

Teece, D., J., Pisano, G. και Shuen, A.

Strategic Management Journal, vol. 18:7, σελ. 509 – 33, 1997

Μεταφρασμένο από τις Αγγλικές Σημειώσεις

Σχόλια: Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εισαγωγή στην ανάγκη για συνεργασίες, καθώς αφήνει σαφείς αιχμές. Επίσης εισάγει στις έννοιες των θεμελιωδών και δυναμικών ικανοτήτων, καθώς και στη μάθηση.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αρχή της διατριβής, πριν από την εισαγωγή στις συνεργασίες.

I. Υποδείγματα Στρατηγικής με Έμφαση στην Εκμετάλλευση της Ισχύος στην Αγορά *Ανταγωνιστικές Δυνάμεις*

Σ. 1 Το κυρίαρχο παράδειγμα στη στρατηγική, τουλάχιστον στη διάρκεια της δεκαετίας του '80, ήταν η προσέγγιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, την οποία εισήγαγε ο Porter¹. Στο υπόδειγμα των ανταγωνιστικών δυνάμεων υπάρχουν πέντε δυνάμεις σε επίπεδο κλάδου – οι φραγμοί εισόδου, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών – οι οποίες καθορίζουν τις δυνατότητες για αποκομιδή κερδών που παρουσιάζει κάθε βιομηχανικός κλάδος, ή τμήμα του κλάδου.

Προκειμένου να γίνει πιο εύκολη η σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις θα τονισθούν μερικά από τα χαρακτηριστικά του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων.

Η οικονομική πρόσοδος στο πλαίσιο του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων είναι μονοπωλιακή πρόσοδος². Οι εταιρίες σε έναν κλάδο αποκομίζουν πρόσοδο όταν είναι σε θέση να εμποδίσουν με κάποιον τρόπο τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, οι οποίες έχουν την τάση να μειώνουν μέχρι μηδενισμού τα οικονομικά κέρδη. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές αποσκοπούν συχνά στην αλλαγή της θέσης που κατέχει η εταιρία μέσα στον κλάδο, απέναντι στους ανταγωνιστές και στους προμηθευτές της. Η διάρθρωση του κλάδου παίζει κεντρικό ρόλο στον προσδιορισμό των στρατηγικών δράσεων που είναι εφικτές.

¹ Porter, 1980

² Teece, 1984

Κάποιοι κλάδοι, ή τομείς κλάδων, καθίστανται περισσότερο ελκυστικοί επειδή παρουσιάζουν διαρθρωτικούς φραγμούς στις δυνάμεις του ανταγωνισμού (εμπόδια εισόδου). Οι πρόσοδοι δημιουργούνται κατά βάση στο επίπεδο του κλάδου, ή του τομέα, παρά στο επίπεδο της εταιρίας. Αν και αναγνωρίζεται μερικά η σημασία των πόρων που είναι ιδιαίτεροι σε κάθε εταιρία, οι διαφορές μεταξύ των εταιριών στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων έχουν να κάνουν κυρίως με το μέγεθος και την κλίμακα παραγωγής των εταιριών.

Στρατηγική Σύγκρουση

Σ. 2 Η προσέγγιση του Carl Shapiro³ χρησιμοποιεί τα εργαλεία της θεωρίας παιγνίων προκειμένου να αναλύσει τη φύση του ανταγωνισμού μεταξύ αντίπαλων εταιριών. Η προσέγγιση αυτή έχει στραφεί κυρίως στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο μια εταιρία μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τη δράση αντίπαλων εταιριών και, κατά συνέπεια, το περιβάλλον της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, αυτές οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρίας απαιτούν την ανάληψη μη – αναστρέψιμων δεσμεύσεων. Οι κινήσεις δεν θα έχουν καμία επίδραση αν τα αποτελέσματά τους μπορούν να αναστραφούν δίχως κόστος. Η κεντρική ιδέα είναι ότι με την κατάλληλη διαχείριση της αγοράς μια εταιρία μπορεί να είναι σε θέση να αυξήσει τα κέρδη της.

Μέσα από τον εξορθολογισμό της πραγματικής συμπεριφοράς των εταιριών με τη χρήση κατάλληλα σχεδιασμένων παιγνίων, αυτά τα υποδείγματα ερμηνεύουν τα πάντα και τίποτε, καθώς δεν παράγουν προβλέψεις που να μπορούν να δοκιμασθούν πρακτικά⁴. Πολλά σχετικά υποδείγματα που χρησιμοποιούν θεωρία παιγνίων αποδέχονται την ύπαρξη πολλαπλών σημείων ισορροπίας, ενώ υπάρχει πολύ μεγάλη ελευθερία στο σχεδιασμό της κατάλληλης κάθε φορά μορφής του παιγνίου. Δυστυχώς, όσο και προφανώς, τα αποτελέσματα συχνά εξαρτώνται από τον ακριβή ορισμό του εκάστοτε υποδείματος. Στα υποδείγματα που επιχειρούν την ερμηνεία της στρατηγικής συμπεριφοράς των εταιριών, η ισορροπία συνήθως εξαρτάται άμεσα από το τι πιστεύει ο ένας αντίπαλος πως θα πράξει ο άλλος σε μια συγκεκριμένη περίπτωση.

³ Shapiro, 1989

⁴ Sutton, 1992

Σε περιπτώσεις που οι ανταγωνιστές δεν διαθέτουν περιχαρακωμένα – παγιωμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, οι κινήσεις και οι απαντήσεις των ανταγωνιστών μπορούν να ορισθούν σε όρους θεωρίας παιγνίων.

Ωστόσο, η προσέγγιση δυστυχώς δεν λαμβάνει υπόψη της τον ανταγωνισμό ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει την ανάπτυξη, συσσώρευση, συνδυασμό και προστασία μοναδικών εταιρικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Καθώς σημείο εστίασης είναι οι στρατηγικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εταιριών, η εντύπωση που αποδίδει η βιβλιογραφία αυτής της κατεύθυνσης είναι πως η επιτυχία στην αγορά είναι το αποτέλεσμα εξεζητημένων κινήσεων και απαντήσεων, κάτι που δεν αποκρίνεται καθόλου στην πραγματικότητα.

II. Υποδείγματα Στρατηγικής με Έμφαση στην Αποτελεσματικότητα

Η Προσέγγιση των Πόρων και Ικανοτήτων

Η προσέγγιση πόρων και ικανοτήτων θεωρεί τις εταιρίες ως δομές και συστήματα τα οποία είναι επικερδή όχι επειδή εμπλέκονται σε στρατηγικές επενδύσεις που μπορεί να εμποδίζουν την είσοδο ανταγωνιστών και να αυξάνουν τις τιμές, αλλά επειδή έχουν σημαντικά χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές, ή επειδή προσφέρουν σημαντικά καλύτερη ποιότητα ή απόδοση. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στις προσόδους που αποκομίζουν οι κάτοχοι σπάνιων εταιρικών πόρων, αντί στα οικονομικά κέρδη από την κατάλληλη τοποθέτηση στην αγορά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται πριν την αγορά, στους ιδιαίτερους και δύσκολους στη μίμηση πόρους των εταιριών.

