



UNIVERSITY OF THE AEGEAN

## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών

### *Πτυχιακή εργασία*

*“Coopetition: εργαλείο συνεργασίας της παγκόσμιας αγοράς.*

*Η coopetition στον κλάδο της ναυτιλίας”*

**Παπατζιάμου Αλεξάνδρα**

**Επιβλέπουσα:** Δρ. Αθηνά Ρουμπούτσου,  
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Αιγαίου

Χίος, Ιούλιος 2017

© 2017 - Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον επιβλέπων καθηγητή ή στον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τους συγγραφείς και δεν πρέπει να ερμηνευτεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

*Αφιερωμένο στη μαμά μου.*

*Μαμά σ' αγαπώ πολύ!*



## Ευχαριστίες

---

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Ρουμπότσου Αθηνά, που ήταν δίπλα μου κατά την εκπόνηση της πτυχιακής αυτής εργασίας και με την επιμελή ανάγνωση και τα λεπτομερή σχόλιά της έκανε το παν για να προλάβουμε τις προθεσμίες.



# Πίνακας περιεχομένων

---

<b>1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>9</b>
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
1.2. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	10
<b>2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΡΙΣΜΟΙ</b> .....	<b>12</b>
2.1. COOPERITION: ΤΙ ΕΙΝΑΙ. ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ .....	12
2.2. ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	14
2.3. ΕΙΔΗ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ .....	15
<i>Συμμαχίες πολλαπλών-έργων</i> .....	15
<i>Συμμαχίες πολλαπλών λειτουργιών</i> .....	16
<i>Επεμβατικές συμμαχίες</i> .....	16
<i>Δίκτυα</i> .....	16
<i>Cooperation</i> .....	17
2.4. ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ .....	17
<i>Κατευθυντήριες γραμμές οικοδόμησης επιτυχημένων συμμαχιών</i> .....	18
<i>Ορισμός της επιτυχίας και ανάπτυξη σαφών, κοινών στόχων</i> .....	18
<i>Επιλογή της κατάλληλης μορφής συμμαχίας</i> .....	19
<i>Καθορισμός του μοντέλου διακυβέρνησης και σαφή λήψη αποφάσεων</i> .....	19
<i>Πρόβλεψη πιθανών συγκρούσεων</i> .....	20
<i>Σχεδιασμός της εξέλιξης</i> .....	21
2.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	21
<b>3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> .....	<b>23</b>
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	23
3.2. ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΞΟ ΤΗΣ COOPERITION: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE-CREATION) - ΠΙΣΤΩΣΗ ΑΞΙΑΣ (VALUE-APPROPRIATION) .....	23
<i>Δημιουργία αξίας</i> .....	23
<i>Δημιουργία αξίας λόγω cooperation</i> .....	24
3.3. ΠΙΣΤΩΣΗ ΑΞΙΑΣ .....	28
3.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ COOPERITION ΕΝΑΝΤΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ .....	29
3.5. ΕΝΔΙΑΜΕΣΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ COOPERITION ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΩΣ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ .....	31
<i>Διάκριση σχέσεων με βάση την ένταση</i> .....	31
3.6. COOPERITION: ΑΙΤΙΑ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	41
<i>Πότε αυξάνει η συνεργασία;</i> .....	42
<i>Πότε αυξάνει ο ανταγωνισμός;</i> .....	44
3.7. ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΤΗΣ COOPERITION .....	46
3.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	53

#### 4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

<b>COOPETITION .....</b>	<b>54</b>
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	54
4.2. ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ: ΜΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....	54
4.3. ΛΟΓΟΙ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ COOPETITION ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	57
4.4. Η ΚΥΚΛΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΑΝ ΑΙΤΙΑ ΓΙΑ COOPETITION.....	58
4.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ-ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	60
4.6. ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ COOPETITION ΣΑΝ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΕΙΣ COOPETITION .....	62
<i>Οπτική με βάση τους πόρους .....</i>	<i>63</i>
<i>Οπτική με βάση τις ικανότητες.....</i>	<i>63</i>
4.7. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΤΑΙΡΟΥ.....	64
<i>Κριτήρια σχετιζόμενα με εταίρους .....</i>	<i>65</i>
<i>Κριτήρια σχετιζόμενα με εργασίες .....</i>	<i>66</i>
4.8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	67
4.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	68
<b>5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ COOPETITION ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ .....</b>	<b>69</b>
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	69
5.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ COOPETITION ΣΤΟΥΣ ΛΙΜΕΝΕΣ .....	69
<i>Απόσταση .....</i>	<i>69</i>
<i>Μέγεθος ενδοχώρας και κλίμακα κάλυψης .....</i>	<i>69</i>
<i>Ο αριθμός των εμπλεκόμενων μερών .....</i>	<i>70</i>
<i>Έντονος ανταγωνισμός .....</i>	<i>70</i>
<i>Άλλοι παράγοντες .....</i>	<i>70</i>
5.3. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ COOPETITION ΜΕΤΑΞΥ ΛΙΜΕΝΩΝ .....	71
<i>Εννοιολογικό μοντέλο.....</i>	<i>71</i>
<i>Κίνητρα λιμένων για coopetition .....</i>	<i>72</i>
5.4. COOPETITION ΛΙΜΕΝΩΝ: ΜΙΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ .....	74
5.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ.....	76
5.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	77
5.7. ΈΝΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ .....	79
5.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	81
<b>6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>83</b>
<b>7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>84</b>



# 1. Κεφάλαιο: Εισαγωγή

---

## 1.1. Εισαγωγή

*«Κάποιοι άνθρωποι βλέπουν το επιχειρείν απολύτως μέσα από τον ανταγωνισμό. Πιστεύουν ότι το να κάνουν επιχειρήσεις είναι ένας τρόπος να διεξάγουν πόλεμο και θεωρούν ότι δεν μπορούν να κερδίσουν εκτός κι αν κάποιος άλλος χάσει. Άλλοι βλέπουν το επιχειρείν απολύτως με όρους συνεργασίας και συνεταιρισμών.» (Bradenburg and Nalebuff, 1996).*

Πέραν των ανωτέρω σχέσεων ανταγωνισμού και συνεργασίας, τις τελευταίες δεκαετίες σε κάποιους τομείς έχει αναπτυχθεί και η σχέση coopetition.

Οι Bengtsson & Kock (2000), ορίζουν ως coopetition τη δυαδική και παράδοξη σχέση που αναδύεται όταν δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται σε κάποιες δραστηριότητες, όπως στις στρατηγικές συμμαχίες (alliance) και την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται η μία την άλλη σε άλλες δραστηριότητες, αντιλαμβανόμενες ότι αυτός ο συν-ανταγωνισμός θεωρείται ως μια κρίσιμη στρατηγική για την επιβίωσή τους στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

Η coopetition θα μπορούσε να είναι και μία από τις αναδυόμενες στρατηγικές επιλογές των εταιρειών γενικά, και των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (όπως φορείς εκμετάλλευσης λιμένων, ναυτιλιακές επιχειρήσεις, shipping lines κ.λπ.) ειδικότερα, προκειμένου αυτές να επιχειρήσουν μέσα στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον της παγκοσμιοποιημένης αγοράς.

Για το συγκεκριμένο θέμα, η σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία είναι περιορισμένη. Η έρευνα που έχει γίνει εστιάζει σε μελέτες περίπτωσης. Επαρκή συγκριτικά στοιχεία για ευρύτερη μελέτη όλου του πλαισίου, που να αποτυπώνουν σε βάθος και πλάτος την τρέχουσα κατάσταση της coopetition γενικά και ειδικότερα στη Ναυτιλιακή Βιομηχανία, οι οποίες να μας επιτρέπουν να εντοπίσουμε τυχόν τάσεις στον κλάδο και να εξάγουμε από αυτές χρήσιμα συμπεράσματα δεν διατίθενται.

Η παρούσα εργασία έρχεται να βάλει συμβάλει σε αυτήν την κατεύθυνση. Γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση, μελέτη των περιπτώσεων που έχουμε εντοπίσει, και παρουσίαση καλών πρακτικών.

Αρχικά, στη συγκεκριμένη εργασία δίνονται όσο περισσότερα θεωρητικά στοιχεία είναι δυνατόν προκειμένου να γίνει σαφής ο ρόλος της coopetition στην ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων, τη σχέση της με άλλες μορφές συμμαχιών συνεργασίας (alliances) τους λόγους για τους οποίους επιχειρήσεις θα έπρεπε να την επιλέξουν έναντι μιας άλλης μορφής συνεργασίας καθώς και οι τρόποι εφαρμογής της στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, δίνεται έμφαση στις ιδιαιτερότητες της ναυτιλιακής βιομηχανίας που ευνοούν την δημιουργία coopetition. Παράλληλα, καταγράφονται κριτήρια τα οποία θα χρησιμοποιούσε μια επιχείρηση που θέλει να εμπλακεί σε σχέσεις coopetition για να επιλέξει τους κατάλληλους εταίρους. Τέλος, μέσα από μια καλή πρακτική αποτυπώνεται το πώς και γιατί

εφαρμόστηκε coopetition σε μια συγκεκριμένη περίπτωση επιχειρήσεων του ναυτιλιακού κλάδου με έμφαση στα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα από αυτήν.

Η όλη καταγραφή θεωρείται χρήσιμη για τον αρχάριο επειδή δίνεται όλη αυτή η σφαιρικότητα στην τοποθέτηση του θέματος.

## 1.2. Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια, συμπεριλαμβανομένου και του παρόντος το οποίο έχει θέση εισαγωγικού κεφαλαίου.

Στο **δεύτερο** κεφάλαιο παρουσιάζονται γενικές έννοιες της coopetition: ορισμοί, βασικά χαρακτηριστικά, λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες μπορεί να χρησιμοποιήσουν coopetition έναντι μιας επιθετικής (win-loose) τακτικής.

Μεγάλο μέρος του κεφαλαίου αυτού καταλαμβάνει η έννοια της συμμαχίας συνεργασίας (alliance), που είναι ο φυσικός χώρος για εμφάνιση coopetition, και παρουσιάζονται μορφές συμμαχιών συνεργασίας που μπορεί να διαλέξει μια επιχείρηση. Τέλος, στο ίδιο κομμάτι, αναφέρονται τρόποι οικοδόμησης επιτυχών συμμαχιών.

Στο κεφάλαιο αυτό επιδιώκεται η συνολική περιγραφή της coopetition καθώς και τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που προσφέρει στις εταιρείες που υιοθετούν αυτήν την αμοιβαία επωφελή (win-win) στρατηγική έναντι του ανταγωνισμού.

Στο **τρίτο** κεφάλαιο περιγράφονται οι λόγους για τους οποίους οι εγγενείς σχέσεις της coopetition, δηλαδή ο ανταγωνισμός και η διάθεση για συνεργασία, επηρεάζουν τη μεταξύ τους δυναμική, αλλάζοντας της «ποσότητες» της μιας ή της άλλης και δημιουργώντας έτσι ένα παράδοξο της coopetition: σύμπραξη για δημιουργία αξίας και διάλυση της σύμπραξης για απολαβή της παραγόμενης αξίας. Επίσης παρουσιάζεται αναλυτικά και συγκριτικά το πώς ο αριθμός των ξένων αγορών και ο αριθμός των διεθνών αντιπάλων που εμπλέκονται στη σχέση coopetition δημιουργούν ποικιλομορφία. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με μια κριτική αποτύπωση από τα οφέλη που θα έχει μια εταιρεία αν χρησιμοποιήσει μια σχέση coopetition από το να χρησιμοποιούσε μορφές σύμπραξης που περιλαμβάνουν μόνο ανταγωνισμό ή μόνο συνεργασία.

Με το κεφάλαιο αυτό καταγράφονται τα οφέλη που θα είχε μια εταιρεία αλλάζοντας σταδιακά τον τρόπο που αντιμετωπίζει τους ανταγωνιστές της βάζοντας και σχέσεις συνεργασίας μέσα στον ανταγωνισμό.

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο δίνεται έμφαση στους ειδικούς λόγους για τους οποίους επιχειρήσεις της ναυτιλιακής βιομηχανίας (ναυτιλιακές εταιρείες, ναυπηγοκατασκευαστικές εταιρείες, φορείς διαχείρισης Λιμένων, εταιρείες αλυσίδας διανομής κ.α.), μιας παγκοσμιοποιημένης βιομηχανίας που λόγω τους μεγέθους της και του εύρους των σχέσεων που έχει με άλλους κλάδους της οικονομίας συντηρεί και ενισχύει την παγκοσμιοποίηση, θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει coopetition.

Παρουσιάζεται επίσης η συμπεριφορά της ναυτιλιακής βιομηχανίας που προκύπτει από την κυκλικότητά της καθώς και οι λόγοι που η κυκλικότητα αυτή τροφοδοτεί τις σχέσεις coopetition. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ένα εξελιγμένο μοντέλο που χρησιμοποιείται από τους εμπλεκόμενους φορείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας για να εξορθολογιστούν και μέσα στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας. Το κεφάλαιο κλείνει με καταγραφή των κριτηρίων που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μια εταιρεία της ναυτιλιακής βιομηχανίας σαν κίνητρα για coopetition.

Από το κεφάλαιο αυτό γίνεται αντιληπτό ότι η ναυτιλία είναι από τους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας που ως επί το πλείστον θα μπορούσε να εφαρμοστεί η coopetition, μια που οι ανταγωνιστές σε αυτήν έχουν τόσο συμπληρωματικό χαρακτήρα.

Στο **πέμπτο** κεφάλαιο καταγράφεται μια συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης μεταξύ λιμένων της Φλάνδρας στην οποία έχει εφαρμοστεί coopetition. Εδώ, συζητούνται τα απτά προβλήματα που προκύπτουν κατά τη σύμπραξη και τους ιδιαίτερους λόγους για τους οποίους οι Λιμένες θα ήθελαν να δημιουργήσουν σχέση coopetition. Η συζήτηση γίνεται κάτω από ένα εννοιολογικό πλαίσιο που κατατάσσει τα κίνητρα σε πέντε βασικές κατηγορίες. Στη συνέχεια, αναλύεται ο τρόπος υλοποίησης της έρευνας, συζητούνται κριτικά τα αποτελέσματά της αναδεικνύοντας τις καλές πρακτικές.

Από το κεφάλαιο αυτό γίνεται φανερό ότι η εμπιστοσύνη στις σχέσεις μεταξύ εταίρων και η εμπειρία σε σχέσεις coopetition είναι από τους βασικούς παράγοντες που ανατροφοδοτούν μελλοντικές συνεργασίες.

Στο **έκτο** και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια αποτύπωση της κατάστασης και συζητούνται δυνατότητες επέκτασης της έρευνας αυτής.

## 2. Κεφάλαιο: Ορισμοί

### 2.1. Coopetition: Τι είναι. Τι δεν είναι.

Ο όρος coopetition<sup>1</sup> απαρτίζεται από τις λέξεις collaboration (συνεργασία) και competition (ανταγωνισμός). Μπορεί να μεταφραστεί ως «συν-ανταγωνισμός». Τον όρο εισήγαγε την δεκαετία του 1980 ο Raymond Noorda, ιδρυτής της εταιρείας λογισμικού υπολογιστών Novell (Y. Luo, 2007), για δύο λόγους:

(α) για να κατανοηθεί τόσο η συνεργασία όσο και ο ανταγωνισμός που ολοένα και συχνότερα και πιο εντατικά βρίσκουμε μεταξύ των σημερινών επιχειρήσεων και

(β) για να αποτυπώσει τη φιλοσοφία και τη στρατηγική που ξεπερνά τους κανόνες που ισχύουν στις επιχειρήσεις όταν ανάμεσά τους υπάρχει είτε μόνο ανταγωνισμός είτε μόνο συνεργασία, με σκοπό την επίτευξη πλεονεκτημάτων για όλους (Brandenburg και Nalebuff, 1996).

Η coopetition αποτελεί νέα παρατηρούμενη στρατηγική επιχειρήσεων και για το λόγο αυτό έχει προκαλέσει το ερευνητικό ενδιαφέρον. Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για αυτήν που αποτυπώνουν εκφάνσεις της στρατηγικής της όπως και την εξέλιξή της στον χρόνο.

Οι ορισμοί αυτοί παρατίθενται στον [Πίνακας 1] .

Πίνακας 1: Ορισμοί coopetition Πηγή: Della Corte V., Sciarelli M., (2012)

Συγγραφέας	Έτος	Συνεισφορά στην έννοια της coopetition
Noorda	1993	Πρέπει κανείς να ανταγωνίζεται ( <i>compete</i> ) και να συνεργάζεται ( <i>cooperate</i> ) την ίδια στιγμή.
Edgell and Haenisch	1995	Η coopetition είναι η ανάγκη της συνεργασίας ( <i>cooperation</i> ) ανάμεσα σε τουριστικούς προορισμούς με σκοπό να βελτιωθεί η αγορά του τουριστικού προϊόντος αποδοτικά και να δώσει απάντηση στον ανταγωνισμό ( <i>competition</i> ) σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο.
Bradenburg and Nalebuff	1996	Η coopetition είναι ένας νέος τρόπος να σκέφτεται κανείς σχετικά με τις επιχειρήσεις.  Κάποιοι άνθρωποι βλέπουν το επιχειρείν απολύτως μέσα από τον ανταγωνισμό. Πιστεύουν ότι το να κάνουν επιχειρήσεις είναι ένας τρόπος να διεξάγουν πόλεμο και θεωρούν ότι δεν μπορούν να κερδίσουν εκτός κι αν κάποιος άλλος χάσει. Άλλοι βλέπουν το επιχειρείν απολύτως με όρους συνεργασίας και συνεταιρισμών.  Αλλά οι δουλειές είναι ταυτόχρονα και συνεργασία και ανταγωνισμός ( <i>co-operation</i> και <i>competition</i> ).
Bengtsson and Kock	2000	Η δυαδική και παράδοξη σχέση που αναδύεται όταν δύο εταιρείες συνεργάζονται σε κάποιες δραστηριότητες, όπως στις στρατηγικές συμμαχίες ( <i>alliance</i> ) και την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται η μία την άλλη

<sup>1</sup> Στη συνέχεια του κειμένου αυτού ο όρος coopetition θα αναφέρεται αυτούσιος.

		σε άλλες δραστηριότητες. Η coopetition είναι ο ιδανικός σχηματισμός ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές ακολουθούν έναν περισσότερο ή λιγότερο όμοιο στρατηγικό στόχο για ένα ορισμένο είδος δραστηριοτήτων, ενώ έχουν έναν συνολικό ετερογενή ανταγωνιστικό στόχο.
Dagnino and Padula	2002	Η coopetition είναι ένα σύστημα παικτών των οποίων η αλληλεπίδραση βασίζεται σε μερική αναλογία στόχων και ενδιαφερόντων.
Laine	2002	Όταν οι ανταγωνιστές συνεργάζονται υπάρχει μια συνεχή τάση μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας [...]. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι δυο εταιρείες μπορούν να συνεργαστούν για παράδειγμα στην αγορά προϊόντων και στις υπηρεσίες, ταυτόχρονα τη στιγμή που ανταγωνίζονται στην κατασκευή και στο μάρκετινγκ... Αυτές οι εταιρείες δεν είναι μόνο ανταγωνιστές ή αντιπάλαι με την παραδοσιακή έννοια, αλλά επίσης είναι εταίροι που συνεργάζονται.
Tsai	2002	Συμπεριφορά ταυτόχρονης συνεργασίας και ανταγωνισμού.
Luo	2004	Η coopetition είναι ένα χαλαρά συνδεδεμένο σύστημα στο οποίο οι αντιπρόσωποι του διατηρούν μια αλληλεξάρτηση, χωρίς να χάσουν την οργανωτική ιδιαιτερότητα τους.
Eikerbakk and Olsen	2005	Ταυτόχρονη συνεργασία και ανταγωνισμός.
Global Diversity Wikipedia Institute	2006	Μια εποικοδομητική στην οποία ταυτόχρονα επιδιώκεται ο ανταγωνισμός και η συνεργασία για αμοιβαία συνεργασία. Η συνεκτική συμπεριφορά μέσα σε ένα σύστημα που προκύπτει από την αλληλεπίδραση του ανταγωνισμού και της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκομένων.
Dagnino and Padula	2007	Η coopetition είναι η εισβολή του ανταγωνισμού σε μια συνεργατική δομή. Παρέχει μια πιο ρεαλιστική θέαση των εξελισσόμενων σχέσεων εργασίας.
Ngo and Okura	2007	Ο ανταγωνισμός είναι παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος. Η συνεργασία είναι ένα παιχνίδι θετικού αθροίσματος. Η coopetition είναι ένα παιχνίδι μεταβλητού θετικού αθροίσματος επειδή περιλαμβάνει χαρακτηριστικά και των δύο ταυτόχρονα.
Yami et al.	2010	Η coopetition είναι μια ευεργετική στρατηγική για τους μανάτζερς που προσπαθούν για τη βελτίωση της απόδοσης.
Dagnino	2012	Η coopetition είναι ένα πολύπλοκο σύστημα αλληλεπίδρασης, αλληλο-προσαρμοζόμενων επιχειρήσεων στο οποίο οι coopeting εταιρείες είναι πολύπλοκα υποσυστήματα που μας επιτρέπουν να ορίσουμε ανταγωνιστικές αρένες σαν αυτό-σχεδιαζόμενες και αυτοοργανωμένες οντότητες.

Στην παρούσα εργασία υιοθετήθηκε ο ακόλουθος ορισμός:

*Coopetition είναι η ταυτόχρονη ύπαρξη ανταγωνισμού και συνεργασίας σε συμπράξεις μεταξύ δύο ή περισσότερων αντιπάλων σε ανταγωνιστικές παγκόσμιες αγορές (M. Bengtsson, S. Kock, 2000).*

*Μέσω αυτής της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται προκειμένου να δημιουργήσουν/αυξήσουν την αξία σε μία αγορά ενώ, ταυτόχρονα, ανταγωνίζονται στην εκμετάλλευση/απόσπαση μεριδίου αγοράς.*

## **Παρατηρήσεις**

Στις περιπτώσεις όπου η συνεργασία λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου και ο ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια άλλης περιόδου τότε δεν θεωρείται ότι υπάρχει coopetition. Η *χρονική σύμπτωση* των δύο είναι που ξεχωρίζει την coopetition από τη συνεργασία ή τον ανταγωνισμό που εμφανίζονται από μόνα τους. Επίσης, η coopetition συνεπάγεται την συνύπαρξη συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των *ίδιων* επιχειρήσεων και όχι συνεργασία της μιας με μία και ανταγωνισμό της με μία άλλη.

Για να ολοκληρωθεί η εικόνα, αναφέρουμε ότι coopetition μπορεί να εμφανιστεί ανάμεσα σε εταιρείες, ανάμεσα σε θυγατρικές εταιρειών ή ακόμα και σε τμήματα εταιρειών, ανάλογα με τη στρατηγική πρόθεση της εταιρείας καθώς και των οργανωτικών της αναγκών.

Για το παρόν κείμενο, η σχέση μεταξύ δυο διεθνών ανταγωνιστών που βρίσκονται υπό συνθήκες coopetition είναι ταυτόχρονη, συμπεριλαμβάνει αλληλεξάρτηση εκφρασμένη με συνεργασία και ανταγωνισμό, σαν ξεχωριστές, αν και αλληλένδετες έννοιες.

## **2.2. Συμμαχίες συνεργασίας**

Η coopetition μπορεί να θεωρηθεί και ως μία μορφή των στρατηγικών συμμαχιών ή συμμαχιών συνεργασίας (alliances). Σαν **συμμαχία συνεργασίας (alliance)** μπορεί να οριστεί μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, με συμβατά μεταξύ τους ενδιαφέροντα ή στόχους, από την οποία προβλέπεται να προκύψει αμοιβαίο πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους Lambe et al., (P.141) είναι:

*«...προσπάθεια συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων στην οποία οι επιχειρήσεις συνενώνουν τους πόρους τους για την επίτευξη αμοιβαία συμβατών στόχων που δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν εύκολα μόνες τους».*

Ο κύριος λόγος σύναψης συμμαχιών συνεργασίας λοιπόν είναι οι από κοινού ενέργειες για αποκόμιση κοινού οφέλους για όλες τις πλευρές. Αυτό αποτελεί το ουσιαστικό κίνητρο για τη δημιουργία τους από την πλευρά των επιχειρήσεων οι οποίες, περίπου στη δεκαετία του 1990, συνειδητοποιούν ότι η απόκτηση και, στη συνέχεια, η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί περισσότερα εκτός από τις δικές τους δυνατότητες (Von Wathne et al., 1996).

Σύμφωνα με τους Dagnino και Rocco (2009), ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση από μια συμμαχία συνεργασίας είναι η χρήση πλεονεκτημάτων ανάμεσα σε συμπληρωματικούς εταίρους για τη δημιουργία συλλογικής αξίας. Η λέξη «συλλογική» σημαίνει εκτός από το ότι όλοι όσοι συμμετέχουν στη συμμαχία συνεργασίας μπορούν να επωφεληθούν από αυτήν, αλλά και το ότι τα αποκτηθέντα οφέλη μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο από εκείνους που είναι στη συνεργασία.

Οι επιχειρήσεις μέσα από τις στρατηγικές συμμαχίες (Lei και Slocum, 1992), συμπληρώνουν και ενισχύουν η μία την άλλη, δημιουργώντας από κοινού επιχειρηματικές δραστηριότητες μεταξύ ανταγωνιστριών εταιρειών. Οι συμμαχίες συνεργασίας επίσης δημιουργούν κοινές αποδόσεις, ευελιξία στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών, καθιστούν δυνατή την πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους και γενικά δημιουργούν δυνατότητες που θα ήταν δύσκολο να επιτευχθούν αν οι δρούσαν μόνες τους.

Εκτός των άλλων, σημειώνουμε το γεγονός που επισημαίνει ο Porter (1980), ότι στις στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστών, ο ανταγωνισμός γίνεται λιγότερο έντονος και, ότι γενικά, μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να ενισχύσει αμφοτέρους τους εταίρους έναντι τρίτων, ακόμη και αν αποδυναμώσει τον έναν εταίρο έναντι του άλλου.

Πολύ σύντομα, αναφέρουμε εδώ ότι **τομείς** στους οποίους είναι πιο πιθανό να δημιουργηθούν συμμαχίες συνεργασίας είναι τομείς που περιλαμβάνουν διεθνείς κοινοπραξίες, συμβάσεις εξωτερικής ανάθεσης (υπεργολαβίας –outsourcing) κυρίως μακροχρόνιες, συμφωνίες προμήθειας, χορήγηση αδειών τεχνολογίας (licencing), franchising, δημιουργία κοινοπραξιών Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A, Research and Development, R&D)/συμπαγωγής/συνεργατικού μάρκετινγκ, μεταφορά πνευματικών δικαιωμάτων και δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας (Y. Luo, 2007).

Αργότερα στην παρούσα εργασία θα αναπτύξουμε τους τομείς αναλυτικά.

Οι συμμαχίες συνεργασίας λοιπόν αποτελούν το φυσικό περιβάλλον για να αναπτυχθούν σχέσεις coopetition γιατί παρόλο που αυτές είναι συνεργατικά πλαίσια πολλές φορές μέσα τους προκύπτει ανταγωνισμός.

### 2.3.Είδη συμμαχιών

Έχουν παρατηρηθεί πέντε μορφές συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεις:

#### Συμμαχίες πολλαπλών-έργων

Στις συνεργασίες πολλαπλών έργων (multi-task) δημιουργούνται πολλαπλές συμμαχίες μέσα σε μια εταιρεία με σκοπό:

- (α) να μειωθούν τα κόστη των συναλλαγών της,
- (β) να αφήσει στους συνεργάτες να ρίξουν μια πρώτη ματιά ο ένας στα προϊόντα του άλλου, ή
- (γ) να δώσει το δικαίωμα στους συνεργάτες να διακόψουν τη συνεργασία.

Επειδή αυτές οι συμμαχίες πρέπει να λειτουργούν άμεσα, ένα πρόβλημα που μπορεί να τις επηρεάσει είναι η αναποτελεσματικότητα η οποία μπορεί να τις βγάλει εκτός ελέγχου ή να αφήσει χώρο να αναδυθούν ανταγωνιστές. Σε αυτές τις περιπτώσεις η λύση είναι ένα διοικητικό όργανο που θα επιβλέπει τη σχέση συνολικά. Συμμαχίες αυτής της περίπτωση αναφέρονται κυρίως μεταξύ

πετρελαϊκών εταιρειών. Επίσης εδώ ανήκει και η συμμαχία ανάμεσα στη Microsoft και τη Hewlett-Packard ή τη Roche και την Genentech.

### **Συμμαχίες πολλαπλών λειτουργιών**

Στόχος συμμαχιών πολλαπλών λειτουργιών (multi-function) είναι να διατηρήσουν ή να δώσουν νέα ώθηση στην εμπορευματοποίηση (commercialization), να βελτιώσουν την πιθανότητα και την ταχύτητα εισαγωγής σε νέες αγορές. Οι συμμαχίες αυτές περιλαμβάνουν μέσα τους πολλά σημεία της αλυσίδα αξίας. Για παράδειγμα, συγκεντρώνουν τις λειτουργίες έρευνας και ανάπτυξης ή της ανάπτυξης και του μάρκετινγκ. Επειδή οι στόχοι αυτών των συμμαχιών είναι συγκεκριμένοι, οι συμμαχίες αυτές κινδυνεύουν να οδηγηθούν σε εσφαλμένο υπολογισμό αξίας αν υπάρχει ανεπαρκής συντονισμός. Για την αποφυγή προβλημάτων θα πρέπει να δημιουργηθεί μια χωριστή οργάνωση αποκλειστικά για τη συμμαχία και αυτή να διοικείται από έναν Διευθυντή που βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο διοίκησης. Παραδείγματα συμμαχίας πολλαπλών λειτουργιών αποτελούν η Swatch με τη Mercedes-Benz ή η Glaxo με τη Pfizer.

### **Επεμβατικές συμμαχίες**

Οι συμμαχίες αυτές μοιράζονται ένα σημαντικό μέρος της τεχνολογίας τους, του προσωπικού και της στρατηγικής τους. Δημιουργούν υπεραξία από έναν πραγματικό συνδυασμό των προοπτικών και των πόρων που, συχνά, συνοδεύεται και από συνεγκατάσταση. Ωστόσο, επειδή στις επεμβατικές συμμαχίες οι στόχοι των εταίρων ποικίλουν, είναι δύσκολο να μετρηθεί η επιτυχία ή να γίνει η παρακολούθηση της προόδου. Στα αρνητικά μιας τέτοιας συνεργασίας μπορεί να συμπεριληφθεί μια ακούσια μεταφορά δεξιοτήτων ανάμεσα στους εταίρους. Συνεπώς, για να εξασφαλιστεί η επιτυχία μιας τέτοιας συμμαχίας, απαιτείται κατάλληλη διακυβέρνηση και συμμετοχή στη διαχείρισή της ανώτερων κλιμακίων διοίκησης. Παράλληλα, οι μάνατζερς και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αυτού του τύπου συμμαχιών θα πρέπει να έχουν λεπτομερείς στόχους και κίνητρα καθώς και σύστημα ελέγχου της.

Σε αυτήν την περίπτωση ανήκουν φαρμακευτικές συμμαχίες, όπως οι Bristol-Myers Squibb και Cadus ή Pfizer και Neurogen.

### **Δίκτυα**

Πρόκειται για μια περίπτωση πολλαπλών εταίρων που ομαδοποιούνται σε μια ενιαία συμμαχία για να αποκτήσουν πρόσβαση σε ποικίλες τεχνολογίες και δεξιότητες, για να έχουν κοινά έξοδα, για να χτίσουν τη δυναμική της αγοράς και να τη συνδέσουν με συναφή προϊόντα σαν μια ολοκληρωμένη λύση για τον πελάτη.

Από όλες τις κατηγορίες των μορφών συμμαχιών, αυτό το είδος είναι εκείνο το οποίο πρέπει να αποφευχθεί όταν είναι δυνατόν, γιατί σαν επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι υψηλής απόδοσης: ούτε ο σχεδιασμός του δικτύου, ούτε η διακυβέρνηση, ούτε η διαχείρισή του μπορεί να αξιοποιηθεί.



Ωστόσο, αν επιλεγεί αυτή η λύση, τότε για την καλύτερη προετοιμασία της επιτυχίας της πρέπει να δημιουργηθεί ένας ξεχωριστός οργανισμός για τη διαχείρισή του, μέσω μιας συνεταιριστικής οργάνωσης, γιατί σε αυτήν τη μορφή είναι πολύ εύκολο να χαθεί ο έλεγχος λόγω διαρθρωτικών ζητημάτων.

Ένα καλό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η συμμαχία της IBM-Motorola-Apple για την ανάπτυξη ενός νέου μικροεπεξεργαστή με σκοπό να ανταγωνιστεί αυτόν της Intel. Ο οργανισμός ενσωμάτωσε πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις, ειδικά τμήματα εντός των μητρικών εταιρειών, συμβάσεις και συμφωνίες αμοιβαίας χρήσης αδειών, όλα χωρίς κεντρική ηγεσία με αποτέλεσμα οι εταίροι συχνά να ενεργούν ως τρεις ξεχωριστές εταιρίες, κάνοντας διάφορα στον σχεδιασμό του chipset.

## Coopetition

Η συνεργασία με τους ανταγωνιστές έχει διάφορα οφέλη: μοίρασμα του κόστους ανάπτυξης, μεγαλύτερη πρόσβαση σε κανάλια τεχνογνωσίας, μειωμένο κόστος συναλλαγών. Φυσικά, τα οφέλη συνεπάγονται και μειονεκτήματα, όπως π.χ. αποτυχία της συνεργασίας. Μια σφιχτή όμως διακυβέρνηση μπορεί να αποτρέψει το πρόβλημα αυτό, δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στα οφέλη της συνεργασίας.

Καταλήγοντας, η σύμπραξη με παγκόσμιους αντιπάλους είναι πολύπλοκη, δυναμική και πολύπλευρη και ως εκ τούτου απαιτεί συστήματα ταξινόμησης που μπορεί να φωτίσουν συστηματικά και πειστικά τις διαφορές μεταξύ των διαφορετικών καταστάσεων ή των σκοπών της. Όμως, είναι σημαντικό ότι η χρήση τυπολογιών μας επιτρέπει να συζητήσουμε περαιτέρω στρατηγικές απαντήσεις σε διαφορετικές καταστάσεις coopetition. Οι οργανωτικές ταξινομήσεις, ιδίως όπου αυτές είναι πολυδιάστατες, συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη της σχετικής θεωρίας με το να παρέχουν οικονομία ενώ ταυτόχρονα διατηρούν τον πλούτο και την ποικιλία.

## 2.4.Οικοδόμηση επιτυχημένων συμμαχιών

Οι συμμαχίες είναι διαφορετικές από άλλες δομές σύμπραξης, όπως, για παράδειγμα, συγχωνεύσεις ή εξαγορές.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για αυτό.

Κατ' αρχάς, οι συμμαχίες είναι πολύ μεγαλύτερες, συνεπώς πιο δύσκολες στη διαχείριση. Είναι αορίστου χρόνου ως προς τη διάρκεια και την ύπαρξή τους. Συχνά, υφίστανται ως διακριτή λειτουργία των επιχειρήσεων. Μέσα σε αυτές δημιουργείται και συνεργασία και ανταγωνισμός.

Αυτά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τις διαφοροποιούν από άλλες συμβατικές μορφές εταιρειών και άρα αυτές πρέπει να διαχειρίζονται και με διαφορετικό τρόπο.

Στην ενότητα αυτή θα μας απασχολήσει το πώς θα καταφέρουμε να δημιουργήσουμε μια επιτυχημένη στρατηγική συμμαχία.

Ευτυχώς, η βιβλιογραφία έχει να δώσει στοιχεία σε αυτό το σημείο. Πολλοί ερευνητές έχουν επισημάνει σημαντικά χαρακτηριστικά για την επιτυχία. Για παράδειγμα, υποστηρίζεται ότι η κατανομή του ελέγχου και της εξουσίας μεταξύ των εταίρων είναι σημαντική για την εκτέλεση μιας συμμαχίας. Ο Mason (1993) υποστηρίζει ότι η αμοιβαιότητα ή η ισότητα μεταξύ των εταίρων τόσο στον κίνδυνο όσο και στην απολαβή είναι σημαντικά για την επιτυχία. Ο Lewis (1992) επισημαίνει ότι η αμοιβαίοι στόχοι, οι συμπληρωματικές ανάγκες, το διαμοιρασμένο ρίσκο και η εμπιστοσύνη αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που απαιτούνται σε μια συμμαχία για να λειτουργήσει.

