συναλλαγής, ειδικά ο βαθμός της ιδιαιτερότητας των πόρων, θα πρέπει να παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή του τρόπου διαχείρισης των συναλλαγών. Όταν πρόκειται για συναλλαγές που θα γίνουν μόνο μια φορά, ή που θα έχουν σχετικά μικρή διάρκεια, και όταν οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν δεν θα παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ιδιαιτερότητας, τότε οι συναλλαγές μπορούν να γίνουν μέσω της αγοράς. Αντίθετα, όταν οι συναλλαγές είναι επαναλαμβανόμενες, αβέβαιες ως προς το αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να επέλθει μετά από μακρό χρονικό διάστημα, και απαιτούν πόρους με υψηλό βαθμό ιδιαιτερότητας, τότε μπορούν να αναλαμβάνονται περισσότερο αποτελεσματικά μέσα στους ίδιους τους οργανισμούς (τις κατά Williamson «ιεραρχίες»).

Ακόμα και ο Williamson αναγνωρίζει, ωστόσο, ότι μεταξύ των δυο άκρων που περιγράφηκαν υπάρχουν ακόμα δυο περιπτώσεις. Και οι δυο περιπτώσεις αφορούν πόρους με μεσαίο βαθμό ιδιαιτερότητας, ενώ η πρώτη περίπτωση αναφέρεται σε περιστασιακές συναλλαγές και η δεύτερη σε επαναλαμβανόμενες. Στις πρώτη περίπτωση, ο Williamson υποστηρίζει ότι η συναλλαγή πρέπει να γίνει μέσω της αγοράς με υποστήριξη τρίτων μερών όπως είναι η διαιτησία και η νομοθεσία. Στη δεύτερη περίπτωση, ο ίδιος υποστηρίζει πως οι συναλλαγές πρέπει να είναι «σχεσιακές συμβάσεις» (relational contracting) και να χαρακτηρίζονται από διμερή έλεγχο (bilateral governance). Οι σχεσιακές συμβάσεις αφορούν μια μακροπρόθεσμη επένδυση στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των μερών. Ο διμερής έλεγχος μπορεί, ωστόσο, να επιτευχθεί μέσα από την ανάληψη από τα μέρη αμοιβαίων επενδύσεων με υψηλό βαθμό ιδιαιτερότητας, οι οποίες δημιουργούν αμοιβαία εξάρτηση και λειτουργούν ως ασφάλεια έναντι της ευκαιριακής συμπεριφοράς.

Έτσι, οι έννοιες των σχεσιακών συμβάσεων και του διμερούς ελέγχου αποτελούν την παραδοχή από πλευράς Williamson της πιθανότητας ύπαρξης μικτών μορφών οργάνωσης της παραγωγής, ανάμεσα στις ιεραρχίες και στην αγορά. Αν και αυτές οι υβριδικές μορφές οργάνωσης της παραγωγής προσφέρουν πλεονεκτήματα που προσδιορίζει η TCE – αποφυγή της μεγάλης αβεβαιότητας που σχετίζεται με την πιθανή αποτυχία της αγοράς και υψηλό κόστος οργάνωσης και λειτουργίας των ιεραρχικών δομών – η δυσκολία που παρουσιάζουν ως προς τον έλεγχό τους από τα δυο μέρη ταυτόχρονα τις καθιστά εγγενώς ασταθείς<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Buckley και Casson, 1988, Kogut, 1988b

Ενώ η MPT δίνει έμφαση στα κίνητρα για συνεργασία, τα οποία σχετίζονται με την επιρροή των επιχειρήσεων στην αγορά και με τη δημιουργία κέρδους, η TCE δίνει έμφαση στη δυνατότητα για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και για μειωμένο κόστος που επιφέρει η συνεργασία. Ο Williamson έχει πάντως δεχθεί κριτική για την TCE καθότι δεν λαμβάνει υπόψη τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες προσδιοριστικό παράγοντα επιλογής τρόπου διαχείρισης των συναλλαγών αποτελεί η επιρροή στην αγορά, και όχι η αποτελεσματικότητα<sup>31</sup>.

Επιπλέον, ενώ η TCE παρέχει το υπόβαθρο για την ανάλυση της επιλογής μεταξύ αγοράς και ιεραρχίας ως τρόπων διαχείρισης των συναλλαγών, δεν λαμβάνει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι σχεσιακές πλευρές της συνεργασίας εξελίσσονται με το χρόνο, εξέλιξη η οποία κατά Parkhe<sup>32</sup> επιδρά στην ίδια τη φύση των συναλλαγών. Η TCE πάντοτε δίνει έμφαση στην ορθολογική πλευρά των συναλλαγών τηρώντας μια στατική, μη – εξελικτική θεώρηση. Με τον τρόπο αυτό, δεν λαμβάνει υπόψη της τον τρόπο με τον οποίο η εμπιστοσύνη και το δέσιμο που αναπτύσσεται μεταξύ των εταίρων μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες ευκαιριακής συμπεριφοράς και, πιθανώς, να μειώσει επίσης τους περιορισμούς που επιβάλλονται από την πεπερασμένη ορθολογικότητα, μέσα από την εντεινόμενη επιθυμία των εταίρων για μεταξύ τους ανταλλαγή πληροφορήσης. Η TCE ασχολείται μονάχα με ζητήματα αποτελεσματικότητας των συναλλαγών και καθόλου με το ρόλο που παίζουν στη διαχείριση των συναλλαγών θέματα όπως η εντιμότητα ή η εμπιστοσύνη. Στην TCE, τα ποιοτικά στοιχεία των επιχειρηματικών σχέσεων, όπως και η αξία που αποδίδουν οι εταιρίες στην ίδια τη σχέση που αναπτύσσουν με τους εταίρους τους, είναι ζητήματα δευτερεύουσας σημασίας.

Το τελευταίο οδηγεί σε έναν ακόμα περιορισμό της TCE. Αγνοεί εκείνες τις μορφές οικονομικής οργάνωσης οι οποίες δεν είναι απολύτως κωδικοποιημένες (όπως είναι η αγορά και οι ιεραρχίες), στις οποίες οι συναλλαγές διέπονται από λιγότερο φανερά κίνητρα.

### 2.2.3. Θεωρία των Αυξανόμενων Αποδόσεων

<sup>31</sup> Francis et al., 1983

<sup>32</sup> Parkhe, 1993b

Η Οικονομική θεωρία παραδοσιακά λειτουργεί με την υπόθεση ότι πέρα από κάποιο σημείο υπάρχουν φθίνουσες αποδόσεις από τη χρήση επιπρόσθετων εισροών και συντελεστών παραγωγής.

Οικονομολόγοι όπως ο Arthur<sup>33</sup> και οι Bettis και Hitt<sup>34</sup>, ωστόσο, παρατήρησαν ότι στους κλάδους έντασης γνώσης παρατηρούνται αυξανόμενα φαινόμενα διαρκώς αυξανόμενων αποδόσεων των συντελεστών παραγωγής. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εταιρίες που θα κατορθώσουν να αποσπάσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς νωρίς, μπορεί να είναι σε θέση να «εγκλωβίσουν» τους πελάτες τους (φαινόμενο lock – in). Αποτέλεσμα αυτού του εγκλωβισμού είναι το ότι οι εταιρίες αυτές είναι τελικά σε θέση να κυριαρχήσουν στην αγορά χωρίς να υφίστανται την οικονομική φθορά που προκαλούν οι φθίνουσες αποδόσεις. Το φαινόμενο της εταιρίας λογισμικού Microsoft αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυξανόμενων αποδόσεων. Το λειτουργικό της σύστημα Windows, στο οποίο γράφονται και αυτές οι γραμμές, δεν θεωρείται από τους ειδικούς ως το απολύτως καλύτερο προϊόν. Παρόλα αυτά αναμφισβήτητα κυριαρχεί στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών καθώς έχει τεράστια εγκατεστημένη βάση και υψηλότατο ανειλημμένο κόστος (sunk cost), πολύ χαμηλό μεταβλητό κόστος παραγωγής, όπως και μια στρατιά από χρήστες εκπαιδευμένους στη χρήση του. Κάτω από τέτοιες συνθήκες θα ήταν πράγματι απίθανο να το εκτοπίσει κάποιο άλλο προϊόν, ενώ θα επιτυγχάνει αυξανόμενες αποδόσεις ίσως μέχρι να καταστεί το απολύτως κυρίαρχο λειτουργικό σύστημα. Σε μια παλαιότερη περίπτωση, το πληκτρολόγιο τύπου QWERTY που όλοι χρησιμοποιούμε<sup>35</sup> πέτυχε παρόμοια διείσδυση και κυριαρχία, αν και καμιά εταιρία δεν κατόρθωσε να κυριαρχήσει.

Η ύπαρξη αγορών που χαρακτηρίζονται από αυξανόμενες αποδόσεις οδηγεί τις εταιρίες στην ανάπτυξη πυκνών τεχνολογικών δικτύων και στο σχηματισμό συμμαχιών προκειμένου να επιτευχθεί η ελάχιστη κρίσιμη μάζα ώστε να καταστούν κύριοι παίκτες στην αγορά, και να έχουν την πρωτοβουλία κινήσεων.

### 2.3 Θεωρία Παγνίων

<sup>33</sup> Arthur, 1989

<sup>34</sup> Bettis και Hitt, 1995, σελ. 10

<sup>35</sup> QWERTY δεν είναι παρά τα γράμματα που βρίσκονται, από αριστερά προς τα δεξιά, στο πάνω και αριστερό τμήμα όλων των σύγχρονων πληκτρολογίων.

Η Θεωρία Παιγνίων (ΘΠ) ασχολείται με την πρόβλεψη της έκβασης «παιγνίων», τα οποία δεν είναι παρά κοινωνικές καταστάσεις που περιλαμβάνουν δυο ή περισσότερους παράγοντες (παίκτες) οι οποίοι έχουν αλληλένδετα ή αλληλεξαρτώμενα συμφέροντα<sup>36</sup>. Η ΘΠ ασχολείται με τις στρατηγικές που υιοθετούν οι παίκτες του παιγνίου και με τις επιπτώσεις που αυτές έχουν στην εξέλιξη του παιγνίου. Έτσι, τα διδάγματά της έχουν άμεση σχέση με την κατανόηση της συνεργασιακής στρατηγικής.

Τα παίγνια με δυο παίκτες είναι τα πιο στοιχειώδη και αποσκοπούν στην ανάδειξη του διλήμματος που δημιουργεί η επιλογή μεταξύ μιας ανταγωνιστικής και μιας συνεργασιακής στρατηγικής. Ενώ η ΘΠ υποθέτει ότι οι παίκτες κινούνται με βάση το ίδιο συμφέρον, δεν υποθέτει ότι αναγκαστικά θα ακολουθήσουν και ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Το δίλημμα είναι το ότι, ενώ η συνεργασία θα μεγιστοποιήσει το κοινό – συνολικό συμφέρον, δεν μεγιστοποιεί το ατομικό συμφέρον – τουλάχιστον για μια δεδομένη συναλλαγή σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Η κλασική εκδοχή του θεμελιώδους παιγνίου της ΘΠ περιγράφει καταστάσεις στις οποίες οι παίκτες είναι λογικά καταδικασμένοι σε ατομική συμπεριφορά. Το παίγνιο αυτό πηγάζει από ένα υπόδειγμα που αναπτύχθηκε το 1951 από την Merrill Flood του Rand Corporation, στο οποίο δόθηκε αργότερα από τον Albert Tucker το όνομα «το δίλημμα του φυλακισμένου».

Ο John Casti<sup>37</sup> περιγράφει γλαφυρά τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι παίκτες σε αυτό το παίγνιο:

«Στην όπερα του Puccini Tosca, ο εραστής της Tosca καταδικάζεται σε θάνατο και ο αρχηγός της αστυνομίας Scarpia κάνει στην Tosca μια πρόταση. Αν η Tosca του κάνει κάποιες ερωτικές «χάρες», ο Scarpia θα χαρίσει τη ζωή στον αγαπημένο της δίνοντας εντολή στο εκτελεστικό απόσπασμα να γεμίσει τα τουφέκια του με άσφαιρα. Εδώ, τόσο η Tosca όσο και ο Scarpia αντιμετωπίζουν την επιλογή να τηρήσουν το δικό τους μέρος της συμφωνίας, ή να προδώσουν το άλλο μέρος. Ενεργώντας με βάση το καλύτερο για τον καθένα τους ξεχωριστά, τόσο η Tosca όσο και ο Scarpia θα προσπαθήσουν να προδώσουν ο ένας τον άλλο. Τελικά, η Tosca χτυπά τον Scarpia με μαχαίρι την ώρα που εκείνους την αγκαλιάζει (η Tosca δέχθηκε την πρόταση), ενώ

<sup>36</sup> Zagare, 1984 σελ. 7

<sup>37</sup> Casti, J., 1992, σελ. 198

αποδεικνύεται ότι ο Scarpia δεν είχε δώσει τη συμφωνημένη εντολή στο απόσπασμα. Το δίλημμα αφορά το ότι αυτό το αποτέλεσμα, που ήταν κακό και για τους δυο παίκτες, θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί αν τα δυο μέρη μπορούσαν να έχουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και να δράσουν όχι ατομικά, αλλά με βάση το κοινό τους συμφέρον.»

Αναλυτικά, αν η Tosca είναι ο παίκτης  $A$  και ο Scarpia ο παίκτης  $B$ , το παίγνιο είναι το εξής:

- Ο  $A$  εξαπατά και ο  $B$  συνεργάζεται: ο  $A$  πετυχαίνει 3 (και ο  $B$  πετυχαίνει 0· συνολικά 3 βαθμοί στο παίγνιο). Η Tosca πετυχαίνει εκείνο που επιθυμεί χωρίς θυσίες. Το ενδεχόμενο θα μπορούσε να συμβεί αν η Tosca είχε σκοτώσει τον Scarpia και ο τελευταίος είχε πράγματι δώσει την εντολή για άσφαιρα.
- Ο  $A$  συνεργάζεται και ο  $B$  συνεργάζεται: ο  $A$  πετυχαίνει 2 (και ο  $B$  επίσης 2· συνολικά 4 βαθμοί στο παίγνιο). Η Tosca, αν και σώζει τον αγαπημένο της, υποκύπτει στον Scarpia προκειμένου να το πετύχει, κάτι που αντιλαμβάνεται προφανώς ως θυσία (κόστος). Παρόμοια, το κόστος για τον Scarpia αφορά το γεγονός ότι ο αγαπημένος της Tosca παραμένει ζωντανός.
- Ο  $A$  εξαπατά και ο  $B$  εξαπατά: ο  $A$  πετυχαίνει 1 (και ο  $B$  επίσης 1· συνολικά 2 βαθμοί στο παίγνιο). Η Tosca σκότωσε τουλάχιστον τον Scarpia, αλλά με κόστος τη ζωή του αγαπημένου της. Καθόλου επιτυχημένο αποτέλεσμα, ούτε για την Tosca ούτε και για τον Scarpia, αλλά οριακά καλύτερο από την τέταρτη πιθανότητα.
- Ο  $A$  συνεργάζεται και ο  $B$  εξαπατά: ο  $A$  πετυχαίνει 0 (και ο  $B$  3· συνολικά 3 βαθμοί στο παίγνιο). Αυτή είναι και η χειρότερη περίπτωση για την Tosca. Παραδίδεται στον Scarpia, αλλά εκείνος εκτελεί τον αγαπημένο της. Αυτό είναι το «αποτέλεσμα του κοροΐδου» και θα πρέπει να αποφευχθεί, αν είναι δυνατό, με κάθε κόστος.

Το δίλημμα στην πραγματικότητα αφορά το ότι, εφόσον η Tosca ( $A$ ) δεν γνωρίζει τι πρόκειται να πράξει ο Scarpia ( $B$ ), λογικά θα προσπαθήσει να μην αποτελέσει το «κοροΐδο» του παιγνίου. Έτσι, θα πετύχει τουλάχιστον 3 βαθμούς αν ο Scarpia κρατήσει το λόγο του (και αποτελέσει εκείνος το «κοροΐδο»), και τουλάχιστον 1 βαθμό αν και ο Scarpia την εξαπατήσει. Ωστόσο, αν συνεργασθούν θα πετύχουν 2 βαθμούς ο καθένας, που είναι και το καλύτερο δυνατό σκορ για το παίγνιο. Ωστόσο,

απουσία αμοιβαίας εμπιστοσύνης είναι εντελώς απίθανη, η επίτευξη αυτού του αποτελέσματος.

Στην περίπτωση μιας στρατηγικής συμμαχίας τώρα, το βέλτιστο αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί μοναχά μέσα από μια σχέση αυθεντικά αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Ωστόσο, αυτή η σχέση είναι δύσκολο να επιτευχθεί αν τους εταίρους απασχολεί υπερβολικά το να αποφύγουν να είναι τα «κορόιδα», κάτι που τους οδηγεί σε απροθυμία να μοιραστούν τα εμπορικά και άλλα μυστικά τους. Αυτό ακριβώς ήταν και το πρόβλημα που εξέτασε ο Robert Axelrod<sup>38</sup> μέσα από ένα ενδιαφέρον σύνολο πειραματισμών. Τα θέματα που εξέτασε ήταν:

1. Με ποιον τρόπο μπορεί να ξεκινήσει μια συνεργασία σε έναν κόσμο εγωιστών;
2. Μπορούν τα άτομα που ακολουθούν συνεργασιακή στρατηγική να επιβιώσουν καλύτερα από τους μη – συνεργασιακούς αντιπάλους τους;
3. Ποιες είναι οι βέλτιστες συνεργασιακές στρατηγικές;

Τα πειραματικά παίγνια του Axelrod κατέληξαν στο ότι η βέλτιστη στρατηγική είναι και η απλούστερη – η στρατηγική οφθαλμός αντί οφθαλμού. Η στρατηγική έχει μονάχα δυο κανόνες:

1. Συνεργασία στον πρώτο γύρο του παιγνίου,
2. Μετά τον πρώτο γύρο, δράση όμοια με εκείνη που έκανε ο αντίπαλος στον προηγούμενο γύρο.

Καθώς συνόψισε ο Axelrod<sup>39</sup>:

«Η στρατηγική οφθαλμό αντί οφθαλμού κυριάρχησε στα περισσότερα παίγνια όχι νικώντας τον αντίπαλο αλλά αποσπώντας από τον αντίπαλο συμπεριφορά τέτοια ώστε να κατορθώσουν και οι δυο παίκτες να είναι νικητές... Έτσι, σε έναν κόσμο non – zero – sum παιγνίων, δεν είναι αναγκαίο να τα καταφέρει κανείς καλύτερα από ότι οι άλλοι παίκτες, προκειμένου να πάει κανείς καλά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες κανείς αλληλεπιδρά με πολλούς και διαφορετικούς παίκτες... Η επιτυχία και των άλλων είναι προϋπόθεση για την ίδια επιτυχία.»

Αυτή η δεύτερη εκδοχή του παιγνίου του διλήμματος του φυλακισμένου αντικατοπτρίζει την ίδια την ουσία της συνεργασιακής στρατηγικής. Όταν

<sup>38</sup> Axelrod, R., 1984

<sup>39</sup> Axelrod, R., 1984, σελ. 112

εφαρμοσθεί στις στρατηγικές συμμαχίες, αυτή η σειρά πειραματισμών οδηγεί σε συγκεκριμένα συμπεράσματα:

1. Η ορθολογική στρατηγική της εξαπάτησης (ανταγωνισμού) ισχύει με την υπόθεση ότι πρόκειται για παίγνιο zero – sum, σε μια μη – επαναλαμβανόμενη συναλλαγή.
2. Μόλις το παίγνιο καταστεί non – zero – sum, πιθανώς γιατί η συνεργασία αρχίζει να αποδίδει οικονομίες, ή γιατί είναι γνωστό ότι το παίγνιο θα παιχθεί κατ' εξακολούθηση σε μια χρονική περίοδο, η στρατηγική της εξαπάτησης γίνεται μη – βέλτιστη. Η συνεργασία και η τήρηση της συμφωνίας είναι καλύτερη στρατηγική και για τους δυο παίκτες. Αν κάποιος από τους δυο δεν τηρήσει τη συμφωνία, στην καλύτερη περίπτωση θα βλάψει τη φήμη του και θα καταστεί μη – έντιμος παίκτης, ο οποίος πιθανότατα θα αποκλεισθεί από μελλοντικά παίγνια.
3. Σε τέτοιες περιπτώσεις, συνεργασιακές στρατηγικές που συγχωρούν και κάποια σφάλματα είναι πιθανό να αποδειχθούν οι περισσότερο αποτελεσματικές.

Το πρόβλημα με τη στρατηγική οφθαλμό αντί οφθαλμού έγκειται στο ότι στην πραγματικότητα, η πρώτη αποστασία – μη – τήρηση της συμφωνίας οδηγεί σε λύση της συμμαχίας, ενώ ως στρατηγική είναι αναποτελεσματική απέναντι στους εκ πεποιθήσεως μη – συνεργασιακούς. Ο Ridley<sup>40</sup> προτείνει δυο εναλλακτικές στρατηγικές, οι οποίες έχει πρακτικά αποδειχθεί ότι λειτουργούν καλύτερα από τη στρατηγική οφθαλμό αντί οφθαλμού. Αυτές είναι η στρατηγική Pavlov και η λεγόμενη Firm – but – Fair. Η στρατηγική Pavlov προϋποθέτει παίκτες οι οποίοι, σε όρους ρουλέτας, ποντάρουν διαρκώς στο κόκκινο όσο κερδίζουν από το κόκκινο, ενώ ποντάρουν στο μαύρο αν χάσουν. Ο Ridley υποστηρίζει ότι αυτή η στρατηγική αποτελεί τη βάση τόσο της ανατροφής των παιδιών, όσο και της εκπαίδευσης των σκύλων. Είμαστε μαθημένοι να συνεχίζουμε να κάνουμε πράγματα που ανταμείβονται, και να παύουμε να κάνουμε πράγματα τα οποία τιμωρούνται. Ωστόσο, η στρατηγική Pavlov είναι και αυτή ανίσχυρη απέναντι στους εκ πεποιθήσεων μη – συνεργασιακούς παίκτες. Στη στρατηγική Firm – but – Fair, οι παίκτες δρουν διαδοχικά και είναι σε θέση να επικοινωνούν μεταξύ τους, αντίθετα από ότι συμβαίνει στο κλασικό δίλημμα του φυλακισμένου. Αυτό τους οδηγεί στη

---

<sup>40</sup> Ridley, 1996



συνεργασία με ανταγωνιστές, στην επιστροφή σε συνεργασιακή συμπεριφορά μετά από αμοιβαία εξαπάτηση, ενώ το πιθανό «κορόιδο» θα εξαπατηθεί επανειλημμένα. Ωστόσο, η στρατηγική υποθέτει ότι ένα «κορόιδο» θα συνεχίσει να συμπεριφέρεται συνεργασιακά και στον επόμενο γύρο του παιχνιδιού, υπόθεση που δεν γίνεται ούτε στη στρατηγική οφθαλμό αντί οφθαλμού, ούτε και στην Pavlov. Έτσι, το κίνητρο για συνεργασία, και για συνέχιση της συνεργασίας, είναι ακόμα και για τη ΘΠ πολύ ισχυρό αν η συνεργασία στηθεί με τον κατάλληλο τρόπο.

Τα επαναληπτικά παίγνια (που έχουν περισσότερους από έναν γύρους) επίσης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η πιθανότητα για συνεργασία μπορεί να αυξηθεί στους πρώτους γύρους μέσα από την ανταλλαγή «ομήρων» και, στη συνέχεια, μέσα από την υλοποίηση των ωφελημάτων που προσφέρει. Ο Parkhe<sup>41</sup> συνοψίζει τη διαδικασία στην οποία η συνεργασία ωφελείται από τους επαναληπτικούς γύρους, κάτω από συνθήκες που ορίζονται από τη ΘΠ:

«Πειραματικά δεδομένα δείχνουν ότι αν και η μη – συνεργασία αποτελεί την κυρίαρχη στρατηγική σε παίγνια ενός γύρου, σε παίγνια με επαναληπτικούς γύρους η συνεργασία συναντάται πολύ πιο συχνά... Παρόμοια, στις στρατηγικές συμμαχίες η συνεργασία διατηρείται καθώς η κάθε εταιρία συγκρίνει το άμεσο όφελος που θα έχει αν εξαπατήσει, με το μελλοντικό κόστος που θα έχει η μη – τήρηση μιας συμφωνίας... Η υπόθεση που γίνεται φαίνεται διαισθητικά λογική: αθετημένες υποσχέσεις στο παρόν θα μειώσουν τις πιθανότητες για συνεργασία στο μέλλον. Αντίστοιχα, η συνεργασία στον τρέχοντα γύρο μπορεί να συνεχισθεί με συνεργασία και στον επόμενο, ενώ τυχόν εξαπάτηση μπορεί να ανταποδοθεί στον επόμενο γύρο. Έτσι, οι επαναληπτικοί γύροι βελτιώνουν τις προοπτικές για συνεργασία ενθαρρύνοντας στρατηγικές ανταποδοτικότητας.»

Ο Kay<sup>42</sup> διακρίνει μεταξύ δυο κατηγοριών στρατηγικής συμμαχίας – τη συμμαχία με «κοινό – σκοπό» και την συμμαχία που αποτελεί «αμοιβαία – επωφελή – συναλλαγή». Η πρώτη συμμαχία αφορά συνήθως περιπτώσεις στις οποίες οι εταίροι κατέχουν διαφορετικές ικανότητες οι οποίες είναι μεταξύ τους συμπληρωματικές. Κλασσικό παράδειγμα αποτελεί πλέον η συνεργασία μεταξύ Rover και Honda. Η δεύτερη αποτελεί μια συμμαχία στην οποία ο κάθε εταίρος κατέχει πραγματογνωμοσύνη, πληροφόρηση ή δεξιότητες πολύτιμες για τον άλλο. Ένα παράδειγμα τέτοιας συμμαχίας αποτελεί η συνεργασία μεταξύ General Motors και

<sup>41</sup> Parkhe, 1993b, σελ. 799

<sup>42</sup> Kay, 1993, σελ. 152 – 3

Toyota για εφαρμογή lean production στις ΗΠΑ, η οποία διευκόλυνε την πρόσβαση της Toyota στην Αμερικανική αγορά. Εφαρμόζοντας τη λογική της ΘΠ, ο Kay καταλήγει στο ότι σε μια συμμαχία με «κοινό – σκοπό», η συνεργασία αποτελεί την κυρίαρχη στρατηγική και για τους δυο παίκτες, καθώς ωφελεί και τους δυο να καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια για την επίτευξη του κοινού σκοπού. Στην περίπτωση όμως της συμμαχίας που αποτελεί «αμοιβαία – επωφελή – συναλλαγή», η κυρίαρχη στρατηγική και για τους δυο παίκτες είναι να εξαπατούν – με την έννοια ότι θα πρέπει να προσπαθούν να αποσπάσουν όσο το δυνατόν περισσότερα δίνοντας όσο το δυνατόν λιγότερα.

Ανακεφαλαιώνοντας, η ΘΠ αποτελεί πολύτιμη συνεισφορά στην ανάλυση της συνεργασιακής στρατηγικής, υποδεικνύοντας καταστάσεις στις οποίες αυτή η στρατηγική μπορεί να είναι επωφελής, καθώς και καταστάσεις στις οποίες μπορεί να υποσκάπτεται. Στις τρέχουσες εκφάνσεις της, η ΘΠ στηρίζεται σε έναν αριθμό απλουστευτικών υποθέσεων οι οποίες την απομακρύνουν από την πραγματικότητα, χωρίς ωστόσο να θίγονται οι θεμελιώδεις αρχές της. Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της πραγματικότητας που δεν μπορούν να ενσωματωθούν εύκολα στη ΘΠ είναι η προσωπικότητες των παικτών, οι κοινωνικοί τους δεσμοί και περιορισμοί, η προφορική επικοινωνία μεταξύ τους (και τα συναισθήματα και πρότυπα που αυτή συνεπάγεται), η αβεβαιότητα σχετικά με το τι στ' αλήθεια έπραξε ο άλλος παίκτης σε προηγούμενους γύρους, καθώς και το κοινωνικό κατεστημένο και οι θεσμικοί κανόνες στους οποίους οι παίκτες και η αλληλεπίδρασή τους είναι ενσωματωμένοι. Επίσης, η ΘΠ θεωρεί τις εταιρίες ως απλούς παίκτες και αντιμετωπίζει δυσκολίες στο να εξηγήσει τη διαφοροποίηση των ρόλων που παίζουν διάφοροι παράγοντες μέσα στις εταιρίες, καθώς και τις διαφορές στις αντιλήψεις και στα συμφέροντά τους. Παραμένει ωστόσο ένα πολύ σημαντικό όπλο για την κατανόηση της φύσης της συνεργασιακής συμπεριφοράς.

#### 2.4 Θεωρία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η Θεωρία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (ΘΣΜ) εστιάζει την προσοχή της στην ανάγκη που έχουν οι δυνητικοί συνεργάτες να επιτύχουν ένα ταίριασμα των αντίστοιχων στρατηγικών τους, έτσι ώστε μια μεταξύ τους συνεργασία να αποτελέσει μια θετική συνεισφορά στην προσπάθεια του κάθε εταίρου για επίτευξη των σκοπών του. Η ΘΣΜ ασχολείται επίσης, σε μικρότερο βαθμό, με το θέμα του ταιριάσματος σε ένα άλλο επίπεδο, εκείνο μεταξύ της οργανωσιακής (εταιρικής) και της Εθνικής

κουλτούρας, τις οποίες οι εταίροι φέρνουν μαζί τους σε κάθε μεταξύ τους συνεργασία. Η ανθίζουσα βιβλιογραφία σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει έναν αριθμό κεντρικών και αλληλεπικαλυπτόμενων ζητημάτων, τα οποία σχετίζονται με τη συνεργασιακή στρατηγική. Αυτά αφορούν (1) τα κίνητρα για το σχηματισμό συνεργασιών, (2) την επιλογή των εταίρων έτσι ώστε να επιτευχθεί μεταξύ τους συμβατότητα ως προς τους σκοπούς και (3) την ανάγκη επίτευξης ολοκλήρωσης μεταξύ των συστημάτων και της κουλτούρας των εταίρων.

Μεγάλο τμήμα από τη συνεισφορά της ΘΣΜ σε θέματα συνεργασιών επικεντρώνεται, μέχρι σήμερα, σε ζητήματα που προηγούνται της συνεργασίας, αντί στην ίδια τη διαχείριση της συνεργασίας. Έτσι, υπάρχουν αρκετές αναλύσεις σχετικά με τους λόγους για τους οποίους σχηματίζεται μια συνεργασία, με τους αντικειμενικούς της σκοπούς, καθώς και για τις πηγές πιθανών συγκρούσεων<sup>43</sup>.

Σε ότι αφορά το ζήτημα της επιλογής των δυνητικών συνεργατών, ο Geringer<sup>44</sup> εξέτασε τις μελέτες (μέχρι το 1991) πάνω σε θέματα επιλογής εταίρων σε διεθνείς κοινοπραξίες και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι είναι μάλλον ασαφείς ως προς τα κριτήρια επιλογής. Διευκρινίζοντας περισσότερο, διέκρινε μεταξύ δυο κατηγοριών κριτηρίων επιλογής. Τα «σχετικά – με – το – σκοπό» κριτήρια αναφέρονται στις «μεταβλητές εκείνες που σχετίζονται στενά με τη βιωσιμότητα της προτεινόμενης συνεργασίας» και περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως πρόσβαση σε χρηματοδότηση, ικανότητες και επάρκεια σε μάνατζμεντ και σε προσωπικό, εγκαταστάσεις και υποδομές, τεχνολογία, συστήματα μάρκετινγκ και διανομής, καθώς και ένα ευνοϊκό (ή μη) θεσμικό περιβάλλον (ή η δυνατότητα του εταίρου να «διαμορφώσει» ένα αποδεκτές θεσμικές και νομικές προβλέψεις από την πλευρά της Πολιτείας, κάτι που έχει ιδιαίτερη εφαρμογή σε χώρες όπως η Ελλάδα). Σε αντίθεση, τα «σχετικά – με – τον – εταίρο» κριτήρια αναφέρονται στις μεταβλητές που χαρακτηρίζουν την εταιρική ή την Εθνική κουλτούρα των εταίρων, το εταιρικό μέγεθος και τη δομή, την ύπαρξη επιτυχημένων παλαιότερων μεταξύ τους σχέσεων, καθώς και την ύπαρξη συμβατότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ των ανώτατων στελεχών των εταίρων.

