

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διδακτορική Διατριβή

**Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΚΛΑΒΟΥΝΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής:
Χατζηδημητρίου Ιωάννης,
Καθηγητής Τμήματος ΟΔΕ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Τριμελής Επιτροπή:
Σουμπενιώτης Δημήτρης,
Καθηγητής Τμήματος ΟΔΕ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Βούζας Φώτης
Καθηγητής Τμήματος ΟΔΕ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2019

Copyright © ΣΚΛΑΒΟΥΝΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, 2019
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των
απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι να μελετήσει εμπειρικά τους πλέον κρίσιμους προγενέστερους παράγοντες για τη δημιουργία και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων σε Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες (ΔΣΣ) ελληνικών επιχειρήσεων και να εξετάσει την επίδραση του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση των ΔΣΣ. Η παρούσα διατριβή ενσωματώνει στοιχεία από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (ΘΚΑ) και τη θεωρία του κόστους συναλλαγών (ΘΚΣ). Η μελέτη της υπάρχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας έχει αναδείξει ως σημαντικότερους παράγοντες τους ακόλουθους πέντε, οι οποίοι εξετάζονται ενδεδειγμένα: α) την εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη, β) την προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο, γ) την ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο, δ) τον αντιληπτό κίνδυνο καιροσκοπικής συμπεριφοράς του τοπικού εταίρου από τον ξένο εταίρο και ε) την καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας. Επιπρόσθετα, διερευνάται η επίδραση του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση των ΔΣΣ με την εφαρμογή ενός πρωτότυπου εργαλείου μέτρησης με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, καθώς και ο μετριαστικός ρόλος της περιβαλλοντικής εχθρότητας στην επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ. Το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο ελέγχεται μέσω ποσοτικής έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου μεταξύ ΔΣΣ που λειτουργούν στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων και ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής γίνεται με τη χρήση α) της τεχνικής της γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο των Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS) και της παλινδρόμησης σε δύο στάδια (2SLS), και β) με την τεχνική της ανάλυσης μονοπατιού με τη χρήση μοντέλου δομικών εξισώσεων (SEM). Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν την αξία του συνδυασμού παραγόντων που προέρχονται τόσο από τη ΘΚΑ όσο και από τη ΘΚΣ και συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση του πόσο σημαντικοί είναι οι συγκεκριμένοι προγενέστεροι παράγοντες της εμπιστοσύνης, καθώς και του ρόλου της εμπιστοσύνης στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης των ΔΣΣ στο γεωγραφικό πλαίσιο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η παρούσα διατριβή ολοκληρώνεται με την περιγραφή της συμβολής της στη θεωρία, τις διοικητικές και πρακτικές επιπτώσεις της και τις προτάσεις του συγγραφέα για μελλοντική έρευνα.

ABSTRACT

The purpose of this PhD dissertation is to empirically examine the most critical antecedent factors for developing and strengthening trust among partners in International Strategic Alliances (ISAs) of Greek enterprises and to examine the impact of the level of trust the foreign partner has towards the local partner on the performance of ISAs. The present dissertation incorporates elements from the Social Exchange Theory (SET) and the Transaction Cost Theory (TCT). The study of the existing international literature has highlighted the following five factors as the most important antecedents of trust: a) favorable local partner reputation, b) prior collaboration with the local partner, c) communication quality with the local partner, d) foreign partner's perceived risk of local partner's opportunistic behavior, and e) the establishment of a formal alliance control mechanism. In addition, the impact of the degree of trust the foreign partner has towards the local partner on ISA performance is examined by applying an original measurement tool with quantitative and qualitative criteria as well as the role of environmental hostility in the local market as a moderator of the impact of the degree of foreign partner's trust towards the local partner on ISA performance. The proposed theoretical model is tested through quantitative research using a questionnaire survey among ISAs that operate in South East Europe. The collected data will be analyzed by using Factor Analysis and Structural Equation Modeling (SEM). The analysis of the results and the control of the research hypotheses of the dissertation is performed by applying a) the linear regression method with ordinary least squares (OLS) and two-stage regression (2SLS), and b) the path analysis technique with structural equations modelling (SEM). The results highlight the value of the combination of factors coming from both SET and TCT and contribute to a better understanding of the importance of specific antecedent factors of trust and the role of trust in achieving higher performance of ISAs in the South East Europe region. The dissertation ends with the description of its theoretical contributions, its managerial and practical implications and the author's proposals for future research.

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα μελέτη δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την πολύτιμη συμβολή ορισμένων ιδιαίτερα σημαντικών για μένα ανθρώπων.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω τη διατριβή μου στον Καθηγητή και Επιβλέποντα της παρούσας διατριβής, κ. Χατζηδημητρίου Ιωάννη για την αμέριστη συμπαράστασή του και την πολύτιμη καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας και της συγγραφής της. Πρόκειται για έναν εξαιρετο ακαδημαϊκό δάσκαλο, έναν δίκαιο και αυστηρό κριτή και έναν πολύτιμο συνεργάτη με τον οποίο εύχομαι να συνεχίσουμε να μοιραζόμαστε τις ανησυχίες μας και να επιτυγχάνουμε όλους τους επιστημονικούς μας στόχους για πολλά ακόμα χρόνια.

Πολύ σημαντική ήταν η συνεισφορά των μελών της Τριμελούς Επιτροπής, Καθηγητών του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Σουμπενιώτη Δημήτριου και κ. Βούζα Φώτιου, καθώς και των Καθηγητών του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Βασιλειάδη Χρήστου, κ. Ανδρονικίδη Ανδρέα και κας Τσιόττσιου Ροδούλας, της Καθηγήτριας του Leeds University Business School κας Πλακογιαννάκη Εμμανουέλλας και του Καθηγητή του University of Glasgow κ. Δημητράτου Παύλου. Οι παρατηρήσεις τους, οι συμβουλές τους και οι επισημάνσεις τους αποδείχτηκαν καταλυτικής σημασίας σε όλα τα στάδια της συγγραφής της διατριβής, από την επιλογή συγκεκριμένων ερευνητικών κατευθύνσεων μέχρι την ορθή σύνταξη του ερευνητικού ερωτηματολογίου.

Έπειτα, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους ακόλουθους συνεργάτες, συναδέλφους και στελέχη επιχειρήσεων για την πολύτιμη συμβολή τους στη συλλογή των ερωτηματολογίων και των δεδομένων της έρευνας: κ. Ρότσιο Κωνσταντίνο, κ. Σπυρόπουλο Θεοχάρη, κ. Κυανίδη Ιωάννη, κα. Αναστασιάδου Δώρα, κα. Κουτσομίχα Δαμιάνα, κ. Κωνσταντινίδη Παντελή, κ. Ξανθόπουλο Χρυσόστομο.

Φυσικά, δε θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω και να μην αφιερώσω τη διατριβή μου στους γονείς μου, κα. Σκλαβούνου – Κυριακοπούλου Πασχαλίνα και κ. Σκλαβούνο Σπύρο και τον αδερφό μου, κ. Σκλαβούνο Αλέξανδρο. Η συνεχής υλική και συναισθηματική συμπαράστασή τους, η πολύτιμη καθοδήγησή τους και η αγάπη με την οποία με

περιβάλλουν σε όλα τα χρόνια της ζωής μου και της εκπαιδευτικής μου σταδιοδρομίας, από μικρό παιδί μέχρι σήμερα, είναι ό,τι καλύτερο θα μπορούσε να περιμένει κάποιος για να υλοποιήσει τους στόχους του. Είμαι σίγουρος ότι οι γονείς μου μπορούν περισσότερο από τον καθένα, λόγω της ιδιότητάς τους ως Πανεπιστημιακοί δάσκαλοι, να αντιλαμβάνονται την προσπάθεια και τους αγώνες μου στο πέρασμα των ετών και το λιγότερο που μπορώ να τους προσφέρω ως ανταμοιβή είναι η αγάπη μου και η αίσθηση δικαίωσης και υπερηφάνειας που είμαι βέβαιος ότι νιώθουν για την κατάκτηση ενός ακόμα στόχου μου, όπως η απόκτηση του Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω τη διατριβή μου στη γυναίκα της ζωής μου, τη σύζυγό μου κα. Κωστούδα Μαρία. Η υπομονή της, η κατανόησή της, η αγάπη της και η ψυχική και συναισθηματική γαλήνη που απλόχερα μου προσφέρει από την πρώτη στιγμή που τη γνώρισα έχει συμβάλει αποφασιστικά στην επίτευξη της συγγραφής της παρούσας διατριβής.