Στις παρακάτω παραγράφους θα αναφέρουμε βασικές κατευθυντήριες γραμμές οικοδόμησης επιτυχημένων συμμαχιών.

### **Κατευθυντήριες γραμμές οικοδόμησης επιτυχημένων συμμαχιών**

Έχει διαπιστωθεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις σε συμμαχίες αν εστιάσουν σε πέντε κατευθυντήριες γραμμές. Οι επιτυχημένοι επαγγελματίες προσαρμόζουν τις παρακάτω πέντε κατευθυντήριες γραμμές στις δικές τους προσεγγίσεις με βάση τη λογική τους και ανάγκες των εταιρειών τους:

- (α) πρέπει να οριστεί η επιτυχία και να καθοριστούν σαφείς, κοινοί στόχοι για όλους,
- (β) πρέπει ανά περίπτωση να επιλεγεί η κατάλληλη μορφή συμμαχίας,
- (γ) πρέπει να καθοριστεί το μοντέλο διακυβέρνησης και να είναι σαφής ο τρόπος λήψης αποφάσεων,
- (δ) πρέπει να γίνει πρόβλεψη για τη διαχείριση πιθανών συγκρούσεων κατά τη διάρκεια ζωής της συμμαχίας,
- (ε) πρέπει να σχεδιαστεί η εξέλιξής της.

### **Ορισμός της επιτυχίας και ανάπτυξη σαφών, κοινών στόχων**

Ενώ το σημείο αυτό φαίνεται απλό, συχνά είναι και το πιο δύσκολο να επιτευχθεί.

Οι λόγοι είναι πολλοί: τα διαφορετικά μοντέλα λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι διαφορετικές λογιστικές πολιτικές που μπορεί να εφαρμόζουν, οι διαφορετικοί πολιτισμοί και κουλτούρες των χωρών στις οποίες λειτουργούν κ.α.

Σαν αποτέλεσμα αυτής της πολυμορφίας είναι δύο μέρη που συμπράττουν σπάνια να έχουν τους ίδιους στόχους, τις ίδιες μετρικές και τους ίδιους ορισμούς για την επιτυχία. Αυτό δημιουργεί προβλήματα συμβατότητας για όλα τα επόμενα στάδια εξέλιξης της coopetition.

Τα Δίκτυα Lucent και Bay αποτελούν παράδειγμα μιας τέτοιας περίπτωσης. Το πεδίο εφαρμογής αυτής της συμμαχίας ήταν ο συνδυασμός δυνατοτήτων μετάδοσης φωνής και δεδομένων σε ένα μέσον όπως ορίστηκε στους επιχειρηματικούς στόχους και των δύο εταιρειών. Ωστόσο, οι επιχειρηματικοί στόχοι τελικά κατέληξαν να υποστηρίζουν ανταγωνιστικές στρατηγικές: ενώ και οι δύο εταιρείες ξεκίνησαν από μια μεγάλη στρατηγική ανάγκη που ο άλλος θα μπορούσε να καλύψει, οι Lucent και

Bay γρήγορα έγιναν ανταγωνιστές γιατί η φίρμα Lucent εισήλθε και στην περιοχή των δεδομένων. Η εταιρεία Bay ήταν πρόθυμη να μοιραστεί την τρέχουσα τεχνολογία της, αλλά όχι τις μελλοντικές εξελίξεις της συγκεκριμένης τεχνολογίας. Ως αποτέλεσμα, η συμμαχία ιδρύθηκε με άδεια χρήσης τεχνολογίας αντί σαν ξεχωριστή επιχείρηση που από κοινού θα ανέπτυσσε ένα συνδυασμένο προϊόν. Τα μέρη προσπάθησαν να συνεργαστούν, αλλά επειδή δεν είχαν τους ίδιους στόχους, ήταν απρόθυμοι να δεσμευτούν για να είναι μαζί και στο μέλλον.

Στο άλλο άκρο του φάσματος βρίσκεται ένα παράδειγμα από την αεροδιαστημική και αμυντική βιομηχανία. Κορυφαίες εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων της Boeing, της Lockheed Martin, της Raytheon και της BAE Systems, συμάχησαν για να μειώσουν το κόστος των προμηθειών με μια ενιαία πλατφόρμα τεχνολογίας. Κοινοί στόχοι όλων των εταιρειών ήταν να μπορούν να παρακολουθήσουν καλύτερα τη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων και να μειώσουν το χρόνο που απαιτείται για να έχουν online τις αιτήσεις των πελατών για πτήσεις.

### **Επιλογή της κατάλληλης μορφής συμμαχίας**

Για να είναι επιτυχής μια συμμαχία πρέπει να καθορίσει την κατάλληλη εταιρική μορφή για αυτήν. Παρόλα αυτά, η δομή της θα πρέπει να έχει μία από τις εξής δύο μορφές:

- (α) να έχει μια ισχυρή σύνδεση με την κεντρική ηγεσία,
- (β) να παρέχονται σαφείς κανόνες για τη λήψη αποφάσεων.

Επίσης πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της δέσμευσης και ο βαθμός ενσωμάτωσης μεταξύ εταιρειών σε συμμαχίες τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ευκαιρία για δημιουργία αξίας, αλλά τόσο πιο ευπαθής θα είναι αυτή. Οπότε τόσο πιο πιθανό είναι η συμμαχία να χρειαστεί μια ξεχωριστή οντότητα με μια κεντρική ηγεσία.

Ένας γενικός κανόνας είναι ότι όταν οι συνεργάτες μιας κοινοπραξίας χρειάζονται μια καλά ολοκληρωμένη λύση οι εργασίες θα πρέπει να ενοποιηθούν σε μια ξεχωριστή εταιρεία που θα έχει την κεντρική διακυβέρνηση. Αντίθετα, όταν μπορούν να θεσπιστούν σαφείς κανόνες λήψης αποφάσεων ή σαφή κατανομή πόρων οι συμμαχίες απαιτούν μικρότερη δομή.

### **Καθορισμός του μοντέλου διακυβέρνησης και σαφή λήψη αποφάσεων**

Η θέσπιση του κατάλληλου μοντέλου διακυβέρνησης είναι κρίσιμος παράγοντας στη σαφή λήψη αποφάσεων και λειτουργικής βιωσιμότητας. Η απόφαση του ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις και πώς θα γίνεται αυτό εξαρτάται από το μέγεθος της συμμαχίας, τη σημασία, τους στόχους της, το αν πρόκειται για κοινοπραξία ή για μη-μετοχική διάταξη, καθώς και το στάδιο του κύκλου ζωής της που βρίσκεται, δηλαδή στο σχηματισμό, στην εκτέλεση ή στην πτώση της.

Έχει βρεθεί ότι η οικοδόμηση μιας ισχυρής και ανεξάρτητης κοινοπραξίας λειτουργεί καλά με μεγάλες επιχειρήσεις, όταν προσπαθούν να κτιστούν νέες επιχειρήσεις ή νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Η TriStar είναι ένα καλό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης: η TriStar είναι δομημένη ως μια ξεχωριστή κοινή εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών τριών εταιρών: η HBO, η CBS και η Columbia Pictures αναπτύσσουν από κοινού νέο περιεχόμενο, μοιράζονται το κόστος και έχουν ίσα μερίδια ιδιοκτησίας. Η διοίκηση και το προσωπικό μοιάζουν με αυτά των συμβατικών εταιρικών δομών. Ωστόσο οι εργαζόμενοι της TriStar είναι ανεξάρτητοι από τους εταίρους της συμμαχίας. Η σχέση των τριών εταιρειών έχει ενσωματωμένα οικονομικά κίνητρα για επιπρόσθετη χρηματοδότηση από τους εταίρους όταν πληρούνται οι στόχοι. Επίσης, η TriStar δημιούργησε μια εσωτερική συντονιστική επιτροπή υπεύθυνη για άλλες συμμαχίες στις οποίες τυχόν θα συμμετέχει η εταιρεία. Η TriStar Pictures επηρέασε το πρόσωπο της βιομηχανίας των μέσων ενημέρωσης. Έφερε τρεις εταιρείες μαζί, καθetoποίησε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, παρείχε «καύσιμα» στην αγορά του βίντεο και σχετικών επιχειρήσεων όπως η Blockbuster. Βοήθησε επίσης στην ανάπτυξη της καλωδιακής τηλεόρασης σαν βιώσιμη λύση και επίσης στο να γίνει η HBO κυρίαρχη δύναμη στην αμειβόμενη καλωδιακή.

Με αυτό το σαφές μοντέλο λειτουργίας αποφεύγονται δύο από τα πιο δύσκολα προβλήματα πολλών κοινοπραξιών:

- (α) η σύνδεση των προϋπολογισμών, των πόρων και των ενεργειών και
- (β) η πρόβλεψη για εγχύσεις νέων κεφαλαίων.

### **Πρόβλεψη πιθανών συγκρούσεων**

Οι συμμαχίες μπορεί να δημιουργήσουν νέες πλούσιες φλέβες αξίας αλλά επίσης μπορεί και να τραυματιστούν από πολλαπλές συγκρούσεις. Τρία ζητήματα προκύπτουν συχνότερα τα οποία αποτελούν συνήθεις λόγους διάλυσής τους, και άρα πρέπει να προβλεφτούν όσο το δυνατόν καλύτερα τα ρίσκα που προκαλούν:

**(α) Πώς θα γίνονται οι νέες επενδύσεις.** Το θέμα αυτό λύνεται με τυπικές συμβολαιακές λύσεις που περιλαμβάνουν την έγκριση ενός ετήσιου επενδυτικού σχεδίου και τη δυνατότητα βέτο σε επενδύσεις πάνω από τα προ-συμφωνηθέντα ετήσια κέρδη. Η κοινή επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει έναν προϋπολογισμό για προβλεπόμενες επενδύσεις πάνω σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Επίσης, μπορεί να οριστούν οι στόχοι, ανώτατα ποσοστά, επιπλέον κριτήρια καθώς και πολιτικές διαμοιρασμού μερισμάτων.

Επίσης θα πρέπει να δημιουργηθούν διατάξεις που θα καθορίζουν πώς οι εταίροι της συμμαχίας μπορούν να απομακρύνονται ή να βγαίνουν από τη συμμαχία.

**(β) Πώς θα γίνονται σημαντικές εξαγορές και νέες συμμαχίες.** Επειδή έχει αποδειχθεί ότι οι εταίροι μιας κοινοπραξίας συνήθως δε συμφωνούν στο πώς θα συνεργαστούν σε εξαγορές ή νέες συμμαχίες, αντίθετα συμφωνούν σε δικαιώματα αρνησικυρίας και απομάκρυνσης ή εξόδου από την επιχείρηση, θα πρέπει από νωρίς να αποσαφηνιστούν οι βασικές αρχές σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις

οποίες θα επιδιώκονται κύριες συμμαχίες, στο πώς θα γίνονται οι εξαγορές με αποτίμηση των δημοσιονομικών επιπτώσεων.

Οι εταίροι θα πρέπει να συμφωνήσουν σχετικά με τις πηγές των κεφαλαίων εάν επιτευχθούν επιπλέον επιχειρήσεις.

**(γ) Η αλλαγή του περιβάλλοντος.** Οι συμμαχίες λειτουργούν σε ένα πολύπλοκο, μεταβαλλόμενο περιβάλλον που περιλαμβάνει νέες τεχνολογίες, ρυθμιστικούς κανονισμούς, ανταγωνιστική δυναμική και τις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών. Οι επιτυχείς συμμαχίες δημιουργούν μια σαφή δομή διακυβέρνησης από την αρχή, η οποία είναι ικανή να διαχειριστεί αυτό το δυναμικό περιβάλλον. Καλό είναι ανώτερα στελέχη που έχουν εμπειρία και το σεβασμό των μητρικών οργανισμών, να είναι υπεύθυνα για την καθοδήγηση της συμμαχίας μέσα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Πολλές συμμαχίες αποτυγχάνουν χωρίς την ευελιξία που αυτό το υψηλού επιπέδου μάνατζμεντ φέρνει στην οργάνωση της συμμαχίας, επιτρέποντάς της να ανταποκριθεί στις αλλαγές.

### Σχεδιασμός της εξέλιξης

Είναι σαφές το περιεχόμενο αυτής της παραγράφου.

Η αεροπορική βιομηχανία αποτελεί ένα καλό παράδειγμα της εξέλιξης σε μια ευμετάβλητη βιομηχανία, με βασικό case study την STAR Alliance που ξεκίνησε το 1992 ως μια κοινή προσπάθεια μάρκετινγκ μεταξύ της Air Canada και της United Airlines.

Δύο κύρια χαρακτηριστικά διακρίνουν την STAR Alliance από άλλες αεροπορικές συμμαχίες:

**(α)** Έχει μια σχετικά ισχυρή εστίαση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς και στον εντοπισμό και τη σύλληψη των «συνεργιών/οφέλους της συνεργασίας» με έναν σκόπιμο τρόπο. Αυτές οι συνέργειες/οφέλη περιλαμβάνουν έσοδα, έξοδα και τη χρήση κεφαλαίου.

**(β)** Έχει μια ευέλικτη και δυναμική προσέγγιση για την ανάπτυξη της και έτσι τα μέλη της έχουν αυξηθεί γρήγορα. Επιπλέον, το πεδίο εφαρμογής, το εύρος της συνεργασίας και ολοκλήρωσης έχει προχωρήσει.

Παρόλο που υπάρχουν καταγεγραμμένες κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία αποδοτικών σταθερών συμμαχιών, δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι οι καλές συμμαχίες, όπως και οι καλές συναλλαγές, απαιτούν την αμείωτη προσοχή των CEOs. Στη συμμαχία, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να επικεντρωθούν σε αυτήν καθ' όλη τη διάρκειά της, αλλιώς κινδυνεύει να χάσει την αξία της. Οι καλοί CEOs προσπαθούν να κάνουν ξεκάθαρο αυτό το δύσκολο εγχείρημα.

### 2.5. Συμπεράσματα

Λόγω των εξελίξεων στη διάρκεια του χρόνου αναδύθηκαν και άλλες μορφές σχέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις εκτός από την καθαρή συνεργασία ή τον καθαρό ανταγωνισμό. Τέτοιες σχέσεις προκύπτουν όταν ανταγωνιστές αναγκάζονται να συμπράξουν με διάφορες μορφές συμμαχιών

συνεργασίας (alliances) για να επιτύχουν κοινά συμφέροντα καλύτερα από ό,τι θα τα κατάφερναν αν επιχειρούσαν μόνοι.

Μέσα σε αυτές τις σχέσεις ξεχωρίζει η coopetition λόγω των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που προσφέρει στις εταιρείες που υιοθετούν αυτήν την αμοιβαία επωφελή στρατηγική έναντι του απόλυτου ανταγωνισμού. Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφηκαν καλές πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να ελεγχθούν οι αρνητικές δυνάμεις που προκύπτουν μέσα στην coopetition και να προβληθούν οι θετικές.

## 3. Κεφάλαιο: Εξέλιξη των Σχέσεων Ανάμεσα στις Επιχειρήσεις

---

### 3.1. Εισαγωγή

Οι σχέσεις coopetition είναι ιδιαίτερες. Ο λόγος για αυτό είναι ότι μέσα τους υπάρχουν εγγενώς αντικρουόμενες δυνάμεις: η συνεργασία και ο ανταγωνισμός. Αυτό το στοιχείο δημιουργεί εντάσεις, δυναμική και απαιτεί κατανόηση των θετικών στοιχείων που μπορεί να αποφέρει καθώς και των προβλημάτων που μπορεί να προκαλέσει.

Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις θα προτιμούσαν αυτή τη μορφή συνεργασιών έναντι άλλων, καθώς και τους τομείς στους οποίους έχει καλύτερα αποτελέσματα από το να εφαρμοζόταν μόνο συνεργασία ή μόνο ανταγωνισμός. Επίσης θα δούμε αιτίες που κρατούν τις ισορροπίες ανάμεσα σε αυτές τις αντίρροπες δυνάμεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις που τις εφαρμόζουν.

### 3.2. Το παράδοξο της coopetition: δημιουργία αξίας (value-creation) - πίστωση αξίας (value-appropriation)

Για να κατανοήσουμε το πώς μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από συνεργασίες με άλλες εταιρείες αρχικά θα περιγράψουμε τους όρους «δημιουργία αξίας» (value creation) και «πίστωση/εκμετάλλευση αξίας» (value appropriation/capture), όπως αυτή η διαδικασία μπορεί να γίνει σε μία coopetition (MacDonald και Ryall, 2004; Ritala et al., 2009).

Ως **δημιουργία αξίας** ορίζεται το άθροισμα της αξίας που δημιουργείται από την προστιθέμενη αξία στην οποία στοχεύουν οι δραστηριότητες μιας εταιρείας.

Ως **πίστωση/εκμετάλλευση αξίας** ορίζεται το επιμέρους μερίδιο αξίας (αγοράς) που μπορεί να πάρει μια εταιρεία ως κέρδος.

Η δημιουργία αξίας και η πίστωσή της αποτελούν το θεμέλιο στη λειτουργία μιας επιχείρησης και περιγράφονται στο επιχειρηματικό μοντέλο της.

Σε σχέσεις coopetition η δημιουργία αξίας είναι μια συλλογική δραστηριότητα στην οποία τα μέρη οικοδομούν από κοινού μια βάση για την ενίσχυση των δυνατοτήτων τους. Από την άλλη, η πίστωση αξίας είναι μια ατομική δραστηριότητα στην οποία τα μέρη ανταγωνίζονται ξεχωριστά για την αξία που έχει δημιουργηθεί. Δηλαδή αρχικά οι εμπλεκόμενοι συνεργάζονται στη δημιουργία αξίας και μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά, ενώ, μετέπειτα, ανταγωνίζονται για το μοίρασμά της.

Ποιοι λόγοι όμως βοηθούν στη δημιουργία αξίας και πώς αυτή μπορεί να πιστωθεί;

#### Δημιουργία αξίας

Στη δημιουργία αξίας μεταξύ εταιρειών που βρίσκονται σε σχέσεις coopetition βοηθούν λόγοι όπως:

ανταλλαγή γνώσεων. Τα κοινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικές εταιρείες στις αγορές των τελικών προϊόντων τους και η χρήση παρόμοιων πόρων για την αντιμετώπισή τους, δημιουργούν παρόμοιες τεχνολογικές γνώσεις. Έτσι, το μοίρασμα ενός κοινού χώρου γνώσης (data repository) επηρεάζει τη δυνατότητα μάθησης και υιοθέτησής της. Επίσης, η χρήση κοινής γνώσης και κοινών διαδικασιών βελτιώνει τις δυνατότητες επικοινωνίας των εμπλεκόμενων που την κατέχουν και τη χρησιμοποιούν, βελτιώνοντας επίσης και την ικανότητά τους να τη συνδυάζουν και να τη χρησιμοποιούν στις αγορές με επιτυχία. Συνεπώς, οι ανταγωνιστές, μπορούν να έχουν πλεονεκτήματα από την κοινή αντίληψη των ίδιων όρων. Επίσης, όταν οι ανταγωνιστές μοιράζονται και ενσωματώνουν κοινές γνώσεις τότε έχουμε περισσότερες εταιρείες που πιέζουν προς αυτήν την τεχνολογική κατεύθυνση. Κατά συνέπεια αυτές έχουν μεγαλύτερη επιρροή σε μια καθιερωμένη ή σε μια αναδυόμενη βιομηχανία. Με λίγα λόγια, όταν ανταγωνιστικές εταιρείες συνεργάζονται απολαμβάνουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με μη-ανταγωνιστικές εταιρείες, καθώς μπορούν να αξιοποιήσουν κοινή γνώση των αγορών και των τεχνολογιών και έτσι να δημιουργήσουν νέους συνδυασμούς και να καλύψουν μια ευρύτερη αγορά.

το αποτελεσματικό δίκτυο. Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών ενισχύει τη δημιουργία αξίας επειδή διασφαλίζει ότι υπάρχει κοινό έδαφος για να δημιουργηθεί. Επίσης ενισχύει τις δυνατότητες των υπαρχόντων και αναδυόμενων αγορών επειδή τα αποτελέσματα της συνεργασίας των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να εξαπλωθούν ευρύτερα. Μέσα από ένα δίκτυο εταιρειών που βρίσκεται σε coopetition ευνοείται η δημιουργία μεγαλύτερων αγορών πιο νωρίς, παράγεται περισσότερη αξία για τους πελάτες αυτών των αγορών μέσω της βελτίωσης της συμβατότητας, προσφέρονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αποτέλεσμα των δράσεων μιας coopetition επίσης είναι να γίνουν πιο γρήγορα διαθέσιμες οι σταδιακές καινοτομίες, επειδή οι αγορές υπάρχουν ήδη και μπορούν πιο γρήγορα να αναπαραχθούν βελτιώσεις στα προϊόντα και στις υπηρεσίες μεταξύ των μερών που είναι σχετικά εξοικειωμένοι με τις τεχνολογίες και τις γνώσεις του άλλου.

Στη συνέχεια αναφέρουμε λόγους για τους οποίους οι εταιρείες θα συνεργάζονταν με σχέσεις coopetition για δημιουργία αξίας.

### **Coopetition για δημιουργία αξίας**

Οι εταιρείες λοιπόν δημιουργούν σχέσεις coopetition όταν δεν μπορούν να καταφέρουν μόνες τους να επιλύσουν ένα επιχειρηματικό πρόβλημα ή όταν το ρίσκο / κόστος που πρέπει να αναλάβουν για την επίλυσή του είναι πολύ μεγάλο.

Πράγματι, οι συνεργασίες με ανταγωνιστές μειώνουν το κόστος, τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες που απαιτούνται για την επέκταση των εταιρειών. Ένας λόγος είναι ότι υπάρχουν επιχειρηματικές δράσεις οι οποίες είναι πολύ δαπανηρές για να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση μόνη της. Πιθανά το κόστος για να καλύψει μια εταιρεία τις επεκτατικές της κινήσεις να είναι ανυπέρβλητο για αυτήν ή αυτή η επέκταση να απαιτεί τεράστιο ποσό από το απόθεμά της. Το πρώτο είναι αποτρεπτικό για την



υλοποίηση της επένδυσης και το δεύτερο μπορεί να δημιουργεί μεγάλο ρίσκο ειδικά στην περίπτωση όπου η επένδυση δεν τελεσφορήσει ή δεν αποδώσει όλα αυτά για τα οποία έχει σχεδιαστεί. Άρα, αν συνδυαστούν οι δυνάμεις δυο ανταγωνιστών, ειδικά όταν αυτοί είναι πολυεθνικές ή κομβικές εταιρείες σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, για την υλοποίηση μιας επένδυσης που ενδιαφέρει και τους δυο, τότε αυτοί μπορεί να αποδειχτούν οι καλύτεροι συνεργάτες για να μοιραστούν τα έξοδα, τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες. Φυσικά, μόλις τελειώσει η επέκταση που υλοποιήθηκε μέσω της κοινοπραξίας, οι εταίροι θα πρέπει να βρουν ένα τρόπο για να μοιραστούν τα οφέλη από αυτήν, χωρίς να σπαταλήσουν πόρους σε μεταξύ τους ανταγωνισμό που θα έχει να κάνει με το ποιος θα απολαύσει τα περισσότερα πλεονεκτήματα από αυτήν.

Αν οι εταιρείες προσπαθούν μέσω της νέας επένδυσης να επεκταθούν σε παγκόσμιο επίπεδο (Dagnino και Padula 2002) τότε η συνέργεια ανάμεσά τους είναι ακόμα πιο σημαντική. Η επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές πιθανόν να απαιτεί βελτίωση διαφόρων ειδών υποδομών στη φιλοξενούμενη χώρα. Μια συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών μειώνει τα κόστη υλοποίησή τους. Επίσης, μέσα από coopetitive διαδικασίες μπορεί να γίνουν ευκολότερα ζητήματα συνεργασίας με κοινούς τοπικούς προμηθευτές και με κανάλια διανομής της υπό ανάπτυξη χώρας, σχηματισμός συμπλεγμάτων (clusters) για την παραγωγή / ανάπτυξη / παροχή πόρων στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό.

Γεωγραφικές περιοχές στις οποίες είναι πιο πιθανό να δημιουργηθούν σχέσεις συνεργασίας, περιλαμβάνουν ελπιδοφόρες αλλά ευάλωτες αγορές, γεωγραφικές περιοχές δύσκολες στην πρόσβαση λόγω υλικών ή άυλων εμποδίων, καθώς και τοποθεσίες που διαθέτουν ποσότητες από συγκεκριμένους πόρους οι οποίοι βρίσκονται στην κατοχή ανταγωνιστών μόνο από τη συγκεκριμένη περιοχή.

Με τη συνένωση, οι εισερχόμενοι σε μια αγορά παίκτες, αγορά που μπορεί να έχει να κάνει και με μια νέα γεωγραφική περιοχή, επιτυγχάνουν μια ισχυρότερη θέση για να διαπραγματευτούν θέματα όπως: πρόσβαση σε υποδομές και συντελεστές παραγωγής, πρόσβαση ή διείσδυση σε νέες αγορές, διαχείριση ομάδων που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και επηρεάζουν ρυθμιστικές πολιτικές, όπως π.χ. κυβερνητικά lobbies κ.α. Πράγματι, όταν οι εταιρείες επιθυμούν να υλοποιήσουν επιχειρηματικούς στόχους σε νέες γεωγραφικές περιοχές μέσω της ισχύος που δίνει η ένωσή τους αυξάνουν την διαπραγματευτική τους ισχύ απέναντι σε κυβερνήσεις κρατών, ή απέναντι σε ανεξάρτητους θεσμούς ή κυβερνητικές αρχές. Ένας λόγος που χρειάζονται συσσωρευμένη δύναμη είναι ότι τα συμφέροντα των πολυεθνικών κυρίως εταιρειών δεν συνάδουν πάντοτε με τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους που επιδιώκουν οι κυβερνήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις η coopetition μεταξύ των παγκόσμιων παικτών ενός κλάδου ενισχύει τη συλλογική διαπραγματευτική τους δυνατότητα. Και, σύμφωνα με τον Porter (1980), θετικά αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων πιθανά να οδηγεί και σε προσαρμογή σε εθνικές συμφωνίες ευεργετικές για την κοινωνία.

Επίσης, η συνεργασία μεταξύ εταιρειών αποσβήνει την πίεση των κανονισμών μονοπωλιακής νομοθεσίας, ή μονοπωλιακών απαιτήσεων, ή ακόμα και αντιδραστικών φωνών, τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Με τη συνεργασία, η άσκηση πίεσης από τις συνεργαζόμενες εταιρείες σε τοπικές διοικητικές αρχές για να τους επιτρέψουν την πρόσβαση στην τοπική αγορά, ή για να καταπολεμηθεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός, ή για να μην επιτραπεί εισχώρηση νέων παικτών στις αγορές όπου οι εταιρείες βρίσκονται ήδη, γίνεται πιο έντονη.

Επιπλέον λόγοι για να αναπτυχθεί coopetition μεταξύ ανταγωνιστριών εταιρειών είναι για να μοιραστούν ή να μεταβιβάσουν η μία στην άλλη επιχειρησιακές δεξιότητες, όπως για παράδειγμα οργανωσιακή κουλτούρα ή διαδικασίες π.χ., παραγωγής / οργανωτικές κ.λπ. Όπως σημειώνεται από τον Hamel et al., (1989), η συνεργασία αντιπάλων μπορεί να είναι όχι μόνο ένα μέσο για να αποκτήσουν ο ένας πρόσβαση στις δεξιότητες του άλλου αλλά, στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι και ένας μηχανισμός μεταφοράς τεχνολογίας και τεχνολογικής ικανότητας για τη δημιουργία νέων εταιρικών δεξιοτήτων. Αυτές, μόλις εσωτερικοποιηθούν στις εταιρείες μπορούν να εφαρμοστούν σε νέες αγορές, σε νέα προϊόντα και νέες επιχειρήσεις.

Επίσης, είναι γνωστό ότι ο ανταγωνισμός προάγει την καινοτομία και η καινοτομία την τεχνολογική πρόοδο. Σε περιόδους με έντονη ανάπτυξη στον τεχνολογικό τομέα, το πιο πιθανό είναι ότι εξελίσσονται πολλοί κλάδοι της τεχνολογίας ταυτόχρονα για να καλύψουν τις τεχνικές απαιτήσεις. Αυτό ισχύει όταν εξελίσσονται τα τεχνολογικά πρότυπα. Η ένταση είναι ακόμα περισσότερο όταν οι παίκτες που συνεργάζονται κυριαρχούν στη συγκεκριμένη αγορά παγκοσμίως ή όταν η καινοτομία είναι πολύ έντονη δημιουργώντας μια εντελώς πρωτόγνωρη τεχνική πραγματικότητα. Τότε, οι εμπλεκόμενες εταιρείες για να εγκαθιδρύσουν τις καινοτομίες τους πρέπει να δημιουργήσουν τα κατάλληλα standards, συμπεριλαμβανομένων και των τεχνολογικών προτύπων και πρωτοκόλλων πάνω στα οποία θα βασιστούν τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα, ώστε να μπορούν αυτά να συνεργάζονται μεταξύ τους.

Προχωρώντας περισσότερο το συλλογισμό μας καταλήγουμε στο ότι όσο περισσότερο υιοθετηθούν αυτά τα standards από εταιρείες που θα τα κατασκευάζουν, π.χ. με άδειες χρήσης στη βάση της Αρχικής Κατασκευής Εξοπλισμού (OEM)<sup>2</sup>, τόσο περισσότερο τα προϊόντα που θα παραχθούν από αυτά τα standards θα γίνουν καλύτερα αποδεκτά από τους τελικούς πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι αν συνεργαστούν ανταγωνιστικές μεταξύ τους εταιρείες του ίδιου τεχνολογικού τομέα για τη δημιουργία τεχνολογικών standards τόσο περισσότερες εταιρείες-υποκατασκευαστές θα υλοποιούν τη νέα τεχνολογία ή πρότυπο και τόσο περισσότεροι θα είναι και οι τελικοί αποδέκτες της.

Από την άλλη πλευρά, όταν βρισκόμαστε σε περιόδους όπου οι εταιρείες που παράγουν ίδια προϊόντα ή παρέχουν ίδιες υπηρεσίες θέλουν να λανσάρουν νέα προϊόντα ή πακέτα υπηρεσιών στην αγορά, τότε, παρόλο τον ανταγωνισμό μεταξύ τους, η συνεργασία μεταξύ τους μπορεί να δημιουργήσει μια

---

<sup>2</sup> Σύμφωνα με το μοντέλο OEM, ο αρχικός κατασκευαστής πρωτότυπου εξοπλισμού, συνήθως η κυρίαρχη εταιρεία μέσα σε κάθε ομάδα, η οποία συνήθως είναι και αυτή που σχεδιάζει την τεχνολογία, τροφοδοτεί με τεχνολογία και εξελεγμένα συστατικά έναν (πιο αδύναμο) αντίπαλο σε άλλη χώρα, έτσι ώστε ο τελευταίος να κατασκευάζει τα αγαθά που ο αρχικός θα διαθέτει στις διεθνείς αγορές με το δικό του σήμα.

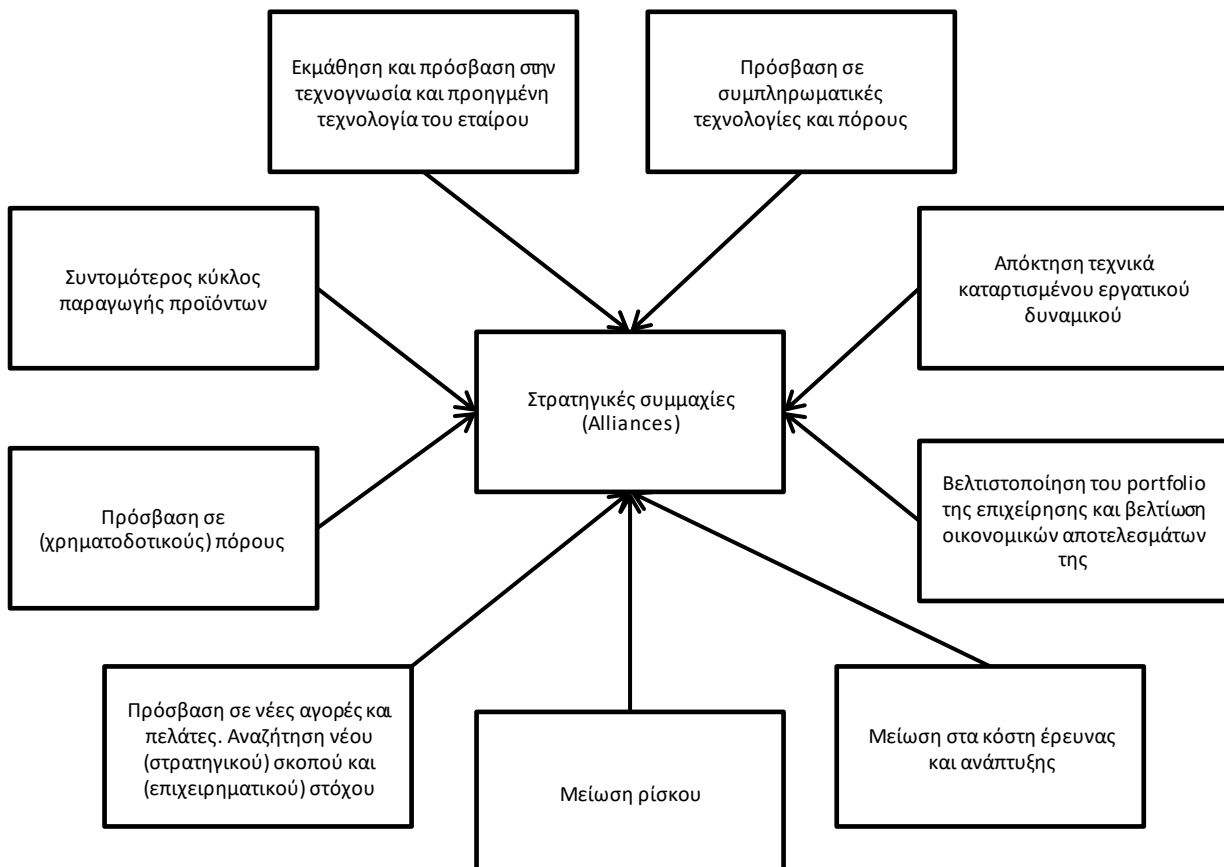
κρίσιμη μάζα αποδεκτών για τα προϊόντα τους ώστε αυτά να έχουν καλύτερη αποδοχή και ευρύτερες δυνατότητες χρήσης. Επίσης, μια σημαντική βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών, σε συνεργασία με τους ανταγωνιστές, πιθανώς να αυξήσει το μέγεθος της τρέχουσας αγοράς ή να δημιουργήσει εντελώς νέες. Μια τέτοια συνεργασία θα είναι και πιο αποτελεσματική στην ταχεία βελτίωση της παραγωγής και του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων.

Αυτοί είναι κάποιοι μόνο από τους λόγους που έχουμε εντοπίσει για την εμφάνιση σχέσεων cooperation μεταξύ εταιρειών και δεν θεωρούμε ότι τους έχουμε καλύψει όλους. Στην [Εικόνα 1] παρουσιάζονται σχηματικά.

Πάντως, για όποιον λόγο και να υλοποιούν σχέσεις cooperation οι εταιρείες το σίγουρο, σύμφωνα με τους Hamel, Doz, & Prahalad (1989), είναι ότι οι δεσμοί συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών έχουν πολλαπλασιαστεί. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι η συνεργασία είναι ένα σημαντικό μέσο με το οποίο μπορούν να ανταγωνιστούν καλύτερα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Και, πράγματι, το 50% των νέων συμφωνιών συνεργασίας είναι μεταξύ ανταγωνιστών.

Στην [Εικόνα 1] οι λόγοι δημιουργίας συμπράξεων φαίνονται και σχηματικά.



Εικόνα 1: Λόγοι για συνέργειες. Πηγή: B Kozyra, Alians strategiczny jako wstep do fuzji lub przejecia, Biblioteka Naukowa Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2005, p.52

## Πίστωση αξίας

Από την πλευρά της πίστωσης αξίας η coopetition περιέχει ένα ενδιαφέρον δίλημμα: οι εταιρείες που συνεργάζονται για να διευρύνουν το μέγεθος της αγοράς, προκειμένου στη συνέχεια να ανταγωνιστούν για αυτήν, είναι σε καλύτερη θέση από αυτές που δεν περιλαμβάνονται στο πλαίσιο συνεργασίας. Ενώ κατά την coopetition στη φάση δημιουργίας αξίας φαίνεται να υπάρχουν λιγότερο εντατικές πλευρές ανταγωνισμού, κατά τη φάση της ιδιοποίησης της αξίας οι ανταγωνιστές εμπλέκονται σε ένα «παιχνίδι διαπραγμάτευσης» για το διαμοιρασμό της, το οποίο όμως δημιουργεί ανταγωνιστική πίεση βασισμένη σε παρόμοιες βάσεις και γνώση.