Σ. 3 Από την πλευρά της προσέγγισης πόρων και ικανοτήτων, οι εταιρίες είναι ανομοιογενείς σε ότι αφορά τους πόρους, τις ικανότητες και τις δεξιότητες. Επιπλέον, θεωρείται πως οι πόροι, οι ικανότητες και οι δεξιότητες είναι σε κάποιο βαθμό δεδομένες: τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα οι εταιρίες πρέπει να λειτουργήσουν με ότι διαθέτουν, και να επιζήσουν δίχως αυτά που δεν διαθέτουν.

Με δεδομένο ότι στην προσέγγιση αυτή οι εταιρίες διαθέτουν ανομοιογενείς και βραχυπρόθεσμα σταθερούς πόρους και ικανότητες, η απόφαση για την είσοδο (ή όχι) μιας εταιρίας σε κάποια αγορά εξάγεται μέσα από την ακόλουθη λογική⁵:

- Εντοπισμός των μοναδικών πόρων και ικανοτήτων της εταιρίας

⁵ Teece, 1980, 1982

- Προσδιορισμός της αγοράς στην οποία αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να αποδώσουν τη μέγιστη πρόσοδο
- Απόφαση σχετικά με το αν η πρόσοδος από αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες μπορεί να αξιοποιηθεί πιο αποτελεσματικά μέσα από: (α) την ολοκλήρωση στη σχετική αγορά, (β) των πώληση της σχετικής ενδιάμεσης εισροής σε εταιρίες που βρίσκονται ήδη στην αγορά και, (γ) την πώληση των ίδιων των πόρων και των ικανοτήτων σε εταιρία στη σχετική αγορά.

Ωστόσο, η προσέγγιση των πόρων και ικανοτήτων συμπεριλαμβάνει και την εξέταση στρατηγικών μέσα από τις οποίες μπορούν να αναπτυχθούν νέοι πόροι και ικανότητες. Πράγματι, αν ο έλεγχος επί σπανίων πόρων είναι η πηγή του οικονομικού κέρδους, τότε ζητήματα όπως η απόκτηση δεξιοτήτων, η διαχείριση της γνώσης και της τεχνογνωσίας, καθώς και η εταιρική μάθηση, καθίστανται θεμελιώδη ζητήματα στρατηγικής.

Η Προσέγγιση των Δυναμικών Ικανοτήτων

Στις παγκόσμιες αγορές, νικήτριες είναι εκείνες οι εταιρίες που κατορθώνουν να έχουν έγκαιρη απόκριση και γρήγορη και ευέλικτη καινοτομία προϊόντος, συνδυασμένα με την ικανότητα της διοίκησής τους να συντονίζουν και να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις εσωτερικές και εξωτερικές τους ικανότητες. Δεν αποτελεί έκπληξη το ότι οι ερευνητές έχουν παρατηρήσει πως κάποιες εταιρίες μπορεί να συσσωρεύουν μεγάλες ποσότητες πολύτιμων τεχνολογικών πόρων, αλλά παρά όλα αυτά να μη διαθέτουν πολλές χρήσιμες τεχνολογικές ικανότητες. Οι Teece, Pisano και Shuen⁶ αναφέρονται στην ικανότητα δημιουργίας νέων μορφών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως «δυναμικές ικανότητες».

Σ. 4 Μια πλευρά του στρατηγικού προβλήματος που αντιμετωπίζει μια καινοτομική εταιρία σε έναν κόσμο Σουμπετεριανού ανταγωνισμού είναι ο εντοπισμός των – δύσκολων στη μίμηση – εσωτερικών και εξωτερικών ικανοτήτων οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν την παραγωγή πολύτιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, όπως υποστηρίζουν οι Dierickx και Cool⁷, οι επιλογές σχετικά με το πόσο «πρέπει» να επενδύσουν οι εταιρίες σε διαφορετικούς πιθανούς τομείς πόρων και ικανοτήτων αποτελεί ένα κεντρικό ζήτημα της εταιρικής στρατηγικής. Ωστόσο, οι επιλογές σχετικά με το ποιοι πόροι και ποιες ικανότητες πρέπει να αναπτυχθούν

⁶ Teece, Pisano και Shuen, 1997

⁷ Dierickx και Cool, 1989

επηρεάζονται από αντίστοιχες επιλογές του παρελθόντος. Σε οποιοδήποτε δεδομένη χρονική στιγμή, οι εταιρίες υποχρεωτικά ακολουθούν ένα συγκεκριμένο μονοπάτι, ή τροχιά, ανάπτυξης των ικανοτήτων τους. Αυτό το μονοπάτι όχι μόνο ορίζει ποιες επιλογές είναι ανοικτές για την εταιρία σήμερα, αλλά θέτει και περιορισμούς στο τι θα είναι σε θέση να επιτύχει στο μέλλον.

Μονάχα πρόσφατα ξεκίνησαν οι ερευνητές να εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο κάποιες εταιρίες ξεκινούν να αναπτύσσουν ιδιαίτερες εταιρικές ικανότητες, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο ανανεώνουν αυτές τις ικανότητες προκειμένου να αποκριθούν σε αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον⁸. Η προσέγγιση των δυναμικών ικανοτήτων επιζητά την ανάπτυξη ενός συνεκτικού πλαισίου, το οποίο να μπορεί τόσο να ενσωματώνει την υπάρχουσα θεωρητική και εμπειρική γνώση, όσο και να διευκολύνει την πρόβλεψη. Στην αναζήτησή της αυτή, η προσέγγιση χρησιμοποιεί τα θεωρητικά θεμέλια που έχουν προσφέρει οι Schumpeter, Penrose, Williamson, Barney, Nelson και Winter, Teece και οι Teece et al.⁹.

III. Προς ένα Πλαίσιο Δυναμικών Ικανοτήτων

Ορολογία

Στη σελίδα 516 του άρθρου υπάρχουν ορισμοί:

- Των συντελεστών παραγωγής
- Των πόρων
- Των οργανωσιακών πρακτικών και ικανοτήτων
- Των θεμελιωδών ικανοτήτων
- Των δυναμικών ικανοτήτων
- Των προϊόντων

Αγορές και Στρατηγικές Ικανότητες

Σ. 5 Κεντρικό σημείο για τη δημιουργία ενός εννοιολογικού πλαισίου σχετικά με τις δυναμικές ικανότητες είναι ο προσδιορισμός των θεμελίων πάνω στα οποία μπορούν να οικοδομηθούν, να διατηρηθούν και να βελτιωθούν ικανότητες που να είναι μοναδικές και δύσκολες στη μίμηση.