Μπορούμε να κάνουμε έναν αριθμό παρατηρήσεων σε ότι αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη του Geringer πάνω στα κριτήρια επιλογής εταίρων. Πρώτο, η σχετική σημασία ενός συγκεκριμένου «σχετικά – με – το

<sup>43</sup> Harrigan, 1988

<sup>44</sup> Geringer, 1991

– σκοπό» κριτηρίου εξαρτάται από την αντίληψη που έχει ο κάθε εταίρος σχετικά με το πόσο κρίσιμο είναι το εκάστοτε στοιχείο για την απόδοση της συνεργασίας, σχετικά με τη δυνατότητα που έχει ο εταίρος να παρέχει ή να αποκτήσει πρόσβαση στο στοιχείο, καθώς και σχετικά με το πόσο σημαντικό είναι για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα του εταίρου το στοιχείο. Δεύτερο, τα κριτήρια επιλογής που εφαρμόζουν εταίροι που προέρχονται από ανεπτυγμένες και λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες (όταν συνεργάζονται) τείνουν να είναι σαφώς διαφορετικά. Εταίροι προερχόμενοι από τις πρώτες είναι γενικά προσανατολισμένοι προς την πρόσβαση στην αγορά της χώρα του εταίρου, καθώς και στην ικανοποίηση διάφορων περιορισμών και κανονισμών της Πολιτείας, η οποία μπορεί να περιορίζει την άμεση πρόσβαση στην εγχώρια αγορά μέσα από άμεσες ξένες επενδύσεις. Κάποιες φορές κριτήρια επιλογής εταίρου από λιγότερο ανεπτυγμένη χώρα αποτελεί και το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και η πρόσβαση σε σπάνιες πρώτες ύλες. Οι εταίροι που προέρχονται από λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, από την πλευρά τους, επιδιώκουν συνήθως πρόσβαση σε τεχνολογία, τεχνογνωσία, σε εμπειρία μάρκετινγκ, κεφάλαιο και στις διεθνείς αγορές.

Τα «σχετικά – με – τον – εταίρο» κριτήρια μας οδηγούν σε ένα τρίτο ζήτημα που θίγει η ΘΣΜ. Αυτό αναφέρεται στην ανάγκη εξασφάλισης ενός «πολιτισμικού ταιριάσματος» (cultural fit) μεταξύ των συνεργατών, προκειμένου να μπορούν να εργασθούν μαζί αποτελεσματικά και να έχουν μια στερεή βάση πάνω στην οποία να αναπτυχθεί αμοιβαία πίστη και εμπιστοσύνη<sup>45</sup>.

Η ΘΣΜ δίδει έμφαση στο ότι οι εταιρίες δημιουργούν συνεργασίες προκειμένου να επιτύχουν τη μεγέθυνση και την επέκτασή τους, καθώς και για να επιτύχουν αποτελεσματικότητα του τύπου που περιγράφεται και από την TCE. Δίδει έμφαση επίσης στους εξωγενείς και περιβαλλοντικούς παράγοντες που ενθαρρύνουν μια συνεργασιακή στρατηγική. Αναπτύσσει έτσι μια χρήσιμη θεώρηση των οφελών που μπορεί να επιφέρει η συνεργασία σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, καθώς και των κριτηρίων επιλογής εταίρων. Αυτή δε η θεώρηση είναι περισσότερο σύνθετη και ρεαλιστική από τη γενικής χρήσης και χρησιμότητας λογική της MPT και της TCE. Εξετάζει επίσης το καιριο ζήτημα του ταιριάσματος των εταίρων, αντί να εξετάζει τη συνεργασία βλέποντας μόνο από την οπτική γωνία ενός από τους εταίρους, όπως κάνουν η MPT και η TCE. Μια ακόμα διαφορά από αυτές τις κύριες Οικονομικές

<sup>45</sup> Bleeker και Ernst, 1993, Faulkner, 1995

προσεγγίσεις αφορά και τον τρόπο με τον οποίο η ΘΣΜ θεωρεί τον «παίκτη». Αντί να θεωρεί ότι οι περιστάσεις καθορίζουν ποιες συνεργασιακές στρατηγικές θα είναι επιτυχημένες, η ΘΣΜ αφήνει το περιθώριο στρατηγικής επιλογής στους «παίκτες» που αποφασίζουν για λογαριασμό των εταιριών<sup>46</sup>.

## 2.5 Θεωρία των Οργανισμών

### 2.5.1 Εξάρτηση σε Πόρους

Η Θεωρία της Εξάρτησης – σε – Πόρους (ΘΕΠ) ασχολείται με τη διαπραγμάτευση που λαμβάνει χώρα μεταξύ των μάνατζερ ενός οργανισμού και των έξω – εταιρικών μεριδιούχων (stakeholders), ή οργανωσιακών εταίρων, οι οποίοι συνεισφέρουν πόρους απαραίτητους στην επιχείρηση με αντάλλαγμα προσδοκώμενα οφέλη. Η ΘΕΠ καταδεικνύει πως όταν κάποιοι πόροι και δεξιότητες λείπουν εντελώς, ή δεν είναι διαθέσιμες σε επαρκή ποσότητα και ποιότητα, οι εταιρίες είναι περισσότερο πιθανό να δημιουργήσουν δεσμούς με άλλους οργανισμούς.

Κατά τους Pfeffer και Salancik<sup>47</sup>, η σπανιότητα των πόρων παρακινεί τους οργανισμούς να εμπλέκονται σε μεταξύ τους σχέσεις, στην προσπάθειά τους να ασκήσουν επιρροή ή έλεγχο στους οργανισμούς που κατέχουν τους απαιτούμενους πόρους. Οι πιο πάνω συγγραφείς τείνουν να τονίζουν την πλευρά της αντιπαράθεσης και του εξαναγκασμού στις σχέσεις μεταξύ οργανισμών. Ωστόσο, η σπανιότητα των πόρων μπορεί επίσης να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών, δημιουργώντας έτσι σχέσεις βασισμένες στην αμοιβαία υποστήριξη, αντί στην κυριαρχία. Αυτή η περίπτωση είναι πιθανή όταν οι δυνητικοί εταίροι προσδοκούν ότι τα οφέλη από το σχηματισμό μιας συνεργασίας ξεπερνούν τα μειονεκτήματά της, συμπεριλαμβανομένου του κόστους διαχείρισης της συνεργασίας, και τον περιορισμό της ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων<sup>48</sup>.

Σε συμφωνία με αυτή την έμφαση που αποδίδει η ΘΕΠ βρίσκεται η πρόσφατη στροφή του ενδιαφέροντος των μελετητών προς την ανταγωνιστική σημασία που έχει για μια εταιρία η από μέρους της κατοχή ενός χαρτοφυλακίου βασικών ικανοτήτων

---

<sup>46</sup> Child, 1972

<sup>47</sup> Pfeffer και Salancik, 1978

<sup>48</sup> Simard, 1996

και δεξιότητων που παράγουν αξία<sup>49</sup>. Παρόμοια, ο Hall<sup>50</sup> ασχολήθηκε με τον προσδιορισμό των άυλων πηγών διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο σχετίζεται με την κατοχή σχετικών πλεονεκτημάτων σε δεξιότητες και ικανότητες έναντι των ανταγωνιστών.

Η ΘΕΠ επίσης συνεισφέρει στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ της προσφοράς και του ελέγχου των πόρων μέσα στις στρατηγικές συμμαχίες. Βασίζεται στην παρατήρηση του Emerson<sup>51</sup> ότι η εξάρτηση στις κοινωνικές σχέσεις είναι αντιστρόφως ανάλογη της ισχύος. Οι Pfeffer και Salancik ανέπτυξαν περισσότερο αυτό το συλλογισμό και υποστήριξαν πως η δυνατότητα τρίτων μερών να ελέγχουν πόρους οι οποίοι είναι ζωτικοί για τη λειτουργία ενός οργανισμού, δίδει στα μέρη αυτά εξουσία πάνω στον οργανισμό.

Οι Fagre και Wells και ο Lecraw<sup>52</sup> υποστηρίζουν ότι οι εταίροι μιας κοινοπραξίας μπορούν να διαπραγματευθούν σχετικά με το επίπεδο ελέγχου που μπορεί να ασκήσει ο καθένας τους πάνω στην κοινοπραξία «με δεδομένους τους πόρους που ελέγχουν και ίσως γενικές τάσεις που μπορεί να είναι ή να μην είναι ευνοϊκές εκείνη τη στιγμή. Η συμμετοχή στο κεφάλαιο της κοινοπραξίας θεωρείται ως αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων και μια αντανάκλαση της σχετικής ισχύος των συμμετεχόντων μερών»<sup>53</sup>. Αν και σημαντικό τμήμα της ισχύος των εταίρων πηγάζει καταρχήν από τον έλεγχο που αυτοί ασκούν πάνω στους αναγκαίους πόρους, η θεώρηση αυτή αφήνει ανοικτό ένα στοιχείο απροσδιοριστίας ως προς τον ακριβή βαθμό στον οποίο ο έλεγχος των πόρων οδηγεί και σε έλεγχο της συνεργασίας. Η μη – κυρίαρχοι εταίροι μιας κοινοπραξίας ίσως να είναι σε θέση να μειώσουν μακροπρόθεσμα την εξάρτησή τους σε πόρους μέσα από την προσπάθειά τους για υπέρτερη (ταχύτερη, καλύτερη) οργανωσιακή μάθηση, την οποία περιγράφει ο Hamel<sup>54</sup>.

Η ΘΕΠ, καθώς ασχολείται ουσιαστικά με την άσκηση εξουσίας, έχει και μια πολιτική συνισταμένη. Αυτή μπορεί να έχει εφαρμογή τόσο στις σχέσεις μεταξύ των συνεργαζόμενων οργανισμών, όσο και στις επιπτώσεις που έχει για την εσωτερική δυναμική της συνεργασίας ο βαθμός της αλληλεξάρτησης των εταίρων, ή της συνεργασίας από τρίτα, εξωτερικά προς τη συνεργασία, μέρη.

<sup>49</sup> Hamel και Prahalad, 1994

<sup>50</sup> Hall, 1992, 1993

<sup>51</sup> Emerson, 1962

<sup>52</sup> Fagre και Wells, 1982, Lecraw, 1984

<sup>53</sup> Blodgett, 1991, σελ. 64

<sup>54</sup> Hamel, 1991

Υπάρχει και μια συμπληρωματική προσέγγιση ΘΕΠ, η οποία κάνει μια ποιοτική διάκριση ανάμεσα στους ανθρώπινους και στους υλικούς πόρους, τονίζοντας τη ζωτική σημασία των πρώτων για την απόδοση μιας εταιρίας<sup>55</sup>. Αυτή η προσέγγιση διαχωρίζεται από το παράδειγμα προϊόντος / αγοράς που ακολουθείται από την ΜΡΤ και από πολλούς μελετητές της ΘΣΜ<sup>56</sup>. Τονίζει τη σημασία των ανθρώπινων ικανοτήτων και δεξιοτήτων ως κίνητρο για την εφαρμογή μιας συνεργασιακής στρατηγικής, καθώς και τη σημασία της διαχείρισης των συνεργασιών με τρόπο τέτοιο ώστε να διασφαλίζεται η υποκίνηση και η συνεργία μεταξύ των ατόμων του προσωπικού που προέρχεται από διαφορετικές εταιρίες.

### 2.5.2 Οργάνωση των Συμμαχιών

Η εμφάνιση των στρατηγικών συμμαχιών δημιούργησε στους μάνατζερ το πρακτικό ζήτημα της οργάνωσης αυτών των νέων «οντοτήτων». Οι οργανωσιακές απαιτήσεις των συμμαχιών στις οποίες έχει μέχρι σήμερα δοθεί προσοχή είναι (1) η σχετική σημασία που έχει η δομή τους για τη διαχείρισή τους, (2) ο δικτυακός (ή οιονεί δικτυακός) τους χαρακτήρας και, (3) ζητήματα ελέγχου, αυτονομίας και μάθησης.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες έχουν γενικά μικρότερη διάρκεια ζωής και υπόκεινται σε περισσότερους ανασχηματισμούς απ' ό τι οι πολυεθνικές εταιρίες, δεν μπορούν να βασίζονται σε φορμαλιστικές δομές. Αν και τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας για αναφορά προς τους εταίρους σε σχέση με οικονομικά, επιχειρησιακά και τεχνικά ζητήματα είναι απολύτως αναγκαία, υπάρχει μια ιδιαίτερη ανάγκη στις στρατηγικές συμμαχίες για άτυπες ανταλλαγές πληροφόρησης. Αυτές από τη μια ενδυναμώνουν τους δεσμούς και την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων, οδηγώντας σε ένα καλύτερο ταίριασμα εταιρικής κουλτούρας, και από την άλλη διασφαλίζουν ότι η συμμαχία είναι επαρκώς ευέλικτη ώστε να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.

Η οργάνωση των συνεργασιακών δραστηριοτήτων μπορεί να λάβει πολλές μορφές. Μια από αυτές είναι η συμμαχία στην οποία κυριαρχεί ένας από τους εταίρους, η οποία δομείται λίγο πολύ ιεραρχικά όπως και ένας «συμβατικός»

<sup>55</sup> Hamel και Prahalad, 1994

<sup>56</sup> Simard, 1996

οργανισμός. Ο Killing<sup>57</sup> στη μελέτη που έκανε πάνω σε κοινοπραξίες με συμμετοχή κεφαλαίων από όλους τους εταίρους βρήκε ότι αυτή η «κυριαρχούμενη» μορφή οργάνωσης των συμμαχιών συνδέεται με υπέρτερη οικονομική απόδοση και, για το λόγο αυτό, πρότεινε την υιοθέτησή της σε κάθε δυνατή περίπτωση. Ωστόσο, η κυριαρχούμενη μορφή οργάνωσης δεν αποτελεί μια αληθινά συνεργασιακή στρατηγική και μπορεί να μην εκμεταλλεύεται κάποιες από τις συνεισφορές που θα μπορούσαν να προσφέρουν οι μη – κυρίαρχοι εταίροι.

Στην άλλη άκρη του συνεργασιακού φάσματος βρίσκεται το δικτυακό υπόδειγμα, το οποίο θεωρεί ότι οι συνεργαζόμενοι εταίροι συνδέονται μεταξύ τους με πολλούς και διάφορους τρόπους<sup>58</sup>. Το υπόδειγμα αυτό εφαρμόστηκε σε οργανισμούς προκειμένου να κατανοηθούν οι διασυνδέσεις και οι επικοινωνίες μεταξύ των μερών του δικτύου, οι οποίες δεν μπορούν να χαρτογραφηθούν με διαγράμματα ή από τις τυπικές περιγραφές εργασιών μιας εταιρίας. Στην περίπτωση των συνεργασιακών συμμαχιών, ο όρος «δίκτυο» μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απεικονίσει μια συγκεκριμένη οργανωσιακή μορφή, η οποία χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή λογική αμοιβαίου συμφέροντος, ενεργής συμμετοχής όλων των μελών, καθώς και από ανοικτές επικοινωνίες<sup>59</sup>.

Με αυτή την έννοια, η δικτυακή προσέγγιση στην οργανωσιακή θεωρία προσφέρει πολύτιμα διδάγματα, ειδικά όταν αυτά συνδυάζονται με εκείνα άλλων συναλλακτικών προσεγγίσεων όπως της TCE και της ΘΕΠ. Με δεδομένο ότι πολλές στρατηγικές συμμαχίες δημιουργούνται προκειμένου να διασφαλίσουν καλύτερη μαθησιακή διαδικασία και καλύτερη μεταφορά τεχνολογίας, μεγαλύτερη προσοχή αποδίδεται πλέον στον τρόπο με τον οποίο οι οργάνωση των συμμαχιών μπορεί να υποβοηθήσει τη διαδικασία εταιρικής μάθησης<sup>60</sup>. Η οργάνωση των συμμαχιών με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβιβάζονται οι ανάγκες των εταίρων για μάθηση και για έλεγχο είναι ένα από τα πιο θεμελιώδη προαπαιτούμενα για την επιτυχημένη εφαρμογή μιας αληθινά συνεργασιακής στρατηγικής<sup>61</sup>.

---

<sup>57</sup> Killing, 1983

<sup>58</sup> Nohria και Eccles, 1992

<sup>59</sup> Faulkner, 1995

<sup>60</sup> Inkpen, 1995

<sup>61</sup> Child et al., 1994



## 2.6 Περίληψη

Οι περισσότερες από τις θεωρητικές προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν χρήζουν περαιτέρω ανάπτυξης από δυο πλευρές. Πρώτο, υπάρχουν ακόμα δυνητικές συνεργίες, οι οποίες θα μπορούσαν να έλθουν μέσα από το συνδυασμό των προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, τόσο τα επαναληπτικά παίγνια, όσο και η δουλειά πάνω στο χτίσιμο εμπιστοσύνης σε μια σχέση, θα πρέπει εφόσον ενοποιηθούν να προσφέρουν καλύτερη κατανόηση των τρόπων με τους οποίους η συνεργασία μπορεί να ενδυναμωθεί μέσα από μια μακροχρόνια σωρευτική διαδικασία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

### ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

#### 3.1 Εισαγωγή.

Οι άνθρωποι συνεργάζονται από τον καιρό που η εξέλιξη τους επέτρεψε να παίρνουν αποφάσεις και να δρουν <sup>62</sup>. Επίσης ανταγωνίζονται και πολλές φορές έχουν πολεμήσει ο ένας τον άλλο μέχρι θανάτου. Επομένως είναι σημαντικό σε κάθε εξέταση συνεργασιακής στρατηγικής να απομονώσουμε τις συνθήκες που κάνουν τη συνεργασία πιο πιθανή, με άλλα λόγια, τα κίνητρα για συνεργασία. Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τα πιο σημαντικά από αυτά τα κίνητρα.

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να ρίξει φως στην ερώτηση 'γιατί οι εταιρείες συνεργάζονται στις προσπάθειές τους να καινοτομήσουν;'. Αυτή η βασική ερώτηση σχετικά με τη λογική της τεχνολογικής συνεργασίας, είναι σχετική με την κατανόηση από εμάς, των πρακτικών ζητημάτων στο στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς και της θεωρητικής γνώσης των οργανωτικών ορίων της σύγχρονης επιχείρησης. Γενικώς, όταν αυτά τα όρια της επιχείρησης αναλύονται, ορίζονται με βάση τις κάθετες σχέσεις οικονομικής συναλλαγής από τη μία εταιρεία στην άλλη. Η τεχνολογική συνεργασία συχνά υπερβαίνει αυτήν τη συγκεκριμένη περιοχή της οικονομικής συναλλαγής και εισέρχεται σε ένα πεδίο σχετικά μακροχρόνιων στρατηγικών απόψεων που έχουν να κάνουν με συμφωνίες μερών ανάμεσα σε εταιρείες. Η οικονομική λογική πίσω από την ύπαρξη κάποιων συγκεκριμένων ορίων στην επιχείρηση που επιδρά στη συνεργασιακή συμπεριφορά αναμένεται να είναι διαφορετική για τις λειτουργικές αιτίες, επειδή σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με τη συμπεριφορά μείωσης του κόστους και με μακροπρόθεσμες στρατηγικές θεώρησης της διεταιρικής τοποθέτησης. Μέσα από αυτήν τη γενική θεώρηση των ορίων της εταιρείας, που ορίζει το επίπεδο των κάθετων και οριζοντίων διεταιρικών σχέσεων; καθώς και της μακροχρόνιας θεώρησης της συνεργασίας, θα επεξεργαστούμε την ερώτηση που θέσαμε παραπάνω. Παρακάτω, θα παρουσιάσουμε πρώτα μία επισκόπηση των κινήτρων για τις εταιρείες να εισέλθουν σε συμμαχίες:

---

<sup>62</sup> Riddley 1996

### 3.2 Ομάδες κινήτρων

Η πρώτη ομάδα κινήτρων που συναντά κανείς στη βιβλιογραφία είναι εκείνη που σχετίζεται με την κατανομή και με την περαιτέρω προαγωγή της έρευνας, καθώς και με την περιορισμένη διάχυση μερικής βασικής επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης μεταξύ των συμμετεχουσών εταιριών. Μερικά από τα κίνητρα στην ομάδα αυτή σχετίζονται ξεκάθαρα με διακριτές δραστηριότητες έρευνας, είτε αυτή είναι βασική είτε εφαρμοσμένη· άλλα μπορούν επίσης να σχετισθούν με κάποια προσπάθεια στα τεχνολογικά ή επιστημονικά σύνορα σε συγκεκριμένα τεχνολογικά πεδία, δηλαδή με την κατανομή του υψηλότερου επιπέδου της επιστήμης (state of the art). Μερικά από τα κίνητρα σχετίζονται με την αυξανόμενη περιπλοκότητα και διατομεακή φύση των νέων τεχνολογιών, καθώς και με τη σύνθεση διαφορετικών επιστημονικών και τεχνολογικών πεδίων. Η ανάγκη για στενότερη συνεργασία μεταξύ εταιριών προκύπτει λοιπόν εδώ από την αυξανόμενη συσχέτιση μεταξύ, για παράδειγμα, τομέων της χημείας, φυσικής και ηλεκτρονικής. Καθώς ακόμα και πολύ μεγάλες και διαφοροποιημένες εταιρίες μπορεί να μη διαθέτουν ικανότητες σε αριθμό επιστημονικών και τεχνολογικών πεδίων, η συνεργασία δημιουργεί τις αναγκαίες συμπληρωματικές τεχνολογικές εισροές που επιτρέπουν σε αυτές τις εταιρίες να εκμεταλλευθούν οικονομίες εύρους μέσα από κοινές προσπάθειες.

Στο ίδιο πεδίο επιχειρημάτων βρίσκονται κίνητρα τα οποία τονίζουν την ανάγκη των εταιριών να παρακολουθούν την εξέλιξη των τεχνολογιών, προκειμένου να μπορούν να αξιολογούν τυχόν τεχνολογικές συνεργίες, βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα της γενικής επιστημονικής γνώσης και σχετικές συμπληρωματικότητες μεταξύ των αναπτυσσομένων τεχνολογιών. Εδώ το κεντρικό επιχείρημα αφορά επίσης το ότι καμία εταιρία δεν μπορεί να έχει ικανότητες σε κάθε τεχνολογικό πεδίο και, συνεπώς, καμία εταιρία δεν είναι σε θέση να αξιολογήσει πραγματικά όλες τις πιθανές τεχνολογικές συνεργίες. Κατά συνέπεια, οι εταιρίες μπορεί σε κάποιο συγκεκριμένο στάδιο μιας τεχνολογικής τροχιάς που τις ενδιαφέρει να χρειασθεί να συνεργασθούν με άλλες.

Στην έρευνα υπάρχει πάντα πιθανότητα αποτυχίας και είναι αυτή που οδηγεί μερικές εταιρείες στο να συνδυάσουν τις προσπάθειές τους με σκοπό τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας, και να διευκολύνει τις διαδικασίες αναζήτησης για επέκταση σε ένα ευρύτερο πεδίο ερευνητικών δραστηριοτήτων ή για διεύρυνση της ικανότητάς

τους. Στενά συνδεδεμένο με το προηγούμενο επιχείρημα είναι το κίνητρο μείωσης και διαμοιρασμού του κόστους E&A

Το επιχείρημα κλειδί για αυτό το κίνητρο, είναι η αύξηση στο κόστος E&A σε ένα μεγάλο αριθμό τεχνολογικών πεδίων. Αυτό το κίνητρο αναφέρεται συχνά μαζί με το κίνητρο της βασικής αβεβαιότητας των καινοτόμων διαδικασιών. Παραδείγματα που δίνονται σε σχετικές βιβλιογραφίες είναι τα έξοδα έρευνας σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας και τα έξοδα σχεδιασμού προηγμένων συστημάτων, όπως στις τηλεπικοινωνίες και την αεροναυπηγική. Με αλλά λόγια μια τεχνολογική συνεργασία μειώνει το κόστος E&A καθώς και την πιθανότητα αποτυχίας.

Η δεύτερη ομάδα κινήτρων είναι πιο στενά συνδεδεμένη με συμπαγή καινοτόμα έργα κοινής δραστηριότητας δύο ή περισσότερων εταιρειών. Σε μία τέτοια κοινή επιχείρηση ένας (ή δύο ή όλοι) συνεργάτης μπορεί να παρακινηθεί από την πιθανότητα να κατακτήσει κρυφά κάποιες από τις ικανότητες, γνώσεις ή τεχνολογίες των συνεταιίρων. Τότε, οι κοινές δραστηριότητες είναι απλώς μία κάλυψη για μια προσπάθεια γρήγορης απορρόφησης καινοτόμων ικανοτήτων από άλλους. Σε αυτή την περίπτωση, τουλάχιστον ένας συνétaιρος έχει ένα 'κρυμμένο σημειωματάριο' για τη συμμετοχή του στο κοινό έργο. Από την άλλη μεριά, μία συμφωνημένη τεχνολογική μεταφορά από τον ένα συνétaιρο στον άλλο, μπορεί επίσης να είναι ένα κίνητρο για διαεταιρική συνεργασία. Αυτή η τεχνολογική μεταφορά μπορεί να εφοδιάσει τον έναν ή και τους δύο συνεταιίρους κατάλληλα, ούτως ώστε να παρακάμψουν τους ανταγωνιστές τους. Το άλλο σύνολο των κινήτρων σε αυτή την ομάδα είναι λίγο παραμελημένο στη βιβλιογραφία. Μόνο λίγες δημοσιεύσεις αναφέρουν τη μείωση της συνολικής περιόδου του κύκλου ζωής του προϊόντος και την ύφεση ανάμεσα στην εφεύρεση και την εισαγωγή στην αγορά ως κίνητρο για τεχνολογική συνεργασία. Οι οικονομίες κλίμακας έχουν αυξηθεί στις κυρίαρχες τεχνολογίες σε πολλούς τομείς, εξαιτίας της αναπτυσσόμενης χρήσης της ρομποτικής σε μεγάλο βαθμό. Ένας συνδυασμός γοργά μεταβαλλόμενων τεχνολογιών και η ανάπτυξη της ποιοτικής ζήτησης έχει οδηγήσει στη συνεχή μείωση των κύκλων ζωής των προϊόντων, έχοντας ως αποτέλεσμα αναπτυσσόμενες επενδυτικές απαιτήσεις, οι οποίες είναι συχνά πολύ βαριές για να τις χρηματοδοτήσει μόνη της μία εταιρεία<sup>63</sup>.

Η τρίτη ομάδα κινήτρων σχετίζεται με το συνδυασμό της πρόσβασης στην αγορά και της τεχνολογικής ανάπτυξης μέσω μίας συνδυασμένης προσπάθειας

---

<sup>63</sup> Faulkner 1995

εταιρειών. Ένα επιχείρημα υπέρ της συνεργασίας βρίσκεται στις ευκαιρίες για είσοδο στην αγορά μέσω κοινής παρακολούθησης των περιβαλλοντικών μεταβολών σε συνδυασμό με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διαδικασιών. Σε ένα πιο διεθνές επίπεδο, ο συνδυασμός κάποιων δραστηριοτήτων δύο (γεωγραφικά) χωριστών εταιρειών για συγκεκριμένες αγορές, ευνοεί τη διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση εταιρειών με έλλειψη οικονομικού ελέγχου, ικανότητας ή εμπειρίας στο να ακολουθήσουν μία τέτοια στρατηγική κίνηση ανεξάρτητα. Τέλος, οι διαεταιρικές συμφωνίες αναφέρονται σε δημοσιεύσεις για την ικανότητά τους να δημιουργούν νέες αγορές και προϊόντα, να παρέχουν είσοδο στην αγορά και να επεκτείνουν την ακτίνα παραγωγής και των δύο συνεταιίρων.

Σημείωση: Παρακάτω υπάρχει πίνακας που παρουσιάζει μια περίληψη των κύριων κινήτρων για στρατηγικές συνεργασίες, όπως προέκυψαν από την ανάλυση του Hagedoorn<sup>64</sup>. Αν κανείς εξετάσει τη γενική εικόνα, μονάχα τρία κίνητρα παίζουν πραγματικά σημαντικό ρόλο. Η τεχνολογική συμπληρωματικότητα, η μείωση του απαιτούμενου για καινοτομία χρόνου η πρόσβαση και η επίδραση στην αγορά είναι τα περισσότερο αναφερόμενα κίνητρα

**Πίνακας 3.2 Κίνητρα Στρατηγικών Συνεργασιών, Κλάδοι και Τεχνολογικά Πεδία, 1980 – 89**

	Αριθμός Συνεργασιών	Τεχνολογική Συμπληρωματικότητα (%)	Βασική E&A (%)	Υψηλό Κόστος / Κίνδυνος (%)	Έλλειψη Χρηματοοικ. Πόρων (%)	Μείωση Χρόνου Καινοτομίας (%)	Παρακολούθηση Τεχνολογίας (%)	Πρόσβαση σε αγορά (%)	Λόγος T/M
Βιοτεχνολογία*	847	35	10	1	13	31	15	13	0,55
Νέα Υλικά*	430	38	11	1	3	32	16	31	0,15
Υπολογιστές*	198	28	2	1	2	22	10	51	-0,18
Βιομηχανική Αυτοματοποίηση*	278	41	4	0	3	32	7	31	0,18
Μικροηλεκτ	383	33	5	3	3	33	6	52	-

<sup>64</sup> Hagedoorn 1991:p 429-444

ρονικά*									0,1 5
Λογισμικό*	344	38	2	1	4	36	11	24	0,2 6
Τηλεπικοινωνίες*	366	28	1	11	2	28	16	35	- 0,0 4
Λοιπή Πληροφορική	91	29	2	1	0	28	24	35	- 0,0 4
Αυτοκινητοβιομηχανία	205	27	2	4	2	22	4	52	- 0,2 5
Αεροδιαστημική/ Άμυνα*	228	34	0	36	1	26	8	13	0,4 3
Χημικά	410	16	1	7	1	13	8	51	- 0,4 5
Καταναλωτικά Ηλεκτρονικά	58	19	0	2	0	19	9	53	- 0,3 8
Τρόφιμα – Ποτά	42	17	0	1	0	10	7	43	- 0,3 5
Βαρέα Ηλεκτρικά Μηχανήματα*	141	31	4	36	1	10	11	23	0,1 7
Όργανα / Ιατρική Τεχνολογία*	95	35	2	0	4	40	10	28	0,1 5
Λοιπά	76	9	0	35	0	6	8	23	- 0,4 1
Σύνολο	4192	31	5	6	4	28	11	32	0,0 6

\* Κλάδοι Υψηλής Τεχνολογίας, Πηγή: MERIT – CATI Τράπεζα Δεδομένων

Συνολικά η βιβλιογραφία φαίνεται να παράγει ένα μεγάλο αριθμό κινήτρων για διαεταιρική τεχνολογική συνεργασία, σε αυτό το κεφάλαιο παραθέτουμε αυτά τα οποία θεωρήσαμε σημαντικότερα. Εκτός από τις παραπάνω ομάδες στο βιβλίο του John Child και David Faulkner *Strategies of Cooperation* συναντήσαμε τα παρακάτω: Οι Contractor και Lorange<sup>65</sup> αναγνωρίζουν επτά «λίγο πολύ αλληλοεπικαλυπτόμενους αντικειμενικούς στόχους» για το σχηματισμό διάφορων τύπων συνεργασιακών διακανονισμών:

1. μείωση ρίσκου
2. επιτυχία οικονομιών κλίμακας και ορθολογισμού
3. τεχνολογικές ανταλλαγές
4. απορρόφηση ή μπλοκάρισμα του ανταγωνισμού
5. υπέρβαση κυβερνητικά διευθυνόμενου εμπορίου ή επενδυτικών εμποδίων
6. διευκόλυνση αρχικής διεθνούς επέκτασης άπειρων εταιρειών
7. κάθετα πλεονεκτήματα ημιολοκλήρωσης από το δέσιμο των συμπληρωματικών συνεισφορών του συνεταιίρου σε μια αλυσίδα αξιών

### 3.3 Εξωγενή Κίνητρα

Τα κίνητρα για μια συνεργασία μπορούν να διαχωριστούν σε εξωγενή και ενδογενή,

κάποιες από τα κύρια εξωγενή κίνητρα σχηματισμού συμμαχίας κατά τη δεκαετία του 1990, ήταν:

1. η αναστάτωση στις διεθνείς αγορές και η υψηλή οικονομική αβεβαιότητα
2. η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας και σκοπού ως ανταγωνιστικοί παράγοντες μείωσης του κόστους
3. η παγκοσμιοποίηση και η περιφερειοποίηση ενός αυξανόμενου αριθμού βιομηχανιών
4. η παγκοσμιοποίηση της τεχνολογίας
5. η γοργή τεχνολογική μεταβολή που οδήγησε σε όλο και αυξανόμενες επενδυτικές απαιτήσεις

---

<sup>65</sup> Contractor και Lorange 1988:9

#### 6. η μείωση των κύκλων ζωής των προϊόντων.

Οι εξωτερικές υποκινήσεις των συμμαχιών για τεχνολογική μεταβολή, οικονομική αβεβαιότητα και αυξανόμενη αναστάτωση αντηχούν επίσης την αναγνώριση των Tushman & Anderson (1986)<sup>66</sup> της τεχνολογικής μεταβολής για ενδυνάμωση της ικανότητας και για καταστροφή της ικανότητας του αντιπάλου. Δεν είναι όλες οι παραπάνω συνθήκες, φυσικά, απαραίτητες για να παρέχουν το εξωτερικό ερέθισμα για σχηματισμό συμμαχίας κάθε στιγμή. Οι περισσότερες παρόλα αυτά, μπορούν άμεσα να παρατηρηθούν στον οικονομικό και πολιτικό κόσμο της δεκαετίας του 1990. Ο κάθε ένας ισχυρός εξωτερικός παράγοντας που παροτρύνει τις εταιρείες προς το σχηματισμό συμμαχίας είναι αρκετός για να θέσει σε κίνηση το σχηματισμό της συμμαχίας, χωρίς να είναι κάποιος συγκεκριμένος παράγοντας απαραίτητος από μόνος του.