Στην περίπτωση των συνεργατικών σχέσεων χωρίς ανταγωνιστικά στοιχεία είναι σχετικά εύκολο να μοιραστούν οι δραστηριότητες μεταξύ των συμμετεχόντων και συχνά αυτό αποτελεί ένα εκ των προτέρων αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Όμως, στη συνέχεια, επειδή οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν δομές και μηχανισμούς με παρόμοια χαρακτηριστικά για την αξιοποίηση του αποτελέσματος, γρήγορα το μοίρασμα μπορεί να γίνει πολύ δύσκολο. Για παράδειγμα, αν οι συμμετέχοντες στην coopetition χρησιμοποιούν τα ίδια αποτελέσματα με σχετικά παρόμοιο τρόπο, τελικά ο ανταγωνισμός μεταξύ τους μειώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όλους. Αυτό δημιουργεί μια κατάσταση «παράδοξου» σε σχέση με την πίστωση της αξίας που προέρχονται από δράσεις τύπου coopetition: τα υψηλά επίπεδα ικανότητας απορρόφησης και η κοινή γνώση κατά τη φάση της δημιουργίας αξίας μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστική πίεση και να αποδειχθεί ότι είναι εμπόδιο κατά την πίστωση της αξίας.

Ένα επιπλέον πρόβλημα δημιουργείται κατά τη διαφοροποίηση και προστασία της καινοτομίας από απομιμήσεις. Η ανάγκη για την πρόληψη της απομίμησης, αυξάνει την ετοιμότητα ώστε να χρησιμοποιηθούν άλλοι μηχανισμοί προστασίας και καταλληλότητας όπως ο χρόνος, η πρακτική απόκρυψης γνώσης και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Μια υψηλή ικανότητα απορρόφησης σε συνδυασμό με την μακροχρόνια συνεργασία αυξάνει το ρυθμό με τον οποίο άλλοι που ασχολούνται με coopetition θα μιμηθούν τρόπους που έχουν εφαρμοστεί σε προηγούμενες εταιρείες. Ενώ οι μη-ανταγωνιστικές εταιρείες μπορούν να βασίζονται σε λειτουργίες όπως η διαίρεση σε επιχειρηματικές περιοχές και να αφήνουν περιθώρια για ατομικούς ανταγωνιστικούς στόχους, η επιλογή αυτή δεν υπάρχει σε ανταγωνιστικές εταιρείες λόγω της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας και άλλα παρόμοια πρότυπα. Έτσι, ενώ η coopetition μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα κατά τα στάδια της πίστωσης της αξίας τα προβλήματα που δημιουργούνται στη συνέχεια είναι αξιοσημείωτα: η χαμηλότερη πίεση του ανταγωνισμού συμπίπτει με υψηλότερες πιθανότητες απόκτησης επαρκούς προστασίας και, στη συνέχεια, με χαμηλότερο κίνδυνο μίμησης.

Επίσης σε μια σχέση coopetition τα όρια της δημιουργίας αξίας και της πίστωσης της είναι πιο ασαφή. Για παράδειγμα, ανταγωνιστές που λειτουργούν με σχέσεις coopetition απολαμβάνουν τα άμεσα πλεονεκτήματα της συνεργασίας, όπως π.χ. βελτίωση ενός προϊόντος, αλλά αποκτούν και επιπλέον πλεονεκτήματα έναντι άλλων ανταγωνιστών τα οποία δεν περιλαμβάνονται στην σύμπραξη. Τέτοια

είναι για παράδειγμα καλύτερο άνοιγμα στις αγορές, μεγαλύτερες πιθανότητες να δώσουν καλύτερες προσφορές έναντι άλλων κ.λπ.

Τα παραπάνω στοιχεία κάνουν πιο έντονη τη δυναμική ανάμεσα τις εταιρικές σχέσεις coopetition βοηθώντας στην εναλλαγή ανάμεσα σε διάφορα επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού. Αυτή η ένταση όμως είναι που πολλές φορές οδηγεί τις καινοτομίες και την εξέλιξη.

### **3.3. Πλεονεκτήματα coopetition έναντι στρατηγικής συμμαχίας**

Στην παραδοσιακή προσέγγιση των οικονομικών επιστημών ο ανταγωνισμός είναι έννοια εντελώς αντίθετη με τη συνεργασία.

Σε αυτή την κλασσική προσέγγιση η έννοια της στρατηγικής συμμαχίας είναι πλέον κατάλληλη γιατί η στρατηγική συμμαχία αποτελεί ένα μέρος του πλαισίου των δια-οργανωτικών σχέσεων και επικεντρώνεται στη συνεργασία και στα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν. Αλλά εξ ορισμού έχει μονοδιάστατο χαρακτήρα και επικεντρώνεται απλώς στη συνεργασία χωρίς να δημιουργεί κατάλληλες ανταγωνιστικές σχέσεις. Η coopetition από την άλλη κάνει μια πιο ρεαλιστική θεώρηση: είναι μια σχέση μεταξύ των παικτών σε μια αγορά που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά συνεργασίας και ανταγωνισμού.

Η παρουσίαση και αντιπαραβολή των χαρακτηριστικών της coopetition και της στρατηγικής συμμαχίας που φαίνεται στον [Πίνακας 2] (από τη διδακτορική διατριβή της Kozyra, 2012) εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά τους είναι κατά το 63% ίδια. Όμως από τον πίνακα διακρίνεται το σημείο 5 «Ο πολυδιάστατος χαρακτήρας», όπου φαίνεται ότι η coopetition είναι μια έννοια που περιγράφει το φαινόμενο μιας συνεργασίας ευρέως κατανοητής μεταξύ των οντοτήτων που τονίζει ταυτόχρονα τόσο τη συνεργασία όσο και τον ανταγωνισμό.

Οι διαφορές αυτές προκαλούν συγκρούσεις με ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

Η coopetition βοηθά ώστε οι συμμετέχοντες παγκόσμιοι αντίπαλοι να πραγματοποιούν πλήθος ανταγωνιστικών και συνεργατικών επιλογών σε διάφορους τομείς ενώ στις ίδιες περιπτώσεις αντίθετα, η συνεργασία και ο ανταγωνισμός από μόνα τους προσφέρουν λιγότερες στρατηγικές επιλογές.

Στις περιπτώσεις που εφαρμόζεται μόνο καθαρός ανταγωνισμός ένας παγκόσμιος παίκτης που επιδιώκει να γίνει κυρίαρχη δύναμη στην αγορά θα ήθελε να επιβάλλει φραγμούς εισόδου στις εταιρείες που επιθυμούν να μπουν στον ίδιο χώρο με αυτόν. Ο παίκτης αυτός, στην προσπάθειά του να ελέγξει την αγορά ώστε να περιοριστεί ο μελλοντικός ανταγωνισμός, θα μπορούσε να ασκήσει πιέσεις στις κυβερνήσεις ώστε να μην επικυρώσουν επενδυτικά σχέδια σε άλλους παίκτες ή ο ίδιος να συνεννοηθεί με τοπικά ή ξένα κατεστημένα για να θέσουν περιορισμούς στους νεοεισερχόμενους στο χώρο, βάζοντας για παράδειγμα αύξηση στις τιμές εισόδου ή ελέγχους στους διαθέσιμους πόρους. Αυτή η ανταγωνιστική συμπεριφορά όμως αρχικά μπορεί να λειτουργήσει ευνοϊκά για αυτόν,

μακροπρόθεσμα ωστόσο θα υπονομεύσει τη βιωσιμότητά του, επιφέροντας οργανωτικό εφησυχασμό που αναστέλλει την καινοτομία, την ευελιξία, την επιχειρηματικότητα και προκαλώντας ακαμψία στα διοικητικά του συστήματα και στις οργανωτικές του δεξιότητες.

**Πίνακας 2: Πηγή: Strategic alliance as a particular form of coopetition, BEATA KOZYRA, PHD, Poznan University College of Business POLAND**

	<b>Χαρακτηριστικά</b>	<b>Coopetition</b>	<b>Alliance</b>
1	<i>Συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρών</i>	<i>Ναι</i>	<i>Ναι</i>
2	<i>Συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι πάντα</i>
3	<i>Ταυτόχρονη εμφάνιση συνεργασίας και ανταγωνισμού</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι πάντα</i>
4	<i>Η ροή των σχέσεων είναι μεγαλύτερης σπουδαιότητας για την εταιρική σχέση (partnership)</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
5	<i>Πολυδιάστατος χαρακτήρας (σχέσεις και coopetition και cooperation)</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
6	<i>Η συνεργασία βασίζεται στο ότι αναλαμβάνουν οι εταίροι μια κοινή επένδυση ή μια συγκεκριμένου τύπου δραστηριότητα</i>	<i>Ναι</i>	<i>Ναι</i>
7	<i>Μακρόχρονη συνεργασία χωρίς ημερομηνία λήξης</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
8	<i>Συνεχόμενη συνεργασία. Δεν είναι συνεργασία του ενός project</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
9	<i>Η συνεργασία βασίζεται σε αναλογική ένωση και χρήση πόρων/ικανοτήτων/δεξιοτήτων και μέσων και των δυο εταιρών απαραίτητων</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι πάντα</i>
10	<i>Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και δέσμευση έχουν μεγάλη σημασία</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι απαραίτητα</i>
11	<i>Κοινή δημιουργία αξίας (value creation) με ταυτόχρονο ανταγωνισμό στο μοίρασμα της αξίας</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
12	<i>Μερική συμμόρφωση των σκοπών και των ενδιαφερόντων</i>	<i>Ναι</i>	<i>Ναι</i>
13	<i>Συνεργασία οι σκοποί της οποίας είναι να γίνει αντιληπτό ένα συγκεκριμένο επίτευγμα εστιασμένα στην ικανοποίηση αμοιβαίου οφέλους και αναγκών</i>	<i>Ναι</i>	<i>Ναι</i>
14	<i>Οφέλη σε όλους τους συνεργάτες σαν αποτέλεσμα της συνέργειας</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι απαραίτητα</i>

Όμοια και η καθαρή συνεργασία από μόνη της επίσης μπορεί να αποδειχθεί λάθος τακτική. Ένας λόγος για αυτό είναι ότι στις επιχειρηματικές σχέσεις υπάρχει και καιροσκοπισμός διότι, σε ημιδομημένες σχέσεις εμπιστοσύνης, αυτός είναι δύσκολο να αποφευχθεί, ιδιαίτερα δε όταν οι συμφωνίες συνεργασίας δομούνται και εφαρμόζονται με χαλαρότητα. Ένας άλλος λόγος επίσης είναι ότι οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις μπορεί να χάσουν σταδιακά την ανταγωνιστική τους καινοτομία με κίνδυνο μετά το τέλος της συνεργασίας να χάσουν και τη θέση τους σε εξαιρετικά ανταγωνιστικές αγορές.

Γενικά, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν coopetition μπορεί να έχουν αυξημένη ευελιξία λόγω της μεγαλύτερης ποικιλίας στρατηγικών επιλογών από εκείνες που θα είχαν αν εφαρμόζαν μόνο καθαρό ανταγωνισμό ή μόνο συνεργασία. Όπως σημειώνεται από τον Hamel et al., (1989) ακόμα κι αν σε μια σχέση coopetition κάποιοι εταίροι μπορεί να δώσουν περισσότερα από ό,τι θα κερδίσουν στην εξίσωση κινδύνου-απόδοσης ή στην αναλογία συνεισφοράς-ανταμοιβής, συνήθως δεν φταίει η coopetition αυτή καθαυτή για αυτό αλλά μια εσφαλμένη εφαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής συνεργασίας. Μακροχρόνια, αν οι συνεργασίες είναι επιτυχείς, θα ωφελήσουν όλους τους συμμετέχοντες αντιπάλους.

### 3.4. Ενδιάμεσες καταστάσεις coopetition από τον ανταγωνισμό ως τη συνεργασία

Όπως είδαμε παραπάνω οι παραπάνω αντικρουόμενες δυνάμεις της coopetition, η συνεργασία και ο ανταγωνισμός, ανατροφοδοτούν τις εντάσεις μεταξύ τους και δημιουργούν τις μεταξύ τους ισορροπίες.

Είναι φανερό λοιπόν ότι αυτές οι δυνάμεις που συνυπάρχουν στην coopetition έχουν σαν συνέπεια να δημιουργούν μια συνεχή **δυναμική** ανάμεσα στις σχέσεις των εταιρειών, η οποία τις κάνει ευπαθείς, τείνοντας να τις διαλύσει. Επίσης αυτή η δυναμική κάνει τις σχέσεις coopetition ευμετάβλητες, με αποτέλεσμα να αλλάζουν οι «ποσότητες» του ανταγωνισμού και της συνεργασίας μέσα στο χρόνο και να κυμαίνονται από την απόλυτη έλλειψη του καθενός μέχρι την πλήρη σύνθεση μεταξύ τους.

Στην συνέχεια αυτής της ενότητας θα περιγράψουμε τις διαφορετικές καταστάσεις coopetition που μπορεί να εμφανιστούν λόγω των διαφορετικών σχέσεων συνεργασίας-ανταγωνισμού. Επίσης θα αναφέρουμε περιπτώσεις που ισχύει η κάθε μία κατάσταση και θα αναπτύξουμε τις στρατηγικές που μπορεί να εφαρμοστούν για να ενισχύσουν τα θετικά αποτελέσματα σε κάθε μία ή να αποσοβήσουν τα αρνητικά.

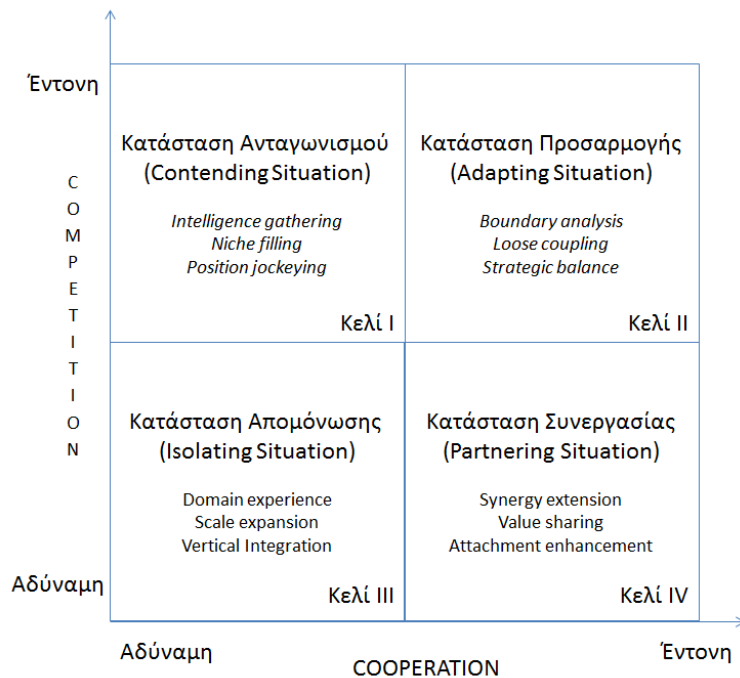
Οι σχέσεις στην coopetition μπορούν να διακριθούν ως προς την ένταση της σχέσης συνεργασίας και ανταγωνισμού αντίστοιχα και ως προς τον αριθμό της διαφοροποίησης που εμπεριέχουν.

#### Διάκριση σχέσεων με βάση την ένταση

Αρχικά, θα ξεκινήσουμε με την έννοια **ένταση** της coopetition ορίζοντας ότι είναι ο βαθμός στον οποίο ένας κομβικός παγκόσμιος παίκτης είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστικός και συνεργατικός με μεγάλους παγκόσμιους αντιπάλους του στις διεθνείς αγορές.

Οι διαφορετικές καταστάσεις **έντασης** της coopetition στις οποίες μπορεί να βρεθεί μια εταιρεία περιγράφονται στην [Εικόνα 2]. Στο Κελί IV της εικόνας αυτής, έχουμε μια σχέση μεταξύ δύο ανταγωνιστών που αφορά μόνο στη συνεργασία, δηλαδή μια παραδοσιακή σχέση συνεργασίας. Την κατάσταση αυτή ονομάζουμε *κατάσταση συνεργασίας (partnering situation)*. Στο Κελί I της εικόνας έχουμε μια σχέση μεταξύ δύο ανταγωνιστών που αποτελείται μόνο από ανταγωνισμό, δηλαδή έχουμε

μια καθαρά ανταγωνιστική σχέση. Την κατάσταση αυτή ονομάζουμε *κατάσταση ανταγωνισμού* (*contending situation*). Μεταξύ αυτών των δύο έχουμε διάφορες αποχρώσεις των cooperative σχέσεων ανάλογα με το βαθμό της συνεργασίας ή/και του ανταγωνισμού μεταξύ τους, με χαρακτηριστικές τις εξής: την *κατάσταση απομόνωσης* (*isolating situation*) στο Κελί III, και την *κατάσταση προσαρμογής* (*adapting situation*) στο Κελί II.



Εικόνα 2: Καταστάσεις της coopetition ανάλογα με την ένταση της συνεργασίας-ανταγωνισμού (Πηγή: Y. Luo / Journal of World Business 42 (2007) 129–144)

Μέσα στα κελιά της ίδιας εικόνας αναγράφονται οι τακτικές που μπορεί να εφαρμόσει μια εταιρεία όντας σε κάθε κατάσταση, τόσο να επιβιώσει όσο το δυνατόν καλύτερα σε αυτήν, όσο και για να περάσει σε μια άλλη.

Κατά μια προσέγγιση, αν οι καταστάσεις της εικόνας αυτής «διαβαστούν» με τη σειρά αρχίζοντας από αυτήν της *απομόνωσης*, στη συνέχεια περνώντας στην *κατάσταση ανταγωνισμού*, μετά στην *κατάσταση προσαρμογής* και στη τέλος στην *κατάσταση συνεργασίας*, αποτυπώνουν την εξέλιξη των ενδο-εταιρικών σχέσεων μέσα στο χρόνο, αλλά ταυτόχρονα αποτελούν και τον οδικό χάρτη που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία που βρίσκεται σε μία από αυτές για να αποκτήσει ή να βελτιώσει την κουλτούρα συνεργατικής ενδο-εταιρικής συμπεριφοράς.

Πριν περιγράψουμε την κάθε κατάσταση ξεχωριστά, να αναφέρουμε ότι δεν είναι πανάκεια η μια ή η άλλη προσέγγιση ή ότι η μία είναι κακή και η άλλη καλή. Όλες ακόμα και αυτές που με πρώτη ματιά φαίνονται λανθασμένες, σε κάποιες καταστάσεις, αποδίδουν τα μέγιστα από την οπτική της επιχείρησης.

Η *κατάσταση απομόνωσης* (*isolating situation*) εμφανίζεται στις εταιρικές σχέσεις όταν τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η συνεργασία είναι πολύ αδύνατα. Μια τέτοια κατάσταση πρακτικά προκύπτει



όταν η επιχείρηση δεν αλληλεπιδρά αρκετά με άλλους παγκόσμιους παίκτες, αντίθετα, διατηρεί χαμηλό ανταγωνισμό και χαμηλή συνεργασία με αυτούς. Με άλλα λόγια, η κατάσταση αυτή ισχύει όταν η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές λειτουργεί σχεδόν ανεξάρτητη δημιουργώντας γραμμές παραγωγής για τις παγκόσμιες επενδύσεις και δραστηριότητές της από μόνη της. Η κατάσταση αυτή απεικονίζεται στο Κελί III της [Εικόνα 2]. Σε αυτή την ακραία κατάσταση, η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση με άλλους ανταγωνιστές είναι χαμηλή και, από τη μια, περιορίζει την εταιρεία σε ορισμένες κατακερματισμένες εθνικές αγορές (συνήθως η περίπτωση των εξειδικευμένων πολυεθνικών), αλλά από την άλλη, της επιτρέπει να κεφαλαιοποιεί τη μονοπωλιακή της ισχύ που έχει στις παγκόσμιες αγορές.

Μια τέτοια κατάσταση εμφανίζεται στην περίπτωση των μονοπωλιακών πολυεθνικών. Οι μονοπωλιακές πολυεθνικές επιχειρήσεις υπάρχουν κυρίως λόγω της δεσπόζουσας ισχύος τους στην αγορά και λόγω της θέσης τους που κανένας άλλος παίκτης δεν μπορεί να αμφισβητήσει. Όμως λόγω της αυξανόμενης ολοκλήρωσης της παγκόσμιας οικονομίας και της αυξανόμενης αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων ο αριθμός των εταιρειών που λειτουργούν μόνες τους έχει μειωθεί στα περισσότερα πεδία δράσης των επιχειρήσεων. Βέβαια, υπάρχουν και άλλοι λόγοι για τους οποίους οι μονοπωλιακές τακτικές δεν είναι πλέον η σύγχρονη τάση. Ένας τέτοιος λόγος είναι, για παράδειγμα, ότι ορισμένες εξειδικευμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις που πετυχαίνουν σε περιορισμένες αγορές ή σε κάποια προϊόντα στα οποία ο παγκόσμιος ανταγωνισμός είναι σε πολύ χαμηλό επίπεδο, μπορεί να κολλήσουν σε μια θέση λόγω των στρατηγικών επιλογών αυτονομίας τους που δεν αφήνουν περιθώρια συνεργασίας με άλλους φορείς (Gimeno & Woo, 1999). Ένα χαρακτηριστικό **παράδειγμα** που δείχνει την απομόνωση σε μια εξειδικευμένη περιοχή αποτελεί η εταιρεία κατασκευής μικροτσιπ, Intel, οι επεξεργαστές της οποίας κατέχουν σήμερα περίπου το 80% του μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς.

Ο χαμηλός ανταγωνισμός μεταξύ ανταγωνιστών προκύπτει, ως επί το πλείστον, για τους εξής λόγους:

- (α) λόγω των φραγμών εισόδου που έχουν τεθεί εναντίον των νεοεισερχόμενων, μέσω κανονιστικών φραγμών, τεχνολογικών προτύπων, ή κεφαλαιακών απαιτήσεων,
- (β) λόγω της απαιτούμενης εξειδικευμένης εμπειρίας ή τεχνογνωσίας με την οποία δεν είναι εξοπλισμένες οι νεοεισερχόμενες.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν κατάσταση απομόνωσης μπορούν να ξεπεράσουν την κατάσταση αυτή εξετάζοντας μια σειρά από ενέργειες ως στρατηγικές απαντήσεις στον χαμηλό ανταγωνισμό-χαμηλή συνεργασία που έχουν με τους παγκόσμιους ανταγωνιστές.

Τέτοιες, μπορεί να είναι:

- Η **εξειδίκευση σε ένα τομέα (domain experience)** είναι μια στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις κατάστασης απομόνωσης, σαν τακτική επιβίωσης. Στην **εξειδίκευση σε ένα τομέα** τονίζονται ορισμένα τμήματα του προϊόντος ή της αγοράς στα οποία η επιχείρηση έχει ένα βασικό πλεονέκτημα, το οποίο υποστηρίζεται π.χ. από γνώση που κατέχει μόνο αυτή ή που προκύπτει από

την εξειδικευμένη τεχνογνωσία της. Αυτή η εξειδικευμένη τεχνογνωσία της επιτρέπει να γίνει αρχηγικός παίκτης σε μια κατακερματισμένη αγορά ή σε μια αγορά με εξειδικευμένα προϊόντα. Η **εξειδίκευση** σε ένα τομέα προτιμάται σαν στρατηγική όταν η εξειδικευμένη σύνθεση ενός προϊόντος της δεν έχει ακόμη αμφισβητηθεί σημαντικά από άλλες εταιρείες και αυτό αναμένεται να διατηρηθεί στο μέλλον.

- Η **κάθετη ολοκλήρωση** (*vertical integration*) είναι μια στρατηγική που αυξάνει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης που βρίσκεται παγκοσμίως σε *κατάσταση απομόνωσης*. Η *κάθετη ολοκλήρωση* επεκτείνει την παγκόσμια ισχύ της επιχείρησης, η οποία επενδύει σε μια εξειδικευμένη σύνθεση ενός προϊόντος της σε εκείνη την αγορά στην οποία έχει ιδιαίτερες δυνατότητες, ή σε διάφορες εθνικές αγορές στις οποίες έχει κυρίαρχη δύναμη και μονοπωλιακή θέση. Επίσης, η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να βελτιώσει το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης και την αύξηση των εμποδίων εισόδου των επόμενων στον χώρο (Hitt et al., 2000). Η **επέκταση κλίμακας** (*scale expansion*) είναι μια στρατηγική που έχει ως στόχο να αξιοποιήσει την υπάρχουσα ισχυρή θέση της επιχείρησης, με αύξηση της παραγωγής και του όγκου των πωλήσεών της (Gimeno & Woo, 1999, Lado et al., 1997).

Για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε *κατάσταση απομόνωσης*, η επέκταση των οικονομιών κλίμακας έχει διπλό πλεονέκτημα:

- (α) βελτιώνει τις ταμειακές εισροές τους και
- (β) αυξάνει τους φραγμούς εισόδου στους επόμενους.

Μαζί με την ενίσχυση της καινοτομίας, την ανταπόκριση των πελατών και τις εθνικές προσαρμογές, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε *κατάσταση απομόνωσης* μπορούν να επικεντρωθούν στην επέκτασή τους και να εκμεταλλευτούν όλες τις πιθανές ευκαιρίες της αγοράς. Η στρατηγική αυτή, βέβαια, προϋποθέτει επιλεκτική λήψη αποφάσεων σχετικά με την παγκόσμια εξάπλωση επιλεγμένων πόρων, τη διασφάλιση της ιδιόκτητης τεχνογνωσίας και τη μετεγκατάσταση μονάδων παραγωγής σε ιδανικές τοποθεσίες που να βοηθούν στη μείωση του κόστους παραγωγής.

Μια **κατάσταση ανταγωνισμού** (*contending situation*) εμφανίζεται όταν η συνεργασία είναι πολύ αδύναμη και ο ανταγωνισμός πολύ έντονος. Στην πράξη, η *κατάσταση ανταγωνισμού* εμφανίζεται όταν μια επιχείρηση συν-ανταγωνίζεται με έναν άλλο σημαντικό παγκόσμιο παίκτη για χώρο στην αγορά, για ανταγωνιστικότερη θέση, για (επιπλέον) μερίδιο σε κρίσιμες διεθνείς αγορές κ.α. εφαρμόζοντας υψηλό ανταγωνισμό με τους ομολόγους της σε συνδυασμό με χαμηλό επίπεδο συνεργασίας. Η *κατάσταση ανταγωνισμού* απεικονίζεται στο Κελί I της [Εικόνα 2]. **Παράδειγμα** της περίπτωσης αυτής αποτελεί η McDonnell Douglas, η οποία πριν τη συγχώνευσή της με την Boeing το 1997, ήταν σε ανταγωνιστική θέση τόσο με την Boeing όσο και την Airbus. Οι διμερείς σχέσεις της με την Boeing και την Airbus κυριαρχούνταν από ανταγωνισμό, έχοντας μόνο μια μικρής κλίμακας συνεργασία στον τομέα των ανταλλακτικών και των εξαρτημάτων μεταξύ των υπομονάδων τους.

Μια κατάσταση ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα πιθανό να εμφανιστεί σε μια ολιγοπωλιακή αγορά, στην οποία διάφοροι παγκόσμιοι παίκτες καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο των αγορών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό, βιομηχανική απορρύθμιση στα περισσότερα έθνη και ολοένα πιο εξελιγμένη ζήτηση από πελάτες από όλο τον κόσμο (Malnight, 2001). Μια κατάσταση ανταγωνισμού επίσης είναι πιθανό να συμβεί όταν η ομοιότητα των προϊόντων και τα κοινά στοιχεία των coopetitive εταιρειών είναι σημαντικά. Ο λόγος είναι ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά κάνει τις συμπαιγνίες μεταξύ των παγκόσμιων ολιγοπωλιακών παικτών δύσκολες, ενώ η ομοιότητα των πόρων και των προϊόντων μειώνει την επιθυμία των εταιρειών να συνεργαστούν (Bernheim & Whinston, 1990). Η ομοιότητα των προϊόντων σε μια παγκόσμια κοινή αγορά αυξάνει τον ανταγωνισμό και μειώνει τη διάθεση για συνεργασία. Επίσης, η ομοιότητα των πόρων αποδυναμώνει την αξία τους και διαλύει τις συνέργειες. Επιπρόσθετοι παράγοντες που εντείνουν τον ανταγωνισμό και επιβραδύνουν τη συνεργασία μπορεί να είναι μια μακρά ιστορία ανταγωνισμού, μια αδύναμη σχέση δια-επιχειρηματικής εμπιστοσύνης ή μια αξιοσημείωτη πολιτιστική απόσταση ανάμεσα σε δύο παγκόσμιους παίκτες. **Παραδείγματα** της περίπτωσης αυτής αποτελούν οι σχέσεις μεταξύ της Coca-Cola και της Pepsi, της Fuji και της Kodak, της Airbus και της Boeing, της Sun Microsystems και της Microsoft.

Όμως να σημειώσουμε εδώ ότι αν και η αντιπαλότητα που προκύπτει από τον ανταγωνισμό οξύνει τη διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών, ωστόσο αυξάνει και τη δυναμική της βιομηχανίας. Σύμφωνα με τον Porter (1980), δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι μια κατάσταση με έντονο ανταγωνισμό είναι ένα καίριο στοιχείο που πιέζει τις επιχειρήσεις προς την καινοτομία και την βελτίωση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων. Για παράδειγμα, ο Porter (1980) θεωρεί ότι με την παρουσία πολλών ανταγωνιστών σε μια συγκεκριμένη αγορά, η πίεση για βελτιώσεις και καινοτομίες γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη. Ακόμα περισσότερο, όταν οι ανταγωνιστές βρίσκονται κοντά σε π.χ. θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας τότε η ένταση γίνεται ακόμα μεγαλύτερη γιατί η τοπικότητα δίνει τη δυνατότητα να παρατηρούν η μία εταιρεία τις κινήσεις των άλλων, με αποτέλεσμα να μπορούν αυτές μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να μιμηθούν η μία την άλλη. Αυτό φυσικά επιταχύνει τις εξελίξεις.

Όπως βλέπουμε στην [Εικόνα 2], μια πολυεθνική εταιρεία που βρίσκεται σε κατάσταση ανταγωνισμού έχει τρεις στρατηγικές που θα μπορούσαν να αποτελέσουν λύση σε μια σχέση υψηλού ανταγωνισμού–χαμηλής συνεργασίας με τους κύριους αντιπάλους της. Αυτές είναι: η **συλλογή ευφροίας** (*intelligence gathering*), η **εξειδίκευση** (*niche filling*) και οι **ελιγμοί θέσης** (*position jockeying*).

Παρακάτω, αναπτύσσουμε τις στρατηγικές αυτές.

- Η **συλλογή ευφροίας** (*intelligence gathering*) είναι η συλλογή και ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών με σκοπό την καλύτερη κατανόηση και πρόβλεψη των στόχων, των στρατηγικών, των δυνατοτήτων και των σχεδίων ενός άλλου παίκτη (Hitt et al., 2000). Η νόμιμη συλλογή πληροφοριών είναι ηθικά θεμιτή, βοηθά έναν παίκτη να κερδίσει τις γνώσεις που απαιτούνται για να δημιουργήσει

ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά και να αυξήσει την ποιότητα των στρατηγικών του αποφάσεων. Επίσης βοηθά την πολυεθνική να διατυπώσει τα παγκόσμια στρατηγικά της σχέδια και τις επενδυτικές της προτεραιότητες έτσι ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένη να ενεργήσει για να τις ενισχύσει ή για να εξουδετερώσει τις στρατηγικές κινήσεις αντιπάλων.

Παρά το ότι η *συλλογή ευφυΐας* θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε όλες τις περιπτώσεις ανάλυσης ανταγωνισμού, τη μεγαλύτερη έμφαση σε αυτήν θα έπρεπε να δίνουν οι εταιρείες που βρίσκονται σε ανταγωνιστική θέση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιες επιχειρήσεις συχνά έχουν περισσότερα κανάλια λήψης πληροφοριών για τους ανταγωνιστές τους ή μπορούν να προβλέψουν καλύτερα τη συμπεριφορά ενός ανταγωνιστή από μακριά, παρά μέσα από ένα υψηλότερο επίπεδο συνεργασίας (Κελιά II και IV της [Εικόνα 2]). Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου η εταιρεία δεν αλληλεπιδρά σημαντικά με τους ανταγωνιστές (Κελί III της [Εικόνα 2]) τότε η συλλογή ευφυΐας είναι για αυτήν λιγότερο σημαντική.

- **Εξειδίκευση (*niche filling*)** είναι η προσπάθεια μιας εταιρείας να εντοπίζει, να διεισδύει και να ενσωματώνει ένα πολλά υποσχόμενο κομμάτι της αγοράς το οποίο μπορεί να συνδέεται με μια γεωγραφική περιοχή, με ένα προϊόν και / ή με μια τεχνολογική πρωτοπορία (Day & Reibstein, 1997). Όταν μια εταιρεία βρίσκεται σε *κατάσταση ανταγωνισμού*, και άρα διατηρεί χαμηλού επιπέδου συνεργασία με άλλους παίκτες, η *αναζήτηση εξειδίκευσης* είναι πιθανό να ξεκινήσει από μόνη της. Η παγκόσμια επέκταση σε *κατάσταση ανταγωνισμού* δίνει στην εταιρεία μεγάλες γεωγραφικές και τεχνολογικές ευκαιρίες για να παράξει εξειδικευμένα προϊόντα, για να αυξήσει ή για να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητές της σε όλο τον κόσμο. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη πόρων σε νέες εξειδικευμένες αγορές του εξωτερικού είναι πλέον μια διαδεδομένη στρατηγική των πολυεθνικών εταιρειών, μεγάλων και μικρών, προερχόμενων από αναπτυσσόμενες ή και από αναπτυσσόμενες χώρες, για να αποφύγουν τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει σε πιο ώριμες αγορές ή σε πιο ώριμα προϊόντα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, επίσης, η *εξειδίκευση* δημιουργεί επιπλέον πλεονεκτήματα στον παίκτη που κάνει την πρώτη κίνηση. Τέτοια είναι για παράδειγμα: λιγότερη αρχική ανταγωνιστική απειλή, ισχυρότερη θέση στην αγορά η οποία τελικά εξαργυρώνεται με πρωτοπορία σε θέματα τεχνικής φύσης, περισσότερη αφοσίωση των πελατών, καλύτερη θέση στην αγορά ή καλύτερη αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματός της.

- Οι **ελιγμοί θέσης (*position jockeying*)** είναι η προσπάθεια μιας εταιρείας που λειτουργεί στην παγκόσμια αγορά να υπερασπιστεί και να ενισχύσει την πάγια θέση της στην αγορά εναντίον άλλων παγκόσμιων παικτών (Hitt et al., 2000). Σε αντίθεση με την *εξειδίκευση*, η οποία επιδιώκει μια νέα αγορά ή μια νέα θέση, συνήθως στο εξωτερικό, οι *ελιγμοί θέσης* δίνουν έμφαση στους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει και να ενισχύσει τη θέση της στην υπάρχουσα αγορά έναντι των αντιπάλων. Με άλλα λόγια, οι *ελιγμοί θέσης* εστιάζουν στη βελτιστοποίηση των στρατηγικών θέσεων της επιχείρησης δείχνοντας σεβασμό στους άλλους παίκτες με τους οποίους ήδη

ανταγωνίζονται σε εγκαθιδρυμένες «παλιές» αγορές, ενώ η *εξειδίκευση* επικεντρώνεται στη διερεύνηση νέων αγορών ή περιοχών στις οποίες δεν υπάρχει ανταγωνισμός από άλλο παίκτη.