Σας ευχαριστώ όλους από τα βάθη της ψυχής μου και σας αφιερώνω εξαιρετικά την παρούσα διδακτορική διατριβή.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	11
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	12
ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ, ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΤΟΜΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ	13
1.1 Εισαγωγή	13
1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο έρευνας	14
1.3 Κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία	17
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι της διατριβής	21
1.5 Τοποθέτηση και δυνητική συμβολή της διατριβής	22
1.6 Ορισμοί των βασικών εννοιών της διατριβής	31
1.7 Σύνοψη	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΚΒΑΣΗ ΜΙΑΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	34
2.1 Γενικά σχόλια για τις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες	34
2.2 Γενικά σχόλια για την εμπιστοσύνη	36
2.3 Ορισμοί της εμπιστοσύνης	38
2.4 Μορφές της εμπιστοσύνης	41
2.5 Διαστάσεις της εμπιστοσύνης	44
2.6 Πηγές της εμπιστοσύνης	48
2.7 Διαφοροποιήσεις – ιδιαιτερότητες της εμπιστοσύνης στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες	49
2.8 Η αντίληψη της εμπιστοσύνης για την παρούσα διατριβή	51
2.9 Σύνοψη	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	54
3.1 Γενικά σχόλια για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης	54

3.2 Παραγωγή εμπιστοσύνης βασισμένη στις διαδικασίες	55
3.3 Παραγωγή εμπιστοσύνης βασισμένη στα χαρακτηριστικά	60
3.4 Παραγωγή εμπιστοσύνης βασισμένη στους θεσμούς	63
3.5 Βασικά σημεία που θα πρέπει να προσεχθούν από τη διοίκηση κατά τη διαδικασία οικοδόμησης της εμπιστοσύνης	65
3.6 Σύνοψη	72

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ
ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ**

4.1 Γενικά σχόλια για το θεωρητικό υπόβαθρο της διατριβής	73
4.2 Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών	73
4.3 Θεωρία κόστους συναλλαγών στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών	75
4.4 Ενσωμάτωση της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής και της θεωρίας κόστους συναλλαγών στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών για τη μελέτη των προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης και της σχέσης ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες	79
4.5 Σύνοψη	81

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

5.1 Προγενέστεροι παράγοντες εμπιστοσύνης από τη ΘΚΑ	82
5.1.1 Η εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη	82
5.1.2 Η προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο	85
5.1.3 Η ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο	88
5.2 Προγενέστεροι παράγοντες εμπιστοσύνης από τη ΘΚΣ	90
5.2.1 Ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο	90
5.2.2 Η καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας	95
5.3 Επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ	99
5.4 Η επιρροή της περιβαλλοντικής εχθρότητας στην τοπική αγορά ως μετριαστικής μεταβλητής στην επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ	101

5.5 Σύνοψη	103
ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	105
6.1 Ερευνητική προσέγγιση	105
6.2 Ερευνητική μέθοδος	106
6.3 Συγκρότηση δείγματος	107
6.4 Δειγματοληψία και δείγμα	109
6.5 Ερευνητικό εργαλείο	110
6.6 Βασικές ερευνητικές υποθέσεις	111
6.7 Στατιστικά εργαλεία	112
6.8 Μαθηματική υποδειματοποίηση ερευνητικών υποθέσεων.....	113
6.9 Ζητήματα δεοντολογίας.....	114
6.10 Σύνοψη	115
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΈΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΈΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	116
7.1 Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής	116
7.2 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	126
7.3 Σύνοψη	136
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	138
8.1 Σχολιασμός ερευνητικών αποτελεσμάτων	138
8.2 Συμβολή της έρευνας στη θεωρία	140
8.3 Διοικητικές και πρακτικές επιπτώσεις	142
8.4 Περιορισμοί και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα	143
8.5 Σύνοψη	144
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	146
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.	172

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Θεωρητικό μοντέλο της διατριβής για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ	28
Σχήμα 2. Υπόδειγμα δομικών εξισώσεων	114
Σχήμα 3: Τυποποιημένοι συντελεστές υποδείγματος δομικών εξισώσεων	135

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ορισμοί των βασικών όρων της διατριβής	32
Πίνακας 2. Καθοριστικοί παράγοντες συνεργατικής συμπεριφοράς / Πηγές της εμπιστοσύνης	49
Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων	118
Πίνακας 4. Επίπεδο βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο	122
Πίνακας 5. Επίπεδο θετικής φήμης εταίρου	122
Πίνακας 6. Επίπεδο ποιότητας επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων	123
Πίνακας 7. Επίπεδο αντιληπτού κινδύνου καιροσκοπικής συμπεριφοράς	124
Πίνακας 8. Επίπεδο καθιέρωσης επίσημου μηχανισμού ελέγχου	125
Πίνακας 9. Βαθμός αύξησης της επίδοσης των ΔΣΣ	125
Πίνακας 10. Επίπεδο περιβαλλοντικής εχθρότητας	126
Πίνακας 11. Μέθοδοι ελέγχου κανονικότητας κατά Kolmogorov-Smirnov και Shapiro- Wilk	127
Πίνακας 12. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 1ης ερευνητικής υπόθεσης	128
Πίνακας 13. Mann-Whitney test για τον έλεγχο της 2 ^{ης} ερευνητικής υπόθεσης	128
Πίνακας 14. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 3ης ερευνητικής υπόθεσης	129
Πίνακας 15. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 4ης ερευνητικής υπόθεσης	130
Πίνακας 16. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 5ης ερευνητικής υπόθεσης	131
Πίνακας 17. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 6ης ερευνητικής υπόθεσης	131
Πίνακας 18. Εφαρμογή παλινδρόμησης 2SLS για τον έλεγχο της 7ης ερευνητικής υπόθεσης	132
Πίνακας 19. Μη τυποποιημένοι συντελεστές υποδείγματος δομικών εξισώσεων	134
Πίνακας 20. Διαγνωστικοί έλεγχοι υποδείγματος δομικών εξισώσεων	136

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Σύνθεση δείγματος ανά κλάδο δραστηριοποίησης	116
Γράφημα 2. Σύνθεση δείγματος ανά κλάδο δραστηριοποίησης (%)	117
Γράφημα 3. Σύνθεση δείγματος ανά κύκλο εργασιών	117
Γράφημα 4. Σύνθεση δείγματος ανά κύκλο εργασιών (%)	118
Γράφημα 5. Κατηγορίες ΔΣΣ στις οποίες συμμετέχουν οι επιχειρήσεις	119
Γράφημα 6. Κατηγορίες ΔΣΣ στις οποίες συμμετέχουν οι επιχειρήσεις (%)	119
Γράφημα 7. Πιο σημαντική κατηγορία ΔΣΣ για τη μακροπρόθεσμη πορεία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων	120
Γράφημα 8. Πιο σημαντική κατηγορία ΔΣΣ για τη μακροπρόθεσμη πορεία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων (%)	121
Γράφημα 9. Προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΣΥΝΤΟΜΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα ζήτημα που μόλις τα τελευταία χρόνια άρχισε να απασχολεί τη σύγχρονη βιβλιογραφία είναι η σημασία της εμπιστοσύνης (trust) μεταξύ των εταιρών για την επιτυχία των Διεθνών Στρατηγικών Συμμαχιών (ΔΣΣ) (International Strategic Alliances – ISAs). Η παρούσα διδακτορική διατριβή στοχεύει στην αποκρυστάλλωση της πολυδιάστατης έννοιας της εμπιστοσύνης και του σπουδαίου ρόλου που αυτή διαδραματίζει στην επιτυχία των ΔΣΣ με την ανάδειξη των σημαντικότερων παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργία της εμπιστοσύνης στα πλαίσιά τους.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μία σύντομη επισκόπηση της διατριβής. Αρχικά γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίζεται η εξέταση του φαινομένου της εμπιστοσύνης. Στη συνέχεια, επισημαίνονται τα σημαντικότερα κενά στη υπάρχουσα βιβλιογραφία που παρέχουν το σκεπτικό για τη συγκεκριμένη διατριβή. Με βάση τα κενά στη βιβλιογραφία, διαμορφώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι στόχοι της μελέτης αντίστοιχα. Έπειτα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η τοποθέτηση της μελέτης σε σχέση με προηγούμενες έρευνες, καθώς και οι πιθανές συνεισφορές της διατριβής. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση των ορισμών των βασικών εννοιών της διατριβής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται αναλυτικά οι ΔΣΣ και οι διακρίσεις τους και γίνεται εκτενής αναφορά στους πολλούς διαφορετικούς ορισμούς που έχουν αποδοθεί κατά καιρούς στην έννοια της εμπιστοσύνης, καθώς και στο γενικότερο θεωρητικό υπόβαθρο που περιλαμβάνει τις μορφές, τις διαστάσεις και τις πηγές της εμπιστοσύνης. Ακόμα, τονίζονται οι διαφοροποιήσεις – ιδιαιτερότητες της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ (σε σύγκριση με τις εγχώριες) και δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα του ρόλου που διαδραματίζει η εμπιστοσύνη για την επιτυχία των ΔΣΣ.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται λεπτομερώς η διαδικασία δημιουργίας και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης, αλλά και τα βασικά σημεία που θα πρέπει να προσεχθούν από την εκάστοτε διοίκηση κατά τη διαδικασία οικοδόμησης της εμπιστοσύνης.

Ακολουθεί το τέταρτο κεφάλαιο που περιλαμβάνει τη θεωρητική προσέγγιση για την ενσωμάτωση της Θεωρίας της Κοινωνικής Ανταλλαγής (ΘΚΑ) (Social Exchange Theory – SET) και της Θεωρίας του Κόστους Συναλλαγών (ΘΚΣ) (Transaction Cost Theory – TCT) με την επί μέρους ανάλυση των δύο θεωριών.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το θεωρητικό μοντέλο και τις ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης και την επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ, καθώς και την πιθανή μετριαστική (moderating) επιρροή της περιβαλλοντικής εχθρότητας (environmental hostility) στην επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας και ειδικότερα, η ερευνητική προσέγγιση, η ερευνητική μέθοδος, η συγκρότηση δείγματος και η δειγματοληψία, το ερευνητικό εργαλείο, τα στατιστικά εργαλεία, η μαθηματική υποδειματοποίηση ερευνητικών υποθέσεων και η παρουσίαση των ζητημάτων δεοντολογίας.

Ακολουθεί το έβδομο κεφάλαιο το οποίο περιλαμβάνει την παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής και ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων με τις μεθόδους των Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS), της παλινδρόμησης σε δύο στάδια (2SLS) και της ανάλυσης μονοπατιού (path analysis) μέσω της χρήσης μοντέλου δομικών εξισώσεων (SEM).

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται η ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ειδικότερα, το κεφάλαιο ξεκινά με τον σχολιασμό των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Έπειτα, ακολουθεί η συμβολή της παρούσας μελέτης στη θεωρία και οι διοικητικές και πρακτικές επιπτώσεις της, ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των περιορισμών της έρευνας και των κατευθύνσεων για μελλοντικές μελέτες.

