



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Διπλωματική Εργασία**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ  
«ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ» ΚΑΙ  
«ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ»  
ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ**

Της

**ΟΛΓΑΣ ΒΑΡΔΑΚΑ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
(με εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ)

Οκτώβριος 2017

Στο Στέφανο

## *Ευχαριστίες*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου, για την άμεση απόκριση σε όλα τα ερωτήματά μου, την καθοδήγηση, τη βοήθεια και τις συμβουλές που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς επίσης για την απρόσκοπτη συνεργασία και την κατανόηση.

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύζυγό μου, Στέφανο, και τους γονείς μου, για την αμέριστη συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών, την πίστη που έδειξαν στο πρόσωπό μου και την ψυχολογική ενθάρρυνση, συμβάλλοντας σημαντικά στην επιτυχή ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον Πρόεδρο της εταιρείας στην οποία εργάζομαι, όχι μόνο για τη βοήθεια, την υποστήριξη και την κατανόηση που έδειξε τα δύο αυτά χρόνια αλλά κυρίως γιατί ήταν ο άνθρωπος που με ώθησε να ξεκινήσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές σε ένα τόσο ενδιαφέρον επιστημονικό αντικείμενο.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάγκη εύρεσης νέων αγορών και η προσπάθεια επέκτασης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των εταιρειών για αύξηση των κερδών και διατήρηση της βιωσιμότητάς τους, είναι πιο απαραίτητες από ποτέ. Προκειμένου να πραγματοποιήσουν τη διεθνή τους επέκταση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οι εταιρείες επιλέγουν με μεγάλη συχνότητα τις στρατηγικές των Συμφωνιών Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης και των Συμφωνιών Παραγωγής.

Συνάπτοντας Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης, ο δικαιούχος δίνει το δικαίωμα στο δικαιολήπτη να αξιοποιήσει το παραχωρηθέν πνευματικό δικαίωμα, για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και γεωγραφική περιοχή, έναντι μίας συμφωνηθείσας οικονομικής ανταμοιβής. Με αυτόν τον τρόπο ο δικαιούχος μπορεί να αυξήσει τα κέρδη του, να παρακάμψει πολλά εμπόδια που υπάρχουν σε άλλες χώρες, να περιορίσει το ρίσκο της επέκτασης και να έχει πρόσβαση σε άλλους απαραίτητους πόρους για την εκμετάλλευση των πνευματικών δικαιωμάτων.

Με τις Συμφωνίες Παραγωγής, οι εταιρείες αναθέτουν μέρος ή ολόκληρη την παραγωγή των προϊόντων τους σε άλλες εταιρείες με στόχο, από τη μία πλευρά, τη μείωση του κόστους παραγωγής και από την άλλη, την επικέντρωσή τους σε εξειδικευμένες ικανότητές τους όπως το Μάρκετινγκ και την Έρευνα και Ανάπτυξη.

Σε ένα όμως παγκοσμιοποιημένο και άγνωστο περιβάλλον, για να ευοδωθούν αυτές οι στρατηγικές επέκτασης, είναι απαραίτητη η σωστή επιλογή συνεργάτη, η οποία είναι μία δύσκολη υπόθεση που απαιτεί συλλογή έγκυρων πληροφοριών για τις υποψήφιες συνεργάτιδες εταιρείες, αποσαφήνιση των εταιρικών και συμμαχικών στόχων και καλή μελέτη του πολιτικό-οικονομικού-κοινωνικού περιβάλλοντος.

## **ABSTRACT**

Nowadays, a company's need to find new markets and to expand its business activities so as to augment its profits and to maintain its viability, is greater than ever. The companies choose increasingly to realize their international expansion through Licensing and Contract Manufacturing agreements.

By contracting licensing agreements, the licensor grant the licensee the right to use, during a specific period of time and over a specific geographical region, the licensed intellectual property against an agreed remuneration. The licensor can increase his profits, avoid many obstacles which exist in foreign countries, limit the undertaken expansion risk and have access to other necessary resources in order to exploit his intellectual property.

Contract manufacturing is a common practice for many companies which outsource a part or even their whole production to an outside supplier. In this way they achieve to reduce the production cost while they can focus on their core competencies, like Marketing or R&D activities.

Nevertheless, in a globalized and unknown environment, the right partner selection is crucial in order these expansion strategies to be successful. The partner selection is a difficult matter which requires the gathering of valid information for the candidate partner companies, the clarification of the corporate and alliance objectives and a thorough study of the political, economic and social environment.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
-----------------------	----------

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ**

1.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ .....	3
1.2	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ .....	4
1.3	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ .....	6
1.3.1	Μη πλήρης κάλυψη των πνευματικών δικαιωμάτων .....	7
1.3.2	Συνέπειες της μη πλήρους κάλυψης των πνευματικών δικαιωμάτων .....	8
1.3.3	Συμβολαιογραφικές λύσεις .....	9
1.3.4	Συλλογικοί θεσμοί .....	10
1.4	Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ .....	11
1.4.1	Μηχανισμός πληρωμής .....	11
1.4.2	Διακυβέρνηση .....	14
1.4.3	Μέτρα προστασίας .....	17
1.4.3.1	Γεωγραφικοί περιορισμοί .....	17
1.4.3.2	Αποκλειστικότητα παραχώρησης πνευματικών δικαιωμάτων ...	17
1.4.3.3	Ρήτρα τεχνολογικής αναρροής .....	18
1.5	ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΙΑΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ .....	18
1.6	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ .....	19
1.6.1	Προετοιμασία των διαπραγματεύσεων .....	19
1.6.2	Έναρξη των διαπραγματεύσεων .....	21
1.6.3	Ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης .....	22
1.7	ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ .....	23

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

2.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	25
2.2	ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΕΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ .....	26
2.3	ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΟΙ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕΣΩ ΣΥΝΑΨΕΩΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	27
2.4	Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	29
2.4.1	Internet, Intranet, Extranet .....	29
2.4.2	Θύρες ηλεκτρονικής αγοράς .....	30
2.4.3	Εικονική κατασκευή (Virtual manufacturing) .....	31
2.5	ΜΕΓΑΛΕΣ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΤΟ ΔΙΚΟ ΤΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΟΝΟΜΑ .....	32
2.6	ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ .....	33

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	35
3.2	ΥΛΙΚΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΪΛΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ .	36
3.3	ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΙ ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ – ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΣ ΧΡΟΝΟΣ .....	38
3.4	ΣΥΝΤΑΙΡΙΑΣΜΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ, ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	40
3.5	ΠΟΛΙΤΙΚΟ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	41
3.6	ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ ΣΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ .....	42
3.7	ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ ΣΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	44
3.8	ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ .....	45
	<b>ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>47</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>49</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η εκρηκτική και συνεχής ανάπτυξη της πληροφορικής τεχνολογίας επέφερε εκ βάθρων αλλαγές στη φιλοσοφία οργάνωσης των εταιρειών, στην διοικητική λειτουργία, στην παραγωγική διαδικασία, στην ανάγκη επικέντρωσης σε κύριες εταιρικές εξειδικεύσεις και ανάπτυξης συγκεκριμένων ικανοτήτων, στην παράλληλη αναζήτηση δημιουργίας συμμαχιών με άλλες εταιρείες και στην εντατικοποίηση και παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού.

Σε ένα αυξανόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό κόσμο, η εξωστρέφεια και ο προσανατολισμός στις διεθνείς αγορές αποτελούν για τις εταιρείες μία επιβεβλημένη στρατηγική γιατί μέσω της διεθνούς επέκτασης οι εταιρείες έχουν την ευκαιρία να βρουν νέους αγοραστές/ καταναλωτές, να επεκτείνουν την αναγνωρισιμότητα της εμπορικής τους επωνυμίας, να αυξήσουν τα κέρδη τους και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Οι εταιρείες που σχεδιάζουν να επεκταθούν διεθνώς μπορούν να το πραγματοποιήσουν μέσω άμεσων ή έμμεσων επενδύσεων. Η ίδρυση μίας θυγατρικής εταιρείας, η δημιουργία μίας διεθνούς κοινοπρακτικής επιχείρησης ή η μερική εξαγορά μίας εταιρείας αποτελούν εναλλακτικές μίας άμεσης επένδυσης, ενώ οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, οι συμφωνίες παραγωγής, οι συμφωνίες διεθνούς δικαιόχρησης, τα διοικητικά συμβόλαια και οι συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» είναι εναλλακτικές επιλογές έμμεσων επενδύσεων.

Στόχος αυτής της θεωρητικής μελέτης είναι να παρουσιάσει δύο έμμεσες στρατηγικές διεθνούς επέκτασης, τις Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licensing) και τις Συμφωνίες Παραγωγής (Contract Manufacturing), αναλύοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε στρατηγικής, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους και τα μέτρα που θα πρέπει μία εταιρεία να πάρει για να ενισχύσει την ασφάλεια και την προστασία της κατά την υιοθέτηση των εν λόγω στρατηγικών.

Οι Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (ΣΠΔΕ) παρουσιάζονται στο πρώτο κεφάλαιο. Γίνεται μία εκτενής αναφορά στην προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων του δικαιοπάροχου και πώς η πλήρης ή μη πλήρης κάλυψή τους, είτε από τη νομοθεσία είτε από την ίδια τη φύση του πνευματικού δικαιώματος, επηρεάζουν τη δομή των συμβολαίων, τα μέτρα προστασίας, το



μηχανισμό πληρωμής. Επίσης, σημαντικό ρόλο στην ευόδωση της υπογραφής μίας ΣΠΔΕ παίζουν οι διαπραγματεύσεις, η σωστή προετοιμασία τόσο πριν την έναρξή τους, όσο και κατά τη διάρκειά τους.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στις Συμφωνίες Παραγωγής (ΣΠ). Παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα που προσφέρει σε μία εταιρεία και πώς μέσω αυτών αποκτά ευελιξία, μειώνει τα κόστη παραγωγής και της δίνεται η ευκαιρία να επικεντρωθεί στις κύριες εξειδικεύσεις της.

Για να αποδειχθούν επιτυχημένες όμως αυτές οι συμφωνίες, θα πρέπει να έχει γίνει η σωστή επιλογή συνεργάτη, διαδικασία δύσκολη, απαιτητική και χρονοβόρα. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο αναλύονται πρώτα τα γενικά κριτήρια που κάθε εταιρεία εξετάζει για την επιλογή του συνεργάτη και έπειτα παρουσιάζεται τι μία εταιρεία πρέπει να προσέξει για να επιλέξει το συνεργάτη της σε κάθε μία από τις δύο στρατηγικές που αναλύονται στην εργασία.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (LICENSING)

### 1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

Οι τρόποι διεθνούς επέκτασης και οι μορφές συνεργασίας που οι εταιρείες μπορούν να υιοθετήσουν ανάλογα με τις ανάγκες, τις δυνατότητές τους και τις περιστάσεις, βρίθουν στις μέρες μας. Μία από τις πιο σημαντικές μεθόδους μεταφοράς τεχνολογίας μεταξύ δύο εταιρειών και από τις πιο συνηθισμένες δια-εταιρικές συμβολαιογραφικές συμφωνίες είναι οι Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (στο εξής θα αναφέρονται με το αρκτικόλεξο ΣΠΔΕ).

Με τις ΣΠΔΕ, ο νόμιμος κάτοχος (δικαιοπάροχος) ενός νομικά κατοχυρωμένου πνευματικού δικαιώματος – πατέντα, τεχνολογία, εμπορικό σήμα, προωθητικό μήνυμα (σλόγκαν), γραφικό σχέδιο, υπογραφή, χαρακτήρας – δίνει τη δυνατότητα σε μία άλλη οντότητα (νομική ή φυσικό πρόσωπο) (δικαιολήπτη) να το χρησιμοποιήσει, για μία συγκεκριμένη χρονική διάρκεια και σε ένα συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, συνήθως με αντάλλαγμα κάποια χρηματική αμοιβή ή ανάλογα με τη συμφωνηθείσα συμφωνία.

Η διαχείριση των πνευματικών δικαιωμάτων είναι ένα κεφαλαιώδες κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής των εταιρειών, καθώς είναι μέρος των εταιρικών πόρων, και όπως κάθε πόρος έτσι και τα πνευματικά δικαιώματα πρέπει να χρησιμοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να αποφέρουν τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη στην ανάπτυξη της εταιρείας. Έτσι λοιπόν μιλάμε για Στρατηγική της Πνευματικής Ιδιοκτησίας, η οποία εμπεριέχει τόσο τη Νομοθεσία της Πνευματικής Ιδιοκτησίας όσο και την Εταιρική Στρατηγική και μπορεί να οριστεί ως η χρήση της Πνευματικής Ιδιοκτησίας, είτε μόνη της είτε σε συνδυασμό με άλλους πόρους της εταιρείας, προκειμένου να επιτευχθούν οι εταιρικοί στρατηγικοί στόχοι (Pitkenthly, 2001).

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της κάθε εταιρείας είναι, μέσω καινοτόμων εφευρέσεων, να παράγει νέα πρωτοποριακά, έξυπνα, πρακτικά και εξελιγμένα προϊόντα, τα οποία θα βρίσκονται στην κορυφή των καταναλωτικών προτιμήσεων όλου του πλανήτη. Σε ένα περιβάλλον παγκόσμιου ανταγωνισμού, η εξωστρέφεια και η αναζήτηση νέων αγορών για την παραγωγή και προώθηση των προϊόντων είναι μία

αναγκαιότητα. Αυτές οι νέες εφευρέσεις, αυτά τα νέα «πνευματικά παιδιά» πρέπει να προστατευθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να δοθούν στις κατάλληλες «ανάδοχες οικογένειες». Πολλές εταιρείες επιλέγουν τις ΣΠΔΕ προκειμένου να το επιτύχουν, κυρίως για τη μεταφορά τεχνολογίας και την αξιοποίηση πατεντών.

## **1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι μέθοδοι εισόδου σε αγορές ξένων χωρών ποικίλουν. Η χρήση των ΣΠΔΕ με ανεξάρτητες ξένες εταιρείες αποτελεί μία σημαντική στρατηγική διεθνούς επέκτασης για πολλές εταιρείες, οι οποίες τυγχάνουν ιδιαίτερης προτίμησης για διάφορους λόγους.

Πρώτα απ' όλα, οικονομικής φύσης. Αν ο δικαιοπάροχος δεν έχει το επαρκές κεφάλαιο για να μπει σε μία αγορά και να δημιουργήσει μία θυγατρική, με δικές του εγκαταστάσεις και ανθρώπινο δυναμικό, αναλαμβάνοντας όλα τα ρίσκα της άμεσης επένδυσης, η ΣΠΔΕ δίνει τη δυνατότητα συνεργασίας με κάποια εγχώρια εταιρεία της αγοράς στόχο, η οποία διαθέτει τους πόρους της, όπως τις απαιτούμενες βιομηχανικές εγκαταστάσεις, τεχνική εμπειρία, συγκεκριμένη φήμη εμπορικού ονόματος, γνωριμίες, πρόσβαση στα δίκτυα διανομής, γνώση του πολιτισμού, της κουλτούρας, του θεσμικού πλαισίου, των πολιτικών συνθηκών, των καταναλωτικών προτιμήσεων, καθιστώντας κατά συνέπεια την παραγωγή και διοχέτευση των προϊόντων στην αγορά πιο εύκολη και γρήγορη.

Δεύτερον, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας στόχος όπως η δυναμική της αγοράς ή το επίπεδο ανάπτυξης, το επενδυτικό περιβάλλον και οι υφιστάμενοι κίνδυνοι, η εγχώρια τεχνική ικανότητα, η πληθώρα κατοχυρωμένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και τέλος τα κίνητρα, οι παραχωρήσεις που δίνονται ή αντίθετα τα εμπόδια και οι περιορισμοί που επιβάλλονται στις ξένες επενδύσεις, επηρεάζουν ώστε η πλάστιγγα να γύρει προς την επιλογή των ΣΠΔΕ. Με μία ΣΠΔΕ, ο δικαιοπάροχος παρακάμπτει πολλά μέτρα προστασίας, εμπόδια και περιορισμούς που θέτουν οι κυβερνήσεις των χωρών στους ξένους επιχειρηματίες, όπως δασμολογικοί περιορισμοί (αναλογικοί, ποσοτικοί, σύνθετοι, αντισταθμιστικοί δασμοί κτλ), μη δασμολογικοί περιορισμοί (ποσοστώσεις, άδειες εισαγωγής, διαδικαστικοί και συναλλαγματικοί περιορισμοί) με στόχο την προστασία των τοπικών προϊόντων τους. Όσο πιο υψηλή η φορολογία των άμεσων επενδύσεων, όσο πιο επικίνδυνο και δυσμενές κρίνεται το πολιτικό περιβάλλον, τόσο η

πλάστιγγα γέρνει προς τις ΣΠΔΕ καθώς η συνεργασία με εγχώριο επιχειρηματία δίνει τη δυνατότητα να παρακαμφθούν όλα αυτά τα ζητήματα. Τέλος, ο υψηλός αριθμός καταχωρημένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και η ύπαρξη νομικού συστήματος πατεντών, αποτελούν σημαντικά στοιχεία χαμηλών ευκαιριακών κοστών για ΣΠΔΕ.

Τρίτον, εταιρικοί και βιομηχανικοί παράγοντες καθορίζουν τη μέθοδο της διεθνούς επέκτασης. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι ο φόβος της μίμησης και ότι μακροπρόθεσμα ο δικαιολήπτης θα ανταγωνισθεί τον δικαιοπάροχο στις διεθνείς αγορές, γεγονός που αποδυναμώνει την επιλογή ΣΠΔΕ. Ωστόσο, υπάρχουν λίγες αποδείξεις αναφορικά με το πόσο σημαντικός είναι αυτός ο φόβος μεταξύ των εταιρικών στελεχών. Συνήθως, μικρές σε μέγεθος εταιρείες, οι οποίες υπολείπονται διοικητικών και οικονομικών πόρων, και οι οποίες δεν έχουν πολύπλοκες τεχνολογίες και έντονη ερευνητική δραστηριότητα, τείνουν να προτιμούν τη σύναψη ΣΠΔΕ (Contractor, 1984).

Τέλος, η αύξηση του κέρδους και του μεριδίου αγοράς είναι οι πρωταρχικοί στόχοι της αξιοποίησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού, χάρη στην καταχωρημένη καινοτομία που διαθέτει. Συνεπώς, όταν ο οργανισμός, κατόπιν ενδελεχούς μελέτης, διαπιστώνει ότι ναι μεν μπορεί να την εκμεταλλευθεί εσωτερικά αλλά τα αναμενόμενα κόστη αποτυχίας της εσωτερικής εμπορευματοποίησης σε σχέση με τα αναμενόμενα κόστη εμπορευματοποίησης μέσω παραχώρησης είναι μεγαλύτερα, και αντιστοίχως τα αναμενόμενα κέρδη, πάσης φύσεως, μέσω παραχώρησης είναι μεγαλύτερα, τότε η επιλογή των ΣΠΔΕ είναι μονόδρομος.