Συνηθισμένες μέθοδοι *ελιγμών θέσης* περιλαμβάνουν, χωρίς όμως να περιορίζονται, τα εξής:

- (α) στον σχηματισμό στρατηγικών ομάδων που ενοποιούν τους προμηθευτές και τους διανομείς απέναντι σε έναν κορυφαίο αντίπαλο,
  - (β) στη δημιουργία ηγετικής θέσης στη βιομηχανία ή στα τεχνολογικά πρότυπα,
  - (γ) στην κυριαρχία στην αλυσίδα διανομής (logistics), ιδιαίτερα σε δίκτυα παγκόσμιας διανομής,
  - (δ) στον έλεγχο των κρίσιμων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας που μπορούν να διαμορφώσουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό π.χ. ελέγχοντας μερικούς μεγάλους παγκόσμιους προμηθευτές,
  - (ε) στον έλεγχο παγκόσμιων τιμών,
- και ακόμα στο να δελεάζουν πελάτες ανταγωνιστών.

Η *κατάσταση προσαρμογής (adapting situation)* αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία δύο παγκόσμιοι παίκτες εξαρτώνται αμοιβαία ο ένας στον άλλο για να επιτύχουν τους αντίστοιχους στόχους τους εφαρμόζοντας υψηλή συνεργασία και υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ τους.

Σε αντίθεση με την *κατάσταση συνεταιρισμού*, όπου η σχέση με έναν άλλο παίκτη χαρακτηρίζεται βασικά από μια συνεργατική ατμόσφαιρα, μια εταιρεία στην *κατάσταση προσαρμογής* συνεργάζεται σε ορισμένους τομείς με μεγάλες αντίπαλες εταιρείες ενώ σε άλλους τομείς ανταγωνίζεται με αυτές, ασκώντας ανεξάρτητη δράση για τη βελτίωση της δική της απόδοσης. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός και η συνεργασία μεταξύ παγκόσμιων αντιπάλων μπορεί να ισχύουν ανάμεσα σε διαφορετικά πλαίσια, π.χ. όταν αυτοί συνεργάζονται σε μια δεδομένη αγορά προϊόντων αλλά ανταγωνίζονται σε άλλη, ή συνεργάζονται σε μία δραστηριότητα αλλά ανταγωνίζονται σε άλλες.

Αυτό που κάνει μια *κατάσταση προσαρμογής* διαφορετική από τις άλλες είναι ότι οι βαθμοί συνεργασίας και ανταγωνισμού είναι υψηλοί αυξάνοντας έτσι μεταξύ παικτών ταυτόχρονα και τις ανταγωνιστικές και τις συνεργατικές συνδέσεις.

**Παράδειγμα** εταιρειών σε *κατάσταση προσαρμογής* αποτελούν η Hitachi και η HP. Αυτές οι δύο ανταγωνίζονται φοβερά για το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς στον τομέα κατασκευής οδηγών επανεγγράψιμων DVD και στον τομέα τεχνολογιών Δικτύου Τοπικής Αποθήκευσης (SAN). Από την άλλη όμως συνεργάζονται πολλά χρόνια με επιτυχία στον τομέα της τεχνολογίας RISC, σε τομείς τεχνολογικών συμφωνιών, στην προμήθεια προϊόντων ή στη δέσμευση για χρήση συγκεκριμένων τσιπ της τεχνολογίας της πληροφορικής στα προϊόντα τους.

Στην *κατάσταση προσαρμογής*, η φιλοσοφία και η συμπεριφορά της επιχείρησης δίνει έμφαση στα θετικά αθροίσματα που ενισχύουν τις αποτελεσματικές επιδράσεις τόσο του ανταγωνισμού όσο και της συνεργασίας με άλλους ηγετικούς παγκόσμιους παίκτες. Η συνεργασία μεταξύ τέτοιων αντιπάλων

μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση τους, επιτρέποντας στους εταίρους να χτίσουν και να αυξήσουν τις ιδιαίτερες κρίσιμες ικανότητές τους, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος και τους κινδύνους που συνδέονται με την παγκόσμια ανάπτυξη και την αξιοποίηση τέτοιων ικανοτήτων.

Ας αναφέρουμε εδώ ότι οι παγκόσμιοι αντίπαλοι σπάνια ανταγωνίζονται σε κάθε τους επιχειρηματική δραστηριότητα, κάθε προϊόν ή κάθε γεωγραφική αγορά. Με άλλα λόγια, το εύρος του ανταγωνισμού μεταξύ των δύο παγκόσμιων ανταγωνιστών είναι πάντα μικρότερο από το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του καθενός. Αν και οι παγκόσμιοι αντίπαλοι αυξάνουν τον ανταγωνισμό σε πολλά σημεία, η πλήρης αντιπαλότητα μεταξύ τους (δηλαδή, η συνολική επικάλυψη των επιχειρήσεων και των πεδίων της αγοράς) είναι σπάνια, λόγω των εξής παραγόντων:

- (α) τη σύνθεση της γεωγραφικής διαφοροποίησης στις παγκόσμιες αγορές,
- (β) τη σύνθεση επιχειρηματικών portfolios,
- (γ) τους τρόπους διεθνούς επέκτασης, και
- (δ) τη σημασία των επιμέρους εθνικών αγορών για τον καθένα.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κατάσταση προσαρμογής μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε ένα συνδυασμό υψηλού ανταγωνισμού-υψηλής συνεργασίας με έναν μεγάλο παγκόσμιο αντίπαλο τις εξής στρατηγικές: την **ανάλυση ορίων** (*boundary analysis*), τη **χαλαρή σύζευξη** (*loose coupling*) και τη **στρατηγική ισορροπία** (*strategic balance*).

- Η **ανάλυση ορίων** (*boundary analysis*) αφορά στον προσδιορισμό των κατάλληλων γεωγραφικών περιοχών / προϊόντων / αγορών / λειτουργιών στις οποίες οι δύο παίκτες θα ανταγωνίζονται και σε αυτές στις οποίες θα συνεργάζονται (Gimeno & Woo, 1999). Ένα κρίσιμο πρώτο βήμα προς τον καθορισμό των αγορών αυτών είναι να βρεθούν τα όρια ή τα πεδία δράσης για τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό, δεδομένου ότι αυτό καθορίζει τη μετέπειτα δομή της coopetition. Η **ανάλυση ορίων** βρίσκει τα όρια αυτά. Λαμβάνοντας υπόψη τη γεωγραφία, η **ανάλυση ορίων** δημιουργεί περισσότερες δυνατότητες και ευκαιρίες για ανταγωνιστική συνεργασία λόγω της μεγαλύτερης διάκρισης των πόρων μεταξύ τους και των μικρότερων κοινών σημείων της αγοράς.
- Η **χαλαρή σύζευξη** (*loose coupling*) είναι μια στρατηγική τακτική που χρησιμοποιεί χαλαρά δομημένες εταιρικές σχέσεις όπως: άδειες χρήσης, ερευνητικές κοινοπραξίες, συν-παραγωγές, αλυσίδα διανομής (logistics), παραγωγή OEM προϊόντων και υπεργολαβίες (outsourcing). Η **σύζευξη** διευκολύνει τη συνεργασία και παράγει σταθερότητα, ενώ η **χαλαρότητα** επιτρέπει ευελιξία και προάγει τον ανταγωνισμό. Οι χαλαρά δομημένες μορφές δικτύωσης μειώνουν την πίεση της «ομηρίας των ίδιων κεφαλαίων», δηλαδή τους κινδύνους και τις δαπάνες που συνδέονται με την εγκατάλειψη επενδύσεων με ίδια κεφάλαια, και ταιριάζουν με τη φύση της ανταγωνιστικής συνεργασίας, θεωρώντας τη συνεργασία σαν είναι ένα μέσο για να κερδηθεί ο ανταγωνισμός. Η στρατηγική ευελιξία που προκύπτει από την χαλαρότητα επιτρέπει στους παίκτες να διατηρήσουν την

κινητικότητα, την προσαρμοστικότητα και τον διαχωρισμό τους, πράγμα τα οποία με τη σειρά τους προωθούν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

- Τέλος, η **στρατηγική ισορροπία (strategic balance)** είναι μια οργανωτική διάρθρωση που περιλαμβάνει τις κατάλληλες αναλογίες συνεργασίας και ανταγωνισμού ικανή να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στους συνολικούς στόχους της επιχείρησης. Αυτή η ισορροπία είναι απαραίτητη σε όλους τους μεγάλους αντιπάλους που ανταγωνίζονται στις ίδιες παγκόσμιες αγορές (Jorde & Teece, 1989). Ο ανταγωνισμός και η συνεργασία με έναν συγκεκριμένο σημαντικό αντίπαλο θα πρέπει να πλαισιωθεί και να δομηθεί μέσα στο συνολικό προφίλ coopetition μιας επιχείρησης.

Γενικά, η επένδυση πάνω στη συνεργασία με έναν αντίπαλο αυξάνει την ευπάθεια της επιχείρησης σε ευκαιριακές και αντικρουόμενες συμπεριφορές του αντιπάλου. Από την άλλη, γενικά, η επένδυση στον παγκόσμιο ανταγωνισμό εναντίον ενός αντιπάλου είναι πιθανό να αποτρέψει τη βέλτιστη κατανομή των πόρων, τη διαφοροποίηση των κινδύνων, την αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων και την αξιοποίηση ευκαιριών.

Μια **κατάσταση συνεργασίας (partnering situation)**, που απεικονίζεται στο Κελί IV της [Εικόνα 2], εμφανίζεται όταν ένας παγκόσμιος παίκτης διατηρεί υψηλή συνεργασία και χαμηλό ανταγωνισμό με άλλους κατά την αναζήτηση κοινών συνεργιών που ξεκινούν από συμπληρωματικούς πόρους και ικανότητες που διαθέτουν. Στην περίπτωση αυτή οι δύο απαραίτητες προϋποθέσεις με τις οποίες παγκόσμιοι αντίπαλοι μπορεί να γίνουν εταίροι είναι να έχουν υψηλή συμπληρωματικότητα πόρων και μικρό αριθμό κοινών σημείων στην αγορά.

**(α) Η υψηλή συμπληρωματικότητα** πόρων αυξάνει την αλληλεξάρτηση των πόρων, ενισχύοντας έτσι τους οικονομικούς δεσμούς και την ανταγωνιστική συνεργασία μεταξύ των εταίρων.

**(β) Η χαμηλή ύπαρξη κοινών σημείων** στην αγορά διευκολύνει την ανταγωνιστική πίεση που μπορεί να προκύψει, όταν οι εταιρείες ανταγωνίζονται σώμα-με-σώμα για τους ίδιους τους καταναλωτές στις ίδιες γεωγραφικές αγορές.

Ένα τέτοιο **παράδειγμα** αποτελεί η συνεργασία της αμερικάνικης εταιρείας McDonnell Douglas με τη Kawasaki Heavy Industries της Ιαπωνίας, οι οποίες έχουν συνεργαστεί για πολλά χρόνια στην κατασκευή των αεριωθούμενων F-4 και F-15 και, στα εμπορικά ελικόπτερα, στο MD-900. Η συνεργασία αυτή συμβαίνει επειδή δεν υπάρχει σημαντικός άμεσος ανταγωνισμός μεταξύ στις δύο, επειδή έχουν λίγες κοινές αγορές. Συγκεκριμένα, η McDonnell Douglas επιδιώκει την οικονομικά αποδοτική παγκόσμια εμβέλεια και την παραγωγή στα ακροφύσια αέρα, ενώ η Kawasaki εστιάζει στην αναβάθμιση των τεχνολογιών της σε βαρύ εξοπλισμό.

Μια **κατάσταση συνεργασίας** αποτελεί έναν τρόπο για τις εταιρείες για να αποκτήσουν νέες γνώσεις: οι ανταγωνιστές συνεργάζονται για να ενισχύσουν τις επιδόσεις τους συνολικά, ανταλλάσσοντας πόρους και δεσμευόμενοι για κοινούς στόχους σε τομείς όπως π.χ. αγορά προϊόντων, κάνοντάς το αυτό είτε

μέσω μιας επίσημης σχέσης συνεργασίας όπως π.χ. ανταλλαγή μετοχών, είτε μιας άτυπης, όπως π.χ. συμπαραγωγή.

Επειδή μεταξύ δύο παγκόσμιων ανταγωνιστών οι ολοκληρωμένες καταστάσεις συνεργασίας είναι ασυνήθιστες, με εξαίρεση περιπτώσεις συγχώνευσης, όπως αυτή της Daimler Benz με την Chrysler, ή της McDonnell Douglas με την Boeing, σε γενικές γραμμές αυτές εμφανίζονται μόνο σε ορισμένους συγκεκριμένους τομείς που έχουν σημασία και για τους δύο παίκτες.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κατάσταση συνεργασίας έχουν διάφορες πιθανές στρατηγικές για να λειτουργήσουν στο πλαίσιο της υψηλής συνεργασίας. Αυτές είναι: **επέκταση της συνεργασίας** (*synergy extension*), **μοίρασμα αξίας** (*value sharing*) και **βελτίωση της προσκόλλησής** (*attachment enhancement*) τους.

- Η **επέκταση της συνεργασίας** (*synergy extension*) είναι μια τακτική που προσδιορίζει και εξετάζει πρόσθετα οφέλη, τεχνολογικά / επιχειρησιακά, τα οποία προκύπτουν από μια καθιερωμένη σχέση συνεργασίας (Lado et al., 1997). Μια συνεργασία που φέρει μαζί της συσσωρευμένη ικανοποίηση συχνά προκαλεί περαιτέρω, βαθύτερη και τολμηρότερη, συνεργασία για την επίτευξη επιπλέον συνεργιών. Επιπλέον, η δημιουργία τέτοιων συνεργιών είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή από ό,τι εκείνες που προκύπτουν από νέες συνεργασίες, λόγω των μειωμένων εξόδων εσωτερικού συντονισμού, εσωτερικών συναλλαγών και ανταλλαγής πληροφοριών. Αυτή η τακτική προτιμάται ιδιαίτερα όταν η συμπληρωματικότητα των πόρων, η συμβατότητα του στόχου, και η κουλτούρα συνεργασίας λειτουργούν ήδη μέσα σε ένα υπάρχον πλαίσιο συνεργασίας.
- Το **μοίρασμα αξίας** (*value sharing*) είναι μια οργανωτική προσπάθεια διαχείρισης των διαφορετικών πολιτισμών, φιλοσοφιών και ηθικών αξιών δύο εταιρειών. Η συνεργασία ενισχύεται όταν μια εταιρεία επιλέγει την άλλη σε μια ανταλλαγή αμοιβαίων στόχων (Oliver, 1991). Συν το χρόνω, η αμοιβαία αφομοίωση στόχων και στάσεων μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών γίνεται όλο και πιο πιθανή, καθώς οι παίκτες αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη κατανόηση των αξιών και της συμπεριφοράς ο ένας του άλλου μέσω της καθημερινής επαφής. Επίσης, το **μοίρασμα αξίας** προωθεί την αμοιβαιότητα που είναι μια σημαντική προϋπόθεση για διαρκείς δια-οργανωτικούς δεσμούς.
- Τέλος, η **βελτίωση της προσκόλλησης** (*attachment enhancement*) είναι μια προσπάθεια να αναζητήσουν και τα δύο μέρη ισχυρότερους δεσμούς τόσο σε ατομικό επίπεδο (αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των CEOs των επιχειρήσεων), όσο και σε οργανωτικό (συνδέσεις μεταξύ δύο επιχειρήσεων). Σε κάθε επίπεδο η προσκόλληση βελτιώνεται με την οικειότητα, την κοινωνικοποίηση και την ανταλλαγή γνώσεων. Για ένα ζεύγος παγκόσμιων παικτών που έχουν χτίσει ήδη σημαντική εμπιστοσύνη σε προσωπικό και εταιρικό επίπεδο, η ενίσχυση της προσκόλλησης είναι μια πολύ βιώσιμη επιλογή διότι οι κρίσιμοι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να ενσωματωθούν σε ενδο-εταιρικούς πόρους και διαδικασίες.



### 3.5. Coopetition: αίτια μετακίνησης μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού

Ποιοι είναι οι παράγοντες που μεταβάλλουν την ισορροπία ανάμεσα στον ανταγωνισμό και στη συνεργασία μεταξύ εταιρειών που εφαρμόζουν coopetition;

Ξεκινώντας από την έννοια **ανταγωνισμός** η οποία ορίζεται ως η αντικρουόμενη και συναγωνιζόμενη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων, έχουμε την απάντησή μας. Ο ανταγωνισμός αποτελεί την παλαιότερη και πιο συνηθισμένη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων, σύμφωνα με την οποία σκοπός της εταιρείας είναι να αποκτήσει πλεονεκτήματα έναντι των άλλων εταιρειών, τα οποία πλεονεκτήματα μεταφράζονται σε περισσότερους πελάτες, αύξηση του κέρδους σε βάρος άλλων επιχειρήσεων, επέκταση, εγκαθίδρυση παγκόσμιας εμβέλειας κ.λπ. (Song et al., 2015).

Στη βάση της παραπάνω θεώρησης της έννοιας του ανταγωνισμού βρίσκεται η υπόθεση ότι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό λόγω του ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν μια τέτοια ανταγωνιστική στρατηγική ως απαραίτητη επιλογή για να αποκτήσουν μεγαλύτερο κέρδος ή / και μερίδιο αγοράς (Dagnino & Padula, 2002).

Από την άλλη όμως είδαμε ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για μια εταιρεία για να δημιουργήσει σχέσεις coopetition με μια άλλη, ώστε αυτές να εργαστούν από κοινού στην υλοποίηση στόχων, να μοιραστούν τα κόστη, ή τη γνώση που απαιτείται για να λύσουν δύσκολα προβλήματα κ.α.

Άρα ο ανταγωνισμός μπορεί να προκαλέσει σχέσεις συνεργασίας.

Ωστόσο είναι φυσικό λόγω αυτών των αντικρουόμενων μεταξύ τους δυνάμεων το μείγμα συνεργασίας και ανταγωνισμού να αλλάζει μέσα στο χρόνο. Παράγοντες που επηρεάζουν το μείγμα αυτό είναι εξωτερικοί και εσωτερικοί της coopetition. Τέτοιοι είναι:

**(α)** Οι ανάγκες των εταιρειών που συνδέονται με σχέση coopetition οι οποίες αλλάζουν κάθε φορά που αλλάζουν και οι συνθήκες της αγοράς, μεταβάλλοντας αναλόγως και το επιθυμητό επίπεδο συνεργασίας ή ανταγωνισμού.

**(β)** Η coopetition μεταξύ συνεργατών επηρεάζεται από τις δυναμικές συνθήκες που συμβαίνουν έξω από τη μεταξύ τους σχέση λόγω του ότι υπάρχουν πολλοί άλλοι ανταγωνιστές στην παγκόσμια αγορά. Η coopetition, μπορεί να λειτουργεί σαν τρόπος συνεργασίας και ανταγωνισμού ανάμεσα σε δύο αντιπάλους ή ανάμεσα σε μια ομάδα από αντιπάλους, όμως έξω από αυτή τη σχέση υπάρχουν πολλοί άλλοι παίκτες οι οποίοι συμμετέχουν στον παγκόσμιο ανταγωνισμό στον ίδιο τομέα και οι οποίοι θέτουν νέες ανταγωνιστικές απειλές για τους cooperative παίκτες. Οπότε η συνεργασία και ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε μια ομάδα πολυεθνικών είναι πιθανό να αλλάξει για να ανταποκριθεί σε αυτές τις απειλές.

(γ) Η coopetition είναι μια σχέση χαλαρής σύνδεσης στην οποία οι συνεργαζόμενοι διατηρούν αλληλεξάρτηση, χωρίς όμως να χάσουν την οργανωτική τους αυτονομία. Παρόλο που η coopetitive συνεργασία υπόκειται είτε σε επίσημη μορφή ελέγχου, όπως κοινοί όροι συνεργασίας ή από κοινού τυποποιημένες πολιτικές, είτε σε άτυπη μορφή ελέγχου, όπως πρότυπα σε κοινωνικό επίπεδο, συχνά αντιπροσωπεύει ένα μικρό μόνο μέρος της συνολικής σχέσης των εταίρων. Κατά συνέπεια, υπάρχει χώρος ώστε ένα ζευγάρι συνεργατών να αλλάξει το επίπεδο της συνεργασίας του ανταγωνισμού που επιθυμεί.

Έτσι, είναι λογικό μια σχέση coopetition να μεταβάλλεται είτε προς την πλευρά της συνεργασίας είτε προς την πλευρά του ανταγωνισμού. Να αναφέρουμε, ότι όταν μια επιχείρηση μετατοπίζεται από τη συνεργασία στον ανταγωνισμό ή το αντίστροφο, τα κόστη μετάβασης είναι εξαιρετικά υψηλά και περιλαμβάνουν για παράδειγμα πρόσθετα κόστη αρχικής ρύθμισης και επανεκτίμησης της διασύνδεσης των πόρων.

Παρακάτω θα δούμε ποιοι λόγοι οδηγούν την coopetition είτε προς τη μία είτε προς την άλλη κατεύθυνση.

### Πότε αυξάνει η συνεργασία;

Σύμφωνα με τον Luo (2007), στο πλαίσιο μιας σχέσης coopetition η συνεργασία αυξάνει στις ακόλουθες περιπτώσεις:

(α) όταν οι παίκτες που συνεργάζονται με μια σχέση coopetition αντιμετωπίζουν ολοένα και πιο ανταγωνιστικές απειλές από άλλους παίκτες οι οποίοι αμφισβητούν τη θέση τους στους τομείς στους οποίους συνεργάζονται τότε οι συνεργαζόμενοι εντείνουν τη συνεργασία στη σχέση coopetition που δημιούργησαν για να ενισχύσουν τους λόγους για τους οποίους την έχουν δημιουργήσει. Όπως έχουμε δει, τέτοιοι λόγοι για παράδειγμα μπορεί να είναι η αύξηση της συλλογικής τους διαπραγματευτικής ισχύος, η επιβολή φραγμών εισόδου σε νεο-εισερχόμενους στον κλάδο, εφαρμόζοντας για παράδειγμα «κλητρική τιμολόγηση», ή ελέγχοντας τα τεχνολογικά πρότυπα, ή ασκώντας πίεση στις κυβερνήσεις ώστε αυτές να επιβάλλουν πιο σκληρή πολιτική έναντι στους νέους παικτών. **Παραδείγματα** που δείχνουν ένταση της συνεργασίας για τους παραπάνω λόγους αποτελούν η Siemens στην Κίνα η οποία αύξησε τη συνεργασία με τον ανταγωνιστή της, τη Motorola, εντείνοντας τον ανταγωνισμό σε εταιρείες όπως η Hitachi, η 3Com, η Cisco, η Acer και η Samsung. Η Siemens με τη Motorola αύξησαν τα τεχνολογικά πρότυπα και πίεσαν την Κινεζική Κυβέρνηση να μην επικυρώσει τα σχέδια των άλλων σε πόλεις όπου αυτές οι δύο είχαν ήδη επενδύσει και λειτουργούσαν.

(β) όταν οι παγκόσμιοι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο εκλεπτυσμένοι απαιτώντας νέα τεχνολογία, επιπλέον ηλεκτρονικές υπηρεσίες, πρόσθετη λειτουργικότητα, ανώτερη ποιότητα, πιο καινοτόμο σχεδιασμό κ.λπ. Για να ικανοποιηθεί η ζήτηση στις νέες απαιτήσεις των καταναλωτών παγκοσμίως, οι διεθνείς αντίπαλοι εντείνουν τη μεταξύ τους συνεργασία και μοιράζονται συμπληρωματικούς πόρους. Ο λόγος είναι ότι μια τέτοια ενίσχυση της συνεργασίας κατανέμει το κόστος και μοιράζει τον κίνδυνο

που δημιουργείται όταν εμφανίζονται θεμελιώδεις αλλαγές στην παγκόσμια ζήτηση. **Παράδειγμα** αυτής της περίπτωσης στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας αποτελεί η αναδυόμενη cooperative σχέση μεταξύ της Apple Computer (τεχνολογία iPod) που επιτρέπει τη χρήση του iTunes στα τηλέφωνα της Motorola που είναι σχεδιασμένα για το ψηφιακό δίκτυο κινητής τηλεφωνίας της Cingular. **Παράδειγμα** αυτής της περίπτωσης στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, αποτελεί η Sears (ΗΠΑ), η Carrefour (Γαλλία), η Ahold (Ολλανδία), η Μέτρο (Γερμανία) και η Sainsbury (UK) που δημιούργησαν συμβάσεις συμμαχίας μεταξύ τους για να ανταποκριθούν πιο γρήγορα στις διάφορες ανάγκες των καταναλωτών παγκοσμίως.

(γ) όταν οι πολυεθνικές εταιρείες συναντούν αυξανόμενη πίεση στην ολοκλήρωση της αλυσίδας παγκόσμιας αξίας η οποία μπορεί να προέλθει *είτε* από την αυξανόμενη σημασία των οικονομιών κλίμακας και της εσωτερικευσης παγκόσμιων λειτουργιών, *είτε* από τη μείωση των περιθωρίων κέρδους ως αποτέλεσμα του παγκόσμιου ανταγωνισμού ή μείωσης της ζήτησης, *είτε* από αυξανόμενη ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Σε περιπτώσεις όπως οι παραπάνω ενώ βλέπουμε μια αυξανόμενη ολοκλήρωση της παραγωγής ανάμεσα σε πολλές βιομηχανίες (π.χ. ηλεκτρονικά είδη, φαρμακευτικά προϊόντα, υπολογιστές), βλέπουμε ταυτόχρονα και μια τάση στην οποία ολοένα και λιγότερες εταιρείες υλοποιούν τις βασικές δραστηριότητές τους στην δική τους έδρα. Πράγματι, οι εταιρείες εξακολουθούν να ελέγχουν την παραγωγή τους, αλλά είναι όλο και πιο συνηθισμένο, να δίνουν υπεργολαβία ορισμένες πρωτογενείς ή υποστηρικτικές δραστηριότητές τους σε άλλους παίκτες του ίδιου κλάδου που βρίσκονται σε τρίτες χώρες. Έτσι, έχουμε το φαινόμενο διάφοροι παγκόσμιοι αντίπαλοι, που είναι αντίπαλοι σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, σε τρίτες, υπό ανάπτυξη χώρες, να συνεργάζονται μεταξύ τους με το μοντέλο OEM. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Flextronics, μια εταιρεία με έδρα τη Σιγκαπούρη, είναι πλέον η τρίτη μεγαλύτερη υπεργολάβος του κόσμου στα ηλεκτρονικά. Η Flextronics παρέχει οικονομικά αποδοτικές υπηρεσίες κατασκευής ηλεκτρονικών απελευθερώνοντας από το έργο αυτό τους OEM πελάτες της, όπως για παράδειγμα την Honeywell, την GE, την Pratt & Whitney, την HP Compaq, και της Nortel. Ομοίως, η Κινέζικη Kelon, ένας τοπικός ανταγωνιστής σε πολλές δυτικές και Ιαπωνικές πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Κίνα, είναι η μεγαλύτερη υπεργολάβος της GE στα προϊόντα οικιακών συσκευών. Αυτό βοηθά την GE να μειώσει το κόστος παραγωγής, να εξορθολογήσει την αλυσίδα αξίας και να επιταχύνει τις παραγωγές της μεγάλου όγκου.

(δ) η συνεργασία εντείνεται όταν οι παγκόσμιοι αντίπαλοι αντιμετωπίζουν την αύξηση των κινδύνων που προέρχονται από το θεσμικό περιβάλλον, ειδικά σε εμπόδια ρυθμιστικών αρχών. Για παράδειγμα, όταν εμφανίζονται θεσμικοί κίνδυνοι, είτε στις ίδιες τις χώρες που βρίσκεται η παραγωγή είτε σε τρίτες όπου βρίσκονται οι καταναλωτές τους, η συνεργασία μεταξύ των cooperative εταιρών αυξάνει γιατί αν αυτοί ήταν μεμονωμένοι θα ήταν πιο δύσκολο να τους αποσοβήσουν. Από τη μια, η ένωσή τους αυξάνει τη συλλογική διαπραγματευτική τους δύναμη και, από την άλλη, οι συντονισμένες ομαδικές απόψεις βελτιώνουν τη θέση όλων των μελών της ομάδας κατά την υποστήριξή τους

απέναντι σε ρυθμιστικούς οργανισμούς ή άλλα ιδρύματα που ασκούν εξουσία. Σαν **παράδειγμα** αυτής της περίπτωσης μπορούμε να αναφέρουμε το γεγονός ότι στη δεκαετία του 1990 πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις των ΗΠΑ ενώθηκαν και δημιούργησαν lobby ενάντια στους ομοσπονδιακούς νομοθέτες για να πιέσουν ώστε να δοθεί στην Κίνα η πιο ευνοούμενη κατάσταση που μπορεί να έχει ένα έθνος, και αργότερα την ενέταξαν και στον Οργανισμό Παγκόσμιου Εμπορίου, διότι αυτές οι δύο συνθήκες θα δημιουργούσαν τεράστιες ευκαιρίες στην τεράστια αγορά της Κίνας.

(ε) η συνεργασία αυξάνει κατά την πάροδο του χρόνου όσο αυξάνουν οι ενδο-οργανωτικές προσκόλλησεις. Συγκεκριμένα, καθώς αναπτύσσεται μια τέτοια προσκόλληση οι συνεργαζόμενοι αντίπαλοι θα δεσμεύονται όλο και περισσότερο να επενδύουν σε συγκεκριμένες διαδικασίες μεταξύ τους. Στην πορεία, αυτή η προσκόλληση συχνά συνοδεύεται από μια βαθύτερη αλληλεξάρτηση που χαρακτηρίζεται από συσσωρευμένη εμπιστοσύνη, αυξημένη αμοιβαία μάθηση και αυξημένες αμοιβαίες προσαρμογές. Για να φτάσουν όμως δυο μεγάλοι παίκτες σε αυτό το σημείο συνεργασίας μπορεί να απαιτηθεί μεγάλο χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα προσαρμόζονται σταδιακά ο ένας στον άλλο αυξάνοντας την οικειότητα και την εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη κάθε πλευράς στην άλλη μπορεί επίσης να αυξηθεί αν η αλληλεξάρτηση αυξάνει και κοινωνικά. Έχοντας και κοινωνική πίστη και εμπιστοσύνη κάθε παίκτης θα είναι πρόθυμος να συνεχίσει την αύξηση των σχέσεων συνεργασίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι δυνατόν ακόμα και να ενσωματωθούν πόροι του καθενός σε ενδο-εταιρικές ρουτίνες και διαδικασίες. Επίσης σε μια σχέση πίστης και εμπιστοσύνης το κόστος του συντονισμού, της επεξεργασίας της πληροφορίας, των συναλλαγών και της διαφύλαξής των, αναμένεται να μειωθεί. Σαν **παράδειγμα** αυτής της περίπτωσης αναφέρουμε το γεγονός ότι παρά τον ανταγωνισμό μεταξύ τους, η Toyota έχει σταδιακά αυξήσει τη συνεργασία της με την GM, τη Saab και τη Suzuki, με σχέσεις αμοιβαιότητας, προσκόλλησης και εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα τη μεγέθυνση όλων αυτών των παικτών.

Εδώ, πρέπει να αναφέρουμε την πιθανή αρνητική πλευρά της προσκόλλησης: ότι δηλαδή οι ενδο-επιχειρησιακές διασυνδέσεις μεταξύ παγκόσμιων ανταγωνιστών μπορεί να είναι πηγή καιροσκοπισμού (Lado et al.,1997).

### **Πότε αυξάνει ο ανταγωνισμός;**

Σύμφωνα με τον Y. Luo, (2007), στο πλαίσιο μιας σχέσης cooperation ο ανταγωνισμός αυξάνει για τους παρακάτω λόγους:

(α) όταν οι ανταγωνιστικοί στόχοι παγκοσμίως συγκλίνουν ή επικαλύπτονται ολοένα και περισσότερο τότε ο ανταγωνισμός αυξάνεται. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν τις ίδιες στρατηγικές ανταγωνισμού ή δίνουν έμφαση στα ίδια δομικά στοιχεία για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή όταν τα πεδία δράσης των ανταγωνιστικών εταιρειών επεκτείνονται στις ίδιες αγορές που οι παίκτες θεωρούν υψίστης σημασίας για τις παγκόσμιες δραστηριότητές τους, ή όταν υπάρχει ομοιότητα στα πορτφόλιο των προϊόντων ή δραστηριοτήτων τους, γεγονός που τους

αναγκάζει να ανταγωνίζονται διεθνώς στην ίδια γραμμή δραστηριοτήτων και στο ίδιο τομέα παραγωγής προϊόντων.

**(β)** ο ανταγωνισμός αυξάνει όταν παγιώνεται σαν τακτική στο πεδίο δράσης των εταιρειών. Συγκεκριμένα, με την πάροδο του χρόνου, καθώς ο κύκλος ζωής της βιομηχανίας ωριμάζει, ο ανταγωνισμός μεταξύ των συμμετεχόντων παικτών εντείνεται. Όντας σε αυτή την κατάσταση, οι παγκόσμιοι παίκτες μπορούν να ανταγωνιστούν με μεγάλη ένταση και σε μεγάλο βαθμό προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις ταμειακές εισροές από τις αντίστοιχες θέσεις τους στην αγορά. Και, όσο ο κλάδος συρρικνώνεται, τόσο τα ανταγωνιστικά συμφέροντα των μελών γίνονται όλο και πιο συγκρουσιακά ακόμα και μέσα σε ένα συνεργατικό δίκτυο. Για **παράδειγμα** στις συνεργασίες της Sun Microsystems, που αναφέρθηκαν πιο πάνω, ο ανταγωνισμός μεταξύ των παραγωγών ημιαγωγών, συμπεριλαμβανομένης των Toshiba, Unisys, Fujitsu, Philips και Matsushita, αυξήθηκε δραματικά όταν η τεχνολογία RISC κατέστη άνευ αντικειμένου επειδή η IBM, η Motorola και η Apple ενόθησαν για να αναπτύξουν το τσιπ PowerPC και η Intel ενέτεινε τις προσπάθειες για την ανάπτυξη του τσιπ Pentium.

**(γ)** ο ανταγωνισμός αυξάνει όταν εξελίσσεται ασυμμετρικά (Chen, 1996). Ασυμμετρία εμφανίζεται συνήθως όταν υπάρχουν χαμηλά επίπεδα κοινών σημείων στην αγορά ή όταν υπάρχει ομοιότητα πόρων. Στην ασυμμετρία, κάθε παίκτης καθορίζει τους παγκόσμιους ανταγωνιστές με διαφορετικό τρόπο και αντιμετωπίζει διαφορετικούς βαθμούς ανταγωνιστικής απειλής από τους ανταγωνιστές. Συγκεκριμένα, αν ο Α είναι ο κύριος ανταγωνιστής του Β, αυτό δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι και ο Β είναι ο κύριος ανταγωνιστής του Α. **Παράδειγμα** αποτελεί η Mabe, μια εταιρεία του Μεξικού, παραγωγός οικιακών συσκευών, με δράση στην Κεντρική και Λατινική Αμερική, αντιμετωπίζει τη Whirlpool που έχει επεκταθεί επιθετικά στην Κεντρική και τη Λατινική Αμερική. Ωστόσο, η Whirlpool αντιλαμβάνεται τη Mabe σαν ανταγωνιστή μόνο στην Κεντρική και Λατινική Αμερική, όπου αλληλεπικαλύπτονται, αλλά όχι ως άμεσο ανταγωνιστή σε γενικές γραμμές.

Γενικά μιλώντας ο ανταγωνισμός μεταξύ παγκόσμιων ανταγωνιστών αυξάνει ως απάντηση στην αυξημένη ανταγωνιστική ασυμμετρία που προκύπτει από μειωμένο εύρος της αγοράς ή λόγω της ασύμμετρης γεωγραφικής διασποράς της παγκοσμιοποίησης.

**(δ)** ο ανταγωνισμός αυξάνει όταν η αλληλεξάρτηση των πόρων που διαχειρίζονται οι παγκόσμιοι ανταγωνιστές μειώνεται. Μια χαλαρή αλληλεξάρτηση πιθανά να μειώσει τη συνεργασία και να αυξήσει τον ανταγωνισμό. Όταν απουσιάζει μια ισχυρή αλληλεξάρτηση, τότε είναι πιθανό οι ανταγωνιστές να συμμετάσχουν σε μια ανταγωνιστική κερδοσκοπική συμπεριφορά, στην οποία ο καθένας θα προσπαθεί να δημιουργήσει για τον εαυτό του ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων, χειριζόμενος τις διαρθρωτικές παραμέτρους της βιομηχανίας προς όφελός του (Porter, 1980). Η χαλαρή αλληλεξάρτηση, επίσης, περιορίζει τις αμοιβαίες ευκαιρίες για την υλοποίηση ωφελειών θετικού αθροίσματος γιατί μειώνονται οι αποτελεσματικές συνεργασίες ή πιέζονται οι ανταγωνιστές να ακολουθήσουν έναν προσανατολισμό μηδενικού αθροίσματος προς άλλους αντιπάλους (Lado et

al., 1997). **Παράδειγμα** αποτελεί η Vodafone Γερμανίας και η Vivendi Universal Γαλλίας που ανταγωνίζονται και συνεργάζονται για χρόνια. Με τη διάλυση της Vizzani, που ήταν η κοινοπραξία τους για το Internet, ο αμοιβαίος ανταγωνισμός τους αυξήθηκε σημαντικά στην πανευρωπαϊκή αγορά κινητής τηλεφωνίας.