Στη συνέχεια αναφέρουμε τα ενδογενή κίνητρα που ωθούν στη δημιουργία στρατηγικής τεχνολογικής σημασίας.

#### 3.4 Ενδογενή κίνητρα

Οι Pfeffer και Nowak (1976)<sup>67</sup> και αργότερα και οι Porter και Fuller (1986)<sup>68</sup> προτείνουν αρκετούς πιθανούς λόγους που θα πρότειναν στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίοι μπορούν να εξεταστούν από την προοπτική των εσωτερικών ερεθισμάτων:

1. Απόκτηση πρόσβασης στους πόρους του εταίρου, είτε αυτοί είναι τεχνολογικοί, πρόσβαση στην αγορά, κεφάλαιο, παραγωγική δυναμικότητα, προϊόντα ή ανθρώπινο δυναμικό

2. Επίτευξη οικονομικών κλίμακας και μάθησης από τον εταίρο

3. Μείωση κινδύνου μέσω του επιμερισμού του, ειδικά σε ότι αφορά τις ανάγκες για κεφάλαια, αλλά συχνά επίσης σε ότι αφορά τις δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης  
Καταμερισμό της αγοράς – για παράδειγμα από κοινού απόσυρση παραγωγικής δυναμικότητας από ώριμες (συνεπώς φθίνουσες) αγορές

Για να σχηματίσουν οι εταιρίες συμμαχίες υπάρχουν πολλοί λόγοι, αλλά οι περισσότεροι συσσωρεύονται στην επικεφαλίδα της αντίληψης της ανεπάρκειας των πηγών. Οι συμμαχίες μπορεί να είναι αμυντικές, δηλ. να συνεργάζονται με σκοπό να υπερασπιστούν τους τομείς τους ενάντια σε μια εξωτερική απειλή από ένα κοινό εχθρό. Ή μπορεί να είναι επιθετικές, εκμεταλλευόμενες την παγκοσμιοποίηση της

<sup>66</sup> Tushman & Anderson 1986 p:439-65

<sup>67</sup> Pfeffer και Nowak 1976 p:398-417

<sup>68</sup> Porter και Fuller 1986 315-44



αγοράς τους για να υλοποιήσουν ευκαιρίες και να συνεργαστούν με ένα συνέταιρο σε παγκόσμια κλίμακα. Όπως και να έχει, τα κίνητρα έχουν ως βάση τις πηγές. Από μόνο του, το δυναμικό της αλυσίδας αξιών του κάθε συνέταιρου, το δυναμικό των οικονομικών και άλλων πηγών, των κύριων ικανοτήτων και προσόντων και των δικτύων επαφών είναι ακατάλληλο να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους, αλλά όλες μαζί οι πιθανές συνεργίες από τη συνεργασία θεωρούνται ότι οδηγούν σε ένα αντικειμενικό πλεονέκτημα, διαθέσιμο από κοινού σε όλους και όχι μεμονωμένα.

### 3.5 Ταχύτητα στην Αγορά

Ένα άλλο κίνητρο πίσω από τις στρατηγικές συμμαχίες είναι η ανάγκη για ταχύτητα στην άφιξη στην αγορά (Lei και Slocum 1991)<sup>69</sup>. Στον οικονομικό κόσμο του '90, τα πλεονεκτήματα του πρώτου διακινητή γίνονται κυρίαρχα και συχνά το αποτέλεσμα μιας συμμαχίας ανάμεσα σε μια τεχνολογικά ισχυρή εταιρεία με νέα προϊόντα και μια εταιρεία με ισχυρή αγοραστική πρόσβαση είναι ο μόνος τρόπος εκμετάλλευσης μιας ευκαιρίας στην ώρα της.

Ακόμα και αν μια εταιρεία έχει αρκετούς πόρους να προσεγγίσει μια εταιρεία μέσω οργανική ανάπτυξης, αυτό μπορεί να οδηγήσει ουσιώδη αγοραστική παρουσία αρκετά γρήγορη για να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία. Οι συμμαχίες είναι τα πιο γρήγορα μέσα με τα οποία η αγοραστική παρουσία θα πετύχει την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας, αν οι συνέταιροι έχουν ο καθένας ισχυρές πηγές και ικανότητες αλλά μόνοι τους είναι ανεπαρκείς να επιτύχουν υπολογίσιμη μάζα. Η εσωτερική ανάπτυξη θα χρειαστεί αρκετά περισσότερο καιρό και η απόκτηση έχει το μειονέκτημα της πιθανής έλλειψης κινήτρου στη θυγατρική σχέση και του υψηλότερου επιπέδου της απαιτούμενης επένδυσης. Οκτώ από τις δέκα περιπτώσεις που αναλύθηκαν από το Faulkner<sup>70</sup> θεωρούν την ταχύτητα προς την αγορά ένα σημαντικό παράγοντα υποκίνησης του σχηματισμού συμμαχίας.

Ένα μεγάλο εσωτερικό κίνητρο για σχηματισμό συμμαχίας είναι το να κερδίσεις τα απαιτούμενα προσόντα ή τις πηγές που χρειάζονται για να ανταποκριθούν σε μια εξωτερική πρόκληση ή σε κάθε είδους ευκαιρία. Έτσι υποστηρίζεται ότι ένα πολύ σημαντικός λόγος που ωθεί σε μια τεχνολογική συνεργασία είναι η μάθηση.

---

<sup>69</sup> Lei και Slocum 1991 p:44-62

<sup>70</sup> Faulkner 1995

### 3.6 Μάθηση

Οι Powell, Koput & Smith-Doerr (1996)<sup>71</sup>, εξετάζουν το ερώτημα των συμμαχιών και των κινήτρων σχηματισμού τους από μία διαφορετική προοπτική. Κατά την άποψή τους, η άποψη εξάρτησης από τις πηγές, αν και διορατική, δεν συλλαμβάνει τα θεμελιώδη κίνητρα των εταιρειών και των ακαδημαϊκών, οι οποίοι μετέχουν στα επιστημονικά δίκτυα τα οποία οδηγούν σε αρκετή καινοτομική έρευνα στη βιοτεχνολογία. Τονίζουν ότι: « Η δημιουργία γνώσης προκύπτει μέσα στο πλαίσιο μίας κοινότητας, το οποίο είναι ρευστό κι εξελιξιμο και όχι άκαμπτο και στατικό. Η κανονιστική επίσημη οργάνωση με τις γραφειοκρατικές ακαμψίες της είναι ένα φτωχό μέσο για μάθηση. Οι πηγές καινοτομίας δεν βρίσκονται αποκλειστικά μέσα στις φίρμες. Αντίθετα, βρίσκονται στα διάκενα ανάμεσα στις φίρμες, τα πανεπιστήμια, τα ερευνητικά εργαστήρια, τους διανομείς και τους πελάτες.» (Powell)<sup>72</sup>.

Το κίνητρο των εταιρειών που εμπλέκονται σε μία τέτοια καινοτομία, πρόκειται να γίνουν μέρος μίας κοινότητας στην οποία θα γίνουν νέες ανακαλύψεις. Ο σκοπός λοιπόν είναι αυτός της μάθησης. Η έρευνα που έγινε από τον Powell και τους συνεργάτες του παρέχει ισχυρές αποδείξεις για την άμιλλα στις βιομηχανίες που είναι πολύπλοκες κι επεκτείνονται και όπου οι πηγές εξειδίκευσης είναι αρκετά διασκορπισμένες. Εκεί η καινοτομία θα βρεθεί περισσότερο στα δίκτυα εταιρειών που μαθαίνουν παρά στις ίδιες τις φίρμες μεμονωμένα. Προτείνουν, στην πραγματικότητα, ότι η ένταση της E&A μιας τέτοιας βιομηχανίας είναι θετικά συνδεδεμένη με τον αριθμό των συμμαχιών που παρουσιάζει. Σε υψηλά δικτυακές βιομηχανίες, όπως η βιοτεχνολογία, αναπτύσσονται έντονες και μακροχρόνιες σχέσεις που κατευθύνονται θεμελιακά προς την καινοτομία, και δεν είναι εφάπαξ διακανονισμοί που έρχονται να επανορθώσουν για την αμοιβαία ανεπάρκεια πηγών. Είναι δυναμικές ως προς το ότι στοχεύουν στο σχηματισμό της βιομηχανίας στο μέλλον. Οι φίρμες βιοτεχνολογίας, βρήκαν ο Powell και οι συνεργάτες του, αναπτύσσονται μέσω της σύνδεσης τους με πλούσια δίκτυα E&A. Οι πιο πετυχημένες φίρμες βιοτεχνολογίας ήταν εκείνες που ήταν πιο κεντρικές στα διάφορα δίκτυα ερευνητικών συμμαχιών μέσα στη βιομηχανία.

Ο Powell σημειώνει επίσης ότι ο κύκλος μάθησης που ήταν ορατός στις εταιρίες που ερευνήθηκαν εξαρτιόνταν από το μονοπάτι καθώς και ότι οι

<sup>71</sup> Powell, Koput & Smith-Doerr 1996:41:116-145

<sup>72</sup> Powell κ.α. 1996:118



### 3.7 Ελαχιστοποίηση Κόστους

Το ζήτημα της αποτελεσματικότητας εξετάζεται από την Οικονομική του transaction cost, η οποία θεωρεί πως οι εταιρίες θα σχηματίσουν συνεργασίες μόνον όταν το κόστος συναλλαγής που αυτές συνεπάγονται θεωρείται χαμηλότερο από εκείνο που θα έχουν άλλες στρατηγικές επιλογές.

Καθώς επισημαίνουν οι Ring και Van de Ven<sup>73</sup>, η ανάλυση του transaction cost ασχολείται αποκλειστικά με θέματα κόστους και, συνεπώς, αποτελεσματικότητας, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη θέματα ισότητας ή αίσθησης δικαιοσύνης τα οποία παίζουν το ρόλο τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: *«όπως αντανακλάται στη θεωρία transaction cost, οι ερευνητές χρησιμοποιούν την αποτελεσματικότητα προκειμένου να προσδιορίσουν την ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή οργανωσιακή δομή προκειμένου να αναληφθεί μια συναλλαγή, με δεδομένους τους περιορισμούς του κόστους παραγωγής. Υποθέτουμε ότι ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης μιας συνεργασίας είναι και η ισότητα, η οποία ορίζεται από δίκαιες συναλλαγές...»*

Η ανάλυση transaction cost παραλείπει επίσης να αξιολογήσει τη σημασία της εμπιστοσύνης στην εδραίωση συνεργασιών. Τέλος, δεν λαμβάνει επαρκώς υπόψη της τα ποικίλα επίπεδα κινδύνου που εμπεριέχουν οι διάφορες δομές διαχείρισης των συναλλαγών (1994). Ο Patterson<sup>74</sup> αναφέρεται στον Jacquemin<sup>75</sup>, στους Litwak και Rothman<sup>76</sup> και στους Mariti και Smiley<sup>77</sup> προκειμένου να υποστηρίξει τη θέση του πως το κόστος είναι ένας μόνο από τους παράγοντες που παίζουν ρόλο στο σχηματισμό συνεργασιών, όχι απαραίτητα ο πιο σημαντικός.

### 3.8 Φτωχή Τρέχουσα Απόδοση

Η Bolton (1993) υποστηρίζει στην έρευνά της πως κύριο κίνητρο για τη συμμετοχή κάποιας εταιρίας σε συνεργασιακές δραστηριότητες, ειδικά σε καινοτομική έρευνα και ανάπτυξη, είναι η φτωχή τρέχουσα απόδοσή της. Εταιρίες με φτωχή απόδοση φάνηκε, στην έρευνα της Bolton<sup>78</sup>, να συμμετέχουν από νωρίς σε συνεργασίες σε έρευνα και ανάπτυξη, σε αντίθεση με εταιρίες με καλύτερη απόδοση οι οποίες συμμετέχουν σε μεταγενέστερα στάδια.

<sup>73</sup> Ring και Van de Ven 1994:19/1:90-118

<sup>74</sup> Patterson 1993

<sup>75</sup> Jacquemin 1987

<sup>76</sup> Litwak και Rothman 1970

<sup>77</sup> Mariti και Smiley 1983:437-51

<sup>78</sup> Bolton 1993:4:57-75

---

### Πίνακας 3.1 Κίνητρα Συνεργασιών

---

Τεχνολογικοί λόγοι	<p>Μεγάλο μέρος της τεχνολογικής γνώσης είναι σιωπηρό και δύσκολο στη μεταφορά του.</p> <p>Μια συνεργασία παρέχει μηχανισμούς διευκόλυνσης της ροής της γνώσης. Η αναδυόμενη τεχνολογία είναι αποτέλεσμα διαφόρων τομέων γνώσης. Οι συνεργασίες επεκτείνουν το εύρος της γνώσης που είναι διαθέσιμη στους εταίρους και διευκολύνουν την πρόσβαση σε αυτές τις ικανότητες.</p> <p>Εξαιτίας του κινδύνου και του κόστους που συνδέεται με τη νέα τεχνολογία, η αβεβαιότητα είναι μεγάλη. Οι συνεργασίες μειώνουν το κόστος τέτοιων καινοτομικών προσπαθειών.</p> <p>Καθώς η πληροφορική χρησιμοποιείται τόσο μέσα στις εταιρίες, όσο και μεταξύ τους, επιτρέπει τη συνεργασιακή συμπεριφορά και τη διάχυση πληροφόρησης.</p>
Ανταγωνιστικοί λόγοι	<p>Οι συνεργασίες δημιουργούν συχνά εμπόδια εισόδου και εμποδίζουν τους ανταγωνιστές να αποκτήσουν ικανή κλίμακα, πόρους ή έναν ικανό εταίρο.</p> <p>Οι συνεργασίες βελτιώνουν την ικανότητα παγκόσμιας πρόσβασης, προσφέροντας πρόσβαση τόσο σε τεχνολογίες, όσο και σε αγορές.</p> <p>Μέσα από τη στενότερη σχέση με πελάτες / προμηθευτές, οι συνεργασίες προσφέρουν τη δυνατότητα να είναι κανείς πιο σβέλτος και να ανταποκρίνεται ταχύτερα.</p> <p>Οι συνεργασίες έχουν αποδείξει πως οι εταίροι μειώνουν το χρόνο που χρειάζονται μέχρι να βγάλουν το προϊόν τους στην αγορά, και μειώνουν και το χρόνο ανάπτυξης. Σε αγορές στις οποίες δεν υπάρχουν ακόμα πρότυπα, οι συνεργασίες αποτελούν ένα όχημα με το οποίο οι εταίροι δημιουργούν και προωθούν από κοινού τη δική τους «πρόταση».</p>
Εταιρικοί λόγοι	<p>Οι συνεργασίες αποτελούν κάποιες φορές τον πρόδρομο μιας συγχώνευσης. Οι τεχνολογικές συνεργασίες επιτρέπουν στις εταιρίες τον πειραματισμό και τη «γνωριμία» με την άλλη εταιρία.</p> <p>Με δεδομένο ότι πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτυγχάνουν στους δηλωμένους στόχους τους, οι συνεργασίες είναι μια λιγότερο δαπανηρή εναλλακτική. Εκεί όπου η τεχνολογία μόλις αναδύεται, μπορεί να χρειάζεται μια προσπάθεια που να έχει την κρίσιμη μάζα ώστε να ωφεληθεί από στρατηγικές τεχνολογίες.</p>

---

### 3.9 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας όλα αυτά θα μπορούσε κανείς σε γενικές γραμμές να συμπεράνει ότι οι συνεργασίες λαμβάνουν πολλές διαφορετικές μορφές, και μπορούν να έχουν πολλά διαφορετικά κίνητρα . Η συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε κέρδη θετικού αθροίσματος στις εσωτερικές εταιρικές δραστηριότητες. το αποτέλεσμα της συνεργασίας μπορεί να έχει εφαρμογή σε όλες τις αγορές των εταίρων και να διευρύνει με αυτόν τον τρόπο τη βάση πελατών της. Οι συνεργίες μεταξύ των διαφορετικών τεχνολογικών ικανοτήτων των εταίρων μπορούν να παράγουν καλύτερα, και με ευρύτερες εφαρμογές, προϊόντα. Η συνεργασία μπορεί να επιμερίσει το συχνά πολύ υψηλό κόστος, και συνεπώς κίνδυνο, της καινοτομίας . Η συνεργασία έχει τη δυνατότητα να προσφέρει έναν μηχανισμό στον οποίο οι στενές διασυνδέσεις μεταξύ διαφορετικών οργανισμών δημιουργούν συστήματα αλληλεγγύης, καθώς και κοινές διαδικασίες και γλώσσα, οι οποίες μπορεί να ενθαρρύνουν την αποτελεσματική μεταφορά τεχνολογίας . Η αυξανόμενη εμπειρία στις συνεργασίες μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ποιότητάς τους εφόσον οι σχέσεις μεταξύ των εταίρων μπορούν να είναι στενότερες και βαθύτερες. Είναι λοιπόν αυτονόητο ότι οι λόγοι που οδηγούν σε μια συμμαχία ποικίλουν και διαφέρουν , εξαρτώνται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες καθώς και από το χρόνο και τις ιστορικές παγκόσμιες συγκυρίες .Στην ουσία όμως ο μεγαλύτερο κίνητρο μιας συνεργασίας είναι να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και πιο ισχυροί σε σχέση με τους αντιπάλους τους στις επιλεγμένες αγορές.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Μορφές Συνεργασιών**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Οι μορφές συνεργασίας που διαμορφώνονται στα δίκτυα, ξεκινούν από απόλυτα αγοραίες μορφές συναλλαγών και καταλήγουν έως την πλήρη εσωτερίκευση οικονομικών δραστηριοτήτων με τη διαδικασία της εξαγοράς ή της συγχώνευσης. Μεταξύ των δύο άκρων αναπτύσσεται πληθώρα τύπων συνεργασίας που διαφέρουν ως προς το είδος της νομικής δέσμευσης, τη δομή τους, την ένταση των λειτουργικών δεσμών των μελών τους, τις σχέσεις με το ευρύτερο περιβάλλον δράσης τους κλπ. Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε αυτούς τους τύπους συνεργασίας.

#### **4.2. Η Κοινοπραξία (joint venture)**

Μία εκ των μορφών αυτών, είναι η «κοινοπραξία» (joint venture) που αποτελεί μια ενδιάμεση βαθμίδα εταιρικής συνεργασίας μεταξύ των δύο προαναφερθέντων άκρων, ένα τύπο εταιρικής διακυβέρνησης που αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση των οφελών για τους εταίρους-ιδιοκτήτες, οφέλη που δεν μπορούν να επέλθουν στην «ανοιχτή αγορά», αλλά ούτε και διαμέσου μιας απόλυτα ολοκληρωμένης μορφής δράσης στα πλαίσια μιας και μοναδικής εταιρικής ιεραρχίας. Είναι, ουσιαστικά, η άμεση στρατηγική απάντηση, στην συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων, αλλά και στο υψηλό κόστος που συνεπάγεται η ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου. Η ανάλυση των κινήτρων που διέπουν τη λογική συγκρότησης των «κοινών επιχειρήσεων», προϋποθέτει την εννοιολογική οριοθέτηση της «κοινοπραξίας» έστω και υπό τον τύπο του προσωρινού χρηστικού ορισμού, προκειμένου να επισημανθούν τα κύρια γνωρίσματα που στην αμφίδρομη διάδρασή τους διαμορφώνουν τη συγκεκριμένη εταιρική ιεραρχία.

Η «κοινοπραξία» είναι η νέα οικονομική οντότητα που προκύπτει από τη βούληση δύο ή περισσότερων, ανεξάρτητων μεταξύ τους, οικονομικών δρώντων, να

συνεισφέρουν τμήματα των υλικών και άυλων γνώσεων και πόρων τους, στην κοινή προσπάθεια υλοποίησης χρονικά και χωρικά καθορισμένων στόχων. Από τον ορισμό, προκύπτει ότι η «κοινοπραξία» δεν είναι άτυπη μορφή συνεργασίας, ούτε ερείδεται απλώς σ' ένα συμβόλαιο συμπαραγωγής προϊόντων. Δημιουργείται μία νέα οντότητα, με μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό αυτονομίας από τους εταίρους της, που ωστόσο διατηρούν τον έλεγχο επί των μακροπρόθεσμων στόχων της. Περαιτέρω, μπορούμε να διακρίνουμε τα εξής στοιχεία σε μία «κοινοπραξία»: α) Αποτελεί, τυπικά, ανεξάρτητη οικονομική μονάδα, στην οποία, ωστόσο, υπεισέρχονται ελεγκτικά οι εταίροι για την κατοχύρωση της προσπάθειας υλοποίησης των σκοπών της. Βεβαίως, όπως ήδη αναφέρθηκε, απόλυτος έλεγχος επί της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, δεν μπορεί να υπάρξει, όμως επιτυγχάνεται μια λειτουργική φόρμουλα επιμερισμού καθηκόντων, εξουσιών και αρμοδιοτήτων, χωρίς να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ισορροπία στη διοικητική ιεραρχία προκύπτει ως αποτέλεσμα της διαλεκτικής σχέσης ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ των εταίρων, ανάλογα τόσο με την νομική ισχύ που διαθέτουν, όπως ποσοστό ιδιοκτησίας επί του μετοχικού κεφαλαίου της «κοινοπραξίας», όσο και με άλλες άτυπες μορφές ισχύος τους (για παράδειγμα το είδος του ανταγωνισμού πλεονεκτήματος που συνεισφέρουν στην «κοινοπραξία»)) β) Οι εταίροι-ιδιοκτήτες συμβάλλουν με ουσιαστικό και συνεχή τρόπο στο εγχείρημα επίτευξης των στόχων της νέας οικονομικής μονάδας, προσφέροντας πόρους, γνώσεις, πληροφορίες και ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικά, ο τελευταίος παράγοντας είναι εξαιρετικά κρίσιμος και απαιτεί τη δημιουργία πλαισίου αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων της «κοινοπραξίας», καθώς μόνον έτσι επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη ροή των προ-συμφωνηθέντων πόρων στην κοινή οικονομική προσπάθεια. γ) Ύπαρξη κοινής στρατηγικής των εταίρων για την υλοποίηση των στόχων της νέας οικονομικής οντότητας. Τούτο σημαίνει ότι η επιλογή των εταίρων που συμμετέχουν στο νέο εγχείρημα πρέπει να είναι πολύ προσεχτική ώστε να μην προκύπτουν μεγάλες συγκρούσεις συμφερόντων ή ισχυρές λειτουργικές ασυμμετρίες που επιδρούν αρνητικά στην ικανότητα της «κοινοπραξίας» να εντάξει άμεσα κι αποτελεσματικά τις δραστηριότητές της στο ευρύτερο αγοραίο και θεσμικό περιβάλλον της. δ) Τέλος, η «κοινοπραξία», λειτουργεί μέσα σε πλαίσια μικρότερης ή μεγαλύτερης διοικητικής αυτοτέλειας, όσον αφορά την αντιμετώπιση των ζητημάτων που αναφύονται



στην καθημερινή της δράση. Ο βαθμός αυτοτέλειας είναι σαφώς μεγαλύτερος όταν δεν επιδιώκεται απλώς η συμπίεση του κόστους παραγωγής ή διανομής προϊόντων και υπηρεσιών, με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και σκοπού, αλλά ο νεωτερισμός ή η Σουμπετεριανού τύπου καινοτομία – ειδικά σε δραστηριότητες έντασης χρήσης έρευνας και τεχνολογίας. Οι «κοινοπραξίες», μπορούν να διαχωριστούν μεθοδολογικά σε: α) Οριζόντιας συγκρότησης κοινοπραξίες β) Κάθετης συγκρότησης κοινοπραξίες γ) Διαγώνιας συγκρότησης κοινοπραξίες.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι «κοινοπραξίες» που συγκροτούνται από δύο ή περισσότερους οικονομικούς δρώντες, οι οποίοι παράγουν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργούν στο ίδιο επίπεδο της παραγωγικής αλυσίδας και απευθύνονται σχεδόν στους ίδιους προμηθευτές ή καταναλωτές. Στη δεύτερη κατηγορία, η σύμπραξη για τη δημιουργία της «κοινοπραξίας» λαμβάνει χώρα μεταξύ εταιριών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές φάσεις της αλυσίδας παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και απορρέει από την θέληση δραστηρικής μείωσης του κόστους συναλλαγής (transaction cost). Στην τελευταία κατηγορία, η σύμπραξη πραγματοποιείται μεταξύ εταιριών που παράγουν διαφορετικά προϊόντα, χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνολογία και απευθύνονται σε διαφορετικούς καταναλωτές. Στην πραγματικότητα επιδιώκεται η ίδρυση «συμφαιρικών κοινοπραξιών» που αποβλέπουν στη διεύρυνση του αντικειμένου οικονομικής δράσης των συμμετεχόντων μερών, αλλά και στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας με τη χρήση κοινών δικτύων διανομής προϊόντων και υπηρεσιών.

#### 4.2.1. Τα Αίτια Δημιουργίας

Τρεις είναι οι βασικότερες προσεγγίσεις για την ερμηνεία της αλματώδους εξάπλωσης των κοινοπραξιών στο σύγχρονο διεθνές οικονομικό σύστημα:

- α) Η θεωρία του κόστους συναλλαγής.
- β) Η θεωρία της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς.

### γ) Η θεωρία της οργανωσιακής βελτίωσης.

Στην θεωρητική προσέγγιση του κόστους συναλλαγής, προβάλλεται ως πρωτογενές κίνητρο η βούληση ελαχιστοποίησης τόσο του κόστους παραγωγής όσο και του κόστους της συναλλαγής. Όσον αφορά την πρώτη πτυχή του παραγωγικού κόστους, τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ίδρυση των «κοινοπραξιών» οφείλονται σε οικονομίες κλίμακας και σκοπού, στην ύπαρξη κοινών δικτύων διανομής, στην γόνιμη συνεύρεση επιμέρους ανταγωνιστικών εταιρικών πλεονεκτημάτων. Όσον αφορά το κόστος συναλλαγής, είναι απόρροια τόσο του κόστους που ανεξάρτητοι οικονομικοί δρώντες καταβάλλουν για τη διαπραγμάτευση και τη σύναψη μεμονωμένων καθημερινών συμβάσεων στην αγορά όσο και του κόστους συμβάσεων με μακροχρόνια ισχύ για την προμήθεια κάποιου αγαθού ή υπηρεσίας δυσκολία, δηλαδή, του *a priori* προσδιορισμού όλων των προσδοκιών και των όρων που κάθε συμβαλλόμενο μέρος επιθυμεί να γίνουν σεβαστοί από τα υπόλοιπα μέρη.

Η αποδοχή της υπόθεσης της περιορισμένης ορθολογικότητας των δρώντων της αγοράς αλλά και της υπόθεσης της ατελούς συγκρότησης της αγοράς που διευρύνει την ικανότητα συγκεκριμένων επιχειρήσεων για συμπαιγνία και μη- νόμιμη συγκέντρωση αγοραίας δύναμης αποτελούν το σκληρό πυρήνα της αναλυτικής ερμηνείας του κόστους συναλλαγής. Η δύναμη της αγοράς, ορίζεται ως η ικανότητα συγκεκριμένων επιχειρήσεων που δρουν μόνες τους ή σε συμπαιγνία, να κυριαρχούν στις αντίστοιχες αγορές, να είναι περισσότερο ασφαλείς, ή ακόμη να είναι λιγότερο αποδοτικές, παρά σε μια κατάσταση με πιο αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η προσέγγιση αυτή λοιπόν, αναδεικνύει την αποτυχία των συναλλαγών της «ανοιχτής αγοράς», ενώ φωτίζει τις ασυνέχειες που αναδεικνύονται στο ζωτικό χώρο σύνδεσης των διαφόρων φάσεων της παραγωγικής αλυσίδας. Πιο συγκεκριμένα, η εσωτερίκευση της οικονομικής δράσης που προγενέστερα πραγματοποιούνταν μεταξύ ανεξάρτητων οικονομικών δρώντων οφείλεται στα εξής αίτια: α) Αδυναμία ιδιοποίησης της γνώσης και των πληροφοριών που μια εταιρεία κατέχει από τρίτους. Η αδυναμία επίτευξης ικανοποιητικής τιμής πώλησης της γνώσης για την παραχωρούσα εταιρεία ορθώνεται ως ανυπέρβλητο εμπόδιο στη πραγματοποίηση της συναλλαγής. Ο δυνητικός αγοραστής προβαίνει σε υποκειμενική αξιολόγηση της σπουδαιότητας και του περιεχομένου της προσφερόμενης γνώσης από

την παραχωρούσα εταιρεία. Η δυσκολία ακριβούς προσδιορισμού της αξίας αυτής της γνώσης, εντείνεται σε τεχνολογίες αιχμής, όταν βραχυπρόθεσμα δεν υπάρχει συγκριτικό μέτρο υπολογισμού. β) Ακόμη κι αν υπάρξει συμφωνία στην τιμή πώλησης, προκύπτει το πρόβλημα της αδιαιρετότητας της γνώσης, δηλαδή της ανάγκης συνδυασμού των πληροφοριών μ' άλλα εταιρικά στοιχεία προκειμένου να προκύψει το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. γ) Επιπρόσθετα, η εσωτερίκευση μειώνει την αβεβαιότητα της εταιρείας για τη διαθεσιμότητα, την ποιότητα και τη συνέχεια εισροής βασικών ενδιάμεσων προϊόντων για την παραγωγική διαδικασία. Στην περίπτωση μάλιστα της καθετοποίησης της παραγωγής, οι συμπράττουσες για την ίδρυση της «κοινοπραξίας» εταιρείες έχουν μειωμένο κόστος παραγωγής μέσω της σύνδεσης διαδοχικών διαδικασιών ενός κλάδου κι άρα αποφυγής του κόστους συναλλαγής των ατελών αγορών (για παράδειγμα μονοπωλιακού χαρακτήρα πρόσθετες επιβαρύνσεις που επιβάλλονται από τρίτους προμηθευτές). Μ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται ο έλεγχος των εταιρειών στον οικονομικό περίγυρο, αλλά και καθίσταται η εξειδίκευση των εισροών περισσότερο εφικτή για την παραγωγή «μοναδικών προϊόντων», ειδικά σε περιπτώσεις που η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι το κεντρικό γνώρισμα της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αυτοί οι παράγοντες ωστόσο ερμηνεύουν κυρίως τους λόγους προτίμησης της εσωτερίκευσης της οικονομικής δράσης έναντι άλλων μορφών διεξαγωγής των αγοραίων συναλλαγών. Σε υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης, απαιτείται να ερμηνευθεί η επιλογή της «κοινοπραξίας» ως μορφής εταιρικής συγκρότησης, έναντι άλλων τύπων ιδιοκτησίας.