Πρέπει να σημειωθεί πως δεν είναι μόνο οι εταιρείες που κατέχουν κάποιο πνευματικό δικαίωμα που αναζητούν συνεργάτες για επέκταση. Σε πολλές περιπτώσεις, εταιρείες που δεν έχουν αναπτυγμένη έρευνα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και στερούνται ή υπολείπονται καινοτομίας, προσεγγίζουν τις εταιρείες με την προηγμένη τεχνολογία ή με κάποιο ιδιαίτερο προνόμιο και επιζητούν τη σύναψη ΣΠΔΕ. Ο βαθμός της ενεργούς αναζήτησης για τεχνολογία μέσω σύναψης ΣΠΔΕ, προκειμένου να αποκτηθεί γνώση, ο βαθμός της προώθησης τεχνολογίας μέσω σύναψης ΣΠΔΕ με στόχο το κέρδος ή η αμοιβαία ανταλλαγή τεχνολογίας, εξαρτάται από τη στρατηγική, τη φιλοσοφία, τους στόχους της εκάστοτε εταιρείας. Μελέτες έχουν δείξει πως η συμπεριφορά των εταιρειών, που προέρχονται από την ίδια χώρα, είναι παρόμοια αναφορικά με το ενδιαφέρον να δώσουν, να πάρουν ή να ανταλλάξουν τεχνολογία, ενώ παρατηρούνται διαφορές στις συμπεριφορές μεταξύ των εταιρειών διαφορετικών χωρών. Στην Ιαπωνία

για παράδειγμα, η ενεργή αναζήτηση τεχνολογίας μέσω ΣΠΔΕ είναι πιο μεγάλη από ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο, παρόλο που η προσπάθεια προώθησης της τεχνολογίας μέσω ΣΠΔΕ είναι σχεδόν ίδια (Pitkenthly, 2001).

Είναι ξεκάθαρο ότι με τις ΣΠΔΕ οι νομικές ή φυσικές οντότητες εμπορεύονται τα πνευματικά τους δικαιώματα. Η εκμετάλλευση και παραχώρηση των πνευματικών δικαιωμάτων είναι πολύ ιδιαίτερη επειδή πρόκειται για κάτι άυλο, που πολλές φορές δεν μπορεί να αποδοθεί απόλυτα λεκτικά. Η καταχώρηση των πνευματικών δικαιωμάτων και η νομοθεσία που τα καλύπτει είναι θεμελιώδους σημασίας για τις ΣΠΔΕ.

### **1.3 ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ**

Η ύπαρξη πλήρους, σαφούς και σθεναρούς νομοθεσίας κατοχύρωσης των πνευματικών δικαιωμάτων, η οποία είναι σεβαστή και τηρείται από τις εταιρείες και επιβάλλεται από το δικαστικό σύστημα, είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή της χώρας στην οποία θα στραφεί μία εταιρεία για να δραστηριοποιηθεί μέσω των ΣΠΔΕ, καθώς η επιτυχής έκβαση αυτού του είδους διεθνούς επέκτασης βασίζεται και διασφαλίζεται από την εκάστοτε νομοθεσία περί των πνευματικών δικαιωμάτων. Τα πνευματικά δικαιώματα περιλαμβάνουν τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, καταχωρημένη τεχνολογία, λογότυπα, καταχωρημένα σχέδια, τεχνογνωσία, εταιρική επωνυμία, copyright, trade dress, δικαιώματα φυτικής ποικιλίας (plant breeder's rights).

Οι νόμοι για την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ των χωρών και των βιομηχανιών. Όταν μία νομική ή φυσική οντότητα αποφασίσει να καταφύγει στην παραχώρηση των πνευματικών δικαιωμάτων της, θα πρέπει να λάβει υπόψη της πολλές παραμέτρους νομικής, οικονομικής, σχεσιακής, πολιτιστικής, πολιτισμικής φύσης. Σε πολλές υποανάπτυκτες ή αναπτυσσόμενες χώρες η παραβίαση των πνευματικών δικαιωμάτων, η αντιγραφή και απομίμηση, είναι μία κοινή πρακτική, όπου ακόμη και αν υπάρχει νομοθεσία προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων, πολλές φορές στην πράξη δε γίνεται σεβαστή. Στην Κίνα για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια γίνεται μεγάλη προσπάθεια μείωσης των περιπτώσεων πειρατείας λογισμικών των υπολογιστών μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και επιβολής της νομοθεσίας. Μεγάλη ήταν επίσης η συμβολή της ιστορικής συμφωνίας της Microsoft με τη Lenovo για το σεβασμό των πνευματικών δικαιωμάτων. Έτσι η Κίνα βρίσκεται πλέον στη 27<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας κατάταξης περιπτώσεων πειρατείας, ενώ το

ποσοστό από το 92% έχει πέσει στο 79% μόλις σε μερικά χρόνια (Cateora, Gilly, Graham, 2011, σελ. 195).

Αυτό που πρέπει οπωσδήποτε να διασφαλιστεί είναι η προστασία του νεωτεριστή δεδομένου του διλήματος που εγείρεται, «προστασία ή διάχυση της καινοτομίας». Ωστόσο, η ίδια η φύση της καινοτομίας μερικές φορές επηρεάζει τη μη δυνατότητα της πλήρους προστασίας της.

### **1.3.1 Μη πλήρης κάλυψη των πνευματικών δικαιωμάτων**

Η διαφορετική φύση της μεταφερόμενης καινοτομίας παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στο πόσο ξεκάθαρη και πλήρης είναι η περιγραφή κατοχύρωσης του πνευματικού δικαιώματος, όσο και στη σύνταξη μίας ΣΠΔΕ όπου δεν χωράνε παρερμηνείες, δεν μένουν σκοτεινά σημεία και δεν επιδέχεται διπλή ερμηνεία της φύσης της παραχωρηθείσας καινοτομίας και των όρων παραχώρησης και εκμετάλλευσης.

Οι Anand και Khanna (2000) αναφέρουν ότι στην περίοδο 1990- 1993, στις ΗΠΑ, σχεδόν το 80% των ΣΠΔΕ έγινε από τρεις βιομηχανίες: 46% από τη Βιομηχανία Χημικών, 12% Βιομηχανικών Μηχανημάτων και Εξοπλισμού και 22% από τη Βιομηχανία Ηλεκτρονικού και Ηλεκτρικού Εξοπλισμού. Η ισχύς όμως των πνευματικών δικαιωμάτων ποικίλει σημαντικά μεταξύ αυτών των βιομηχανιών. Στη χημική βιομηχανία, η άνοδος της χημείας πολυμερών, η εξέλιξη της χημικής μηχανικής και η έλευση της τεχνολογίας ανασυνδυασμένου DNA, έχουν κάνει πολύ πιο εύκολο να προσδιοριστεί και να μεταφερθεί η τεχνολογική τεχνογνωσία αυτής της βιομηχανίας. Οι φαρμακευτικές πατέντες, ιδιαιτέρως, μπορούν να γίνουν πολύ δυνατές, με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολο κάποιος ούτε να μιμηθεί αλλά ούτε να ανακαλύψει κάτι γύρω από την πατέντα, καθώς έστω και μία μικρή αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε εντελώς διαφορετικό αποτέλεσμα. Αντίστοιχα, στη βιομηχανία των βιομηχανικών μηχανημάτων και εξοπλισμού, οι διαδικασίες που ακολουθούνται, η τεχνογνωσία, η παραγωγή, τα σχέδια που παραχωρούνται, μπορούν να καταχωρηθούν με μεγάλη ακρίβεια.

Η βιομηχανία που αντιμετωπίζει σε πιο μεγάλο βαθμό τη μη δυνατότητα πλήρους κάλυψης των πνευματικών δικαιωμάτων είναι αυτή των ηλεκτρονικών. Ενώ π.χ κάποιες καινοτομίες στους ημιαγωγούς μπορούν να πατενταριστούν, αυτό που είναι αδύνατο να πατενταριστεί είναι η φυσική διάταξη ενός ενσωματωμένου κυκλώματος ακόμη και μέτριας πολυπλοκότητας και αυτό γιατί είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει πλήρης λεκτική περιγραφή της διάταξης ενός κυκλώματος. Επίσης, είναι πολύ συχνό το φαινόμενο,

γύρω από μία καινοτόμο τεχνολογία, γρήγορα και εύκολα να αναπτυχθεί κάποια άλλη παρόμοια, βελτιωμένη, με αποτέλεσμα καμία εταιρεία να μην καταθέτει αγωγή περί παραβίασης πατέντας του προϊόντος, καθώς δυνητικά μπορεί να βρεθεί και η ίδια στην ίδια θέση (Anand and Khanna, 2000). Τέλος, η μεταφορά τεχνολογίας είναι μία πολύ ιδιαίτερη μορφή πνευματικής ιδιοκτησίας καθώς πρόκειται για γνώση, η οποία είναι ένας άυλος πόρος, που δεν πρέπει να υποβαθμιστεί σε πληροφορία και η κατοχύρωσή της είναι ατελής και αδύναμη.

Η γνώση αποδίδεται με διάφορους τρόπους: γραπτό υλικό, σχέδια, στατιστικά δεδομένα, οργανωσιακοί κανόνες, λειτουργικές διαδικασίες, άλλους φυσικούς πόρους, ανθρώπινο κεφάλαιο κτλ. Η ίδια η φύση της γνώσης συνεπάγεται ότι δεν είναι ποτέ εντελώς κωδικοποιημένη. Συνεπώς, η διατύπωση ενός διπλώματος ευρεσιτεχνίας γενικά δεν είναι επαρκής για να αναπαραχθεί η τεχνική εργασία που έχει καταχωρηθεί.

Οι ανεπάρκειες, οι ατέλειες και οι αδυναμίες που παρουσιάζουν τα πνευματικά δικαιώματα έχουν συνέπειες για τους κατόχους της καινοτομίας που επιθυμούν να την παραχωρήσουν μέσω ΣΠΔΕ.

### **1.3.2 Συνέπειες της μη πλήρους κάλυψης των πνευματικών δικαιωμάτων**

Τα αδύναμα πνευματικά δικαιώματα έχουν τις ακόλουθες συνέπειες, όπως παρουσιάζονται από τους Bessy και Brousseau (1999):

*Βαθμός συχνότητας των ΣΠΔΕ:* Η αδυναμία μη πλήρους κάλυψης των πνευματικών δικαιωμάτων έχει σαν πρώτη άμεση συνέπεια το βαθμό συχνότητας της επιλογής των ΣΠΔΕ. Για τις αδύναμα προστατευμένες τεχνολογίες, οι ΣΠΔΕ είναι πιο πιθανό να είναι λιγότερο επιθυμητές, από τη στιγμή που ο δικαιολήπτης θα είναι σε θέση να κάνει εκ των υστέρων εφευρέσεις γύρω από την παραχωρημένη τεχνολογία και να αθετήσει όρους της συμφωνίας. Ο δικαιοπάροχος μπορεί να προτιμήσει να εκμεταλλευτεί εσωτερικά την τεχνολογία, αποκομίζοντας τα οφέλη του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος.

*Δομή των συμβολαίων:* Δεύτερη συνέπεια της μη πλήρους κάλυψης και προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων είναι η σύνταξη εκτενών, πολύπλοκων αλλά και ταυτόχρονα ατελών συμβολαίων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, καθώς η γνώση είναι άυλη και η διατύπωση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας γενικά δεν είναι επαρκής για να αναπαραχθεί η τεχνική εργασία που έχει καταχωρηθεί, οι ΣΠΔΕ, πέρα από την περιγραφή της πατέντας, ενέχουν πολλές μεταφορές όπως απόρρητες πληροφορίες, οι

οποίες δεν είναι δυνατό να καταχωρηθούν, εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη, συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξοπλισμός και άλλοι φυσικοί πόροι οι οποίοι είναι ουσιώδεις στην εφαρμογή και χρήση της τεχνικής (Bessy and Brousseau, 1999).

*Αποκλειστικά έναντι μη αποκλειστικών συμβολαίων:* Τα συμβόλαια επίσης τείνουν να είναι μη αποκλειστικά αφού άλλα μη εξουσιοδοτημένα μέρη είναι πιθανό να μπορούν να κάνουν κάποια εφεύρεση γύρω από την παραχωρηθείσα τεχνολογία. Αντίθετα, τα ισχυρά πνευματικά δικαιώματα μπορούν να εγγυηθούν αποκλειστικότητα στον δικαιολήπτη (Anand, Khanna, 2000).

*Συμφωνίες αμοιβαίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης:* Όσο πιο αδύναμα τα πνευματικά δικαιώματα τόσο πιο πιθανή η συμφωνία αμοιβαίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Οι δύο εταιρείες ανταλλάσσουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν δύο τεχνολογίες οι οποίες εκτιμάται ότι είναι «ισοδύναμες», χωρίς αναφορά σε οποιαδήποτε χρηματική αξία. Σε ένα μεγάλο βαθμό αυτό απλοποιεί εκ των προτέρων τις διαπραγματεύσεις, καθώς επίσης απλοποιούνται εκ των υστέρων προβλήματα διακυβέρνησης επειδή η ανταλλαγή δημιουργεί μία κατάσταση στην οποία κάθε μέρος είναι σε θέση να απειλήσει το άλλο μέρος μέσω αθέμιτης χρήσης της παραχωρημένης τεχνολογίας. Καθώς όμως η τεχνολογική ανταλλαγή δεν είναι πάντοτε δυνατή, μία πιθανή εναλλακτική είναι απλά να εφαρμοστεί ανταλλαγή μεταξύ μίας πατέντας και ενός άλλου είδους πόρου. Ο δικαιοπάροχος μπορεί να ζητήσει από το δικαιολήπτη αμοιβαιότητα σε όρους παράδοσης αγαθών ή υπηρεσιών.

Αυτή την αδυναμία των πνευματικών δικαιωμάτων έρχονται να βοηθήσουν η δομή, οι όροι, οι περιορισμοί του συμβολαίου της ΣΠΔΕ καθώς επίσης και οι συλλογικοί θεσμοί.

### **1.3.3 Συμβολαιογραφικές λύσεις**

Η αβεβαιότητα αναφορικά με τις δυνητικές χρήσεις της μεταφερόμενης τεχνολογίας και γνώσης οδηγεί τους δικαιοπάροχους να εφαρμόζουν όρους μέτρων προστασίας για να αποφύγουν την καιροσκοπική συμπεριφορά του δικαιολήπτη και τις καθυστερήσεις:

Πρώτον, τα δικαιώματα χρήσης μεταφέρονται μόνο με περιορισμούς, είτε περιορίζοντας το γεωγραφικό εύρος των δικαιοληπτών, είτε καθορίζοντας τα τμήματα (segments) ή τον τομέα της αγοράς (niche). Αυτοί οι δύο όροι οφείλονται πρώτον στην αβεβαιότητα σχετικά με τα συγκεκριμένα δικαιώματα χρήσης που θα μεταφερθούν



(κάτι που δίνει μεγάλο περιθώριο ελιγμών σε δυνητικούς καιροσκόπους) και δεύτερον, στις ελλείψεις πληρότητας των πνευματικών δικαιωμάτων (κάτι που κάνει την υπεράσπιση κατά των παραβάσεων της παραχωρηθείσας τεχνολογίας δύσκολη, χρονοβόρα και δαπανηρή). Για αυτούς τους δύο λόγους, οι δικαιούχοι πρέπει να επεκτείνονται συνάπτοντας ΣΠΔΕΤ με αρκετούς δικαιολήπτες και περιορίζοντας το εύρος δραστηριότητας του κάθε δικαιολήπτη, προκειμένου να περιοριστούν οι ζημιές σε περίπτωση που προκύψει καιροσκοπισμός. Για να επωφεληθεί ο δικαιούχος από αποτελεσματική προστασία, αυτοί οι περιορισμοί θα πρέπει να είναι εύκολα επαληθεύσιμοι από το δικαστήριο. Αυτό εξηγεί τη συχνή προσφυγή στους γεωγραφικούς περιορισμούς. Οι γεωγραφικοί περιορισμοί δίνουν τη δυνατότητα στον κάτοχο της πατέντας να αποφύγει τον άμεσο ανταγωνισμό με το δικαιολήπτη του στις αγορές όπου αυτός ο ίδιος εκμεταλλεύεται την τεχνολογία του. Επομένως, ο κάτοχος της πατέντας δεν χάνει την μονοπωλιακή του θέση, παρά την παροχή των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Οι δικαιολήπτες από την πλευρά τους, προκειμένου να δεχτούν αυτούς τους περιορισμούς, συχνά ζητάνε γεωγραφική αποκλειστικότητα. Μία τέτοια αποκλειστικότητα τους παρέχει μία μονοπωλιακή θέση που μπορεί να αντισταθμίσει τους περιορισμούς χρήσης στους οποίους υπόκεινται. Οι δικαιούχοι ενθαρρύνονται να παραχωρούν τέτοια πλεονεκτήματα γιατί, από τη μία πλευρά αυξάνει την εμπορική αξία της παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης και από την άλλη, διευκολύνει την επίβλεψη των δικαιοληπτών.

Τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό, μπορεί να εφαρμοστούν όροι «τεχνολογικής αναρροής» (technology flowback). Αυτό δίνει στον δικαιούχο δικαίωμα πάνω σε οποιαδήποτε ανάπτυξη από το δικαιολήπτη, που έχει δύο πλεονεκτήματα: πρώτον δίνει τη δυνατότητα στο δικαιούχο να επωφεληθεί από μη προβλεπόμενη ανάπτυξη της αρχικής του εφεύρεσης και δεύτερον, μειώνει σημαντικά τα κίνητρα του δικαιολήπτη στο να επενδύσει σε προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης.

#### **1.3.4 Συλλογικοί θεσμοί**

Για να αντισταθμίσουν τις ελλείψεις και τις αδυναμίες του συστήματος διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, οι δικαιούχοι δεν βασίζονται μόνο σε συμβολαιογραφικές μεθόδους. Επωφελούνται επίσης από συλλογικούς θεσμούς, όπως είναι τα επιμελητήρια, διάφοροι εμπορικοί και βιομηχανικοί οργανισμοί και σύνδεσμοι, οι οποίοι υποστηρίζουν αυτούς τους δημόσιους θεσμούς, ενώ παράλληλα αντισταθμίζουν τις ελλείψεις τους. Αυτοί οι συλλογικοί θεσμοί επηρεάζουν τα κόστη

μέτρησης και επιβολής και επομένως συμμετέχουν στο χαρακτηρισμό των πνευματικών δικαιωμάτων. Δύο τύποι ιδρυμάτων παίζουν ένα σημαντικό ρόλο:

- Δομημένες επιστημονικές και επαγγελματικές κοινότητες δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς που επιτρέπουν τα μέλη τους να επωφεληθούν από μία κοινή ερμηνεία κανόνων που τους δίνει τη δυνατότητα να κωδικοποιήσουν (ή να αποκωδικοποιήσουν) τη γνώση, όπως επίσης να δηλώσουν κατά πόσο μία χρήση της μεταφερόμενης γνώσης είναι δίκαιη ή άδικη. Επιπλέον, αυτές οι κοινότητες εξασφαλίζουν την κυκλοφορία της πληροφορίας, μειώνοντας τις ασυμμετρίες πληροφόρησης και ευνοώντας την αυτοπειθαρχία.
- Τα ιδιωτικά ιδρύματα συνεισφέρουν στη μείωση των ασυμμετριών πληροφόρησης. Σε μερικές βιομηχανίες, όπως ηλεκτρονικές συσκευές ευρείας κατανάλωσης και φαρμακευτικών προϊόντων, διατηρούνται και επικαιροποιούνται συνεχώς εμπορικά δεδομένα πωλήσεων κάθε τύπου προϊόντος. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στο δικαιοπάροχο να αποφασίσει ποια royalties είναι εύκολο να γίνουν δεκτά και στο δικαιολήπτη να γνωρίζει τι συμβαίνει στην αγορά. (Bessy και Brousseau, 1999)

Η φύση των πνευματικών δικαιωμάτων, συνεπώς, έχει τεράστιο αντίκτυπο στη σύνταξη και τη δομή των συμβολαίων των ΣΠΔΕ.