Οι εταιρείες έχουν καταλάβει ότι η αλληλεξάρτηση μεταξύ τους δεν ήταν ποτέ τόσο σημαντική και τόσο αναγκαία όσο είναι σήμερα. Η αύξηση του ανταγωνισμού και η αύξηση της συνεργασίας σε ενδοοργανωτικό επίπεδο έχουν αυξήσει σημαντικά τις οικονομικές, τεχνολογικές και συναλλακτικές διασυνδέσεις μεταξύ παγκόσμιων ανταγωνιστών.

Οι δύο σημαντικές δυνάμεις, συγκεκριμένα η ανταγωνιστική πίεση και η επιθυμία συνεργασίας, εμφανίζονται ταυτόχρονα, προκαλώντας μια κατάσταση κατά την οποία δύο παγκόσμιοι ανταγωνιστές εμφανίζουν τόσο κερδοσκοπικές όσο και συνεργατικές συμπεριφορές.

Η κερδοσκοπική συμπεριφορά είναι πιο εμφανής σε εκείνες τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται για την κυριαρχία στην αγορά, προσπαθώντας από τη μια να κυριαρχήσουν στις δικές τους αγορές, όσο και όντας απρόθυμες να συνεργαστούν, από την άλλη. Αντίθετα, η συνεργασία εμφανίζεται όταν η επιχείρηση είναι συνεργατικά-προσανατολισμένη και απρόθυμη να ανταγωνιστεί επιθετικά.

### 3.6. Ποικιλομορφία της coopetition

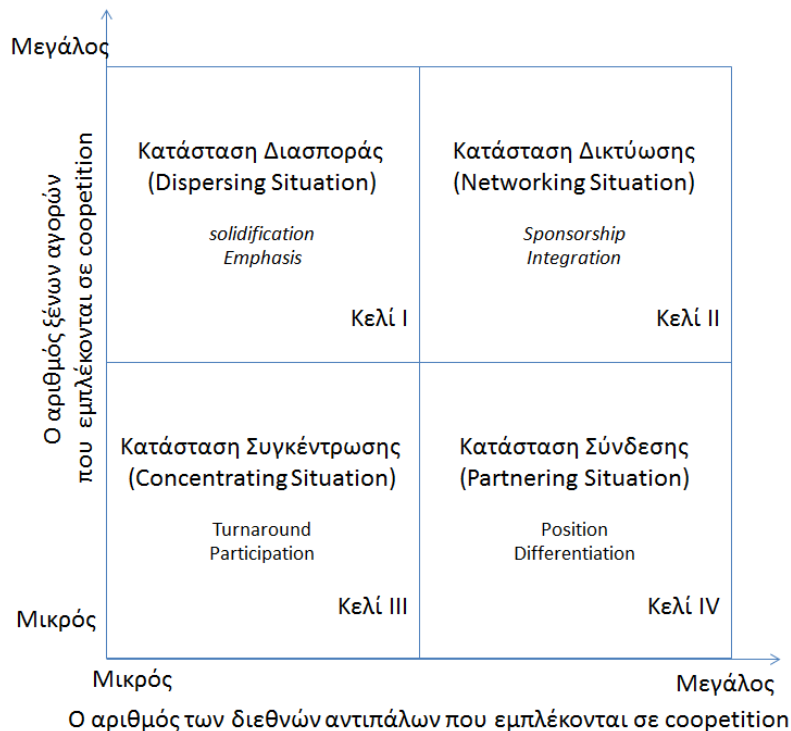
Εκτός από την έννοια της **έντασης** που μελετήσαμε παραπάνω, η coopetition χαρακτηρίζεται και από **ποικιλομορφία**.

Όπως είδαμε, η **ένταση** στην coopetition συλλαμβάνει τη δυναμική του ανταγωνισμού και της συνεργασίας. Η **ποικιλομορφία** συνδέει το *γεωγραφικό εύρος*, δηλαδή τον αριθμό των ξένων αγορών στις οποίες μια εταιρεία εφαρμόζει coopetition, με το *ανταγωνιστικό εύρος*, δηλαδή τον αριθμό των αντιπάλων με τους οποίους η εταιρεία ανταγωνίζεται και συνεργάζεται ταυτόχρονα.

Αυτές οι δύο έννοιες, η ένταση και η ποικιλομορφία, λειτουργούν σε δύο διαφορετικούς άξονες: ο πρώτος συλλαμβάνει το συνολικό πεδίο (αριθμός ξένων αγορών) στο οποίο εμφανίζεται η coopetition, ενώ ο δεύτερος, τους αντιπάλους (αριθμός διεθνών αντιπάλων) με τους οποίους δημιουργούνται οι cooperative συνδέσεις.

Η πολυμορφία σχηματικά αναπαρίσταται στην [Εικόνα 3].

Από τις δυο διαστάσεις του φαινομένου της ποικιλομορφίας, δηλαδή τον *αριθμό των ξένων αγορών που εμπλέκονται στη σχέση coopetition*, και τον αριθμό των διεθνών αντιπάλων που εμπλέκονται σε coopetition, δημιουργούνται τέσσερις καταστάσεις οι οποίες είναι: **(α)** κατάσταση διασποράς (*dispersing situation*), Κελί I, **(β)** κατάσταση συγκέντρωσης (*concentrating situation*), Κελί III, **(γ)** κατάσταση σύνδεσης (*connecting situation*), Κελί IV, **(δ)** κατάσταση δικτύωσης (*networking situation*), Κελί II.



Εικόνα 3: Διασπορά της coopetition ανάλογα με αριθμό εμπλεκόμενων αγορών - διεθνών ανταγωνιστών (Luo, 2007)

Μια **κατάσταση διασποράς (dispersing situation)** εμφανίζεται όταν ένας μεγάλος παίκτης και ανταγωνίζεται και συνεργάζεται ταυτόχρονα με έναν μικρό αριθμό παγκόσμιων ανταγωνιστών σε ένα ευρύ φάσμα των διεθνών αγορών. Η ασυμμετρία ανάμεσα στον αριθμό αντιπάλων σε σχέση με τον μεγάλο αριθμό των αγορών αποτυπώνει τις προσπάθειες της εταιρείας να επεκτείνει το γεωγραφικό πεδίο της coopetition της σε περιορισμένο αριθμό υπαρχόντων και εγκαθιδρυμένων ανταγωνιστών.

Παγκόσμιοι παίκτες σε ορισμένες βιομηχανίες που φθίνουν όπως: πλαστικά, υφάσματα, παπούτσια και άλλα προϊόντα ελαφριάς βιομηχανίας, νοιώθουν συχνά ότι ανταγωνίζονται συνεχώς με μερικούς «παλιούς» αντιπάλους και λίγους νεοεισερχόμενους (π.χ. η Rubbermaid έναντι της Sterilite, η Tuckr House ή η Tupperware, τα Levi Strauss με τα BBH (UK), η Milliken, ή η Gap). Μια κατάσταση διασποράς μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε λίγους ολιγοπωλιακούς παγκόσμιους παίκτες, όπως η Coca-Cola και η Pepsi, ή Kodak και η Fujī, των οποίων η αμοιβαία coopetition εμφανίζεται σε όλες σχεδόν τις χώρες σε όλο τον κόσμο.

Τεράστιες ανταγωνιστικές πιέσεις αναγκάζουν τους ήδη εγκατεστημένους οργανισμούς να επεκτείνονται γεωγραφικά σε διάφορες αγορές του εξωτερικού.

Ανάμεσα σε λίγους παγκόσμιους παίκτες, οι επιχειρήσεις που έχουν μια διασπαρμένη θέση ανταγωνίζονται σε διαφοροποιημένες γεωγραφικές αγορές σε μια κούρσα για μερίδιο αγοράς, κατοχή θέσης. Παράλληλα, συνεργάζονται και μεταξύ τους, διμερώς ή πολυμερώς, σε εκτενή πεδία για να ενοποιήσουν τη συλλογική δύναμή τους ενάντια σε κυβερνητικές παρεμβάσεις, σε νεοεισερχόμενους παίκτες ή για να μοιραστούν κοινές προμήθειες ή άλλους πόρους.

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε μια κατάσταση διασποράς μπορούν να εξετάσουν τη **στερεοποίηση** (*solidification*) και την **έμφαση** (*emphasis*) σαν στρατηγικές τακτικές.

- Η **στερεοποίηση** (*solidification*) είναι η τακτική εκείνη που σχεδιάστηκε για να ενισχύσει τη θέση μιας επιχείρησης τόσο σε συνθήκες ανταγωνισμού όσο και σε συνθήκες συνεργασίας σε σχέση με ένα περιορισμένο αριθμό άλλων παγκόσμιων παικτών. Συχνά πραγματοποιείται μέσω της ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά μέσω της διαφοροποίησης, της καινοτομίας, των οικονομιών κλίμακας, την εξυπηρέτηση πελατών και τη στρατηγική τιμολόγησης (Barney, 2015).

Η στερεοποίηση μπορεί να προτιμάται από εταιρείες που είναι ισχυρότερες από τους αντιπάλους τους σε πολλές διεθνείς αγορές. Για τις επιχειρήσεις που είναι σε κατάσταση διασποράς, η έμφαση συνήθως δίνεται στις οριακές συνθήκες μιας γραμμής παραγωγής προϊόντων και όχι σε μια γεωγραφική αγορά. Με αυτή την τακτική, οι επιχειρήσεις που έχουν μια θέση διασποράς ίσως να είναι σε θέση να χτίσουν, να διατηρήσουν και να αναβαθμίσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα για να τονίσουν τα προϊόντα τους σε διάσπαρτες γεωγραφικά αγορές.

- Η **έμφαση** (*emphasis*) είναι πιο πιθανό να επιλεγεί από μια επιχείρηση που είναι ασθενέστερη σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της, ή από έναν παίκτη του οποίου το προϊόν ή οι γραμμές εξυπηρέτησης είναι πιο στενά εστιασμένες σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών της. Με την έμφαση αποφεύγεται ο άμεσος και έντονος ανταγωνισμός με ισχυρότερους ανταγωνιστές σε κάθε μέτωπο κάθε παγκόσμιας μάχης. Η έμφαση ευθυγραμμίζεται επίσης με την αμοιβαία ανάγκη για συνεργασίες σε συγκεκριμένους τομείς, όπως η συλλογική προσέλκυση διαπραγματευτικής ισχύος ή χρήση λειτουργικών υποδομών σε ορισμένες εστιασμένες αγορές όπου δραστηριοποιούνται όλοι οι παίκτες.

Η **κατάσταση συγκέντρωσης** (*concentrating situation*) προκύπτει όταν ένας παγκόσμιος παίκτης είναι απομονωμένος σε μεγάλο βαθμό από ένα σμήνος από άλλες εταιρείες, διατηρώντας ταυτόχρονα τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία μόνο σε μικρό αριθμό από αντιπάλους του και σε πολύ λίγες διεθνείς αγορές. Αυτή η κατάσταση είναι πιο πιθανό να προκύψει σε νεότερες ή μικρότερες πολυεθνικές των οποίων η παγκόσμια επέκταση εξακολουθεί να επικεντρώνεται σε λίγες κατατημένες περιοχές, οι δραστηριότητες των οποίων δεν έχουν ακόμη φθάσει σε μεγάλη κλίμακα σε όλο τον κόσμο και οι οποίες ανταγωνίζονται έτσι με πολύ λίγους μεγάλους παίκτες. Για παράδειγμα, ο Όμιλος Chunlan της Κίνας, ένας σχετικά νέος και μικρός παγκόσμιος παίκτης που παράγει ηλεκτρικές συσκευές (ACS, τηλεοράσεις, πλυντήρια, κ.λπ.), ανταγωνίζεται και συνεργάζεται με αντιπάλους, όπως για παράδειγμα οι Ιαπωνικές Daiken και η Sanyo, η Κορεατική LG και η Kelon της Κίνας, μόνο στη μεγαλύτερη αγορά της Κίνας (ηπειρωτική Κίνα, Χονγκ Κονγκ, Ταϊβάν, Σιγκαπούρη, Μακάο). Επίσης οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που εστιάζουν σε γεωγραφικές ή τεχνολογικές θέσεις και σε εξειδικεύσεις προϊόντων είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση. Η αναζήτηση εξειδίκευσης μειώνει την πιθανότητα ένας κομβικός παίκτης να πρέπει ταυτόχρονα να ανταγωνίζεται και να συνεργάζεται με μεγάλο αριθμό διαφόρων αντιπάλων. Η Bacardi



Ltd, για παράδειγμα, με έδρα το Μαϊάμι, στοχεύει στρατηγικά στην τελική αγορά βότκας στις ΗΠΑ και τη Νότια Αμερική και έχει σχέσεις coopetition με λίγους μόνο αντιπάλους, συμπεριλαμβανομένης της Pernod-Ricard SA (Γαλλία) και της Allied Domecq (UK).

Επιχειρήσεις σε κατάσταση συγκέντρωσης μπορούν να εξετάσουν τη *μεταστροφή* (*turnaround*) ή τη *συμμετοχή* (*participation*) ως στρατηγικές τακτικές ώστε να ανταγωνίζονται με λίγους από τους αντιπάλους τους και σε κάποιες μόνο από τις αγορές ώστε να ανταποκριθούν στο ιδιόμορφο τοπίο του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

- Με τη *μεταστροφή* (*turnaround*), η coopetition αναμένεται να συμβεί στους νέους αντιπάλους σε νέες περιοχές δράσης.
- Η *συμμετοχή* (*participation*) είναι μια προσπάθεια να ενισχυθούν οι υφιστάμενες σχέσεις μιας επιχείρησης με κορυφαίους παίκτες στην τρέχουσα αγορά. Η επιχείρηση μπορεί να συμμετέχει σε παγκόσμια δίκτυα με τους κορυφαίους παίκτες ως προμηθευτής, υπεργολάβος, διανομέας, συμπαραγωγός, συμμαχικός εταίρος και / ή μέλος της ένωσης. Η *συμμετοχή* είναι ένα σημαντικό βήμα προς την επίδιωξη μετέπειτα συνεργασίας με τους καθιερωμένους ηγέτες στις διεθνείς αγορές. Τέτοιου είδους συνεργασίες είναι απαραίτητες για τις επιχειρήσεις που είναι σε κατάσταση συγκέντρωσης για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν σε υπάρχουσα πεδία δράσης. Η σταδιακή επέκταση σε επιπλέον αγορές του εξωτερικού είναι μια βιώσιμη στρατηγική, καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της αύξησης του ανταγωνισμού που αναπόφευκτα θα συμβεί στα παλιά πεδία δράσης τους. Σε αντίθεση με την *ανάκαμψη*, η οποία επιδιώκει νέες ευκαιρίες της αγοράς σε νέες χώρες υποδοχής, η *ανακύκλωση* επίσης είναι μια συνετή στρατηγική κίνηση όταν η εταιρεία απευθύνεται σε νέες ή επιπρόσθετες γεωγραφικές αγορές. Τέλος, όταν οι επιχειρήσεις είναι σχετικά νέες ή μικρές σε σχέση με άλλους παγκόσμιους παίκτες, η *ανάκαμψη* μπορεί να βελτιώσει τη στρατηγική ευελιξία, να μειώσει το σταθερό κόστος και το κόστος εξόδου που συνδέεται με συγκεντρωμένες επενδύσεις σε περιορισμένες αγορές, και να διαφοροποιήσει την οικονομική έκθεση και τους συναλλακτικούς κινδύνους (Jorde & Teece, 1989).

Η *κατάσταση σύνδεσης* (*connecting situation*) εμφανίζεται όταν μια εταιρεία ανταγωνίζεται και ταυτόχρονα συνεργάζεται με ένα μεγάλο αριθμό παγκόσμιων ανταγωνιστών, αλλά μόνο σε μερικές αγορές υψηλής συγκέντρωσης. Αυτός ο παίκτης λειτουργεί σαν ανιχνευτής (*geo-emphasizer*), δηλαδή επικεντρώνεται γεωγραφικά σε διάφορες εθνικές αγορές στις οποίες ανταγωνίζονται πολλοί παγκόσμιοι παίκτες. Σε ορισμένους κλάδους ή τομείς, όπως: αθλητικά οχήματα, τηλεοράσεις plasma, ενδύματα μόδας και κοσμήματα, για να αναφέρουμε μερικά, οι μεγάλες διεθνείς αγορές συγκεντρώνονται σε λίγες προηγμένες εθνικές οικονομίες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που εστιάζουν αυστηρά σε τέτοια προϊόντα γίνονται ανιχνευτές και συνεργάζονται με άλλους παίκτες στον ίδιο τομέα ώστε να αναπτύξουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από το οποίο στη συνέχεια ανταγωνίζονται μεταξύ τους για ένα κομμάτι.

Αν και οι εταιρείες σε αυτή την κατάσταση ανταγωνίζονται σε έναν περιορισμένο τμήμα των διεθνών αγορών, ο αριθμός των παγκόσμιων ανταγωνιστών που συμμετέχουν σε αυτές τις αγορές είναι τεράστιος, πράγμα που οφείλεται στις εν δυνάμει μεγάλες ευκαιρίες, στα χαμηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά, και / ή στην αναγνώριση των τεράστιων δυνατοτήτων.

Η εταιρεία παραγωγής τηλεοράσεων πλάσματος, Mach-One Corp., με έδρα την Καλιφόρνια, επικεντρώνεται τώρα σε δύο αγορές με μεγάλες αγορές τηλεοράσεων πλάσμα, την Κίνα και τις ΗΠΑ. Οι αντίπαλοι με τους οποίους η Mach-One ανταγωνίζεται (π.χ. στην τιμή, στην ποιότητα των προϊόντων, διαφήμισης και εξυπηρέτησης πελατών) αλλά και συνεργάζεται (π.χ. για την ίδρυση προτύπων στον κλάδο, για να αποφύγει πολέμους τιμών, για κοινή χρήση προμηθειών, για τεχνολογίες licensing), είναι πολλοί, συμπεριλαμβανομένων των Κορεάτικων LG και Samsung και των Ιαπωνικών Pioneer, Sharp, Sony, Matsushita και Hitachi, μεταξύ άλλων.

Μερικές πολυεθνικές επιχειρήσεις που προέρχονται από τις αναδυόμενες αγορές μπορεί επίσης να γίνουν ανιχνευτές. Η Tata Motors, για παράδειγμα, συνεργάζεται σε κοινές δράσεις μάρκετινγκ, σε ερευνητικές κοινοπραξίες, σε μοίρασμα προμηθειών και ανταγωνίζεται στην παραγωγή, στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ με πολλούς αντιπάλους, συμπεριλαμβανομένων των Fiat, Ford, GM, Suzuki, Kia, Mitsubishi και της Hyundai, σε λίγες συνδεδεμένες αγορές όπως η Ινδία και τη Νοτιοανατολική Ασία.

Επιχειρήσεις σε μια κατάσταση σύνδεσης μπορεί να εξετάσουν τη θέση (*positioning*) ή τη διαφοροποίηση (*differentiation*) σαν στρατηγική απάντηση στον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

- Η **θέση (*positioning*)** είναι μια στρατηγική τακτική για τις επιχειρήσεις που προτίθενται να καταλάβουν ορισμένες γεωγραφικές αγορές ή τομείς στους οποίους η οικονομική απόδοση μπορεί να μεγιστοποιηθεί με την αξιοποίηση διακεκριμένων πόρων και δυνατοτήτων. Για κορυφαίους παίκτες, οι τακτικές θέσης μπορούν να ενισχύσουν την επιρροή τους πάνω στον παγκόσμιο ανταγωνισμό μέσω του ελέγχου ή χειρισμού των τιμών, των τεχνικών προτύπων, του κόστους εξόδου, των καναλιών παγκόσμιας διανομής και της καινοτομία στα προϊόντα (Barney, 2015). Η θέση επίσης βοηθά μικρούς παίκτες να ανταγωνίζονται και να επιβιώνουν με ορισμένες βάσεις με τις οποίες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Mach-One, για παράδειγμα, έχει τοποθετηθεί μόνο στην Κίνα και οι αγορές των ΗΠΑ όπου η ζήτηση για τηλεοράσεις plasma μόνο τώρα αναδύεται, αλλά αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά. Για να αποφύγει τον άμεσο ανταγωνισμό με τους μεγαλύτερους παίκτες από την Ιαπωνία, η Mach-One ακολουθεί μια στρατηγική χαμηλού κόστους, την οποία επιτυγχάνει κυρίως με την μετεγκατάσταση της παραγωγής από τις ΗΠΑ στην Ταϊβάν και από την Ταϊβάν στην Jiangsu της Κίνας.

- Η **διαφοροποίηση (*differentiation*)** είναι η στρατηγική τακτική με την οποία παρέχονται διαφορετικά προϊόντα όσον αφορά στην καινοτομία, στην ποιότητα, στην ανταπόκριση των πελατών, όσο και σε εθνικούς κανόνες ή εθνικές ρυθμίσεις (π.χ. γλώσσα), έτσι ώστε η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης να είναι διαφορετική από εκείνη των άλλων παικτών. Η Samsung, για παράδειγμα,

χρησιμοποιεί τεχνολογία της τελευταίας γενιάς για να παράγει συμβατά πάνελ υψηλής ευκρίνειας στο εύρος των 30-50 ιντσών, ανταγωνιζόμενη άλλους παραγωγούς τηλεοράσεων πλάσματος που έχουν επικεντρωθεί κυρίως σε οθόνες 42 ιντσών ή μεγαλύτερες.

Η *διαφοροποίηση* αυξάνει την πιθανότητα της συμπληρωματικότητας με τους ανταγωνιστές με αντάλλαγμα πόρους και γνώσεις και μειώνει την πιθανότητα επικάλυψης με τους ανταγωνιστές στις γραμμές προϊόντων και στις γεωγραφικές αγορές (Jorde & Teece, 1989). Για να αξιοποιήσουμε αυτές τις ευκαιρίες και τα υποκείμενα οφέλη, τα δίκτυα των πολυεθνικών πρέπει να χτίσουν ένα «χαλαρά συνδεδεμένο» αν και δομικά διαφοροποιημένο και coopetitively ετερογενές πλαίσιο με παγκόσμια διασκορπισμένους αντιπάλους. Με τον όρο «χαλαρά συνδεδεμένο», εννοούμε ότι δεν υπάρχει νομική ή τυπική δομή, είτε μέσω συμβατικής υποχρέωσης ή μέσω ιδιοκτησίας μετοχών, σχεδιασμένη για να διέπει το σύνολο του δικτύου και να περιορίσει τις συμπεριφορές των μελών.

Ένα τέτοιο «δομικά διαφοροποιημένο» δίκτυο αποτελείται από τις διάφορες μορφές της ανταγωνιστικής συνεργασίας που μπορεί να υπάρχουν μέσα στο δίκτυο. Μπορεί να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, μορφές όπως: κοινοπραξίες Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A), συμπαραγωγές, τεχνική βοήθεια, άδειες χρήσης τύπου OEM, κατανομή των βαρών και των ίδιων κεφαλαίων των κοινοπραξιών, με διαφορετικούς παίκτες στο δίκτυο. Το δίκτυο επίσης είναι ετερογενώς «coopetitively», πράγμα που σημαίνει ότι ο βαθμός της συζευγμένης coopetition ανάμεσα σε ένα κομβικό παίκτη και κάθε άλλο παίκτη στο δίκτυο, ποικίλλει. Ένας κομβικός παίκτης μπορεί να διατηρήσει μια θέση υποστηρίζοντας με έναν αντίπαλο, μια θέση συνεργασίας με άλλο, και μια θέση για την προσαρμογή με ένα τρίτο, όπως εμφανίζεται στην [Εικόνα 3].

Η Ολλανδική Royal Philips Electronics είναι ένα παράδειγμα της παραπάνω περίπτωσης. Συνεργάζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων στον τομέα των ημιαγωγών και ηλεκτρονικών με την αντίπαλό της, την Toshiba, μέσω μιας κοινοπραξίας E&A, ενός προγράμματος co-marketing των DVDs, καθώς και ενός προγράμματος τεχνικής βοήθειας για την ενίσχυση του λειτουργικού συστήματος ανοιχτού λογισμικού για υπολογιστές, Linux. Έτσι, η Philips διατηρεί μια θέση μετασχηματιστή, δηλαδή, σχέση υψηλού ανταγωνισμού και υψηλής συνεργασίας, με την Toshiba, ωστόσο, έχει έναν εταίρο με τον οποίο διατηρεί coopetitive σχέση (χαμηλό ανταγωνισμό και την υψηλή συνεργασία) την Beng της Ταϊβάν, μια μεγάλη παγκόσμια παραγωγό, χαμηλού κόστους συσκευών αποθήκευσης οπτικών μέσων, όπως CD-ROM και DVD-Rom.

Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να ανταγωνίζονται για τις πωλήσεις αυτών των συσκευών στη Μέση Ανατολή, η σχέση τους κυριαρχείται από συνεργασία. Σχημάτισαν μια κοινοπραξία με ίδια κεφάλαια, και έδρα την Ταϊβάν, για την παραγωγή ψηφιακών συσκευών αποθήκευσης, έκλεισαν συμφωνίες για συμπαραγωγή τύπου OEM, από το 1994, υπέγραψαν διάφορες συμφωνίες αδειών χρήσης για τη μεταφορά τεχνολογίας και έχουν συνεργαστεί σε κοινές γραμμές διανομής και πώλησης στην ευρύτερη αγορά της Κίνας.

Επίσης, η Philips διατηρεί δεσμούς χαμηλής συνεργασίας και χαμηλού ανταγωνισμού με αρκετές εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη, όπως η Telefonica στην Ισπανία, η Telecom στην Ιταλία και Duetsche Telekom στη Γερμανία, οι οποίες χρησιμεύουν ως μόνοι-παίκτες στο παγκόσμιο δίκτυο της Philips.

Σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες σχέσεις, η σχέση της Philips και της Matsushita χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό και ελάχιστη συνεργασία. Και οι δυο είναι διεκδικητές. Λόγω της ομοιότητας των πόρων και της κοινής αγοράς που απευθύνονται, η Philips και η Matsushita, ανταγωνίζονται σε μια μεγάλη ποικιλία από σειρές προϊόντων, όπως υπολογιστές, ημιαγωγούς, οικιακές συσκευές, ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης, ιατρικά συστήματα, χωρίς ουσιαστική συνεργασία.

Όπως βλέπουμε στην [Εικόνα 3] μια **κατάσταση δικτύωσης** ουσιαστικά είναι ένας συγκερασμός των άλλων καταστάσεων. Όντας σε αυτήν, οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν κάποια από τις στρατηγικές τακτικές που επεξηγήθηκαν νωρίτερα.

Η **κατάσταση δικτύωσης (networking situation)** εμφανίζεται όταν ένας παγκόσμιος παίκτης ταυτόχρονα ανταγωνίζεται και συνεργάζεται με έναν μεγάλο αριθμό παγκόσμιων ανταγωνιστών σε ένα μεγάλο αριθμό διεθνών αγορών. Η παγκόσμια διαφοροποίηση, μαζί με παραμέτρους γεωγραφικού τύπου και προϊόντων, δημιουργεί πολλές ευκαιρίες για ανταγωνιστικές συνεργασίες με ένα πλήθος αντιπάλων, τόσο μεγάλων και μικρών, τοπικών και ξένων, καθώς και σε δραστηριότητες σε διάφορους κλάδους. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οι διαφοροποιημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες αγορές του εξωτερικού (Noda & Collis, 2001).

Οι επιχειρήσεις που είναι σε **κατάσταση δικτύωσης** χρειάζονται μια συνολική στρατηγική συναφή με τη συνολική πολυμορφία της coopetition όλου του συστήματός τους. Μπορούν να επιλέξουν **χορηγία (sponsoring)** ή **ολοκλήρωση (integration)** σαν στρατηγικές.

- Η **χορηγία (sponsorship)** είναι μια προσπάθεια: **(α)** να αμβλυνθεί η μεταβλητότητα των απότομων αντιπαλοτήτων μεταξύ ανταγωνιστών που είναι μέλη του παγκόσμιου δικτύου της επιχείρησης, **(β)** να δημιουργηθούν συνεργατικές δυνατότητες και πλατφόρμες για τα μέλη του δικτύου ώστε αυτά να μοιραστούν συμπληρωματικούς πόρους όπως: κοινοπραξίες π.χ. E&A, κοινές βάσεις εφοδιασμού, ομαδοποίηση της παραγωγής, και **(γ)** να δημιουργηθούν ευνοϊκότερες συνθήκες στην παγκόσμια βιομηχανία με τη διαμόρφωση είτε βιομηχανικών περιβαλλόντων όπως: ανταγωνιστικές πιέσεις από τους νεοεισερχόμενους, και διαπραγματευτική δύναμη από τους προμηθευτές και τους αγοραστές ή εθνική / παγκόσμια περιβάλλοντα όπως: οι κυβερνητικές πολιτικές και οι διεθνείς συνθήκες. Οι προσπάθειες αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη οικονομική απόδοση για τον **χορηγό**, ο οποίος επωφελείται από τη μείωση του ανταγωνισμού και την ενισχυμένη συνεργασία που εμφανίζεται στο πλαίσιο του δικτύου. Τέλος, η **χορηγία** αυξάνει την επιρροή μιας επιχείρησης πάνω από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

- Η **ολοκλήρωση (integration)** είναι μια προσπάθεια να τεθούν τα σχήματα coopetition μιας επιχείρησης κάτω από μια ενιαία και συντονισμένη ομπρέλα, ώστε να επιτύχουν καλύτερα την εφαρμογή της στρατηγικής προς τη διεθνή επέκταση. Αυτή είναι μια εσωτερική προσπάθεια για τη δημιουργία ενός καλά συντονισμένου προγράμματος coopetition εντός της εταιρείας. Με την **ολοκλήρωση** των συμφωνιών coopetition, οι επιχειρήσεις που είναι σε κατάσταση δικτύωσης μπορούν να καθορίσουν προτεραιότητες ανάμεσα στα μέλη τους καθορίζοντας ποιον ρόλο θα παίξουν και πώς θα συνεργαστούν. Η κομβική επιχείρηση προσδιορίζει ακόμα τις εταιρείες-μέλη που κυρίως θα πρέπει να είναι σε κατάσταση ανταγωνισμού, σε κατάσταση απομόνωσης και σε ποιες διεθνείς αγορές θα πρέπει κατά κύριο λόγο να ανταγωνίζονται (Lado et al., 1997). Τέλος, η **ολοκλήρωση** απαιτεί προσεκτικό συντονισμό των πόρων που απαιτούνται τόσο για τη συνεργασία όσο και για τον ανταγωνισμό.

### 3.7. Συμπεράσματα

Ο ανταγωνισμός ήταν η κρατούσα συμπεριφορά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της δεκαετίας του 1980, όπου η αντιμετώπιση του αντιπάλου ήταν μια «ο-θάνατός-σου-η-ζωή-μου» (win-loose) οπτική στην οποία ο νικητής τα παίρνει όλα. Ωστόσο, όπως σωστά αναγνωρίζουν οι Brandenburger και Nalebuff, (1996), μια win-loose προσέγγιση διαρκεί βραχυπρόθεσμα και τελικά μετατρέπεται σε μια loose-loose διαδικασία.

Παρακολουθώντας τους ορισμούς της coopetition του [Πίνακας 1], που αποτυπώνουν τη θεώρηση των επιχειρήσεων για τις ενδο-επιχειρησιακές σχέσεις βλέπουμε ότι οι εταιρείες σταδιακά αλλάζουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές τους βάζοντας και σχέσεις συνεργασίας μέσα στον ανταγωνισμό.

Οπότε, αναδύεται η coopetition σαν επιχειρηματική στρατηγική μεταξύ ανταγωνιστών προκειμένου να δημιουργήσουν σταδιακές ή ριζικές καινοτομίες.

## 4. Κεφάλαιο: Χαρακτηριστικά της ναυτιλίας για ενίσχυση της εμφάνισης στρατηγικών coopetition

---

### 4.1. Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια συζητήσαμε σχετικά με την coopetition, παρέχοντας ορισμούς, μηχανισμούς, αιτίες εμφάνισης, μορφές εμφάνισης κ.λπ.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εστιάσουμε σε ειδικότερα θέματα coopetition που ισχύουν στον τομέα της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας.

Συγκεκριμένα, θα παρουσιάσουμε το ρόλο της competition στη Ναυτιλιακή Βιομηχανία, συγκεκριμένους λόγους για τους οποίους οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις εφαρμόζουν coopetition και εννοιολογικά μοντέλα που εφαρμόζονται στην coopetition στο ναυτιλιακό τομέα.

### 4.2. Ναυτιλιακή Βιομηχανία: μια παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία

Οι εμπλεκόμενοι στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι πολλοί (Lin et al., 2013), για παράδειγμα:

- ναυτιλιακές εταιρείες, όπως γραμμές μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων, κρουαζιερόπλοια, πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων κ.α.
- ναυπηγεία, ναυπηγοκατασκευαστικές εταιρείες, εταιρείες κατασκευής εξαρτημάτων πλοίων κ.α.
- φορείς διαχείρισης Λιμένων
- εταιρείες φορτοεκφόρτωσης
- εταιρείες αλυσίδας διανομής (logistics)
- εμπορικές εταιρείες
- διάφορες επιχειρήσεις της κοντινής με τη θάλασσα ενδοχώρας
- αλλά και κυβερνήσεις κρατών.

Οι επιχειρηματικές δράσεις όλων αυτών συνθέτουν το πολύπλοκο παζλ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Το παζλ αυτό γίνεται ακόμα πιο δύσκολο από την παγκόσμια θέση της ναυτιλιακής βιομηχανίας στο οικονομικό γίγνεσθαι.

Επίσης, δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι από τη φύση της μια παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία και άρα επηρεάζεται από την παγκοσμιοποίηση της μεταποιητικής βιομηχανίας καθώς και από το γεγονός ότι το μερίδιο του παγκόσμιου εμπορίου που γίνεται με εμπορευματοκιβώτια από τις εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (container liners) αυξήθηκε και εντείνεται χρονιά τη χρονιά. Γενικά, με την παγκοσμιοποίηση, οι πολυεθνικές εταιρείες επενδύουν σε διάφορα μέρη του κόσμου για την ανάπτυξη της παγκόσμιας αυτοκρατορίας τους και ανταγωνίζονται άλλες πολυεθνικές σε όλο τον κόσμο, εντείνεται η παγκόσμια αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και γενικά αυξάνει και όλη η αλληλεξάρτηση του παγκόσμιου ιδιωτικού τομέα με τα εθνικά κράτη (Lin, D. Y., & Huang, 2013). Είναι τόσο σημαντικός ο ρόλος των

πολυεθνικών σήμερα στην παγκόσμια οικονομία ώστε τείνουν να αντικαταστήσουν τα εθνικά κράτη στην εφαρμογή οικονομικών πολιτικών. Όπως είπαμε ήδη, η ναυτιλιακή βιομηχανία λόγω της παγκόσμιας εμβέλειάς της και της επιρροής που ασκεί σε τόσους τομείς της οικονομίας, αλλά επίσης και λόγω του τεράστιου αριθμού των εμπλεκόμενων σε αυτήν, όπως και του μεγάλου ανταγωνισμού αυτών μεταξύ τους, επηρεάζεται έντονα από την παγκοσμιοποίηση και η ίδια της παίζει μεγάλο και ιδιαίτερο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία. Έτσι, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες του ναυτιλιακού κλάδου σήμερα είναι τεράστιες, περιλαμβάνοντας παγκοσμιοποιημένη παραγωγή, αυξημένα μεγέθη σκαφών, μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη των ναυτιλιακών γραμμών επί των Λιμένων ή / και των τερματικών σταθμών (Lee & Song 2007), κρατικές παρεμβάσεις κ.λπ.