⁸ Iansiti και Clark, 1994, Henderson, 1994

⁹ Schumpeter, 1934, Penrose, 1959, Williamson, 1975 και 1985, Barney, 1986, Nelson και Winter, 1982, Teece, 1988 και οι Teece et al., 1994

Ένας χρήσιμος τρόπος αρχικής εστίασης στα στρατηγικά στοιχεία μιας εταιρίας είναι καταρχήν ο εντοπισμός των στοιχείων που δεν είναι στρατηγικά. Για να είναι στρατηγική, μια ικανότητα θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στην ανάγκη κάποιου χρήστη (έτσι ώστε να υπάρχει μια πηγή εσόδων), να είναι μοναδική (ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να τιμολογούνται χωρίς μεγάλη σκέψη για τον ανταγωνισμό) και δύσκολη στη μίμηση και αναπαραγωγή της (ώστε να μην εξανεμισθούν τα κέρδη).

Τι είναι λοιπόν εκείνο που διασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών; Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα θα πρέπει κανείς πρώτα να κάνει κάποιες βασικές διακρίσεις μεταξύ της αγοράς και της εσωτερικής (ή ιεραρχικής) οργάνωσης (εταιρίες). Η ουσία της εσωτερικής οργάνωσης έγκειται στο ότι πρόκειται για ένα περιβάλλον μη – μοχλευμένων κινήτρων. Λέγοντας μη – μοχλευμένων εδώ εννοείται ότι οι αμοιβές καθορίζονται σε επίπεδο ομάδων εργαζομένων, ή σε επίπεδο εταιρίας, και όχι σε ατομικό, σε μια προσπάθεια ενθάρρυνσης της ομαδικότητας, αντί του ατομικισμού.

Πράγματι, εκείνο που διακρίνει τις εταιρίες είναι το ότι αποτελούν περιβάλλοντα στα οποία η μορφή οργάνωσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων διαφέρει από τη μορφή που θα λάμβαναν οι ίδιες δραστηριότητες στην ελεύθερη αγορά. Συνεπώς, (καθώς συνεχίζει η συζήτηση σχετικά με το τι διακρίνει τις εταιρίες από την ελεύθερη αγορά) τονίζονται οι εταιρικές ικανότητες, οι οποίες αφορούν τρόπους οργάνωσης και διεξαγωγής δραστηριοτήτων οι οποίες δεν μπορούν να συντονισθούν και να εκπληρωθούν με τη χρήση του συστήματος των τιμών. Η πεμπτουσία των περισσότερων εταιρικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων είναι ακριβώς το ότι δεν μπορούν να συγκεντρωθούν και να χρησιμοποιηθούν μέσω της ελεύθερης αγοράς.

Είναι πολλές οι διαστάσεις των εταιριών που πρέπει να γίνουν κατανοητές αν επιθυμεί κανείς να καταλάβει τις εταιρικές ικανότητες / δεξιότητες. Μπορούν, ωστόσο, να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: διαδικασίες, θέσεις και μονοπάτια.

Διαδικασίες, Θέσεις και Μονοπάτια

Σ. 6 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών έγκειται στις διαχειριστικές και οργανωσιακές τους διαδικασίες, οι οποίες καθορίζονται (α) από τη θέση που κατέχουν ως προς τους πόρους τους και (β) από τα μονοπάτια που είναι διαθέσιμα. Οι διαχειριστικές και οργανωσιακές διαδικασίες αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο

γίνονται τα πράγματα μέσα στην κάθε εταιρία, κάτι που ενίοτε περιγράφεται ως εταιρική πρακτική, πρότυπα λειτουργίας και μάθηση. Με τη λέξη *θέση* αναφερόμαστε στο τρέχον εταιρικό απόθεμα τεχνολογίας, πνευματικής ιδιοκτησίας, συμπληρωματικών πόρων, βάσης πελατών, καθώς και στις εξωτερικές σχέσεις με τους προμηθευτές και τους συμπληρωματικούς παίκτες. Τέλος, με τη λέξη *μονοπάτι*, αναφερόμαστε στις στρατηγικές εναλλακτικές που είναι διαθέσιμες στις εταιρίες, καθώς και στην παρουσία ή απουσία αυξανόμενων αποδόσεων.

(1) Διαχειριστικές και οργανωσιακές διαδικασίες. Οι οργανωσιακές διαδικασίες παίζουν τρεις ρόλους: συντονισμού – ολοκλήρωσης (μια στατική έννοια), μάθησης (μια δυναμική έννοια) και αναπροσαρμογής (μια έννοια μετασχηματισμού).

(α) Σε ότι αφορά το συντονισμό – ολοκλήρωση, ενώ το σύστημα τιμών υποτίθεται πως συντονίζει την οικονομία, οι μάνατζερς μιας εταιρίας συντονίζουν – ολοκληρώνουν τις ενδο – εταιρικές δραστηριότητες. Το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά επιτυγχάνεται αυτός ο εσωτερικός συντονισμός – ολοκλήρωση είναι εξαιρετικά σημαντικό ζήτημα.

Το ίδιο σημαντικό είναι όμως και ο εξωτερικός συντονισμός – ολοκλήρωση. Όλο και περισσότερο, η επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος απαιτεί την ολοκλήρωση στην εταιρία εξωτερικών δραστηριοτήτων και τεχνολογιών. Η βιβλιογραφία σχετικά με τις στρατηγικές συμμαχίες, τις οιονεί εταιρίες, τις σχέσεις αγοραστή – προμηθευτή και τις τεχνολογικές συνεργασίες αποδεικνύει τη σημασία της εξωτερικής ολοκλήρωσης.

Υπάρχουν εμπειρικές μελέτες, οι οποίες δείχνουν πως ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η παραγωγή μέσα στην εταιρία από τη διοίκηση αποτελεί και την πηγή διαφοροποίησης της ανταγωνιστικότητας των εταιριών σε διάφορους τομείς.

Η μελέτη του Garvin¹⁰ αφορούσε 18 εργοστάσια παραγωγής κλιματιστικών και αποκάλυψε πως η ποιότητα δεν σχετίζονταν άμεσα είτε με την επένδυση σε κεφάλαιο, είτε με το βαθμό αυτοματισμού των εγκαταστάσεων. Αντίθετα, η απόδοση ως προς την ποιότητα ήταν αποτέλεσμα ιδιαίτερων οργανωσιακών πρακτικών. Στις πρακτικές αυτές συμπεριλαμβάνονταν ο τρόπος συλλογής και επεξεργασίας πληροφορήσης, ο τρόπος σύνδεσης της εμπειρίας των πελατών με τις σχεδιαστικές επιλογές των εταιριών, καθώς και ο τρόπος συντονισμού μεταξύ των κεντρικών εργοστασίων και των προμηθευτών τμημάτων.