#### **1.4 Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ**

Όλες οι ΣΠΔΕ περιλαμβάνουν κάποιες πολύ συγκεκριμένες πληροφορίες και όρους που διασφαλίζουν όσο το δυνατό καλύτερα εκατέρωθεν τα συμβαλλόμενα μέρη. Πέρα από την καταγραφή της ταυτότητας των συμβαλλόμενων μερών, την ημερομηνία υπογραφής της συμφωνίας, το είδος της συμφωνίας (σε μερικές περιπτώσεις, η μεταφορά τεχνολογίας μέσω ΣΠΔΕ συνοδεύεται και από την ίδρυση κάποιας κοινοπραξίας για λόγους έρευνας και μάρκετινγκ), η δομή του συμβολαίου μίας ΣΠΔΕ περιλαμβάνει το μηχανισμός πληρωμής, τον τρόπο διακυβέρνησης, τη δυνατότητα επαναδιαπραγματεύσεως, τη διάρκεια της συμφωνίας και τα μέτρα προστασίας.

##### **1.4.1 Μηχανισμός πληρωμής**

Η αποκόμιση του μεγαλύτερου δυνατού οικονομικού οφέλους είναι, στις περισσότερες των περιπτώσεων, ο πρωταρχικός λόγος που ο κάτοχος κάποιας καινοτομίας αποφασίζει να παραχωρήσει τα πνευματικά δικαιώματα.

Οι κύριοι τρόποι πληρωμής του δικαιοπάροχου κατά τη σύναψη μίας ΣΠΔΕ είναι:

- Ένα εφάπαξ ποσό πληρωμής (lump-sum payment)
- Τιμολόγιο δύο μερών (two-part tariff). Σε αυτήν την περίπτωση η πληρωμή περιλαμβάνει δύο μέρη: ένα εφάπαξ καθορισμένο ποσό και μία χρέωση ανά μονάδα προϊόντος.
- Ένα καθορισμένο ετήσιο ποσό (fees)
- Πληρωτέα δικαιώματα (royalties)
- Διάφοροι συνδυασμοί των ανωτέρω εναλλακτικών τρόπων πληρωμής

Η βιβλιογραφία βρίθει άρθρων όπου αναλύεται ο βέλτιστος τρόπος πληρωμής ανάλογα με το είδος της αγοράς – μονοπωλιακή, διπολική (duopoly), τέλειος ανταγωνισμός – και το πόσο δραστική ή όχι είναι η μεταφερόμενη τεχνολογία. Το πόσο σημαντική είναι η μεταφερόμενη τεχνολογία παίζει πρωταρχικό ρόλο στο μηχανισμό πληρωμής και αυτό γιατί όσο πιο δραστική η τεχνολογία τόσο πιο ανταγωνιστικό το πλεονέκτημα που παρέχεται και τόσο πιο σίγουρο το κέρδος του δικαιολήπτη. Ωστόσο, αν η τεχνολογία δεν είναι δραστική, αν υπάρχει κίνδυνος παραβίασης της συμφωνίας, αν ο δικαιολήπτης δεν είναι σίγουρος πώς μπορεί να επωφεληθεί από τη μεταφερόμενη τεχνολογία, αν οι γεωγραφικοί περιορισμοί είναι ασύμφοροι και αν δεν υπάρχει αποκλειστικότητα, τότε το εύρος και το ύψος των χρηματικών απαιτήσεων επηρεάζονται σημαντικά.

Είναι ξεκάθαρο πως η κάθε περίπτωση ΣΠΔΕ είναι μοναδική. Επομένως η επιλογή του τρόπου πληρωμής που φέρει το μεγαλύτερο κέρδος και ο τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος θα εξασφαλίσει τα οικονομικά του συμφέροντα είναι συγκερασμός πολλών παραγόντων. Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να έχει όσο μεγαλύτερη επίγνωση γίνεται αναφορικά με την πραγματική αξία της καινοτομίας του, τις συνθήκες του περιβάλλοντος και της αγοράς στην οποία απευθύνεται, να ξέρει αν μπορεί ο ίδιος να αξιοποιήσει εσωτερικά την καινοτομία σε περίπτωση που δεν πετύχει τους όρους της ΣΠΔΕ που επιθυμεί και ποιες εναλλακτικές έχει, ποια τα αδύναμα και ποια τα ισχυρά του σημεία, ποιος είναι ο συνεργάτης με τον οποίο επιλέγει να συνεργαστεί, ποια η ισχύς του, ποια τα προτερήματα και τα ελαττώματά του.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως ο δικαιοπάροχος μπορεί να παραχωρεί σε διαφορετικούς δικαιολήπτες τα πνευματικά του δικαιώματα, με διαφορετική χρέωση, διαφορετικό τρόπο πληρωμής και με διαφορετική προσέγγιση των όρων την

συμφωνίας. Οι Bessy και Brousseau (1998) αναφέρουν ότι μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν αυτού του είδους τις παραμέτρους των συμφωνιών είναι:

- α. Εναλλακτικές εφαρμογές των παραχωρημένων δικαιωμάτων.** Η χρήση των παραχωρημένων δικαιωμάτων, η χρησιμότητά τους και το κέρδος που ο κάθε δικαιολήπτης έχει να αποκομίσει, μπορεί να διαφέρουν σημαντικά.
- β. Απαρχαίωση και αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά όπου συνάπτεται η ΣΠΔΕ.** Η αξία των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης μπορεί να υποτιμηθεί είτε λόγω π.χ. απαρχαίωσης και εμφάνισης νέων προηγμένων τεχνολογιών είτε γιατί ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, με πολλές εναλλακτικές.
- γ. Εμπορική σχέση μεταξύ των μερών.** Αν τα συμβαλλόμενα μέρη πουλάνε ανταγωνιστικά ή συμπληρωματικά προϊόντα, επηρεάζει το ζητούμενο αντίτιμο. Σε περίπτωση ανταγωνισμού η χρηματική απαίτηση θα είναι μεγαλύτερη, ενώ αν τα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, ο δικαιοπάροχος μπορεί να δεχτεί χαμηλότερες χρεώσεις (fees).
- δ. Εφευρέσεις γύρω από την πατέντα.** Ένας δικαιολήπτης είναι λιγότερο πρόθυμος να πληρώσει όταν είναι πιο εφικτό να κάνει κάποια εφεύρεση σχετική με την πατέντα ή όταν τα οφέλη από κάποια παρόμοια εφεύρεση είναι μεγαλύτερα.
- ε. Οικονομικοί περιορισμοί.** Οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης συχνά προβλέπουν ο δικαιολήπτης να καταβάλει διπλή πληρωμή: ένα αρχικό εφάπαξ ποσό και royalties υπολογισμένα συνήθως από τις πωλήσεις των προϊόντων που βασίζονται στα παραχωρημένα δικαιώματα. Ωστόσο, αν ο δικαιολήπτης είναι οικονομικά περιορισμένος τη στιγμή της σύναψης της συμφωνίας μπορεί να προτίθεται να πληρώσει μεγαλύτερα royalties προκειμένου να αποφύγει να καταβάλει ένα μεγάλο εφάπαξ ποσό που εκείνη τη στιγμή δεν έχει και έτσι να καλύψει το κόστος σε βάθος χρόνου. Ή αντίστροφα, αν ο δικαιοπάροχος είναι σε οικονομική στενότητα, μπορεί να είναι διατεθειμένος να αποδεχτεί μικρότερα royalties με αντάλλαγμα ένα μεγαλύτερο αρχικό ποσό.
- στ. Εξωτερικά επακόλουθα βάσει πληροφόρησης (information externalities).** Επειδή οι όροι της ΣΠΔΕ καθορίζονται υπό τη σκιά ενός δυνητικού δικαστικού αγώνα, εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο βαθμό από το πώς τα δύο μέρη πιστεύουν πως θα μπορούσε να καταλήξει ένας δικαστικός αγώνας. Επομένως, οποιαδήποτε πληροφορία η οποία θα μπορούσε να διαλευκάνει αυτό το θέμα μπορεί να αλλάξει τους όρους μία επικείμενης ΣΠΔΕ. Αν για παράδειγμα ο δικαιοπάροχος έχει κερδίσει στο παρελθόν κάποιο δικαστικό αγώνα αναφορικά με τα δικαιώματα που

παραχωρεί, μπορεί να τείνει να χρεώνει υψηλότερα royalties στις επακόλουθες διαπραγματεύσεις, με την προϋπόθεση πως όλες οι υπόλοιπες παράμετροι είναι ίδιες.

**ζ. Αβέβαιη αξία της εφαρμογής των παραχωρημένων δικαιωμάτων.** Στις ΣΠΔΕ ο μηχανισμός πληρωμής που επιλέγεται λειτουργεί και ως συμβολαιογραφικό μέτρο προστασίας. Η αβεβαιότητα αναφορικά με την αποτελεσματική οικονομική αξία των παρεχόμενων δικαιωμάτων οδηγεί τον δικαιολήπτη να προτιμά την καταβολή ετήσιων royalties από την καταβολή ενός καθορισμένου ποσού. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγει να δεσμεύσει τον εαυτό του σε μία συνδιαλλαγή από την οποία είναι αβέβαιο το τι θα λάβει ως αντάλλαγμα. Αυτό απαιτεί την εφαρμογή επαναδιαπραγμάτευσης των όρων του συμβολαίου. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι οι πληρωμές γενικά στις ΣΠΔΕ στηρίζονται σε royalties από ότι σε προκαθορισμένο ποσό (fees) σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος αναλαμβάνει ένα μέρος από τα βιομηχανικά και εμπορικά ρίσκα του δικαιολήπτη.

#### **1.4.2 Διακυβέρνηση**

Μέσω των συμβολαίων, οι δικαιοπάροχοι προσπαθούν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό να αποφύγουν τους συνδιαλλακτικούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν αφού πραγματοποιηθεί η μεταφορά της τεχνολογίας, όπως π.χ. ο δικαιολήπτης να μην καταβάλει τη συμφωνηθείσα αμοιβή ή στη χειρότερη των περιπτώσεων να χρησιμοποιήσει την παραχωρημένη γνώση για να βλάψει τον δικαιοπάροχο. Για αυτό το λόγο, ο δεύτερος προσπαθεί να ελέγξει τους δυνητικούς συνδιαλλακτικούς κινδύνους μέσω συμβολαιογραφικών δεσμεύσεων και μηχανισμών διακυβέρνησης που θα αποτρέψουν την ενδεχόμενη καιροσκοπική συμπεριφορά του δικαιολήπτη.

Οι Brousseau, Coeurderoy και Chaserant (2006) αναφέρουν ότι η μορφή των συμβολαιογραφικών μηχανισμών επηρεάζεται ιδιαίτερος από τα χαρακτηριστικά των συνδιαλλαγών, το θεσμικό πλαίσιο και τις στρατηγικές βλέψεις. Οι τρεις κύριες λειτουργίες διακυβέρνησης που εφαρμόζονται είναι: η επίβλεψη της εκ των υστέρων συμπεριφοράς των συμβαλλομένων μερών, η διαδικασία της εκ των υστέρων επαναδιαπραγμάτευσης και η διαδικασία της επίλυσης δυνητικών διαφωνιών μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

*Επίβλεψη της εκ των υστέρων συμπεριφοράς των συμβαλλόμενων μερών.* Το δικαίωμα αυτής της επίβλεψης δίδεται σε ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη, κυρίως τον δικαιοπάροχο, (ή σε κάποιο τρίτο) προκειμένου να ελέγχει ότι οι συμβολαιογραφικές

δεσμεύσεις τηρούνται. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η επίβλεψη χρειάζεται όταν ο δικαιούχος εκ των προτέρων φοβάται για καιροσκοπική συμπεριφορά από την πλευρά του δικαιολήπτη.

Επίβλεψη μπορεί να γίνεται στα βιβλία του δικαιολήπτη όταν π.χ. εφαρμόζεται μηχανισμός πληρωμής με royalties, στις εγκαταστάσεις και τα προϊόντα του δικαιολήπτη, ενώ τα σχέδια Έρευνας και Ανάπτυξης του δικαιολήπτη υποβάλλονται πιο σπάνια σε δικαιώματα ελέγχου.

Η όρος της επίβλεψης ωστόσο έχει νόημα μόνο εάν ο επιβλέπων μπορεί να αποδείξει την παραβίαση στο δικαστήριο. Αν οι αμοιβαίες υποχρεώσεις είναι θολές ή εάν δεν υπάρχει εξωτερικός αποτελεσματικός μηχανισμός επιβολής, τότε είναι ανούσιο να υπάρχει συμβολαιογραφικό δικαίωμα επίβλεψης.

*Διαδικασία της εκ των υστέρων επαναδιαπραγμάτευσης.* Η διάταξη της επαναδιαπραγμάτευσης δηλώνει σε ποιο βαθμό οι συμβολαιογραφικές υποχρεώσεις μπορούν εκ των υστέρων να επανασχεδιαστούν προκειμένου να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά των εταίρων, είτε στις νέες περιβαλλοντικές συνθήκες, είτε στην εξέλιξη των αμοιβαίων προτιμήσεων, είτε στη συσσώρευση της γνώσης. Όταν προβλέπεται η δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης, τα μέρη συμφωνούν να γίνει επαναδιαπραγμάτευση μόνο μέρος των αμοιβαίων δεσμεύσεων που σημαίνει ότι άλλα δομικά στοιχεία παραμένουν ίδια.

Οι εταίροι περιλαμβάνουν μία τέτοια ρήτρα μονάχα όταν είναι αναγκαία μία εκ των προτέρων αμοιβαία προσαρμογή. Όσο πιο υψηλή η αβεβαιότητα και όσο πιο μακρύς ο ορίζοντας συνεργασίας και η προσδοκώμενη διάρκεια της σχέσης, τόσο μεγαλύτερη η ανάγκη προσαρμογής του συμβολαίου. Όσο η τεχνολογική αβεβαιότητα αυξάνει, η εμπορεύσιμη τεχνολογία είναι πιθανό να ξεπεραστεί πριν το τέλος του συμβολαίου, είτε επειδή οι εταίροι θα ανακαλύψουν νέες λύσεις είτε επειδή οι ανταγωνιστές θα αναπτύξουν νέες τεχνολογίες, εξ ου και η ανάγκη της επαναδιαπραγμάτευσης.

Οι Bessy και Brousseau (1998) στην έρευνά τους βρήκαν ότι τα κύρια πεδία για τα οποία υπήρχε η διάταξη της επαναδιαπραγμάτευσης προβλεπόταν ότι ήταν τα πληρωτέα δικαιώματα (royalties) (34,8% των περιπτώσεων), το αντικείμενο της τεχνολογίας της ΣΠΔΕ (15,5%), τη ρήτρα «ανωτέρας βίας» (Hardship clause) (21,7%) η οποία καλύπτει περιπτώσεις όπου ένα απρόβλεπτο γεγονός αλλάζει θεμελιωδώς την ισορροπία σε ένα συμβόλαιο με αποτέλεσμα ένας εκ των εταίρων να επωμίζεται ένα

υπερβολικό βάρος και τέλος στις 26,1% των περιπτώσεων των μελετημένων συμβολαίων προέβλεπαν επαναδιαπραγμάτευση των όρων αποκλειστικότητας.

*Διαδικασία της επίλυσης δυνητικών διαφωνιών.* Αυτό το κομμάτι της ΣΠΔΕ δεν θα μπορούσε να λείπει καθώς όπως έχει ήδη αναφερθεί, πολλοί από τους όρους της ΣΠΔΕ καθορίζονται υπό τη σκιά ενός απευκταίου δικαστικού αγώνα. Αν οι όροι του συμβολαίου δεν γίνονται σεβαστοί, η προσφυγή στο δικαστήριο για την επιβολή τους είναι η ύστατη λύση. Σύμφωνα με τον Williamson (Brousseau, Coeurderoy και Chaserant, 2006) τα δικαστήρια μπορούν να είναι αναποτελεσματικά στην επίλυση των διαφωνιών, ειδικά εάν η συμβολαιογραφική παραβίαση είναι πολυδάπανη και όταν οι συνδιαλλαγές τείνουν να είναι μοναδικές (οπότε ο δικαστής θα πρέπει να μάθει τα πάντα σχετικά με την υπόθεση). Επίσης, αν η μεταφορά της τεχνολογίας απαιτεί τη μεταφορά πολλών πόρων και ιδιαίτερος σιωπηρής γνώσης, οι οποίοι δεν προστατεύονται από τα πνευματικά δικαιώματα και γενικότερα από τους επίσημους δημόσιους θεσμούς, αυτό δημιουργεί επιπλέον δυσκολίες στους δικαστές οι οποίοι δεν είναι σε θέση να εξακριβώσουν αυτές τις πολύπλοκες σχέσεις και να στηριχθούν σε νομικές διατάξεις για να πάρουν τις αποφάσεις τους. Τέλος, η προσφυγή στο δικαστήριο και η πιθανότητα να γίνει οποιαδήποτε δημόσια αναφορά σε σιωπηρή γνώση που έχει μεταφερθεί και μπορεί να τη μάθει οποιοσδήποτε δυνητικός ανταγωνιστής κατά τη διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας, είναι μία συνθήκη που κανένας δικαιοπάροχος δεν επιθυμεί.

Εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης των διαφωνιών, όπως η διαιτησία (Arbitration) ή ο συμβιβασμός (Conciliation), είναι μέθοδοι οι οποίοι δεν υπόκεινται σε χρονικές καθυστερήσεις και σε προβλήματα εμπιστευτικότητας, ενώ το κόστος είναι πολύ μικρό για αυτό και οι περισσότερες εταιρείες προτιμούν μία επίλυση της δυνητικής διένεξης μέσω διαιτησίας παρά υποβολής μήνυσης. Όσο πιο μεγάλος ο βαθμός της μη δυνατότητας απόδειξης και εξακρίβωσης των στοιχείων, τόσο περισσότερο οι εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης των διαφωνιών είναι προτιμητέοι και προβλέπονται στα συμβόλαια. Στις περισσότερες χώρες, οι αποφάσεις που παίρνονται από επίσημη διαιτησία αναγνωρίζονται από τα δικαστήρια και επιβάλλονται από το νόμο (Cateora, Gilly and Graham, 2015, σελ. 191).

Στην έρευνά τους, οι Brousseau, Coeurderoy και Chaserant (2006) βρήκαν ότι 62% των εταιρειών που μελέτησαν προέβλεπαν ένα συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης των διαφωνιών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, είτε οριζόταν συμβολαιογραφικά ένας

ανεξάρτητος διαιτητής (37% των περιπτώσεων) είτε τα δύο μέρη συμφωνούσαν να διευθετηθεί η διαφωνία τους ενώπιον μίας ιδιωτικής αρχής όπως ένα Εμπορικό Επιμελητήριο ή ένα Βιομηχανικό Συνδικάτο (27%).

### **1.4.3 Μέτρα προστασίας**

Στη σύνταξη ενός συμβολαίου δε θα γινόταν να λείπουν τα μέτρα προστασίας. Η όσο το δυνατό πιο ξεκάθαρη οριοθέτηση των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων των συμβαλλόμενων μερών είναι η απαραίτητη πρώτη βάση για να δομηθεί μία επιτυχημένη συνεργασία. Συνήθως τα μέτρα προστασίας που λαμβάνονται αφορούν τη φύση των ρητρών αποκλειστικότητας, το εύρος και τη χρήση τους και τις ρήτρες τεχνολογικής αναρροής.

#### **1.4.3.1 Γεωγραφικοί περιορισμοί**

Η παραχώρηση των πνευματικών δικαιωμάτων έχει συνήθως γεωγραφικούς περιορισμούς, οι οποίοι οριοθετούν την περιοχή στην οποία ο δικαιολήπτης έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία και αν πρόκειται να παράγει προϊόντα, πού θα τα κατασκευάζει, πού θα τα πουλάει και αν θα εξάγει την τεχνολογία ή τα προϊόντα. Η συμφωνία ορίζει αν ο δικαιολήπτης θα έχει παγκόσμια αποκλειστικότητα ή αν η παραχώρηση θα έχει συγκεκριμένη γεωγραφική αναφορά. Επίσης, στην εποχή του ιντερνέτ και του ηλεκτρονικού εμπορίου, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι δίνεται το δικαίωμα διανομής των προϊόντων ή της τεχνολογίας σε ηλεκτρονική μορφή ή στο Ιντερνέτ (World Intellectual Property Organization).