Από τους επιμέρους κλάδους που συμμετέχουν στην κατασκευή του παζλ της ναυτιλιακής βιομηχανίας αντιλαμβανόμαστε πόσο αυτοί αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους με σχέσεις τόσο ανταγωνιστικές όσο και συμπληρωματικές. Για παράδειγμα:

- Ο **Λιμένας**, αποτελεί παγκόσμιο κανάλι διανομής το οποίο παράλληλα με καλά συνεργαζόμενους εταίρους και ένα αξιόπιστο πολυτροπικό σύστημα μεταφοράς είναι απαραίτητα συστατικά του παγκόσμιου εμπορίου.
- Οι **Φορείς Εκμετάλλευσης Λιμένων**, που στο παρελθόν λειτουργούσαν μόνο με τις τοπικές επιχειρήσεις, τώρα επεκτείνουν το πεδίο εφαρμογής των δράσεών τους και παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε περιφερειακή ή/και σε παγκόσμια κλίμακα, μεταμορφωνόμενοι σε κρίσιμο κόμβο της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Οι **παραδοσιακές ναυτιλιακές γραμμές** εμπλέκονται και επεκτείνονται η καθεμία τους όλο και περισσότερο.
- Οι **φορτωτές** και οι **φορείς εφοδιασμού τρίτων** επεκτείνονται και εκσυγχρονίζονται.
- Οι προκλήσεις γίνονται ακόμη πιο έντονες από το γεγονός ότι και η **ενδοχώρα** γύρω από τον Λιμένα γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική (Notteboom, 2011).

Είναι φανερό ότι όλοι οι παραπάνω εμπλεκόμενοι αλληλοεπηρεάζονται, συνεργάζονται και ανταγωνίζονται απαιτώντας ο ένας από τον άλλο όλο και καλύτερες υπηρεσίες με όλο και μικρότερο κόστος.

Για να αποτυπώσουμε σαφέστερα το μέγεθος και την ένταση της αλληλεξάρτησης των κλάδων της ναυτιλιακής βιομηχανίας θα αναφέρουμε το εξής: σύμφωνα με τους Lin & Huang, (2013), παραδοσιακά, οι θαλάσσιοι μεταφορείς εκχωρούσαν πλοία διαφόρων μεγεθών κατά μήκος των παγκόσμιων διαδρομών. Στην πορεία του χρόνου όμως τα μεγέθη των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων γίνονται όλο και μεγαλύτερα για να μεταφέρουν μεγαλύτερα φορτία μονομιάς επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας (Song, 2003). Όμως, το μεγαλύτερο μέγεθος των σκαφών εντείνει το ανταγωνισμό μεταξύ των πλοιοκτητών, δημιουργεί δυνατότητα πολύτροπης διακίνησης προϊόντων που επίσης επηρεάζει τον ανταγωνισμό μεταξύ αυτών που διαθέτουν μεγάλα ή μικρότερα

σκάση, τον ανταγωνισμό μεταξύ των πλοιοκτητών και των Λιμένων ή και των Λιμένων μεταξύ τους. Πράγματι, από τη μια το μέγεθος των πλοίων δημιουργεί οικονομία κλίμακας για τον πλοιοκτήτη, αλλά από την άλλη έχει επίδραση στους Λιμένες γιατί αυτοί δεν είναι πια σε θέση να εξυπηρετήσουν άμεσα αυτά τα γιγάντια υπερωκεάνια πλοία. Πράγματι, ένα πλοίο 10.000 TEU και άνω, για παράδειγμα, μπορεί να κάνει με μεγάλη άνεση διαδρομές στις χώρες του Pacific Rim<sup>3</sup>, ξεκινώντας από την Ιαπωνία για να πάρει φορτία από την Κορέα, την Κίνα, το Χονγκ Κονγκ και τη Σιγκαπούρη και στη συνέχεια να αναχωρήσει από την Ασία για τους λιμένες της Ευρώπης π.χ. το Ρότερνταμ.

Όμως παρά την οικονομία κλίμακας που δημιουργεί το γεγονός ότι ένα μεγάλο υπερωκεάνιο πλοίο μπορεί να μεταφέρει μεγάλη ποσότητα, αυτό έχει και αρνητικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, όσο μεγαλύτερο είναι ένα πλοίο τόσο δυσκολότερο είναι να μπει σε όλα τα λιμάνια γιατί αυτά χρειάζονται ειδικές υποδομές. Αυτό χρειάζεται ειδική διαχείριση. Επίσης όσο περισσότερα είναι τα λιμάνια στα οποία σταματά ένα μεγάλο πλοίο για να ξεφορτώσει, τόσο μεγάλη η καθυστέρηση που μπορεί να προκύψει από την αναμονή του κατά τη διάρκεια του ελλιμενισμού, της φόρτωσης και της εκφόρτωσής του, χρόνος που μπορεί να ποικίλλει αισθητά ανάλογα με την αποτελεσματικότητα των ενδιάμεσων Λιμένων. Ως αποτέλεσμα, ο αριθμός των Λιμένων στους οποίους σταματά ένα πλοίο είναι άμεσα συνδεδεμένος με την αξιοπιστία του χρόνου αποστολής που μπορεί να επιτύχει ο μεταφορέας.

Έτσι έγινε αντιληπτό ότι ένα νέο μοντέλο έπρεπε να χρησιμοποιηθεί που να συνδυάζει τις ανάγκες των ναυτιλιακών εταιριών και τις ικανότητες των φορέων που εξυπηρετούσαν τα πλοία στους λιμένες. Για να επιβιώσουν στον όλο και πιο δύσκολο και ανταγωνιστικό κλάδο τους οι επιχειρήσεις της ναυτιλιακής βιομηχανίας προσπαθούν να γίνουν πιο εφευρετικές για να μειώσουν το κόστος και να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες σε έναν κλάδο όπου οι επενδύσεις κεφαλαίων που απαιτούνται είναι αναγκαίες είναι τεράστιες.

Και πράγματι, έχοντας αντιληφθεί τις παραπάνω τάσεις, έγιναν ήδη ενέργειες που αποσκοπούν στον εξορθολογισμό τους και, ως εκ τούτου, στην εξοικονόμηση κόστους. Οι βελτιώσεις και ο εξορθολογισμός που έχουν γίνει αφορούν σε:

- **λιμένες:** ο λιμένας αλλάζει ρόλο από εκείνον του κόμβου μεταφοράς φορτίων μεταξύ θαλάσσης και ενδοχώρας με εκείνον του σημαντικού κρίκου στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- **σε ναυτιλιακές εταιρείες:** οι συγχωνεύσεις / εξαγορές και συμμαχίες μεταξύ μεγάλων Ναυτιλιακών Εταιρειών εξορθολογίζονται με σκοπό την εδραίωση ηγετικού ρόλου στο χώρο, τη μεγιστοποίηση των μεριδίων της αγοράς και την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας.

---

3 Pacific Rim, ή Στεφάνη ή Δακτύλιος του Ειρηνικού: αναφέρεται στις χώρες που βρέχονται από τον Ειρηνικό Ωκεανό.



- **σε καθορισμό νέων και παλαιών ναυτιλιακών γραμμών:** η δρομολόγηση των ναυτιλιακών μεταφορών έχει αλλάξει. Οι πλοιοκτήτες προσπαθούν να βρουν εναλλακτικές συνεργατικές και πολύτροπες μεθόδους μεταφοράς εμπορευμάτων.

### 4.3. Λόγοι εμφάνισης coopetition στη Ναυτιλιακή Βιομηχανία

Σύμφωνα με αυτά που έχουν αναφερθεί για την coopetition στα προηγούμενα κεφάλαια, αλλά και των σχέσεων που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ εταιρειών του ναυτιλιακού τομέα, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι σχέσεις των ναυτιλιακών εταιρειών περιλαμβάνουν coopetition.

Οι λόγοι για τους οποίους εμφανίζεται coopetition στην Ναυτιλιακή Βιομηχανία είναι παρόμοιοι με αυτούς των άλλων βιομηχανιών.

Όμως υπάρχουν και ιδιαίτεροι λόγοι εμφάνισης coopetition στον κλάδο της ναυτιλίας.

Πολύ σημαντικοί από αυτούς είναι λόγοι που αφορούν σε **κίνητρα μείωσης κόστους**. Συνήθως, οι κοινόχρηστες επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και τερματικούς σταθμούς που απαιτούνται από τη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι τεράστιες. Συνεπώς οι εμπλεκόμενοι του χώρου δεν έχουν τα χρήματα για να τις υλοποιήσουν μόνοι ή δεν θέλουν να τους υλοποιήσουν μόνοι. Συνεργαζόμενες όμως οι εταιρείες του κλάδου συγκεντρώνουν τα απαραίτητα κεφάλαια μειώνοντας ή επιμερίζοντας ταυτόχρονα και τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Για τον ίδιο λόγο, υλοποιώντας σε συν-ανταγωνισμό τις εκτεταμένες εγκαταστάσεις που χρειάζονται, μπορούν να βελτιώσουν συνολικά την εξυπηρέτηση των πελατών τους, ο καθένας στο κομμάτι που του αναλογεί. Άρα, ένας λόγος για να εφαρμόσουν coopetition αφορά σε κίνητρα που σχετίζονται με τη μείωση των κινδύνων κατά την είσοδο σε νέες αγορές.

Επίσης, με την από κοινού κατασκευή, επιτυγχάνουν συγκέντρωση και από κοινού διαχείριση πόρων (αποθηκών, κοινών μέσων και οδών μεταφοράς κ.λπ.), εφαρμόζοντας κίνητρα βασισμένα σε πόρους. Πράγματι, μια στρατηγική συμμαχία μεταξύ τους μπορεί να βελτιώσει την χρήση των πόρων αν για παράδειγμα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις συνεργαστούν με άλλους αντίστοιχους εταίρο προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση ο ένας στους πόρους και αρμοδιότητες του άλλου (Dong & Glaister, 2006) που ίσως ο άλλος υπο-χρησιμοποιεί. Αποφεύγεται έτσι η απόκτηση απαιτούμενων πόρων και ικανοτήτων που αλλιώς είναι δαπανηρές ή απαιτούνται για ένα μικρό χρονικό διάστημα μόνο, οπότε πραγματικά δεν χρειάζεται να αναπτυχθούν εσωτερικά της εταιρείας –ούτε οι πόροι ούτε η σχετική τεχνογνωσία. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι τόσο σημαντικό αυτό για μια ανεπαρκώς ικανοποιητική σε πόρους επιχείρηση ώστε αυτή δεν μπορεί να αναπτυχθεί ή είναι αναγκασμένη να χρησιμοποιήσει πολύτιμα κεφάλαια από άλλες δραστηριότητές. Επεκτείνοντας τη σκέψη μας, μια συμμαχία μπορεί να ενισχύσει και τους δύο εταίρους εναντίον των ξένων αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα και των δύο με τη μεταβίβαση τεχνογνωσίας από τη μία στην άλλη, εφαρμόζοντας για τη δημιουργία coopetition, κίνητρα που αφορούν σε στόχους μάθησης.

Φυσικά και στην περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, η coopetition οδηγεί σε ισχυρότερη διαπραγματευτική ισχύ τις συν-ανταγωνιζόμενες εταιρείες. Ο εν δυνάμει ανταγωνισμός μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση στρατηγικών συμμαχιών με τους ανταγωνιστές έναντι κυβερνητικών νόμων σχετικών με το εμπόριο, έναντι εμποδίων στις επενδύσεις, έναντι μέγα-φορέων και ναυτιλιακών συμμαχιών. Η coopetition διευκολύνει τη διεθνή επέκταση των λειτουργιών των coopetitive ναυτιλιακών επιχειρήσεων κάνοντας εύκολη τη διείσδυση σε νέες γεωγραφικές αγορές, κίνητρα σχετικά με το πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης.

Γενικά, οι εταιρείες εφαρμόζουν coopetition για στρατηγικά κίνητρα που αφορούν σε ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ώστε μέσα από τη συνεργασία, να επιτύχουν αυξημένη δυνατότητα παραγωγής καθώς και βελτιωμένη χρήση της επιτυγχάνοντας πλεονεκτήματα οικονομίας κλίμακας στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, στο μάρκετινγκ, στα λογιστικά συστήματα και ούτω καθεξής, δημιουργώντας παράλληλα αύξηση της οικονομίας τους, μοίρασμα κόστους και ρίσκου.

Εκτός αυτών, υπάρχουν και κάποιοι λόγοι που οφείλονται σε μια ιδιαίτερη κατάσταση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, την *κυκλικότητα*.

#### **4.4. Η κυκλικότητα στη ναυτιλιακή βιομηχανία σαν αιτία για coopetition**

Η *κυκλική βιομηχανία* (Alajoutsijärvi et al., 2001) είναι αυτή που παρουσιάζει μια περιοδικότητα κατά τη διάρκεια του χρόνου, στην οποία περίοδο υπάρχουν σημεία καμψής και σημεία ανόδου του κλάδου. Ένας κύκλος αφορά στο χρόνο ανάμεσα σε δυο περιόδους αιχμής της παραγωγής (Volk, 1994) και εμφανίζει τις εξής φάσεις: αιχμής, ύφεσης, κοιλάδας και ανάκτησης.

Κύκλοι εμφανίζονται και στους δυο σημαντικούς κλάδους της ναυτιλιακής βιομηχανίας, αυτόν της μεταφοράς φορτίων και αυτόν της ναυπηγοκατασκευαστικής. Ωστόσο αυτοί οι δύο κλάδοι έχουν διαφορετικούς μεταξύ τους κύκλους. Η μέση διάρκεια ενός κύκλου στη ναυπηγική βιομηχανία είναι οκτώ έτη ενώ η μέση διάρκεια ενός κύκλου της ναυτιλίας είναι επτά έτη (Stopford, 2009).

Λόγω αυτής της διαφοράς στην περίοδο αυτοί οι δύο αυτοί κλάδοι δεν συμπίπτουν στην ύφεση και στην κοιλάδα.

Η χρονική απόκλιση των δυο κύκλων ανατροφοδοτεί τις φάσεις τους. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της φάση αιχμής του ναυτιλιακού κύκλου, ο υφιστάμενος στόλος αξιοποιείται πλήρως και οι πελάτες πληρώνουν υψηλές τιμές για να εξασφαλίσουν τη μεταφορά του φορτίου τους. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επωφελούνται από τα υψηλά περιθώρια κέρδους και τις καλές ταμειακές ροές και λόγω της αύξησης της αγοράς επιδιώκουν την αύξηση της χωρητικότητάς τους παραγγέλλοντας νέα πλοία από τα ναυπηγεία ή/και αγοράζοντας πλοία από δεύτερο χέρι. Αποτέλεσμα αυτής της τάσης είναι τα ναυπηγεία με μεγάλες παραγγελίες να επωφελούνται από σημαντικές και αυξανόμενες παραγγελίες πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε αντίστοιχη φάση κορύφωσης και τον κύκλο της ναυπηγικής βιομηχανίας. Όμως, η αύξηση της προσφερόμενης χωρητικότητας των πλοίων ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών για μεταφορές φορτίων. Το γεγονός ωστόσο ότι υπάρχουν

περισσότερα πλοία μπορεί να οδηγήσει σε υπερπροσφορά χωρητικότητας, με αποτέλεσμα σημαντική μείωση των μεταφορών εμπορευμάτων για κάποιες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και άρα μείωση των ναύλων. Είναι προφανές ότι στη φάση αυτή οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονο μεταξύ τους ανταγωνισμό για να προσελκύσουν αρκετούς πελάτες ώστε να γεμίσουν τα παλιά και νέα πλοία τους.

Τότε προκύπτει (έντονη) μείωση τιμών που οδηγεί σε χαμηλότερα περιθώρια κέρδους για να διατηρήσουν οι πλοιοκτήτες τους πελάτες ή για να προσελκύσουν νέους.

Άρα προκύπτει φάση ύφεσης κατά τη διάρκεια της οποίας οι ναύλοι είναι εξαιρετικά χαμηλοί φάση η οποία και αυτοτροφοδοτείται. Στη φάση αυτή γενικά τα πολύ παλιά αναποτελεσματικά σκάφη διαλύονται.

Από την άλλη, ναυπηγοκατασκευαστικές επιχειρήσεις που παράγουν τα σκάφη που ζήτησαν οι πλοιοκτήτες σε γενικές γραμμές για την κατασκευή ενός νέου σκάφους χρειάζονται ένα με δύο έτη. Άρα, μπορεί οι κατασκευές πλοίων να ξεκινήσουν στη φάση της ανόδου του ναυτιλιακού κλάδου και να παραδοθούν στη φάση της ύφεσης, λόγω του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρώσουν τα ναυπηγεία την παράδοση ενός σκάφους. Τα ναυπηγεία δεν προλαβαίνουν να περιορίσουν αμέσως την κατασκευή των πλοίων για να ευθυγραμμιστούν με τη μειωμένη ζήτηση που αναφέρουν οι ναυτιλιακές εταιρείες, με αποτέλεσμα νέα πλοία που έχουν ξεκινήσει να κατασκευάζονται στη φάση της ανόδου, ολοκληρώνονται κατά την έναρξη μιας φάσης ύφεσης με αποτέλεσμα να αυξηθεί το παγκόσμια διαθέσιμο τονάζ στη φάση της ύφεσης πυροδοτώντας την επιπλέον.

Σύμφωνα με τον Volk, (1994), κατά τη διάρκεια της φάσης κοιλάδας του κύκλου στη ναυπηγική, κατά μέσο όρο, σημειώνεται ένα πενήντα τοις εκατό στη μείωση της παραγωγής σε σύγκριση με την φάση της κορυφής.

Φυσικά, υπάρχουν διάφορες τακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε αυτές τις περιπτώσεις.

Για παράδειγμα για να εξασφαλιστεί η επιβίωση των ναυπηγείων, ναυπηγικές επιχειρήσεις με μικρότερες παραγγελίες μπορεί να επιδιώξουν να προσελκύσουν νέους πελάτες μέσα από μείωση τιμών. Άλλες εταιρείες μπορεί να εφαρμόσουν μια μείωση κόστους μέσα από απολύσεις εργαζομένων. Εναλλακτικά, θαλάσσιες επιχειρήσεις προκειμένου να μειωθεί το κόστος μπορεί να συνάψουν σχέσεις υπεργολαβίας με εταίρους σε χώρες που έχουν χαμηλότερα κόστη παραγωγής. Επίσης δεσμοί με εταίρους στο εξωτερικό μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως μηχανισμός για να διαφοροποιηθούν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, να μειωθεί η έκθεση σε κίνδυνο, ή να εισέλθουν σε νέες αγορές με την τρέχουσα ή με δυνητικά αυξανόμενη ζήτηση. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις με περιορισμένους οικονομικούς πόρους μπορεί να αναζητήσουν εταίρους για να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους που χρειάζονται ώστε να επωφεληθούν από την αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης που σχετίζεται με τη φάση της ανάκαμψης, όταν η μείωση της προσφοράς των πλοίων μπορεί να οδηγήσει σε αυξήσεις ναύλων και την επακόλουθη αύξηση της ζήτησης για νέα σκαφών.

Κλείνοντας, καταλήγουμε ότι ένας κύκλος της Ναυτιλιακής βιομηχανίας μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη αλλά και την επιβίωση των ναυτιλιακών εταιριών. Όμοια, ένας κύκλος της Ναυπηγικής Βιομηχανίας μπορεί να επηρεάσει τις οικονομικές τύχες των ναυπηγείων, τις επιχειρήσεις σχεδιασμού πλοίων και τους παραγωγούς εξοπλισμού πλοίων.

#### **4.5. Επιχειρησιακό μοντέλο-απάντηση στις προκλήσεις**

Στις πιο πάνω ενότητες περιγράψαμε προβλήματα της ναυτιλιακής βιομηχανίας που δημιουργούν ιδιαιτερότητες στον τρόπο λειτουργίας αλλά και λόγους που αφορούν τη συγκεκριμένη βιομηχανία και δημιουργούν coopetition σε αυτήν.

Σαν απάντηση σε αυτόν τον τρόπο λειτουργίας αναδύθηκε ένα νέο επιχειρησιακό μοντέλο παρόμοιο με την hub-and-spoke λειτουργία που εφαρμόζεται στις αερομεταφορές. Σύμφωνα με αυτό, οι shipping liners παρέχουν προϊόντα σε παγκόσμια δίκτυα, χρησιμοποιώντας mega-hubs, δηλαδή μεγάλους Λιμένες ή, πολλαπλούς Λιμένες σε συμμαχία, για να διακινήσουν τα εμπορεύματα ελεύθερα στην παγκόσμια αγορά. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στους μέγα-κόμβους, όπως επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας σε κόμβους σε hub-and-spoke δίκτυα των αερομεταφορών.

Συγκεκριμένα, για τη βελτίωση της αξιοπιστίας της παρεχόμενης υπηρεσίας τους οι μεταφορείς έχουν προτείνει ένα εναλλακτικό μοντέλο διαχείρισης της καθημερινής λειτουργίας: ορισμένα λιμάνια στο τρέχον δίκτυο που συνδέεται με την υψηλή ζήτηση των πελατών τους θεωρείται ως μέγα-κόμβους (mega-hubs) όπως π.χ. τα λιμάνια της Πουσάν, της Σαγκάης, του Χονγκ Κονγκ και της Σιγκαπούρης. Αυτά αποκτούν τις ανάλογες απαιτούμενες υποδομές για να ανταποκριθούν. Για παράδειγμα μετά από εργασίες ανακατασκευής αποκτούν το κατάλληλο βάθος, τις ανάλογες υποδομές φόρτωσης-εκφόρτωσης, τα απαιτούμενα συστήματα logistics, τα ανάλογα συστήματα διανομής στην ενδοχώρα κλπ. Σε αυτά τα λιμάνια mega-κόμβους αποστέλλονται πλέον τα μεγαλύτερα πλοία για να παραλάβουν και να παραδώσουν προϊόντα. Από αυτά τα λιμάνια αναλαμβάνουν μικρότερα και πιο ευέλικτα πλοία να παραλάβουν τα προϊόντα και να τα μεταφέρουν σε άλλα κοντινά λιμάνια. Για το λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί σημεία-αγκυροβόλια πολύτροπης μεταφοράς εμπορευμάτων (inland intermodal hubs) που επιτρέπουν τη φόρτωση εμπορευματοκιβωτίων σε μεγαλύτερες αποστάσεις από τη στεριά. Ακόμα, σε πολλά λιμάνια η παράπλευρη με το λιμάνι ενδοχώρα αλλά και το ακρωτήριο του λιμανιού στα σημεία φόρτωσης-εκφόρτωσης έχουν επεκταθεί.

Αυτό το σύστημα λύνει διάφορα προβλήματα.

Αρχικά, δεν χρειάζεται να αποκτήσουν όλα τα λιμάνια τις ίδιες κοστοβόρες υποδομές. Όπως υποστηρίζουν οι Lin & Huang, (2013), οι φορείς διαχείρισης λιμένων μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες παραλαβής και παράδοσης από / στους μέγα-κόμβους σε καθημερινή βάση με κατάλληλο συντονισμό. Υποθέτοντας ότι απαιτούνται 40 ημέρες για να ταξιδέψει ένα καράβι από τα ασιατικά λιμάνια στην Ευρώπη, οι μεταφορείς μπορούν να παρέχουν καθημερινή υπηρεσία αν έχουν 40 μεγάλα

πλοία. Μια τέτοια υψηλής συχνότητας υπηρεσία βελτιώνει σημαντικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός μεταφορέα.

Ακόμα, με τη χρήση μεγάλων πλοίων (π.χ. πλοία άνω των 10.000 TEU) για την εξυπηρέτηση επιλεγμένων μεγάλων Λιμένων δεν χρειάζεται αυτά να λειτουργούν σε πλήρη ταχύτητα μεταξύ των μέγα-κόμβων, διότι ένα μεγάλο πλοίο μπορεί να καλύψει μια δεδομένη απόσταση πιο γρήγορα από ό,τι μπορεί ένα μικρό πλοίο. Ως εκ τούτου, ένα μεγάλο πλοίο μπορεί να αυξήσει την ταχύτητά του όταν το προκαθορισμένο πρόγραμμα καθυστερεί και άρα να βελτιώσει την αξιοπιστία του προγράμματος.

Αυτό από την άλλη δίνει και στο φορέα διαχείρισης Λιμένων την επιχειρησιακή ευελιξία για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Γενικά, αυτό το μοντέλο λειτουργίας έχει βελτιώσει κόστη μεταφοράς, ταχύτητες παράδοσης και παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες ενώ, παράλληλα, δίνει μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά (Lin και Huang, 2013) και περισσότερες επιλογές στις διεθνείς ναυτιλιακές γραμμές για να καταπλέουν σε Λιμένες.

Αυτό το περιβάλλον έχει προκλήσεις για όλους: είναι φανερό ότι πολλές ναυτιλιακές εταιρείες μαζί είναι σε θέση να διαπραγματευτούν καλύτερα με τους φορείς εκμετάλλευσης Λιμένων για ευνοϊκές χρεώσεις και προϋποθέσεις παροχής υπηρεσιών.

Αλλά και αμφίδρομα: αν ένας φορέας εκμετάλλευσης Λιμένων χάσει μία από τις συμμαχίες του, τότε αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εικόνα του και τελικά να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κύκλου εργασιών του, όπως είδαμε πρόσφατα να γίνεται στο λιμάνι της Σιγκαπούρης, όπου είδαμε την στροφή της Maersk/Sealand από το λιμάνι της Σιγκαπούρης προς τα γειτονικά λιμάνια της Μαλαισίας.

Η έννοια λοιπόν ανταγωνιστής και η έννοια συμπληρωτής στη ναυτιλιακή βιομηχανία συνυπάρχει όσο σε καμία άλλη βιομηχανία.

Σύμφωνα με τους Brandenburger και Nalebu (1996), εκτός από τον όρο ανταγωνιστής υπάρχει και ο όρος συμπληρωτής (complementor).

Σύμφωνα με τον ορισμό τους, ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής μιας εταιρείας αν οι πελάτες εκτιμούν το προϊόν της εταιρείας αυτής λιγότερο όταν έχουν και το προϊόν του ανταγωνιστή, παρά όταν έχουν το προϊόν της εταιρείας αυτής και μόνο. Επίσης, ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής αν αποτελεί λιγότερο ελκυστικό για έναν προμηθευτή να παρέχει πόρους σε αυτόν όταν επίσης προμηθεύει και άλλους παίκτες από ό,τι αν προμήθευε αυτόν μόνο. Παρόμοια οι ίδιοι ορίζουν και τον όρο συμπληρωτής: ένας παίκτης είναι συμπληρωτής αν οι πελάτες εκτιμούν την αξία του προϊόντος της εταιρείας του περισσότερο όταν έχουν και το προϊόν ενός άλλου παίκτη ταυτόχρονα, παρά όταν έχουν το προϊόν της εταιρείας του και μόνο. Επίσης, ένας παίκτης είναι συμπληρωτής αν είναι πιο ελκυστικό

για έναν προμηθευτή να παρέχει πόρους για την εταιρεία αυτού όταν επίσης προμηθεύει και άλλον παίκτη παρά όταν εφοδιάζει της εταιρεία του και μόνο.

Στο χώρο, υπάρχουν φυσικοί «ανταγωνιστές» αλλά ταυτόχρονα, υπάρχει και μια ομάδα μεταξύ αυτών που παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Και πράγματι, γενικά οι εμπλεκόμενοι της ναυτιλιακής βιομηχανίας μπορούν να λειτουργούν τόσο σαν ανταγωνιστές όσο και σαν συμπληρωτές μεταξύ τους.

Όποιο ρόλο όμως και να έχουν, όπως εξελίσσεται η παγκόσμια οικονομία πρέπει να ενταχθούν σε δίκτυα διεθνών συνασπισμών καθώς και να διαχειρίζονται συνεργατικές σχέσεις για να αποκτήσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο κέρδους ή ακόμα-ακόμα για να επιβιώσουν.

#### **4.6.Κίνητρα για coopetition σαν κριτήρια επιλογής εταίρων σε σχέσεις coopetition**

Στην ενότητα αυτή θα κάνουμε μια παρατήρηση:

τα κίνητρα που έχουν οι επιχειρήσεις όταν αποφασίσουν να συνάψουν μεταξύ τους σχέσεις coopetition, βοηθούν στην χαρτογράφηση των κριτηρίων επιλογής εταίρων για τις σχέσεις αυτές. Με άλλα λόγια, τα κίνητρα μπορούν να διαμορφώσουν τα κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης του κατάλληλου εταίρου για να συναφθούν οι στρατηγικές συμμαχίες.

Υπάρχουν διάφορες μελέτες που αφορούν στη διαδικασία επιλογής εταίρων καθώς και σε κριτήρια επιλογής εταίρων (Geringer, 1991; Hitt et al, 2000, Wang & Kess, 2006).

Σύμφωνα με τους Schaan & Kelly, (2007) μια δυναμική διαδικασία επιλογής συνεργάτη για δημιουργία εταιρικών συμμαχιών ξεκινά από την ανάγκη να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι μια εταιρείας με των εταίρων της και την χαρτογράφηση των δυνατοτήτων σχετικά με τους μελλοντικούς κλάδους της βιομηχανίας και τους μελλοντικούς συνεργάτες και απαιτεί χρήση ενός εργαλείου για την αξιολόγηση και την επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη.

Ο Doz (1996) διερεύνησε τη συνεργασία σχετικά με στρατηγικές συμμαχίες με αναφορά σε πέντε διαστάσεις δηλαδή: **α)** τους στόχους, **β)** το περιβάλλον, **γ)** την εργασία, **δ)** τις διαδικασίες και **ε)** τις δεξιότητες. Ο ίδιος προτείνει για να είναι επιτυχείς οι συμμαχίες να είναι ευέλικτες και ευπροσάρμοστες και να σχετίζονται με εστιασμένους (committed) εταίρους, δηλαδή με συνεργάτες που χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης καθώς και συνεργάτες που παρουσιάζουν δυνατότητες μάθησης σε σχέση με τις πέντε αυτές διαστάσεις.

Εν γένει, στον προσδιορισμό του κατάλληλου συνεργάτη έχουν χρησιμοποιηθεί τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μέθοδοι (Schaan & Kelly, 2007).

Για την επιλογή εταίρων υπάρχουν δύο βασικές οπτικές:

## Οπτική με βάση τους πόρους

Η οπτική με βάση τους πόρους (**Resource Based View -RBV**) δείχνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια δέσμη μοναδικών πόρων και σχέσεων (Barney & Hesterly 2015; Eisenhardt, 1996). Η οπτική αυτή θεωρεί ότι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης μπορεί να σχετίζεται με τους πόρους και τις δυνατότητες που αυτή μπορεί να συσσωρεύσει και να αναπτύξει. Μια επιχείρηση πρέπει να ελέγχει υλικούς και άυλους πόρους που μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω μιας κατάλληλης στρατηγικής για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney & Hesterly, 2015).

Οι θεωρητικοί της RBV κάνουν δύο βασικές παραδοχές σχετικά με τους πόρους:

- α) υποθέτουν ετερογένεια των πόρων, επειδή οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές δέσμες πόρων,
- β) υποθέτουν ότι οι πόροι θα συνεχίσουν να υπάρχουν.

Οι θεωρητικοί της RBV προτείνουν μια ενδο-επιχειρησιακή συνεργασία να παρέχει την ευκαιρία στις εταιρείες που έχουν ανεπάρκεια σε πόρους να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους που επιθυμούν (Das & Teng, 2000). Η ετερογένεια των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης σχέσεων με άλλη εταιρεία μπορεί να διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, επειδή η ανάπτυξη ή η απόκτηση πόρων από άλλες επιχειρήσεις μπορεί να είναι μια χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία. Η RBV των στρατηγικών συμμαχιών αξιώνει και οι δύο στρατηγικές πλευρές, δηλαδή και ο ανταγωνισμός και η συνεργασία μιας επιχείρησης, καθώς και οι κοινωνικές πλευρές, π.χ. οι επαφές, η φήμη και η θέση των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης, να συνδιαμορφώνουν τη διαδικασία επιλογής συνεργατών.

## Οπτική με βάση τις ικανότητες

**Ικανότητα** (competence) ορίζεται ως η δυνατότητα διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων με έναν τρόπο που να επιτρέπει σε μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Sanchez et al., 1996).

Η οπτική με βάση τις ικανότητες (**competence based view -CBV**) θεωρεί ότι οι πόροι από μόνοι τους δεν μπορούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σχετίζεται με την ικανότητά της να διαχειρίζεται τους πόρους της καλύτερα από ό,τι κάνουν οι αντίπαλοί της.

Μια επιχείρηση με ανεπάρκεια ικανότητας μπορεί να αναζητήσει μια σχέση συμμαχίας με έναν εταίρο ο οποίος θα έχει πρόσβαση σε υπάρχουσες και νέες αγορές για να αναπτύξει περαιτέρω την ικανότητα που απαιτείται ώστε να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Μια επιχείρηση μπορεί να συγκεντρώσει ένα σύνολο αρμοδιοτήτων το οποίο μπορεί να της επιτρέψει να αναγνωρίζει, να αναπτύσσει, να αποκτά, να οργανώνει και να προστατεύει νέους πόρους (Sanchez et al., 1996).

Μια επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα πλαίσιο κυκλικής βιομηχανίας θα μπορούσε να χρησιμοποιεί τόσο τα κίνητρα **εκμετάλλευσης** όσο και τα κίνητρα **εξερεύνησης** συμμαχίας<sup>4</sup>.

#### 4.7. Κριτήρια για αξιολόγηση και επιλογή εταιρού

Όπως αναφέραμε παραπάνω οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν coopetition μπορούν να δημιουργήσουν τα κριτήρια επιλογής συνεργατών για τις σχέσεις coopetition. Πράγματι, στις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διεθνοποιηθούν για παράδειγμα τα θέματα επιλογής εταιρού μπορεί να συνδεθούν με ζητήματα επιλογής της αγοράς. Το είδος της συμμαχίας που θα εφαρμοστεί μπορεί να διαμορφώσει τη διαδικασία επιλογής συνεργάτη, με τη βαρύτητα που θα έχει η εμπιστοσύνη, η δέσμευση, η συμπληρωματικότητα των πόρων, η οικονομική ικανότητα και άλλα κριτήρια να διαφέρει ανάλογα με το αν αλλάζει το πλαίσιο λειτουργίας της συμμαχίας (Shah & Swaminathan, 2008).

Έχουν επισημανθεί πολλά κριτήρια που αναφέρονται από τις επιχειρήσεις σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής εταιρών (Medcof, 1997; Hitt et al., 2000). Βασικά κριτήρια επιλογής επίσης θεωρούνται η σημασία του πλαισίου (π.χ. η βιομηχανία και η χώρα) (Dong & Glaister 2006; Hitt et al, 2000) αλλά και η ανάγκη να ταιριάξει η λύση στη συγκεκριμένη γεωγραφία. Όσον αφορά στις κοινοπραξίες στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο Mowery et al. (1998) σημείωσε ότι η τεχνολογική επικάλυψη μεταξύ των εταιρών που προέρχονται από Ηνωμένες Πολιτείες είναι χαμηλότερη από εκείνη που αναφέρθηκε από εταιρους προερχόμενους από Ηνωμένες Πολιτείες και εκτός. Κατά συνέπεια, η τεχνολογική επικάλυψη μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κριτήριο επιλογής εταιρών για διεθνείς συνεργασίες.

Εν γένει, με βάση την RBV οπτική της επιχείρησης και μέσα από τη σχετική συνδυαστική μελέτη που κάναμε έχουμε εντοπίσει τα ακόλουθα κριτήρια για την αξιολόγηση εταιρών:

- η ικανότητα να εκτελέσει ο εταίρος τον ρόλο που του ανατέθηκε,
- το αν υπάρχει λειτουργική συμβατότητα μεταξύ των εταιρών,
- το αν υπάρχει δέσμευση (commitment) κάθε εταιρού στις εταιρικές συνεργασίες,
- το αν χρησιμοποιείται από τον κάθε εταίρο ένας κατάλληλος μηχανισμός ελέγχου,
- το αν υπάρχει συμπληρωματικότητα ικανοτήτων μεταξύ των εταιρών,
- το αν ο εταίρος έχει διοικητική και τεχνική ικανότητα να παρέχει ποιοτικά προϊόντα/αποτελέσματα,
- το αν ο εταίρος έχει γνώση σχετικά με την αγορά,

---

<sup>4</sup> **Εκμετάλλευση (exploitation):** η σχέση ανάμεσα σε συμμαχίες που επιδιώκουν να εκλεπτύνουν, να βελτιώσουν, ή να μειώσουν το κόστος των υφιστάμενων πόρων που χρησιμοποιούνται

**Εξερεύνηση (exploration):** η καινοτομία που οδηγεί στην αξιοποίηση νέων πόρων και ικανοτήτων



- το αν ο εταίρος έχει διάθεση να μοιραστεί την τεχνογνωσία του,
- το αν ο εταίρος έχει ικανότητα και τις τεχνικές δυνατότητες απορρόφησης και ενσωμάτωσης γνώσης που θα μεταφερθεί από τη μία εταιρεία στην άλλη, το αν μπορεί να μαθαίνει γρήγορα, το αν μπορεί να τις εξελίξει περαιτέρω,
- το αν οι συνεργάτες μπορούν να αξιοποιήσουν την προηγούμενη εμπειρία και τα υπάρχοντα περιουσιακά τους στοιχεία στη συνεργασία.