Η «συμμετρικά παρακινούμενη κοινή επιχείρηση» προσδίδει ισχυρά κίνητρα στους εταίρους – ιδιοκτήτες, προκειμένου να εσωτερικεύσουν συγκεκριμένα στάδια της οικονομικής δράσης σε μία τρίτη ανεξάρτητη οικονομική μονάδα καθώς αδυνατούν, για οικονομικούς ή θεσμικούς λόγους, να τα αναλάβουν αυτόνομα. Οι οικονομικοί λόγοι προέρχονται από τη μικρή κλίμακα παραγωγής κι άρα την επιθυμία επίτευξης λειτουργικών συνεργιών, από τη στόχευση μικρών αγορών που δεν δικαιολογεί την άρθρωση πολλών δικτύων διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών, από την αδυναμία αυτόνομης ανάληψης ενός φιλόδοξου, δαπανηρού και αποδοτικά αβέβαιου προγράμματος «έρευνας και ανάπτυξης», από τη διάθεση επιμερισμού του κινδύνου

ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών σε άγνωστες για τις συγκεκριμένες εταιρείες αγορές (κατά την ορολογία της σχολής της Uppsala, αγορές με μεγάλη «ψυχική απόσταση»), από τη θέληση μεγιστοποίησης των οφελών και των κερδών σε βραχύ χρονικό διάστημα, ειδικά για προϊόντα μικρού κύκλου ζωής. Οι θεσμικοί λόγοι προκύπτουν από την επιθυμία εκμετάλλευσης ευνοϊκών φορολογικών και χρηματοδοτικών κινήτρων που παρέχονται σε «κοινές επιχειρηματικές δραστηριότητες», αλλά κι από την βούληση υπέρβασης των περιορισμών που θέτουν οι αντιμονοπωλιακές νομοθεσίες σε περιφερειακό και σε εθνικό επίπεδο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Επίσης, μειώνεται η επίδραση των δασμολογικών και μη-δασμολογικών εμποδίων, των συναλλαγματικών περιορισμών κι άλλων μορφών κρατικής παρέμβασης (ειδικά όταν λαμβάνει χώρα διασυνοριακή συνεργασία για τη δημιουργία μιας «κοινοπραξίας»), που επιβάλλονται στις συναλλαγές που υλοποιούνται στην «ανοιχτή αγορά», ενώ με τον καθορισμό ενδο-επιχειρησιακών τιμών μεταβίβασης επιτυγχάνεται η υπερκοστολόγηση ή η υποκοστολόγηση προϊόντων με συνακόλουθες επιπτώσεις στην απόδοση φόρων.

Σε κάθε περίπτωση, η εύρυθμη λειτουργία της «κοινοπραξίας» προϋποθέτει ισχυρό υπόβαθρο συνεργασίας μεταξύ των ιδιοκτητών-εταίρων καθώς και την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού πλαισίου αμοιβαίων εγγυήσεων και αμοιβαίας αποτροπής, προκειμένου ν' αποφευχθεί το ενδεχόμενο ένα εκ των μερών να συμπεριφερθεί ως «ελεύθερος αναβάτης», εκμεταλλεζόμενος τα πλεονεκτήματα της νέας οικονομικής οντότητας κι αποποιούμενος την υποχρέωση αυξημένης ποιοτικής και ποσοτικής συνεισφοράς πόρων κι ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία του κοινά συμφωνηθέντος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η δεύτερη ερμηνευτική προσέγγιση, αυτή της στρατηγικής του ανταγωνισμού προκύπτει από τη συνειδητοποίηση των πολύμορφων καναλιών επιρροής της στρατηγικής συμπεριφοράς των εταιρειών στην ανταγωνιστική θέση της κάθε επιχείρησης – κλαδικά ή γεωγραφικά. Αν και υπάρχουν κοινά στοιχεία μεταξύ της εν λόγω θεώρησης και της ερμηνείας του συναλλακτικού κόστους, η ειδοποιός διαφορά έγκειται στο ότι το κόστος, αν και ισχυρό ελατήριο δράσης, υποσκελίζεται από την ευρύτερη σημασία της αγοραίας θέσης της εταιρείας, δηλαδή η εστίαση δεν είναι τόσο

στην οικονομική συναλλαγή *per se* όσο στη δημιουργία αξίας για την εταιρεία, που θα ενισχύσει τη θέση που κατέχει στην αγορά. Υπ' αυτήν την οπτική γωνία, η δημιουργία της «κοινοπραξίας» θεωρείται τρόπος αποτροπής ανάπτυξης δράσης από νέους ανταγωνιστές στη συγκεκριμένη αγορά, δημιουργώντας εμπόδια εισόδου (*barriers to entry*), σε συμπαιγνία με άλλες εταιρείες ενός ολιγοπωλιακά διαρθρωμένου κλάδου ή ακόμη μπορεί ν' αποσκοπεί στην έγκαιρη δέσμευση μίας ισχυρής αντίπαλης εταιρείας, προκειμένου να αποτραπεί η στενότερη συνεργασία της τελευταίας με άλλες ημεδαπές ή αλλοδαπές εταιρείες. Συνοψίζοντας, οι λόγοι συγκρότησης της «κοινοπραξίας» προκύπτουν από την αβεβαιότητα που διατρέχει τις δομές ζήτησης και την αβεβαιότητα που προκαλεί ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά.

Στην πρώτη περίπτωση, οι απρόβλεπτες τεχνολογικές μεταβολές δημιουργούν καινοτομίες και επακόλουθη αμφισβήτηση της ισχυρής θέσης μιας εταιρείας, από δυναμικά εισερχόμενες νέες εταιρείες ενός οικονομικού κλάδου. Συνήθως, σ' αυτήν την απειλή, η γραφειοκρατική ακαμψία και οι αγκυλώσεις της διοικητικής οργάνωσης των μεγάλων εταιρειών ευθύνονται για μια χρονική υστέρηση στην αντιμετώπιση του αναφυομένου κινδύνου.

Έτσι, η άμεση αποτροπή της απειλής επιτυγχάνεται με την ίδρυση «κοινοπραξιών». Το κύριο γνώρισμα λοιπόν, δεν είναι απλώς η αβεβαιότητα, αλλά ο αυξημένος βαθμός τρωτότητας των μεγάλων οικονομικών δρώντων σε ξαφνικές μεταβολές που τείνουν να ανατρέψουν σχεδόν αυτόματα υπάρχουσες μορφές και τρόπους παραγωγικής κι εμπορικής δράσης. Η αβεβαιότητα του ανταγωνισμού προκύπτει από τον υψηλό βαθμό «σύνθετης αλληλεξάρτησης» και ολιγοπωλιακής διάρθρωσης συγκεκριμένων οικονομικών κλάδων. Λόγω των ατελειών της πληροφόρησης, η γνώση της κάθε εταιρείας για τις πιθανές επιθετικές ενέργειες των αντιπάλων της είναι περιορισμένη ενώ η άσκηση τιμολογιακής επιθετικής πολιτικής αποβαίνει αρνητική για το σύνολο των κυρίων εταιρειών ενός κλάδου. Ο τρόπος συγκρότησης της «κοινοπραξίας», επηρεάζεται περαιτέρω από την οικονομική κατάσταση των εταιρειών ενός κλάδου, το υπάρχον επίπεδο έρευνας κι ανάπτυξης, το δίκτυο των υπεργολάβων που έχει αναπτύξει αυτόνομα η κάθε εταιρεία, χωρίς να αποκλείονται και διοικητικού τύπου παρακινήσεις εκ των έδρων, οι οποίες οφείλονται

στο όραμα στρατηγικής ενός νέου Διοικητικού Συμβουλίου ή στις πιέσεις των μεγάλων μετόχων. Επίσης, ουσιαστική επίδραση στον τύπο της συνεργασίας μεταξύ των οικονομικών μονάδων ασκεί η αποτελεσματικότητα του ελεγκτικού μηχανισμού (εθνικού ή περιφερειακού) που αποβλέπει στην αποτροπή κατάχρησης δεσπόμενης θέσης, ή στην αποτροπή υψηλού βαθμού συγκέντρωσης οικονομικής δραστηριότητας σ' έναν κλάδο. Σε κάθε περίπτωση, οι εταίροι-ιδιοκτήτες, επιθυμούν να διατηρήσουν ο καθένας για τον εαυτό του, την άτυπη ηγεμονία της «κοινής επιχείρησης», διαπιστώνοντας ωστόσο ότι αυτή η προοπτική απορροφά ολοένα και περισσότερους εταιρικούς πόρους, μειώνοντας παράλληλα τη στρατηγική τους ευελιξία, τουλάχιστον σε περιόδους οικονομικών κρίσεων.

Η τρίτη ερμηνευτική προσέγγιση, υπερβαίνει τα όρια της *stricto sensu* μικρο-οικονομικής προσέγγισης, στηριζόμενη σε αρχές της θεωρίας της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Το ενδιαφέρον των εταίρων επικεντρώνεται στη μεταξύ τους ανταλλαγή κρίσιμων γνωστικών φορτίων και μεθόδων διοίκησης. Η «κοινοπραξία» προβάλλει έτσι ως προνομιακός χώρος κοινής εκπαίδευσης των στελεχών των εταιρειών, προκειμένου να ανακαλύψουν, να αντιγράψουν, και να μεταφέρουν στις εταιρείες τους τεχνικές, που κατά την γνώμη τους συνιστούν πολύτιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ωστόσο, δεν αρκεί η απλή συνένωση στελεχών των εταιρειών σε μία νέα οικονομική μονάδα για να υλοποιηθεί η αμοιβαία προσπόριση γνώσεων και πληροφοριών, αλλά απαιτούνται συγκεκριμένες μέθοδοι διάχυσης των πλεονεκτημάτων στις εταιρείες, εξέλιξη, που προϋποθέτει κατανόηση των ιστορικών, οργανωτικών και οικονομικών συνθηκών υπό τις οποίες αυτά παρήχθησαν. Χρειάζεται, λοιπόν, η άρθρωση ευέλικτων δομών λήψης αποφάσεων για να παραχθούν οι θετικές διαστάσεις του συγχρωτισμού των στελεχών των εταιρειών-ιδιοκτητών. Βέβαια, υπάρχει και το ενδεχόμενο οι φιλοδοξίες των εταίρων να μην είναι τόσο υψηλές, καθώς μπορεί να επιθυμούν, απλώς, το συνδυασμό των οργανωτικών πλεονεκτημάτων που κατέχει κάποιος εταίρος με τα πλεονεκτήματα του χαμηλού παραγωγικού κόστους κάποιου άλλου εταίρου.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, τα κίνητρα που ωθούν τις εταιρείες στη συγκρότηση «κοινοπραξίας» προέρχονται είτε εκ των έδρων είτε από το εξωτερικό αγοραίο περιβάλλον δράσης, και το σύνολο των ευκαιριών, των δυνατοτήτων και των

περιορισμών που αυτό συνεπάγεται, χωρίς να αγνοούνται τόσο το θεσμικό πλαίσιο, όσο και οι κρατικές πολιτικές έναντι των διάφορων μορφών εταιρικής συνεργασίας.

#### 4.3. Αγορά Άδειας Εκμετάλλευσης

Η ικανότητα των μικρών εταιρειών να γίνουν εκδότες άδειας έχουν διευκολυνθεί από έννοιες όπως άρθρωση (modularization) και από την ικανότητα της εταιρίας να συστηματοποιήσει τις αρθρωτές τεχνολογίες. Τα έξοδα συναλλαγής, τα οποία ίσως σε προηγούμενες περιόδους τεχνολογικής μεταφοράς να έχουν υπάρξει υψηλά, έχουν μειωθεί από τη σύνθετη φύση των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται, δηλαδή την ικανότητα αποσύνθεσης τους και τις καθιερωμένες αλληλεπιδράσεις στα διαδοχικά στάδια ανάμεσα στις αλυσίδες παραγωγής κι εφοδιασμού.

Οι ερευνητές αναγνώρισαν τέσσερα συστατικά στοιχεία που έχουν διευκολύνει τη μεταφορά αρθρωτών τεχνολογιών πέρα από τα όρια της εταιρείας:

1. Η συστηματοποιημένη φύση των τεχνολογιών
2. Τα νομικά δικαιώματα στις ευρεσιτεχνίες, τα σήματα, τα λογότυπα κλπ
3. Οι υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση, η αρχική βοήθεια και οι τεχνικές αξιολογήσεις
4. Οι περιορισμοί στους παραλήπτες οργανισμούς (είτε νομικοί είτε άλλοι, όπως εδαφικοί περιορισμοί, δεσμευμένες εισερχόμενες πληροφορίες και ποιοτικός έλεγχος).

Όπως μπορεί να φανεί από τα παραπάνω, ο έλεγχος και η εξάρτηση είναι σημαντικά όταν πρόκειται για μια μικρή εταιρεία που δεν υποκύπτει στην εξαγορά (είτε πρόκειται για γνώση, τεχνολογία, ή ενοίκιο). Οι συμφωνίες Αγοράς Εκμετάλλευσης γίνονται ελκυστικές γιατί μπορούν να μειώσουν τον επενδυτικό κίνδυνο και την αστάθεια της ρευστότητας. Αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά σημεία για τη μικρή εταιρία, όταν θεωρήσει κανείς πως η αποτυχία των μικρών εταιριών οφείλεται σε υπέρ-επέκταση και κακή διαχείριση της ρευστότητας.

Οι περισσότερες εταιρίες λειτουργούν υπό συμφωνίες Αγορά Άδειας Εκμετάλλευσης. Θα μπορούσε να υποστηριχτεί κανείς ότι αυτό είναι πολύ επωφελές για τη μικρή εταιρία με την έννοια ότι βρίσκεται σε μία θέση που μπορεί να δράσει ως

‘στρατηγικό πηδάλιο’ που οδηγεί τα ‘πλοία’ (μεγάλες εταιρίες) ανάμεσα στα ταραχώδη τεχνολογικά νερά. Μία υπόθεση που βγήκε από όλη αυτήν την έρευνα, είναι: η επιρροή της μικρής εταιρίας σε μελλοντικές κατευθύνσεις της αγοράς θα αυξηθεί ανάλογα με τη θέση που καταλαμβάνει στη συνολική αλυσίδα παραγωγής. Μέσω συνεργασιακών σχέσεων, η μικρή υψηλής τεχνολογίας εταιρία μπορεί να επισπεύσει τη διαδικασία εμπορευματοποίησης των προϊόντων της, εκτοπίζοντας τον ανταγωνισμό κι επιταχύνοντας την επιστροφή ενοικίου σε τεχνολογίες, των οποίων ο κύκλος ζωής είναι μικρός εξαιτίας της συνεχούς και γρήγορης καινοτομίας στις βιομηχανίες τους.

#### 4.3.1. Μικρές εταιρίες υψηλής τεχνολογίας.

Μικρά, υψηλής τεχνολογίας ξεκινήματα, οργανώνονται για να αναπτύξουν προϊόντα και τεχνολογίες ανώτερα ποιοτικά και για να στοχεύσουν σε τεχνολογικά παράθυρα ευκαιριών. Αυτά τα παράθυρα είναι συνήθως ανοιχτά για λίγους μόνο μήνες. Αυτό σημαίνει ότι η μικρή εταιρία πρέπει να ακολουθήσει μία στρατηγική που να της επιτρέπει να πηγαίνει προϊόντα και διαδικασίες στην αγορά όσο πιο γρήγορα γίνεται, ενώ την ίδια στιγμή να ελαχιστοποιεί την ενόχληση από το περιβάλλον.

Η συνεργασία είναι ένα μέσο πρόσβασης στην αγορά. Η εμπορευματοποίηση προϊόντων στις αγορές των τελικών χρηστών δεν είναι δυνατή για τις περιορισμένες πηγές των μικρών εταιρειών που ξεκινούν και γι’ αυτό οι συμφωνίες με μεγαλύτερους βιομηχανικούς ομόλογούς τους είναι ένα φυσικό επακόλουθο.

Οι συνεργασίες έγιναν ένα μέσο με το οποίο οι μικρές εταιρίες μπορούν να ευθυγραμμιστούν στρατηγικά με το ευρύτερο περιβάλλον. Με την Πώληση Άδειας Εκμετάλλευσης προϊόντων σε μεγαλύτερες εταιρείες είναι σε θέση να μετατρέψουν τις τεχνολογίες τους σε γοργά αναπτυσσόμενα τμήματα ενός συνόλου αγορών ταυτόχρονα. Οι εταιρείες έτσι είναι σε θέση να επικεντρωθούν στις κύριες ικανότητες τους και στη διαχείριση λίγων συγκεκριμένων συνεταιρικών σχέσεων που αντιπροσωπεύουν τα όρια τους. Για παράδειγμα Η Arm Ltd και η Symbionics Ltd το έκαναν αυτό με το να αδειοδοτήσουν τις τεχνολογίες τους και ως κύρια γενικής χρήσης προϊόντα και ως προσαρμοσμένα, συγκεκριμένων εφαρμογών προϊόντα, μέσα σε άλλα προϊόντα. Οι



συμφωνίες Άδειας Εκμετάλλευσης εισάγουν μία δημιουργική ένταση μέσα στις σχέσεις, αλλά εξασφαλίζουν ότι καμιά από τις μικρές εταιρίες δεν θα παραχωρήσει όλο τον έλεγχο στους μεγαλύτερους συνεταιίρους. Η High-Tex GmbH είχε ακολουθήσει μία στρατηγική συνεργασίας πώλησης για να εξασφαλίσει τη μακροβιότητα των προϊόντων της, αναπτύσσοντας σχέσεις με δύο υψηλής τεχνολογίας ηγέτες της βιομηχανίας, τις Microsoft και Adobe. Επιπλέον, η εταιρεία υπέγραψε μία μεγάλη συμφωνία Άδεια Πώλησης Εκμετάλλευσης, που απέδωσε χρηματικά την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς προϊόντων.

#### 4.3.2. Το Πακετό Πώλησης Άδειας Εκμετάλλευσης

Από την πλευρά της μικρής εταιρίας η αδειοδότηση αντιπροσωπεύει έναν τρόπο εκμετάλλευσης ενός τεχνολογικού πλεονεκτήματος, μέσα από βραχυπρόθεσμα συμβόλαια, κοινοπραξίες (όπου η μικρότερη φίρμα συχνά εντάσσεται στη μεγαλύτερη εταιρία), συνεργασίες πώλησης (όπου καλοδεχούμενα κεφάλαια συνδυάζονται και ως μία λύση αθροιστικής οργάνωσης).

Ένας αριθμός συγγραφέων έχουν περιγράψει την αγορά άδειας εκμετάλλευσης σαν μία λιγότερο εξεζητημένη μορφή συμμαχίας, από τις κοινοπραξίες για παράδειγμα, καθώς οι εταιρείες που εμπλέκονται δεν παίρνουν ίσες θέσεις μεταξύ τους. Μπορεί να συμβαίνει όντως αυτό, αλλά η αγορά άδειας εκμετάλλευσης αντιπροσωπεύει την πιο επωφελή μορφή συνεταιρικής συμμαχίας για τις μικρές εταιρίες που βρίσκονται απέναντι σε μεγάλες εταιρίες, για τους εξής λόγους:

1. Η Πώληση Άδειας Εκμετάλλευσης επιτρέπει στις μικρές εταιρίες να εκμεταλλεύονται τη γνώση και τις ικανότητες των μεγάλων εταιρειών στις λειτουργίες πρόσθετης αξίας της αλυσίδας εφοδιασμού της επιχείρησης (ικανότητες επεξεργασίας, μάρκετινγκ, διανομή, κτλ).
2. Οι μικρές εταιρίες 'ελέγχουν' ή ασκούν επιρροή σε μεγάλες μερίδες των αγορών στις οποίες τα προϊόντα τους τελικά ενοποιούνται ή πωλούνται.
3. Οι μικρές εταιρίες κερδίζουν πρόσβαση σε γνώση νέου προϊόντος

4. Το προφίλ του κινδύνου είναι γνωστό και ελέγχεται από τη μικρή εταιρεία.
5. Η δομή ανταμοιβής είναι γνωστή και παρέχει ένα βαθμό σταθερότητας στα αβέβαια και ταραχώδη περιβάλλοντα προϊόντων/αγορών.
6. Μέσω της Πώλησης Άδειας Εκμετάλλευσης, γενικά μία πιο αλληλεξαρτούμενη και μακροπρόθεσμη σχέση αναπτύσσεται (και πάλι μειώνοντας την αβεβαιότητα για τα συμβαλλόμενα μέρη).
7. Οι μικρές εταιρίες μπορούν να προστατεύσουν την τεχνολογική γνώση κατασκευής/προϊόντων με ένα συνδυασμό από νομικές συμβατικές υποχρεώσεις, αλλά, εξίσου σημαντικό, δημιουργώντας μια αναγκαιότητα για τις υπηρεσίες στην εγκατάσταση, ενοποίηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Στην Άδεια Εκμετάλλευσης των τεχνολογιών τους σε μεγαλύτερες εταιρείες, πράγματι προηγήθηκαν κάποια από τα ενδεχόμενα μελλοντικά μέγιστα κέρδη για τα προϊόντα τους στις τελικές αγορές. Υιοθέτησαν μια τεχνική 'βελτιστοποίησης', πληρώνοντας ένα έξτρα ποσό που είναι η διαφορά ανάμεσα στην αμοιβή αδειοδότησης συν τα έσοδα της πληρωμής του πνευματικού δικαιώματος και τα έσοδα που θα είχαν προκύψει αν δεν είχε σχηματιστεί η αδειοδοτική σχέση, αλλά είχαν 'πορευτεί μόνοι'. Με αυτή την έννοια, η αδειοδοτική δομή μπορεί να θεωρηθεί ως η διατήρηση των μέσων επιβίωσης της μικρής εταιρίας. Θα μπορούσε να το δει κανείς και ως μια ισορροπία, όπου μία ποικιλία ικανοτήτων, πηγών, αποδοτικότητας κι ανεπάρκειας, εμπορεύεται ως η 'καλύτερη' ανταπόκριση σε μία συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι εταιρείες.

#### 4.3.3. Τα συν και πλν της Αγοράς Άδειας Εκμετάλλευσης

Η Αγορά Άδειας Εκμετάλλευσης είναι ένα σοβαρό στοιχείο για τις μικρές εταιρίες. Καθώς επικεντρώνονται στα οφέλη ή τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να χρησιμοποιήσουν την αδειοδότηση προς όφελός τους, συνειδητοποιεί κανείς ότι υπάρχουν και δαπάνες και σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας (ΣΠΕ).

Κάποια από τα οφέλη και τα μειονεκτήματα που περιλαμβάνει η Αγοράς Άδειας Εκμετάλλευσης είναι:

## Οφέλη:

- Πρώιμη καθιέρωση σχεδιασμού
- Ικανότητα για κεφαλαιοποίηση με βάση καινοτομίες
- Πρόσβαση σε νέες ικανότητες /πηγές / τεχνολογίες/ μάθηση
- Ικανότητα για έλεγχο του ρυθμού της βιομηχανίας ή τουλάχιστον ικανότητα να μην μένει κανείς πίσω
- Βαθμός προστασίας κατοχυρωμένος από νομικά δεσμευτική συμφωνία

## Μειονεκτήματα:

- Ενδεχόμενο δημιουργίας νέων ανταγωνιστών σε μη προστατευμένη τεχνολογία
- Πιθανή εξάρτηση των αδειοδοτών
- Κύριες ικανότητες όχι με ανάπτυξη αλλά με υπεργολαβία
- ΣΠΕ: Προσεκτική επιλογή των αδειοληπτών
- Να περιλαμβάνεται ένας βαθμός αποδοτικότητας διοικητικής γνώσης στην Αγοράς Άδειας Εκμετάλλευσης, αυξάνοντας την διαθεσιμότητα του αδειοδότη
- Ενδυνάμωση συμφωνιών και ευρεσιτεχνιών
- Ικανότητα για συνεχή καινοτομία
- Ικανότητα προσαρμογής αλλά και ευελιξίας

Μια σημαντική μορφή (ή μορφές) σε αυτή τη μεταφορά και τον έλεγχο ικανότητας είναι οι σύνδεσμοι διάχυσης γνώσης.

Σύνδεσμοι διάχυσης γνώσης. Οι σύνδεσμοι διάχυσης γνώσης είναι τα πρόσωπα ή οι ομάδες από τους συμμαχικούς οργανισμούς που εκτελούν μια σειρά λειτουργιών, οι πιο βασικές από τις οποίες είναι:

1. επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες της σχέσης
2. εξασφαλίζουν ότι λαμβάνουν χώρα οι κατάλληλες ανταλλαγές ανάμεσα στις συμμαχικές φίρμες και ότι διατηρείται ακεραιότητα του συστήματος
3. δρουν ως ερμηνευτές / επεξεργαστές στους συμμετέχοντες της συμμαχίας

4. επικοινωνούν πολιτικές και προγράμματα που οδηγούν τις σχέσεις στην συμμαχία
5. δρουν ως φύλακες και φίλτρα της γνώσης
6. ελέγχουν και καταγράφουν την πρόοδο των εργασιών
7. Αναγνωρίζουν τα κενά στις ικανότητες και οργανώνουν την κάλυψή τους.

#### 4.3.4. Μικροσυμφωνίες (Micro bargaining)

Οι μικροσυμφωνίες κλείνονται συνεχώς σε λειτουργικό επίπεδο, όταν το προσωπικό και των δύο πλευρών συναντηθεί στις εργασίες. Μια εταιρία μπορεί να βρίσκεται σε μια αδύναμη θέση συμφωνίας σε ένα μακροεπίπεδο (όπως με τις μικρές εταιρίες σε σχέση με τις μεγάλες) αλλά μπορεί να είναι σε θέση να κλείσουν μια σειρά επωφελών μικροσυμφωνιών, αν στο επίπεδο λειτουργίας κατέχει μοναδικά την ικανότητα μάθησης.... Και ο αθροιστικός αντίκτυπος των μικροσυμφωνιών θα καθορίσει σε μεγάλη έκταση υπέρ ποιού θα ρέπουν οι μελλοντικές μικροσυμφωνίες<sup>79</sup>.

Η εξειδικευμένη γνώση που ρίχνει η μικρή εταιρία στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων είναι η κύρια δύναμη και ο λόγος ύπαρξης για την συμμαχία από την οπτική γωνία της μεγάλης εταιρίας. Υπάρχει μια δημιουργική ένταση που πρέπει να διαχειριστεί, δηλαδή η μικρή εταιρία πρέπει να ικανοποιήσει τη μεγάλη εταιρία με το να «λύσει τα προβλήματά τους», αλλά συγχρόνως η μικρή φίρμα πρέπει να ενθαρρύνει ένα πλεόνασμα λύσεων με καινοτομίες, μάθηση, αναβάθμιση του συνόλου της γνώσης ικανοτήτων, συνεχώς κρατώντας τις σχέσεις τους σε εγρήγορση. Ένα σημαντικό στοιχείο στην συνεργασία είναι η παροχή «αυξημένων λύσεων» στα προβλήματα που προκύπτουν. Ένα παράδειγμα από την περίπτωση της ARM Ltd περιγράφει: Η ARM αναγνώριζε ότι θα μπορούσε να ασκήσει μεγαλύτερη επιρροή στα κριτήρια μελλοντικών προϊόντων και αγορών αν πετύχαινε σε αυτές τις περιπτώσεις μικροσυμφωνιών, με το να γίνει το «κύριο συστατικό – πυρήνας» στις μεγαλύτερες ακτίνες προϊόντων που παρέχονται από τις μεγαλύτερες εταιρίες. Όταν η ARM και η Texas Instruments (TI) υπέγραψαν τις συμφωνίες αδειοδότησης, προέκυψαν τα εξής στην μονάδα επεξεργασίας εργασιών:

---

<sup>79</sup> Hamel 1991 p 83-103

1. Η ΤΙ κέρδισε ένα συνétaιρο με μικρό, χαμηλό κόστος, διαδικασία κατανάλωσης χαμηλής ισχύς που θα μπορούσε να ενσωματωθεί στις δικές της μονάδες επεξεργασίας για συγκεκριμένες εφαρμογές.
2. Η ΤΙ άφησε κάποιο από τον έλεγχο της E & A σχεδιασμού στα χέρια της εταιρίας με τις εξειδικευμένες ικανότητες.
3. Η ARM κέρδισε πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες σε αναπτυσσόμενες αγορές, όπως οι τηλεπικοινωνίες και την κατασκευή και την υποστήριξη Μάρκετιν καθώς και ασφαλείς μελλοντικές επιστροφές.
4. Η ARM έχασε τον έλεγχο κατασκευής και διανομής στις τελικές αγορές.
5. Η ARM, με την πρόταση του καλύτερου τρόπου παραγωγής και ενοποίησης της κύριας διαδικαστικής μονάδας της στην ακτίνα της ΤΙ, άσκησε επιρροή στην επόμενη γενιά προϊόντων που αναπτύχθηκαν από την ΤΙ.
6. Η ΤΙ ενσωματώνοντας τα εξειδικευμένα σχέδια εφοδιασμού με τις προτάσεις, έδωσε κάποιον έλεγχο την μικρή εταιρία. Η ARM κινείται πιο κοντά στο να γίνει ένα καθιερωμένο μέρος σε ένα μεγαλύτερο σύνολο προϊόντων.
7. Ομάδες και από τις δύο εταιρίες βρίσκονταν στα γραφεία της άλλης εταιρίας, ανιχνεύοντας προβλήματα, τροποποιώντας, αναπτύσσοντας ενοποιημένες λύσεις, εισάγοντας δηλαδή ο ένας τον άλλο στους κανόνες και τις διαδικασίες τους συνεταιίρου.

Είναι σημαντικό για την μικρή εταιρία να μην παραχωρήσει τον συνολικό έλεγχο στους μεγαλύτερους συνεταιίρους και, αν είναι δυνατό, να εγκαινιάσει και να επηρεάσει τα κριτήρια στο επίπεδο των μικροσυμφωνιών.

Η ομάδα διάχυσης γνώσεων και οι διευθυντές τους, καθώς και η τεχνική ικανότητα σε αυτά τα όρια είναι βασικά συστατικά επιτυχίας και συνεργασιακών κοινοπραξιών. Πράγματι, οι πιο σημαντικοί παράγοντες διάκρισης ανάμεσα σε πετυχημένες και λιγότερο πετυχημένες συνεργασίες είναι το αν οι συνεργασιακοί συνεταιίροι συνεισφέρουν όπως θα έπρεπε – μέσα στα όρια – και το αν υπάρχει συχνή επικοινωνία-ανάμεσα στους συνεταιίρους. Αν τα οφέλη διαβιβάζονται και διανέμονται ισόποσα.