#### **1.4.3.2 Αποκλειστικότητα παραχώρησης πνευματικών δικαιωμάτων**

Μία άλλη σημαντική παράμετρος είναι η αποκλειστική παραχώρηση των πνευματικών δικαιωμάτων σε ένα και μόνο δικαιολήπτη. Όπως αναφέρεται στο εγχειρίδιο του Παγκόσμιου Οργανισμού Πνευματικών Δικαιωμάτων, “Successful Technology Licensing” (2015), από την οπτική του δικαιοπάρoχου, μία αποκλειστική παραχώρηση δεν είναι συνήθως επιθυμητή καθώς αυτό του στερεί τη δυνατότητα συνεργασίας και με άλλους δικαιολήπτες και κατά συνέπεια τη δυνητική αύξηση των ωφελειών από την εκμετάλλευση των πνευματικών του δικαιωμάτων. Υπάρχουν ωστόσο περιπτώσεις, που η αποκλειστικότητα μπορεί να έχει νόημα υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Αν για παράδειγμα ο δικαιολήπτης πρέπει να κάνει κάποια σημαντική επένδυση, η οποία δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για άλλο σκοπό όπως ειδικά προσαρμοσμένος εξοπλισμός, πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, δέσμευση πόρων



και έγκριση από δημόσιες αρχές προκειμένου να μπορέσει να εκμεταλλευθεί την τεχνολογία, τότε το αίτημα αποκλειστικότητας της παραχώρησης των πνευματικών δικαιωμάτων είναι μέσα στα πλαίσια της λογικής.

Αν η αποκλειστικότητα των πνευματικών δικαιωμάτων είναι δικαιολογημένη, υπάρχουν κάποιες στρατηγικές που μπορούν να περιορίσουν δυνητικές αρνητικές πλευρές της αποκλειστικότητας όπως ότι ο δικαιολήπτης θα πρέπει να επιτυγχάνει κάποια ελάχιστη πληρωμή δικαιωμάτων (royalties) ή ελάχιστες πωλήσεις του προϊόντος. Επίσης, μπορεί να οριστεί ότι η ανάγκη αποκλειστικότητας δεν θα έχει την ίδια διάρκεια με τη συμφωνία αλλά λιγότερο χρόνο, μέχρι ο δικαιολήπτης να εδραιώσει τη θέση του. Τέλος η αποκλειστικότητα μπορεί να μη δοθεί για το σύνολο της συμφωνίας αλλά για κάποιες τεχνολογίες.

#### **1.4.3.3 Ρήτρα τεχνολογικής αναρροής**

Αν υπάρχει ρήτρα τεχνολογικής αναρροής, αυτό σημαίνει πως ο δικαιολήπτης είναι υποχρεωμένος να αποκαλύψει και να μεταφέρει οποιαδήποτε βελτίωση θα έχει επιφέρει στην παραχωρηθείσα τεχνολογία.

Οι Bessy και Brousseau (1998), στη μελέτη τους βρήκαν ότι 54,3% των μελετημένων ΣΠΔΕ περιελάμβαναν ρήτρα τεχνολογικής αποκλειστικότητας, 54,3% γεωγραφική αποκλειστικότητα, ενώ ένα ποσοστό 37% περιείχαν και τις δύο ρήτρες. Τέλος, στο 37% των συμβολαίων υπήρχε η ρήτρα απαγόρευσης πώλησης της τεχνολογίας, ενώ στο 65,2% αυτών περιλαμβανόταν η ρήτρα τεχνολογικής αναρροής.

### **1.5 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΙΑΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ**

Η μεγάλη ποικιλία των ΣΠΔΕ οφείλεται κυρίως στις αποκλίσεις των χαρακτηριστικών των συνδιαλλαγών, όπως επίσης και στις αποκλίσεις του θεσμικού περιβάλλοντος.

Αυτοί οι δύο παράγοντες επηρεάζουν τα συμβόλαια των ΣΠΔΕ που μοιάζουν με τις δύο συμβολαιογραφικές κατηγορίες που αναγνώρισε (identified) ο MacNeil:

- «Συναλλακτικά» ή «κλασικά» συμβόλαια όπως χαρακτηρίστηκαν από το MacNeil, χαρακτηρίστηκαν επίσης ως «αγοραία» συμβόλαια (“market” contracts) από το Williamson. Αυτά είναι σχεδόν πλήρη συμβόλαια τα οποία, σε αυτήν την περίπτωση κυρίως, περιγράφουν τις συνθήκες στις οποίες τα δικαιώματα χρήσης μίας πατέντας μεταφέρονται μεταξύ δύο οργανισμών. Σύμφωνα με την έρευνα των

Bessy και Brousseau (1999), οι συναλλακτικές ΣΠΔΕ τείνουν να είναι πλήρεις και να μην εφαρμόζουν πολύπλοκες δομές διακυβέρνησης.

- Τα «σχεσιακά» συμβόλαια ή «υβριδικές μορφές» σύμφωνα με το Williamson είναι σχετικά μη πλήρη συμβόλαια τα οποία πρώτα και κύρια σχεδιάζουν μία δομή διαπραγμάτευσης τόσο για την εκτέλεση μίας πραγματικής διαδικασίας ανταλλαγής και δημιουργίας όσο και για την ολοκλήρωση της βιομηχανικής και εμπορικής συνεργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα των Bessy and Brousseau (1999), είναι σχεδιασμένα να καλύπτουν την ανταλλαγή πολλών ειδών πόρων πέρα από την ίδια την πατέντα, είναι μη ολοκληρωμένα, εφαρμόζουν πολλά μέτρα προστασίας και μία συγκεκριμένη δομή διακυβέρνησης.

Συνήθως όμως, προτού τα συμβαλλόμενα μέρη φτάσουν στην ευτυχή κατάληξη να επισημοποιήσουν τη συνεργασία τους με τη σύνταξη και την υπογραφή του συμβολαίου, έχει προηγηθεί μία σειρά συναντήσεων και διαπραγματεύσεων όπου μελετώνται όλες οι πτυχές της δυνητικής συνεργασίας.

## **1.6 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ**

Το μονοπάτι που πρέπει να διασχίσουν οι δύο εταιρείες μέχρι να φτάσουν στην υπογραφή μίας συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης είναι συνήθως μακρύ, χρονοβόρο και απαιτεί μία σειρά συναντήσεων και διαπραγματεύσεων μέχρι την ευκαταία ευόδωση αυτών και τη σύναψη των συμβολαίων.

Η οργάνωση, η προετοιμασία και η διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων πρέπει να αντιμετωπίζεται πολύ σοβαρά τόσο από την πλευρά του δικαιοπάροχου όσο και του δικαιολήπτη. Η συνειδητοποίηση ότι η κάθε πλευρά έχει τα δικά της συμφέροντα σε μία ενδεχόμενη ΣΠΔΕ και ότι ο στόχος είναι να βρεθεί μία ισορροπία αμοιβαίας επ' ωφελείας, είναι μία καλή αρχή.

### **1.6.1 Προετοιμασία των διαπραγματεύσεων**

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Πνευματικών Δικαιωμάτων, στο εγχειρίδιό τους “Successful Technology Licensing” (2015), αναφέρει ότι τα δύο συμβαλλόμενα μέρη οφείλουν να θέσουν στον εαυτό τους και να απαντήσουν σε μία σειρά ερωτήσεων οι οποίες να αφορούν όχι μόνο τη δική τους πλευρά αλλά και του δυνητικού συνεργάτη. Πρώτα από όλα θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν για ποιο λόγο επιθυμούν τη σύναψη μίας ΣΠΔΕ, ποιο είναι το αποτέλεσμα που επιδιώκουν και ποια είναι η καλύτερη ή χειρότερη κατάληξη που μπορεί να προκύψει, ποια είναι τα πλεονεκτήματα της κάθε

πλευράς και τι επιρροή μπορούν να ασκήσουν προκειμένου να γίνουν αποδεχτεί οι προτεινόμενοι όροι, τι έγγραφα και δεδομένα θα χρειαστεί η κάθε πλευρά, ποιος θα είναι στην ομάδα διαπραγμάτευσης, ποιος θα είναι ο κύριος ομιλητής και ποιος θα αποφασίζει για τα θέματα που θα προκύπτουν, ποιος θα είναι ο νομικός σύμβουλος, ποια θα είναι η θέση της εταιρείας για τα θέματα και τους όρους κλειδιά της συμφωνίας, ποια θα είναι η διαπραγματευτική στρατηγική, αν θα χρειαστούν προκαταρκτικές συμφωνίες και ποια θα είναι τα ισχυρά επιχειρήματα και αντιρρήσεις της άλλης ομάδας.

Αυτές είναι ενδεικτικά κάποιες από τις ερωτήσεις που θα πρέπει να συζητηθούν διεξοδικά και σε βάθος πριν την πρώτη συνάντηση με την άλλη πλευρά. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μία πολύ σαφής εικόνα των στόχων, των δυνατοτήτων, των επιδιώξεων, του ρόλου του κάθε εταιρικού στελέχους, τα όρια αποδοχής και υπαναχώρησης και συνεπώς αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις, οι ασάφειες και η πιθανότητα μίας ασυνέχειας και μη συνοχής της ομάδας της εταιρείας (είτε του δικαιούχου είτε του δικαιολήπτη).

Οι διαπραγματεύσεις των ΣΠΔΕ τεχνολογίας είναι πολύπλοκες επειδή έχουν πολλούς όρους κλειδιά και επειδή για κάθε όρο κλειδί αντιστοιχούν πολλές πιθανές θέσεις που μπορούν να παρθούν, από τις πιο πλεονεκτικές μέχρι τις πιο δυσμενείς. Ο δύσκολος ρόλος του διαπραγματευτή έγκειται στο ότι πρέπει να έχει στο μυαλό του πολλούς διαφορετικούς όρους κλειδιά και θέσεις, να διαχειριστεί τεχνικής φύσης θέματα και να αξιολογεί συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο οι όροι κλειδιά επηρεάζουν τους επιχειρηματικούς σκοπούς της ΣΠΔΕ.

Ο σκοπός του διαπραγματευτή είναι να μείνει όσο το δυνατό στη σωστή πλευρά των επιχειρηματικών στόχων, ενώ παράλληλα να αναγνωρίζει ότι και η άλλη πλευρά θα προσπαθήσει να κάνει το ίδιο αναφορικά. Παρά την προφανή αντιπαράθεση αυτών των στόχων, η επιτυχία είναι πιθανή σε πολλές περιπτώσεις επειδή τα δύο μέρη δεν έχουν ταυτόσημους επιχειρηματικούς σκοπούς αναφορικά με τους όρους κλειδιά. Σε κάθε διαπραγμάτευση μίας ΣΠΔΕ τεχνολογίας υπάρχουν πολλοί όροι κλειδιά, ο κάθε ένας από τους οποίους αξιολογείται σε μία κλίμακα από το -5 (η πιο δυσμενής θέση) έως το 5 (η πιο πλεονεκτική θέση), με πολλές διαφοροποιήσεις στο ενδιάμεσο. Αυτή η πολλαπλότητα των θέσεων, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι κάποιοι όροι κλειδιά είναι πιο σημαντικοί για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, κάνουν τις διαπραγματεύσεις πολύπλοκες.

Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να έχει κάποια εναλλακτικά σχέδια τα οποία θα αντικατοπτρίζουν μία ευνοϊκή θέση, που μπορεί να μην είναι η βέλτιστη, αλλά θα είναι αποδεκτή αναλογικά με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Κάποιες φορές, η τελική ανάλυση των θέσεων των δύο μερών μπορεί να έρθει σε πλήρη αντίθεση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αποχώρηση από τις διαπραγματεύσεις μπορεί να είναι η καλύτερη έκβαση, χωρίς απαραίτητα να ισούται με αποτυχία. Αν η διαπραγματευτική ομάδα διαβλέπει ότι η θυσία των εταιρικών στόχων είναι ο μόνος τρόπος επίτευξης της διαπραγμάτευσης, τότε η απόφαση της αποχώρησης πρέπει να θεωρηθεί ως μία επιχειρηματική νίκη και όχι ως μία διαπραγματευτική αποτυχία.

Ο μόνος καθοριστικός παράγοντας μίας πετυχημένης διαπραγματευτικής ομάδας είναι η ενδεδειγμένη προετοιμασία μέσω της χρήσης μίας καρτέλας με όλους τους όρους, όπου περιλαμβάνεται μία ολοκληρωμένη ανάλυση των θέσεων και των δύο πλευρών για κάθε ένα από τους όρους κλειδιά, αξιολόγηση της επιρροής της κάθε πλευράς στην διαπραγμάτευση και η υπόθεση ότι και η «αντίπαλη» διαπραγματευτική ομάδα θα είναι το ίδιο αποφασιστική, επιδέξια και ικανή.

### **1.6.2 Έναρξη των διαπραγματεύσεων**

Είναι χρήσιμο οι διαπραγματεύσεις να ξεκινήσουν με μία προκαταρκτική συνάντηση, όπου επιχειρείται να επιτευχθούν διαδικαστικές συμφωνίες, όπως το πρόγραμμα και η καταληκτική ημερομηνία των διαπραγματεύσεων, αν αυτές γίνουν αυτοπροσώπως ή δια αλληλογραφίας, σε μία και μοναδική συνάντηση ή σε μία πιο μεγάλη χρονική περίοδο, οι οποίες θα συντελέσουν ώστε η διαπραγμάτευση να αποτελέσει μία επιτυχημένη εμπειρία και για τα δύο μέρη. Μπορεί να παρουσιαστούν και να υπογραφούν συμφωνίες εμπιστευτικότητας. Μπορεί επίσης να γίνει εισαγωγή στους επιχειρηματικούς σκοπούς και πιθανόν στις εταιρικές θέσεις αναφορικά με τους όρους κλειδιά και να δοθεί στην άλλη πλευρά ένα αντίγραφο της καρτέλας με τους όρους (χωρίς εννοείται καμία αναφορά στις θέσεις και σε άλλη εσωτερική πληροφόρηση).

Στη δεύτερη συνάντηση, ξεκινά και η ουσιαστική συζήτηση των όρων κλειδιά. Δεν υπάρχει βέλτιστος τρόπος για το με ποια σειρά θα συζητηθούν οι όροι. Πρώτα οι πιο σημαντικοί και μετά οι λιγότερο, με τη σειρά καταγραφής στην καρτέλα ή μπερδεμένα κοκ. Ωστόσο, αν κάποιος διαπραγματευτής επιθυμεί να ξεκινήσει κατευθείαν με την υπογραφή ενός συμβολαιογραφικού προσχεδίου, αυτό πρέπει να

αποφευχθεί με κάθε δυνατό τρόπο, καθώς πρόκειται για ένα τέχνασμα ελέγχου του πλαισίου της συμφωνίας και άσκησης πίεσεως για να κερδίσει πλεονέκτημα στους όρους κλειδιά. Η κάθε πλευρά παρουσιάζει τη θέση της αναφορικά με κάθε όρο κλειδί και εξηγεί γιατί είναι σημαντικός για την επίτευξη των στόχων της. Είναι σημαντικό να δίνεται προσοχή και κατανόηση στις εξηγήσεις και στις θέσεις της κάθε πλευράς. Όταν υπάρχει πρόοδος για κάποιον όρο, είναι χρήσιμο να επαναδιατυπωθούν οι θέσεις των μερών και να καταγραφούν. Ιδανικά, η εμπλοκή των δικηγόρων από την αρχή μέχρι το τέλος των διαπραγματεύσεων είναι σημαντική. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, είναι απαραίτητη η συχνή επικοινωνία με το νομικό σύμβουλο, η χρήση της καρτέλας με τους όρους και ο ενδελεχής νομικός έλεγχος τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια της σύνταξης του προσχεδίου του συμβολαίου.

### **1.6.3 Ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης**

Αν τα δύο μέρη έχουν δουλέψει με μία καρτέλα με τους όρους και έχουν καταγράψει αβέβαιες συμφωνίες, η σύνταξη του προσχεδίου της συμφωνίας, θεωρητικά, δεν θα είναι δύσκολη. Αυτό που δεν πρέπει να γίνει, είναι να υπογραφεί η καρτέλα με τους όρους. Ένας πεπειραμένος νομικός σύμβουλος μπορεί αποτελεσματικά να προετοιμάσει το συμφωνητικό της ΣΠΔΕ από την καρτέλα με τους όρους.

Αναφορικά με τους όρους κλειδιά, πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι έχει επιτευχθεί συμφωνία, όχι απλά ότι θα συμφωνηθεί κάποιος όρος σε κάποια στιγμή στο μέλλον. Μία συμφωνία που δεν καλύπτει τους όρους κλειδιά δεν είναι εφαρμόσιμη. Επίσης, η έλλειψη σαφήνειας για σημαντικά ζητήματα συχνά οδηγεί σε επιχειρηματικές διενέξεις.

Τέλος, μία συμφωνία η οποία δεν έχει υπογραφεί και από τα δύο μέρη, δεν είναι συμφωνία. Ένα κοινό λάθος που πρέπει να αποφευχθεί είναι ότι ένα γραπτό κείμενο κατόπιν διαπραγμάτευσης δεν είναι αρκετό για την έναρξη της συνεργασίας, αν ένα ή και τα δύο μέρη δεν έχουν υπογράψει.

Η υπογραφή της συμφωνίας είναι μονάχα η αρχή. Η συμφωνία αποτελεί ένα σημαντικό οδηγό για το τι πρόκειται να γίνει σε μία πολύπλοκη τεχνολογικής φύσεως επιχειρηματική σχέση. Όλα τα στελέχη και οι υπεύθυνοι που δουλεύουν με τον εταίρο πρέπει να έχουν γνώση της συμφωνίας και των όρων της. Αν για παράδειγμα η συμφωνία αναφέρει να παραχωρηθεί ένα κομμάτι λογισμικού αλλά δεν έχει παραχωρηθεί η δυνατότητα τροποποίησής του, οι μηχανικοί που δουλεύουν με αυτό το λογισμικό πρέπει να το γνωρίζουν.

Οι συμφωνίες έχουν επίσης σημαντικές ημερομηνίες που πρέπει να ανακληθούν, καταληκτικές ημερομηνίες για παράδοση τεχνολογικών πρωτοτύπων, λογισμικών ή προθεσμίες για έρευνα και ανάπτυξη ενισχυμένων πνευματικών δικαιωμάτων, για την καταβολή των δικαιωμάτων (royalties) κτλ. Τέλος, η συμφωνία περιέχει ημερομηνία λήξης, περάτωσης ή ανανέωσης της συνεργασίας.

Είναι αλήθεια πως οι μεγάλες εταιρείες, με πρότερη εμπειρία στις ΣΠΔΕ και με ισχυρούς νομικούς συμβούλους, μπορεί να έχουν ένα προβάδισμα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Αυτό όμως δε σημαίνει πως οι μικρές εταιρείες πρέπει να λειτουργούν υποτελώς, αλλά αντιθέτως να έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες και τις δυνατότητές τους. Θα πρέπει να λειτουργούν και να συμπεριφέρονται ως ίσος προς ίσο, για να έχουν περισσότερες πιθανότητες διασφάλισης των συμφερόντων τους.