Με βάση την CBV οπτική της επιχείρησης και μέσα από τη σχετική συνδυαστική μελέτη που κάναμε έχουμε εντοπίσει τα ακόλουθα κριτήρια για την αξιολόγηση εταίρων:

- αν ο εταίρος έχει πρόσβαση σε κανάλια διανομής,
- αν υπάρχει συμπληρωματικότητα πόρων μεταξύ των εταίρων,
- ποιοι είναι οι διαθέσιμοι οικονομικοί ή / και άυλοι πόροι του κάθε εταίρου.

Εκτός των παραπάνω, ο Geringer (1991) έκανε μια επιπλέον διαίρεση των κριτηρίων επιλογής τα οποία συσχέτισε με εταίρους (partner-related) και με εργασίες (task-related).

### **Κριτήρια σχετιζόμενα με εταίρους**

Τα κριτήρια επιλογής που σχετίζονται με εταίρους (partner-related criteria) αφορούν:

- στην εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των κορυφαίων ομάδων της διαχείρισης,
- στην οικονομική σταθερότητα των εταίρων, στην ισχυρή οικονομική τους θέση, στη σταθερή οικονομική τους κατάσταση, στην οικονομική σταθερότητα, στην επάρκειά τους σε κεφάλαια, στο διαθέσιμο κεφάλαιο,
- στην ικανότητά τους για στρατηγική προσαρμογή,
- στην καλή φήμη και τη θέση των εταίρων εντός του κλάδου διεθνώς,
- στον ενθουσιασμό των εταίρων για συνεργασία και στη διάθεση για μακροπρόθεσμη δέσμευση,
- στο αν υπάρχει υψηλή δέσμευση στη συνεργασία,
- στο αν υπάρχει συμπληρωματικότητα των αρμοδιοτήτων των δύο επιχειρήσεων και συμπληρωματικότητα στη συνεισφορά των πόρων μεταξύ των εταίρων,
- στο αν οι εταίροι διαθέτουν υψηλή ποιότητα παραγωγής,
- στο αν έχουν συστάσεις από ικανοποιημένους πελάτες,
- στο αν έχουν λίστα με αναφορές από προηγούμενα έργα τους που ολοκληρώθηκαν με επιτυχία,
- στην ικανότητά τους να παραδώσουν το προϊόν στην ώρα του,
- στο αν έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν από τους υπαλλήλους του εταίρου,
- στο αν υπάρχει οργανωσιακή κουλτούρα στην κάθε επιχείρηση,
- στο αν υπάρχει «χημεία» μεταξύ των εταίρων, γεγονός που βοηθά την αποτελεσματική συνεργασία,

- στο αν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία συνεργασίας μεταξύ των υπό συνεργασία εταιριών είτε μεταξύ τους είτε με άλλους.

### Κριτήρια σχετιζόμενα με εργασίες

Τα κριτήρια επιλογής που σχετίζονται με εργασίες (task-related criteria) αφορούν στο αν οι εταίροι απαιτούν:

- ειδικές γνώσεις του προϊόντος,
- τοπική και διεθνή γνώση της αγοράς,
- καλές τοπικές συνδέσεις με προμηθευτές και λοιπές υπηρεσίες,
- επαρκή ικανότητα για επικοινωνία στις μητρικές γλώσσες των στελεχών,
- γνώση της τοπικής αγοράς, και της τοπικής κουλτούρας,
- να έχει ο εταίρος σε βάθος γνώση των νόμων / της κανονιστικής νομοθεσίας / του φορολογικού συστήματος της χώρας του και αν έχει ικανότητα να ασχοληθεί με την τοπική γραφειοκρατία,
- στο αν οι εταίροι έχουν γνώση εξειδικευμένων λογισμικών και τεχνικών δυνατοτήτων απαραίτητων για την ολοκλήρωση του έργου για το οποίο γίνεται η συνεργασία,
- στο αν οι υπό συνεργασία εταιρείες διαθέτουν ειδικευμένο εργατικό ή στελεχιακό δυναμικό, ή έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν / εκπαιδεύσουν ειδικευμένο εργατικό δυναμικό σύμφωνα με τα πρότυπα εργασίας που ισχύουν στις χώρες των εταίρων,
- γνώση του πολιτισμού του εταίρου,
- εσωτερικά πρότυπα,
- αρμοδιότητα στην ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών,
- συνδέσεις με τοπικούς σημαντικούς αγοραστές, προμηθευτές και κανάλια διανομής,
- διαθέσιμα κεφάλαια χρηματοδότησης,
- γνώση τοπικών ρυθμιστικών κανόνων,
- πολιτική επιρροή

και άλλα ακόμα που σχετίζονται με τους στόχους της ιδιαίτερης βιομηχανίας στην οποία αναπτύσσεται η συνεργασία.

Βλέπουμε ότι κάποια κριτήρια μπαίνουν και στις δύο λίστες καθορίζοντας hard/soft skills των εργαζομένων των εταιριών κάθε φορά.

Γενικά μιλώντας τα κριτήρια επιλογής συνεργάτη τα σχετιζόμενα με εργασία είναι στενά συνδεδεμένα με τα στρατηγικά κίνητρα για σχηματισμό διεθνών συμμαχιών.

Η καταγραφή τους κάτω από δυο διαφορετικά πρίσματα ορίζει και διαφορετικές μεθόδους για να χρησιμοποιηθούν.

## 4.8. Συζήτηση

Όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να συνεργαστούν με άλλες πρέπει να κάνουν συστηματική διαλογή των αγορών και των πιθανών εταίρων τους ώστε να προσδιορίσουν τον καλύτερο συνεργάτη (Lambe et al., 2002). Διάφορες μελέτες έχουν γίνει για να αποφασιστούν ποια είναι τα καταλληλότερα κριτήρια επιλογής εταίρων, όπως αυτή των Dong & Glaister (2006), που διερεύνησαν τη συμπεριφορά των κινεζικών επιχειρήσεων, ή των Wang & Kess (2006), που επικεντρώθηκαν στις αποφάσεις επιλογής εταίρου σε συμπράξεις που έγιναν μεταξύ κινεζικών και φινλανδικών εταιρειών της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Συνταγές δεν υπάρχουν.

Τα κριτήρια που μπορεί να εφαρμοστούν σε κάθε περίπτωση ποικίλουν. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να επιλεγούν ανάλογα με τους στρατηγικούς λόγους για τους οποίους γίνεται η συνεργασία: άλλοτε μπορεί να είναι πιο σημαντικοί παράγοντες που σχετίζονται με εργασίες (Wang & Kess, 2006) και άλλοτε παράγοντες που σχετίζονται με εταίρους (Al-Khalifa & Petterson, 1999). Τα κριτήρια μπορεί να δίνουν έμφαση στις ικανότητες που έχει ο κάθε εταίρος για να κάνει συνεργασίες, στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης κ.λπ. ή στην οικονομική επιφάνεια του εταίρου, στις γνώσεις του της τοπικής αγοράς κ.λπ. Επίσης, η διαδικασία επιλογής συνεργάτη μπορεί να διαμορφωθεί λόγω αναδυόμενων ευκαιριών και απειλών της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται στις αναδυόμενες αγορές αναφέρουν ταχεία ανάπτυξη της ενδο-εταιρικής συνεργασίας με επώνυμους (legitimate) εγχώριους εταίρους που έχουν καλές και παγιωμένες επιδόσεις.

Ακόμα και για την ίδια επιχείρηση οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή συνεργάτη δεν είναι πάντα οι ίδιοι, αλλά ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τη φύση της προηγούμενης εμπειρίας της κοινοπραξίας και τη νέα σχέση που επιθυμούν να υλοποιήσουν.

Εν γένει, τα πιο συχνά αναφερόμενα κριτήρια που σχετίζονται με την εργασία είναι η γνώση της τοπικής αγοράς, η γνώση τοπικών ρυθμιστικών κανονισμών, η πρόσβαση σε (τοπικά) κανάλια διανομής και η εξοικείωση με την τοπική κουλτούρα, το διαθέσιμο κεφάλαιο / χρηματοδότηση και η συμπληρωματικότητα των πόρων και αρμοδιοτήτων μεταξύ των εταίρων.

Ενώ τα βασικά κριτήρια που σχετίζονται με εταίρους είναι η καλή φήμη του πιθανού εταίρου, η σταθερή οικονομική κατάστασή του και η εμπιστοσύνη μεταξύ των κορυφαίων ομάδων διαχείρισης. Ειδικά η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων θεωρείται ευρέως ως ένα βασικό ζήτημα στο πλαίσιο της διαδικασίας επιλογής συντρόφου και αποτελεί ένα κομβικό κριτήριο επιλογής ειδικά όταν τα οφέλη της συνεργασίας είναι αβέβαια (Shah & Swaminathan, 2008). Η εμπιστοσύνη χτίζεται όταν έχουν υπάρξει σχέσεις / δράσεις μεταξύ των μελλοντικών εταίρων που την καλλιεργούν. Έτσι τροφοδοτούνται επόμενες συνεργασίες, διότι μελλοντικοί συνεργάτες που είχαν σχέσεις πριν από τη στρατηγική συμμαχία μπορούν να καταλάβουν ο ένας τον άλλον και αυτό να οδηγήσει σε μικρότερη πιθανότητα σύγκρουσης κατά τη διάρκεια της νέας συμμαχίας, πράγμα που μπορεί να αυξήσει την

πιθανότητα μιας επιτυχημένης συμμαχίας. Οπότε, οι όποιες πρωτοβουλίες για την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων μπορεί να θεωρηθούν ως ένας μηχανισμός για μείωση της εσωτερικής και εξωτερικής έκθεσης σε κίνδυνο, ιδιαίτερα εάν ο εταίρος βρίσκεται σε μια αναδυόμενη οικονομία που συνδέεται με νομικές και θεσμικές μεταβλητές (Li & Ferreira, 2008).

Να μείνουμε στη ναυτιλιακή βιομηχανία και να πούμε ότι και εδώ η εμπιστοσύνη μεταξύ εταίρων είναι και ένας μηχανισμός που χρησιμοποιείται για τη μείωση της αβεβαιότητας που προκύπτει ειδικά λόγω της κυκλικότητας. Από στοιχεία που προέκυψαν από την αναδυόμενη δυναμική στρατηγικών συμμαχιών μπορούμε να καταλήξουμε στις ακόλουθες προτάσεις:

- Κατά τη διάρκεια της φάσης ανάκαμψης του κύκλου της ναυπηγικής βιομηχανίας, οι θαλάσσιες επιχειρήσεις πρέπει να κλείνουν τις ελλείψεις τους σε πόρους και να επιδιώκουν συνεργασίες.
- Ο τερματισμός μιας συμφωνίας στρατηγικής συμμαχίας είναι πιο πιθανό να συμβεί κατά τη διάρκεια της ύφεσης παρά κατά τις φάσεις ανάκαμψης και κορύφωσης.
- Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που εισέρχονται σε νέες περιφερειακές αγορές αναζητούν εταίρους με task-related προφίλ που έχουν γνώση της τοπικής αγοράς, διαθέσιμα κεφάλαια / χρηματοδότηση και συμπληρωματικότητα πόρων και αρμοδιοτήτων.
- Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που εισέρχονται σε νέες περιφερειακές αγορές θα αναζητήσουν εταίρους με partner-related προφίλ με τους οποίους συνδέονται με σχέσεις εμπιστοσύνης και έχουν σταθερή οικονομική κατάσταση.

#### **4.9. Συμπεράσματα**

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι πολλά από τα κίνητρα για coopetition είναι παρόμοια με άλλων τύπων βιομηχανιών.

Ωστόσο από την βιβλιογραφική έρευνά μας εντοπίζαμε και καταγράψαμε ιδιαίτερα κίνητρα που αφορούν μόνο στη Ναυτιλιακή Βιομηχανία.

Σε μια αγορά όπου ο winner-takes-all, είναι φανερό ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν νέες στρατηγικές για την αντιμετώπιση αυτού του νέου λειτουργικού μοντέλου έτσι ώστε να μπορούν να επιβιώσουν σε αυτήν.

Με άλλα λόγια, η συνεργασία μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας μπορεί να βοηθήσει όλους να έχουν πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους ή να κάνουν χρήση του συμπληρωματικού χαρακτήρα των ανταγωνιστών τους.

## 5. Κεφάλαιο 5: Περιπτώσεις Cooperation στον τομέα της ναυτιλίας

---

### 5.1. Εισαγωγή

Μετά τη συζήτηση που προηγήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια για την cooperation και τις ιδιαίτερες συνθήκες της ναυτιλιακής βιομηχανίας κάτω από τις οποίες εφαρμόζεται σε αυτόν τον κλάδο, στη συνέχεια θα εστιάσουμε σε μια συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης στην οποία υλοποιήθηκε cooperation μεταξύ λιμένων όπου και θα δούμε τις δυσκολίες εφαρμογής, τους λόγους εφαρμογής και το τελικό επιχειρησιακό αποτέλεσμα ευελπιστώντας ότι με ένα παράδειγμα γίνεται σαφέστερα τα αποτελέσματα της εφαρμογής της, θετικά και αρνητικά.

Πριν από αυτό θα παρουσιάσουμε τα ιδιαίτερα κίνητρα για cooperation στους Λιμένες καθώς και πρότυπα για cooperation μεταξύ τους.

### 5.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την cooperation στους Λιμένες

Σύμφωνα με τον Dong et al., (2006), υπάρχει μια ποικιλία παραγόντων για τους οποίους τα λιμάνια συν-ανταγωνίζονται με θετικό ή με αρνητικό τρόπο. Οι παράγοντες που πρέπει να εξετάσουν τα λιμάνια αν θέλουν να υλοποιήσουν μια cooperative στρατηγική αναφέρονται στις παρακάτω ενότητες.

#### Απόσταση

Η απόσταση μεταξύ λιμένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει άμεσα τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία μεταξύ τους. Ο λόγος είναι ότι εξαιτίας της μεταξύ τους απόστασης οι λιμένες μπορεί να μοιράζονται, περισσότερο ή λιγότερο, την ίδια ενδοχώρα απευθύνονται δηλαδή στην ίδια αγορά, χρησιμοποιούν τις ίδιες υποδομές κλπ. Ως εκ τούτου, η απόσταση παρέχει μια πρώιμη ένδειξη του κατά πόσον ή όχι μπορεί να εφαρμοστεί cooperation ανάμεσά τους (Song, 2015). Η απόσταση θα μπορούσε να διευκρινίσει αν πρέπει να συνεργαστούν και το κατά πόσον μπορούν να είναι ανταγωνιστές ή σύμμαχοι. Από μια πρώτη ματιά, μπορούμε να πούμε ότι τα κίνητρα των Λιμένων που βρίσκονται στην ίδια περιοχή είναι διαφορετικά από αυτά των απομακρυσμένων μεταξύ τους λιμένων.

#### Μέγεθος ενδοχώρας και κλίμακα κάλυψης

Ένας άλλος παράγοντας που έμμεσα συνδέεται με την απόσταση είναι το μέγεθος και η κλίμακα της ενδοχώρας που γειτονικοί λιμένες σκοπεύουν να εξυπηρετήσουν. Η κάλυψη μιας μεγάλης περιοχής σημαίνει ότι σε αυτήν θα εμφανίζονται πιο συχνά θέματα κυκλοφοριακής συμφόρησης και χωρητικότητας (Notteboom, 2011), εντονότερος ανταγωνισμός, δημιουργία νέων υποδομών ή θέματα διαχείρισης των ίδιων υποδομών. Για παράδειγμα λιμένες που καλύπτουν μια μεγάλη ενδοχώρα χωρίς κατάλληλες διασυνδέσεις με την ενδοχώρα κινδυνεύουν να χάσουν τα πλεονεκτήματά τους αν δεν θα

έχουν την απαραίτητη προσβασιμότητα σε αυτήν (Song, 2015), ή δεν θα ανταποκρίνονται έγκαιρα λόγω του δικού τους όγκου που πρέπει να διαχειριστούν.

Η μεγάλη ενδοχώρα είναι ο λόγος που στη Βορειοδυτική Ευρώπη εμφανίζονται περισσότερες πρωτοβουλίες συνεργασίας από ό,τι στον Καναδά (Brooks et al., 2012).

### **Ο αριθμός των εμπλεκόμενων μερών**

Όπως είδαμε παραπάνω, οι εμπλεκόμενοι με ένα λιμάνι είναι πάρα πολλοί: ναυτιλιακές, φορτοεκφορτωτές, λοιπές εμπορικές επιχειρήσεις στην ενδοχώρα, γενικού τύπου εταιρείες εμπορίου που εξυπηρετούνται δια θαλάσσης κ.α. Και είναι προφανές ότι τα συμφέροντα όλων αυτών είναι διαπλεκόμενα και η βιωσιμότητα του καθενός εξαρτάται από τις υπηρεσίες που παρέχει ο άλλος. Ο λιμένας με καθέναν από τους άλλους εμπλεκόμενους μπορεί να δημιουργήσει μια σειρά από coopetition.

Αυτή είναι η περίπτωση όπου το λιμάνι μπορεί να παίξει κομβικό ρόλο, συγκεντρώνοντας υπηρεσίες για όλους αυτούς. Επίσης, από τη μεριά των Λιμένων μπορεί να υπάρξει ενδολιμενική ή διαλιμενική συνεργασία<sup>5</sup> ανάμεσα σε πολλαπλά λιμάνια, ή συστοιχίες λιμανιών.

Θα κλείσουμε αυτήν την παράγραφο επισημαίνοντας ότι για να υλοποιηθεί οποιαδήποτε τέτοιου είδους συνεργασία ανάμεσα σε τόσους πολλούς και διαφορετικούς εμπλεκόμενους απαιτείται ένας σταθερός συντονισμός.

### **Έντονος ανταγωνισμός**

Μια ακόμα δύναμη που υποκινεί αλλαγές στους Λιμένες είναι ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός άλλων κλάδων –ο οποίος ανταγωνισμός σε μεγάλο βαθμό είναι αλληλένδετος με τις δύο προηγούμενες δυνάμεις. Για παράδειγμα οι συγχωνεύσεις και οι συμμαχίες μεταξύ μεγάλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων βοηθούν στη μετατροπή των Λιμένων-Τροφοδοτών (feeder ports) σε περιφερειακά λιμάνια ή το αντίστροφο. Κατά συνέπεια, τα λιμάνια ανταγωνίζονται σε τοπικό αλλά και σε περιφερειακό επίπεδο ενάντια σε άλλα λιμάνια που εξυπηρετούν την ίδια ενδοχώρα ακόμη κι αν αυτά βρίσκονται σε μεγάλες αποστάσεις μεταξύ τους.

### **Άλλοι παράγοντες**

Τέλος, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τα λιμάνια στο να αναζητήσουν coopetitive στρατηγικές: για παράδειγμα, η ιδιοκτησία, η δομή της διακυβέρνησης, το επίπεδο της τεχνολογικής προόδου, κ.α. Επίσης, η συμπληρωματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από το λιμάνι ομοίως είναι σημαντική (Yap & Lam 2004).

---

<sup>5</sup> **Ενδολιμενική coopetition** σημαίνει συνεργασία και ανταγωνισμό μεταξύ των φορέων εκμετάλλευσης των τερματικών σταθμών σε ένα λιμάνι.

Η **διαλιμενική συνεργασία** είναι πιο περίπλοκη, καθώς εμπλέκονται λιμάνια / φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών, λιμενικές αρχές και άλλοι ενδιαφερόμενοι, όπως μεταφορείς φορτίων, πάροχοι υπηρεσιών logistics, κ.α.

### 5.3. Εννοιολογικό μοντέλο και κατηγορίες κινήτρων για coopetition μεταξύ Λιμένων

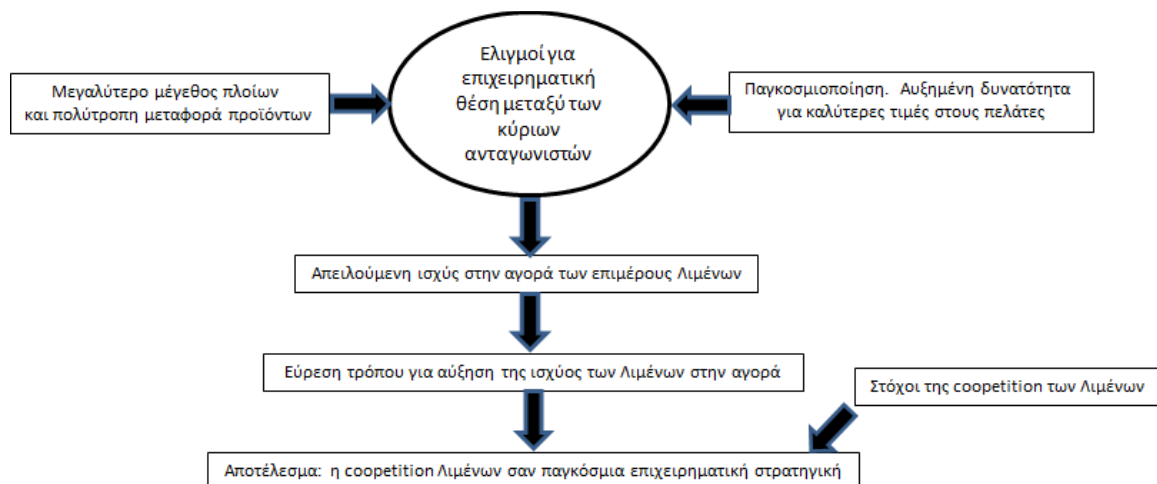
#### Εννοιολογικό μοντέλο

Για να αποτυπωθούν όλα τα παραπάνω σε μια ολιστική οπτική, στην παράγραφο αυτή δίνουμε ένα εννοιολογικό μοντέλο για την coopetition μεταξύ Λιμένων το οποίο και παρουσιάζεται στην [Εικόνα 4].

Αυτό το μοντέλο βάζει στο κέντρο τους ελιγμούς θέσης μεταξύ των κύριων ανταγωνιστών. Θεωρεί επιπλέον δυο δυνάμεις που το επηρεάζουν άμεσα, συγκεκριμένα:

- (α) το μεγάλο μέγεθος πλοίων και οι δυνατότητες πολύτροπης διακίνησης προϊόντων,
- (β) η διεθνοποίηση, δηλαδή η αύξηση των ευκαιριών για αγορές μειωμένου κόστους για τους πελάτες.

Με άλλα λόγια το μοντέλο αυτό συμπεριλαμβάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και τον ανταγωνισμό μεταξύ ανταγωνιστών. Αυτά, έχουν σαν συνέπεια να απειλείται η ισχύς των μικρών Λιμένων στις αγορές, αιτία που με τη σειρά της έχει σαν αποτέλεσμα να αναζητούν αυτού του μεγέθους τα λιμάνια τρόπους αύξησης της ισχύος τους.



**Εικόνα 4: Εννοιολογικό μοντέλο αναπαράστασης των δυνάμεων για coopetition σε Λιμένες**

Αυτές οι τρεις δυνάμεις συνδυάζονται μεταξύ τους και λειτουργούν ως κινητήριες δυνάμεις για τον ανταγωνισμό και συνεργασία μεταξύ Λιμένων. Οπότε, αντί να χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές στρατηγικές και μόνο, οι φορείς του λιμανιού θα μπορούσαν να υιοθετήσουν και τον συν-ανταγωνισμό ως μια στρατηγική επιλογή για να δημιουργήσουν μια ισχυρότερη θέση στις αγορές (Song, 2002). Αυτά μαζί με τους επιμέρους στόχους της coopetition μεταξύ Λιμένων, οδηγούν στο να θεωρηθεί η coopetition σαν λύση στον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουν την παγκόσμια επιχειρηματική στρατηγική τους.

## Κίνητρα λιμένων για coopetition

Ο Song (2004) για να προσδιορίσει καλύτερα τα κίνητρα για coopetition μεταξύ λιμένων δημιουργεί ένα πλαίσιο που τα χωρίζει σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες απεικονίζονται στην [Εικόνα 5].



Εικόνα 5: Κατηγορίες κινήτρων για coopetition μεταξύ Λιμένων

Τα **στρατηγικά κίνητρα (strategic motivations)** αναφέρονται σε όλη σχεδόν τη σχετική βιβλιογραφία. Αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής που καθορίζει το πώς το λιμάνι θεωρεί ότι πρέπει να υπάρξει στο μέλλον. Τα στρατηγικά κίνητρα σχετίζονται με τους στόχους που θα θέσει το λιμάνι μακροχρόνια και τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσει τους πόρους του για τη θέση του στην αγορά (Schwab, 2012). Όταν τα λιμάνια, καθορίζοντας τα στρατηγικά κίνητρα θέτουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, όπως π.χ. επιπλέον διείσδυση στην αγορά ή αύξηση της ισχύος τους στην αγορά, τότε μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να αποτελεί λύση. Ο λόγος είναι ότι όταν το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, δημιουργώντας σχέσεις στρατηγικών συμμαχιών τα λιμάνια μπορεί να μειώσουν αυτόν τον ανταγωνισμό και να επωφεληθούν από άλλους συμπληρωματικούς πόρους προερχόμενους από coopetitive ενέργειες. Επίσης, έχοντας δημιουργήσει οι Λιμένες κονσόρτσια για να αναπτύξουν τα συμφέροντά τους, μπορούν να απαντήσουν καλύτερα στις περιπτώσεις όπου και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν κάνει τους δικούς τους συνασπισμούς από τη δική τους μεριά τους. Με τον τρόπο αυτό κερδίζουν σε διαπραγματευτική ισχύ (Yap & Lam, 2006).

**Χρηματοδοτικά κίνητρα (financial motivations)** που δεν μπορούν να αγνοηθούν. Δεδομένου ότι τα περισσότερα λιμάνια, ακόμα και αυτά του Δημοσίου τομέα, έχουν κερδοσκοπικό προσανατολισμό ή τουλάχιστον οικονομικά βιώσιμη πορεία χρειάζονται οικονομικούς πόρους. Ένα από τα συνηθισμένα οικονομικά οφέλη της coopetition είναι ο επιμερισμός των κόστων και του κινδύνου μέσω μιας κοινοπραξίας. Άρα αυτά αποτελούν λόγω δημιουργίας coopetition και για τα λιμάνια (Song, 2003). Οι ίδιοι λόγοι λοιπόν που θα έκανε σύμπραξη οποιαδήποτε άλλης μορφής βιομηχανία ισχύουν και για τους Λιμένες: ο κίνδυνος για τους Λιμένες που συμμετέχουν σε μια σχέση coopetition μειώνεται λόγω της κατανομή του κόστους, της μείωση των κεφαλαιακών επενδύσεων και της ταχύτερης απόδοσης της επένδυσης και της διαφοροποίησης των προϊόντων του χαρτοφυλακίου.



Επιπλέον, όταν τα λιμάνια μοιράζονται το κόστος νέων επενδύσεων, δεδομένου ότι το κόστος κεφαλαίου για τα λιμάνια είναι πολύ υψηλό (Lee & Song, 2007), τα χρηματοδοτικά κίνητρα γίνονται ακόμα πιο σημαντικά.

**Οικονομικά κίνητρα (economical motivations) που έχουν σημαντική επιρροή.** Δεδομένου ότι η εξοικονόμηση κόστους θεωρείται πολύ σημαντική από τους λιμένες (Hoshino, 2010), αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από coopetitive στρατηγικές γιατί δημιουργούν οικονομίες κλίμακας που αυξάνουν την παραγωγική ικανότητα και, κατά συνέπεια, οδηγούν σε χαμηλότερο μέσο κόστος ανά μονάδα.

Επίσης, αν οι Λιμένες που συνεργάζονται για οικονομικά κίνητρα, μέσα από τις υπόλοιπες υποδομές που θα προσφέρουν, αναδιοργανώσουν και τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους, τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε επιπλέον εξοικονόμηση κόστους συμπεριλαμβανομένου και λειτουργικού.

**Τα επιχειρησιακά κίνητρα επίσης είναι σημαντικά.** Τα κίνητρα αυτής της κατηγορίας αφορούν σε αναδιοργάνωση υπηρεσιών μέσω της βελτίωσης και του εξορθολογισμού διαφόρων λειτουργιών τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε συνδυασμό με οικονομίες κλίμακας ή μπορεί απλά να είναι η συνέπεια της ανταλλαγής γνώσεων (Lee & Song, 2007). Οι προσφερόμενες υπηρεσίες μπορούν να βελτιωθούν με την ανταλλαγή γνώσεων ή με τεχνογνωσία που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, να οδηγήσουν σε περισσότερο κέρδος (Hwang & Chiang 2010). Είναι προφανές ότι αυτός ο εξορθολογισμός μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συνεργασίας οικονομικότερα. Να κάνουμε όμως την παρατήρηση ότι ολιστικός εξορθολογισμός μπορεί να προκύψει μόνο αν συνεργαστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι της ίδιας αλυσίδας ταυτόχρονα γιατί αν έστω και ένας παρέχει υπηρεσίες με λανθασμένο τρόπο τότε όλοι όσοι περιμένουν να εξυπηρετηθούν από αυτόν καθυστερούν ανάλογα.

**Τα κίνητρα μάρκετινγκ είναι ένας από τους συχνότερα αναφερόμενους λόγους** για συνανταγωνισμό δεδομένου ότι είναι εύκολα εφαρμόσιμα και άμεσα ορατά, για παράδειγμα, η από κοινού προώθηση των λιμανιών. Αυτή συνήθως είναι άτυπη και, κατά συνέπεια, δεν περιλαμβάνει κανένα οικονομικό ή λειτουργικό κίνδυνο (Song, 2003). Όμως σε μια συλλογική προσπάθεια τα περιφερειακά λιμάνια θα μπορούσαν να προωθήσουν τους εαυτούς τους ως σύνολο μαζί με την περιοχή και τους πελάτες, σαν μια «συλλογική φίρμα» ‘collective’ brand (Brooks et al., 2012).

Εάν τα λιμάνια βρίσκονται κοντά το ένα στον άλλο, τότε μπορούν να αποκτήσουν την υποστήριξη της κυβέρνησης για την προώθηση της ευρύτερης περιοχής (Notteboom, 2011).

Τέλος, η **ανταλλαγή τεχνολογίας και τεχνογνωσίας διευκολύνει επιπλέον την ανάπτυξη και την καινοτομία**, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lee & Song, 2007).

Στην [Εικόνα 6], αυτές οι 5 κατηγορίες κινήτρων αναλύονται και αποτυπώνουν τη γκάμα των περιπτώσεων που μπορούν να εμφανιστούν σε κάθε κατηγορία.

Κίνητρα για coopetition				
Στρατηγικά κίνητρα	Χρηματοοικονομικά κίνητρα	Οικονομικά κίνητρα	Λειτουργικά κίνητρα	Κίνητρα μάρκετινγκ
Στρατηγική συνεργασία (alliances)	Αύξηση κέρδους	Εξορθολογισμός των υπηρεσιών	Μεταφορά τεχνολογίας	Κοινή προώθηση
Είσοδος σε νέες αγορές	Κοινοπραξίες	Pooling πόρων	Μεταφορά τεχνογνωσίας	Εξυπηρέτηση πελατών
Συμπληρωματικότητα	Μοίρασμα ρίσκου	Εξειδίκευση	Καινοτομία	Τοπική προώθηση
Ικανότητες εξειδίκευσης (niche)	Σταθερότητα	Αύξηση της χρήσης τεχνολογίας	Μείωση κόστους	Κοινές αποστολές αγαθών
Συμπληρωματικά πλεονεκτήματα		Βελτίωση ποιότητας	Αύξηση ευελιξίας	Κοινά συνοδευτικά έγγραφα
Διευκόλυνση της διεθνούς επέκτασης		Οικονομία κλίμακας	της μετακίνησης διανομής	Βελτίωση συγκεκριμένων διαδρόμων
Διαχείριση από μια μόνο αρχή		Έμφαση σε βασική competence	Επίλυση προβλημάτων χωρητικότητας	Έμφαση σε συγκεκριμένες διαδρομές
Αύξηση της μειοδοτικής δυνατότητας		Αποκτάς συμπληρωματικών ικανοτήτων	Βελτίωση διαδρόμων	
Έναντι των γραμμών μεταφοράς		Γίνεσαι ειδικός	Λιγότερη ανάγκη για τεκμηρίωση	
Έναντι της κυβέρνησης		Συnergατικές τιμές		
Μείωση του ανταγωνισμού		Εξοικονόμηση κόστους		
Περιβαλλοντικές δράσεις				
Αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον				
Προβλήματα ικανότητας				
Χαμηλή ενδοχώρα σύνδεση				
Ανάγκη από λιμένες και πελάτες				
Παραδείγματα από γειτονικές επιχειρήσεις				
Αύξηση της προσαρμοστικότητας				

Εικόνα 6: Κίνητρα για συνεργασία Λιμένων. Πηγή: Lee και Song 2007

#### 5.4. Coopetition λιμένων: μια περίπτωση μελέτης

Ξεκινώντας από το γεγονός ότι εμείς από την έρευνά μας στις βιβλιογραφικές πηγές και στα σχετικά επιστημονικά αποθετήρια δεν έχουμε βρει μελέτες που να αποτυπώνουν σφαιρικά την εφαρμογή της coopetition στην Ναυτιλιακή Βιομηχανία, βασιζόμαστε στην έρευνα που αποτυπώνεται στο άρθρο των Song et al., (2015), στο οποίο παρουσιάζεται η coopetition που έγινε μεταξύ των λιμένων της Φλάνδρας και συγκεκριμένα: της Αμβέρσας, του Zeebrugge, της Γάνδης και της Οστάνδης, για να μελετήσουμε μια εφαρμοσμένη περίπτωση coopetition και από αυτήν να εξάγουμε όσο το δυνατόν περισσότερα συμπεράσματα σχετικά με το θέμα αυτό. Παρόλη τη στιβαρή μελέτη των Song et al., (2015) για το εν λόγω εγχείρημα, αυτή η συγκεκριμένη μελέτη πρέπει να θεωρηθεί σαν μια προσπάθεια να καλύψει ένα κενό στη βιβλιογραφία και όχι σαν προσπάθεια δημιουργίας νέου μονοπατιού στην έρευνα, ακριβώς επειδή δεν υπάρχουν επαρκή σχετική έρευνα να στηρίξει περαιτέρω τα αποτελέσματά της.

Πριν παρουσιάσουμε στοιχεία σχετικά με την coopetition των παραπάνω λιμένων θα δώσουμε λίγα ιστορικά στοιχεία που δείχνουν τη δυσκολία του εγχειρήματος να γίνουν σχετικές συμπράξεις μεταξύ οργανισμών και φορέων αυτού του διαμετρήματος.

Το 2007 δημιουργήθηκε ο φορέας «Περιοχή Λιμένων της Φλάνδρας» (FPA) στο πλαίσιο πρωτοβουλιών της Βελγικής κυβέρνησης για να εμπλέξει τους Φλαμανδικούς Λιμένες στο πλαίσιο μιας ολιστικής λιμενικής πολιτικής και να ενθαρρύνει και να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ τους. Σε συνδυασμό με το έργο της Flanders Logistics, που επίσης ξεκίνησε από την κυβέρνηση, σκοπός ήταν να βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της περιφέρειας της Φλάνδρας στο σύνολό της. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν 10 στρατηγικά θέματα που θα βελτιωνόντουσαν μέσω αυτής της σύμπραξης ώστε να υπάρχουν απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα και να δημιουργηθούν ορατοί και εφαρμόσιμοι στόχοι.

Από αυτήν την πρωτοβουλία δεν έχουμε γνωστά αποτελέσματα (De Lloyd, 2011), εκτός από τις κοινές δράσεις που έγιναν για την προώθηση της περιφέρειας της Φλάνδρας και έναν κώδικα δεοντολογίας που εκδόθηκε για την εξάλειψη της διάδοσης παραπλανητικών ή αρνητικών

πληροφοριών σχετικά με άλλους λιμένες της Φλάνδρας. Το 2012, ο τότε Υπουργός του Βελγίου εκκίνησε εκ νέου το έργο και όρισε νέους διευρυμένους στόχους στο πλαίσιο της οργάνωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε όλη τη χώρα. Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των λιμένων ήταν χρόνιο αίτημα και σημαντικών παγκόσμιων ναυτιλιακών γραμμών όπως π.χ. των MSC, Maersk και CGA CGM, καθώς και φορέων εκμετάλλευσης θερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων όπως π.χ. της PSA, οι οποίοι ζητούσαν βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των φλαμανδικών λιμανιών.