#### 4.4. Δίκτυο

Σύμφωνα με την σύγχρονη πολιτική οικονομία, ένα «δίκτυο» είναι ένα διαδραστικό σύνολο εταιρειών, βασισμένο σε μια εξωτερική διαίρεση εργασίας, η οποία δεν διευθύνεται από ιεραρχική διοίκηση. Χρησιμοποιώντας τον ορισμό της «εταιρίας» από τον Αόκι<sup>80</sup>, θα μπορούσαμε να ονομάσουμε το δίκτυο «μια δυναμική συνδεδεμένη ομάδα από συμβάσεις παραγωγής». Αυτός ο ορισμός δεν είναι μόνο αποτέλεσμα μιας πρόσφατης οικονομικής βιβλιογραφίας πάνω στα επονομαζόμενα ευέλικτα δίκτυα παραγωγής, αλλά αντανακλά την επιρροή της έρευνας από άλλες αρχές. Οι πολιτικοί επιστήμονες, ιδίως εκείνοι που ενδιαφέρονται στην λογική του οργανωτικού ελέγχου, πρόσφατα έθεσαν εναλλακτικές στις ήδη υπάρχουσες θεωρίες στο πεδίο – κυρίως εκείνες που βασίζονται στην θεωρία του εσωτερικού ορθολογισμού της οργάνωσης του Weber – υπερασπίζοντας πρότυπα συλλογικής δράσης βασισμένα σε διοργανωτικά δίκτυα. Αυτό το ενδιαφέρον έχει αναπτυχθεί σε διάφορες γραμμές, όπως τη συστηματική ανάλυση των σχέσεων ισχύος, την οικολογία πληθυσμών οργάνωσης και το οικονομικό κόστος οργάνωσης. Το σημαντικό στοιχείο σε αυτή τη βιβλιογραφία είναι η έμφαση στις σχέσεις ισχύος που πλαισιώνουν τις οργανώσεις.

##### 4.4.1. Δίκτυα καινοτόμων

Πολιτισμικοί παράγοντες όπως η γλώσσα, το πολιτισμικό υπόβαθρο, η θρησκεία, οι ιδεολογίες και εμπειρίες και ακόμα τα κοινά ενδιαφέροντα παίζουν ένα σοβαρό ρόλο στη δικτύωση. Μια εκτίμηση αυτών των κοινωνιολογικών παραγόντων, και σε επίσημα και σε ανεπίσημα δίκτυα, είναι απαραίτητο και βοηθά πολύ στην κατανόηση της σημασίας των τοπικών δικτύων, της γεωγραφικής εγγύτητας και των «εθνικών συστημάτων καινοτομίας».

Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να μείνουν σε επαφή με τις νέες εξελίξεις. Μια από τις πιο χρήσιμες πηγές, η Τράπεζα Δεδομένων MERIT, αρχικά φτιαγμένη από την TNO στην Ολλανδία και τώρα στο Πανεπιστήμιο του Limburg, βασίζεται σε δημόσιες ανακοινώσεις και έχει μια κλίση προς τις Ευρωπαϊκές και Νοτιοαμερικανικές

---

<sup>80</sup> Aoki 1986 p 971-983

πηγές, παρέχει μια σαφή επιβεβαίωση μιας εξαιρετικά γοργής ανάπτυξης διεταιρικών καινοτομικών δικτύων στην αγορά . Αρκετές προηγούμενες μελέτες είχαν δείξει ότι οι κοινοπραξίες που υποκινούνταν από E&A αναπτύσσονταν γρήγορα το '70 και το '80. Ο Mowery συγκεκριμένα έδειξε την όλο και μεγαλύτερη σημασία τους στη διεθνή συνεργασία, ανάμεσα στις ΗΠΑ και ξένες εταιρείες παραγωγής. Η τράπεζα δεδομένων MERIT επιβεβαίωσε την αξιολόγηση του Mowery<sup>81</sup>, όμως έδειξε επίσης ότι οι κοινοπραξίες και άλλες μορφές ερευνητικής συνεργασίας είχαν αναπτυχθεί γρήγορα ανάμεσα σε Ευρωπαϊκές και Ιαπωνικές φίρμες. Στην πραγματικότητα, η «Τριάδα» των ΗΠΑ, της Ευρώπης και της Ιαπωνίας καταλάμβανε πάνω από το 90% όλων των καταγεγραμμένων συμφωνιών και μόνο οι Ασιατικές μπήκαν στην εικόνα απ'έξω με αξιολογικά νούμερα.

Αυτά που περιγράφονται από τους Hagedoorn και Schakenraad<sup>82</sup> ως «τεχνολογικές ροές μίας κατεύθυνσης» είναι σημαντικά για τις πιο ώριμες βιομηχανίες τεχνολογικών πληροφοριών και υλικών . Η σημασία τους για τις δύο αυτές περιοχές αποδίδεται στη γρήγορη ανάπτυξη συμφωνιών δευτερεύουσας διανομής. Οι συμφωνίες αδειοδότησης έχουν αρχίσει να αυξάνονται γρήγορα εδώ και πολύ καιρό. Από την πλευρά της δικτύωσης, η ανάπτυξη των δια-αδειοδοτήσεων και των συμφωνιών τεχνολογικής ανταλλαγής έχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Θα έπρεπε να σημειωθεί, παρόλα αυτά, ότι η ταξινόμηση μιας συμφωνίας ως «μονοκατευθυντικής» δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η συνεργασία δεν είναι σημαντική, κυρίως στο ευρύτερο πλαίσιο μιας πολλαπλότητας διακανονισμών δικτύωσης και μιας ποικιλίας στρατηγικών εναλλακτικών. Παρόλα αυτά, αν οι μορφές συνεργασίας αξιολογούνταν σύμφωνα με το βαθμό πυκνότητας και ισότητας στη σχέση, τότε η κατηγορία αξιολόγησης θα ήταν πιθανότατα από την ισότιμη συνεργασία ως την σχεδόν αγοραία σχέση ως εξής: 1) κοινοπραξίες 2) συμφωνίες κοινής E&A 3) τεχνολογικές ανταλλαγές 4) απευθείας επένδυση 5) συμβόλαια πελάτη-προμηθευτή 6) αγοράς άδειας εκμετάλλευσης και συμφωνίες δευτερεύουσας διανομής.

---

<sup>81</sup> Mowery 1989 p:19-33

<sup>82</sup> Hagedoorn και Schakenraad 1990

---

#### **Πίνακας 4.4.1 Τύποι Δικτύων Καινοτομίας**

---

1. Κοινοπραξίες και Εταιρίες Έρευνας
  2. Συμφωνίες από κοινού E&A
  3. Συμφωνίες Τεχνολογικής Ανταλλαγής
  4. Άμεση Επένδυση (μειοψηφική) με κίνητρο τεχνολογικούς παράγοντες
  5. Συμφωνίες Licensing και Second Sourcing
  6. Δίκτυα Υποκατασκευών, Επιμερισμού Παραγωγής και Προμηθευτών
  7. Σύνδεσμοι Έρευνας
  8. Κοινά Ερευνητικά Προγράμματα επιδοτούμενα ή χρηματοδοτούμενα από το κράτος
  9. Ηλεκτρονικές Βάσεις Δεδομένων και Δίκτυα Προστιθέμενης Αξίας για τεχνικές και επιστημονικές ανταλλαγές
  10. Άλλα Δίκτυα, συμπεριλαμβανόμενων των Άτυπων Δικτύων
- 

##### 4.4.1.1. Αιτίες μεταβολών στη δικτύωση για καινοτομία

Εδώ σχολιάζονται κάποιες από τις διαθέσιμες αποδείξεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη των δικτύων καινοτομίας και των ποιοτικών μεταβολών στον τρόπο λειτουργίας τους κατά τη δεκαετία του '80. Σχολιάζονται οι θεμελιώδεις αιτίες αυτών των μεταβολών και οι επιπλοκές τους για τη θεωρία και έρευνα στη δεκαετία του 1990.

Όταν οι Hagedoorn και Schakenraad ανάλυσαν τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες συνάπτουν συμφωνίες μεταξύ τους, βρήκαν ότι κυριαρχούσαν οι στρατηγικές που σχετίζονται με την τεχνολογική ικανότητα και τη θέση στην αγορά. Η απλή έλλειψη οικονομικών πόρων χρηματοδότησης σχεδιασμού και ανάπτυξης ερμηνεύει μόνο ένα πολύ μικρό αριθμό περιπτώσεων, κυρίως στις νέες εταιρίες. Ακόμα και σε αυτές τις περιπτώσεις, φυσικά, ενώ οι μικρές νέες εταιρίες παρακινήθηκαν από την ανάγκη για χρηματοδότηση της E&A, οι μεγαλύτεροι τους συνέταιροι υποκινήθηκαν κυρίως από μακροπρόθεσμες στρατηγικές αιτίες.

Ιδίως στις συμφωνίες τεχνολογιών, πληροφοριών και υλικών, η τεχνολογική συμπληρωματικότητα και η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης των προγραμμάτων ήταν πολύ συχνά τα κυρίαρχα κίνητρα για συνεργασία E&A. Ήταν επίσης σημαντικά και για κοινοπραξίες, αλλά σε αυτήν την περίπτωση, το μόνο δυνατότερο κίνητρο σχετιζόταν με την επέκταση τη αγοράς και τη στρατηγική τοποθέτησης σε νέες αγορές. Γενικά, οι



Hagedoorn και Schakenraad βρήκαν ότι σε αντίθεση με αρκετές από τις προηγούμενες δημοσιεύσεις στο θέμα, οι αιτίες του καταμερισμού του κόστους φαίνονταν να παίζουν πολύ μικρό ρόλο σε σύγκριση με στρατηγικούς στόχους που αφορούν νέες τεχνολογίες και αγορές.

Μεγάλο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας τονίζουν τη σημασία της τεχνολογικής συμπληρωματικότητας, μειώνοντας το χρόνο ολοκλήρωσης και τους στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Η Saxenian<sup>83</sup>, συγκεκριμένα τονίζει αρκετά αυτούς τους παράγοντες σε σχέση με την ανάπτυξη νέων συστημάτων H/Y στο Silicon Valley. Υποστηρίζει ότι οι εταιρείες απλά δεν θα ήταν σε θέση να ανταγωνιστούν αν δεν ήταν πρόθυμες να συμμετάσχουν σε μία ποικιλία μορφών τεχνολογικής συνεργασίας. Εξαιτίας του εκπληκτικά γοργού ρυθμού τεχνικής μεταβολής και της μεγάλης ποικιλίας των εξειδικευμένων τεχνολογικών δυνατοτήτων που απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός συστήματος, απλώς δεν υπήρχε χρόνος να το πραγματοποιήσει κανείς μόνος του. Η εργασία των Camagni και Cambarotto<sup>84</sup>, καθώς και του Cainarca<sup>85</sup> και άλλων ισχυροποιεί αυτά τα σημεία. Συμπεραίνουμε ότι η τεχνολογική ανάπτυξη σε έναν αριθμό βιομηχανιών έχει επίσης αυξήσει τη σημασία της πρόσβασης σε νέες ή άγνωστες τεχνολογίες.. Η συνεργασία μπορεί να παρέχει γρήγορη πρόσβαση στις τεχνολογικές ικανότητες που δεν είναι αρκετά ανεπτυγμένες μέσα σε μία εταιρεία και των οποίων η ανάπτυξη ενδέχεται να απαιτεί μια μεγάλη επένδυση και αρκετό χρόνο.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω μαζί με τις ενδείξεις από την τράπεζα δεδομένων MERIT, καθίσταται σαφές ότι η κύρια πηγή μεταβολής της τάσης αύξησης της δικτύωσης για καινοτομίες βρίσκεται στη γρήγορη ανάπτυξη και διάχυση νέων γενικών τεχνολογιών και κυρίως τεχνολογικών πληροφοριών. Οι Imai και Baba<sup>86</sup> τα συνοψίζουν ως εξής:

*‘Η τεχνολογία πληροφοριών ασκεί μια μεγάλη επιρροή σε όλη την ακτίνα προϊόντων και υπηρεσιών. Τελικά, καινοτομεί όλο το σύστημα. Η κυρίαρχη μορφή καινοτομίας είναι συστημακή. Η διαδραστική διαδικασία της δημιουργίας πληροφορίας και μάθησης είναι*

---

<sup>83</sup> Saxenian 1991 p:423-437

<sup>84</sup> Camagni και Cambarotto 1988

<sup>85</sup> Cainarca 1989

<sup>86</sup> Imai και Baba 1989

*κρίσιμη για την καινοτομία του συστήματος. Η διάδραση περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: ανάμεσα στους χρήστες και τους προμηθευτές, ανάμεσα στην E&A, το μάρκετινγκ και την παραγωγή και ανάμεσα σε φυσικά προϊόντα, λογισμικά και υπηρεσίες.'*

Η αλλαγή στα πρότυπα της καινοτομίας από τα ενεργειακής προϊόντα και συστήματα του έντονου κεφαλαίου 1950 και 1960, στα συστήματα ηλεκτρονικού ελέγχου του 1970 και 1980 είναι πολύ εντυπωσιακή. Οι καινοτομίες συστημάτων, όπως η μέθοδος μεταφοράς με κοντέινερ, ήταν φυσικά πολύ σημαντικές στην πρώιμη μεταπολεμική περίοδο όπως και η εξοικονόμηση ενέργειας που επετεύχθη με την άνοδο στην κλίμακα της τεχνολογίας. Αλλά η τεχνική πολυπλοκότητα της μεταφοράς με κοντέινερ δεν ήταν σπουδαία και η τεχνική πυκνότητα της συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών δεν ήταν η κύρια αξίωση για την επιτυχία της ανάπτυξης. Στην περίπτωση των καινοτομιών συστημάτων το 1970 και το 1980, απ'την άλλη, τα δίκτυα καινοτομίας ήταν απαραίτητα για την ανάπτυξη του αρχικού ηλεκτρονικού εξοπλισμού (κυκλώματα, εξαρτήματα, περιφερειακά, εργαλεία κλπ) και ακόμα περισσότερο για τις νέες εφαρμογές, κυρίως σε σχέση με τα προσαρμοσμένα λογισμικά.

Πρέπει λοιπόν να σκεφτούμε κάποια από τα συγκεκριμένα στοιχεία τεχνολογίας πληροφοριών που οδήγησαν στα δίκτυα πιο πυκνής τεχνολογίας και πιο εκτεταμένης καινοτομίας του 1980. Εδώ η θεωρία της μεταβολής του τεχνικο-οικονομικού παραδείγματος που αναπτύχθηκε από την Carlota Perez<sup>87</sup>, προσφέρει την πιο πειστική εξήγηση. Εκεί που άλλοι συγγραφείς (π.χ. ο Dosi) χρησιμοποιούσαν την έκφραση "μεταβολή τεχνολογικού παραδείγματος" για να περιγράψουν θεμελιώδεις μεταβολές στην τεχνολογία ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού τομέα, εκείνη παρατήρησε ότι κάποιες μεταβολές του παραδείγματος είναι τόσο διεισδυτικές, γιατί προσφέρουν ένα μεγάλο αριθμό τεχνικών και οικονομικών πλεονεκτημάτων, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά όλου του συστήματος, μεταβάλλοντας τους κανόνες "κοινής λογικής" της συμπεριφοράς για τους μηχανικούς, τους διευθυντές και τους σχεδιαστές σε πολλούς ή όλους τους τομείς, καθώς επίσης και τις σχέσεις ανάμεσα στους τομείς και τις τεχνολογικές συμπληρωματικότητες.

---

<sup>87</sup> Carlota Perez 1983 p:357-375

Η τεχνολογία πληροφοριών είναι ξεκάθαρα μια τέτοια περίπτωση. «όχι μόνο βρήκε εφαρμογές σε κάθε τομέα παραγωγής και υπηρεσιών, συχνά μεταβάλλοντας σε βάθος προϊόντα και διαδικασίες, αλλά επίσης επηρεάζει κάθε λειτουργία μέσα στην εκάστοτε εταιρεία: σχεδιασμό (CAD), κατασκευή (χρήση ρομποτικών ή άλλων εργαλείων, FMS, συστήματα ελέγχου, CIM, κλπ), μάρκετινγκ (ηλεκτρονικά συστήματα απογραφής και διανομής) και διοίκηση (συστήματα πληροφοριών διοίκησης κλπ.). Τελικά επηρεάζει, μέσω της σύγκλισης της με το τηλεπικοινωνιακό σύστημα, το δίκτυο επικοινωνιών μέσα στην εταιρεία και ανάμεσα σε αυτήν και τα δίκτυα προμηθευτών, τεχνολογίας, πελατών κλπ. Σε αυτήν την τελευταία περιοχή παρέχει εντελώς νέες πιθανότητες για γρήγορη ανταλλαγή πληροφοριών, δεδομένων, σχεδίων, συμβουλών, οδηγιών και ανάμεσα στις γεωγραφικά διασκορπισμένες περιοχές μέσω fax, VAN, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεδιάσκεψης, εξ αποστάσεως μάθησης κλπ. Δεν αποτελεί ιδιαίτερη έκπληξη, λοιπόν, το ότι λαμβάνοντας υπόψη και τη διεξοδικότητα και τα συστηματικά χαρακτηριστικά της IT, οι περισσότερες από τις νέες εξελίξεις στη δικτύωση το 1980 σχετίζονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο με τη διάχυση αυτής της τεχνολογίας. Όχι μόνο χαρακτηρίζεται από εντατική τεχνολογική δικτύωση η βιομηχανία της IT, για την ανάπτυξη των δικών της προϊόντων (μέσω συμπληρωματικότητας σε υλικά, συστατικά, κυκλώματα, υπό-συναρμολογήσεις, όργανα, τελικά προϊόντα, λογισμικά, περιφερειακά κλπ.) αλλά η διάχυση της διαμέσου της οικονομίας σε νέους τομείς εφαρμογής εξαρτάται από την ανάπτυξη νέων δικτύων σε κάθε τομέα (τράπεζες, κατασκευαστές μηχανών-εργαλείων, ταξιδιωτικοί πράκτορες, σύμβουλοι, αερομεταφορές, νομικές εταιρείες, λογιστές, νοσοκομεία, χημικοί μηχανικοί, κλπ). Τέλος, παρέχει τα τεχνικά μέσα βελτίωσης δικτύων επικοινωνίας παντού και τα κάνει εφικτά σε περιοχές όπου πολύ δύσκολα θα μπορούσαν να σταθούν παλαιότερα. Είναι η τεχνολογία δικτύωσης στην τέλεια μορφή της.

Η παγκόσμια διάχυση αυτού του νέου τεχνο-οικονομικού παραδείγματος έχει οδηγήσει όχι μόνο στην εντατικοποίηση της τεχνικής συνεργασίας ανάμεσα στα δίκτυα προμηθευτών και ανάμεσα στους χρήστες και τους παραγωγούς των προϊόντων και συστημάτων IT, αλλά έχει δημιουργήσει και μία σκληρή, ανταγωνιστική μάχη ανάμεσα στους προμηθευτές αυτών των προϊόντων και συστημάτων. Χαρακτηριστική της περιόδου μεταβολής των τεχνο-οικονομικών παραδειγμάτων είναι η άνοδος των νέων

εταιρειών που σχετίζονται με την ικανότητα για νέες τεχνολογίες και οι πιο στρατηγικές επανατοποθετήσεις πολλών εγκαθιδρυμένων εταιρειών , καθώς προσπαθούν να ανταποκριθούν στη γρήγορη δομική και τεχνική μεταβολή που επηρεάζει τις αγορές και την ίδια τους την ύπαρξη. Αν λάβουμε υπόψη και τις διεθνείς πλευρές της παραγωγής, του μάρκετιν και της τεχνολογικής ανάπτυξης, τότε μια περίοδος μεγάλης αναταραχής θα μπορούσε να αναμένεται στη δεκαετία του '80, με πολλές νέες στρατηγικές συμμαχίες και δίκτυα. Αυτή είναι πράγματι μια εικόνα που προβάλλει από την τράπεζα δεδομένων MERIT και άλλες παρόμοιες πηγές. Η ανάγκη των εταιρειών στην «Τριάδα» κρατών να αποκτήσουν πρόσβαση σε συνεταιίρους σε κάθε μια από αυτές τις περιοχές (ΕΕ, Ιαπωνία, ΗΠΑ) ήταν μια από τις προωθητικές δυνάμεις. Πολλοί επιστήμονες είχαν παρατηρήσει ότι η προφανής μείωση στους αριθμούς νέων συμφωνιών δικτύωσης στα τέλη του '80 θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές στρατηγικές επανατοποθέτησης μόνο για την Ευρωπαϊκή αγορά είχαν ήδη ολοκληρωθεί ως τότε. Με τα ίδια δεδομένα, ένα νέο κύμα συμφωνιών που επηρεάζει τις ανατολικοευρωπαϊκές χώρες μπορεί να αναμένεται στις αρχές της δεκαετίας του '90.

Παρόλο που η Ιαπωνική αγορά είναι πολύ πιο ομοιογενής και πιο μικρή από την αγορά των ΗΠΑ ή της αγοράς της ΕΕ, οι στρατηγικοί παράγοντες έχουν επηρεάσει τα δίκτυα εταιρειών της Ευρώπης και των ΗΠΑ στην επιθυμία τους για πρόσβαση στις Ιαπωνικές τεχνολογίες και αγορές. Μέσα στην Ιαπωνία, η ανάπτυξη της τεχνολογικής πυκνότητας των δικτύων προμηθευτών και τα κρατικά επιδοτούμενα προγράμματα είναι ένα σημαντικό στοιχείο εσωτερική ανάπτυξης κατά το 1970 και 1980. η επιθυμία της Ιαπωνικής κυβέρνησης να προωθήσει τη μετάβαση σε μια «Κοινωνία Πληροφοριών» όσο πιο γρήγορα γίνεται ήταν ένας πολύ μεγάλος παράγοντας στην επιτάχυνση αυτής της διαδικασίας. Πολλές φορές περιγράφεται η Ιαπωνική οικονομία ως «τίποτε άλλο από δίκτυα καινοτόμων». Η επιθυμία μίμησης των Ιαπωνικών κατορθωμάτων στην τεχνολογία είναι ένας άλλος κύριος παράγοντας στη διεθνή επιτάχυνση της δικτύωσης πληροφοριών το 1980 και στην ποιοτική μεταβολή στα δίκτυα προμηθευτών της βιομηχανίας.

Παρόλα αυτά, θα ήταν λάθος οι νέες εξελίξεις να ερμηνεύτουν στη δικτύωση ως ένα πρωταρχικά Ιαπωνικό φαινόμενο ή ένα φαινόμενο που έχει να κάνει αποκλειστικά με την τεχνολογία πληροφοριών. Η εμπειρική ένδειξη είναι ξεκάθαρη ότι παρόμοιες

εξελίξεις επηρεάζουν όλες τις ηγετικές βιομηχανικές χώρες και πράγματι η «παγκοσμιοποίηση» είναι ένα σοβαρό κομμάτι της ανάπτυξης νέων ειδών δικτύων. Επιπλέον, ακόμα και εάν η τεχνολογία πληροφοριών είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τις περισσότερες νέες συμφωνίες και δίκτυα, μια παρόμοια διαδικασία επηρεάζει άλλες γοργά αναπτυσσόμενες γενικές τεχνολογίες, όπως τα τεχνολογικά υλικά και η βιοτεχνολογία.

Όπως τονίστηκε η δικτύωση για καινοτομία είναι από μόνη της ένα παλιό φαινόμενο και τα δίκτυα προμηθευτών είναι τόσο παλιά όσο και οι βιομηχανοποιημένες οικονομίες. Η εργασία της Ann Markusen<sup>88</sup> στο Montreal υπενθυμίζει ότι πολλές πλευρές του πρόσφατου κύματος συμφωνιών δικτύωσης ήταν ήδη καθαρά εμφανείς στη δικτύωση του αμερικανικού στρατιωτικού-βιομηχανικού συγκροτήματος από τον 1<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο και ως σήμερα. Ιδιαίτερως ενδιαφέρουσα είναι η άποψη της ότι η βραχυβιότητα του προϊόντος, η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης, τα υψηλά τεχνικά κριτήρια απόδοσης, η υψηλότερη ποιότητα συστατικών και υλικών, η επιταχυμένη ανάπτυξη και διάχυση νέων τεχνικών, όπως NC και CAD, μέσω δικτύων προμηθευτών, κλπ όλα αποτελούν ισχυρά στοιχεία των αμερικάνικων «δικτύων καινοτομίας» σε οπλικά συστήματα πολύ πριν το 1980.

Πέρα από αυτά τα πολύ σημαντικά προσόντα, η τεχνολογία πληροφοριών έχει οδηγήσει στην ευρεία διάχυση τρόπων δικτύωσης που προηγουμένως ήταν πολύ λιγότερο κοινοί. Αν αυτό είναι ένα προσωρινό φαινόμενο, το οποίο θα αντικατασταθεί από ένα νέο κύμα κάθετης ολοκλήρωσης και βιομηχανικής συγκέντρωσης είναι ένα θέμα έρευνας το οποίο δε θα αναλύσουμε παραπέρα.

#### 4.4.2. Συμπεράσματα

Εδώ θα αναφέρουμε σύντομα μερικά μεγάλα προβλήματα για περαιτέρω έρευνα και συζήτηση, τα οποία έχουν σοβαρές επιπλοκές πολιτικής. Αρχικά, είναι σημαντικό να ακολουθήσουμε τις τάσεις στη δικτύωση στη δεκαετία του 1990. Κατά μία άποψη η συσσώρευση νέων διακανονισμών δικτύωσης είναι ένα μεταβατικό φαινόμενο

---

<sup>88</sup> Ann Markusen 1990

προσαρμογής στη διάχυση νέων γενικών τεχνολογιών. Καθώς οι εταιρείες εξοικειώνονται περισσότερο με αυτές τις τεχνολογίες θα θέλουν να μεταφέρουν τις στρατηγικά ευαίσθητες περιοχές υπό τον ευθύ και άμεσο έλεγχο τους, δηλ. να εσωτερικεύσουν κάποια από τα δίκτυα που είναι τώρα το αντικείμενο των συνεργασιακών διακανονισμών. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, η αύξηση αυτών των νέων εταιρειών υψηλής τεχνολογίας σε περιοχές όπως τα λογισμικά, οι Η/Υ, η βιοτεχνολογία κλπ, οι οποίες ήταν χαρακτηριστικά του 1970 και 1980, θα ακολουθηθούν από ένα νέο κύμα εξορθολογισμού και βιομηχανικής επανασυγκέντρωσης στη δεκαετία του '90 και την πρώτη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

Μερικές από τις τωρινές μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρείες θα γιγαντωθούν τον επόμενο αιώνα μέσω της ανάπτυξης. Αλλά κάποιες άλλες μικρές εταιρείες-κλειδιά έχουν ήδη αποκτηθεί από μεγαλύτερες (π.χ. η Genentech από τη Hoffman Laroche ή η Apollo από την Hewlett Packard) και ακόμα και μερικές μεγάλες εταιρείες όπως η Nixdorf ή η Plessey έχουν απορροφηθεί από ακόμα μεγαλύτερες φίρμες, όπως η SIEMENS ή η GEC. Στο εργαστήριο του Montreal δόθηκαν παραδείγματα δικτύων μικρών εταιρειών που έχουν ήδη μετατοπιστεί από τα δίκτυα υπό τον έλεγχο μιας μεγάλης εταιρείας. Οι Bressard και Calypso<sup>89</sup> σημειώνουν ότι ένας αριθμός δικτύων υπηρεσιών είναι ηλεκτρονικά καρτέλ, κυρίως στα συστήματα αεροπορικών κρατήσεων.

Αυτή η διαδικασία της ανανεωμένης συγκέντρωσης στις βιομηχανίες μπορεί να συγκριθεί με παρόμοια κύματα συγκέντρωσης στην εξέλιξη της αυτοκινητοβιομηχανίας μετά τον 1<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο ή της βιομηχανίας ηλεκτρικών το 1890. Στην πρώιμη περίοδο μορφοποίησης κάθε μεγάλου νέου τεχνολογικού συστήματος, σχεδόν εξ'ορισμού δεν υπάρχουν κυρίαρχα σχέδια ή κριτήρια, αλλά ένα καθεστώς οργανωτικής ρευστότητας. Υπάρχει απαξίωση των τεχνολογικών καινοτομιών και κάθε εταιρία ξεκινά από την αρχή. Το πρότυπο της καινοτομίας τείνει να μεταβληθεί με τρόπους που οι Utterback και Abernathy<sup>90</sup> έχουν υποδείξει και ο αριθμός των εταιρειών πέφτει δραματικά, όπως έχει προκύψει διαδοχικά στις βιομηχανίες ηλεκτρικών, αυτοκινήτων και Η/Υ. αυτός ο μακρύς κύκλος ανάπτυξης μπορεί να συσχετιστεί με τη μακρά θεωρία του κύματος του Schumpeter, όπως στην εργασία της Carlota Perez.

<sup>89</sup> Bressard και Calypso 1989

<sup>90</sup> Utterback και Abernathy 1975 p:639-656

Μια εναλλακτική (και όχι απαραίτητα αντιφατική) άποψη είναι ότι η δικτύωση ανάμεσα σε αυτόνομες εταιρείες θα γίνει ακόμα πιο σημαντική και θα γίνει ο συνήθης τρόπος διεξαγωγής ανάπτυξης προϊόντων και διαδικασιών. Ακόμα και αν κάποιες μικρές εταιρείες απορροφηθούν, ακόμα πιο πολλές νέες θα γεννηθούν και θα αναπτύξουν τέτοιες εξειδικευμένες ικανότητες που θα είναι σε θέση να μπουν σε νέα δίκτυα με τους ίδιους όρους με τις μεγάλες εγκαθιδρυμένες οργανώσεις. Η δικτύωση διαφόρων ειδών ήταν ένα φυσιολογικό στοιχείο του βιομηχανικού και περιφερειακού τοπίου πολύ πριν την εμφάνιση της σύγχρονης τεχνολογίας πληροφοριών.

Η IT όχι μόνο διευκολύνει διάφορες μορφές δικτύωσης, αλλά έχει και εγγενή χαρακτηριστικά, όπως η γρήγορη μεταβολή στη σχεδίαση, την τυποποίηση, την ευελιξία κ.ο.κ, τα οποία μαζί με τη συστημική φύση και την ποικιλία και πολυπλοκότητα των εφαρμογών, θα οδηγήσουν σε μια μόνιμη μετατόπιση βιομηχανικής δομής και συμπεριφοράς. Αυτό θα προσδώσει στη δικτύωση έναν πολύ επαυξημένο ρόλο στο μέλλον.

Εδώ υπάρχει μια πλούσια περιοχή θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας για τη δεκαετία του 1990. Μελέτες περιπτώσεων στην εξέλιξη των δικτύων θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες. Αλλά είναι επίσης ουσιώδες να συνεχίσει ο τρόπος συλλογής δεδομένων για τα δίκτυα όλων των ειδών που αντιπροσωπεύονται από την τράπεζα δεδομένων MERIT, ούτως ώστε να μπορούμε να ακολουθούμε τις κύριες τάσεις στη διαμόρφωση και την παρακμή των δικτύων.

#### 4.4.3. Βιομηχανικά δίκτυα

Η ύπαρξη βιομηχανικών δικτύων είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένη αλλά υπάρχουν αρκετές διαφωνίες όσον αφορά στους λόγους δημιουργίας αυτών των δικτύων. Οι δηλώσεις των Jarillo<sup>91</sup>, Gadde and Hakanson (1992) Pfefer and Salancik (1978) φανερώουν 4 λόγους για την δημιουργία τους.

- 1) Τη μείωση του κόστους συναλλαγής
- 2) Την πρόσβαση σε πηγές και την εξάρτηση από αυτές

---

<sup>91</sup> Jarillo 1988,p:31-41, 1990 p:497-499

- 3) Την μείωση της αβεβαιότητας
- 4) Αύξηση σταθερότητας

Η γέννηση ενός βιομηχανικού δικτύου συνήθως οφείλεται στην προσπάθεια της μικρής επιχείρησης να κάνει συναλλαγή κατά την οποία το κόστος συναλλαγής μαζί με την εξωτερική τιμή να υπερσχύουν του εσωτερικού κόστους. Το κόστος συναλλαγής εδώ εμπεριέχει το κόστος της αγοράς της πληροφορίας. Το κόστος διαπραγμάτευσης και την πρακτική της συναλλαγής. Εσωτερικό κόστος σημαίνει το κεφάλαιο που η επιχείρηση χρειάζεται όταν όλες της οι εργασίες υποστηρίζονται από την ίδια. Η εξωτερική τιμή είναι τιμή των υποσυμβολαίων και της εξαγοράς.