Σε μία συμμαχία η κάθε πλευρά έχει να προσφέρει κάτι ξεχωριστό το οποίο στερείται και επιθυμεί η άλλη. Χωρίς αλαζονεία και με πνεύμα συνεργασίας και αμοιβαίας ωφέλειας, οι διαπραγματεύσεις μπορούν να θέσουν τα γερά θεμέλια μίας μελλοντικής συνεργασίας.

## **1.7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ**

Η ενότητα αυτή παρουσίασε τις ΣΠΔΕ, αναδεικνύοντας ότι αποτελούν μία εξαιρετική στρατηγική επιλογή διεθνούς επέκτασης, γιατί δίνουν τη δυνατότητα αύξησης των κερδών μίας νομικής ή φυσικής οντότητας μέσω της εκμετάλλευσης των πνευματικών της δικαιωμάτων, με τη δυνατότητα πρόσβασης σε ξένες αγορές με μειωμένους κινδύνους επένδυσης, με διατήρηση και αξιοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διάφορες περιοχές του κόσμου και με πρόσβαση στους πόρους που είναι αναγκαίοι.

Επισημάνθηκε, ωστόσο, πως προκειμένου να στεφθούν με επιτυχία οι ΣΠΔΕ πρέπει να πληρείται η προϋπόθεση της προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων. Αν δεν υπάρχουν δικλείδες ασφαλείας και διασφάλισης των πνευματικών δικαιωμάτων σε μία χώρα, η απόφαση σύναψης ΣΠΔΕ ενέχει μεγάλο κίνδυνο και αμφίβολα αποτελέσματα. Η σχετική νομοθεσία και η δυνατότητα πλήρους κάλυψης των πνευματικών δικαιωμάτων παίζουν καθοριστικό ρόλο και επηρεάζουν το σύνολο των όρων και της δομής της ΣΠΔΕ.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε μία εκτενής αναφορά στις απαραίτητες διαπραγματεύσεις που θα λάβουν χώρα μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών και

υπογραμμίστηκε η σημασία της σωστής προετοιμασίας πριν την πρώτη συνάντηση, τι πρέπει να αποφευχθεί, πώς να προσεγγιστούν οι όροι κλειδιά και πως η υπαναχώρηση από τις διαπραγματεύσεις δε σημαίνει αποτυχία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι Συμφωνίες Παραγωγής (ΣΠ) αποτελούν μία ακόμη εξέχουσα στρατηγική διεθνούς επέκτασης. Τι είναι όμως οι Συμφωνίες Παραγωγής;

#### 2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η συμφωνία παραγωγής θεωρείται ως μία πτυχή της εφοδιαστικής αλυσίδας με την οποία μία κατασκευαστική εταιρεία αναθέτει σε κάποιο εξωτερικό συνεργάτη κάποιες από τις παραγωγικές της διαδικασίες μέσω μίας συμβολαιογραφικής συμφωνίας (Han, Porterfield, Li, 2012). Ο κατασκευαστής του πρωτότυπου εξοπλισμού (στο εξής θα αναφέρεται με το αρκτικόλεξο ΚΠΕ) (Original Equipment Manufacturer) διατηρεί την κυριότητα των προϊόντων και η συμβαλλόμενη κατασκευαστική εταιρεία (Contract Manufacturer), κατόπιν υπογραφής συμβολαίων με τον ΚΠΕ, παρέχει εργασία και δεξιότητες για την παραγωγή των προϊόντων. (Στη συνέχεια του κειμένου, η εταιρεία που αναλαμβάνει την κατασκευή προϊόντων μέσω Συμφωνιών Παραγωγής, θα αναφέρεται ως «Υπεργολάβος»)

Οι συμφωνίες παραγωγής είναι μία από τις πλέον κοινές πρακτικές πολλών εταιρειών, κάθε μεγέθους, αν και οι μεγάλες εταιρείες την εφαρμόζουν σε πολύ πιο μεγάλο βαθμό. Όλων των ειδών οι βιομηχανίες, υπολογιστών, ηλεκτρονικών, αεροδιαστημικής, αυτοκινήτου, φαρμακευτική, ιατρικού εξοπλισμού, άμυνας, ενέργειας, ένδυσης, υπόδησης, όλες επωφελούνται των πλεονεκτημάτων της κατασκευής των προϊόντων τους, μέρους ή και ολόκληρης της κατασκευής, από Υπεργολάβους.

Η εποχή της εξειδίκευσης δεν περιορίζεται στο άτομο, αλλά είναι μία ιδιότητα που αποκτούν ολοένα και περισσότερο οι εταιρείες, οι οποίες, εδώ και δεκαετίες, έχουν αντιληφθεί ότι το κλειδί της επιτυχίας και της βιωσιμότητάς τους είναι το άνοιγμα στην παγκόσμια αγορά, κάτι που αυτόματα συνεπάγεται πως η ικανοποίηση πολύ περισσότερων πελατών, θα απαιτούσε πολύ μεγάλες επενδύσεις σε εγκαταστάσεις παραγωγής, συναρμολόγησης, αποθήκευσης, αποστολής, υπηρεσιών μετά την πώληση. Η παλαιότερη πρακτική που οι εταιρείες είχαν υπό την σκέπη τους όλες τις διαδικασίες, από την ανάπτυξη του προϊόντος μέχρι και την αποστολή του στον λιανοπωλητή, είναι μία πρακτική που σε παγκόσμια κλίμακα απλά δεν είναι εφικτό, πρακτικό και κερδοφόρο.



Σε αυτές τις νέες συνθήκες και τα νέα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς, η κάθε εταιρεία εξετάζει ποιες είναι οι πιο δυνατές της ικανότητες οι οποίες της χαρίζουν την καλύτερη επίδοση και βάσει αυτών επιλέγει να εξειδικευτεί και να επεκταθεί διεθνώς. Σύμφωνα με πολλούς ακαδημαϊκούς, οι στρατηγικές αποφάσεις των εταιρειών σχετίζονται άμεσα με τις οργανωσιακές τους ικανότητες και την επίδοσή τους. Οι οργανωσιακές ικανότητες βάσει των οποίων λαμβάνουν τις αποφάσεις τους είναι οι ικανότητα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D capability), η κατασκευαστική ικανότητα (manufacturing capability), η ικανότητα στο μάρκετινγκ (marketing capability) και η ικανότητα συντονισμού και ενσωμάτωσης των αναθεσασών εργασιών (process capability).

Οι Hsiao και Chen (2013) απέδειξαν πως οι εταιρείες τείνουν να επιλέγουν τη διεθνή τους επέκταση μέσω της ενδυνάμωσης και εδραίωσης της εμπορικής τους επωνυμίας όταν έχουν πολύ καλές επιδόσεις στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης και του μάρκετινγκ. Αντίστοιχα, όταν οι βασικές τους ικανότητες είναι αυτή της κατασκευής και των διαδικασιών, τότε επιλέγουν να επεκταθούν παγκοσμίως στον κατασκευαστικό τομέα.

Όσο η τάση της παγκοσμιοποίησης επιταχύνεται, όσο ο ανταγωνισμός εντός μίας βιομηχανίας εντατικοποιείται και όσο μεγαλύτερες είναι οι επενδύσεις σε υποδομές πληροφοριακής τεχνολογίας, τόσο η στρατηγική ανάθεση εργασιών σε τρίτους και η αποκαθετοποίηση (vertical disintegration) γίνονται κοινές πρακτικές και η σύναψη συμφωνιών παραγωγής αποτελεί πολύ συχνή επιλογή από τους ΚΠΕ (Han, Porterfield, Li, 2012).

## **2.2 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΕΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ**

Όλοι οι ακαδημαϊκοί συμφωνούν πως οι ΣΠ μπορούν να οδηγήσουν σε μία ευρεία κλίμακα ωφελειών για τους ΚΠΕ με πρώτη από όλες τη μείωση του κόστους παραγωγής. Οι εταιρείες εξοικονομούν χρήματα καθότι δεν πληρώνουν για την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων, την αγορά εξοπλισμού, την εκπαίδευση και πρόσληψη νέου προσωπικού. Η συνεργασία με Υπεργολάβους σε χώρες με χαμηλό κόστος εργατικού δυναμικού, μπορεί να τους παρέχει πολύ ανταγωνιστικές τιμές παραγωγής των προϊόντων τους, με άμεσο αντίκτυπο στην τιμή πώλησης των προϊόντων αλλά και στα περιθώρια κέρδους της εταιρείας και αυτό γιατί επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, επειδή ο Υπεργολάβος, παράγοντας για πολλούς

πελάτες, πετυχαίνει καλύτερες τιμές πρώτων υλών, παράγει ίδια ή παρεμφερή προϊόντα με πολύ χαμηλότερο κόστος και η αποστολή των προϊόντων κοστίζει λιγότερο.

Επιπρόσθετα, οι ΣΠ δίνουν λειτουργικό πλεονέκτημα. Ο ΚΠΕ αποκτά μία ευελιξία και τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει μία απότομη αύξηση της ζήτησης, σε σύντομο χρονικό διάστημα και σε ετερογενείς αγορές χωρίς επικίνδυνες και δαπανηρές παραγωγικές δεσμεύσεις (Fixson et al, 2005, Mason et al., 2002, Ro et al., 2004), ενώ παράλληλα δίνεται λύση στην ανεπάρκεια μηχανοωρών εντός της εταιρείας χωρίς επιπτώσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Οι ΣΠ επιτρέπουν στους ΚΠΕ να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στις βασικές τους ικανότητες, όπως η Έρευνα και Ανάπτυξη και το Μάρκετινγκ. Οι ΚΠΕ μπορούν να επιδοθούν στην κατανόηση των αγορών, στην αναζήτηση των αναγκών των πελατών, στη δημιουργία σχέσεων μαζί τους και στην ανάπτυξη νέων εξελιγμένων και καινοτόμων προϊόντων που θα δώσουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην εταιρεία και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά στόχος σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Τέλος, επενδύοντας στην παγκόσμια εδραίωση του εμπορικού τους ονόματος και στην παροχή ανώτερης ποιότητας και αξίας στους πελάτες, οι ΚΠΕ απολαμβάνουν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα καθότι η αντιλαμβανόμενη αξία από τους πελάτες είναι άυλη και μπορεί να αυξηθεί χωρίς όρια, ενώ το κόστος του προϊόντος είναι απτό και το μέγιστο που μπορεί να μειωθεί είναι στο μηδέν (Lai, 2007, Menguc et al., 2007). Επομένως, οι ΚΠΕ μπορούν να επιτύχουν μία καλύτερη επίδοση μέσω της αύξησης της τιμής παρά μειώνοντας το κόστος. (Hsiao και Chen, 2013).

Πρέπει να σημειωθεί πως δεν είναι μόνο οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες έχουν υιοθετήσει τη στρατηγική της ανάθεσης της παραγωγής των προϊόντων τους μέσω της σύναψης ΣΠ. Οι Mohiuddin και Su (2013) στην έρευνά τους έδειξαν πως και οι μικρομεσαίες εταιρείες πετυχαίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναθέτοντας μέρος των δραστηριοτήτων τους σε ξένες εταιρείες. Οι μικρομεσαίες εταιρείες που μελετήθηκαν σημείωσαν σημαντική βελτίωση στην ανταγωνιστικότητά τους, στον ετήσιο κύκλο εργασιών τους και στην επικέντρωση στις βασικές ικανότητές τους.

### **2.3 ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΟΙ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕΣΩ ΣΥΝΑΨΕΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Αυτή η εξειδίκευση των εταιρειών και τα πολλά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η σύναψη ΣΠ για τους ΚΠΕ, έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες στο να επικεντρωθούν σε

κατασκευαστικές δραστηριότητες σε εξειδικευμένα τμήματα εντός της αξιακής αλυσίδας (value chain), με αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, με αύξηση της ποιότητας και μείωση του χρόνου παράδοσης.

Παγκοσμίως έχουν δημιουργηθεί μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες οι οποίες αναλαμβάνουν μέχρι και την πλήρη κατασκευή των τελικών προϊόντων των ΚΠΕ. Πρέπει να σημειωθεί ότι μεγάλοι ΚΠΕ έχουν προχωρήσει στην πώληση των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων σε μεγάλες παραγωγικές εταιρείες όπως επί παραδείγματι η Σουηδική Ericson πούλησε επτά εργοστάσιά της στην Flextronics και Solectron το 1997, η HP πούλησε δύο εργοστάσια στη Στουτγάρδη στην Solectron και στη DII-Dovatron, η IBM πούλησε ένα εργοστάσιό της στην Μπορντώ στην Solectron (Lüthje, 2002), ενώ η NIKE δεν διαθέτει καθόλου δικές της παραγωγικές εγκαταστάσεις (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 204).

Οι ΣΠ ενσωματώνουν μία ευρεία γκάμα παραγωγικών λειτουργιών που σχετίζονται με τη συναρμολόγηση, με την προϊόντική μηχανική (product engineering), το σχεδιασμό εξαρτημάτων, τη μηχανική διαδικασιών (process engineering), την προμήθεια εξαρτημάτων, την ολοκλήρωση των προϊόντων (product fulfillment), τα logistics, τη διανομή, τις μετά την πώληση υπηρεσίες και τις υπηρεσίες επισκευής και μερικές φορές εγκατάστασης. Οι Υπεργολάβοι, μέσω όλων αυτών των παραγωγικών λειτουργιών αποκτούν εις βάθος γνώση και εξειδίκευση, ενώ παράλληλα το γεγονός ότι μπορούν να παράγουν παρόμοια προϊόντα για διαφορετικούς πελάτες, τους δίνει τη δυνατότητα να συσσωρεύσουν σχετική γνώση και επομένως να βρουν τρόπους πιο γρήγορης, βελτιωμένης και ποιοτικής παραγωγής. Ιδιαίτερα στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, οι Υπεργολάβοι, κάποιοι εκ των οποίων διαθέτουν ακόμη και κέντρο έρευνας, δεν ανταγωνίζονται πλέον για παραγγελίες βασισμένες στο φθινό εργατικό δυναμικό, αλλά βάσει των προηγμένων μηχανικών ικανοτήτων, του εξοπλισμού και τον σύντομο χρόνο παράδοσης στον τελικό πελάτη (Chan και Chung, 2002).

Η αυξανόμενη χρήση των ΣΠ επέφερε τη γιγάντωση των εταιρειών με καθαρά παραγωγικό χαρακτήρα σε πολλές βιομηχανίες με ακόλουθη συνέπεια οι Υπεργολάβοι να έχουν επιτύχει ένα βαθμό ισχύος απέναντι στους ΚΠΕ (Gray, Tomlin, Roth, 2008). Η εικόνα του μεγάλου και ισχυρού ΚΠΕ και του αδύναμου Υπεργολάβου σε πολλές περιπτώσεις δεν ισχύει. Οι Gray, Tomlin και Roth (2008) αναφέρουν ότι στις συζητήσεις που είχαν με ειδικό στα συμβόλαια συμφωνιών παραγωγής σε μία μεγάλη και πολύ γνωστή εταιρεία - υπεργολάβο παραγωγής ηλεκτρονικών, τους αποκάλυψε ότι

η εταιρεία του εκδίδει συμβόλαια σε υποψήφιους πελάτες που είναι ΚΠΕ, τα οποία στην ουσία αφήνουν πολύ λίγο χώρο διαπραγμάτευσης αναφορικά με την τιμή ανά μονάδα προϊόντος. Τέτοιες περιπτώσεις αντικατοπτρίζουν την νέα πραγματικότητα των ισχυρών Υπεργολάβων.

## **2.4 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Οι Συμφωνίες Παραγωγής, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελούν μία κοινή πρακτική εντός όλων των βιομηχανιών. Όλοι οι κατασκευαστές πρωτότυπου εξοπλισμού δίνουν μέρος, αν όχι όλη την παραγωγή των προϊόντων τους, σε Υπεργολάβους. Για παράδειγμα, τα εκατοντάδες εξαρτήματα και μέρη που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός αυτοκινήτου φτιάχνονται από πολλές διαφορετικές κατασκευαστικές εταιρείες ανά τον κόσμο, οι οποίες πρέπει να συντονίσουν τις διαδικασίες τους προκειμένου η τελική συναρμολόγηση του αυτοκινήτου να πραγματοποιηθεί αβιάστα, στην προκαθορισμένη χρονική στιγμή, σύμφωνα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές και να είναι έτοιμο για παράδοση στην ημερομηνία που το περιμένει ο πελάτης.

Ενώ πριν από μερικές δεκαετίες μία τέτοιου είδους παραγωγή θα ήταν απλά αδύνατη, πλέον χάρη στην πληροφορική τεχνολογία (ΠΤ) δίνεται η δυνατότητα σύνδεσης και συνεργασίας των εταιρειών σε πραγματικό χρόνο, εκμηδενίζονται οι αποστάσεις και διευκολύνεται η διάχυση της πληροφορίας.

Όλες οι εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους, επενδύουν σε εργαλεία, λογισμικά και εφαρμογές πληροφορικής τεχνολογίας προκειμένου να μπορούν να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών.

### **2.4.1 Internet, Intranet, Extranet**

Η συμβολή της Πληροφορικής Τεχνολογίας με τη δημιουργία των τριών διαφορετικών δικτύων Internet, Intranet και Extranet επέφερε επανάσταση στη διάχυση της πληροφόρησης και στον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εταιρειών παγκοσμίως (Gaonkar και Viswanadham, (2001); Chan και Chung, (2002)).

Η παγκόσμια πρόσβαση στο Διαδίκτυο έχει αλλάξει δραστικά τον τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεων και των εφοδιαστικών αλυσίδων, έχοντας καταστήσει δυνατή την αδιάκοπη και κατάλληλη ροή πληροφόρησης, δίνοντας τη δυνατότητα

ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των υπάρχουσών διαδικασιών. Η επιρροή του Διαδικτύου στη λειτουργία των εταιρειών είναι εμφανής τόσο σε στρατηγικό επίπεδο, στον τρόπο διαχείρισης των σχέσεων και ανάπτυξης νέων προϊόντων, όσο σε τακτικό επίπεδο, στην πρόβλεψη ζήτησης και στη διαχείριση των αποθεμάτων και σε λειτουργικό επίπεδο, στον προγραμματισμό και τον εντοπισμό των αγαθών εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το Intranet είναι ένα ιδιωτικό δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών εντός της εταιρείας, που χρησιμοποιεί τις τεχνολογίες του Διαδικτύου και έχει συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της.

Τα Extranet είναι δυναμικά δίκτυα τα οποία συνδέουν τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και άλλους σημαντικούς εταιρικούς συνεργάτες μίας επιχείρησης σε ένα ηλεκτρονικό διαδικτυακό περιβάλλον για επιχειρηματική επικοινωνία. Στον παραγωγικό τομέα, μέσω ενός Extranet, συνδέονται άμεσα οι επιχειρηματικοί εταίροι, όπου επιτρέπεται ηλεκτρονικά και μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον, η διαχείριση διαφόρων συναλλαγών, όπως των παραγγελιών αγοράς, της έκδοσης τιμολογίων, ακόμη και του συντονισμού ολόκληρων εφοδιαστικών αλυσίδων. Ένα καλά σχεδιασμένο Extranet μπορεί να επιφέρει βελτιωμένη χρήση των πόρων, μικρότερα αποθέματα, μικρότερους χρόνους παράδοσης (shorter lead-times) και μεγαλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη (Gaonkar και Viswanadham, 2001). Χάρη στο δίκτυο Extranet επιτυγχάνεται στενός συντονισμός μεταξύ του ΚΠΕ, του Υπεργολάβου και των προμηθευτών εξαρτημάτων και υπάρχει γρήγορη αντίδραση στις αλλαγές των απαιτήσεων της αγοράς.