¹⁰ Garvin, 1988

Σ. 7 Επίσης, η αντίληψη ότι οι ικανότητες / δεξιότητες είναι εμπεδωμένες (με διαφορετικό σε κάθε εταιρία τρόπο) στο συντονισμό και στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων των εταιριών βοηθά να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο φαινομενικά ελάχιστονες τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να έχουν καταστρεπτικά αποτελέσματα στην ικανότητα των εταιριών να ανταγωνίζονται. Οι Henderson και Clark¹¹, για παράδειγμα, έδειξαν με ποιον τρόπο οι καθιερωμένες εταιρίες στον κλάδο του φωτολιθογραφικού εξοπλισμού καταστράφηκαν από μια σειρά φαινομενικά μικρών καινοτομιών, οι οποίες είχαν όμως σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο έπρεπε να είναι διαρθρωμένο ολόκληρο το σύστημα παραγωγής. Αποδίδουν δε αυτές τις δυσκολίες στο γεγονός ότι οι συστημικές καινοτομίες συχνά απαιτούν εντελώς νέες πρακτικές προκειμένου να επιτευχθεί ο συντονισμός και η ολοκλήρωση της διαδικασίας παραγωγής. Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν πως τα συστήματα παραγωγής είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλένδετα και πως συχνά δεν είναι δυνατή η αλλαγή ενός από αυτά χωρίς την ταυτόχρονη αλλαγή και κάποιων (ή όλων) από τα υπόλοιπα.

Με άλλα λόγια, η αποσπασματική μίμηση ή αναπαραγωγή ενός επιτυχημένου υποδείγματος μπορεί να αποφέρει μηδενικά αποτελέσματα.

(β) Ακόμα πιο σημαντική ίσως από την ολοκλήρωση, είναι η μάθηση. Μάθηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η επανάληψη και ο πειραματισμός κάνουν δυνατή την όλο και καλύτερη και ταχύτερη εκπλήρωση κάποιων λειτουργιών. Η μάθηση επιτρέπει επίσης τον εντοπισμό νέων ευκαιριών. Στο πλαίσιο της εταιρίας, αλλά και γενικότερα, η μάθηση έχει κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά. Πρώτο, η μάθηση αφορά τόσο οργανωσιακές (εταιρικές), όσο και ατομικές, δεξιότητες. Η μάθηση απαιτεί κοινό κώδικα επικοινωνίας και συντονισμένες διαδικασίες αναζήτησης και έρευνας. Δεύτερο, η οργάνωση και η γνώση που παράγεται μέσα από τη μάθηση παραμένει εμπεδωμένη σε νέα πρότυπα δράσης, νέες πρακτικές, ή σε μια νέα λογική εταιρικής οργάνωσης.

Η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων ως διαδικασίας συντονισμού ανοίγει την πόρτα στη δυνατότητα για μάθηση μεταξύ εταιριών. Ερευνητές¹² έχουν δείξει πως η συνεργασία και οι σχέσεις με άλλες εταιρίες μπορεί να αποτελέσει όχημα νέας οργανωσιακής μάθησης, βοηθώντας τις εταιρίες να αναγνωρίζουν μη – λειτουργικές πρακτικές τους, και «φωτίζοντας» τα στρατηγικά «τυφλά σημεία».

¹¹ Henderson και Clark, 1990

¹² Doz και Shuen, 1990, Mody, 1993

Σ. 8 (γ) Σε ότι αφορά την αναπροσαρμογή και το μετασχηματισμό, σε ταχέως εξελισσόμενα περιβάλλοντα είναι προφανώς σημαντική η ικανότητα αντίληψης της ανάγκης για αναπροσαρμογή της εταιρίας, της διάρθρωσης των πόρων της, και της επίτευξης του αναγκαίου εσωτερικού και εξωτερικού μετασχηματισμού. Η ικανότητα αυτή προϋποθέτει διαρκεί επιτήρηση των αγορών και των τεχνολογιών, καθώς και μια προθυμία για την υιοθέτηση των εκάστοτε βέλτιστων πρακτικών. Από αυτή την άποψη, το benchmarking έχει ιδιαίτερη αξία ως μια οργανωμένη διαδικασία αντίληψης της εξέλιξης του περιβάλλοντος.

(2) Θέσεις. Η στρατηγική στάση μιας εταιρίας δεν καθορίζεται μόνον από τη μάθησή της και από τη συνοχή των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών και κινήτρων, αλλά επίσης από τους συγκεκριμένους πόρους που έχει στη διάθεσή της.

(α) Τεχνολογικοί πόροι. Αν και υπάρχει μια αναδυόμενη αγορά τεχνολογίας, μεγάλο μέρος των διαθέσιμων τεχνολογιών δεν είναι εμπορικά διαθέσιμες. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή η εταιρία που κατέχει μια τεχνολογία δεν είναι διατεθειμένη να την πουλήσει, ή επειδή υπάρχουν δυσκολίες στην ίδια την αγορά τεχνολογίας. Οι τεχνολογικοί πόροι μιας εταιρίας μπορεί να προστατεύονται από τα συνήθη εργαλεία προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η προστασία και η χρήση των τεχνολογικών πόρων είναι θεμελιώδες στοιχείο διαφοροποίησης μεταξύ των εταιριών. Το ίδιο συμβαίνει δε και με τους συμπληρωματικούς πόρους.

(β) Συμπληρωματικοί πόροι. Η τεχνολογική καινοτομία απαιτεί τη χρήση και κάποιων άλλων σχετιζόμενων πόρων, προκειμένου να παραχθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι προηγούμενες διαδικασίες εμπορευματοποίησης επιτρέπουν στην εταιρίες να οικοδομήσουν τέτοιες συμπληρωματικότητες. Αυτές οι ικανότητες και οι πόροι, αν και είναι αναγκαίοι για τις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρίας, μπορεί να έχουν και άλλες χρήσεις. Βρίσκονται δε τυπικά «προς τα εμπρός» στην αλυσίδα αξίας. Τα νέα προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν είτε να αυξήσουν είτε να καταστρέψουν την αξία τέτοιων συμπληρωματικών πόρων. Έτσι, η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών βελτίωσε την αξία της IBM σε ότι αφορά την πώληση προϊόντων γραφείου, ενώ τα δισκόφρενα απαξίωσαν μεγάλο μέρος της επένδυσης της βιομηχανίας σε ταμπούρα (παλαιότερο είδος φρένων).