Όλες οι εργασίες της εταιρίας γίνονται από την ίδια όταν το συνολικό κόστος της συναλλαγής και της εξωτερικής τιμής είναι μεγαλύτερο από το κόστος των εσωτερικών διεργασιών της. Από την άλλη μεριά το κόστος συναλλαγής με άλλες εταιρείες φέρνουν το  $\Sigma K <$  από το εσωτερικό, θα δράσει αντίστροφα.

Παρατηρούμε πολλές διαφορετικές οικονομικές μονάδες σε μια χώρα ή σε μια περιοχή. Αυτές οι μονάδες όπως οι επιχειρήσεις είναι τα διαφορετικά δίκτυα διαμορφωμένα από τις αμοιβαίες αλληλεπιδράσεις και εξαρτήσεις. Για παράδειγμα υπάρχουν ηλεκτρικά δίκτυα, δίκτυα μεταφοράς κ.α.. Η ανάπτυξη των ΜΜΕ είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα του μακροοικονομικού δικτύου.

Αναλογιζόμενοι την περιορισμένη ικανότητα επιρροής ενός μεγάλου δικτύου από τις ΜΜΕ οι τελευταίες δεν ακολουθούν μεγάλες επιχειρήσεις που προσπαθούν να εγκαθιδρύσουν ένα βιομηχανικό δίκτυο μεγάλης κλίμακας. Αντίθετα επικεντρώνονται περισσότερο στην εύρεση μιας περιοχής με ένα μακροοικονομικό δίκτυο μεγάλης αποτελεσματικότητας. Αυτό δε σημαίνει ότι οι ΜΜΕ δεν διαμορφώνουν ένα δίκτυο. Για του λόγου το αληθές επιτυχημένες ΜΜΕ δίνουν μεγάλη σημασία στην εγκαθίδρυση μεμονωμένων δικτύων που ψάχνουν επιχειρηματικές ευκαιρίες και κατά συνέπεια μειώνουν την πιθανότητα του ρίσκου.

Η δημιουργία βιομηχανικών δικτύων συχνά είναι αποτέλεσμα ριζοσπαστικών αλλαγών. Μέσα στο δίκτυο η εγκαθίδρυση των σχέσεων ανάμεσα στους οργανισμούς



συχνά χρειάζεται πολύ χρόνο για να επιτευχθεί και ακόμα περισσότερη προσπάθεια για να διατηρηθεί. Οι 2 πιο σημαντικοί παράγοντες για τη διατήρηση της σταθερότητας μιας δικτυακής σχέσης είναι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση. Γενικά μιλώντας οι ΜΜΕ ανεπτυγμένων χωρών συχνά παίζουν ρόλο ως προμηθευτές εξαρτημάτων ή ως δορυφορικά εργοστάσια.

#### 4.5. Η επιχείρηση σχέσεων ( Relationship Enterprise )

« Σχεδόν κάθε βιομηχανία ενοποιείται », λέει ο Paul H. O' Neil, πρόεδρος της Εταιρείας Αλουμινίου της Αμερικής. « Ενώ θα υπάρχει πάντα χώρος για μικρές, υψηλά δημιουργικές φίρμες, θα υπάρχουν και γίγαντες που κυβερνούν τη γη... Δεν έχουμε αντιληφθεί ακόμα το ενδεχόμενο μέγεθος και σκοπό που μπορεί να φθάσουν. » Τους γίγαντες για τους οποίους μιλούσε αποτελούν οι εξαγορές, οι κοινοπραξίες και γενικά οι συμμαχίες όλων των ειδών. Δεν θα είναι οι εταιρείες με τους πολλούς κλάδους της δεκαετίας του '70 και του '80, που προσπάθησαν να σταθεροποιηθούν με διάφορα ρίσκα, εκτείνοντας τις επενδύσεις τους επάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Αντίθετα, αυτές οι νέες εταιρείες θα επικεντρώσουν όλες τις πηγές τους στο να κυριαρχήσουν σε ένα, ή σε ελάχιστα πεδία. Θα επαναδομήσουν ολόκληρες βιομηχανίες, θα αλλάξουν τα οικονομικά τους και θα φέρουν τα πάνω κάτω στη βάση του ανταγωνισμού. Θα έχουν, συλλογικά, όλες τις απαραίτητες ικανότητες να νικήσουν σε ένα σκληρό, ανταγωνιστικό, παγκόσμιο στίβο αγοράς. Κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, οι συγχωνεύσεις και οι κτήσεις υπήρξαν οι πρωταρχικοί φορείς για αυτού του είδους την ενοποίηση. Σήμερα και μέσα στον επόμενο αιώνα, οι συμμαχίες θα παίζουν ένα μεγάλο ρόλο στην ενοποίηση των βιομηχανιών, εν μέρει εξαιτίας των ελλείψεων στις παγκόσμιες εταιρείες.

Η ενοποίηση σε παγκόσμια κλίμακα είναι πολύ ακριβή και συχνά η παγκόσμια εταιρεία πρέπει να κάνει μεγάλους συμβιβασμούς στην επιλογή συνεταιριών, εξαιτίας των περιορισμών του κόστους ή άλλων εθνικών περιορισμών (πχ. για αγορές στη βιομηχανία της αεροπορίας, του στρατού ή του πετρελαίου). Επομένως, πολλά από τα καλύτερα 'βραβεία' είναι απλά μη διαθέσιμα. Η επιχείρηση σχέσεων (relationship enterprise) ξεφεύγει από αυτούς τους περιορισμούς και στοχεύει κατευθείαν στο καλύτερο σε κάθε χώρα, με μία προσφορά για σχηματισμό συμμαχίας : χωρίς προβλήματα μεγέθους,

εθνικούς περιορισμούς, προβλήματα αντιμονοπωλιακών όρων ή περιορισμούς χρηματοδότησης, μόνο μία ισχυρή θέση με την καλύτερη εταιρεία.

Η επιχείρηση σχέσεων είναι ένα δίκτυο τέτοιων συμμαχιών που λειτουργούν ως μία και μόνη εταιρεία σε επιλεγμένες περιοχές-κλειδιά. Αυτό ονομάζεται ενοποίηση χωρίς τεράστιες επενδύσεις, μάχες για την κυριότητα, μετασυγχωνευτικούς πονοκεφάλους και στεναχώριες. Τα επενδυτικά δολάρια μπορούν να δημιουργήσουν θέσεις αγοράς, νέα προϊόντα, δυναμικό και ικανότητες περισσότερο για την επιχείρηση, παρά για τα μερίδια μίας αποκτημένης εταιρείας. Η επιχείρηση σχέσεων αποτελεί μία φυσική εξέλιξη, μία συνέπεια των πολιτικών και οικονομικών δυνάμεων του καιρού μας.

Καθώς η ενοποίηση προκύπτει μέσω αυτών των δικτύων συμμαχιών και αυτά τα δίκτυα αυξάνουν σε μέγεθος και σκοπό, θα δούμε τον νέο κυρίαρχο του οικονομικού κόσμου, την εταιρεία του ενός τρις δολλαρίων. Θα είναι πελώρια και ισχυρή. Θα προωθήσει δραματικά τις οικονομίες και την τεχνολογία. Θα εξυπηρετεί πελάτες παντού, θα κυριαρχεί στις βιομηχανίες διεθνώς και θα βοηθά κάποια έθνη, ενώ θα απειλεί κάποια άλλα. Η εξέλιξη είναι ένα φυσικό προϊόν της βιομηχανικής παγκοσμιοποίησης και της πολιτικής πόλωσης. Πηγάζει από την ανάγκη να αιχμαλωτίσουμε τις οικονομίες κλίμακας και το σκοπό της ενοποίησης, χωρίς το βάρος και τους περιορισμούς των κτήσεων και των συγχωνεύσεων. Πηγάζει από την ιστορική πορεία των εταιρικών ηγετών να ξεπερνούν όποια εμπόδια παρουσιάζονται στο δρόμο για την ανάπτυξη και την πρόοδο.

Παρόλο που η έννοια της επιχείρησης σχέσεων είναι ισχυρή και πολλές εταιρείες κατευθύνονται προς αυτή την οδό, οι διοικητικές προκλήσεις είναι αξιοσημείωτες. Ο όρος επιχείρηση σχέσεων απλώς συλλαμβάνει αυτό που συμβαίνει σήμερα. Η επιχείρηση σχέσεων είναι ένα δίκτυο συμμάχων που λειτουργεί ως μία και μόνη οντότητα σε περιοχές κλειδιά. Τέσσερα χαρακτηριστικά χωρίζουν την επιχείρηση σχέσεων από την ενήλική της εκδοχή, την επιχείρηση του ενός τρις δολλαρίων:

- Οι επιχειρήσεις σχέσεων θα είναι πολύ μεγάλες – κάποιες τελικά θα εξελιχθούν και σε επιχειρήσεις τρις δολαρίων. Θα είναι καλά τοποθετημένες για να λειτουργούν παγκοσμίως με συνεταιίρους στις μεγαλύτερες αγορές και περιοχές σε όλο τον κόσμο.
- Θα αποτελούνται από ανεξάρτητες εταιρείες, μεγάλες και μικρές, με βάση διάφορες χώρες, η κάθε μία με ικανότητες χρήσιμες κι επιθυμητές στο δίκτυο.
- Θα τις ενώνει μία κοινή αποστολή με ευρεία στρατηγική ημερήσιας διάταξης κι αναγνώριση που επιτυγχάνεται περισσότερο από κοινού παρά μεμονωμένα.
- Στα θέματα που σχετίζονται με την κοινή τους αποστολή, οι εταιρείες μέλη θα αναπτύσσουν και θα εκτελούν μία κοινή στρατηγική, και θα λειτουργούν και ως μεμονωμένες εταιρείες.

Έχουμε ήδη δει μία υπερβολική υποστήριξη των συμμαχιών. Η ανάπτυξη και η αποδοχή συμμαχιών υπήρξε εξαιρετική κατά τη δεκαετία του '90. Οι εταιρείες δημιουργούν πολλαπλές συμμαχίες και συμμαχίες πιο κοντά στο στρατηγικό πυρήνα των επιχειρήσεών τους. Δίκτυα δημιουργούνται επίσης σε κάποιες βιομηχανίες, όπως η εμπορική αεροπλοΐα και οι τηλεπικοινωνίες.

Η εταιρεία σχέσεων μπορεί να αναπτυχθεί σε τρία στάδια: συμμαχίες με ένα μόνο στόχο, δίκτυα συνεταιίρων και πολλούς συνέταιρους μαζί να δρουν συλλογικά. Αυτές οι φάσεις θα εξελιχθούν σταδιακά αρχικά, καθώς οι συνέταιροι θα αναγνωρίζουν την αξία των συμμαχιών τους και το ενδεχόμενο για περαιτέρω συμμετοχή. Αργότερα θα επιταχυνθούν, ακόμα και με σπασμωδικές εκρήξεις, όπως όταν οι βιομηχανικές δυνάμεις επαναδόμησης αποτολμούν δράση. Βρισκόμαστε ήδη για τα καλά στο πρώτο στάδιο, με συμμαχίες ενός μόνο σκοπού να δημιουργούνται κατά μήκος μίας ακτίνας δραστηριοτήτων.

Ανακαλύπτοντας ότι δεν μπορούν να συνεχίσουν μόνες, οι εταιρείες αναπτύσσουν όλο και περισσότερους δεσμούς με άλλες εταιρείες, για να γεφυρώσουν παραδοσιακά και γεωγραφικά όρια και όρια προστιθέμενης αξίας. Έχει συντελεστεί μία στροφή προς την επιχειρηματική σκέψη στις συμμαχίες. Το παλιό μοντέλο ήταν γραμμικό. Αν ήθελε κανείς να επεκταθεί διεθνώς, η πρώτη επιλογή ήταν να το κάνει

μόνος του. Αν αυτό δεν ήταν εφικτό, θα έπρεπε να σκεφτεί να κάνει μία κτήση. Η συμμαχία θα συζητούνταν μόνο ως έσχατη λύση.

Το νέο υπόδειγμα είναι διαφορετικό. Αναγνωρίζεται ότι οι συμμαχίες βρίσκονται στον ίδιο ρυθμό και όπως θα ήταν από μόνος του κανείς και όπως αν προχωρούσε με κτήσεις. Ο τρόπος λήψης αποφάσεων έχει αλλάξει. Εσύ καθορίζεις ποιες ικανότητες απαιτούνται και διαλέγεις τον καλύτερο τρόπο να τις αποκτήσεις. Ας πάρουμε, για παράδειγμα, την Corning Inc. τη στιγμή που σκεφτόταν την επέκταση στην Ασιατική αγορά για τηλεοράσεις. Η Corning είχε εφεύρει λυχνίες τηλεόρασης πολλά χρόνια πριν και υπήρξε ο μεγαλύτερος προμηθευτής στην παγκόσμια βιομηχανία, αλλά είχε πολύ μικρή παρουσία στην Ασία. Η εταιρεία Samsung ήταν ένας μεγάλος Κορεάτης κατασκευαστής καταναλωτικών ηλεκτρονικών, συμπεριλαμβανομένων και συσκευών τηλεόρασης και λυχνιών. Η Samsung ήθελε να επεκτείνει την παραγωγή τηλεοράσεων, κάτι που ταίριαζε τέλεια με τα ενδιαφέροντα της Corning για πρόσβαση στη γοργά αναπτυσσόμενη αγορά της Ασίας. Η συμμαχία συνδύασε την τεχνολογία της Corning και την χαμηλού κόστους παραγωγή και ικανότητα μάρκετινγκ στην Ασία της Samsung. Η συμμαχία αποδείχθηκε πολύ επιτυχής, με τις πωλήσεις τώρα να φτάνουν πάνω από 500 εκατομμύρια δολάρια κι ένα μεγάλο μερίδιο μίας δυναμικής αγοράς.

Το δεύτερο στάδιο εξέλιξης μόλις ξεκινά: δημιουργούνται δίκτυα, ενδυναμώνονται δεσμοί. Η επικοινωνία και η επαγγελματική συνεργασία γίνονται ευκολότερες, καλλιεργείται εμπιστοσύνη και η κοινή ημερήσια διάταξη εξελίσσεται. Αυτό το στάδιο είναι επίσης μία φυσική εξέλιξη. Καθώς οι εταιρείες αυξάνουν τις δυνατότητές τους ή μπαίνουν σε νέες αγορές μέσω συμμαχιών, αρχίζουν να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες που θα μπορούσε να προσφέρει η ευρύτερη και βαθύτερη συνεργασία με τους συνεταιίρους τους. Ένα καλό παράδειγμα είναι η παγκόσμια εξέλιξη της βιομηχανίας τηλεπικοινωνιών. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών ξεκίνησαν να διαμορφώνουν συμμαχίες στα 1970, για να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους και σε άλλες περιοχές. Εκείνες οι πρώιμες συμμαχίες ήταν διμερείς και συγκεκριμένες στους αντικειμενικούς στόχους και τις επιδιώξεις τους. Καθώς οι μεγάλες εταιρείες ένιωσαν πιο άνετα δουλεύοντας μαζί, επέκτειναν τις σχέσεις τους ούτως ώστε να περιλαμβάνουν διαμοιρασμό τεχνολογίας, συγκλίνουσες διαδικασίες μάρκετινγκ, ακόμα και κοινές

επενδύσεις. Οι συμμαχίες άλλαξαν από διμερείς σε πολυεταιρείες. Σήμερα, δημιουργούνται πολλά παγκόσμια δίκτυα, κάθε ένα από αυτά με αντικειμενικό σκοπό να εξυπηρετήσει τις ανάγκες όλων των πελατών σε όλο τον κόσμο. Δύο δίκτυα με επίκεντρο την British Telecommunications P.L.C. και την France Telecom / Deutsche Telecom, βρίσκονται καθαρά στο δεύτερο στάδιο, δημιουργώντας ένα δίκτυο συνεταιρών. Παρόλο που σχετικά λίγες βιομηχανίες έχουν εξελιχθεί στο δεύτερο στάδιο, μπορούμε να προβλέψουμε τα χαρακτηριστικά που θα έχουν τέτοιες επιχειρήσεις (καθώς και οι εταιρείες που τις απαρτίζουν). Αν πρέπει αρκετές εταιρείες να λειτουργήσουν ως μία επιχείρηση, θα πρέπει να υπάρχει εύκολη επικοινωνία. Το καλύτερο θα ήταν να υπάρχει ένα κοινό σύνολο συστημάτων, κοινά τεχνολογικά κριτήρια, κοινή γλώσσα (ή τουλάχιστον κοινή αντίληψη των εννοιών και όρων). Όσο πιο εύκολο είναι να συνεργαστείς, τόσο πιο πιθανό είναι οι εταιρείες να αναπτύξουν τις σχέσεις τους.

Η ανάπτυξη του Boeing 777 αποτελεί ένα καλό παράδειγμα κοινού συστήματος εργασίας για μία συμμαχία. Η εταιρεία Boeing δημιούργησε μία συμμαχία με έναν αριθμό εταιρειών, για να σχεδιάσουν και να φτιάξουν το νέο τζετ. Η Boeing και οι πέντε Ιάπωνες συνέταιροί της δημιούργησαν ένα υπερατλαντικό σύστημα τηλεπικοινωνιών, βασισμένο σε έναν κοινό σταθμό εργασίας, για να συνδέσει τις λειτουργίες σχεδιασμού. Οι 500 σταθμοί εργασίας του συνεταιρισμού χρησιμοποιούν το ίδιο σχεδιαστικό πρόγραμμα H/Y και τα ίδια μηχανικά και κατασκευαστικά λογισμικά. Σε κάθε στιγμή της διαδικασίας, η Boeing ήξερε ακριβώς που βρισκόταν ο καθένας, χωρίς να χρειαζόταν να χρησιμοποιήσει πολύπλοκα συστήματα αναφοράς. Σύμφωνα με την United Airlines, μίας από τους συνεργάτες της συμμαχίας, η ανάπτυξη του 777 ήταν η πιο γρήγορη και αποτελεσματική κατασκευή ενός εμπορικού αεροσκάφους που έγινε ποτέ. Επίσης, σύμφωνα με τη United, ο ίδιος ο σχεδιασμός και μόνο, ήταν υπέροχος. Σχεδόν όλες οι προϋποθέσεις της United ήταν ενσωματωμένες σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης. Είναι ουσιώδες στην επιτυχία κάθε συμμαχίας οι στόχοι των μητρικών εταιρειών να έχουν συνοχή και συνέχεια και να είναι κοινοί στους διευθυντές της συμμαχίας. Στο Στάδιο Δύο, οι συνέταιροι πηγαίνουν πέρα από τους στόχους της συμμαχίας και μοιράζονται στόχους για τις εταιρείες τους. Στη βιομηχανία τηλεπικοινωνιών, κάθε ένας από τους συνέταιρους θέλει να καλύπτει τις ανάγκες πελατών σε όλο τον κόσμο. Οι συμμαχίες

τους επιτρέπουν να πραγματοποιήσουν κάτι τέτοιο. Ο κάθε ένας θέλει να προσφέρει δυνατότητες τηλεπικοινωνιών στους πελάτες του, που θα ταιριάζουν ή θα υπερνικούν κάθε ανταγωνιστική προσφορά. Ο καθένας θέλει να είναι ηγέτης κόστους. Χωρίς τις συμμαχίες, τέτοιοι στόχοι θα παρέμεναν απλώς όνειρα. Καμία εταιρεία από μόνη της, στη βιομηχανία τηλεπικοινωνιών, δεν θα μπορούσε να κατέχει ή να αναπτύξει τις τηλεφωνικές εταιρείες, δορυφόρους, υπερωκεάνια καλώδια, εξοπλισμό διακοπών και νέες τεχνολογίες, όπως αυτές των BP Amoco P.L.C., General Motors Corporation, ή της Mitsubishi Corporation, για να μην αναφερθούμε στην υπέρβαση νομικών και ρυθμιστικών προβλημάτων που υπάρχουν στη διαδικασία.

Η Βρετανία και οι ΗΠΑ είναι πολύ κοντινοί σύμμαχοι. Οι δεσμοί οφείλονται σε μία κοινή κληρονομιά, αλλά έχουν σφυρηλατηθεί με αμοιβαία υποστήριξη για τα περασμένα 150 χρόνια (αφότου ξεπέρασαν οι ΗΠΑ το κάψιμο του Λευκού Οίκου και του Κογκρέσου, το 1812). Με λίγες εξαιρέσεις, οι πιο στενές σχέσεις του Προέδρου των Ηνωμένων Πολιτειών με άλλον αρχηγό κράτους, υπήρξαν πάντα με το Βρετανό Πρωθυπουργό. Αυτή η ευθυγράμμιση αξιών και αυτού του είδους η εμπιστοσύνη, είναι απαραίτητα στις συμμαχίες που δημιουργούν μία επιχείρηση σχέσεων.

Η σχέση ανάμεσα στην Intel και την Microsoft, είναι ένα καλό παράδειγμα εταιρειών με τέτοιου είδους εμπιστοσύνη. Μοιράζονται τα πιο κρυφά τους μυστικά και η συμμαχία σφραγίζεται με μία χειραψία.

Από τη στιγμή που ευθυγραμμίζονται οι αξίες, οι στόχοι και τα συστήματα, και τα μέλη της συμμαχίας οδεύουν προς μία κατεύθυνση για την οποία απαιτούνται οι συνδυασμένες τους ενέργειες, πηγές και ικανότητες, τότε είναι έτοιμοι για το Τρίτο και τελευταίο Στάδιο: οι συνέταιροι αντιλαμβάνονται την ενδεχόμενη ισχύ τους και αρχίζουν να δρουν ως μία εταιρεία. Η επιχείρηση σχέσεων θα λειτουργήσει περισσότερο ως πολιτική ομοσπονδία, από ότι μία επιχειρηματική συμμαχία. Κάθε συμμετέχουσα εταιρεία θα έχει τη δική της ημερήσια διάταξη και στόχους τους οποίους θα προσπαθεί να υλοποιήσει ανεξάρτητα. Η κάθε μία θα έχει μετόχους που θα πρέπει να μείνουν ευχαριστημένοι. Παρόλα αυτά, ο καθένας θα δανείσει την πλήρη ισχύ του στην επιχείρηση. Αναλογικά, ας σκεφτούμε πώς οι ΗΠΑ μπήκαν στο 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο.

Τίμησαν τη συμμαχία με τη Βρετανία και άλλα Ευρωπαϊκά κράτη, αφοσιώνοντας τον αξιόλογο πλούτο τους, την ικανότητα παραγωγής και τη στρατιωτική τους ισχύ στην κοινή αποστολή απελευθέρωσης της Ευρώπης. Παρόλα αυτά, οι ΗΠΑ παρέμειναν ένα ανεξάρτητο έθνος, όπως η Βρετανία, η Γαλλία, η Ολλανδία και το Βέλγιο. Η ισχύς της συμμαχίας ξεκάθαρα υπερέβαινε κατά πολύ την ισχύ του ενός μόνο μέλους που δρα ανεξάρτητα.

Δύο μεγάλες γενικές κατευθύνσεις ανάπτυξης – η παγκοσμιοποίηση και ο εθνικισμός – δημιουργούν το γόνιμο έδαφος για την επιχείρηση σχέσεων. Η έκρηξη συμμαχιών και ο μεταβλητός χαρακτήρας τους, παρέχουν το σπόρο για να αναπτυχθεί μία επιχείρηση σχέσεων. Η συγκομιδή θα έρθει καθώς τα δίκτυα των συμμαχιών που δημιουργούνται σήμερα, θα δουλέψουν πιο κοντά μεταξύ τους, θα δημιουργήσουν δεσμούς κοινών στόχων, κοινών συστημάτων κι εμπιστοσύνης. Το αποτέλεσμα θα είναι ένα δίκτυο ανεξάρτητων εταιρειών, που θα ενεργεί ως μία και μόνη εταιρεία με κοινή αποστολή. Έτσι θα προκύψουν γιγαντιαίες εταιρείες, που λειτουργούν παγκοσμίως με τεράστιο μέγεθος και ισχύ, καθώς οι επιχειρήσεις σχέσεων μεγαλώνουν σε επιχειρήσεις τρις δολλαρίων.

Μεμονωμένα, οι δύο δυνάμεις – η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και ο εθνικισμός – είναι κατανοητά και προβλέψιμα. Κάθε κορυφαίο διευθυντικό στέλεχος γνωρίζει ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να έρθει από παντού στον κόσμο και κατανοεί ότι η αγορά για το προϊόν και τις υπηρεσίες μίας εταιρείας, δεν γνωρίζει σύνορα. Ο Robert Galvin, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου των διευθυντών της Motorola Inc., πιστεύει ότι οι εταιρείες πρέπει να σκεφτούν τις γεωγραφικές τους αγορές, με μέτρο τους καταναλωτές (δηλαδή πληθυσμιακά), από ότι σύμφωνα με το ακαθάριστο εθνικό προϊόν. Με αυτή τη βάση, οι ΗΠΑ αποτελούν μόνο το 5% της παγκόσμιας αγοράς. Η Motorola λαμβάνει υπόψη της αυτή τη συμβουλή: πάνω από 70% των πωλήσεών της βρίσκονται έξω από την πατρίδα της, σε σύγκριση με το 25% μία δεκαετία πριν. Διαμέσου όλης της ιστορίας, οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές εταιρειών έβρισκαν τρόπο να επιζούν και να ευημερούν στους δικούς τους κόσμους. Κατά τους τελευταίους δύο αιώνες όμως, οι επιχειρήσεις έχουν προκληθεί να αντιμετωπίσουν μεγάλες αλλαγές στους κανόνες της μάχης, στα μέσα της μάχης και στα μέρη της μάχης. Φανταστείτε τον εαυτό σας ως

επικεφαλή μίας επιχείρησης το 1865, αμέσως μετά τον Εμφύλιο Πόλεμο στις ΗΠΑ. Αρκετή από τη γη έχει καταστραφεί, οι άμαξες έχουν αντικατασταθεί από σιδηρόδρομο, οι οικονομικές συνθήκες είναι δραματικές, η περισσότερη παραγωγή αφορά εξοπλισμούς, και οι περισσότεροι νέοι στους οποίους βασίζονται οι επιχειρήσεις είναι νεκροί ή ακρωτηριασμένοι. Ποιος θα το φανταζόταν ότι η Αμερική βρισκόταν στο χείλος της μεγαλύτερης βιομηχανικής επανάστασης στην Ιστορία; Αυτός ο αιώνας έχει δει μεγάλες μεταβολές στις οικονομικές περιουσίες. Στο τέλος του 1<sup>ου</sup> παγκοσμίου πολέμου, οι παραγωγικές ικανότητες της Γερμανίας και της Ιαπωνίας εκμηδενίστηκαν. Ένα εκατομμύριο νέοι σκοτώθηκαν. Οι ΗΠΑ είχαν εξασθενήσει από την ύφεση και τον πόλεμο και κανείς δεν είχε χρήματα. Η τεχνολογική ανάπτυξη που ακολούθησε κατά τεράστια κύματα, ανέβασε το βιοτικό επίπεδο στον βιομηχανοποιημένο κόσμο, πέρα ακόμα και από τις πιο αισιόδοξες προβλέψεις. Σε κάθε λεπτό στην Ιστορία, οι επιχειρηματικοί ηγέτες έπρεπε να αντιληφθούν τις δυνάμεις που σχημάτιζαν τον κόσμο τους και να τις κάνουν να δουλέψουν επ'ωφελεία τους, μέσα από εμφανείς και θεμελιώδεις μεταβολές. Γιατί να σκεφτούμε ότι το έτος 2000 διαφέρει σε κάτι από το 1865, ή το 1900, ή το 1945; Αντιθέτως, οι θάλασσες των οικονομικών και πολιτικών μεταβολών μέσα στις οποίες πρέπει να πλοηγήσουν οι εταιρείες, είναι ορατές στον ορίζοντα. Γι'αυτό και η εμφάνιση νέων μορφών επιχειρήσεων είναι αναπόφευκτη. Ούτε η παγκοσμιοποίηση ούτε ο εθνικισμός μπορούν να αγνοηθούν. Και τα δύο είναι πολύ σημαντικά για τις επιχειρήσεις στις προσεχείς δύο δεκαετίες. Αυτές είναι οι δύο πιο σημαντικές δυνάμεις που θα ορίσουν τα οικονομικά πεδία του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Μία διεθνής στρατηγική που στηρίζεται αποκλειστικά στις εξαγωγές, την ίδρυση καταστημάτων σε άλλες χώρες και την απόκτηση τοπικών εταιρειών είναι άκρως ελαττωματική. Οι χώρες υψώνουν προσεκτικά εμπόδια για να προστατεύσουν τα συμφέροντά τους. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπτυχθούν όπως στο παρελθόν. Θυμηθείτε τις επιχειρήσεις για την παραγωγική χρήση των ικανοτήτων και των πόρων (άνθρωποι, κεφάλαιο, φυσικές πηγές) με σκοπό την ανάπτυξη και το οικονομικό κέρδος. Η πολιτική και οι εθνικές βλέψεις μπορούν να μπουν στη μέση. Η πολιτική ασχολείται με τη δημιουργία περιβαλλόντων που οδηγούν σε κοινωνική σταθερότητα και αυξάνει την ευημερία των πολιτών. Οι εταιρείες που θα επιτύχουν στις επόμενες δεκαετίες, θα επινοήσουν στρατηγικές που θα αντιλαμβάνονται αυτές τις αντικρουόμενες δημιουργικές



δυνάμεις και θα τις εκμεταλλεύονται προς όφελός τους. Η στρατηγική θα είναι παγκόσμια ως προς τις βλέψεις, τις αγορές, τις πηγές, την τεχνολογία και τους ανθρώπους. Αλλά πρέπει να κατοικεί σε πολλές χώρες – ένα πλεονέκτημα για τις χώρες όπου οι κυβερνήσεις προστατεύουν την τοπική βιομηχανία – και να αντλεί τοπικά ταλέντα, πηγές και χρηματοδότηση. Οι οικονομικές δυνάμεις αναγκάζουν τις εταιρείες να αναπτυχθούν και να ανταγωνιστούν παγκοσμίως, την ίδια στιγμή που η παλίρροια του εθνικισμού υψώνεται διεθνώς. Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις αντικρουόμενες δυνάμεις, οι εταιρείες που μάχονταν σκληρά η μία την άλλη, τώρα έρχονται κοντά. Δεν έχουν άλλη επιλογή. Αυτές είναι οι συνθήκες που κάνουν τον 21<sup>ο</sup> αιώνα την εποχή της συνεργασίας και του εδάφους που θα προετοιμάσει την επιχείρηση των τρις δολαρίων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Δημόσιες πολιτικές και πως επηρεάζουν τις τεχνολογικές συνεργασίες :**

#### **5.1 Εισαγωγή**

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι συνεργασίες να εξελιχθούν σε μια τεράστια εταιρία η οποία στην κούρσα του ανταγωνισμού θα εξαλείψει τις μικρότερες . Η αγορά τώρα πια είναι ελεύθερη αλλά όχι ανεξέλεγκτη. Οι εκάστοτε κυβερνήσεις αλλά και γενικά οι παγκόσμιοι οργανισμοί πρέπει να προστατεύσουν τις τεχνολογικές συνεργασίες και κυρίως τις ΜΜΕ, που συμμετέχουν σε αυτές . Θα πρέπει επίσης να δώσουν κίνητρα σε υποανάπτυκτες χώρες και περιοχές να καινοτομήσουν τεχνολογικά και να μπορούν να συμμετάσχουν σε διάφορες διεθνείς τεχνολογικές συνεργασίες με σκοπό την ανάπτυξή τους και όχι τον οικονομικό μαρασμό και την κοινωνική παραγκώνιση.

Οι μεγάλες εταιρείες και τα δυνατά έθνη μπορούν να υιοθετήσουν τις μορφές και τις δομές των μικρότερων τους ανταγωνιστών, π.χ. μέσω της ανάθεσης επιχειρησιακών μονάδων και της ενδυνάμωσης της διαχείρισης και των περιφερειών τους στην κατεύθυνση του ρεύματος, αλλά αυτή η επιλογή δεν είναι διαθέσιμη στους μικρότερους ανταγωνιστές τους, παρά μόνο μέσω συνεργασίας μεταξύ τους με έναν πολύ άμεσο τρόπο για να επιτύχουν οφέλη μεγαλύτερου μεγέθους και κλίμακας .Η καινοτομία μικρών εταιρειών γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική και για τις ίδιες τις μικρές εταιρείες και για τις κυβερνήσεις. Η λειτουργία σε παγκόσμιες, υψηλά δικτυωμένες αγορές σημαίνει ότι η καινοτομία στα προϊόντα και τις διαδικασίες καθώς και στη διαχείριση μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων γενικά δεν είναι πλέον ζήτημα επιλογής αλλά μία απαραίτητη ενέργεια για την ανάπτυξη και ακόμα περισσότερο για την επιβίωση τους.

Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να αναγνωρίσουν τα χαρακτηριστικά και να βοηθήσουν τις μικρές εταιρείες να ανταποκριθούν σε διαφορετικούς παράγοντες και συνθήκες που επιδρούν σε αυτές. Θα πρέπει να βοηθήσουν τις μικρές εταιρίες να αμυνθούν. Τα ερωτήματα που προκύπτουν είναι δύο:

- Ποιά εμπόδια αντιμετωπίζουν οι εταιρείες τα οποία τις αποθαρρύνουν από το να συμμετάσχουν σε μια διεθνή συνεργασία και ποιά εμπόδια θα πρέπει να υπερπηδήσουν όταν τελικά συμμετάσχουν σε κάτι τέτοιο;
- Ποιοί είναι οι καλύτερες θεσμικές ρυθμίσεις και οι ιδιαίτεροι μηχανισμοί πολιτικής στην διευκόλυνση συμμετοχής ΜΜΕ σε μια διεθνή τεχνολογική συνεργασία;

## 5.2 Τα Εμπόδια που συναντούν οι ΜΜΕ

Η δικτύωση και οι συνεργασίες μπορούν να χαρακτηριστούν και ως διαδικασίες και ως αποδόσεις. Όπως και να έχει, αυτά που εμπλέκονται είναι ένα μείγμα από επίσημες και ανεπίσημες επαφές ανάμεσα σε επιχειρηματικές, επαγγελματικές, κοινωνικές και προσωπικές αντίστοιχες μονάδες που έχουν μεγάλη επιρροή στη δυνατότητα καινοτομίας σε μεμονωμένες εταιρίες και συνεργασίες σε εθνικές και περιφερειακές οικονομίες. Αυτές οι σχέσεις αποτελούν το κλειδί για αυτό που έχει γίνει γνωστό ως εθνικά και διεθνή συστήματα καινοτομίας. Όχι μόνο έχουν γίνει πιο σημαντικές οι δια-οργανωτικές επαφές και τα δίκτυα, αλλά και οι ίδιες οι οργανώσεις έχουν δικτυωθεί εσωτερικά. Ταυτόχρονα, μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, τα δίκτυα και οι επαφές γίνονται σταδιακά διεθνείς ή παγκόσμιες ως προς το χαρακτήρα τους. Γενικά, «όσο πιο μακριά το σημείο επαφής» τόσο πιο δύσκολο είναι για τις μικρές εταιρίες (και τις μικρές χώρες ) να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τέτοια δίκτυα επαφών και να κάνουν τις απαραίτητες επενδύσεις σε μη απτούς γνωστικούς πόρους.

Μια από τις πιο σημαντικές ενδείξεις του μεγέθους των προβλημάτων των μικρών εταιρειών είναι η ανεπάρκεια που βιώνεται στους πόρους και της ικανότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδιοκτήτες-διευθυντές των μικρών εταιρειών συχνά πρέπει να εκτελούν τις καθημερινές διοικητικές λειτουργίες- χωρίς να αναφερθούμε στις πιο στρατηγικές, μακροπρόθεσμες πλευρές της διοίκησης (management). Η διεθνής τεχνολογική συνεργασία είναι σίγουρα θέμα στρατηγικής διοίκησης (management) για μια ακόμη φορά η ελάχιστη διοικητική ικανότητα αποτελεί προϋπόθεση.

### 5.3 Μέτρα Αντιμετώπισης

Κάποιες οδηγίες για καλύτερη πρακτική στη σχεδίαση πολιτικών για ΜΜΕ στο πλαίσιο των στρατηγικών για τη διεθνοποίηση/ παγκοσμιοποίηση έχουν προκύψει. Αυτές επιβεβαιώνουν την ανάγκη για μέτρα που στοχεύουν στην ενδυνάμωση της ικανότητας και της πρόσβασης σε εταιρικό (κι εθνικό) επίπεδο, καθώς και στη μείωση των εμποδίων, ειδικά των οικονομικών εμποδίων. Η διευκόλυνση της ανάπτυξης της ικανότητας της εταιρείας και η εξασφάλισή της πρόσβασης στην πληροφορία και σε άλλες πηγές 'ενδυνάμωσης' φαίνεται ως το νέο παράδειγμα για τη δημόσια πολιτική. Μέσα στο πλαίσιο αυτής της πρακτικής, ένας αριθμός συστάσεων για δημόσιες πρακτικές σχετικά με τη διεθνή τεχνολογική συνεργασία παρατίθεται πιο κάτω. Αυτές δεν στοχεύουν να γίνουν ένα πλήρες σύνολο πολιτικών πρωτοβουλιών αλλά μια ένδειξη της κατεύθυνσης στην οποία θα μπορούσε να οδηγήσει τις ΜΜΕ και ειδικά τις μικρότερες εταιρίες σε αυτήν την κατηγορία, που πρόκειται να συμμετάσχουν σοβαρά στη διεθνή τεχνολογική συνεργασία.

Πιο συγκεκριμένα θα αναλυθούν κάποια μέτρα που μπορεί να πάρει η κάθε κυβέρνηση για την ενθάρρυνση των τεχνολογικών συνεργασιών και την προστασία των ΜΜΕ. Μέτρα όπως ο διεθνής τεχνολογικός έλεγχος, η εκπαίδευση, η μεσολάβηση, και η μείωση των οικονομικών εμποδίων.

#### 5.3.1 Διεθνής τεχνολογική Διάγνωση:

Υπάρχει μια εμφανής ανάγκη για κατάλληλες πολιτικές που θα βοηθούν τις εταιρείες στην κατασκευή και την εφαρμογή στρατηγικών με συνοχή. Το Τεχνολογικό Ελεγκτικό Πρόγραμμα περιλαμβάνει μια ομάδα συμβούλων από το Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα οι οποίοι θα επισκέπτονται την εταιρία, θα κάνουν ερωτήσεις στη διεύθυνση, θα αξιολογούν το προϊόν και τις ανάγκες και θα κάνουν συστάσεις για αλλαγές και σε επιχειρησιακό και σε στρατηγικό επίπεδο. Ένας συγκεκριμένος έλεγχος ή τουλάχιστον ένα κομμάτι που θα προστίθετο στη γενικότερη προσέγγιση θα ήταν ένα σημαντικό σημείο εκκίνησης για την επιλογή υποψηφίων εταιρειών για περαιτέρω δημόσια βοήθεια. Γνωρίζουμε ότι οι μεγαλύτερες φέρμες, αυτές σε υψηλότερους τεχνολογικούς τομείς και αυτές που ήδη συμμετέχουν σε κάποια μορφή εξωτερικής διασύνδεσης, έχουν το περισσότερο δυναμικό αλλά η δημόσια πολιτική ίσως θα ήθελε να

επικεντρωθεί είτε σε αυτές είτε σε εκείνες που είναι λιγότερο πιθανό να τα καταφέρουν μόνες τους.

### 5.3.2 Μεσολάβηση/διευκόλυνση.

Είναι σημαντικό να μπορούμε να ταιριάξουμε τις βασικές ικανότητες των 'υποψηφίων' εταιρειών, τις οποίες έχουμε ανακαλύψει μέσω της ελεγκτικής διαδικασίας, με τις συμπληρωματικές ικανότητες των ενδεχομένων συνεργατών. Βοήθεια σε αυτό το 'ταίριασμα' μπορεί να παρέχουν οι δημόσιες αρχές, αλλά και μία σειρά από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και ατομικούς συμβούλους που μπορούν να συμμετάσχουν στην πρακτική εφαρμογή των προγραμμάτων μεσολάβησης ή διευκόλυνσης. Μεγάλες φίρμες, κολέγια ανώτερης εκπαίδευσης και ινστιτούτα έρευνας μπορούν να δράσουν με επίσημους και ανεπίσημους τρόπους (πχ. Σύλλογος E & A ) για να ενθαρρύνουν τις ΜΜΕ να συμμετάσχουν σε εθνικές και όλο και πιο αυξανόμενα διεθνείς συνεργασίες.

### 5.3.3 Χρηματοδότηση Τεχνολογικής Συνεργασίας

Η διεθνής τεχνολογική συνεργασία είναι μια ακριβή εργασία για όλες τις εταιρείες και ιδιαίτερες τις ΜΜΕ. Επομένως υπάρχει η ανάγκη να μειωθούν ή και ακόμα να ελαχιστοποιηθούν οι δαπάνες αν πρόκειται οι ΜΜΕ να ενθαρρυνθούν να συμμετάσχουν. Τα ταξιδιωτικά έξοδα, τουλάχιστον στις αρχικές φάσεις, αποτελούν ίσως το μεγαλύτερο εμπόδιο αλλά η διεθνής τεχνολογική συνεργασία είναι μια μακροπρόθεσμη δέσμευση και δεν θεωρείται από τις ΜΜΕ ως κάτι με άμεσα ή ακόμα ίσως και μεσοπρόθεσμα οφέλη. Οι δημόσιοι φορείς πρέπει λοιπόν να παρέχουν μία συνεχή χρηματοδότηση εργασιών αν εννοούν σοβαρά τη συμμετοχή των ΜΜΕ. Αυτό μπορεί να παρέχεται σε περιφερειακή, εθνική, διμερή ή όπως στην περίπτωση του Προγράμματος Ευρωπαϊκού Πλαισίου, σε μία κοινού κόστους πολυμερή, συνεργασιακή βάση.

### 5.3.4 Εκπαίδευση

Να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο να μπορεί να δώσει στα στελέχη τις παρακάτω δυνατότητες να:

- Αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες των δικτύων
- Γνωρίσουν συνεργάτες

- Υποδείξουν νέες ευκαιρίες συνεργασίας και
- Μεσολαβήσουν στη συνεργασία μέσω κρίσιμων φάσεων.

Και να γίνει ένα εκπαιδευτικό σύστημα με τα εξής στοιχεία

- Εισαγωγή στη διεταιρική συνεργασία
- Ορισμός της δικτύωσης
- Καταβολές της δικτύωσης μικρών εταιριών
- Δομή των διαεταιρικών δικτύων
- Δημιουργία ενός δικτύου
- Ο ρόλος ενός μεσολαβητή δικτύου
- Διεθνοποίηση του δικτύου

Είναι σαφές από όσα έχουμε αναφέρει ότι οι συνεργασίες προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μεγαλώνουν τη διάθεση των εταιριών για καινοτομία. Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη να ωθήσουν οι κυβερνήσεις τις διάφορες εταιρίες στην δημιουργία καινοτόμων δικτύων. Ο βασικός στόχος αυτής της πολιτικής είναι η εγκαθίδρυση μιας ομάδας παραγόντων, οι οποίοι θα έχουν ως κοινό ενδιαφέρον την εισαγωγή καινοτομιών. Αυτό σημαίνει ότι η τεχνολογική γνώση πρέπει να γίνει ένα συλλογικό αγαθό για το σύνολο των εταιρειών, το οποίο θα αναγνωρίζεται ως δίκτυο. Το συλλογικό αγαθό που χαρακτηρίζει το δίκτυο των καινοτόμων είναι η γνώση παραγωγής που ρυθμίζει τον καταμερισμό εργασίας και την παραγωγή καινοτομίας προϊόντος και διαδικασίας. Αυτή η γνώση είναι ένα δημόσιο αγαθό για τους μετέχοντες του δικτύου. Αυτή η γνώση παραγωγής μειώνει τα έξοδα συναλλαγής μέσα στο δίκτυο, γιατί το κόστος της πληροφορίας και το κόστος συντονισμού μειώνονται από την ύπαρξη μιας κοινής, περιρρέουσας γνώσης (που σημαίνει ότι όλα τα μέλη χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογική γλώσσα) και από την αμοιβαία αξιοπιστία στην διεξαγωγή της διαδικασίας παραγωγής. Το δίκτυο δρα ως μια ομάδα, στην οποία η μετάδοση εντολών δεν βασίζεται απαραίτητα ιεραρχικές διαταγές, αλλά περισσότερο σε παραδόσεις και σε ένα σύνολο ανεπίσημων κανονισμών.

#### 5.4 Η Πολιτική της ΕΕ

Η νέα βιομηχανική προσέγγιση πολιτικής, που προωθείται από την ΕΕ, είναι σαφέστατα προσανατολισμένη στη στήριξη τοπικών συσσωρεύσεων νέων επιχειρήσεων.

Η αναδιάρθρωση των δομικών κεφαλαίων, που τέθηκε σε ισχύ την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 1989, πρέπει να θεωρείται ως μια από τις κύριες αλλαγές προσέγγισης πολιτικών της Κοινότητας: προσανατολίζεται στη δημιουργία τοπικών δικτύων καινοτόμων. Τα δομικά κεφάλαια της Κοινότητας; Είναι το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Κεφάλαιο, το Ευρωπαϊκό Περιφερειακό Κεφάλαιο και το Ευρωπαϊκό Αγροτικό Κεφάλαιο. Θα πρέπει επίσης να λάβουμε υπόψη μας την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, και κυρίως το New Community Instrument, που στοχεύει στις μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρείες, και τα ειδικά κονδύλια από τα Ενοποιημένα Μεσογειακά Προγράμματα, τις Ενοποιημένες Ενέργειες Ανάπτυξης, τις Ειδικές Ενέργειες για βιομηχανοποίηση στην Πορτογαλία και τις παρεμβάσεις σε περιοχές καταστροφών. Αξίζει να τονίσουμε ότι ο προϋπολογισμός των δομικών πολιτικών είναι πάνω από 6 φορές μεγαλύτερος από το σύνολο των επιδοτήσεων της ΕΕ για έρευνα, καινοτομία και ενεργειακά προγράμματα.

Η ολοκλήρωση της Ενιαίας Αγοράς προσφέρει μια μεγάλη ευκαιρία για βιομηχανική ανάπτυξη. Η Λευκή Βίβλος και η αναφορά Padoa Schioppa<sup>92</sup>, που είναι τα βασικά έγγραφα που αφορούν το νέο προσανατολισμό της ΕΕ, δηλώνουν ότι η ολοκλήρωση της Ενιαίας Αγοράς απαιτεί όχι μόνο μια αποτελεσματική πολιτική ανταγωνισμού, με σκοπό να εγγυηθεί ενάντια στην εκμετάλλευση των κυρίαρχων θέσεων και να δυναμώσει τις υπάρχουσες Ευρωπαϊκές εταιρίες στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, αλλά και μια ενεργή προώθηση της ανάπτυξης των νέων ανταγωνιστών.

Οι ενέργειες πολιτικής που στόχευαν στην δημιουργία και αναδημιουργία ενός περιβάλλοντος ικανού να παρέχει συνθήκες για τοπικά δίκτυα καινοτόμων δεν βασίζονται πλέον σε χρηματοδοτήσεις κεντρικών κονδυλίων σε μεμονωμένες εταιρείες αλλά στην προώθηση αποκεντρωμένων προγραμμάτων για να προτρέψουν τοπικές ενδογενείς δυνάμεις και να συγκεντρώσουν μια σκόρπια επιχειρηματικότητα. Παρεμβάσεις πολιτικής που υποστηρίζονται από το συμβούλιο της ΕΕ τείνουν να εμπλουτίσουν –και σε μερικές ακραίες περιπτώσεις, να χτίσουν- αυτήν την κληρονομιά της βασικής τεχνολογικής γνώσης, της συγκεκριμένης μάθησης και της γενικής γνώριμιας με την εφαρμογή βασικής γνώσης σε συγκεκριμένα προβλήματα παραγωγής και αγοράς που μπορούν να μειώσουν το κόστος της πληροφορίας χωρίς να αυξήσουν το κόστος συντονισμού.

---

<sup>92</sup> Padoa Schioppa 1987

Ένα κρίσιμο σημείο για την εφαρμογή αυτής της νέας προσέγγισης πολιτικής ήταν αυτή η αλλαγή του σχήματος βοήθειας για υποανάπτυκτες περιοχές από την Κοινότητα. Το 1984 η Κοινότητα εγκατέλειψε το σύστημα σταθερής αναλογίας, το οποίο έδινε προκαθορισμένες επιδοτήσεις σε κάθε χώρα, για ένα μικτό σύστημα αυτόματης και εμπορικής διάθεσης κεφαλαίων. Το νέο πρότυπο βασίζεται σε μια σχεδιασμένη μορφή κατανομής βασισμένη σε εθνικά σχέδια που υποβάλλονται στην Επιτροπή για έγκριση. Μια που αυτά τα σχέδια πρέπει να περιλαμβάνουν περιφερειακές κυβερνήσεις, το κύριο αποτέλεσμα αυτής της αναδιάρθρωσης είναι η σαφής αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των περιφερειών.

Η στρατηγική της Κοινότητας κέρδισε ουσιαστικά πλεονεκτήματα από την εμπειρία των Ευρωπαϊκών Μεσογειακών Προγραμμάτων (ΕΜΠ). Τα ΕΜΠ εγκαινίασαν τη νέα προσέγγιση που βασίζεται στις τριμερείς σχέσεις μεταξύ της Κοινότητας, της εθνικής κυβέρνησης και της περιφερειακής διοίκησης. Ο νεωτερισμός στην προσέγγιση ήταν το σχήμα ολοκλήρωσης των διαφορετικών παρεμβάσεων που παρέχονται από τα τρία επίπεδα δημιουργίας πολιτικών (Κοινοτικό, εθνικό, περιφερειακό-τοπικό).

Η Δομική Αναδιάρθρωση Κεφαλαίων βασίζεται λοιπόν σε τοπική συγκέντρωση παρεμβάσεων πολιτικών ολοκλήρωσης, διαχειριζόμενη από διαφορετικούς πολιτικούς δράστες. Η νέα στρατηγική για την Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση που άρχισε είναι να προσπελαστεί ο προηγούμενος κυριαρχικός ρόλος της εθνικής κυβέρνησης, φέρνοντας στο παιχνίδι τις περιφέρειες ως πρωταρχικούς δράστες της διαδικασίας δημιουργίας πολιτικών. Μια μεγάλη μερίδα Κοινοτικών κονδυλίων, που αυξήθηκαν ραγδαία τα τελευταία χρόνια, έχει μεταφερθεί σε εταιρείες και τοπικούς φορείς, αλλά το πιο σημαντικό της νέας φάσης είναι ότι η Κοινοτική μεταφορά έχει υποδείξει τις εθνικές παρεμβάσεις. Αυτό είναι δυνατό με την εφαρμογή των άρθρων 92-94 της Συνθήκης της Ρώμης (αποκλείοντας τις εθνικές επιδοτήσεις σε μεμονωμένες επιχειρήσεις) και επίσης για το λόγο ότι τα δομικά κεφάλαια πρέπει να διανέμονται από κοινού από τους εθνικούς και περιφερειακούς φορείς, παρόλο που στη βάση εφαρμόζονται απ'την ίδια την Κοινότητα.

Οι περιφερειακές κυβερνήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό τοπικό περιβάλλον βιομηχανικής ανάπτυξης μέσω άμεσης συμμετοχής όλων των τοπικών δημοσίων και ιδιωτών δραστών για τον καθορισμό κοινών προγραμμάτων



ανάπτυξης. Αυτά τα προγράμματα πρέπει να υποστηρίζονται από την ενοποιημένη χρήση των συμπληρωματικών οργάνων πολιτικής που προσφέρονται από τους εθνικούς, τοπικούς και Κοινοτικούς φορείς για να προωθήσουν τη βιομηχανική ανάπτυξη και την καινοτομία, όπως τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τις συνεργασίες εξαγωγών, τα κέντρα υπηρεσιών, τα προγράμματα κοινής τεχνολογικής έρευνας και εφαρμογής. Οι τοπικοί συνεταιρισμοί είναι λοιπόν το σημαντικό θέμα στην αναδιάρθρωση δομικών κεφαλαίων. Αυτή η αρχή είναι κρίσιμη όχι μόνο για τη συγκεκριμένη παρέμβαση του Ευρωπαϊκού Κεφαλαίου Περιφερειακής Ανάπτυξης σε λιγότερο ευνοημένες περιοχές, αλλά γίνεται η βασική προσέγγιση για κάθε λειτουργία της Κοινότητας που αφορά μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις και εκτενώς για κάθε ενέργεια που έχει τοπικό αντίκτυπο.

### 5.5 Συμπεράσματα

Η ανάγκη για δικτύωση και συνεργασία είναι μεγάλη και αναγκαία για την επιβίωση όλων των εταιριών. Οι κυβερνήσεις το έχουν αντιληφθεί αυτό και προσπαθούν να υφάνουν πολιτικές που θα ευνοήσουν τις επιχειρήσεις να προσανατολισθούν σε αυτή την κατεύθυνση. Από την άλλη μεριά εύλογα παρατηρεί κανείς πως δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν εύκολα. Είτε λόγω κάποιων γεωγραφικών παραγόντων είτε το οικονομικό τους μέγεθος δεν τις βοηθά. Το κράτος οφείλει να λάβει μέτρα προστασίας έτσι ώστε να κρατήσει κοινωνικές και οικονομικές ισορροπίες. Βλέπουμε λοιπόν την ΕΕ π.χ να πριμοδοτεί επιχειρήσεις και να τις προτρέπει στην διεθνή τεχνολογική συνεργασία κυρίως τις ΜΜΕ οι οποίες συναντούν και τα μεγαλύτερα εμπόδια. Θα έλεγε λοιπόν κανείς πως οι κυβερνήσεις παίζουν ένα ρυθμιστικό ρόλο στην προσπάθεια τους να εξομαλύνουν τις διαφορές αλλά και να ευνοήσουν τις συμμαχίες μέσω των μέτρων που παίρνουνε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Μειονεκτήματα Συνεργασίας και Αιτίες διάλυσης :

#### 6.1 Εισαγωγή

Όπως είναι αναμενόμενο, η συνεργασία μεταξύ εταιριών, όσο και αν έχει διαδοθεί και εν μέρει επιβληθεί από τις περιστάσεις, δεν έχει μονάχα πλεονεκτήματα. Το κόστος και τα μειονεκτήματα της συνεργασίας μπορούν να διαχωριστούν σε δυο ουσιαστικές συνιστώσες: την κοινωνική και την εταιρική.

#### 6.2 Κοινωνική συνιστώσα των μειονεκτημάτων

Πρώτο και πλέον προφανές ερωτηματικό αφορά το κατά πόσον η συνεργασία μεταξύ εταιριών μπορεί να είναι κάποιες φορές ουσιαστικά συμπαιγνία (collusion). «*Η συνεργασία μπορεί πράγματι να λειτουργήσει ως εργαλείο εταιρικής ή δημόσιας πολιτικής για τον αποκλεισμό ανταγωνιστών*» (ουσιαστικά, ως φραγμός εισόδου)<sup>93</sup>. Έτσι, οι «συνεργασίες» μεταξύ εταιριών μπορεί να σχηματισθούν για την απομόνωση κάποιων ανταγωνιστών, ή για τη δημιουργία φραγμών εισόδου σε νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές. Η πλειοψηφία των διεθνών συνεργασιών είναι μέσα και μεταξύ της «Τριάδας» της Δ. Ευρώπης, των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας, αποκλείοντας άλλες χώρες. Ακόμα, πολλά προγράμματα συνεργασίας μέσα στην Τριάδα αναπτύσσονται από το ένα εμπορικό μπλοκ προκειμένου να αποκλεισθούν τα άλλα δύο.

Δεύτερον υπάρχει και η άποψη πως «*οι συνεργασίες μπορεί να λειτουργούν κατά περίπτωση αρνητικά, διευκολύνοντας τη δημιουργία καρτέλ*»<sup>94</sup>. Η Mytelka<sup>95</sup> υποστηρίζει πως οι Ευρωπαϊκές εταιρίες πληροφορικής πραγματικά λίγο – πολύ σφυρηλάτησαν μεταξύ τους «*ιδιαίτερα στενούς*» δεσμούς. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν το μειούμενο μερίδιο αγορών τους στη διάρκεια της δεκαετίας του '80, ξεκίνησαν μια

<sup>93</sup> Dodgson 1994,p: 288

<sup>94</sup> Van Wegberg, p: 2, 1995

<sup>95</sup> Mytelka 1995

προσπάθεια συντονισμού των στρατηγικών τους, προκειμένου να προλάβουν τους Αμερικανούς και Ιάπωνες ανταγωνιστές τους.

Τρίτον, τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανισθεί αρκετές μελέτες που μελετούν τις κοινοπραξίες σε E&A, μεταξύ εταιριών που είναι ανταγωνιστές στην αγορά προϊόντων. Αυτές οι μελέτες διερευνούν τα κύρια οφέλη της συνεργασιακής E&A, όπως και τα πιθανά μειονεκτήματά της. Ένα από τα πιθανά μειονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας είναι το ότι «οι συμμετέχουσες εταιρίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις συμφωνίες συνεργασίας προκειμένου να μειώσουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, κάτι που συνεπάγεται μείωση της συνολικής κοινωνικής ευημερίας»<sup>96</sup>. Μεταξύ των μελετών που εστιάζουν σε αυτή την πλευρά της συνεργασίας είναι εκείνες του Katz, των d'Aspremont και Jacquemin, και του Combs<sup>97</sup>.

Τέταρτον, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η εργασία των Zimmermann και Eguiluz<sup>98</sup>. Υποθέτουν ένα δίκτυο παικτών στο οποίο ο κάθε «κρίκος» παίζει ένα παίγνιο τύπου «διλήμματος του φυλακισμένου» με το γειτονικό του κρίκο (εταίρο), αποκομίζει το συνολικό όφελος και ύστερα μιμείται τη στρατηγική του καλύτερου του «γείτονα». Μετά την αναθεώρηση της στρατηγικής του, κάθε παίκτης αποτιμά το επίπεδο ικανοποίησής του και, αν είναι χαμηλό, ο κρίκος ο οποίος ευθύνεται (τουλάχιστον εν μέρει) αντικαθίσταται, εισάγοντας έτσι ποικιλία και εξέλιξη στους γειτονικούς κρίκους. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως σε ένα τέτοιο παίγνιο, όλοι οι παίκτες καταλήγουν πάντοτε είτε σε στάση «αποστάτη» (δεν τηρούν τη συμφωνία), είτε σε μια πολύ συνεργασιακή στάση. Στην τελευταία περίπτωση, το παίγνιο περιλαμβάνει κατά βάση συνεργαζόμενους παίκτες, με μια μειοψηφία αποστατών η οποία τους εκμεταλλεύεται. Η δυναμική του δικτύου ευνοεί την ανάδυση συνεργαζόμενων παικτών, στους οποίους αποδίδει μεγαλύτερα οφέλη. Ωστόσο, κατά μέσο όρο το μέσο όφελος των αποστατών είναι μεγαλύτερο από το μέσο όφελος των συνεργαζόμενων παικτών.

Οι περισσότερες από τις πιο πάνω παρατηρήσεις, ωστόσο, αναφέρονται σε μειονεκτήματα που δημιουργούν συνεργασίες σε E&A. Ελάχιστες είναι, δυστυχώς, οι Ελληνικές εταιρίες που εμπλέκονται ή που θα μπορούσαν να εμπλακούν σε διεθνή συνεργασιακή E&A, οπότε τα μειονεκτήματα αυτά είναι πρακτικά ανύπαρκτα στην

<sup>96</sup> Perez – Castrillo και Sandonis, p: 51, 1996

<sup>97</sup> Katz 1986, των d'Aspremont και Jacquemin, και του Combs 1993

<sup>98</sup> Zimmermann και Eguiluz 2001 p:1

Ελληνική περίπτωση. Αντίθετα, τα μειονεκτήματα που έχουν να κάνουν με το κόστος της συνεργασίας είναι υπαρκτά και πολύ σημαντικά.

Ειδικά για τις ΜΜΕ, που αποτελούν και τη συντριπτική πλειοψηφία των Ελληνικών εταιριών, η Community Innovation Survey αποκαλύπτει πως γενικά το μεγαλύτερο εμπόδιο στις διεθνείς τεχνολογικές συνεργασίες, για εταιρίες όλων των μεγεθών, είναι τα χρηματοοικονομικά. Σε αυτά τα προβλήματα συγκαταλέγονται η αντίληψη του κινδύνου, η έλλειψη κεφαλαίου για καινοτομία, το υψηλό κόστος της καινοτομίας, οι μακρές περίοδοι αποπληρωμής των επενδύσεων σε καινοτομικές δραστηριότητες. Έχοντας περιορισμένους χρηματοοικονομικούς πόρους, οι ΜΜΕ ακόμα υποφέρουν περισσότερο. Συγκεκριμένα προβλήματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή ΜΜΕ σε διεθνείς τεχνολογικές συνεργασίες (ειδικά μέσα στα πλαίσια του Κοινοτικού πλαισίου) είναι:

- Η μεγάλη επένδυση που απαιτείται για την προετοιμασία των προτάσεων – η είσοδος σε ένα κοινό έργο E&A αποτελεί μια μεγάλη επένδυση που δεν στερείται κινδύνου
- Το υψηλό κόστος τεκμηρίωσης και παρουσίασης των απαιτούμενων γενικών εξόδων (overheads) – η διασφάλιση ότι όλο το κόστος του κονσόρτσιουμ καταγράφεται σωστά, ότι διατηρούνται όλες οι αποδείξεις, τα εισιτήρια, τα τιμολόγια κλπ, αποτελούν ένα σημαντικό διοικητικό βάρος, το οποίο δύσκολα μπορούν να επωμισθούν οι ΜΜΕ
- Η δυσκολία που έχουν οι ΜΜΕ να συγκεντρώσουν το κεφάλαιο που απαιτείται προκειμένου να εμπλακούν σε συνεργασία ή να καταθέσουν κάποια πρόταση συνεργασίας. Επίσης τα προβλήματα ταμιακών ροών που συνδέονται με τις καθυστερήσεις στις πληρωμές: οι μικρότερες εταιρίες έχουν γενικά μεγαλύτερα προβλήματα από τις μεγαλύτερες σε ότι αφορά τις ταμιακές τους ροές. Για το λόγο αυτό, οποιαδήποτε καθυστέρηση στις πληρωμές επιδρά άμεσα σε αυτές.

### 6.3 Εταιρική Συνιστώσα των Μειονεκτημάτων της Συνεργασίας

Η προσπάθεια για την επίτευξη των οφελών και των στρατηγικών αντικειμενικών σκοπών που έχουν αναφερθεί, είναι μια απαιτητική και δαπανηρή υπόθεση.

α) Έρευνα τόσο στη σύγκριση των τρόπων διακυβέρνησης, όσο και στη διαχείριση των συνεργασιών δείχνει πως υπάρχουν δυο χαρακτηριστικά τους, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικό κόστος. Το πρώτο αφορά την ανάγκη για

δημιουργία και διατήρηση μιας διασύνδεσης μεταξύ των εταίρων, κάτι το οποίο συνεπάγεται επιπρόσθετες ανάγκες συντονισμού, ανταλλαγής πληροφορίας και άλλες δραστηριότητες διασύνδεσης, μηχανισμούς ολοκλήρωσης και δομές υποστήριξης<sup>99</sup>. Επιπλέον, μια εταιρία επιβαρύνεται με *ex ante* κόστος καθώς διαπραγματεύεται μια σύμβαση, ιδρύει νέες οργανωσιακές μονάδες και αναδιαρθρώνει πρακτικές, και καθώς κατανέμει πόρους προς δραστηριότητες διασύνδεσης και συντονισμού με τον εταίρο.

Ο ένας ή και οι δυο εταίροι θα πρέπει να αναλάβουν το κόστος που συνεπάγεται η επικοινωνία τους, και η δημιουργία και διατήρηση ενός προτύπου διασύνδεσής τους.