#### **2.4.2 Θύρες ηλεκτρονικής αγοράς**

Μία άλλη μορφή δικτύου Extranet, το οποίο θα δώσει ώθηση στα δίκτυα των εφοδιαστικών αλυσίδων του αύριο, είναι η Ηλεκτρονική Αγορά (Gaonkar και Viswanadham, 2001), που αποτελεί ένα πολύ καλό παράδειγμα Extranet, το οποίο λειτουργεί ως κόμβος πληροφόρησης και συναλλαγών για συντονισμένες δραστηριότητες εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι πωλητές λογισμικών έχουν αναπτύξει «Θύρες» Ηλεκτρονικής Επιχείρησης, ένα σύστημα δηλαδή το οποίο επιτρέπει στο χρήστη να χρησιμοποιεί τον περιηγητή του διαδικτύου προκειμένου να λάβει όλες τις εταιρικές πληροφορίες που χρειάζεται. Μία θύρα είναι μία πλατφόρμα πληροφορικής τεχνολογίας, η οποία επιτρέπει

διασκορπισμένες πηγές πληροφόρησης να συνδεθούν μαζί, ενώ παράλληλα δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να εξατομικεύσουν αυτό που χρειάζονται από την πηγή πληροφόρησης (Chan και Chung, 2002).

Χάρη σε αυτές τις θύρες, αγοραστές και πωλητές ανά τον κόσμο συνδέονται μεταξύ τους για την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών. Μία εταιρεία μπορεί να έχει και τις δύο ιδιότητες, τόσο του αγοραστή όσο και του πωλητή. Μέσω αυτών των θυρών, δίνεται δυνατότητα εύρεσης καλύτερου προμηθευτή, σύγκρισης τιμών σε πραγματικό χρόνο και ανάπτυξη σχέσεων με καλούς επιχειρηματικούς συνεργάτες (Chan και Chung, 2002). Οι δυνατότητες, οι ευκαιρίες και τα πλεονεκτήματα που παρέχει η πληροφορική τεχνολογία μέσω παγκόσμιας διασύνδεσης είναι τεράστιας σημασίας και ανυπολόγιστης αξίας. Όλες οι εταιρείες, και κυρίως οι μικρομεσαίες, επωφελούνται σε μεγάλο βαθμό, καθώς δηλώνουν το παρόν στην παγκόσμια παραγωγική βιομηχανία και ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της παρουσίας τους, αναλογιζόμενες τις παρακάτω τέσσερις παραμέτρους:

- Ροή πληροφόρησης (Πόσο καλά η εταιρεία μοιράζει την πληροφορία;)
- Ροή υλοποίησης (Πόσο καλά η εταιρεία αξιοποιεί την πληροφόρηση;)
- Νομισματική ροή (Πόσο καλά η εταιρεία χρησιμοποιεί την πληροφόρηση για επιχειρηματικές συνδιαλλαγές;)
- Δυναμικό επιχειρηματικό μοντέλο (Πόσο καλά η εταιρεία χρησιμοποιεί την πληροφόρηση για να δημιουργήσει επιχειρηματικές ευκαιρίες;) (Chan και Chung, 2002)

Είναι εύκολα αντιληπτό ότι δεν αρκεί μία εταιρεία απλά να δημιουργήσει μία θύρα και να μπει σε ένα δίκτυο, αλλά παράλληλα, απαιτείται συνεχής ενασχόληση, αδιάκοπο ψάξιμο, βελτιστοποίηση της παροχής εταιρικής πληροφόρησης και εύρεση της πληροφορίας που χρειάζεται η κάθε εταιρεία ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες της.

Χάρη στη διάχυση της πληροφόρησης, οι εταιρείες έχουν περάσει από την πρακτική του «Κατασκευάζω για να έχω απόθεμα» στην πρακτική του «Κατασκευάζω βάσει παραγγελίας» με μεγάλη αύξηση του κέρδους.

#### **2.4.3 Εικονική κατασκευή (Virtual manufacturing)**

Μία άλλη επίδραση της Πληροφορικής Τεχνολογίας στην κατασκευαστική στρατηγική είναι η εικονική παραγωγή, που όπως αναφέρουν οι Offodile και Abdel-

Malek (2002) είναι η χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας και της τρισδιάστατης προσομοίωσης μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή προκειμένου να φτιαχτούν πραγματικές παραγωγικές διαδικασίες, με σκοπό την ανάλυση και την κατανόησή τους. Μηχανήματα, εξαρτήματα, εγκαταστάσεις μπορούν να σχεδιαστούν και να αξιολογηθούν στην οθόνη πριν την κατασκευή των πραγματικών εγκαταστάσεων και προϊόντων. Με την εικονική παραγωγή επιτρέπεται να εξετασθούν διάφορα υποθετικά σενάρια και να εξοικονομηθούν πολύτιμα κεφάλαια.

Τέτοιου είδους τεχνολογία είναι ακριβή και συνήθως είναι δύσκολο για τις μικρομεσαίες εταιρείες να την αποκτήσουν όπως πράττουν οι μεγάλες εταιρείες. Ωστόσο, η ανάπτυξη της χρήσης του Ιντερνέτ, του ηλεκτρονικού εμπορίου και της πληροφορικής τεχνολογίας έχουν κάνει αυτές τις τεχνολογίες πιο προσβάσιμες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κάτι που δε συνεπάγεται την ευρεία απόκτησή τους επειδή εξακολουθούν να είναι αρκετά ακριβές για να αγοραστούν (Offodile και Abdel-Malek, 2002).

Ως μία εναλλακτική απέναντι στην ακριβή τεχνολογία της Εικονικής Κατασκευής είναι η Τηλεκατασκευή (Telemanufacturing) που αποτελεί μία υποδομή μέσω της οποίας μία εταιρεία χρησιμοποιεί υπηρεσίες, τις οποίες μπορεί να αντέξει οικονομικά χάρη σε επικοινωνιακά δίκτυα, προκειμένου να εκτελέσει σε πραγματικό χρόνο, απαραίτητες λειτουργίες και διαδικασίες για το σχεδιασμό και την παραγωγή των αντικειμένων (Offodile και Abdel-Malek, 2002).

Οι μικρομεσαίες εταιρείες μπορούν να αντιμετωπίσουν προβλήματα ρευστού, εξειδικευμένου προσωπικού και περιορισμένων ικανοτήτων, χάρη στην πληροφορική τεχνολογία και στις εικονικές μεθόδους κατασκευής, καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να ελέγξουν τι θα μπορούσαν να κατασκευάσουν οι ίδιες, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και το μικρότερο οικονομικό κόστος.

## **2.5 ΜΕΓΑΛΕΣ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΤΟ ΔΙΚΟ ΤΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΟΝΟΜΑ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί πιο πάνω, πολλοί ΚΠΕ έχουν προχωρήσει στην στρατηγική απόφαση είτε να αναθέτουν σε Υπεργολάβους ένα μεγάλο μέρος των παραγωγικών τους αναγκών είτε να μη διαθέτουν καθόλου παραγωγικές μονάδες και όλα τα προϊόντα τους να κατασκευάζονται από Υπεργολάβους. Αυτή η πρακτική έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη δημιουργία πολύ ισχυρών Υπεργολάβων.

Κάποιοι, όμως, από αυτούς όπως η Acer, η Lenovo και η TCL, θέλησαν να λανσάρουν τα δικά τους προϊόντα και να μπουν στην παγκόσμια αγορά με διαφορετική ιδιότητα, αυτή του ΚΠΕ. Μία τέτοια απόφαση, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, συνεπάγεται διακοπή συνεργασίας με τους ΚΠΕ με τους οποίους συνεργάζονται μέχρι εκείνη τη στιγμή. Αυτή η στροφή στον στρατηγικό προσανατολισμό, δεν είναι μία εύκολη υπόθεση λόγω έλλειψης απαιτούμενης γνώσης για την ανάπτυξη υψηλής τεχνολογίας, γιατί οι ΚΠΕ έχουν φροντίσει να μην μεταφέρουν βασικές τους τεχνολογίες, αλλά να αρκούνται μόνο σε ό,τι σχετίζεται με το κατασκευαστικό κομμάτι, φοβούμενοι ακριβώς περιπτώσεις καιροσκοπισμού και δημιουργίας ανταγωνιστών. Ωστόσο, βασιζόμενοι στις γνώσεις που έχουν αποκτήσει από τις σημαντικές θυγατρικές τους εταιρείες και στη μεγάλη παραγωγική τους δύναμη, οι ισχυροί Υπεργολάβοι μετατρέπονται σε ΚΠΕ. Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα της Acer η οποία είχε γίνει η νούμερο ένα μάρκα στα notebook στην Ευρώπη και σχεδόν η νούμερο τρία μάρκα υπολογιστών παγκοσμίως στα μέσα της δεκαετίας του 2000 (Lin, 2006) στο άρθρο των Hornig και Chen (2008).

Είναι πολύ ενδιαφέρον να αναφερθεί πως το κίνητρο που παρακινεί τους ισχυρούς εργολάβους να δημιουργήσουν τη δική τους μάρκα δε σχετίζεται μονάχα με οικονομικούς στόχους. Όπως αναφέρουν οι Hornig και Chen (2008), η εθνική υπερηφάνεια αποτελεί ένα από τα σημαντικά κίνητρα της απόφασης των υπεργολάβων να περάσουν στην άλλη πλευρά των ΚΠΕ.

## **2.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ**

Στην ενότητα αυτή εξηγήθηκε αρχικά πώς η εξειδίκευση και η τάση επικέντρωσης των εταιρειών στις ισχυρότερες ικανότητές τους, οδήγησαν στην ανάθεση των κατασκευαστικών λειτουργιών σε ξένους συνεργάτες με άμεση συνέπεια την αύξηση των συμφωνιών παραγωγής, με Υπεργολάβους ανά τον κόσμο. Δεν είναι μόνο το οικονομικό κέρδος που απολαμβάνουν οι εταιρείες με τη σύναψη ΣΠ όσο η ευελιξία και η δυνατότητα που τους παρέχεται να ανταπεξέρχονται στα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα της αγοράς.

Η πληροφορική τεχνολογία συνέβαλε ιδιαίτερα στην ανάπτυξη αυτού του είδους συνεργασίας τόσο γιατί διευκολύνθηκε η επικοινωνία και η συνεργασία των εταίρων, όσο γιατί τα νέα λογισμικά δίνουν τη δυνατότητα στον Υπεργολάβο να ελέγξει αν μπορεί να κατασκευάσει ένα εξάρτημα, χωρίς να χρειαστεί να αγοράσει υλικό ή να δεσμεύσει μηχανώρες.



Τέλος, οι περιπτώσεις Υπεργολάβων οι οποίοι έκαναν στροφή στους στρατηγικούς τους στόχους και έγιναν οι ίδιοι Κατασκευαστές Πρωτότυπου Εξοπλισμού, αποτελούν την άλλη όψη του ίδιου νομίσματος, αποδεικνύοντας ότι η διεθνής επέκταση μέσω συμφωνιών παραγωγής μπορεί να δημιουργήσει ισχυρούς ανταγωνιστές.

Τα οφέλη ωστόσο που αποκομίζουν οι εταιρείες με τις συμφωνίες παραγωγής είναι πολλά περισσότερα, με την πλάστιγγα να γέρνει ξεκάθαρα υπέρ αυτής της στρατηγικής πρακτικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο, παγκόσμιο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εταιρείες προσπαθούν να διατηρήσουν και να επεκτείνουν τη θέση τους στον εγχώριο και διεθνή εμπορικό χάρτη μέσω στρατηγικών συμμαχιών, με σκοπό να καλύψουν τις ανάγκες τους σε πόρους και εξειδικεύσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι συμμαχίες είναι συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών ή επιχειρηματικών οντοτήτων, οι οποίες εργάζονται από κοινού για να επιτύχουν στρατηγικά σημαντικούς στόχους, οι οποίοι είναι αμοιβαίως ωφέλιμοι (Wu, Shih και Chan, 2009) και οι οποίες επιτρέπουν στις εταιρείες να επικεντρωθούν στις κύριες εξειδικεύσεις τους και να βασίζονται στους συμμαχικούς εταίρους στους υπόλοιπους τομείς. Αυτές οι συμμαχίες, εάν είναι επιτυχημένες, έχουν ως άμεση συνέπεια τη βελτίωση της εταιρικής στρατηγικής ευελιξίας, δεδομένης, από τη μία πλευρά, της μικρότερης δέσμευσης πόρων για κάθε μία από τις διαφορετικές τεχνολογίες και δραστηριότητες και από την άλλη πλευρά, της παροχής νέων πόρων σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως συμπληρωματικές τεχνολογίες, πρόσβαση σε νέες αγορές, μείωση κινδύνων, υψηλές κατασκευαστικές ικανότητες, άμεση απόκριση στις εταιρικές ανάγκες κτλ (Bierly, Gallagher, 2007). Οι συμμαχίες αλλάζουν την ίδια τη βάση του ανταγωνισμού από «εταιρεία έναντι εταιρείας» σε «εταιρεία έναντι αντίπαλης ομάδας συνεργατών», επειδή η επίδοση μίας εταιρείας είναι συνδεδεμένη με την επίδοση των συνεργατών – συμμάχων (Wu, Shih και Chan, 2009). Στις προηγούμενες δύο ενότητες, παρουσιάστηκαν δύο από τις πλέον προτιμητέες εταιρικές στρατηγικές συμμαχίες, οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης και οι συμφωνίες παραγωγής. Ωστόσο, αν και τα κίνητρα σύναψης τέτοιου τύπου συμμαχιών και τα δυνητικά αποκομισθέντα οφέλη είναι πολλά, η επιτυχής έκβασή των εξαρτάται από μία σημαντική προϋπόθεση, που δεν είναι άλλη από την πετυχημένη επιλογή της συνεργάτιδας εταιρείας.

Η επιλογή του συμμαχικού εταίρου είναι εξέχουσας σημασίας για την πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων, με τη μικρότερη δυνατή οικονομική επιβάρυνση, σε συμφέροντα χρονικό ορίζοντα, χωρίς διακύβευση ούτε της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών ούτε της φήμης της εταιρείας. Και ενώ οι στρατηγικές

συμμαχίες που μπορεί να συνάψει μία εταιρεία ποικίλουν (ΣΠΔΕ, ΣΠ, συμφωνίες διεθνούς δικαιόχρησης (franchising), κοινοπραξίες), τα κριτήρια επιλογής συνεργάτη συγκλίνουν σε κάποιες γενικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων και στα άυλα πλεονεκτήματα που μία εταιρεία δυνητικά κατέχει και τα οποία λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην εν λόγω διαδικασία. Επιπρόσθετα, πολύ σημαντικοί παράγοντες στην κατά το δυνατό ορθή επιλογή συνεργάτη είναι ο βαθμός και η ακρίβεια της πληροφόρησης, ο διαθέσιμος χρόνος που έχουν τα στελέχη προκειμένου να πάρουν μία απόφαση, τα κοινά εταιρικά χαρακτηριστικά και η αίσθηση εμπιστοσύνης. Τέλος, οι συμμαχίες συνάπτονται σε πολύ συγκεκριμένα πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά πλαίσια, τα οποία επηρεάζουν και σε πολλές περιπτώσεις καθορίζουν τις ανάγκες και τη συμπεριφορά μίας εταιρείας και επ' ουδενί δεν πρέπει να αγνοηθούν στην επιλογή του συνεργάτη (Hitt, Dacin, Levitas και Borza, 2000).

### **3.2 ΥΛΙΚΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΪΛΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Οι Wittstruck και Teuteberg (xxxx), έπειτα από προσεκτική επιλογή ακαδημαϊκών άρθρων, δημοσιευμένα σε εξέχοντα επιστημονικά περιοδικά και με θέμα την επιλογή συνεργάτη, κατηγοριοποίησαν τα εκεί αναφερθέντα κριτήρια σε εφτά γενικές κατηγορίες κύριων κριτηρίων, με υπο-κριτήρια σε κάθε μία, που έχουν ως εξής:

1. Κοινωνικά κριτήρια
  - Εργασιακές συνθήκες/ Κουλτούρα
  - Ικανοποίηση από την εργασία
  - Ασφάλεια στην εργασία
  - Κώδικας συμπεριφοράς
  - Επικοινωνία με τους μετόχους (stakeholders)
  - Πρότυπο Ασφάλειας και Υγιεινής στην Εργασία
  - Εκπαίδευση/ Τεχνογνωσία
2. Περιβαλλοντικά κριτήρια
  - Υλικά που χρησιμοποιούνται
  - Κατανάλωση ενέργειας
  - Στερεά απόβλητα
  - Υγρά απόβλητα
  - Διαδικασίες ανακύκλωσης
  - Αέριες εκπομπές
  - Περιβαλλοντικά συστήματα διαχείρισης και πιστοποιητικά

- Γεωγραφική τοποθεσία
  - Ικανότητα πακεταρίσματος
  - Οικολογική/ Φιλοπεριβαλλοντική
3. Οικονομικά κριτήρια
- Τιμή
  - Ικανότητα της ανώτερης διοίκησης
  - Κατασκευαστικές ικανότητες
  - Ικανότητες του προσωπικού
  - Οικονομική ικανότητα
  - Μερίδιο αγοράς
4. Κίνδυνοι
- Παράπονα πελατών
  - Διαδικασία ασφάλισης
  - Πολιτική σταθερότητα και τιμές συναλλάγματος
  - Καθυστερήσεις παραδόσεων
  - Εγγυήσεις
5. Ποιότητα/ Παράδοση
- Καινοτομία προϊόντων
  - Ποιότητα προϊόντων
  - Διαδικασία ποιότητας
  - Διαδικασία καινοτομίας και Ευελιξία
  - Ικανότητα παραγωγικής διαδικασίας
  - Γεωμετρική ικανότητα (geometric capability)
  - Υπηρεσία πελατών/ Αποκριτικότητα (responsiveness)
  - Χρόνος παράδοσης
  - Γενική εικόνα
6. Υποδομές Πληροφορικής Τεχνολογίας και Πληροφορικών Συστημάτων
- Πληροφορική Τεχνολογία, Διασύνδεση, Συστήματα επικοινωνίας
  - Λογισμικά
  - Ικανότητα Πληροφορικής Τεχνολογίας
7. Κόστη
- Οικονομίες κλίμακας
  - Κόστος παράδοσης
  - Κόστος παραγωγής

- Διάρθρωση του κόστους

Όπως επισημαίνουν, τα κριτήρια ποιότητας και παράδοσης προτείνονται πιο συχνά από όλα, ενώ ακολουθούν η διαδικασία ποιότητας, ο χρόνος παράδοσης, η ποιότητα του προϊόντος, η τιμή και η οικονομική ικανότητα. Η έμφαση που δίνεται πρωτίτως σε αυτά τα κριτήρια δικαιολογείται απόλυτα πρώτον, από την επικρατούσα just in time μαζική παραγωγή, η οποία τονίζει την ανάγκη της συνεχούς προσπάθειας για απομάκρυνση των απωλειών και της έλλειψης αποτελεσματικότητας από ένα σύστημα παραγωγής, βασιζόμενη στην υψηλή ποιότητα, σε μικρές παρτίδες και ομαδική εργασία (Τσιότρας, 1999, σελ.13), δεύτερον, από την ανάγκη παράδοσης ποιοτικών προϊόντων καθ' όλη τη διάρκεια παραγωγής του προϊόντος εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας μέχρι και τον τελικό πελάτη – καταναλωτή και τέλος από την προσπάθεια το κόστος του τελικού προϊόντος να είναι λογικό.