1.2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην παγκοσμιοποίηση των αγορών (globalization of markets), η οποία ορίζεται ως «*η συνεχής διαδικασία ενδυνάμωσης του βαθμού αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των αγορών των χωρών όλου του κόσμου*» (Χατζηδημητρίου, 2003: 25). Ο βαθμός αλληλεξάρτησης των οικονομιών σε όλο τον κόσμο έχει αυξηθεί καθώς η μείωση των εμποδίων στη διακίνηση των προϊόντων, των κεφαλαίων, της τεχνολογίας, και των ανθρώπων (Daniels et al., 2009) προκάλεσε την αύξηση της αξίας των συναλλαγών μεταξύ τους. Αυτές οι τάσεις της παγκοσμιοποίησης έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις να αναζητούν επιχειρηματικές ευκαιρίες με επιθετικό τρόπο σε άλλες χώρες, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές στα πλαίσια των ταχύτατων ρυθμών μεταβολών στις παγκόσμιες αγορές. Ταυτόχρονα, πολλές

εταιρίες δεν έχουν τους αναγκαίους πόρους για να αναζητήσουν πιθανές ευκαιρίες στην παγκόσμια επιχειρηματική σκηνή ή για να αναπτύξουν κάθε είδους εξελιγμένες τεχνολογίες ή για να δημιουργήσουν κανάλια διανομής σε άλλες χώρες βασιζόμενες μόνο στις δικές τους δυνατότητες. Αυτές οι προκλήσεις ασκούν μία συνεχή πίεση στις εταιρίες να βρουν και να εφαρμόσουν νέους τρόπους οργάνωσης των διεθνών επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων (Kauser and Shaw, 2004).

Οι νέες συνθήκες που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποίηση οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν ότι θα πρέπει να βρουν τους κατάλληλους εταίρους για να αποκτήσουν πρόσβαση στους αναγκαίους πόρους και να μοιραστούν τους επιχειρηματικούς κινδύνους της διεθνούς επέκτασής τους. Ως εκ τούτου, η συνεργασία μέσω διεθνών στρατηγικών συμμαχιών (ΔΣΣ) παρατηρείται με όλο και μεγαλύτερη συχνότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ΔΣΣ να έχουν αναδειχτεί ως ένα σημαντικό μέσο ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες των διεθνών αγορών, τον έντονο παγκόσμιο ανταγωνισμό, τη φιλελευθεροποίηση των εθνικών εμπορικών πολιτικών και τις επαναστατικές εξελίξεις στις μεταφορές και τις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Castro and Roldán, 2015; Silva, Bradley and Sousa, 2012; Kauser and Shaw, 2004; Kwon, 2008; Robson et al., 2002; Schilke and Goerzen, 2010).

Οι Διεθνείς ή Παγκόσμιες Στρατηγικές Συμμαχίες (International or Global Strategic Alliances – ISAs) αποτελούν επίσημες ή ανεπίσημες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, για την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων όπως η επέκταση των δραστηριοτήτων τους στις διεθνείς αγορές, η ισχυροποίηση της θέσης τους στο διεθνές επιχειρηματικό στερέωμα και η βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς τους διαμέσου της επίτευξης οικονομιών κλίμακας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών (Yoshino and Rangan, 1995). Μία συμμαχία χαρακτηρίζεται διεθνής όταν μία τουλάχιστον από τις επιχειρήσεις – εταίρους προέρχεται από διαφορετική χώρα από αυτήν όπου δραστηριοποιείται η συμμαχία (Χατζηδημητρίου, 2003). Εκτενέστερη ανάλυση για το θεωρητικό υπόβαθρο και τις μορφές των ΔΣΣ ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Ωστόσο, παρά την ελκυστικότητα των στρατηγικών συμμαχιών ως ένα σημαντικό μέσο για τη διεξαγωγή διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αυτές δεν αποτελούν πανάκεια για τις δυσκολίες και τα εμπόδια του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων (Madhok, 1995a, 1995b, 2006) στα πλαίσια της διεθνούς επέκτασής τους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ΔΣΣ χαρακτηρίζονται από ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό αποτυχίας, που

κυμαίνεται από 30% έως ακόμα και 70%, σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες (Steensma et al., 2008; Kale and Singh, 2009; Pak et al., 2009; Castro and Roldán, 2015; Madhok et al., 2015; Linwei et al., 2017). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, μία από τις σοβαρότερες αιτίες αποτυχίας πολλών ΔΣΣ είναι η έλλειψη προσοχής στο θέμα της διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ των εταίρων της συμμαχίας (Boersma et al., 2003; Brouthers and Bamossy, 2006; Madhok, 1995a, 2006). Η συμμετοχή σε μία ΔΣΣ σημαίνει ότι δύο ή περισσότεροι εταίροι πρόκειται να εργαστούν από κοινού για να αποφασίσουν τη στρατηγική κατεύθυνση και να διαχειριστούν τα λειτουργικά ζητήματα της συμμαχίας. Για να διαχειριστούν με επιτυχία αυτά τα ζητήματα, οι εταίροι θα πρέπει να γνωρίζουν πως να συνεργαστούν ο ένας με τον άλλον, τι να περιμένουν, πως να διεκδικήσουν αυτό που περιμένουν, καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισης προβλέψιμων και απρόβλεπτων περιστάσεων κατά τη διάρκεια της ζωής της ΔΣΣ. Ως εκ τούτου, η οικοδόμηση μίας καλής συνεργατικής σχέσης αποτελεί βασική προϋπόθεση και συμβάλλει σημαντικά στην επίδοση (performance) της ΔΣΣ (Boersma et al., 2003; Ali, 2013).

Ένα σχεσιακό στοιχείο (relational element) που λογίζεται ως υψίστης σημασίας στη βιβλιογραφία των ΔΣΣ είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων (Inkpen and Currall, 1998; Buckley and Glaister, 2002; Nielsen and Nielsen, 2009). Προηγούμενες έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων μιας ΔΣΣ αυξάνει την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ τους (Ariño et al., 2001), διευρύνει την ευελιξία και τη ζώνη ανοχής μεταξύ των εταίρων (Madhok, 1995b; Young-Ybarra and Wiersema, 1999), μειώνει τα κόστη των συναλλαγών μεταξύ τους (Zaheer et al., 1998; Dyer and Chu, 2003), περιορίζει τις συγκρούσεις (Zaheer et al., 1998), διευκολύνει την εκμάθηση και την καινοτομία (Nielsen and Nielsen, 2009) καθώς και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney and Hansen, 1994). Ως εκ τούτου, στη σχετική βιβλιογραφία δίνεται μεγάλη έμφαση στη σημασία της δημιουργίας και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων (Beamish and Banks, 1987; Madhok, 1995a, 1995b; Inkpen and Currall, 1998; Parkhe, 1998a, 1998b; Nielsen, 2001; Buckley and Glaister, 2002; Boersma et al., 2003) καθώς και στον κρίσιμο και καθοριστικό ρόλο που αυτή διαδραματίζει στις επιδόσεις των ΔΣΣ (Madhok, 1995b; Inkpen and Currall, 1998; Zaheer et al., 1998; Cullen et al., 2000; Krishnan et al., 2006; Ng et al., 2007; Nielsen, 2007; Robson et al., 2008; Lavie et al., 2012). Μάλιστα, η εμπιστοσύνη έχει γίνει ευρέως αποδεκτή στη βιβλιογραφία ως το θεμέλιο των σχέσεων μεταξύ των εταίρων των συνεργασιών (Bachmann and Inkpen, 2011; Jiang et al., 2011; Liu, 2012; Nes et al., 2007; Ismail, 2013). Το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της εμπιστοσύνης, καθώς

και οι τρόποι δημιουργίας εμπιστοσύνης στα πλαίσια μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας αναλύονται λεπτομερώς στα επόμενα κεφάλαια της διατριβής.

Παρά το γεγονός ότι κατά τα τελευταία έτη η εμπιστοσύνη έχει καταστεί μία κεντρική έννοια στη διεθνή βιβλιογραφία των ΔΣΣ, υπάρχει περιορισμένη κατανόηση για τους προγενέστερους παράγοντες (antecedents) οι οποίοι συμβάλλουν ώστε οι εταίροι να οικοδομήσουν και να διατηρήσουν μία σχέση που να χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη. Αντίστοιχη έλλειψη παρατηρείται στη διεθνή βιβλιογραφία και όσον αφορά στην εμπειρική εξέταση της σχέσης ανάμεσα στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων και την επίδοση της συμμαχίας. Οι σχετικά περιορισμένες έρευνες που έχουν διεξαχθεί μέχρι σήμερα για τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης είναι είτε θεωρητικές (Parkhe, 1998a, 1998b; Inkpen and Currall, 1998; Nielsen, 2001) είτε βασίζονται σε μελέτες περιπτώσεων (case studies) (Jennings et al., 2000; Boersma et al., 2003; Brouthers and Bamossy, 2006), γεγονός που υποδεικνύει την ανάγκη για διεξαγωγή περισσότερων εμπειρικών μελετών μεγάλης κλίμακας. Επιπλέον, σε αρκετές μελέτες σχετικά με την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων των ΔΣΣ γίνεται έκκληση για πιο συστηματική έρευνα σχετικά με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης και τη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης των ΔΣΣ (Madhok, 1995b; Inkpen and Currall, 1997; Silva et al., 2012). Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει καμία απολύτως εμπειρική έρευνα όσον αφορά το θέμα της εμπιστοσύνης στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες που έχουν σχηματίσει διαχρονικά οι ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτή η ανάγκη για μία πιο συστηματική μελέτη των κρίσιμων προγενέστερων παραγόντων για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων και τη σύνδεσή της με την επίδοση της συμμαχίας, καθώς και η παντελής έλλειψη προηγούμενης εμπειρικής έρευνας συγκεκριμένα για τις ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελεί το βασικό ερευνητικό κίνητρο και τον σκοπό της παρούσας διατριβής.