Έτσι, δημιουργήθηκε εκ νέου ομάδα εργασίας αποτελούμενη από εκπροσώπους των λιμένων της Αμβέρσας, της Zeebrugge, της Γάνδης και της Οστάνδης, των Φλαμανδικών Λιμενικών Ενώσεων, του Τμήματος Δημοσίων Μεταφορών και Δημοσίων Έργων της Φλάνδρας.

Μετά από μια σειρά εντατικών διαβουλεύσεων επί μήνες, συνήφθη συμφωνία συνεργασίας στις 18 Απριλίου 2013 (Flanders Port Area, 2012). Σύμφωνα με τη συμφωνία αυτή, οι εμπλεκόμενοι θα εργάζονταν αποφασιστικά από κοινού για να δημιουργήσουν μια ανταγωνιστική θέση για τους Λιμένες της Φλάνδρας σε διεθνές επίπεδο. Επίσης η συνεργασία θα ενίσχυε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα απέτρεπε την επιπλέον ροή πλοίων προς τον Λιμένα του Ρότερνταμ (De Lloyd, 2011).

Αυτό ήταν κυριολεκτικά ένα έπος που η κυβέρνηση το προωθούσε επί μια δεκαετία.

Αρκετές ήταν οι αιτίες για την τόσο μακροχρόνια διαδικασία πριν υπάρξει σχετική συμφωνία. Τέτοιες ήταν:

**α)** οι ταχείες και πολύπλοκες εξελίξεις προς την παγκοσμιοποίηση που δημιουργούν μια ρευστή κατάσταση η οποία απαιτεί χρόνο για να αφομοιωθεί,

**β)** το μεγαλύτερο λιμάνι, αυτό της Αμβέρσας, ήταν απρόθυμο να συνεργαστεί. Η Αμβέρσα δεν ήθελε να χάσει το αυτόνομο καθεστώς της στο πλαίσιο μιας τέτοιας συμφωνίας συνεργασίας (De Lloyd, 2011) γιατί ήθελε να χρησιμοποιήσει το συγκριτικό του πλεονέκτημα και να διατηρήσει το μερίδιό του στην αγορά του Βελγίου.

Τελικά, το 1999, δήλωσε ότι ήθελε να συνεργαστεί καθώς και να ανταγωνιστεί σε μια συγκεκριμένη περιοχή, εάν ήταν απαραίτητο.

Πριν παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της μελέτης των Song et al., (2015), θα θέλαμε να συζητήσουμε ότι στην προσπάθεια για coopetition μεταξύ λιμένων αναδύθηκαν πλήθος εμποδίων.

Γιατί δυσκολεύτηκαν τόσο να συνεργαστούν αυτοί οι λιμένες; Γιατί απαιτήθηκε τόσος χρόνος και τόση προσπάθεια;

Η προσωπική μας άποψη είναι ότι επρόκειτο για ογκώδεις οργανισμούς με δυσκαμψία στη λήψη αποφάσεων, με έλλειψη στρατηγικού στόχου και δυνατότητας αναπροσδιορισμού του στόχου λόγω του μεταβαλλόμενου παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος, που διοικούνταν από στελέχη τα οποία διακατέχονταν από μικρόπνοες και στενόμυαλες απόψεις σχετικά με την θέση του λιμένα που

αντιπροσωπεύουν στα επόμενα χρόνια, εφάρμοζαν μονοπωλιακές πρακτικές και επιχειρηματικές απόψεις «win-loose», αλλά και λόγω του μη επαρκούς συντονισμού και από έλλειψη κυβερνητικής αποφασιστικότητας. Προφανώς η συγκεκριμένη πολιτική κατάσταση του Βελγίου τα χρόνια αυτά αλλά και χρηματοδοτικοί λόγοι θα έπαιζαν καθοριστικό ρόλο.

## 5.5.Ερευνητική μέθοδος

Για να εξεταστεί η coopetition στο συγκεκριμένο παράδειγμα με τους Λιμένες της Φλάνδρας έγινε επισταμένη έρευνα (Yin, 2013). Αυτή η έρευνα, εκτός από το τι, πού και πότε, εξετάζει τον «λόγο» και τον «τρόπο» λήψης αποφάσεων στους συμμετέχοντες Λιμένες και αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης που θα ερμηνεύσει τη συλλογιστική της συνεργασίας μεταξύ των λιμένων.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ποιοτική προσέγγιση γιατί δεν υπήρχαν αρκετά ποσοτικά δεδομένα. Ένας δεύτερος λόγος ήταν ότι με την ποιοτική μέθοδο γίνεται μια εις βάθος κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των λιμένων αυτών.

Η έρευνα ήταν κλιμακωτή δηλαδή τα δεδομένα της μίας φάσης τροφοδοτούσαν και επαληθεύονταν από την επόμενη, αυξάνοντας έτσι την αξιοπιστία των ευρημάτων. Αυτή η προσέγγιση αποτελεί έναν από τους καλύτερους τρόπους για να βρεθούν γρήγορα οι προτιμήσεις ή τα κύρια κίνητρα.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς της ερευνητικής μελέτης η έρευνα έγινε με όλους τους κανόνες της ερευνητικής επιστήμης: χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια ανοιχτού και κλειστού τύπου, συνεντεύξεις δομημένες και ημι-δομημένες, ανωνυμία, επαναληπτικές συνεντεύξεις για διπλό έλεγχο των απαντήσεων, ικανός αριθμός συμμετεχόντων, συμμετέχοντες από όλη την κλίμακα της ιεραρχίας αλλά και όλο το εύρος των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων κ.α.

Η έρευνα διεξήχθη από τον Ιούλιο ως τον Αύγουστο του 2013.

Μέσα από προκαταρκτική μελέτη των ερευνητών προέκυψε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιείχε όλους τους πιθανούς λόγους για συνεργασία μεταξύ των Λιμένων.

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis & Thronhil (2009) το ερωτηματολόγιο είναι η κατάλληλη ερευνητική μέθοδος για να αποτυπώσει ένα πρόβλημα όταν οι απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις είναι καθοριστικές για τη διευκρίνιση του ερευνητικού ζητήματος. Και πράγματι, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με αυτό γνώμονα: αρχίζει με πολύ απλές ερωτήσεις ώστε οι ερωτηθέντες να είναι πιο ανοικτοί για να απαντήσουν στις επόμενες. Περιλαμβάνει ένα συνδυασμό τόσο ανοιχτού όσο και κλειστού τύπου ερωτήσεων. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι καλύτερες στο να συγκεντρώνουν συγκεκριμένα δεδομένα που είναι απαραίτητα για να δείξουν πόσο εφαρμόσιμα είναι τα κίνητρα (Dawson 2002) ενώ οι ανοιχτού τύπου επιτρέπουν στους ερωτηθέντες να επεκτείνουν τις ιδέες και τις απόψεις τους.

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης περίπτωσης περιείχε τρία μέρη: τα πρώτα δύο αποτελούνταν από βασικά ερωτήματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα κίνητρα των προς συνεργασία λιμένων.

Το τρίτο μέρος αποτελούνταν από πιο εμπειριστατωμένες ερωτήσεις οι οποίες ξανασυζητήθηκαν στην επόμενη φάση της έρευνας, αυτή της συνέντευξης. Αυτό έδωσε την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να προετοιμαστούν για τη συνέντευξη, εξασφάλισε στους συνεντευκτές ότι δεν είχαν παρεξηγηθεί οι ερωτήσεις και έκανε την τελική συνέντευξη αποτελεσματική. Από τις κλειστού τύπου ερωτήσεις συγκεντρώθηκαν ποσοτικά στοιχεία που έχουν το μεγάλο πλεονέκτημα ότι είναι εύκολο να παρουσιάσουν τις τάσεις με εμφανή τρόπο. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις που ακολούθησαν πρόσθεσαν αξία στα ευρήματα.

Ένα λόγος για να γίνει συνδυασμός ημιδομημένης συνέντευξης μαζί με ερωτηματολόγιο λύνει το βασικό μειονέκτημα ενός ερωτηματολογίου που είναι το χαμηλό ποσοστό απάντησης σε αυτά. Ένας δεύτερος λόγος για να γίνουν και συνεντεύξεις σε μια έρευνα είναι ότι αυτές παρέχουν δευτερογενή δεδομένα σχετικά με τα κίνητρα για τη συνεργασία λιμένων μέσω προσωπικών συναντήσεων με ανθρώπους που εργάζονται στις λιμενικές αρχές. Οι συνεντεύξεις δίνουν ακόμη μια ευκαιρία να (συ)ζητηθούν συμπληρωματικές ερωτήσεις και πρόσθετες διευκρινίσεις (Denzin & Lincoln, 2005). Μέσω των επαφών με τους συνεντευξιαζόμενους γίνεται καλύτερη σε αυτούς η γνώση των προοπτικών τους και γίνεται ξεκάθαρο το πρόβλημα στους ερευνητές.

Σε μια τρίτη φάση, όλοι οι ερωτηθέντες ήρθαν σε επαφή μέσω τηλεδιάσκεψης αφού έλαβαν τις ανατροφοδοτήσεις τους.

Αυτή η καλοδιατυπωμένη μορφή της έρευνας μας δίνει το δικαίωμα να ισχυριστούμε ότι μπορούμε να εμπιστευτούμε τα ευρήματά της και να υποστηρίξουμε ότι γενικά μπορεί να προσφέρουν μια μεθοδολογία και κάποιες απαντήσεις που μπορούν να γενικευτούν πάνω στο θέμα της coopetition των λιμένων.

## 5.6. Αποτελέσματα έρευνας

Το όφελος της έρευνας αυτή ήταν ότι από αυτήν προέκυψαν κίνητρα για coopetition μεταξύ λιμένων, αξιολογήθηκαν από τους εμπλεκόμενους των διαφόρων φορέων διαχείρισης λιμένων, καταγράφηκαν από τους ερευνητές και μπορούν να αποτελέσουν μια πυξίδα για την δημιουργία επόμενων στρατηγικών συμπράξεων. Οι επόμενοι ενδιαφερόμενοι θα μπορούσαν να ξεκινήσουν από αυτά για να αποφασίσουν το αν τους συμφέρει να κάνουν coopetition ή όχι. Τα κίνητρα λοιπόν για να εφαρμοστεί coopetition σε λιμένες αναγνωρίστηκαν και ορίστηκαν ως:

- Κοινή πολιτική μέσω της διαχείρισης ενός κοινού φορέα,
- Συνεργασία σε θέματα (οικονομικής) πολιτικής,
- Κοινή επενδυτική στρατηγική και κοινή στρατηγική βλέψη για την ενδοχώρα,
- Ενίσχυση των εμπορικών διαδρόμων,
- Αύξηση της διαπραγματευτικής ισχύος τους απέναντι στην κυβέρνηση,
- Επίλυση του προβλήματος της συμφόρησης και του προβλήματος της χωρητικότητάς τους,
- Βελτίωση των συνδέσεών τους με την ενδοχώρα,

- Είσοδος σε νέες αγορές,
- Διευκόλυνση της διεθνούς τους επέκτασης,
- Αύξηση του μεριδίου του καθενός τους στην τοπική και διεθνή αγορά,
- Κοινή προβολή και προώθηση,
- Ανάπτυξη επιχειρησιακών εργαλείων πληροφορικής,
- Εξορθολογισμός των υπηρεσιών τους,
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών τους,
- Αύξηση της δημόσιας στήριξης στους λιμένες,
- Οικονομία κλίμακας.

Μέσα από τη συγκεκριμένη ερευνητική διαδικασία τα κίνητρα αυτά αξιολογήθηκαν από τους φορείς και καταγράφηκαν από τους ερευνητές. Η βαθμολόγηση των κινήτρων από τους εμπλεκόμενους φορείς παρουσιάζεται συγκεντρωτικά στον [Πίνακα 3].

**Πίνακας 3: Βαθμονόμηση γενικών κινήτρων**

Σχετική σημασία (Χαμηλό: 1 Υψηλό:5)	Κίνητρα
Πολύσημαντικό (MO = 4.0)	Αύξηση του μεριδίου της αγοράς και κοινή προώθηση Λιμένων
Σημαντικό (MO = 3.8)	Είσοδος σε νέες αγορές, διευκόλυνση της διεθνούς επέκτασης, μακροχρόνια πλεονεκτήματα, βελτίωση των διαδρόμων με κοινές ενέργειες, economies of scale, κοινή επενδυτική στρατηγική
Μη σημαντικό (MO = 2.4)	Διαχείριση από μια κοινή αρχή, οικονομική αποδοτικότητα, εξορθολογισμός υπηρεσιών, επίλυση προβλημάτων συμφόρησης και χωρητικότητας, βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών

Παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις όλων των εμπλεκόμενων είναι λίγο ως πολύ συμβατές μεταξύ τους. Ο λόγος για τον οποίο όλοι έδωσαν παρόμοιες βαθμολογίες στα ίδια κριτήρια μπορεί να εξηγηθεί και από το γεγονός ότι διαπραγματεύτηκαν μεταξύ τους για μεγάλο χρονικό διάστημα και έτσι γνωρίζουν ο ένας τις προσδοκίες των άλλων ή ακόμα ότι κατάφεραν να ενστερνιστούν μια γενικότερη στρατηγική ανάπτυξης.

Στον [Πίνακα 4] περιγράφονται οι απαντήσεις τους ανά κατηγορία κριτηρίων coopetition όπως αυτά αναφέρθηκαν στην [Εικόνα 5].

**Πίνακας 4: Βαθμονόμηση κατηγοριών κινήτρων για coopetition Λιμένων από τους συμμετέχοντες**

	Αμβέρσα	Zeebrugge	Γάνδη	Οστάνδη	MO	
Στρατηγικά κίνητρα	2.40	2.61	4.40	4.00	3.25	3.51
Χρηματοδοτικά κίνητρα	2.00	2.38	4.00	2.50	2.75	2.81
Οικονομικά κίνητρα	2.75	2.38	4.80	3.00	3.00	3.39
Λειτουργικά κίνητρα	2.29	2.71	4.00	2.71	1.85	2.71
Κίνητρα Μάρκετινγκ	3.00	3.00	4.00	3.50	3.75	3.56

Από τον [Πίνακας 4] φαίνεται ότι το **μάρκετινγκ** είναι το πιο σημαντικό κίνητρο για coopetition για όλους τους εμπλεκόμενους. Ο λόγος πιθανά είναι ότι το από κοινού μάρκετινγκ δημιουργεί μια αμοιβαία επωφελή κατάσταση που είναι εύκολη στο να οργανωθεί και δεν συνεπάγεται πολλούς κινδύνους.

Το **στρατηγικά κίνητρα** αξιολογήθηκαν ως το δεύτερο πιο σημαντικό σημείο για coopetition, δεδομένου ότι όλοι οι λιμένες προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά ή θέλουν να επιτύχουν άλλα στρατηγικά πλεονεκτήματα. Αν εστιάσουμε όμως σε αυτό το επιμέρους κριτήριο και εξετάσουμε το πώς αυτό γίνεται αντιληπτό από τα λιμάνια, δηλαδή αν συγκρίνουμε τα αποτελέσματα από όλα τα λιμάνια αυτής της γραμμής μόνο του πίνακα, θα αντιληφθούμε ότι στην πραγματικότητα για τα μικρομεσαία λιμάνια αυτό είναι το πιο σημαντικό κίνητρό τους.

Τα **οικονομικά κίνητρα** βαθμολογήθηκαν σαν το τρίτο πιο σημαντικό κριτήριο για τα λιμάνια. Παρ' όλα αυτά, για το μεγάλο λιμάνι θεωρήθηκε σαν το πιο σημαντικό κριτήριο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι συνεργασίες παρέχουν πάντα πλεονεκτήματα στις οικονομίες κλίμακας και κόστους.

Τα **επιχειρησιακά κίνητρα** δεν είναι τόσο σημαντικά για κανένα από τα λιμάνια.

Η **γνώση και η μεταφορά τεχνολογίας** δεν θεωρούνται τόσο σημαντικός παράγοντας από κανένα από τα λιμάνια επειδή όλα έχουν ήδη υψηλό επίπεδο στην τεχνολογία. Ως εκ τούτου, η ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνολογίας σε εταιρίες που είναι στο ίδιο επίπεδο δεν αποτελούν κριτήρια επιλογής. Θα ήταν κριτήρια επιλογής coopetition για συνεργασία με τα λιγότερο αναπτυγμένα λιμάνια που βρίσκονται κυρίως σε ξένες χώρες (Lam & Zhang, 2014).

Μετά την εξέταση αυτή, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι έχουν βρεθεί αμοιβαίοι στόχοι για την απόκτηση πλεονεκτημάτων ώστε να επιτευχθεί μια κοινά επωφελή κατάσταση.

Από τον [Πίνακας 4] αλλά και από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις με παράγοντες από όλους τους εμπλεκόμενους, προκύπτει ότι όλοι συμφωνούν ότι η επιτυχία μιας κοινά επωφελούς κατάστασης είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για μια συνεργασία, επαληθεύοντας το γεγονός ότι έχουν ενστερνιστεί την άποψη ότι η coopetition μπορεί να είναι η σοφή επιλογή για επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη.

## 5.7. Ένα ιδιαίτερο κριτήριο: το μέγεθος

Ένα σημαντικό σημείο αυτής της έρευνας ήταν η εξέταση της διαφοράς μεγέθους των συγκεκριμένων λιμένων πάνω στα κίνητρα για coopetition. Για το λόγο αυτό δόθηκε ειδική μέριμνα σε αυτό. Συγκεκριμένα,

**αρχικά**, συγκρίνονται οι βαθμολογίες που δόθηκαν στα κίνητρα από τους επιμέρους φορείς διαχείρισης Λιμένων.

**δεύτερον**, συζητείται η γνώμη των λιμενικών αρχών για την εφαρμογή 30 σημείων δράσης μιας συμφωνίας αλιευτικής σύμπραξης που έγινε παράλληλα, για να φανεί αν η διαφορά μεγέθους έχει

επίδραση στον αριθμό των σημείων δράσης που εφαρμόζεται και για δούμε το πόσα σημεία ελέγχου αντιλαμβάνονται τα λιμάνια ως πολύ επωφελή.

**τρίτον**, σε κάθε λιμάνι παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ημι-δομημένη συνέντευξη σχετικά με την επίδραση της διαφοράς μεγέθους.

Στον [Πίνακας 5] αποτυπώνεται το μέγεθος των Λιμένων που εργάστηκαν με σχέση coopetition για το 2013. Οι απαντήσεις του μεγάλου λιμανιού δεν συμπεριλαμβάνονται.

**Πίνακας 5: Είδη πλοίων και throughputs των Φλαμανδικών Λιμένων. Σημείωση: Το throughput σε million tons. Πηγές: Λιμένες: Antwerp, Zeebrugge και Ghent (2013).**

	Antwerp		Zeebrugge		Ghent	
	Throughput	%	Throughput	%	Throughput	%
Container	104.1	56.51	20.3	46.66	0.6	2.00
Γενικού φορτίου	10.9	5.92	1.4	3.12	3.5	13.00
Ro-Ro	4.8	2.61	12.5	28.82	1.6	6.00
Υγρού φορτίου	45.3	24.59	7.7	17.67	4.4	16.00
Ξηρού φορτίου	19.1	10.38	1.6	3.73	17.2	63.00
Σύνολο	184.2	100,00	43.5	100,00	27.4	100.00

Το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι τα μικρομεσαία λιμάνια δίνουν την μεγαλύτερη αξία στην coopetition από το μεγάλο λιμάνι. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα μικρομεσαία λιμάνια αποτιμούν τα στρατηγικά κίνητρα υψηλότερα. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι αναζητούν την coopetition μάλλον μακροπρόθεσμα. Η διαφορά μεγέθους του λιμένα έχει ελάχιστο σημασία επίδραση, γιατί η συνεργασία τους βασίζεται κυρίως στις προσφερόμενες υπηρεσίες ή στα φορτία που διακινούνται στα λιμάνια. Ακόμα οφείλεται και στο γεγονός ότι από το συγκεκριμένο έργο υπάρχουν 19 σημεία δράσης, όπως παράδειγμα η δημιουργία κοινών έργων υποδομής για τη συνένωσή τους, ή η ανάπτυξη εργαλείων πληροφορικής, ή μια συμφωνία αλιευτικής σύμπραξης μεταξύ τους κ.λπ., ικανά για να δώσουν σημαντικά πλεονεκτήματα σε όλους.

Τα περισσότερα λιμάνια εν μέρει συμφωνούν ότι μεγάλα λιμάνια, όπως σε αυτή την περίπτωση το λιμάνι της Αμβέρσας, θα έχουν λιγότερους λόγους για coopetition με μικρομεσαία. Στην coopetition παίζουν ρόλο και άλλοι παράγοντες, όπως η ποικιλομορφία των προσφερόμενων υπηρεσιών, η διακίνηση των φορτίων και άλλα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, αν το μεγάλο λιμάνι είναι ειδικευμένο σε ένα είδος φορτίου μόνο, τότε θα προσφέρει λιγότερες κοινές υπηρεσίες στους άλλους συνεργαζόμενους.

Αλλά βέβαια, από την άλλη πλευρά, όσο περισσότερες υπηρεσίες προσφέρει το μεγάλο λιμάνι, τόσο λιγότερο θα ήθελε να εμπλακεί σε συνεργασίες άλλα λιμάνια.

Άλλοι παράγοντες, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την coopetition είναι ο βαθμός των συνδέσεων του καθενός με την ενδοχώρα, η συμφόρηση, η εμπειρία και το τεχνολογικό επίπεδο.

Επίσης είναι ευεργετικό για όλα τα λιμάνια να διερευνήσουν τη χρήση coopetition ως έναν τρόπο για την επέκταση του δικτύου τους και του δικτύου των υπηρεσιών αλυσίδας διανομής (logistics).



Γενικά μιλώντας, οι λόγοι ή τα κίνητρα για τα οποία ένα μικρομεσαίου μεγέθους λιμάνι θα ήθελε να συνεργαστεί με τα μεγαλύτερα λιμάνια, δεν είναι ακόμη πλήρως αποτυπωμένοι και δεν μπορούμε να αποφασίσουμε άμεσα αν το μέγεθος είναι ένα κίνητρο για coopetition. Παρόλα αυτά, ένα μεγάλο λιμάνι συνήθως έχει λιγότερα προβλήματα σε καθέναν από τους παραπάνω τομείς που εξετάστηκαν σαν κίνητρα (π.χ. συνδέσεις με την ενδοχώρα, κυκλοφοριακή συμφόρηση) γιατί λόγω του μεγέθους του έχει λύσει ήδη κάποια από αυτά. Άρα, αν ένα κριτήριο το πληροί ήδη τότε αυτό αποτελεί αντικίνητρο για συνεργασία, γιατί αφού το διαθέτει ήδη δεν έχει λόγο να το θεωρήσει στόχο μιας συνεργασίας και επίσης δεν θα ήθελε να το αποκτήσει και κάποιο άλλο λιμάνι από τα συνεργαζόμενα.

Από μια ποιοτική ανάλυση για το θέμα, έχουμε το συμπέρασμα ότι το μέγεθος δεν είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία coopetition, με δεδομένο ότι τα λιμάνια στοχεύουν κυρίως στην επίτευξη μιας αμοιβαία επωφελούς κατάστασης.

Να ξανατονίσουμε στο σημείο αυτό ότι η συγκεκριμένη έρευνα διερευνά μία μόνο περίπτωση. Έτσι, οι απαντήσεις που παρατίθενται μπορεί να είναι προκατειλημμένες, τα πραγματικά κίνητρα μπορεί να παραμένουν κρυφά.

Επίσης για τους ίδιους λόγους είναι δύσκολο να ισχυριστούμε ότι τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευθούν στα λιμάνια ακόμα και με διαφορετικά μεγέθη και χαρακτηριστικά.

Αυτό όμως που μπορούμε να πούμε, είναι ότι κίνητρα είναι επαρκώς ρασιοναλιστικά και εύκολα θα μπορούσαν να τεθούν σαν κριτήρια επιλογής coopetition διεθνώς. Παρόλα αυτά, βλέποντας τα πραγματικά προβλήματα που προκύπτουν ακόμα και σε λιμένες της ίδιας χώρας ή και της ίδιας περιοχής αντιλαμβανόμαστε τη δυσκολία στο να αναγνωρίσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι τα προτερήματα μιας cooperative στρατηγικής και στη συνέχεια να την υλοποιήσουν.

## 5.8. Συμπεράσματα

Όπως ορίζει ο Brooks et al. (2012) ο καθένας εμπλεκόμενος της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας που συμμετέχει σε μια κατάσταση coopetition είναι διαφορετικός και μοναδικός και αυτό κάνει την εικόνα της μεταξύ τους coopetition ακόμα πιο θολή.

Όμως γενικά από την παραπάνω συζήτηση αποδεικνύεται ότι τα μικρά και τα μεσαία λιμάνια προτιμούν να συνεργάζονται ώστε να αυξήσουν την ισχύ τους στην αγορά έναντι των μεγαλύτερων λιμανιών.

Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης έρευνας σχετικά με το αν μπορεί να υπάρξει coopetition μεταξύ λιμένων διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες που αποτελούν καλύτερους λόγους για coopetition είναι το είδος της συνεργασίας και των υπηρεσιών που προσφέρονται, οι ομοιότητες στις προσφερόμενες υπηρεσίες, το επίπεδο του ανταγωνισμού κ.α. Αντίθετα, η διαφορά μεγέθους μεταξύ λιμένων δεν επηρεάζει την coopetition. Έχει βέβαια αντίκτυπο στην επιλογή του τύπου της coopetition και στην προθυμία των Λιμένων να υιοθετήσουν αυτή τη στρατηγική, αλλά πολύ μικρό. Το μέγεθος παίζει

μικρότερο ρόλο ενώ τα κίνητρα για coopetition, η προθυμία για coopetition και η αξία που δημιουργείται από την coopetition επηρεάζουν περισσότερο.

Παρόλο που ένα μεγάλο λιμάνι συνήθως έχει λιγότερα προβλήματα σε τομείς που δημιουργούν κίνητρα για coopetition όπως π.χ. συνδέσεις με την ενδοχώρα, κυκλοφοριακή συμφόρηση, και θα έπρεπε να θέλει να αναπτυχθούν καλά γιατί επηρεάζουν την συνολική του θέση μέσα στον ανταγωνισμό, γενικά αποτελεί αντικίνητρο αν το λιμάνι τα διαθέτει ήδη σε καλό επίπεδο.

Σε ό,τι αφορά στη Βιομηχανία Λιμένων, η συνεργατική λύση εμφανίζεται σαν πιο επιθυμητή επιλογή, καθώς φαίνεται ότι μπορεί να ενισχύσει καλύτερα την ισχύ στην αγορά και να εκπληρώνει τους στρατηγικούς στόχους ενός λιμανιού.

## 6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Συμπεράσματα

---

Η coopetition είναι νέα στρατηγική που μπορεί να εμφανιστεί και στον τομέα της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Με τις εντάσεις από τις αντίρροπες σχέσεις που ενσωματώνει ανατροφοδοτείται και δημιουργεί δυνατότητες αμοιβαία επωφελείς για όλες τις συμπράττουσες επιχειρήσεις. Υπάρχουν αγορές, ιδιαίτερα σε παγκοσμιοποιημένες βιομηχανίες, στις οποίες αν εφαρμοστεί coopetition μπορεί να αποφέρει περισσότερα οφέλη από αυτά που θα επιτύγχαναν οι ανταγωνιστές αν ήταν μόνοι τους.

Ωστόσο, η coopetition δεν είναι πανάκεια: η cooperative στρατηγική δεν είναι πάντα η πιο εφικτή επιλογή για όλες τις περιπτώσεις και, επομένως, το καλύτερο είναι να εξεταστεί μια, κατά περίπτωση, προσέγγιση και να εφαρμοστεί η καταλληλότερη στρατηγική σε κάθε περίπτωση (Song, 2002). Επίσης η σχετική ασάφεια που υπάρχει στη βιβλιογραφία για τον καθορισμό του θεωρητικού πλαισίου της σε ερευνητικό επίπεδο δυσκολεύει την επέκτασή της σαν επιχειρηματική στρατηγική.

Παρόλα αυτά, ως σύνολο που συνδυάζει τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία σαν εταιρική πρακτική, περιλαμβάνει σωρευτικά τις ικανότητες και τους πόρους των εμπλεκομένων καθώς και το κοινό νήμα της λογικής που τους συνδέει σε ένα συνεκτικό και συνεπές σύνολο για να αδράξουν τις ευκαιρίες της αγοράς με τρόπο που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Song, 2002).

Για να γίνει περισσότερο αποδεκτή σαν στρατηγική επιλογή η coopetition πρέπει να γίνουν αντιληπτά τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν έναντι περιπτώσεων όπου χρησιμοποιείται είτε μόνο ο ανταγωνισμός είτε μόνο η συνεργασία σαν επιχειρηματικές στρατηγικές. Σε κάθε περίπτωση, οι διάφορες επιχειρήσεις και δη οι ναυτιλιακές για να βρουν μια λύση για τη βελτίωση της θέσης τους στην αγορά πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές της σύγχρονης πραγματικότητας (Lin & Huang, 2013).

Προς αυτήν την κατεύθυνση τα έμπειρα στελέχη εταιρειών τα οποία έχουν εμπλακεί ήδη σε τέτοιες σχέσεις θα μπορούσαν να γίνουν μέντορες ώστε να δημιουργηθεί μια νέα γενιά πιο δεκτικών προς αυτές τις πρακτικές CEOs με επωφελή αποτελέσματα για όλους.

Επίσης θα πρέπει να ενταθεί η ερευνητική προσπάθεια προς την κατεύθυνση για να δώσει όσο το δυνατόν πιο καλοδιατυπωμένα πρότυπα που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι επιχειρηματικοί συνδυασμοί για να δουν άφοβα τις δυνατότητες που προσφέρουν.

Παρόλα αυτά, παρακολουθώντας και τον τρόπο που οι ορισμοί της coopetition αποτυπώνουν την έννοια, μπορούμε να πούμε ότι σταδιακά οι εταιρείες αλλάζουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές τους βάζοντας και σχέσεις συνεργασίας μέσα στον ανταγωνισμό, αναγνωρίζουν τις δυνατότητες σύμπραξης μεταξύ τους και αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να εκπληρώσουν διάφορους σκοπούς με τη διαμόρφωση στρατηγικών συμμαχιών.

Χτίζοντας σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ τους οι ανταγωνιστές εφαρμόζουν και συνεργατικές τακτικές μέσα στον ανταγωνισμό ως αμοιβαία επωφελείς μεθόδους.

## 7. Βιβλιογραφία

---

1. Alajoutsijärvi, K., Klint, M. B., & Tikkanen, H. (2001). Customer relationship strategies and the smoothing of industry-specific business cycles: the case of the global fine paper industry. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 487-497.
2. Al-Khalifa, A. K., & Eggert Peterson, S. (1999). The partner selection process in international joint ventures. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1064-1081. Anslinger, P., & Jenk, J. (2004). Creating successful alliances. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 18-22.
3. Barney, J. B., & Hesterly, W. (2015). Strategic management and competitive advantage concepts and cases. Pearson.
4. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
5. Brooks, M. R., McCalla, R., Pallis, A. A., & van der Lugt, L. M. (2009). Coordination and cooperation in strategic port management: The case of Atlantic Canada's ports. *Atlantic Gateway Initiative Working Paper*.
6. Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). Coopetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the market place.
7. Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134.
8. Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In *Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May* (Vol. 9).
9. Dagnino, G. B., & Rocco, E. (Eds.). (2009). *Coopetition strategy: theory, experiments and cases*. Routledge.
10. Dawson, C. (2002). Practical Research Methods. New Delhi, UBS Publishers" Distributors.
11. De Lloyd. 2011. "Joachim Coens pleit voor 'Flanders Port Alliantie'." Accessed May 8, 2017. <http://www.lloyd.be/Dossiers/ArticleMap/tabid/269/ArticleID/15598>.
12. Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership and Control*, 12(1), 363-379.
13. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage publications, Inc.

14. Dong, L., & Glaister, K. W. (2006). Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, 15(6), 577-600.
15. Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
16. Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
17. Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of international business studies*, 41-62.
18. Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1999). Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 42(3), 239-259.
19. Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), 133-139.
20. Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467.
21. Hoshino, H. (2010). Competition and collaboration among container ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 26(1), 31-47.
22. Hwang, C. C., & Chiang, C. H. (2010). Cooperation and competitiveness of intra-regional container ports. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8, 2283-2298.
23. Jorde, T. M., & Teece, D. J. (1989). Competition and cooperation: Striking the right balance. *California management review*, 31(3), 25-37.
24. Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
25. Lam, J. S. L., & Zhang, L. (2014). Enhanced logistics service provider framework for higher integration and efficiency in maritime logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 17(2), 89-113.
26. Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
27. Lee, E. S., & Song, D. W. (2007). Towards co-opetition in global logistics and supply chain: a conceptual framework for port operators. In *Proceedings of the Logistics Research Network Annual Conference* (pp. 218-223).

28. Lei, D., & Slocum, J. W. (1992). Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, 35(1), 81-97.
29. Lewis, J. D., (1992). The New Power of Strategic Alliances. *Planning Review*, 20, 45–46.
30. Li, D., & Ferreira, M. P. (2008). Partner selection for international strategic alliances in emerging economies. *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 308-319.
31. Lin, D. Y., & Huang, C. C. (2013). Coopetition in international maritime shipping. *Pol Marit Res*, 20 (Special Issue), 5-12.
32. Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition, *Journal of World Business*, 42 (2007) 129–144, 2006 Elsevier Inc.
33. MacDonald, G., & Ryall, M. D. (2004). How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value? *Management Science*, 50(10), 1319-1333.
34. Mason, J. (1993). Strategic Alliances: Partnering for Success. *Management Review*, 82, 16–22.
35. Medcof, J. W. (1997). Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*, 30(5), 718-732.
36. Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1998). Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Research policy*, 27(5), 507-523.
37. De Ngo, D., & Okura, M. (2008). Coopetition in a mixed duopoly market. *Economics Bulletin*, 12(20), 1-9.
38. Noorda, R., (1993). Co-opetition. *Electronic Business Buyer*, December, 8–12.
39. Notteboom, T. E. (2011). Concentration and the formation of multi-port gateway regions in the European container port system: an update. *Journal of transport geography*, 18(4), 567-583.
40. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
41. Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828.
42. Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.). (1996). Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management. Pergamon Pr.
43. Saunders, M. L., & Lewis, P. (2009). P. & Thornhill, A.(2009). *Research methods for business students*, 4.
44. Solesvik, M. Z., & Westhead, P. (2010). Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management & Data Systems*, 110(6), 841-860.

45. Schaan, J. L., & Kelly, M. J. (2007). *Cases in Alliance Management. Building Successful Alliances*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
46. Schwab, C., (2012). Horizontal Collaboration in the Maritime Industry: Ports and Terminals: A Critical Literature Review and Field Study, GRIN Report, Geneva.
47. Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.
48. Song, D. W., Cheon, S., & Pire, C. (2015). Does size matter for port competition strategy? Concept, motivation and implication. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(3), 207-227.
49. Song, D. W. (2004). Port Co-opetition: Motivations and Strategic Implications. *Ports & Harbors*, 49(9).
50. Song, D. W. (2003). Port co-opetition in concept and practice. *Maritime Policy & Management*, 30(1), 29-44.
51. Song, D. W. (2002). Regional container port competition and co-operation: the case of Hong Kong and South China. *Journal of Transport Geography*, 10(2), 99-110.
52. Stopford, M. (2009). *Maritime economics 3e*. Routledge London.
53. Volk, B. (1994). *The shipbuilding cycle-a phenomenon explained?* Institute of Shipping Economics and Logistics.
54. Wathne, K., Roos, J., & Von Krogh, G. (1996). *Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context* (pp. 55-81). Sage Publications: London.
55. Wang, L., & Kess, P. (2006). Partnering motives and partner selection: case studies of Finnish distributor relationships in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), 466-478.
56. Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B., & Le Roy, F. (Eds.). (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing.
57. Yap, W. Y., & Lam, J. S. (2004). An interpretation of inter-container port relationships from the demand perspective. *Maritime Policy & Management*, 31(4), 337-355.
58. Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.