(γ) Χρηματοοικονομικοί πόροι. Βραχυπρόθεσμα, η ταμιακή θέση της εταιρίας και η χρηματοοικονομική μόχλευσή της μπορούν να έχουν στρατηγικές επιπτώσεις. Αν και τίποτε δεν μπορεί να καταπολεμήσει διάφορα προβλήματα όπως το χρήμα, συχνά δεν είναι δυνατή η συγκέντρωση χρήματος από εξωτερικές πηγές χωρίς να

χρειασθεί να αποκαλυφθούν σημαντικές πληροφορίες στους δυνητικούς επενδυτές. Κατά συνέπεια, το τι είναι σε θέση μια εταιρία να πράξει βραχυπρόθεσμα είναι συνάρτηση του ισολογισμού της. Μεσο – μακροπρόθεσμα η κατάσταση θα πρέπει να αλλάζει, καθώς καθίστανται περισσότερο σημαντικές οι ταμιακές ροές.

(δ) *Πόροι φήμης*. Οι εταιρίες έχουν, όπως και τα άτομα, τη δική τους φήμη. Η φήμη συχνά περικλείει αρκετή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρία, ενώ προσδιορίζει την αντιμετώπισή της από τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές της. Είναι κάποιες φορές δύσκολο να απεμπλακεί η φήμη από την τρέχουσα θέση της εταιρίας όσον αφορά τους πόρους και την αγορά. Ωστόσο, οι πόροι φήμης μπορούν να θεωρηθούν ως ένας άυλος πόρος που επιτρέπει στις εταιρίες την επίτευξη διάφορων στόχων τους στην αγορά. Η αξία της φήμης είναι κατά βάση εξωτερική, καθώς εκείνο που είναι κρίσιμο είναι το ότι αποτελεί ένα είδος περίληψης σχετικά με την τρέχουσα θέση και κατάσταση της εταιρίας, καθώς και σχετικά με τη μελλοντική της συμπεριφορά. Καθώς υπάρχει ισχυρή ασυμμετρία μεταξύ εκείνου που είναι γνωστό από την ίδια την εταιρία (για τον... εαυτό της), και εκείνου που γίνεται ευρύτερα γνωστό γι' αυτήν, η φήμη μπορεί να αποδίδει μια επίπλαστη εικόνα της εταιρίας, με την έννοια ότι οι εξωτερικοί παράγοντες θα πρέπει να κρίνουν με βάση αυτά που γνωρίζουν, και όχι με βάση αυτά που θα μπορούσαν να γνωρίζουν για την εταιρία.

(ε) *Διαρθρωτικοί πόροι*. Η επίσημη και η άτυπη δομή των οργανισμών, καθώς και οι εξωτερικές τους διασυνδέσεις, παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατεύθυνση και στο ρυθμό εισαγωγής καινοτομιών, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται παράλληλα οι πόροι και οι ικανότητές τους. Ο βαθμός στον οποίο χαρακτηρίζονται από ιεραρχία και από κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση είναι στοιχεία ιδιαίτερα στην κάθε εταιρία. Μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ διαφόρων μορφών διακυβέρνησης των εταιριών (π.χ. ολοκληρωμένες εταιρίες με πολλά προϊόντα, ευέλικτες εταιρίες, οιονεί εταιρίες, όμιλοι) και η κάθε μια από αυτές τις μορφές υποστηρίζει διαφορετικού τύπου καινοτομική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, οι μορφές οιονεί εταιριών (virtual firms) λειτουργούν αποδοτικά όταν η καινοτομία είναι αυτόνομη φύσης, ενώ οι ολοκληρωμένες εταιρίες λειτουργούν καλύτερα με τις συστημικές καινοτομίες.

(ζ) *Θεσμικοί πόροι*. Το περιβάλλον των εταιριών δεν περιορίζεται στην αγορά. Αν και αναγνωρίζεται η σημασία των δημόσιων πολιτικών για τον περιορισμό της ελευθερίας κινήσεων των εταιριών, υπάρχει μια τάση να θεωρείται πως οι πολιτικές

αυτές εφαρμόζονται μέσα από την αγορά, ή μέσα από την παροχή διαφόρων ειδών κινήτρων. Ωστόσο, και οι ίδιοι οι θεσμοί αποτελούν ένα κρίσιμο στοιχείο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα κανονιστικά συστήματα, όπως και το καθεστώς προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας, το νομοθετικό πλαίσιο αποζημιώσεων, οι αντιμονοπωλιακοί νόμοι, όλα αποτελούν τμήμα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το ίδιο και το σύστημα ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης και η Εθνική κουλτούρα. Υπάρχουν σημαντικές Εθνικές διαφορές, οι οποίες αποτελούν έναν από τους λόγους για τους οποίους η γεωγραφική θέση των εταιριών έχει σημασία. Αυτοί οι θεσμικοί πόροι μπορεί να μην είναι ιδιαίτεροι για κάθε εταιρία· εταιρίες διαφορετικής Εθνικής ή περιφερειακής προέλευσης μπορεί να διαθέτουν πολύ διαφορετικούς θεσμικούς πόρους στους οποίους μπορούν να βασισθούν.

(η) *Πόροι αγοράς (διαρθρωτικοί)*. Η θέση μιας εταιρίας στην αγορά έχει μεν σημασία, αλλά συχνά δεν αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της θέσης μιας εταιρίας σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον. Μέρος του προβλήματος έγκειται στον ορισμό της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται μια εταιρία με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει οικονομικό νόημα. Πιο σημαντικό, η θέση μιας εταιρίας σε μια ταχέως εξελισσόμενη αγορά μπορεί να είναι πολύ ευμετάβλητη. Επιπλέον, η σχέση μεταξύ του μεριδίου της αγοράς και της καινοτομικότητας κάποιας εταιρίας έχει προ πολλού πάψει, αν ίσχυσε ποτέ. Όλα τα παραπάνω υποδεικνύουν πως η θέση μιας εταιρίας στην αγορά είναι μεν σημαντική, αλλά συχνά η αληθινή της σημασία είναι μικρότερη από εκείνη που της αποδίδεται. Η εταιρική στρατηγική θα πρέπει να σχηματίζεται με βάση περισσότερο θεμελιώδεις πλευρές της εταιρικής απόδοσης, οι οποίες έχουν τις ρίζες τους στους εταιρικούς πόρους και ικανότητες, όπως αυτές καθορίζονται από τις θέσεις και τα μονοπάτια που περιγράφηκαν.

(θ) *Όρια της εταιρίας*. Μια σημαντική διάσταση της θέσης μιας εταιρίας είναι και ο προσδιορισμός των ορίων της. Με άλλα λόγια, ο βαθμός ολοκλήρωσης τον οποίο παρουσιάζει (κάθετη, παράλληλη και οριζόντια) έχει πολύ μεγάλη σημασία. Τα όρια δεν είναι σημαντικά μόνο ως προς τους τεχνολογικούς και συμπληρωματικούς πόρους τους οποίους συμπερικλείουν, αλλά επίσης ως προς τη φύση του συντονισμού της παραγωγής που μπορεί να αναληφθεί ενδοεταιρικά, αντί μέσα από την αγορά. Όταν υπάρχει πρόβλημα προστασίας των ιδιαίτερων εταιρικών ικανοτήτων ή του πνευματικού και γνωστικού τους κεφαλαίου, τότε η συναλλαγή μέσα από την αγορά

εκθέτει τις εταιρίες σε κίνδυνο, οπότε η ιεραρχική μορφή οργάνωσης μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική από τις αγοραίες συναλλαγές.