1.3. ΚΕΝΑ ΣΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Παρά τη μεγάλη εκτίμηση της σημασίας της εμπιστοσύνης στη διαχείριση των σχέσεων στα πλαίσια των ΔΣΣ, εξακολουθούν να υπάρχουν κενά στην κατανόησή μας για τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης και τη σχέση εμπιστοσύνης – επίδοσης στις ΔΣΣ. Καταρχήν, υπάρχει μία γενική συναίνεση μεταξύ των ερευνητών ότι *«η εμπιστοσύνη προκύπτει όταν δύο πλευρές είναι πρόθυμες να αυξήσουν την ευπάθεια (vulnerability) του ενός προς τον άλλο, του οποίου η συμπεριφορά δεν είναι υπό τον έλεγχο του άλλου»* (Hennart and Zeng, 2005: 113). Αυτή η έκθεση στην ευπάθεια μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης σε μία συμμαχία. Εξαιτίας αυτής της ευπάθειας, πρέπει να

οικοδομηθούν γερά θεμέλια εμπιστοσύνης. Αυτό σημαίνει πως ό,τι συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης πρέπει να είναι γνωστό και να καλλιεργείται. Ωστόσο, η διαθέσιμη βιβλιογραφία σχετικά με τους παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία της εμπιστοσύνης, είναι εξαιρετικά κατακερματισμένη με πολύ μικρή αθροιστική μάθηση. Συνεπώς, δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τους προγενέστερους παράγοντες για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, καθώς οι προηγούμενοι ερευνητές εστιάζουν σε ένα περιορισμένο σύνολο παραγόντων και προσδιορίζουν διαφορετικούς προγενέστερους παράγοντες για την εμπιστοσύνη.

Εμπειρικές μελέτες σχετικά με τους προγενέστερους παράγοντες για τη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων μιας ΔΣΣ έχουν εξετάσει παράγοντες όπως οι προηγούμενες σχέσεις μεταξύ των εταίρων (prior inter-partner relations), η λήψη αποφάσεων (decision making) και η ανοχή (forbearance) (Inkpen and Currall, 1997), η διαφάνεια (transparency), η αλληλεξάρτηση (interdependence), η πολιτισμική απόσταση (cultural distance) και η μακροβιότητα της συμμαχίας (alliance longevity) (Nielsen, 2001), η συνεργατική τεχνογνωσία (collaborative know-how) και η προστατευτικότητα της γνώσης (knowledge protectiveness) (Nielsen and Nielsen, 2009), η διανεμητική δικαιοσύνη (distributive fairness) και η ομοιότητα μεταξύ των εταίρων (partner similarity) (Robson et al., 2008), η αντιστοιχία στόχων (goal congruence), η πολιτισμική ομοιότητα (cultural similarity) και η συμπληρωματικότητα των πόρων (resource complementary) (Deitz et al., 2010), οι κοινές αξίες (shared values), η επικοινωνία (communication) και ο καιροσκοπισμός (opportunism) (Silva et al., 2012), η δικαιοσύνη (fairness) και η ευελιξία (flexibility) (Kwon, 2008). Ο Ali (2013: 11) υποστηρίζει ότι «η ύπαρξη τόσων πολλών και διαφορετικών προγενέστερων παραγόντων για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης φανερώνει ότι υπάρχει περιορισμένη κατανόηση γύρω από το πώς εξηγείται η δημιουργία της εμπιστοσύνης σε μία ΔΣΣ».

Επιπλέον, οι εμπειρικές μελέτες σχετικά με τους προγενέστερους παράγοντες για τη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων μιας ΔΣΣ επικεντρώνονται κυρίως σε κοινωνικούς (social) παράγοντες (Inkpen and Currall, 1997; Kwon 2008; Robson et al., 2008, Silva et al., 2012) από τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (ΘΚΑ). Αυτή η επικέντρωση σε κοινωνικούς προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης υποβαθμίζει τη σημασία των δομικών ή διαρθρωτικών (structural) παραγόντων των ΔΣΣ που προέρχονται από τη θεωρία κόστους συναλλαγών (ΘΚΣ). Ο Parkhe (1998a, 1998b) ισχυρίζεται ότι εκτός από τους κοινωνικούς, οι δομικοί παράγοντες μιας ΔΣΣ, και ειδικότερα μιας κοινοπραξίας, είναι επίσης σημαντικοί προγενέστεροι παράγοντες της

εμπιστοσύνης. Η βασική λογική είναι ότι τα επιλεγμένα δομικά χαρακτηριστικά της ΔΣΣ περιορίζουν την αντιληπτή καιροσκοπική συμπεριφορά του εταίρου και δημιουργούν εμπιστοσύνη (Parkhe 1998a, 1998b).

Σε αντίθεση προς αυτό το σκεπτικό, υπάρχει επίσης μια άλλη ερμηνεία των δομικών παραγόντων της εμπιστοσύνης. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι επιλεγμένα δομικά χαρακτηριστικά της ΔΣΣ μπορεί να ερμηνευθούν ως σύμβολα ή σημάδια δέσμευσης που οδηγούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης (Parkhe 1998a, 1998b; Lui et al., 2009). Παρά το γεγονός ότι τα δομικά χαρακτηριστικά των ΔΣΣ υπόκεινται σε διαφορετικές ερμηνείες, είναι σημαντικό να διερευνηθεί η σχέση τους με την εμπιστοσύνη. Αναμφίβολα, η κατανόησή μας αναφορικά με τους δομικούς παράγοντες της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων στα πλαίσια των ΔΣΣ είναι πολύ περιορισμένη και παραμένει κυρίως σε θεωρητικό επίπεδο (Parkhe 1998a, 1998b; Nielsen 2001; Hennart and Zeng, 2005).

Η πρώτη προσπάθεια να μελετηθούν, τόσο οι δομικοί, όσο και οι κοινωνικοί προγενέστεροι παράγοντες της εμπιστοσύνης έγινε από τον Parkhe (1998a, 1998b). Οι μελέτες αυτές, ωστόσο, ήταν θεωρητικές και οι εμπειρικές αποδείξεις ακόμα είναι ελάχιστες (Ali, 2013). Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού και εμπειρικού μοντέλου που να περιλαμβάνει προγενέστερους παράγοντες τόσο από την ΘΚΑ όσο και από την ΘΚΣ, οι οποίοι συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων μιας ΔΣΣ. Είναι βέβαιο ότι ένα τέτοιο ολοκληρωμένο πλαίσιο θα βοηθήσει τα στελέχη των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων να κατανοήσουν καλύτερα τη σημασία των συγκεκριμένων παραγόντων στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες τους.

Έπειτα, ένα βασικό ζήτημα που συναντάται στη βιβλιογραφία των ΔΣΣ είναι η ύπαρξη διαφορούμενων αποτελεσμάτων για τη σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση της συμμαχίας. Ο Madhok (1995b) είναι ένας από τους πρώτους συγγραφείς, ο οποίος επέκρινε την τότε υπάρχουσα βιβλιογραφία ότι τοποθετούσε πολύ μεγάλη έμφαση σε «*σκληρά ζητήματα όπως της ιδιοκτησίας και του ελέγχου*», και αγνοώντας το σχεσιακό στοιχείο της εμπιστοσύνης που εξηγεί καλύτερα την επίδοση της ΔΣΣ. Πρότεινε μάλιστα ότι «*η εμπιστοσύνη έχει επιπτώσεις αποδοτικότητας και οι ενδεχόμενες ιδιότητες μείωσης του κόστους και ενίσχυσης της αξίας που διαθέτει, πρέπει να αναγνωριστούν*» (Madhok, 1995b: 126). Η λογική στην επιχειρηματολογία του Madhok είναι ότι η εμπιστοσύνη επηρεάζει την επίδοση της συμμαχίας, αυξάνοντας την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των εταίρων, διότι η εμπιστοσύνη ενισχύει τη συνεργασία και το συντονισμό μεταξύ των εταίρων, διευρύνει τη ζώνη ανοχής για προσωρινές περιόδους ανισότητας, μειώνει τις συγκρούσεις και τις

αντιλήψεις περί σχεσιακών κινδύνων και αυξάνει την ευελιξία εντός των πλαισίων της συμμαχίας (Madhok 1995b; Nooteboom et al., 1997).

Υπάρχουν αρκετές θεωρητικές έρευνες (Beamish and Banks, 1987; Madhok, 1995b; Inkpen and Currall, 1998; Parkhe 1998a, 1998b) στη διεθνή βιβλιογραφία που υποστηρίζουν την ιδέα ότι η εμπιστοσύνη είναι σημαντική για να επιτευχθεί ανώτερη επίδοση σε μία ΔΣΣ. Εντούτοις, αντίστοιχες εμπειρικές έρευνες για τη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης των ΔΣΣ είναι σχετικά περιορισμένες και εμφανίζουν αντιφατικά αποτελέσματα. Ειδικότερα, ορισμένες μελέτες διαπιστώνουν ότι η εμπιστοσύνη βελτιώνει την επίδοση των ΔΣΣ (Chen and Boggs, 1998; Lane et al., 2001; Ng et al., 2007; Nielsen, 2007; Kwon, 2008; Nielsen and Nielsen, 2009; Katsikeas et al., 2009; Bener and Glaister, 2010; Lavie et al., 2012), κάποιες άλλες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει σημαντική άμεση σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και επίδοσης μιας ΔΣΣ (Inkpen and Currall, 1997; Aulakh et al., 1996; Zaheer et al., 1998; Sarkar et al., 2001; Muthusamy et al., 2007) ενώ ορισμένες μελέτες αποκαλύπτουν τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες η εμπιστοσύνη έχει μεγαλύτερη σημασία για την επίδοση μιας ΔΣΣ (Luo 2002b; Krishnan et al., 2006; Robson et al., 2008; Silva et al., 2012; Jiang et al., 2015).

Αυτά τα ασύμφωνα ευρήματα σχετικά με τη σύνδεση της εμπιστοσύνης με την επίδοση μιας ΔΣΣ έχουν επισημανθεί από τους Silva et al. (2012), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι *«τέτοια ασύμφωνα ευρήματα υποδεικνύουν όχι μόνο ότι η σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και επίδοσης είναι πολύπλοκη και δυσνόητη, αλλά επίσης ότι η εμπιστοσύνη δεν μπορεί να βελτιώνει τα αποτελέσματα σε όλες τις περιστάσεις»* (Silva et al., 2012: 294). Αρκετοί ερευνητές (Inkpen and Currall, 1997; Ng et al., 2007) εκτιμούν ότι είναι απαραίτητες περισσότερες αποδείξεις για τον αντίκτυπο της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ.