Πέρα όμως από τα περιουσιακά και υλικά στοιχεία μίας εταιρείας, σημαντικό ρόλο παίζουν και τα άυλα πλεονεκτήματα όπως η φήμη, η αξιοπιστία, το ιστορικό των εταιρικών επιδόσεων, η ισχυρή εμπορική επωνυμία, η τεχνογνωσία, η εμπιστοσύνη των πελατών σε μία εταιρεία. Οι Chen και Hung (2010) αναφέρουν ότι σε έρευνα του Ινστιτούτου Εξωτερικών Αναθέσεων (Outsourcing Institute) το 2003 μεταξύ των πέντε κορυφαίων κριτηρίων επιλογής συνεργάτη ήταν η φήμη. Οι Hitt, Dacin, Levitas και Borza (2000) στην έρευνά τους βρήκαν ότι οι εταιρείες που προερχόταν από αναπτυσσόμενες χώρες και επιθυμούσαν τη σύναψη συνεργασίας με εταιρείες αναπτυγμένων χωρών, συμπεριελάμβαναν την εταιρική φήμη και αξιοπιστία στα σημαντικά κριτήρια γιατί έτσι ενισχύεται και η δική τους φήμη και εικόνα, μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του κύρους τους στην αγορά και να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες. Και το αντίστροφο ενδιαφέρον ισχύει αλλά όχι σε τόσο υψηλό βαθμό. Και στα αποτελέσματα της έρευνας των Wu, Shih και Chan (2009) τα άυλα πλεονεκτήματα χαίρουν υψηλής εκτίμησης.

### **3.3 ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΙ ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ - ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΣ ΧΡΟΝΟΣ**

Τα κριτήρια λοιπόν που πρέπει τα στελέχη να αξιολογήσουν είναι πολλά και διαφορετικά. Ποια από αυτά είναι πιο σημαντικά θα καθοριστεί από τους εταιρικούς στόχους, από το ποια από αυτά χρειάζεται η εκάστοτε εταιρεία ως συμπληρωματικά και από τις ιδιαιτερότητες της συνεργασίας, της βιομηχανίας και του γενικότερου πολιτικού, οικονομικού και κοινωνικού πλαισίου. Ωστόσο, όλα θα ήταν ιδανικά αν οι εταιρείες είχαν πλήρη και ακριβή πληροφόρηση αναφορικά με όλα αυτά τα εταιρικά

χαρακτηριστικά του υποψήφιου συνεργάτη και αν είχαν τον απαιτούμενο χρόνο ανάλυσης και ιεράρχησης των κριτηρίων για τη λήψη απόφασης. Όπως αναφέρουν οι Bierly III και Gallagher (2007), ο συνδυασμός των δύο αυτών στοιχείων, της πληροφόρησης και του χρόνου, μπορεί να δώσει τέσσερα διαφορετικά πλαίσια λήψης απόφασης για την επιλογή συνεργάτη. Αν η πληροφόρηση είναι πλήρης και ο χρόνος πολύς, τότε θα προκύψει μία λογική λήψη απόφασης (#3 του πίνακα 1). Αν η πληροφόρηση είναι πλήρης αλλά ο χρόνος πιέζει, τότε υπάρχει ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης (#1). Αν πληροφόρηση είναι περιορισμένη και η πίεση χρόνου μικρή, τότε υπάρχει ανάγκης αποτελεσματικών μηχανισμών έρευνας (#4). Αν η πληροφόρηση είναι περιορισμένη και ο χρόνος πιέζει, τότε υπάρχει ανάγκη για στρατηγική επιτάχυνση λήψης απόφασης (strategic expediency) (#2). Ο όρος strategic expediency ορίζεται ως η ικανότητα να παίρνει κάποιος γρήγορες και υψηλής ποιότητας αποφάσεις εντός ενός απλοποιημένου και περιορισμένου πλαισίου (Bierly III και Gallagher, 2007).

Table 1. Environmental conditions creating the need for strategic expediency

		Availability of Information	
		Full	Limited
Time pressure	High	1. Need for efficient knowledge management	2. Need for strategic expediency
	Low	3. Rational decision-making	4. Need for effective search mechanisms

Πηγή: Bierly III and Gallagher (2007)

Σε πολύ ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, η γρήγορη και έγκαιρη λήψη απόφασης επιλογής συνεργάτη είναι καθοριστική γιατί ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος μία εταιρεία να μείνει χωρίς ικανό σύμμαχο σε αναπτυσσόμενες και όχι μόνο αγορές. Η ακαδημαϊκή έρευνα έχει καταγράψει ότι οι ομάδες ανώτατης διοίκησης δείχνουν ξεκάθαρα να ενδιαφέρονται λιγότερο να είναι πάντα σωστές και περισσότερο να είναι σε θέση να κινούνται γρήγορα. Πώς όμως τα στελέχη μίας εταιρείας είναι σε θέση να παίρνουν γρήγορες και συμφέρουσες αποφάσεις, σε σύντομο χρονικό διάστημα;

Όταν τα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με τέτοιες περιπτώσεις, δεν ψάχνουν για τη βέλτιστη λύση αλλά κλείνουν τη διαδικασία αφού βρεθεί μία ικανοποιητική λύση. Εφαρμόζουν τη θεωρία της εικόνας, σύμφωνα με την οποία τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις έχουν μία ευρεία αντίληψη των αξιών τους, των επιθυμητών μελλοντικών

καταστάσεων και των στρατηγικών προκλήσεων κατά την εξέταση των εναλλακτικών λύσεων. Τα στελέχη μαθαίνουν να εμπιστεύονται τη διαίσθησή τους, όχι όμως τα συναισθήματά τους. Το συναίσθημα, η αδυναμία, η συμπάθεια ή η αποστροφή που μπορεί ένα στέλεχος να έχει για κάποιον ή για μία εταιρεία, δε βασίζεται στη γνώση, οπότε και μπορεί να τον οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις λόγω θετικών ή αρνητικών προκαταλήψεων και αισθημάτων. Η διαίσθηση, από την άλλη, είναι απόσταγμα της πρότερης επαγγελματικής εμπειρίας, της εκπαίδευσης και της μάθησης να συνενώνει διαφορετικά κομμάτια πληροφορήσης που είναι αποθηκευμένα στη μνήμη για μία συγκεκριμένη περίπτωση, λαμβάνοντας γρήγορες λύσεις χρησιμοποιώντας σημάδια αναγνώρισης βασισμένα στην επαγγελματική κρίση. Επειδή πολλές φορές ο διαθέσιμος χρόνος μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη λήψη απόφασης, οι εταιρείες πρέπει να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους να χρησιμοποιούν καλύτερα τη διαίσθησή τους, δίνοντάς τους ευκαιρίες να την εξασκήσουν (Bierly III και Gallagher, 2007).

### **3.4 ΣΥΝΤΑΙΡΙΑΣΜΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ, ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ**

Για να είναι πετυχημένη η επιλογή του συνεργάτη, είναι απαραίτητο οι εταιρείες να ταιριάζουν στα κύρια χαρακτηριστικά τους. Πρώτα από όλα αναφορικά με τη συμβατότητα των επιδιωκόμενων στόχων, της εταιρικής κουλτούρας και των αξιών, τη συμπληρωματικότητα των τεχνολογικών τους ικανοτήτων και των προς ανεύρεση πόρων, την ομοιότητα της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, τα κίνητρα μάθησης και της προθυμίας ή όχι μετάδοσης της γνώσης. Τα στελέχη οφείλουν να έχουν βαθιά συνειδητοποιήσει ότι η συμμαχία προϋποθέτει συγκλίνοντα συμφέροντα και από κοινού οφέλη και κέρδη, που συνεπάγεται ότι οι κόκκινες γραμμές εκατέρωθεν πρέπει να γίνουν αντιληπτές και ανάλογα με την περίπτωση να γίνουν σεβαστές και να αντιμετωπιστούν όσο πιο νωρίς γίνεται για την ευόδωση της συνεργασίας, εάν αυτή τελικά κριθεί εφικτή.

Οι πρότεροι δεσμοί και συνεργασίες μεταξύ δύο εταιρειών συμβάλλουν ιδιαίτερω στην επιλογή του συνεργάτη. Η οικειότητα, η γνώση της επίδοσης, της κουλτούρας και των ικανοτήτων της άλλης εταιρείας, δίνουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και σιγουριάς για τη μελλοντική συνεργασία και για το πώς αναμένεται αυτή να εξελιχθεί, ενώ μειώνεται σημαντικά ο φόβος ότι κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέρη θα εκμεταλλευθεί τις αδυναμίες και τα ευάλωτα σημεία του άλλου. Η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων μπορεί να αποτελέσει υποκατάστατο των επίσημων μηχανισμών ελέγχου, μειώνει τα

κόστη της συνδιαλλαγής, διευκολύνει την επίλυση των διαφορών και επιτρέπει περισσότερη ευελιξία εντός της συμμαχίας (Bierly III και Gallagher, 2007). Οι αποφάσεις λαμβάνονται πιο γρήγορα και η εφαρμογή της συνεργασίας επιταχύνεται καθώς ο τρόπος λειτουργίας και εργασίας είναι γνωστοί μεταξύ των εταιρειών. Βέβαια, λόγω της ύπαρξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης, δεν θα πρέπει να παραγκωνίζεται, να αγνοείται ή να μην αναλύεται η σύμπτωση των στρατηγικών στόχων σε κάθε ξεχωριστή περίπτωση και πάντα να διατηρείται ένας βαθμός επιφυλακτικότητας αναφορικά με την εμφάνιση καιροσκοπικών συμπεριφορών.

### **3.5 ΠΟΛΙΤΙΚΟ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Η διεθνής επέκταση μία εταιρείας, και ιδίως προς τις αναπτυσσόμενες χώρες, παρουσιάζει πολλές προκλήσεις λόγω των πολύ διαφορετικών πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών σε σχέση με αυτές της χώρας προέλευσης. Και ενώ αυτά τα χαρακτηριστικά της χώρας στόχο μπορεί να μην έρχονται σε άμεση σύνδεση με τα γνωρίσματα της υποψήφιας εταιρείας, μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά προς το ποια χώρα θα στραφεί μία εταιρεία για ανεύρεση συνεργάτη. Η πολιτική σταθερότητα και οι πολιτικές αντιλήψεις καθορίζουν τον οικονομικό προσανατολισμό και τη διάρθρωση της οικονομίας μίας χώρας, με άμεσο αντίκτυπο στο βαθμό φιλικότητας ή εχθρότητας απέναντι στις επιχειρήσεις και πολύ περισσότερο στις ξένες απόπειρες διείσδυσης. Το πολιτικό καθεστώς ορίζει την ελευθερία και την οργάνωση του νομικού πλαισίου. Οι κανόνες της εργατικής νομοθεσίας, η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων, η έκταση της γραφειοκρατίας, η αναμονή έκδοσης αδειών λειτουργίας, ο χρόνος αναμονής της εκδίκασης κάποιας διαφοράς και η αντικειμενική απόδοση δικαιοσύνης είναι παράγοντες που συντελούν στο ύψος του κόστους της συνδιαλλαγής και των παραμέτρων που πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα στελέχη, επειδή αυξάνουν τον κίνδυνο της επένδυσης.

Η οικονομική σταθερότητα, ο κίνδυνος χρεοκοπίας, η ισχύς του νομίσματος και οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι, η ελευθερία του εμπορίου και η ανεξαρτησία των οικονομικών θεσμών, το τραπεζικό σύστημα, οι εμπορικοί περιορισμοί, οι φόροι επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική δομή μίας εταιρείας και κατά πόσο θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις δεσμεύσεις που θα έχει υπογράψει.

Οι κοινωνικοί κανόνες και συμπεριφορές μεταφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον. Οι αξίες της κοινωνίας διέπουν και τις εταιρείες. Η δυνατότητα να καταφέρουν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι δύο εταιρειών με εντελώς διαφορετικές κοινωνικές,



θηρσκευτικές, αξιακές, ανθρωπιστικές αντιλήψεις να συνεργαστούν είναι μία από τις μεγάλες προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν. Αν η κοινωνία και ο πολιτικός βίος χαρακτηρίζεται από διαφθορά και αναξιοπιστία, το πιο πιθανό είναι ότι και οι εταιρείες θα λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο γιατί οι πολίτες της κοινωνίας είναι το προσωπικό, τα στελέχη και η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.

Στις τελευταίες τέσσερις υποενότητες παρουσιάσθηκαν τα σημαντικότερα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή συνεργάτη ανεξαρτήτως της επιλεχθείσας στρατηγικής επέκτασης. Πώς όμως επιλέγεται ο συνεργάτης όταν έχει αποφασισθεί η στρατηγική επέκτασης να γίνει μέσω Συμφωνιών Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης και Μέσω Συμφωνιών Παραγωγής;

### **3.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ ΣΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ**

Η επιλογή συνεργάτη στις ΣΠΔΕ είναι ένα πολύ λεπτό ζήτημα, επειδή μεταφέρονται πνευματικά δικαιώματα, τα οποία, όπως έχει ήδη αναλυθεί, πολλές φορές, και ιδίως στις περιπτώσεις τεχνολογίας, είναι δύσκολο να καταγραφούν και να περιγραφούν πλήρως λεκτικά, με αποτέλεσμα πρώτον να μην υπάρχει πλήρης προστασία από το νομικό σύστημα και δεύτερον, η πιθανότητα καιροσκοπισμού να σκιάζει πάντα την όποια συνεργασία.

Μία νομική ή φυσική οντότητα που έχει αποφασίσει να πραγματοποιήσει τη διεθνή της επέκταση μέσω ΣΠΔΕ, είναι σφόνρον να αναζητήσει συνεργάτη σε κάποια χώρα όπου η νομοθεσία για τα πνευματικά δικαιώματα να είναι ισχυρή και να εφαρμόζεται, έτσι ώστε σε περίπτωση που προκύψουν σοβαρές διαφωνίες ή αθέτηση όρων του συμβολαίου, οι οποίες απαιτούν προσφυγή στο δικαστήριο ή σε άλλο εναλλακτικό τρόπο επίλυσης διαφορών, να υπάρχει η δυνατότητα ο δικαιοπάροχος να μπορέσει να δικαιωθεί. Σε τέτοιες χώρες, τα κόστη συνδιαλλαγής είναι συνήθως πιο υψηλά καθώς απαιτείται περισσότερος χρόνος διαπραγματεύσεων, πιο πολύπλοκα και εκτενή συμβόλαια, επίβλεψη για τη συμμόρφωση του δικαιολήπτη με τους όρους του συμβολαίου αλλά και επιβολή τους. Η ισχυρή προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων μπορεί να θεωρηθεί ως η θεραπεία στο πρόβλημα ιδιοποίησης στην αγορά της τεχνολογίας (Kim, 2009)

Η είσοδος σε νέες αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπου ο σεβασμός των πνευματικών δικαιωμάτων δεν αποτελεί κοινή πρακτική, μπορεί να απαιτεί η εταιρεία να πάρει το

ρίσκο της επέκτασης, καθώς τα προσδοκώμενα οφέλη είναι υψηλά, χρησιμοποιώντας, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο ένα, άλλα μέτρα προστασίας. Ακόμη όμως και η είσοδος σε «αχαρτογράφητα και επικίνδυνα ύδατα», μπορεί να γίνει λίγο πιο ομαλή με την απαραίτητη έρευνα και μελέτη των δυνητικών συνεργατών.

Οι εταιρίες πρέπει να συλλέξουν πληροφορίες αναφορικά με τις εν γένει συμπεριφορές των εταιριών από τις πρεσβείες, τους εμπορικούς αντιπροσώπους και από άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στη χώρα στόχο. Η καλή ή κακή φήμη μίας εταιρείας είναι ενδεικτική για τις προσδοκίες συνεργασίας, τις δικλίδες ασφαλείας που θα υιοθετηθούν και για την επιτυχή ευόδωση της συμφωνίας. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα καθορίσουν αν αξίζει να ξεκινήσει μία προσέγγιση για έναρξη διαπραγματεύσεων και κατά πόσο μπορεί να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών.

Η επιλογή συνεργάτη και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει, καθορίζονται κατά μείζονα λόγο από το τι αναζητά ο δικαιοπάροχος. Η στρατηγική της σύναψης ΣΠΔΕ προκρίθηκε της άμεσης επένδυσης γιατί κρίθηκε πολύ επικίνδυνο το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον και θεωρήθηκε προτιμότερο να γίνει η πρώτη είσοδο με ανεύρεση ενός εγγώριου συνεργάτη για να αμβλυνθούν και να ξεπεραστούν υψηλοί κίνδυνοι, με προοπτική τη μετέπειτα εξαγορά της συγκεκριμένης εταιρείας; Είναι απλά επιθυμητή η εκμετάλλευση των πνευματικών δικαιωμάτων με το μεγαλύτερο οικονομικό όφελος για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα χωρίς ενδιαφέρον για περαιτέρω επέκταση της συνεργασίας; Ο δικαιοπάροχος στοχεύει να εκμεταλλευθεί μία πιο ξεπερασμένη τεχνολογία του σε αναπτυσσόμενη χώρα για να συνεχίσει να επωφελείται κερδών; Η ΣΠΔΕ έχει ως απώτερο σκοπό τη συνέχιση της συνεργασίας των δύο εταιριών και μετά το πέρας του συμβολαίου και γιατί όχι και η από κοινού ανάπτυξη τεχνολογίας; Ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να παραχωρήσει τα δικαιώματά του σε κάποιο μικρό ανταγωνιστή για να αποτρέψει την είσοδο ενός πιο δυνατού ανταγωνιστή, επιλέγοντας έτσι τον πιο αδύναμο ανταγωνισμό; Τα αποτελέσματα που επιδιώκει ο δικαιοπάροχος να επιτύχει θα προσδιορίσουν το μέγεθος της εταιρίας που θα αναζητηθεί ως συνεργάτης, την οικονομική της ευρωστία, την ικανότητά της σε Έρευνα και Ανάπτυξη, τις βιομηχανικές της εγκαταστάσεις, τους στρατηγικούς της στόχους.

Το χαρακτηριστικό που ενεργεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή στην επιλογή συνεργάτη είναι η ποιότητα στην παραγωγή των προϊόντων και στην εκμετάλλευση των

παραχωρηθέντων πνευματικών δικαιωμάτων, ιδίως αν πρόκειται για την παραχώρηση της εμπορικής επωνυμίας. Οι εταιρείες ξοδεύουν εκατομμύρια στην εδραίωση της φήμης τους που βασίζεται στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Η διασφάλιση επομένως ότι τα πνευματικά δικαιώματα θα χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε δε θα τεθεί σε κίνδυνο η φήμη του δικαιοπάροχου, είναι πολύ σημαντική.

Η οικειότητα και η πρότερη συνεργασία δύο οντοτήτων παίζει σημαντικό ρόλο στην υπερσκέλιση δυσκολιών, στην ελάττωση του κόστους της συνδιαλλαγής, στην ευκολότερη μεταφορά γνώσης. Αν υπάρχει ήδη ένα επίπεδο εμπιστοσύνης, μία γνώση στον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών και στις επιχειρηματικές διαδικασίες, μία καλή επικοινωνία λόγω παρελθούσας θετικής εμπειρίας συνεργασίας, τότε αυτή ενεργεί υπέρ της επιλογής της ίδιας εταιρείας ως συνεργάτη.

Τέλος, η επιλογή του συνεργάτη στις ΣΠΔΕ επαφίεται στη δυνητική μεγιστοποίηση των κερδών με το μικρότερο δυνατό ρίσκο. Η εταιρεία, της οποίας το προφίλ και οι πληροφορίες που υπάρχουν, συνηγορούν ότι θα καταφέρει να καταβάλει τη συμφωνηθείσα αμοιβή, χωρίς παραβίαση των όρων του συμβολαίου, θα είναι και αυτή που θα προκριθεί.