(3) Μονοπάτια. Το προς τα που μπορεί να κινηθεί μια εταιρία είναι συνάρτηση τόσο της τρέχουσας θέσης της, όσο και των μονοπατιών που βρίσκονται μπροστά της. Η τρέχουσα θέση της εταιρίας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το μονοπάτι που έχει ακολουθήσει μέχρι εκείνη τη στιγμή. Οι προηγούμενες επενδύσεις της εταιρίας και το φάσμα των πρακτικών της «φωτογραφίζουν» τη μελλοντική συμπεριφορά της. Αυτό συμβαίνει γιατί η μάθηση τείνει να είναι «τοπική». Δηλαδή, οι ευκαιρίες που υπάρχουν για μάθηση θα είναι «κοντά» στις παρελθούσες δραστηριότητες και, κατά συνέπεια, θα είναι ιδιαίτερες για κάθε εταιρία.

Η σημασία της εξάρτησης κάθε εταιρίας από τα τεχνολογικά της μονοπάτια αυξάνει όταν επικρατούν συνθήκες στις οποίες υπάρχουν σημαντικά οφέλη από την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης τεχνολογία που δεν κατέχει η εταιρία. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα και μεταξύ των διαφορετικών τεχνολογιών χαρακτηρίζεται από αύξουσες αποδόσεις. Κάποιο αρχικό προβάδισμα μιας τεχνολογίας εξαιτίας καλής τύχης ή ειδικών συνθηκών μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά από τις αύξουσες αποδόσεις από τη διευρυνόμενη χρήση της συγκεκριμένης τεχνολογίας. Αυτό δεν συνεπάγεται βέβαια πως οι εταιρίες που κινούνται πρώτες κερδίζουν πάντοτε. Καθώς οι αύξουσες αποδόσεις έχουν πολλαπλές πηγές, η προηγούμενη θέση των εταιριών μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά τους να τις εκμεταλλευθούν.

Σ. 11 Όταν υπάρχουν αύξουσες αποδόσεις, οι εταιρίες μπορεί να ανταγωνίζονται παθητικά, ή στρατηγικά μέσα από δράσεις υποστήριξης συγκεκριμένων τεχνολογιών. Η πραγματικότητα διδάσκει πως η εταιρία με το καλύτερο προϊόν δεν θα κερδίσει πάντοτε την αγορά, καθώς τυχαία (ή μη) γεγονότα μπορούν να εγκλωβίσουν τους αγοραστές σε υποδεέστερες τεχνολογίες, ή ακόμα να δημιουργήσουν για τους αγοραστές μεγάλο κόστος μεταπήδησης από τη μια τεχνολογία στην άλλη. Ωστόσο, αν και το κόστος μεταπήδησης μπορεί να ευνοεί τις παγιωμένες εταιρίες, σε περιβάλλοντα γρήγορης τεχνολογικής αλλαγής το όφελος από τη μεταπήδηση μπορεί πολύ γρήγορα να ξεπεράσει το κόστος της.

Τεχνολογικές ευκαιρίες. Η έννοια της εξάρτησης από τα τεχνολογικά μονοπάτια αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία μέσα από την εξέταση των τεχνολογικών ευκαιριών που παρουσιάζονται σε κάποιον κλάδο. Είναι αναγνωρισμένο πως το πόσο πολύ και πόσο γρήγορα μπορεί να εξελιχθεί μια συγκεκριμένη βιομηχανική δραστηριότητα εξαρτάται εν μέρει από τις τεχνολογικές

ευκαιρίες που της είναι διαθέσιμες. Αυτές οι ευκαιρίες είναι συνήθως συνάρτηση (με χρονική υστέρηση) της κήσης διαφόρων τεχνολογιών στη βασική επιστήμη, καθώς και της ταχύτητας με την οποία γίνονται οι νέες επιστημονικές ανακαλύψεις.

Ωστόσο, οι τεχνολογικές ευκαιρίες μπορεί να μην είναι απολύτως εξωγενείς ως προς τη βιομηχανία, όχι μόνο γιατί κάποιες εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να εμπλακούν (ή τουλάχιστον να υποστηρίξουν) σε βασική έρευνα, αλλά επίσης γιατί οι τεχνολογικές ευκαιρίες τροφοδοτούνται συχνά από την ίδια την καινοτομική δραστηριότητα.

Σημαντικός είναι ο ρυθμός και η κατεύθυνση προς την οποία ωθούνται προς τα πίσω τα εκάστοτε σχετικά επιστημονικά όρια. Το βάθος και το εύρος των τεχνολογικών ευκαιριών που βρίσκονται κοντά στις παρελθούσες ερευνητικές δραστηριότητες μιας εταιρίας μπορούν συνεπώς να επηρεάσουν τις επιλογές που είναι ανοικτές σε αυτή, τόσο ως προς το ύψος, όσο και ως προς την κατεύθυνση, της E&A που είναι διατεθειμένη να αναλάβει.

Αποτίμηση. Το τι μπορεί να κάνει μια εταιρία, καθώς και η κατεύθυνση προς την οποία μπορεί να κινηθεί, περιορίζονται από τη θέση και τα μονοπάτια που έχει ακολουθήσει στο παρελθόν. Τους ίδιους περιορισμούς αντιμετωπίζουν και οι ανταγωνιστές της. Συνεπώς, τα κέρδη τείνουν να απορρέουν όχι μονάχα από τη διάρθρωση των πόρων των εταιριών, και από το βαθμό στον οποίο αυτοί μπορούν να γίνουν αντικείμενο μίμησης, αλλά επίσης από την ικανότητα της εταιρίας να αναπροσαρμόζεται και να μετασχηματίζεται.

Επιπλέον, η εταιρία αποτελεί κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μερών της. Πράγματι, σε κάποιο βαθμό μπορούν να έλθουν ή να φύγουν άτομα από τον οργανισμό και, για όσο τουλάχιστον παραμένουν αναλλοίωτες οι εσωτερικές διαδικασίες και δομές, αυτή η ροή να μην επηρεάσει την απόδοσή του. Μια ριζική μεταβολή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτελεί μια πολύ πιο σοβαρή απειλή για την εταιρία, απ' ότι είναι η απώλεια μερικών ατόμων, καθώς τα άτομα μπορούν να αντικατασταθούν πιο εύκολα απ' ότι μπορεί να μετασχηματισθεί ολόκληρη η εταιρία. Επιπλέον, η προσέγγιση των δυναμικών ικανοτήτων των εταιριών υποδεικνύει πως η συμπεριφορά και η απόδοση συγκεκριμένων εταιριών είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης.