Οι White και Siu – Yun Lui<sup>100</sup> χρησιμοποιούν τον όρο κόστος αλληλεπίδρασης για να περιγράψουν αυτό ακριβώς το κόστος της συνεργασίας, και υποστηρίζουν πως η πολυπλοκότητα του κοινού έργου και η ανομοιογένεια των εταίρων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες αυτού. Οι υποθέσεις που κάνουν είναι πως:

1. Τα πιο πολύπλοκα κοινά έργα απαιτούν από πλευράς μάνατζερ την αφιέρωση περισσότερου χρόνου και προσπάθειας, για τη συνεργασία με τον εταίρο
2. Η μεγαλύτερη ανομοιογένεια των εταίρων απαιτεί από πλευράς μάνατζερ την αφιέρωση περισσότερου χρόνου και προσπάθειας, για τη συνεργασία με τον εταίρο

β) Το δεύτερο χαρακτηριστικό των συνεργασιών που αποτελεί πηγή κόστους είναι η ανάγκη για εσωτερικές προσαρμογές της εταιρίας, καθώς αλληλεπιδρά με τον εταίρο για την επίτευξη ενός κοινού έργου. Η προσαρμογή αυτή μπορεί να είναι αναγκαία, ως αποτέλεσμα της ατελούς πληροφόρησης η οποία αποτελεί τυπική συνθήκη κατά τη διάρκεια του σχηματισμού της συνεργασίας, και η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές είτε στους εταίρους, είτε στο περιβάλλον της συνεργασίας<sup>5</sup>. Ο Williamson<sup>101</sup> έχει αναλύσει αυτού του είδους το κόστος και τους περιορισμούς στην ικανότητα προσαρμογής από τη νεοκλασική πλευρά (αντίληψη περί συμβάσεων και ελαστικών μηχανισμών συμφωνίας), ενώ άλλοι συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με τη διάσταση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

γ) Ο δυνητικά σημαντικός ρόλος που έχει η συνεργασία και τα χαρακτηριστικά του τοπικού περιβάλλοντος των εταιριών για τη διαμόρφωση της καινοτομικής τους

---

<sup>99</sup> Gulati και Singh, 1998

<sup>100</sup> White και Siu – Yun Lui p : 6-7 2001

<sup>101</sup> Williamson 1991

δραστηριότητας έχει καταστεί σαφής. Ωστόσο, μελέτη των επενδύσεων Βρετανικών, Γερμανικών και Ιρλανδικών εταιριών σε E&A θέτει εν μέρει σε αμφισβήτηση το ρόλο, τόσο της συνεργασίας όσο και των περιφερειακών συστημάτων καινοτομίας. Ειδικότερα, η μελέτη των Love και Roper<sup>102</sup> φαίνεται να δείχνει πως «οι εταιρίες με περισσότερο ανεπτυγμένες εξωτερικές διασυνδέσεις (συνεργασιακά δίκτυα ή μεταφορά τεχνολογίας) δεν αναπτύσσουν συγκριτικά μεγαλύτερη ένταση καινοτομίας».

δ) Τέλος, σε ότι αφορά τα δυναμικά δίκτυα εταιριών που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο Κεφάλαιο, ο Hobday φέρνει επιχειρήματα ενάντια στην άκριτη χρήση της ιδέας των «δυναμικών δικτύων» μεταξύ μικρών καινοτομικών εταιριών υψηλής τεχνολογίας, ως βιώσιμη εναλλακτική απέναντι στις παραδοσιακές μεγάλες ολοκληρωμένες εταιρίες τύπου Chandler.

Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '80, ο Teece υποστήριζε πως «η τρέχουσα ευφορία σχετικά με τις στρατηγικές συνεργασίες μπορεί να είναι εν μέρει λανθασμένη»<sup>103</sup> η είσοδος σε διάφορες συμφωνίες συνεργασίας μπορεί να μην είναι πάντοτε ευεργετική για μια εταιρία. Ο Teece στήριζε αυτό το επιχειρήμα του στην ανάγκη της καινοτομικής εταιρίας για πρόσβαση σε *συμπληρωματικούς πόρους* (δηλαδή ανταγωνιστική παραγωγή, κανάλια διανομής, εξυπηρέτηση και άλλες συμπληρωματικές τεχνολογίες), προκειμένου για την επιτυχή εμπορευματοποίηση των καινοτομιών της.

Σύμφωνα πάντα με τον Teece<sup>103</sup>, τα δυναμικά δίκτυα μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως «αποσυναρμολόγηση» των σύγχρονων μεγάλων εταιριών, καθότι οι δυνατότητες τέτοιων δικτύων ως προς τους συμπληρωματικούς πόρους που κατέχουν είναι υποδεέστερες εκείνων που κατέχουν οι ολοκληρωμένες μεγάλες εταιρίες.

Η λογική αυτή χρησιμοποιείται και από τον Hobday<sup>104</sup> ο οποίος υποστηρίζει πως το δυναμικό δίκτυο είναι περισσότερο κατάλληλο για τις αρχικές φάσεις της διαδικασίας της καινοτομίας, ή του κύκλου ζωής του προϊόντος, οπότε και η αβεβαιότητα είναι μεγάλη και η ανάγκη για γρήγορη μάθηση και εξειδίκευση ζωτική. Στις φάσεις της ανάπτυξης και της ωριμότητας, οπότε για την εκμετάλλευση των καινοτομιών απαιτούνται σε μεγάλη κλίμακα συμπληρωματικοί πόροι, τα δυναμικά δίκτυα αντιμετωπίζουν σημαντικούς περιορισμούς σε σχέση με τη μεγάλη ολοκληρωμένη

<sup>102</sup> Love και Roper p: 643, 2001

<sup>103</sup> Teece p:294 1986

<sup>104</sup> Hobday 1994

εταιρία. Για το λόγο αυτό, η δικτυακή μορφή οργάνωσης της αγοράς δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως τα οφέλη από την εισαγωγή μιας καινοτομίας.

#### 6.4 Τα αίτια διάλυσης

Ποιοι είναι όμως οι βασικοί λόγοι που ωθούν στη διάλυση ή στη λήξη λειτουργίας των συνεργασιών; Αν και οι δεκάδες εμπειρικές αναλύσεις και περιπτώσιολογικές μελέτες προκρίνουν μια πλειάδα αρνητικών μεταβλητών επιρροής που ευθύνονται πρωτογενώς για το τέλος λειτουργίας των συνεργασιών, μπορούμε να επισημάνουμε ως κυριότερους παράγοντες επίδρασης την ασυμβατότητα των διοικητικών και των λειτουργικών συστημάτων των συμμετεχόντων εταιρών, την αδυναμία συνεισφοράς σημαντικών πόρων για την επίτευξη των στόχων της συνεργασίας, την έλλειψη ενεργούς εμπλοκής του συνόλου των εργαζομένων στην υλοποίηση της κοινής στρατηγικής, τη μη-δεκτικότητα των εταιρών σε ενσωμάτωση εμπειριών και γνώσεων που κομίζουν τα υπόλοιπα μέρη της συνεργασίας και τέλος στην επιτυχή εκπλήρωση των στόχων της που οδηγεί αναπόφευκτα στην διάλυσή της.

1) Η πρώτη, σημαντική εστία σύγκρουσης, προκύπτει από την ύπαρξη διαφορών μεταξύ των εταιρών σχετικά με τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της νέας «κοινής επιχείρησης» αλλά και τους μηχανισμούς υλοποίησης των στόχων της. Τα προβλήματα απορρέουν από την ασυμμετρία του οργανωτικού μεγέθους των εταιρών, την ασυμβατότητα των λογιστικών τους συστημάτων και των συστημάτων λήψης και διεκπεραίωσης παραγγελιών, τη διαφοροποίηση των συστημάτων ελέγχου της απόδοσης των επιμέρους τμημάτων (ή το χαμηλό βαθμό συσσωμάτωσής τους), τις πολιτιστικές διαφορές αλλά και τις διαφορές σε θέματα απασχόλησης του εργατικού δυναμικού. Συνήθως, οι επιστημονικές μελέτες εστιάζουν υπέρμετρα στην επίτευξη της σύγκλισης των στρατηγικών προθέσεων των εταιρών-ιδιοκτητών στην κρίσιμη φάση των διαπραγματεύσεων που προηγείται της ίδρυσης της συμμαχίας, υποβαθμίζοντας τις αλλαγές και τις θεμελιώδεις μεταβολές που τυχόν προκύπτουν κατά τη διάρκεια ζωής της νέας οικονομικής οντότητας. Οι εταίροι διαπράττουν οργανωτικό ατόπημα αν θεωρήσουν ότι μπορεί να προκύψει μια μόνιμη δομή και ισορροπία σχέσεων για την συμμαχία καθώς έτσι καθιστούν εκ των προτέρων ανελαστική τη διοικητική της

αποτελεσματικότητα και την ικανότητα προσαρμογής της σε απρόβλεπτες τεχνολογικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις. Η διαύγεια των σκοπών της νέας οικονομικής οντότητας, ο ακριβής προσδιορισμός της αξίας (value creation) που τα μέρη αναμένουν να αποκομίσουν από τη δημιουργία της επιχείρησης είναι εκ των ων ουκ άνευ για την ομαλή εκκίνηση του νέου εγχειρήματος. Ωστόσο, η επιβίωση της συμμαχίας θα κριθεί από την ικανότητα προσαρμογής σε γεγονότα που τα συμμετέχοντα μέρη δεν ήταν σε θέση να προβλέψουν εξαρχής, όπως αλλαγή του πλαισίου που διέπει τον ανταγωνισμό των εταιρειών, λήξη ευνοϊκών φορολογικών ή χρηματοδοτικών μέτρων για την ενίσχυση της και δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών ισχυροποίησης βασικών ανταγωνιστών.

2) Εξίσου αρνητική εξέλιξη είναι η ακούσια ή εκούσια αδυναμία ενός ή περισσότερων εταίρων της τεχνολογικής συμμαχίας να ανταποκριθούν χρονικά, ποσοτικά και ποιοτικά στις προκαθορισμένες συμφωνίες για συνεισφορά συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών στη νέα οικονομική μονάδα. Αν η αδυναμία οφείλεται σε υπερεκτίμηση προσδοκιών των συμμετεχόντων μερών για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις ικανότητες που αναμένεται να κομίσει κάποιος εταίρος, η ευθύνη βαρύνει το σύνολο των ιδιοκτητών της συμμαχίας. Ωστόσο, συχνά πρόκειται για συνειδητή επιλογή της διοίκησης ενός ή περισσότερων εταίρων-ιδιοκτητών που προκύπτει είτε από δυσκολίες χρηματο-οικονομικής υφής είτε από διάθεση ανασυγκρότησης και επανασχεδιασμού της αυτόνομης στρατηγικής της και των συνακόλουθων προτεραιοτήτων της. Καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι κάθε διεθνική εταιρεία που αποφασίζει την ισχυροποίηση του ελεγκτικού της ρόλου επί των θυγατρικών της μονάδων στην αλλοδαπή, θα επιδιώξει να πράξει το ίδιο και στις συμμαχίες στις οποίες είναι μέτοχος, ενώ μια άλλη μελέτη, υπογράμμισε ότι η λήξη λειτουργίας μιας συμμαχίας ή ο υψηλός βαθμός αστάθειας που παρουσιάζεται σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή οφείλεται στο ότι θεωρείται ενδιάμεση οργανωτική βαθμίδα οικονομικής δράσης που πρόκειται να υπερκεραστεί και να αντικατασταθεί από πιο ασφαλείς μορφές εταιρικής ιεραρχίας και οικονομικής οργάνωσης.

Προκειμένου να αποσοβηθεί αυτή η αρνητική εξέλιξη, απαιτείται η συγκρότηση «πλαισίων εμπιστοσύνης» που στηρίζονται σε αμοιβαίες προσδοκίες και προβλέψεις των εμπλεκόμενων μερών-ιδιοκτητών. Δεν πρόκειται βεβαίως για προφορική διατύπωση



αγνών προθέσεων αλλά για έμπρακτη απόδειξη, σε καθημερινή βάση, της θέλησης των συμμετεχόντων εταιρειών να μην παραβιάσουν τα συμφωνηθέντα παρά την εν δυνάμει ικανότητά τους να το πράξουν. Αυτή η διάσταση της εμπιστοσύνης, ενδυναμώνεται από τις θετικές επενέργειες των συνεργιών που προκύπτουν από τη λειτουργία της νέας επιχείρησης, αλλά κι από τα οφέλη της θετικής εικόνας της νέας επιχείρησης προς τους τρίτους, για τη σταθερότητα αξιών και στόχων των εμπλεκόμενων μερών. Όσο πιο ισχυρό είναι το υπόβαθρο αυτού του «πλαισίου εμπιστοσύνης», αφοσίωσης κι αμοιβαίας αποτροπής, τόσο οι πιέσεις για συνεχή έλεγχο της ποσοτικής συνεισφοράς του κάθε εταίρου-ιδιοκτήτη στη νέα οικονομική μονάδα μειώνονται. Πολλοί έχουν αναφερθεί εκτενώς στην συγκεκριμένη πτυχή ως το «πρόβλημα του μη-διαχωρισμού» (non-separability problem), δηλαδή της αδυναμίας προσδιορισμού συνεισφοράς της παραγωγικότητας του κάθε συντελεστή της παραγωγής per se και βέβαια της αμοιβής που προσδιορίζει αυτή του η συνεισφορά στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθεί η χρονοβόρα προσπάθεια επιμερισμού της εκροής της παραγωγικής διαδικασίας ανά εργαζόμενο, που συνεπάγεται αυξημένο κόστος πληροφόρησης για την ακριβή μέτρηση της παραγωγικότητας αλλά και ειδική αξιολόγηση και εποπτεία ακόμη και των πιο δύσκολων ποιοτικών διαστάσεων της εργασίας, πρέπει να αρθρώνονται πλαίσια αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων σε μια συνεργασία.

3) Συχνά η αστάθεια σε μια συμμαχία προκύπτει από την αδυναμία των συμμετεχόντων εταίρων-ιδιοκτητών να εμπλέξουν τους εργαζομένους τους, τους προμηθευτές τους, τους μικρότερους μετόχους, ακόμη και τους πελάτες τους στην προοπτική υλοποίησης των σκοπών της νέας οικονομικής οντότητας. Το εργασιακό δυναμικό του κάθε εμπλεκόμενου μέρους αντιμετωπίζει καταρχήν με δυσπιστία εγχειρήματα στρατηγικών συμμαχιών (ειδικά εάν δεν γνωρίζει τις λεπτομέρειες των συμφωνιών και τους όρους εφαρμογής τους), φοβούμενο τη μείωση των δικών του αρμοδιοτήτων και λειτουργιών, καθώς και το ενδεχόμενο απολύσεων για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και σκοπού. Προκύπτει λοιπόν, η ανάγκη μεγιστοποίησης της συμμετοχής των εργαζομένων στην εφαρμογή των στόχων της συνεργασίας, καθώς εάν η υλοποίηση της συμφωνίας ίδρυσής της περιοριστεί ερμητικά στα ανώτατα διευθυντικά

κλιμάκια, θα διογκωθεί το κλίμα δυσπιστίας για την ωφελιμότητα της κι αυτό ίσως αποβεί μοιραίο για την εύρυθμη λειτουργία της σε περιόδους οικονομικής αστάθειας. Η μη συχνή εναλλαγή προσωπικού (που προέρχεται από τους εταίρους-ιδιοκτήτες) στη νέα επιχείρηση, η εναπόθεση συντονιστικού ρόλου σε άτομα κοινής αποδοχής από το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών και η ύπαρξη άτυπων δικτύων επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία λειτουργούν παράλληλα και ενισχυτικά προς τις σχέσεις που προδιαγράφει η ιεραρχική δομή της συνεργασίας, επικουρούν την καλλιέργεια κλίματος συλλογικότητας κι αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

4) Η λήξη της συνεργασίας μπορεί να οφείλεται και στην αδυναμία των εταίρων να μεγιστοποιήσουν την διάχυση γνώσης, που προκύπτει από τη λειτουργία της και τις αναφύομενες συνέργιες, στη δική τους δομή. Συχνά, για τη δυσκολία προσπόρισης πληροφοριών και δεξιοτήτων από την συμμαχία κατηγορούνται οι πολιτιστικές διαφορές ανάμεσα σε εταίρους με διαφορετική χώρα προέλευσης. Ωστόσο η βασική εστία υστέρησης της δεκτικότητας γνώσης ενός εταίρου, προέρχεται από την ελλιπή προετοιμασία των δικών του μηχανισμών και την αδυναμία τους να ανταποκριθούν στο πολυσχιδές έργο καθημερινής συγκέντρωσης, κατηγοριοποίησης και εκμετάλλευσης των γνώσεων που προέρχονται από την συνεργασία.

5) Τέλος, η διάλυση της συμμαχίας μπορεί να μην οφείλεται στην αδυναμία επίτευξης των σκοπών για τους οποίους συγκροτήθηκε, αλλά στην επιτυχή εκπλήρωσή τους. Μελέτες καταδεικνύουν ότι σε αρκετές περιπτώσεις, η λήξη της συνεργασίας προήλθε από τη συντομότερη (σε σχέση με τα προσυμφωνηθέντα χρονοδιαγράμματα), ικανοποίηση των στόχων που είχαν θέσει οι συμμετέχοντες εταίροι.

Η προηγηθείσα ανάλυση αποδεικνύει ότι η διάρρηξη των σχέσεων εμπιστοσύνης των εταίρων-ιδιοκτητών μίας τεχνολογικής συμμαχίας, που οδηγεί αναπόφευκτα και στην διάλυσή της, είναι σαφώς δημιουργία ευρύτερων διεργασιών και κυρίως της αδυναμίας εξεύρεσης δυναμικής ισορροπίας μεταξύ της αυτονομίας της «κοινής επιχείρησης» (προκειμένου να δρα έγκαιρα και αποτελεσματικά στις προκλήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο ενθυλακώνετε), και του αναγκαίου συντονισμού δράσης των εταίρων-ιδιοκτητών της (προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η κοινή συνεισφορά πόρων και

η συνακόλουθη αμφίδρομη προσπόριση γνώσεων). Τέλος, για την ενδελεχή καταγραφή των κινήτρων που προάγουν την ίδρυση συμμαχιών, απαιτείται εντατικοποίηση στις διαχρονικές μελέτες περιπτώσεων κατά κλάδο δράσης, ακριβής καταγραφή των διαφορών της συμμαχίας με άλλες μορφές εταιρικής συνεργασίας, έρευνα της ασύμμετρης διαπραγματευτικής ικανότητας των εταίρων-ιδιοκτητών στην πορεία του χρόνου, και εστίαση στους μηχανισμούς διαμόρφωσης των τρόπων δράσης της «κοινής επιχείρησης» με αναλυτική αποκέντρωση από τα σημεία έναρξης και λήξης λειτουργίας της.

Στα προηγούμενα κεφάλαια προσπαθήσαμε να αναπτύξουμε την λογική μιας στρατηγικής συμμαχίας . Είδαμε το τι είναι συνεργασίες, πως αυτές λειτουργούν , ποια τα κίνητρα που ωθούν τις εταιρίες να συμμαχήσουν, τις μορφές συνεργασιών που σχηματίζονται, την πολιτική που ακολουθείται για την ανάπτυξη τους και τα μειονεκτήματα τους, και κάποιες αιτίες διάλυσης . Οι συμμαχίες μοιάζουν με το γάμο δύο ανθρώπων θα μπορούσε να πει κανείς , και όπως ο γάμος χρειάζεται για να πετύχει πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη έτσι και το κλειδί της επιτυχίας σε μια συνεργασία είναι η εμπιστοσύνη.

Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην αφοσίωση, σύμφωνα με τον McAllister<sup>105</sup> (1995:26), θεμελιώνεται στους συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στους ανθρώπους. Αυτοί οι δεσμοί εκφράζουν ένα γνήσιο ενδιαφέρον για την ευημερία των συνέταιρων ένα αίσθημα ότι οι σχέσεις τους έχουν πραγματική αρετή και μια πεποίθηση ότι αυτά τα συναισθήματα είναι αμοιβαία. Με άλλα λόγια, ενσωματώνουν μια αναγνώριση των επιθυμιών και των προθέσεων του άλλου. Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην αφοσίωση είναι καθαρά μια μορφή που είναι πιθανό να αναπτυχθεί και να γίνει πιο βαθιά μέσα από μια πιο εντατική σχέση ανάμεσα στους ανθρώπους πάνω σε μια βάση «άτομο-προς-άτομο» μέσα σε μια μεγάλη χρονική περίοδο. Έτσι διευκολύνεται από την ικανότητα καλής επικοινωνίας και της ικανότητας αποφυγής ή της γρήγορης αποσαφήνισης μια παρεξήγησης. Επομένως, η αμοιβαία γνώση και το μοίρασμα των πληροφοριών ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους παραμένουν κρίσιμες συνθήκες. Πολιτισμικές και γλωσσικές

---

<sup>105</sup> McAllister p:24-59 1995

διαφορές τείνουν να εμποδίσουν την επικοινωνία και την εύκολη κατανόηση και μπορεί να γίνουν εμπόδιο και για την εμπιστοσύνη που βασίζεται στην αφοσίωση. Πιθανές διαμάχες συμφερόντων θα κάνουν επίσης δύσκολη την ανάπτυξη και διατήρηση μιας τέτοιας εμπιστοσύνης. Στις στρατηγικές συμμαχίες, η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην αφοσίωση και η συνεργασία θα είναι δύσκολο να επιτευχθούν και, εάν προβάλλουν, αυτό πιθανώς να γίνει αφότου έχει λειτουργήσει επιτυχώς η συμμαχία και σύμφωνα με τις προσδοκίες των συνέταιρων, πάνω από μια περίοδο κάποιων ετών. Η διαφορά ανάμεσα στη γνώση και την αφοσίωση στις συνεργασιακές σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη προτείνει ότι αυτά είναι πιθανώς που θα δημιουργήσουν αρχικά τη βάση των ουσιωδών γνωστικών αξιών, συμπεριλαμβανομένου και του υπολογισμού, αλλά και ότι καθώς η σχέση ωριμάζει μπορεί αυξανόμενα να ενσωματώσει αφοσίωση μέσω της ανάπτυξης φιλικών δεσμών. Η εμπιστοσύνη περνάει από διάφορα στάδια και επηρεάζει την οργάνωση μιας στρατηγικής, είναι όμως αυτή η οποία μπορεί να δημιουργήσει άρρηκτους δεσμούς και να δέσει σε βάθος τον σκοπό δημιουργίας της συμμαχίας.

#### 6.5 Συμπεράσματα

Οι τεχνολογικές συμμαχίες –συνεργασίες είναι αναμφισβήτητα το μέλλον των εταιριών. Είναι ένα παιχνίδι που καλούνται να παίξουν όλες οι εταιρίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάπτυξη τους. Θα μπορούσαμε να πούμε πως το κυρίαρχο κίνητρο για τις ΜΜΕ είναι αυτό της επιβίωσης ενώ για τις μεγάλες μεγέθους εταιρίες είναι η ισχυροποίηση τους και ο εκτοπισμός των πιθανών ανταγωνιστών. Οι συμμαχίες κοινωνικά μπορούν να προσφέρουν αγαθά υλικά και πνευματικά και να βοηθήσουν στην ευημερή ανάπτυξη των κοινωνιών. Μιλάμε για προϊόντα πιο εξελιγμένα και ανώτερα ποιοτικά από όσο θα μπορούσε να παράγει μια εταιρία απομονωμένη. Μέσα από αυτές γεννιέται γνώση πολύτιμη για την συνεχή ανάπτυξη του πολιτισμού. Και είναι γνώση η οποία γεννιέται ταχύτερα και διαχέεται παντού στο παγκόσμιο πια δίκτυο. Τα οικονομικά οφέλη είναι προφανή καθώς οι δημιουργίες δικτύων έχουν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία νέων αγορών νέων θέσεων, νέων προϊόντων. Ταχύτερη ανάπτυξη και μείωση κόστους παραγωγής και διανομής. Οι διεθνείς συνεργασίες μπορούν να υψάνουν δεσμούς ισχυρούς μεταξύ λαών βασισμένους στην κοινή ωφέλεια, την

ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών. Οι συμμαχίες είναι ο μεγαλύτερος δίαυλος διάχυσης γνώσης.

Βέβαια τα πάντα εξαρτώνται από τον άνθρωπο. Όλα όσα αναφέραμε πιο πάνω δεν είναι τίποτα άλλο από λεπτές ισορροπίες. Εύκολα αυτά αλλάζουν όταν οδηγός είναι το κέρδος και η απόλυτη κυριαρχία του ενός σε έναν κόσμο που όπως πιστεύουν αρκετοί δεν μας χωράει όλους. Έτσι κάποιες εταιρίες εύκολα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις συμμαχίες με δόλο για να παραγκωνίσουν τους ανταγωνιστές τους και να γίνουν οι απόλυτοι κυρίαρχοι στις αγορές. Τότε η γνώση, η μάθηση θα είναι ένα προνόμιο μόνο για τα ισχυρά μέλη της συμμαχίας και για κανέναν άλλο. Το ίδιο και για τον πλούτο και την ευημερία. Αυτό μπορεί να προκαλέσει οικονομικό διπολισμό και κοινωνικές προστριβές και αναταραχές. Την εξέλιξη των πραγμάτων είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς και σίγουρα το μέλλον επιφυλάσσει εκπλήξεις. Είναι σαφές πάντως πως όλα εξαρτώνται από εμάς και πια θα είναι η παγκόσμια στρατηγική μας.

Εδώ κάπου τελειώνει η αναζήτηση μας στον κόσμο των στρατηγικών συνεργασιών. Στην διάρκεια της μελέτης μας προσπαθήσαμε να αποσαφηνίσουμε το τι είναι μια στρατηγική συμμαχία, το πώς λειτουργεί και ποια τα οφέλη της. Είναι πραγματικά ένα τεράστιο θέμα που σε σχέση με άλλα δεν έχει αναλυθεί, όπως για παράδειγμα στην Ελλάδα που η βιβλιογραφία είναι ελλιπής όσο και η έρευνα. Στο μέλλον θα μπορούσε να γίνει μελέτη για τις σχέσεις που αναπτύσσονται σε μια συμμαχία μεταξύ των ανθρώπων των εταιριών και πως από μια υπογραφή περνάμε στην ουσιαστική συμμαχία. Επίσης να γίνει σε βάθος έρευνα για τα πραγματικά κριτήρια επιλογής συνεργάτη. Στον Ελλαδικό χώρο σε ποιο στάδιο βρισκόμαστε και αν είναι έτοιμες οι ελληνικές εταιρίες να αντεπεξέλθουν στη δυναμική διαδικασία δημιουργίας συμμαχίας, και αν ναι σε ποιους τομείς, και σε ποιους χρειαζόμαστε ενίσχυση. Είναι στοιχεία που δεν μπορέσαμε να βρούμε λόγω έλλειψης χρόνου και πόρων ή πηγών. Πιθανώς αυτοί να είναι κάποιοι τομείς που θα μπορούσαν να μελετηθούν διεξοδικά στο μέλλον.

## Βιβλιογραφία

- Child, J. και Faulkner, D., "*Strategies of Cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures*", Oxford University Press, 1998
- Bolton, M., K., "*Organizational Innovation and Substandard Performance: when is necessity the mother of innovation?*" *Organization Science*, vol. 4, σελ. 57 – 75, 1993
- Organization Science*, "*When is Necessity the mother of Innovation?*", 4:57-75
- Faulkner, D., O., (1995), "*International Strategic Alliances: Cooperate to Compete*"
- Bowman, C., C., (1994), "*The Essence of Competitive Strategies*"
- Porter, M., E., (1986), "*Competition in Global Industries*" (Boston, Mass: Harvard Business School press)
- Hagedoorn, J., "*Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*", *Strategic Management Journal*, vol. 14(5), σελ. 371 – 85, 1993
- O'Doherty, D., "Increasing Participation by SMEs in International Technology Cooperation: the role of public policy", FORFAS Ireland, DSTI/STP/TIP(97)14/FINAL, 1997
- Patrizio Bianchi, "*Public Policies for local networks of innovators*", University of Bologna Nicola Bellini NOMISMA Economic Research Institute
- O' Doherty D., Graham and Trotman(1995)
- "*Globalisation, Networking and Small Firm Innovation*" , pp 110-127, London C., D., C.,
- Mowery, D., C., "*Collaborative Ventures between US and Foreign Manufacturing Firms*", *Research Policy*, vol. 18, 1, pp. 19-33, 1989
- Freidheim, C., "*The Trillion Dollar Enterprise: How the alliance revolution will transform global business*", Reading: Perseus Books, 1998
- C., J., Lee, "*The Industrial Networks of Taiwan's Small and Medium-sized Enterprises*"
- John, W., Lang, "*Strategic Alliances between large and Small High-Tech Firms*", (Special Issue for SME Innovation, Vol.12, Nos. 7/8, 1996)
- Lorange, P., και Roos, J., (1992) "*Strategic Alliances: formation, implementation and evolution*", Oxford: Blackwell,

- Parkhe, A., "Messy Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, vol. 18, σελ. 227 – 68, 1993α
- Porter, M., και Fuller, M., B., "Coalitions and Global Strategy", στο Porter, M., E. (ed.), "Competition in Global Industries", Boston, Mass.: Harvard Business School Press, σελ. 315 – 44, 1986
- Porter, M., "Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance", New York, Free Press, 1985
- Porter, M., "Competitive Strategy", Free Press, New York, 1980
- Root, F., R., "Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements", στο Contractor, F., J. και Lorange, P., (eds.), "Cooperative Strategies in International Business", New York: Lexington Books, σελ. 69
- Contractor, F., J. και Lorange, P., "Why Should Firms Cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures", στο Contractor, F., J. και Lorange, P. (eds.), "Cooperative Strategies in International Business", New York: Lexington Books, σελ. 3 – 28, 1988
- Rafailidis, A. and Tselekidis, G., "Learning and External Technology Management the Networks Approach", *Doing Business Across Borders Journal*, Special Issue on Innovation & Technologies, Vol. No.2 (1), pp 72-90, 2002
- Gary Hamel, Yves Doz and C.,K., Prahalad, (1989), "Collaborate with your competitors and win",
- World Bank 1993b: *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*. New York: Oxford University
- P.,L., Robertson and R.,N., Langlois, (1995), "Innovation, Networks and Vertical Integration".
- Abernathy, W., J. and Utterback, J., M., "Patterns of Innovation", *Technology Review*, MIT, vol. 80 – 7, pp. 41 – 47, 1978
- Aoki, A., "The Cooperative Game Theory of the Firm", Clarendon Press, Oxford, 1984
- Dodgson, M., "The Strategic Management of R&D Collaboration", *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 4, σελ. 227 – 44, 1992

- Cainarca, G., C., Colombo, M., G. και Mariotti, S., “*Accordi tra Imprese nel Sistema Industriale dell’ Informazione e della Comunicazione*”, in Cainarca, G., C. et al., “*Tecnologie dell’ Informazione e Accordi tra Imprese*”, Milano, 1989
- Camagni, R., “*Local Milieu, Uncertainty and Innovation Networks: Towards a New Dynamic Theory of Economic Space*”, Networks of Innovators -An International and Inter-Disciplinary Approach Workshop, Montreal, 1990
- Rafailidis, A., “*Technology Transfer in Hellas: a role for the buyer*”, Διατριβή MSc., SPRU, University of Sussex, 1994
- Freeman, C., “*Networks of Innovators: a synthesis of research issues*”, Research Policy, vol. 20, σελ. 499 – 514, 1991
- Hobday, M., “*Innovation in Semiconductor Technology: the limits of the Silicon Valley network model*”, στο: Dodgson, M. και Rothwell, R., (eds.), “*The Handbook of Industrial Innovation*”, Edward Elgar, 1994a
- Kogut, B., “*A Study of the Life Cycle of Joint Ventures*”, στο Contractor, F., J. και Lorange, P. (eds.), “*Cooperative Strategies in International Business*”, New York: Lexington Books, σελ. 169 – 85, 1988
- McAllister, D., J., “*Affect- and Cognition- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*”, Academy of Management Journal, vol. 38/1, pp. 24 – 59, 1995
- Powell, W., W., Koput, K., W. και Smith – Doerr, L., “*Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: networks of learning in biotechnology*”, Administrative Science Quarterly, vol. 41, σελ. 116 – 45, 1996