Πέρα από αυτό, οι Robson et al. (2008) προτείνουν ότι η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να προσδιορίζει τις συνθήκες υπό τις οποίες η εμπιστοσύνη επηρεάζει την επίδοση μιας συμμαχίας. Ωστόσο, δεν υπάρχει κάποια γενική θεωρία σχετικά με τους όρους σύμφωνα με τους οποίους η εμπιστοσύνη διευκολύνει ή εμποδίζει την επίδοση μιας ΔΣΣ. Τα τελευταία χρόνια έχουν διεξαχθεί κάποιες εμπειρικές έρευνες για τις συνθήκες υπό τις οποίες η εμπιστοσύνη επηρεάζει την επίδοση μιας συμμαχίας. Ειδικότερα, οι Krishnan et al. (2006) στην εμπειρική έρευνά τους σε ΔΣΣ στην Ινδία διαπίστωσαν ότι η σύνδεση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης μιας ΔΣΣ είναι πιο ισχυρή όταν παρατηρείται χαμηλή αβεβαιότητα στην αγορά και υψηλή αβεβαιότητα συμπεριφοράς. Οι Robson et al. (2008) στην εμπειρική έρευνά τους σε ΔΣΣ με συμμετοχή εταιριών από το Ηνωμένο

Βασίλειο διαπίστωσαν ότι η σύνδεση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης μιας ΔΣΣ είναι πιο ισχυρή όταν το μέγεθος της συμμαχίας είναι μικρότερο. Από την άλλη, ο Luo (2002b) στην εμπειρική έρευνά του σε Κινεζικές ΔΣΣ διαπίστωσε ότι η σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης μιας ΔΣΣ είναι πιο ισχυρή όταν υπάρχει υψηλή αβεβαιότητα στην αγορά, ισχυρή αλληλεξάρτηση των πόρων, ανάλογος επιμερισμός του κινδύνου, μεγαλύτερη αμοιβαία δέσμευση και μικρή ηλικία συμμαχίας (Luo 2002b).

Ακόμα, οι Silva et al. (2012) στην εμπειρική έρευνά τους σε ΔΣΣ στην Πορτογαλία διαπίστωσαν ότι η σύνδεση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης μιας ΔΣΣ είναι πιο ισχυρή όταν υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των εταίρων. Τέλος, οι Jiang et al. (2015) στην πρόσφατη έρευνά τους σε Κινεζικές εταιρίες που συμμετείχαν σε ΔΣΣ διαπίστωσαν ότι η σύνδεση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης μιας ΔΣΣ είναι πιο ισχυρή όταν υπάρχει δίκαιη κατανομή των απτών και άυλων πόρων μεταξύ των εταίρων. Από τις παραπάνω έρευνες, οι μοναδικές που εξετάζουν εν μέρει τη μετριαστική επίδραση παραγόντων του περιβάλλοντος είναι οι έρευνες του Luo (2002b) και των Krishnan et al. (2006) που εξέτασαν μεταξύ άλλων παραγόντων την επίδραση της αβεβαιότητας της αγοράς στη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης μιας ΔΣΣ. Στην παρούσα διατριβή εξετάζεται για πρώτη φορά ο αντίκτυπος του παράγοντα της περιβαλλοντικής εχθρότητας (environmental hostility) στην επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ.

1.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Ο βασικός στόχος της παρούσας διατριβής είναι να μελετήσει εμπειρικά τους πλέον κρίσιμους προγενέστερους παράγοντες για τη δημιουργία και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων σε ΔΣΣ ελληνικών επιχειρήσεων και να εξετάσει την επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ.

Ο βασικός στόχος της διατριβής θα επιτευχθεί με την εμπειρική διερεύνηση των ακόλουθων τριών ερωτημάτων:

(1) Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο σε μια ΔΣΣ;

(2) Ποια είναι η επίδραση του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ;

(3) Κατά πόσον ο βαθμός περιβαλλοντικής εχθρότητας στη χώρα δραστηριοποίησης της ΔΣΣ επηρεάζει την επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ;

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα και να επιτευχθεί ο βασικός στόχος, η παρούσα διατριβή έχει τόσο θεωρητικούς όσο και εμπειρικούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί είναι:

(1) Να αναπτυχθεί ένα συνολικό πλαίσιο, με την ενσωμάτωση της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής (ΘΚΑ) – (social exchange theory - SET) και της θεωρίας του κόστους συναλλαγών (ΘΚΣ) – (transaction cost theory - TCT) για τη διερεύνηση των κοινωνικών και δομικών παραγόντων της εμπιστοσύνης, τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ και το μετριαστικό ρόλο της περιβαλλοντικής εχθρότητας στην επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της συμμαχίας.

(2) Να ελεγχθεί εμπειρικά το διαμορφωμένο πλαίσιο της έρευνας για την ανάλυση των προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης, τον αντίκτυπο της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ και το μετριαστικό ρόλο της περιβαλλοντικής εχθρότητας στην επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ με τη συμμετοχή τουλάχιστον ενός Έλληνα εταίρου με έμφαση στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

1.5. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών η διεθνής βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί εκτεταμένα με τις ΔΣΣ, γεγονός που αντικατοπτρίζει τη σημασία των ΔΣΣ στη διεξαγωγή των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Hennart, 1988; Madhok, 1995a, 1995b; Robson et al., 2002; Ng et al., 2007). Διαπιστώνει κανείς στη βιβλιογραφία σχετικά με τις ΔΣΣ δύο εκτεταμένα ερευνητικά ρεύματα. Το πρώτο ρεύμα έχει εστιάσει το ενδιαφέρον του στην επιλογή των διεθνών κοινοπραξιών (International Joint Ventures – IJVs) έναντι άλλων μορφών εισόδου σε ξένες αγορές (Anderson and Gatignon, 1986; Beamish and Banks, 1987; Williamson, 1985; Hennart, 1988; Gulati, 1995; Oxley, 1999; Globberman and Nielsen, 2007) και σε θέματα επιλογής κατάλληλου εταίρου (Geringer, 1991; Glaister and Wang, 1993; Glaister and Buckley, 1997; Hitt et al., 2000). Το δεύτερο ρεύμα έχει επίκεντρο τα αποτελέσματα των ΔΣΣ και τις επιπτώσεις των ΔΣΣ για τις συμμετέχουσες εταιρίες (Beamish, 1985; Gomes-Casseres, 1987; Kogut, 1989; Geringer and Hebert, 1991; Reuer and Miller, 1997; Reuer, 2000, 2001; Kumar, 2005). Παρά το γεγονός ότι αυτά τα δύο ρεύματα συνέβαλαν στη βελτίωση των αντιλήψεών μας σχετικά με τον τρόπο σχηματισμού των ΔΣΣ, τα ζητήματα επιλογής εταίρου, τα αποτελέσματα και τον αντίκτυπο των ΔΣΣ για τις επιχειρήσεις – εταίρους, εντούτοις η επιτυχία του θεσμού των ΔΣΣ εξακολουθεί να παραμένει μέτρια και αμφισβητήσιμη. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες (Steensma et al., 2008; Pak et al., 2009), οι ΔΣΣ

χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά αποτυχίας, που αγγίζουν ή ακόμα και ξεπερνούν το 50%.

Στην προσπάθειά τους να αναζητήσουν τους λόγους για αυτά τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας, οι ερευνητές ξεκίνησαν να εστιάζουν στη διαχείριση των ΔΣΣ. Έτσι, επικεντρώθηκαν σε δομικά χαρακτηριστικά των συμμαχιών, όπως η κατανομή της ιδιοκτησίας μεταξύ των εταίρων (Killing, 1982; Geringer and Hebert, 1989; Bleeke and Ernst, 1991; Ramaswamy et al., 1998; Child, 2002; Lu and Hebert, 2005), τα συμβόλαια (Luo, 2005, 2008; Gong et al., 2007) και η φύση των πόρων που επενδύονται στη ΔΣΣ (Hennart and Zeng, 2005). Οι συγκεκριμένοι ερευνητές εκτιμούν ότι η σωστή δόμηση της συμμαχίας βοηθά στη διαχείρισή της (δηλαδή στη μείωση της καιροσκοπικής συμπεριφοράς) και οδηγεί τη ΔΣΣ σε ανώτερη επίδοση. Το ζήτημα που εντοπίζει η παρούσα διατριβή είναι ότι, ενώ δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι δομικοί παράγοντες είναι σημαντικοί, εντούτοις οι εξηγήσεις για τη διοίκηση των ΔΣΣ που βασίζονται σε δομικά χαρακτηριστικά συχνά υποτιμούν τη σημασία των σχεσιακών χαρακτηριστικών.