IV. Δυνατότητα Αντιγραφής και Μίμησης των Οργανωσιακών Διαδικασιών και Θέσεων

Σ. 12 *Αντιγραφή*. Η αντιγραφή αφορά τη μεταφορά ή την εκ νέου ανάπτυξη των ικανοτήτων από ένα συνεκτικό οικονομικό πλαίσιο σε ένα άλλο (από την ίδια πάντοτε εταιρία). Καθώς η σχετική με την παραγωγή γνώση είναι ενσωματωμένη σε ανθρώπους και υλικό, η αντιγραφή της δεν είναι δυνατή μονάχα με τη μετάδοση των πληροφοριών.

Η αντιγραφή και μεταφορά ικανοτήτων είναι συχνά αδύνατη αν δεν υπάρξει ταυτόχρονη μεταφορά ανθρώπων, αν και αυτή η μεταφορά μπορεί να ελαχιστοποιηθεί εφόσον αναληφθούν επενδύσεις μετατροπής της σιωπηρής γνώσης σε κωδικοποιημένη. Συχνά, ωστόσο, αυτή η μετατροπή είναι απλώς αδύνατη.

Η αντιγραφή ικανοτήτων μπορεί επίσης να παρεμποδίζεται από το γεγονός ότι ελάχιστες εταιρικές πρακτικές είναι αυτόνομες και αυτοδύναμες· στις περισσότερες περιπτώσεις η ανάγκη για συνοχή μεταξύ των διαφορετικών πρακτικών συνεπάγεται πως οποιαδήποτε αλλαγή πρακτικής σε ένα τμήμα της εταιρίας (π.χ. στην παραγωγή) απαιτεί αλλαγές και σε κάποιο άλλο τμήμα της (π.χ. στην E&A).

Η ύπαρξη ικανότητας αντιγραφής ικανοτήτων άλλων εταιριών αποδεικνύει, πάντως, ότι η εν λόγω εταιρία διαθέτει τις βάσεις που είναι αναγκαίες για τη μάθηση και τη βελτίωσή της. Υπάρχουν αρκετές εμπειρικές ενδείξεις που υποστηρίζουν πως η κατανόηση των διαδικασιών, τόσο της παραγωγής όσο και του μανάτζμεντ, αποτελεί το κλειδί για τη βελτίωση των εταιρικών διαδικασιών. Κοντολογίς, ένας οργανισμός δεν είναι σε θέση να βελτιώσει κάτι που δεν κατανοεί. Η βαθιά κατανόηση των διαδικασιών είναι συχνά προαπαιτούμενο προκειμένου να υπάρξει κωδικοποίηση της γνώσης. Πράγματι, αν η εταιρική γνώση είναι στο μεγαλύτερο μέρος της σιωπηρή, αυτό αποτελεί ένδειξη πως οι υποκείμενες δομές στις οποίες βασίζεται δεν είναι απολύτως κατανοητές, κάτι το οποίο περιορίζει τις δυνατότητες για εταιρική μάθηση, καθόσον δεν είναι δυνατή η συστηματική εφαρμογή επιστημονικών και τεχνικών αρχών.

Μίμηση. Η μίμηση είναι απλώς η αντιγραφή την οποία εκτελεί κάποιος ανταγωνιστής. Αν είναι δυσχερής η αντιγραφή και μεταφορά των ικανοτήτων της ίδιας εταιρίας (π.χ. από ένα εργοστάσιό της σε ένα άλλο), η μίμηση από τους ανταγωνιστές θα είναι φυσικά ακόμα δυσχερέστερη.

Οι παράγοντες που καθιστούν δυσχερή την αντιγραφή, δυσκολεύουν επίσης τη μίμηση. Έτσι, (1) όσο περισσότερο σιωπηρή είναι η παραγωγική γνώση μιας

εταιρείας, τόσο πιο δύσκολο είναι να την αναπαράγει, είτε η ίδια η εταιρία, είτε οι ανταγωνιστές της. Ένα δεύτερο (2) σύνολο φραγμών που εμποδίζει τη μίμηση συγκεκριμένων ικανοτήτων είναι, στις προηγμένες βιομηχανικές χώρες, το σύστημα προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων. (3) Αρκετοί επιπλέον παράγοντες προκαλούν μια διαφορά μεταξύ του κόστους αντιγραφής (από την ίδια την εταιρία) και του κόστους μίμησης (από τους ανταγωνιστές της εταιρίας) των ικανοτήτων. Ο βαθμός στον οποίο η τεχνολογία, ή η ίδια η εταιρία, μπορεί να παρατηρηθεί είναι ένας τέτοιος σημαντικός παράγοντας. Μια εταιρία δεν είναι υποχρεωμένη να εκθέσει την τεχνολογία της διαδικασίας παραγωγής της στον ανταγωνισμό προκειμένου να ωφεληθεί από αυτήν. Εταιρίες με τεχνολογία προϊόντος, από την άλλη πλευρά, βρίσκονται στη δυσάρεστη θέση ότι πρέπει να εκθέσουν στον ανταγωνισμό την τεχνολογία τους προκειμένου να ωφεληθούν από αυτή.

Συνολικά, η δυνατότητα ιδιοποίησης μιας ικανότητας ή τεχνολογίας από τρίτες εταιρίες αποτελεί συνάρτηση τόσο της ευκολίας με την οποία μπορεί να γίνει η αντιγραφή ή η μίμηση της, όσο και του καθεστώτος προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων ως φραγμού στη μίμηση.

V. Συμπεράσματα

Αποτελεσματικότητα ενάντια στην Ισχύ στην Αγορά

Σ. 13 Οι προσεγγίσεις των ανταγωνιστικών δυνάμεων και της στρατηγικής σύγκρουσης αντιλαμβάνονται γενικά πως τα κέρδη των εταιριών απορρέουν από τις στρατηγικές τους κινήσεις, δηλαδή από τον περιορισμό του ανταγωνισμού τον οποίο οι εταιρίες επιτυγχάνουν μέσα από την αύξηση του κόστους εισόδου ανταγωνιστών στον κλάδο, και μέσα από την απαγορευτική τους συμπεριφορά.