### **3.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ ΣΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Η επιλογή του συνεργάτη στις ΣΠ είναι άμεσα συνυφασμένη με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, την έγκαιρη παράδοσή τους και την τιμή. Τα πρότυπα και οι προδιαγραφές παραγωγής πρέπει να τηρούνται απόλυτα, καθ' όλη την παραγωγική διαδικασία, προκειμένου τα παραγόμενα προϊόντα να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ΚΠΕ και το τελικό συναρμολογημένο αγαθό να είναι καθόλα ποιοτικό. Οι ΚΠΕ βασίζουν τη φήμη τους στην ποιότητα που προσφέρουν, κατά συνέπεια δεν είναι κάτι που τίθεται σε διακύβευμα.

Η έγκαιρη παράδοση, ούτε νωρίτερα, ούτε αργότερα, συμβάλλει κατά πολύ στη μείωση των εξόδων αποθήκευσης και διαχείρισης των αποθεμάτων. Είναι ένδειξη εμπιστοσύνης, καλού συντονισμού και υιοθέτησης της just on time φιλοσοφίας παραγωγής. Ένας Υπεργολάβος που είναι σε θέση να διασφαλίσει αυτή τη διάσταση, σίγουρα χαίρει μεγαλύτερης πιθανότητας επιλογής ως συνεργάτη.

Ένας από τους κεντρικούς λόγους υιοθέτησης των ΣΠ είναι η μείωση των δαπανών. Οι Υπεργολάβοι λοιπόν που προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές παραγωγής,

χωρίς αυτό να σημαίνει εκπτώσεις στην ποιότητα και στη συνεργασία, βρίσκονται στις πρώτες θέσεις προτίμησης.

Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο για την επιλογή συνεργάτη στις ΣΠ είναι ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός, οι προηγμένες κατασκευαστικές εγκαταστάσεις και τα πληροφορικά συστήματα. Η ύπαρξή τους βελτιώνει το χρόνο, τον τρόπο, την ποιότητα και το κόστος της παραγωγής.

Τέλος, οι ΚΠΕ δίνουν σημασία στο σεβασμό των εργατικών νόμων, στις συνθήκες εργασίες και κυρίως στο να μην εργάζονται παιδιά. Αυτό συμβαίνει γιατί τα παραγόμενα προϊόντα διοχετεύονται στις αγορές των Δυτικών Χωρών που είναι ιδιαιτέρως ευαισθητοποιημένες αναφορικά με την παιδική εργασία. Στο παρελθόν έχει ασκηθεί μεγάλη πίεση και μπουκοτάζ προϊόντων εταιρειών που χρησιμοποιούσαν παιδιά στην παραγωγή με κλωνισμό της φήμης τους και πτώση των πωλήσεων.

### 3.8 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Η επιλογή του συνεργάτη είναι ένας συγκερασμός πολλών κριτηρίων και πολλών παραμέτρων που μία νομική ή φυσική οντότητα οφείλει να συνυπολογίσει και να ισορροπήσει προκειμένου να φτάσει στον καλύτερο υποψήφιο συνεργάτη. Όπως πολύ παραστατικά φαίνεται στο σχήμα των Cummings και Holmberg (2012), η ανάλυση των παραγόντων και των κριτηρίων πρέπει να ξεκινήσει από το πολιτικό-οικονομικό-κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο θα γίνει η επέκταση και θα αναζητηθεί ο συνεργάτης, να

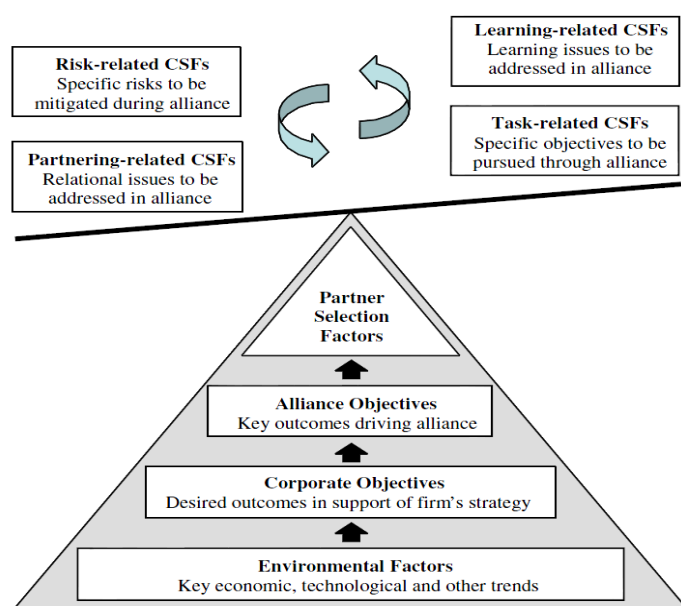


Figure 2. Balancing key factors in a comprehensive alliance partner selection framework

συνεχίσει με την αποσαφήνιση των εταιρικών στόχων και επιδιώξεων, προκειμένου να αναζητηθούν συνεργάτες που να έχουν θέσει παρόμοιες συνισταμένες, να καθοριστούν οι στόχοι της συμμαχίας και να οδηγηθεί στην τελική επιλογή συνεργάτη.

Η επιλεγθείσα στρατηγική επέκτασης είναι αυτή που θα καθορίσει τα πιο συγκεκριμένα και σημαντικά κριτήρια που θα πρέπει μία υποψήφια εταιρεία να πληροί για να προκριθεί τελικά ως συνεργάτης.

## ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα θεωρητική έρευνα προσπάθησε να αναδείξει πώς μία εταιρεία μπορεί να επεκταθεί διεθνώς μέσω δύο διαφορετικών στρατηγικών, των Συμφωνιών Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης και των Συμφωνιών Παραγωγής. Και οι δύο αυτές στρατηγικές χρησιμοποιούνται ευρέως από τον επιχειρηματικό κόσμο με ολόένα και μεγαλύτερη συχνότητα. Αν και εξυπηρετούν εντελώς διαφορετικούς σκοπούς και στόχους, παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες στα κίνητρα που παρέχουν στις εταιρείες.

Η αύξηση του κέρδους της εταιρείας, η επέκταση σε νέες αγορές, η ευελιξία, η πρόσβαση σε διάφορων ειδών πόρους – κεφάλαιο, υλικά, τεχνολογία, παραγωγικές εγκαταστάσεις, τεχνογνωσία, εξειδικευμένο προσωπικό – η μείωση της ανάληψης ολόκληρου του ρίσκου κατά τη διεθνή επέκταση, η μείωση του κόστους, η δυνατότητα επικέντρωσης στα δυνατά σημεία της εταιρείας, ο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η δημιουργία ισχυρών συμμαχιών με στόχο την ευημερία και ανάπτυξη και των δύο μερών είναι κάποια από τα κίνητρα.

Όμως ποια από τις δύο να επιλέξει μία εταιρεία; Ποια θα της αποφέρει μεγαλύτερα οφέλη;

Οι ΣΠ αποτελούν κοινή πρακτική σε όλες τις βιομηχανίες. Οι εταιρείες μπορούν να αφοσιωθούν αποκλειστικά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στη βελτιστοποίηση των ήδη υπαρχόντων, να αφουγκραστούν τις επιθυμίες των καταναλωτών και να επικεντρωθούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, χάρη στα δυνατά τμήματα του Μάρκετινγκ και της Έρευνας και Ανάπτυξης, χωρίς να ανησυχούν για τη δημιουργία νέων παραγωγικών εγκαταστάσεων και για τη λειτουργία των ήδη υπαρχόντων. Η μείωση του κόστους παραγωγής και η αύξηση των πωλήσεων αποτελούν τον ευκταίο συνδυασμό για κάθε εταιρεία.

Μη παραχωρώντας τα πνευματικά της δικαιώματα, αποτρέπει την πιθανότητα αύξησης του ανταγωνισμού. Η διεθνής επέκταση έχει ήδη γίνει μέσω των ΣΠ και η είσοδος στις νέες αγορές ολοκληρώνεται με την ανάπτυξη του μάρκετινγκ, την εδραίωση της εταιρικής φήμης και την ανωτερότητα των προϊόντων, χωρίς να ανησυχεί για τη δημιουργία δικών της παραγωγικών εγκαταστάσεων.

Από την άλλη πλευρά, με τις ΣΠΔΕ οι εταιρείες μπορούν να αποκομίσουν μεγάλα κέρδη ενώ όλες τις υποχρεώσεις παραγωγής, προώθησης και πώλησης των αγαθών, τις

αναλαμβάνει η συνεργάτιδα εταιρεία. Τους δίνεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να εκμεταλλεύονται οικονομικά μία παρωχημένη τεχνολογία, στις αναπτυσσόμενες χώρες, χωρίς να φοβούνται αύξηση του ανταγωνισμού. Επεκτείνονται σε νέες αγορές κερδίζοντας χρόνο και παρακάμπτοντας δυνητικά εγχώρια εμπόδια.

Η υιοθέτηση βέβαια της μίας στρατηγικής δεν προϋποθέτει τον αποκλεισμό της άλλης. Μία εταιρεία μπορεί κάλλιστα να παραχωρεί τα πνευματικά της δικαιώματα μέσω ΣΠΔΕ σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές, και παράλληλα να κατασκευάζει τα προϊόντα της μέσω ΣΠ για ίδια προώθηση. Ο συνδυασμός μπορεί να αποφέρει τη μεγιστοποίηση των κερδών της και την πολυποίκιλη παρουσία της ανά τον κόσμο.

Το ποια στρατηγική είναι προτιμότερη εξαρτάται από την κάθε περίπτωση. Η κάθε μία έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Η ανώτερη διοίκηση είναι αυτή που θα πρέπει να αποφανθεί ποια είναι η βέλτιστη επιλογή για κάθε περίπτωση, φροντίζοντας να αναζητήσει και να βρει τον καλύτερο δυνητικό συνεργάτη για να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας της διεθνούς επέκτασης.

Από τα ακαδημαϊκά άρθρα, είναι πασιφανές ότι οι εταιρείες των αναπτυγμένων χωρών όπως Η.Π.Α., Καναδάς, Γαλλία, Γερμανία, Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστρία, Ιαπωνία, αλλά και των αναπτυσσόμενων χωρών όπως Κίνα, Ινδία, Ταϊβάν, Μεξικό, Ρουμανία, Πολωνία, χρησιμοποιούν ευρέως τις δύο εξεταζόμενες στρατηγικές για διεθνή επέκταση. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να διεξαχθεί μία έρευνα που να δείχνει κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν συνάψει τέτοιου είδους συμφωνίες, πώς τις βλέπουν ως ενδεχόμενους τρόπους συνεργασίας και αν θεωρούν πως μπορεί να είναι μία εναλλακτική διέξοδος στην υφιστάμενη οικονομική κρίση.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Anand, B.N. and Khanna, T. (2000), "The Structure of Licensing Contracts", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLVIII, No 1, 103-135.
2. Bessy, C. and Brousseau, E. (1998), "Technology Licensing Contracts Features and Diversity", *International Review of Law and Economics*, 18, 451-489.
3. Bierly III, P.E. and Gallagher, S. (2007), "Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency", *Long Range Planning*, 40, 134-153.
4. Bousquet, A., Cremer, H., Ivaldi, M. and Wolkowicz, M. (1998), "Risk Sharing in Licensing", *International Journal of Industrial Organization*, 16, 535-554.
5. Brousseau, E., Coeurderoy, R. and Chaserant, C. (2007), "The Governance of Contracts: Empirical Evidence on Technology Licensing Agreements", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1-28.
6. Cateora, P.R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. (2011), *International Marketing*, 15th Edition, McGraw-Hill Irwin.
7. Chan, M.F.S. and Chung, W.W.C. (2002), "A Framework to Develop an Enterprise Information Portal for Contract Manufacturing", *International Journal of Production Economics*, 75, 113-126.
8. Chang, M-C. (2011), "International Technology Transfer and Market Size: The Case of an Emerging Economy", *Journal of International and Global Economic Studies*, 4 (1), 59-73.
9. Chen, L-H. and Hung, C-C. (2010), "An Integrated Fuzzy Approach for the Selection of Outsourcing Manufacturing Partners in Pharmaceutical R&D", *International Journal of Production Research*, Vol. 48, No. 24, 7483-7506.
10. Contractor, F.J. (1984), "Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, 167-188.
11. Contractor, F.J. (1985), "A Generalized Theorem for Joint-Ventures and Licensing Negotiations", *Journal of International Business Studies*, 23-50.
12. Cummings, J.L. and Holmberg, S.R. (2012), "Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process", *Long Range Planning*, 45, 136-159.
13. Dygert, C. and Van Rennes, R. (2015), "Building your Licensing and Negotiation Skills Toolkit", *The Serials Librarian*, 68: 1-4, 17-25.



14. Erutku, C. and Richelle, Y. (2006), "Licensing a New Product with Non-linear Contracts", *Canadian Journal of Economics*, Vol. 39, No. 3, 932-947.
15. Erutku, C. and Richelle, Y. (2007), "Optimal Licensing Contract and Value of a Patent", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 16, No. 2, 407-436.
16. Faulí-Oller, R. and Sandonis, J. (2002), "Welfare Reducing Licensing", *Games and Economic Behavior*, 41, 192-205.
17. Gallini, N. and Wright, B.D. (1990), "Technology Transfer under Asymmetric Information", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 21, No. 1, 147-160.
18. Gaonkar, R. and Viswanadham, N., (2001), "Collaboration and Information Sharing in Global Contract Manufacturing Networks", *IEEE/ASME Transactions on Mechatronics*, Vol. 6, No. 4, 366-376.
19. Gray, J.V., Tomlin, B. and Roth, A.V. (2009), "Outsourcing to a Powerful Contract Manufacturer: The Effect of Learning-by-Doing", *Production and Operations Management*, Vol. 18, No. 5, 487-505.
20. Han, C., Porterfield, T. and Li, X. (2012), "Impact of Industry Competition on Contract Manufacturing: An Empirical Study of U.S. Manufacturers", *International Journal of Production Economics*, 138, 159-169.
21. Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J-L. and Borza, A. (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.3, 449-467.
22. Hölmstrom, B. (1979), "Moral Hazard and Observability", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1, 74-91.
23. Horng, C. and Chen, W. (2008), "From Contract Manufacturing to Own Brand Management: The Role of Learning and Cultural Heritage Identity", *Management and Organization Review* 4:1, 109-133.
24. Hovenkamp, E. and Masur, J. (2016), "How Patent Damages Skew Licensing Market", *Public Law and Legal Theory Working Papers*, 617.
25. Hsiao, Y-C. and Chen, C-J. (2013), "Branding vs Contract Manufacturing: Capability, Strategy, and Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, No. 4, 317-334.
26. Hughes, S.F. and Beasley, F. (2008), "A Framework FOR Strategic Alliance Partner Choice", *Journal of Business Inquiry*, 53-59
27. Hvide, H.K. (2011), "Do Individual Investors Have Asymmetric Information Based on Work Experience?" *The Journal of Finance*, Vol. LXVI, No. 3, 1011-1041.

28. Katz, M.L. and Shapiro, C. (1986), "How to License Intangible Property", *The Quarterly Journal of Economics*.
29. Ketokivi, M. (2006), "Elaborating the Contingency Theory of Organizations: The Case of Manufacturing Flexibility Strategies", *Production and Operations Management*, Vo. 15, No. 2, 215-228.
30. Kim, B. (2003), "Dynamic Outsourcing to Contract Manufacturers with Different Capabilities of Reducing the Supply Cost", *International Journal of Production Economics*, 86, 63-80.
31. Kim, Y. (2009), "Choosing between International Technology Licensing Partners: An Empirical Analysis of U.S. Biotechnology Firms", *Journal of Engineering and Technology Management*, 26, 57-72.
32. Kim, Y. and Vonortas, N.S. (2006), "Technology Licensing Partners", *Journal of Economics and Business*, 58, 273-289.
33. Kitagawa, T., Masuda, Y. and Umezawa, M. (2014), "Patent Strength and Optimal Two-part Tariff Licensing with a Potential Rival", *Economics Letters*, 123, 227-231.
34. Lüthje, B. (2002), "Electronics Contract Manufacturing: Global Production and the International Division of Labor in the Age of the Internet", *Industry and Innovation*, Vol. 9, No. 3, 227-247.
35. Mohiuddin, M. and Su, Z. (2013), "Manufacturing Small and Medium Size Enterprise's Offshore Outsourcing and Competitive Advantage: An Explanatory Study on Canadian Offshoring Manufacturing SMEs", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 29, No. 4, 1111-1130
36. Mukherjee, A. (2007), "Optimal Licensing Contract in an Open Economy", *Economics Bulletin*, Vol 12, No. 3, 1-6.
37. Offodile, O.F. and Abdel-Malek, L.L. (2002), "The Virtual Manufacturing Paradigm: The Impact of IT/IS Outsourcing on Manufacturing Strategy", *International Journal of Production Economics*, 75, 147-159.
38. Pitkethly, R.H. (2001), "Intellectual Property Strategy in Japanese and UK Companies: Patent Licensing Decisions and Learning Opportunities", *Research Policy*, 30, 425-442.
39. Plambeck, E.L. and Taylor, T.A. (2005), "Sell the Plant? The Impact of Contract Manufacturing on Innovation, Capacity, and Profitability", *Management Science*, Vol. 51, No. 1, 133-150.

40. Ramu, S.S. (1997), "International Licensing, Managing Intangible Resources", *Response Books*.
41. San Martin, M. and Saracho, A.I. (2010), "Royalty Licensing", *Economics Letters* xxx, xxx-xxx.
42. Sen, D. (2005), "On the Coexistence of Different Licensing Schemes", *International Review of Economics and Finance*, 14, 393-413.
43. Smith, J. and Hartnett, E. (2015), "The Licensing Lifecycle: From Negotiation to Compliance", *The Serials Librarian*, 68: 1-4, 205-214.
44. Tauman, Y. and Sen, D. (2007), "General Licensing Schemes for a Cost-reducing Innovation", *Games and Economic Behavior*, 59, 163-186.
45. Teece, D.J. (1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, Vol. 15, No. 6, 285-305.
46. Tenbrunsel, A.E., Wade-Benzoni, K.A., Moag, J. and Bazerman, M.H. (1999), "The Negotiating Matching Process: Relationships and Partner Selection", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 80, No. 3, 252-283.
47. Ülkü, S., Toktay, L.B., and Yücesan, E. (2007), "Risk Ownership in Contract Manufacturing", *Manufacturing & Service Operations Management*, Vo. 9, No. 3, 225-241.
48. Wang, X.H. (1998), "Fee versus Royalty Licensing in a Cournot Duopoly Model", *Economics Letters*, 60, 55-62.
49. Wittstruck, D. and Teuteberg, F. (xxxx), "Integrating the Concept of Sustainability into the Partner Selection Process: a Fuzzy-AHP-TOPSIS Approach", *International Journal of Logistics Systems and Management*, Vol. x, No. x, xxxx-xxxx.
50. World Intellectual Property Organization (2015), Successful Technology Licensing, IP Assets Management Series.
51. Wu, N., Mao, N. and Qian, Y. (1999), "An Approach to Partner Selection in Agile Manufacturing", *Journal of Intelligent Manufacturing*, 10, 519-529.
52. Wu, W.Y., Shih, H-A. and Chan, H-C. (2009), "The Analytical Network Process for Partner Selection Criteria in Strategic Alliances", *Expert Systems with Applications*, 36, 4646-4653.
53. Τσιότρας, Γ.Δ. (1999), *Διοίκηση Παραγωγής*, Τόμος β', Εκδόσεις Ευγ. Μπένου.
54. Χατζηδημητρίου, Ι.Αθ. (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, ΑΝΙΚΟΥΛΑ.