Όπως ήδη αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, ο Madhok (1995b) ήταν ένας από τους πρώτους ερευνητές που επέκρινε την τότε υπάρχουσα βιβλιογραφία ότι τοποθετούσε ιδιαίτερη έμφαση στα «σκληρά θέματα της ιδιοκτησίας και του ελέγχου», αγνοώντας το σχεσιακό στοιχείο της εμπιστοσύνης που εξηγεί καλύτερα την επίδοση της συμμαχίας (κοινοπραξίας στην προκειμένη περίπτωση). Ο Madhok (1995b) δανείστηκε την έννοια της εμπιστοσύνης από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και τη μετέφερε στο πλαίσιο των διεθνών κοινοπραξιών, τονίζοντας ότι *«η εμπιστοσύνη έχει επιπτώσεις στην επίδοση και οι ιδιότητες δυναμικής μείωσης του κόστους και ενίσχυσης της αξίας που διαθέτει, πρέπει να αναγνωριστούν»* (Madhok 1995b: 126). Η μελέτη του και οι υποθέσεις του πυροδότησαν ένα νέα ρεύμα έρευνας στις ΔΣΣ με την ιδέα ότι η διοίκηση και η επίδοση των ΔΣΣ μπορούν να εξηγηθούν καλύτερα από τον σχεσιακό παράγοντα της εμπιστοσύνης. Κατά συνέπεια, πρόσφατες έρευνες σε ΔΣΣ έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της εμπιστοσύνης στις ΔΣΣ (Boersma et al., 2003; Nielsen, 2007; Kwon, 2008; Robson et al., 2008; Nielsen and Nielsen, 2009; Silva et al., 2012). Για παράδειγμα, τόσο οι Boersma et al. (2003), όσο και οι Silva et al. (2012) προτείνουν ότι συμμετοχή σε μία ΔΣΣ σημαίνει ότι δύο ή περισσότεροι εταίροι πρόκειται να εργαστούν από κοινού για να αποφασίσουν τη στρατηγική κατεύθυνση και τα επιχειρησιακά ζητήματα της συμμαχίας. Προκειμένου να διαχειριστούν με επιτυχία τις ΔΣΣ, οι εταίροι θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να συνεργαστούν ο ένας με το άλλο, καθιστώντας την έννοια της εμπιστοσύνης ως ιδιαίτερα σημαντικής για την επιτυχή διαχείριση της συμμαχίας. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στις θεωρητικές ρίζες

και τα σημαντικότερα ερευνητικά ρεύματα για τη μελέτη της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ.

Όπως προαναφέρθηκε, η παρούσα διατριβή χρησιμοποιεί στοιχεία από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (ΘΚΑ). Αυτή η θεωρία είναι μια κοινωνιολογική θεωρία, η οποία αναπτύχθηκε αρχικά για να αναλύσει την κοινωνική συμπεριφορά των ανθρώπων με όρους που αφορούν την ανταλλαγή των πόρων. Η βασική αρχή της θεωρίας είναι ότι *«φορείς που ενδιαφέρονται για τα προσωπικά τους συμφέροντα χρειάζονται την εμπιστοσύνη για να λάβουν συμμετοχή σε μία αμοιβαία ανταλλαγή των αναγκαίων πόρων, και αυτή η εμπιστοσύνη προωθείται περαιτέρω όταν η αμοιβαία ανταλλαγή είναι συνεχής»* (Blau, 1964: 94). Επομένως, η εμπιστοσύνη λογίζεται ως ουσιώδους σημασίας για τις σταθερές κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των φορέων ανταλλαγής (Blau, 1964). Ακολουθώντας τις υποδείξεις του Madhok (1995b), οι ερευνητές αναγνώρισαν ότι οι συνέπειες της εμπιστοσύνης στην κοινωνική ανταλλαγή, όπως περιγράφονται από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, έχουν ομοιότητες με τις συνέπειες στις ΔΣΣ (Das and Teng, 2002). Ως εκ τούτου, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής έγινε η πιο σημαντική θεωρία για τη μελέτη της εμπιστοσύνης στις ΔΣΣ (Inkpen and Currall, 1997; Luo, 2002b; Muthusamy et al., 2007; Kwon, 2008; Lin and Wang, 2008; Robson et al., 2008).

Οι Seppänen et al. (2007) αξιολόγησαν τις θεωρητικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνταν για τη μελέτη της εμπιστοσύνης και διαπίστωσαν ότι η πιο σημαντική είναι η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένες μελέτες, οι οποίες ενσωματώνουν την έννοια της εμπιστοσύνης στη θεωρία του κόστους συναλλαγών (ΘΚΣ) (Boersma et al., 2003; Krishnan et al., 2006; Ng et al., 2007), αλλά στην πραγματικότητα δανείζονται την έννοια της εμπιστοσύνης από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Αυτό είναι κατανοητό, καθώς η εμπιστοσύνη δεν αποτελούσε ανέκαθεν μία κομβική έννοια της θεωρίας του κόστους συναλλαγών. Όλες αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν ότι ο δεσμός εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων μιας ΔΣΣ είναι ένας σημαντικός παράγοντας διαχείρισης της συμμαχίας. Η προηγούμενη έρευνα για την έννοια της εμπιστοσύνης σε ΔΣΣ που καθοδηγείται από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής μπορεί να χωριστεί σε δύο ρεύματα.

Το πρώτο ρεύμα της έρευνας επικεντρώνεται στους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης σε ΔΣΣ με τη λογική ότι οι παράγοντες που δημιουργούν μια σχέση εμπιστοσύνης με τον εταίρο πρέπει να είναι γνωστοί και να καλλιεργούνται. Οι εμπειρικές μελέτες σχετικά με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων σε ΔΣΣ είναι σχετικά περιορισμένες, και έχουν εξετάσει μία σειρά παραγόντων, όπως αυτοί

αναφέρθηκαν στην ενότητα 1.3, όπως οι προηγούμενες σχέσεις μεταξύ των εταίρων (prior inter-partner relations), η λήψη αποφάσεων (decision making) και η ανοχή (forbearance) (Inkpen and Currall, 1997), η διαφάνεια (transparency), η αλληλεξάρτηση (interdependence), η πολιτισμική απόσταση (cultural distance) και η μακροβιότητα της συμμαχίας (alliance longevity) (Nielsen, 2001), η συνεργατική τεχνογνωσία (collaborative know-how) και η προστατευτικότητα της γνώσης (knowledge protectiveness) (Nielsen and Nielsen, 2009), η διανεμητική δικαιοσύνη (distributive fairness) και η ομοιότητα μεταξύ των εταίρων (partner similarity) (Robson et al., 2008), η αντιστοιχία στόχων (goal congruence), η πολιτισμική ομοιότητα (cultural similarity) και η συμπληρωματικότητα των πόρων (resource complementary) (Deitz et al., 2010), οι κοινές αξίες (shared values), η επικοινωνία (communication) και ο καιροσκοπισμός (opportunism) (Silva et al., 2012), η δικαιοσύνη (fairness) και η ευελιξία (flexibility) (Kwon, 2008). Αυτοί οι τόσοι πολλοί και διαφορετικοί προγενέστεροι παράγοντες της εμπιστοσύνης φανερώνουν ότι υπάρχει έλλειψη σαφήνειας για το τι εξηγεί τη δημιουργία της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων σε μία ΔΣΣ (Ali, 2013). Δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης, καθώς οι προηγούμενοι ερευνητές εστιάζουν κάθε φορά σε ένα περιορισμένο σύνολο παραγόντων και προσδιορίζουν διαφορετικούς παράγοντες δημιουργίας εμπιστοσύνης.

Ακόμα, οι εμπειρικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί για τους παράγοντες δημιουργίας της εμπιστοσύνης βασίζονται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και επικεντρώνονται κυρίως σε κοινωνικούς παράγοντες της εμπιστοσύνης (Inkpen and Currall, 1997; Kwon, 2008; Robson et al., 2008; Silva et al., 2012), υποβαθμίζοντας τη σημασία των δομικών παραγόντων μιας ΔΣΣ που προέρχονται από τη θεωρία του κόστους συναλλαγών. Οι Hennart and Zeng (2005) επικρίνουν τις προηγούμενες εμπειρικές έρευνες ότι απλά εστιάζουν σε κοινωνικούς παράγοντες της εμπιστοσύνης, αγνοώντας τους αντίστοιχους δομικούς παράγοντες. Οι Hennart and Zeng (2005) ισχυρίζονται ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων μιας συμμαχίας προφανώς θα είναι μεγαλύτερη εάν οι εταίροι έχουν τους ίδιους στόχους ή εάν η δομή ή οι συμβατικές διατάξεις της συμμαχίας περιορίσουν το βαθμό στον οποίο η εταιρεία μπορούν να γίνουν καιροσκόποι. Αυτή η άποψη είναι σύμφωνη με το έργο του Parkhe (1998a, 1998b), ο οποίος ισχυρίζεται ότι εκτός από τους κοινωνικούς παράγοντες, οι δομικοί παράγοντες μιας κοινοπραξίας αποτελούν επίσης σημαντικούς προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης. Η βασική λογική είναι ότι τα επιλεγμένα δομικά χαρακτηριστικά της συμμαχίας περιορίζουν την αντιληπτή καιροσκοπική συμπεριφορά του εταίρου και δημιουργούν εμπιστοσύνη (Parkhe, 1998a, 1998b).

Σε αντίθεση προς αυτό το σκεπτικό, υπάρχει και μια άλλη ερμηνεία των δομικών παραγόντων της εμπιστοσύνης. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι επιλεγμένα δομικά χαρακτηριστικά μιας ΔΣΣ μπορούν να ερμηνευθούν ως ένα σύμβολο ή ένα σημάδι δέσμευσης (commitment) που οδηγεί στην εμπιστοσύνη (Parkhe, 1998a, 1998b; Lui et al., 2009). Παρά το γεγονός ότι τα δομικά χαρακτηριστικά μιας συμμαχίας υπόκεινται σε διαφορετικές ερμηνείες, είναι σημαντικό να διερευνηθεί η σχέση τους με την εμπιστοσύνη. Ωστόσο, η κατανόηση των δομικών προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης είναι πολύ περιορισμένη και παραμένει σε μεγάλο βαθμό σε θεωρητικό επίπεδο (Parkhe, 1998a, 1998b; Hennart and Zeng, 2005; Khalid and Ali, 2017). Συνοψίζοντας λοιπόν, η παραπάνω ανάλυση φανερώνει ότι η προηγούμενη έρευνα σχετικά με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ έχει αφενός παραγάγει ορισμένους διστάμενους κοινωνικούς παράγοντες από τη ΘΚΑ και αφετέρου, έχει αγνοήσει σε μεγάλο βαθμό τους δομικούς παράγοντες από τη ΘΚΣ. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου που να ενσωματώνει σε ένα θεωρητικό και εμπειρικό μοντέλο παράγοντες τόσο από τη ΘΚΑ όσο και από τη ΘΚΣ ως παράγοντες δημιουργίας της εμπιστοσύνης στις ΔΣΣ στα πλαίσια της παρούσας διατριβής είναι απόλυτα δικαιολογημένη. Αυτό το ολοκληρωμένο πλαίσιο θα βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη των συμμαχιών να κατανοήσουν καλύτερα τη σημασία των συγκεκριμένων παραγόντων που είναι αναγκαίοι για να καθιερωθεί μια σχέση εμπιστοσύνης με τους εταίρους τους.