Οι προσεγγίσεις των πόρων και ικανοτήτων και των δυναμικών ικανοτήτων έχουν σαφώς διαφορετικό προσανατολισμό. Θεωρούν πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει από υψηλής απόδοσης πρακτικές που εφαρμόζονται μέσα στην εταιρία, οι οποίες σχηματίζονται μέσα από τις εταιρικές διαδικασίες και θέσεις. Εξαιτίας της ατελούς αγοράς των συντελεστών παραγωγής ή, ακριβέστερα, της μη – εμπορευσιμότητας «μαλακών» πόρων όπως είναι οι αξίες, η κουλτούρα και η οργανωσιακή εμπειρία, οι ιδιαίτερες εταιρικές ικανότητες και δεξιότητες γενικά δεν μπορούν να αγοραστούν· πρέπει να δημιουργηθούν από την ίδια την εταιρία. Η ανταγωνιστική επιτυχία είναι εν μέρει αποτέλεσμα πολιτικών, πρακτικών, εμπειρίας και αποδοτικότητας που έχει αποκτήσει η εταιρία σε προγενέστερες περιόδους.

Απόδοση υπερβολικής σημασίας στις στρατηγικές κινήσεις, όπως αυτές εννοούνται στις προσεγγίσεις των ανταγωνιστικών δυνάμεων και της στρατηγικής σύγκρουσης, μπορεί να οδηγήσει τις εταιρίες σε υπο – επένδυση στις θεμελιώδεις ικανότητές τους και στην παραμέληση των δυναμικών ικανοτήτων, κάτι που θα επιδράσει αρνητικά στη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά τους.

Κανονιστικές Συνέπειες

Σ. 14 Έχει ήδη γίνει σαφής ο υπαινιγμός πως η προσέγγιση των ικανοτήτων τείνει να ωθεί τα στελέχη προς τη δημιουργία ιδιαίτερων και δύσκολων στη μίμηση πλεονεκτημάτων, και προς την αποφυγή παιγνίων με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.

Στρατηγικές εισόδου. Σε ότι αφορά τις στρατηγικές εισόδου, η προσέγγιση πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει πως οι αποφάσεις για είσοδο σε κάποια αγορά ή κλάδο πρέπει να λαμβάνονται εξετάζοντας τις ικανότητες και δεξιότητες που έχει η κάθε εταιρία σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ενώ η προσέγγιση της αποτροπής εισόδου νέων ανταγωνιστών υποστηρίζει μια γενική αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, η προσέγγιση των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει πως τέτοιες ευκαιρίες μπορούν να αναζητηθούν μονάχα «κοντά» στους υπάρχοντες τομείς δραστηριότητας της εταιρίας.

Χρονισμός εισόδου. Ενώ η προσέγγιση στρατηγικής σύγκρουσης δεν βοηθά στον εντοπισμό δυνητικών ανταγωνιστών, η προσέγγιση πόρων και ικανοτήτων προσδιορίζει τους δυνητικούς ανταγωνιστές, όπως και τον πιθανό χρόνο εισόδου τους στην αγορά. Οι Brittain και Freeman¹³ υποστήριξαν πως ένας οργανισμός μπορεί να επεκταθεί γρήγορα όταν υπάρχει σημαντική επικάλυψη μεταξύ των θεμελιωδών ικανοτήτων του και εκείνων των ικανοτήτων που χρειάζεται για να επιβιώσει σε μια νέα αγορά.

Διαφοροποίηση. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση – δηλαδή η διαφοροποίηση που αξιοποιεί ή επεκτείνει υπάρχουσες ικανότητες – είναι η μοναδική μορφή διαφοροποίησης που η προσέγγιση πόρων και ικανοτήτων μπορεί να θεωρήσει ευεργετική.

Εστίαση και εξειδίκευση. Η εστίαση θα πρέπει να ορισθεί σε όρους ιδιαίτερων εταιρικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, και όχι σε όρους προϊόντων. Η προσέγγιση πόρων και ικανοτήτων δίδει έμφαση στις εσωτερικές διαδικασίες που χρησιμοποιεί

¹³ Brittain και Freeman, 1980

μια εταιρία, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αυτές αξιοποιούνται και εξελίσσονται. Η προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα ότι δείχνει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι μονάχα θέμα του πως παίζει μια εταιρία το επιχειρηματικό παιχνίδι· το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι επίσης συνάρτηση των πόρων με τους οποίους μπορεί να παίξει η εταιρία, καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτοί οι πόροι μπορούν να αξιοποιηθούν σε μια διαρκώς εξελισσόμενη αγορά.

Βιβλιογραφία

- Barney, J., B., “*Strategic Factor Markets: expectations, luck and business strategy*”, *Management Science*, vol. 32 (10), pp. 1231 – 1241, 1986
- Dierickx, I. and Cool, K., “*Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*”, *Management Science*, vol. 35 (12), pp. 1504 – 1511, 1989
- Doz, Y. and Shuen, A., “*From Intent to Outcome: a process framework for partnerships*”, INSEAD Working Paper, 1990
- Garvin, D., “*Managing Quality*”, Free Press, New York, 1988
- Henderson, R., M. and Clark, K., B., “*Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 9 – 30, 1990
- Henderson, R., M., “*The Evolution of Integrative Capability: innovation in cardiovascular drug discovery*”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 3 (3), pp. 607 – 630, 1994
- Iansiti, M. and Clark, K., B., “*Integration and Dynamic Capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers*”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 3 (3), pp. 557 – 605, 1994
- Mody, A., “*Learning through Alliances*”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 20 (2), pp. 151 – 170, 1993
- Nelson, R. and Winter, S., “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982
- Penrose, E., “*The Theory of the Growth of the Firm*”, Basil Blackwell, London, 1959
- Porter, M., “*Competitive Strategy*”, Free Press, New York, 1980
- Schumpeter, J., A., “*Theory of Economic Development*”, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934
- Shapiro, C., “*The Theory of Business Strategy*”, *RAND Journal of Economics*, vol. 20 (1), pp. 125 – 137, 1989
- Sutton, J., “*Implementing Game Theoretical Models in Industrial Economies*”, in Del Monte, A., (ed.), “*Recent Developments in the Theory of Industrial Organization*”, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, pp. 19 – 33, 1992
- Teece, D., J., “*Economic Analysis and Strategic Management*”, *California Management Review*, vol. 26 (3), pp. 87 – 110, 1984

- Teece, D., J., “*Economics of Scope and the Scope of the Enterprise*”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 1, pp. 223 – 247, 1980
- Teece, D., J., “*Technological Change and the Nature of the Firm*”, in Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. and Soete, L., (eds.), “*Technical Change and Economic Theory*”, Pinter Publishers, New York, pp. 256 – 281, 1988
- Teece, D., J., “*Towards an Economic Theory of the Mutliproduct Firm*”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 3, pp. 39 – 63, 1982
- Teece, D., J., Rumelt, R., Dosi, G. and Winter, S., “*Understanding Corporate Coherence: theory and evidence*”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 23, pp. 1 – 30, 1994
- Williamson, O., E., “*Markets and Hierarchies*”, Free Press, New York, 1975
- Williamson, O., E., “*The Economic Institutions of Capitalism*”, Free Press, New York, 1985