Το δεύτερο ρεύμα της έρευνας για την εμπιστοσύνη στις ΔΣΣ επικεντρώνεται στις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των συμμαχιών. Η κυρίαρχη λογική στην επιχειρηματολογία αυτού του δεύτερου ερευνητικού ρεύματος είναι ότι η εμπιστοσύνη επηρεάζει την επίδοση των ΔΣΣ, αυξάνοντας την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των εταίρων, διότι η εμπιστοσύνη ενισχύει τη συνεργασία και το συντονισμό μεταξύ των εταίρων, διευρύνει τη ζώνη ανοχής για προσωρινές περιόδους ανισότητας, μειώνει τις συγκρούσεις και τις αντιλήψεις περί σχεσιακών κινδύνων και αυξάνει την ευελιξία εντός των πλαισίων της συμμαχίας (Madhok 1995b; Nooteboom et al., 1997)

Αν και αρκετές προηγούμενες θεωρητικές έρευνες (Beamish and Banks, 1995; Madhok, 1995b; Parkhe, 1998a, 1998b; Inkpen and Currall, 1998) παρέχουν μία γενική υποστήριξη για την ιδέα ότι η εμπιστοσύνη είναι σημαντική ώστε να επιτευχθεί ανώτερη επίδοση σε μία ΔΣΣ, αντίστοιχες εμπειρικές έρευνες για τη σχέση εμπιστοσύνης – επίδοσης είναι περιορισμένες και καταλήγουν σε αντιφατικά αποτελέσματα. Ειδικότερα, όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 1.3, ορισμένες μελέτες διαπιστώνουν ότι η εμπιστοσύνη βελτιώνει την επίδοση των ΔΣΣ (Chen and Boggs, 1998; Lane et al., 2001; Ng et al., 2007;

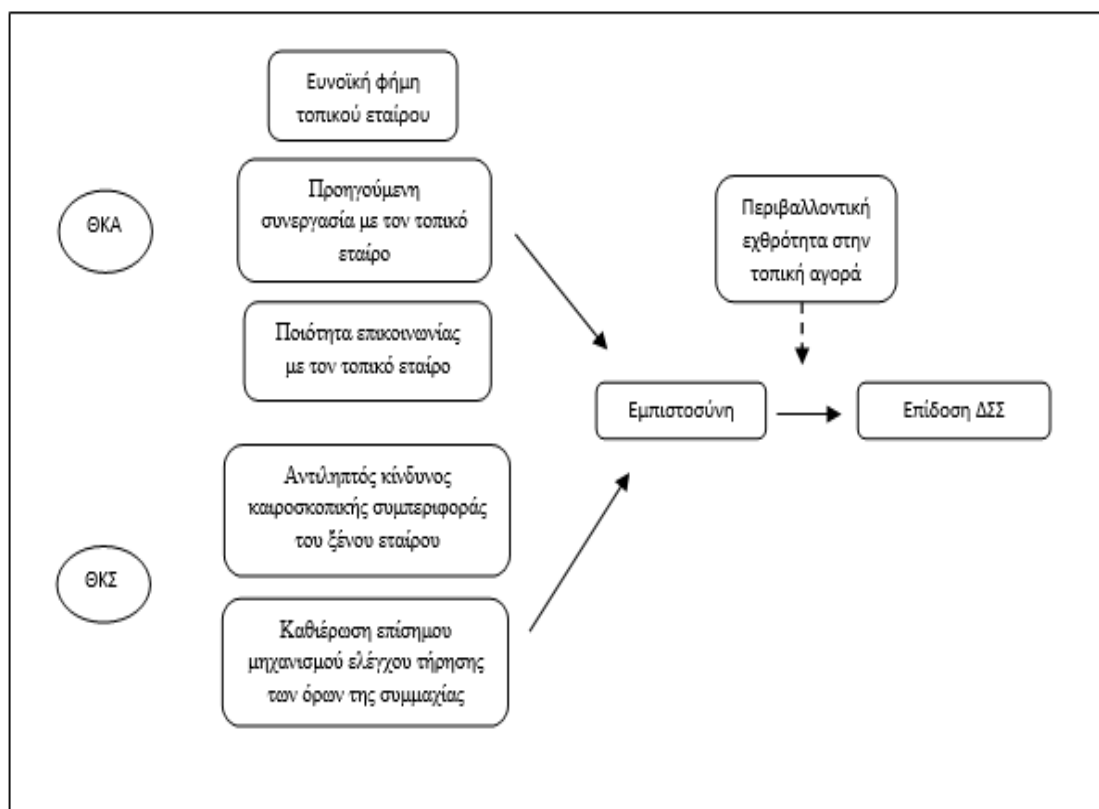
Nielsen, 2007; Kwon, 2008; Nielsen and Nielsen, 2009; Katsikeas et al., 2009; Bener and Glaister, 2010; Lavie et al., 2012), κάποιες άλλες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει σημαντική άμεση σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και επίδοσης μιας ΔΣΣ (Inkpen and Currall, 1997; Aulakh et al., 1996; Zaheer et al., 1998; Sarkar et al., 2001; Muthusamy et al., 2007) ενώ ορισμένες μελέτες αποκαλύπτουν τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες η εμπιστοσύνη έχει μεγαλύτερη σημασία για την επίδοση μιας ΔΣΣ (Luo 2002b; Krishnan et al., 2006; Robson et al., 2008; Silva et al., 2012; Jiang et al., 2015).

Η παραπάνω ανάλυση σχετικά με τη σχέση εμπιστοσύνης – επίδοσης στις ΔΣΣ υποδηλώνει ότι οι προηγούμενες σχετικές έρευνες ήταν περιορισμένες και έχουν παραγάγει αρκετά αντιφατικά αποτελέσματα. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους περιορισμούς, η παρούσα διατριβή δανείζεται την έννοια της εμπιστοσύνης από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και τη θεωρία του κόστους συναλλαγών και τη μεταφέρει στα πλαίσια των ΔΣΣ για να ερευνησει τις επιπτώσεις της στην επίδοση των συμμαχιών. Επιπρόσθετα, η παρούσα διατριβή χρησιμοποιεί και την έννοια της περιβαλλοντικής εχθρότητας για να εξετάσει το βαθμό στον οποίο η επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ μετριάζεται από την εχθρότητα του περιβάλλοντος.

Ο παράγοντας της περιβαλλοντικής εχθρότητας αναφέρεται στο ρυθμό των αλλαγών και το βαθμό της αστάθειας στο περιβάλλον (Dess and Beard, 1984) και περιγράφει τις δυσμενείς εξωτερικές δυνάμεις για μία συμμαχία όπως π.χ. την περιβαλλοντική πίεση που προκαλείται από τις αλλαγές στην αγορά, τη βιομηχανία, τον ανταγωνισμό στην ποιότητα των προϊόντων, την τιμή και τις προτιμήσεις των καταναλωτών (Zain and Hassan, 2007), τις αποτρεπτικές πολιτικές, την έλλειψη πόρων, τις κακές υποδομές και την περιορισμένη προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας (Luo, 2000), τις ριζικές μεταβολές στη βιομηχανία, τις έντονες κανονιστικές επιβαρύνσεις που επιβάλλονται στη βιομηχανία και τον άγριο ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστών (Werner et al., 1996, Zahra and Garvis, 2000). Η έννοια της περιβαλλοντικής εχθρότητας και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται ως μετριαστική μεταβλητή στην παρούσα διατριβή, αναλύεται λεπτομερώς στα επόμενα κεφάλαια.

Το Σχήμα 1, που ακολουθεί, απεικονίζει το θεωρητικό μοντέλο της παρούσας διατριβής για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ.

Σχήμα 1. Θεωρητικό μοντέλο της διατριβής για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ



Η παρούσα διατριβή ενσωματώνει στοιχεία από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (ΘΚΑ) και τη θεωρία του κόστους συναλλαγών (ΘΚΣ) για να αναπτυχθεί ένα συνολικό πλαίσιο που να περιλαμβάνει τόσο τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης, όσο και τη σχέση εμπιστοσύνης – επίδοσης στα πλαίσια των ΔΣΣ. Συνεπώς η παρούσα διατριβή δύναται να συμβάλλει ουσιαστικά στην υφιστάμενη έρευνα για την εμπιστοσύνη στις ΔΣΣ με τους ακόλουθους επτά τρόπους:

Πρώτον, μια σημαντική δυνητική συμβολή της παρούσας διατριβής είναι ότι χρησιμοποιεί κοινωνικούς παράγοντες των ΔΣΣ από τη ΘΚΑ και δομικούς παράγοντες των ΔΣΣ από την ΘΚΣ για να παρέχει μία βαθύτερη κατανόηση των προγενέστερων παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων στις συμμαχίες. Έχει προταθεί από πρωτοπόρους της έρευνας (Madhok, 1995; Parkhe, 1998a, 1998b) ότι στο μέλλον θα πρέπει να εξεταστούν τόσο οι κοινωνικοί όσο και οι δομικοί παράγοντες της εμπιστοσύνης. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ερευνητικών υποθέσεων και η εμπειρική εξέταση ενός θεωρητικού μοντέλου με ενσωματωμένα στοιχεία από διαφορετικές θεωρίες αναμένεται να προσφέρει νέα ευρήματα για την υπάρχουσα έρευνα για την εμπιστοσύνη στις ΔΣΣ, η οποία αντλεί κυρίως στοιχεία από τη ΘΚΑ και επικεντρώνεται

στους κοινωνικούς παράγοντες της εμπιστοσύνης στις ΔΣΣ. Η ενσωμάτωση των ΘΚΑ και ΘΚΣ σε ένα ενοποιημένο μοντέλο βοηθά να δημιουργηθεί μία πιο ολοκληρωμένη οπτική και η έρευνα στα πλαίσια των ΔΣΣ μπορεί να επωφεληθεί από το συνδυασμό γνώσεων από διαφορετικούς τομείς, όπως η μικροοικονομία και η κοινωνιολογία, καθώς η γνώση από αυτές τις οπτικές σχετικά με το ρόλο των οικονομικών αρχών στην κοινωνική αλληλεπίδραση παρέχει μία ευρύτερη εικόνα των διεργασιών που οδηγούν σε αυξημένη επίδοση των ΔΣΣ.

Δεύτερον, η παρούσα διατριβή επεκτείνει την προηγούμενη έρευνα σχετικά με τους κρίσιμους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης που βασίζονται στη ΘΚΑ, αναλύοντας τρεις προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης στις ΔΣΣ (δηλαδή την εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη, την προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο και την ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο). Σημειώνεται εδώ ότι, ενώ θεωρητικές μελέτες έχουν αναγνωρίσει τη σημασία αυτών των παραγόντων της εμπιστοσύνης (Parkhe, 1998a, 1998b; Nielsen, 2001), εντούτοις δεν έχουν ελεγχθεί εμπειρικά στα πλαίσια των ΔΣΣ ή έχουν ελεγχθεί μεμονωμένα και σε ελάχιστο βαθμό.

Τρίτον, η παρούσα διατριβή επεκτείνει επίσης την προηγούμενη έρευνα σχετικά με τους κρίσιμους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης που βασίζονται στη ΘΚΣ με την ανάλυση δύο προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης στις ΔΣΣ (δηλαδή τον αντιληπτό κίνδυνο καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο και την καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας). Σημειώνεται και στο σημείο αυτό ότι, ενώ θεωρητικές μελέτες έχουν αναγνωρίσει τη σημασία αυτών των παραγόντων της εμπιστοσύνης (Hennart and Zeng, 2005), εντούτοις δεν έχουν ελεγχθεί εμπειρικά στα πλαίσια των ΔΣΣ ή έχουν ελεγχθεί μεμονωμένα και σε ελάχιστο βαθμό.

Τέταρτον, οι εμπειρικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί μέχρι σήμερα (Luo, 2002b; Krishnan et al., 2006; Robson et al., 2008; Silva et al., 2012) έχουν εξηγήσει μόνο εν μέρει το ρόλο των μετριαστικών μεταβλητών (moderators) για τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ και έχουν παραγάγει διαφορούμενα αποτελέσματα, φανερώνοντας ότι η παρούσα διατριβή αποτελεί μία χρήσιμη συμβολή για τη διεξαγωγή πιο ξεκάθαρων συμπερασμάτων για το ρόλο των μετριαστικών μεταβλητών για τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ.

Πέμπτον, το Σχήμα 1 αποτυπώνει μία ακόμη σημαντική δυναμική συμβολή της παρούσας διατριβής, που είναι ότι επιχειρεί να εξετάσει εμπειρικά την επίδραση του παράγοντα της περιβαλλοντικής εχθρότητας στον αντίκτυπο της εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ. Ο παράγοντας της περιβαλλοντικής

εχθρότητας έχει χρησιμοποιηθεί κατά το πρόσφατο παρελθόν ως μετριαστική μεταβλητή σε ορισμένες έρευνες για μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματικότητα (ή το διεθνή επιχειρηματικό προσανατολισμό) και την επίδοση των επιχειρήσεων (Dess and Beard, 1984; Werner et al., 1996; Zahra and Garvis, 2000; Luo, 2000; Zain and Hassan, 2007; Thanos et al., 2016).

Μόνο δύο πρόσφατες μελέτες επιχειρούν να χρησιμοποιήσουν την παραπλήσια έννοια της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας στα πλαίσια διεπιχειρησιακών σχέσεων: αρχικά, οι Wang et al. (2011) χρησιμοποίησαν την έννοια της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και περιέκλειαν σε πολύ μικρό βαθμό στην έρευνά τους για την εξακρίβωση της σχέσης μεταξύ της εμπιστοσύνης και των συμβολαίων με την επίδοση σε καινοτόμες κινεζικές εταιρίες, ορισμένα ερωτήματα που αφορούσαν διεπιχειρησιακές συνεργασίες. Επιπλέον, οι Isidor et al. (2014) χρησιμοποίησαν την έννοια της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας ως παράγοντα επηρεασμού της εμπιστοσύνης στα πλαίσια μίας μετά-ανάλυσης 78 παλαιότερων μελετών για ΔΣΣ. Συνεπώς, εκτιμούμε ότι είναι η πρώτη φορά που επιχειρείται να χρησιμοποιηθεί ο παράγοντας της περιβαλλοντικής εχθρότητας ως μετριαστική μεταβλητή σε επίπεδο ΔΣΣ για να εξεταστεί η επίδραση της περιβαλλοντικής εχθρότητας στον αντίκτυπο της εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ.

Έκτον, η σύνδεση εμπιστοσύνης και επίδοσης σε προηγούμενες εμπειρικές έρευνες σε ΔΣΣ δεν είναι σαφής, αλλά αρκετά διφορούμενη. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ερευνητικών υποθέσεων και η εμπειρική εξέταση ενός ενοποιημένου μοντέλου με ενσωματωμένα στοιχεία από τη ΘΚΑ και τη ΘΚΣ για τις πιθανές συνέπειες της επίδρασης της περιβαλλοντικής εχθρότητας στην τοπική αγορά στον αντίκτυπο της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ αναμένεται να προσδώσει νέα ευρήματα για την υπάρχουσα έρευνα για την εμπιστοσύνη στις συμμαχίες.

Τέλος, οι υφιστάμενες μέχρι σήμερα μελέτες αναφορικά με τους προγενέστερους παράγοντες δημιουργίας της εμπιστοσύνης και της σχέσης της με την επίδοση των ΔΣΣ αφορούν αφενός κυρίως κοινοπραξίες (IJVs) και αφετέρου αντλούν στοιχεία από συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και περιλαμβάνουν δείγματα ΔΣΣ από Ιαπωνικές εταιρίες (Inkpen and Currall, 1997), από επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών (Muthusamy et al., 2007) από εταιρίες του Ηνωμένου Βασιλείου (Kausser and Shaw, 2004), από επιχειρήσεις της Δανίας (Nielsen, 2007; Nielsen and Nielsen, 2009), από ΔΣΣ μεταξύ επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιαπωνίας (Kwon, 2008; Luo, 2008), από ΔΣΣ μεταξύ επιχειρήσεων από τις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Δυτική Ευρώπη και την Άπω Ανατολή (Robson et al., 2008) και από Σκανδιναβικές

(Δανικές, Φινλανδικές, Νορβηγικές και Σουηδικές) κοινοπραξίες (Ali and Larimo, 2016; Khalid and Ali, 2017). Αντιθέτως, η παρούσα διατριβή επικεντρώνεται σε ΔΣΣ που περιλαμβάνουν τουλάχιστον έναν Έλληνα εταίρο με έμφαση στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (South East Europe).

Αξίζει να τονιστεί ότι η ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης θεωρείται ότι δεν έχει λάβει αρκετή προσοχή από την υφιστάμενη έρευνα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε αντίθεση με άλλες αναδυόμενες οικονομίες όπως της Ασίας και της Νότιας Αμερικής (Demirbag et al., 2011; Mellahi et al., 2011; Triki and Mayrhofer, 2016). Επιπλέον, σε αντίθεση με τις περισσότερες προηγούμενες μελέτες, η παρούσα διατριβή επικεντρώνεται σε μία περιοχή και όχι μόνο σε μία χώρα (Demirbag et al., 2011; Meschi and Riccio, 2008; Nemeth and Nippa, 2013). Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα αυτής της διατριβής σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων στις ΔΣΣ και της σχέσης ανάμεσα στο βαθμό εμπιστοσύνης και την επίδοση των ΔΣΣ στη Νοτιοανατολική Ευρώπη αποτελούν μία πρωτότυπη συμβολή στη σχετική βιβλιογραφία, δεδομένου ότι, από όσο είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε, δεν υπάρχει καμία παρόμοια έρευνα για αυτήν την περιοχή. Η επισήμανση της έλλειψης ενός τέτοιου εμπειρικού μοντέλου για τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, προέκυψε ύστερα από εμπειριστατωμένη έρευνα στις διαθέσιμες ηλεκτρονικές βάσεις επιστημονικών περιοδικών και διδακτορικών διατριβών (Elsevier – Science Direct, Wilson Web, Blackwell Synergy, Emerald, Kluwer Online Gateway, Taylor & Francis, Wiley Interscience, SwetsWise, Springer, Search JSTOR, EKT). Συνεπώς, η εμπειρική αυτή μελέτη δύναται να παρέχει αναμφισβήτητα νέα στοιχεία σχετικά με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης και της σχέσης ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση των ΔΣΣ.

1.6. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Οι βασικοί όροι στην παρούσα διατριβή έχουν αναγνωριστεί με βάση τη σημασία τους για την κατανόηση του υπό μελέτη ερευνητικού αντικειμένου. Αυτοί οι όροι περιλαμβάνουν: τη Διεθνή Στρατηγική Συμμαχία (ΔΣΣ), την Εμπιστοσύνη, την Εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη, την Προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο, την Ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο, τον Αντιληπτό κίνδυνο καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο, την Καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας, την Περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά και την Επίδοση της ΔΣΣ. Οι ορισμοί των βασικών όρων που χρησιμοποιούνται στην παρούσα διατριβή συνοψίζονται

και παρουσιάζονται στον Πίνακα 1, μαζί με τις σχετικές αναφορές, έτσι ώστε ο αναγνώστης να είναι σε θέση να κατανοήσει πλήρως τη χρήση αυτών των όρων στην παρούσα διατριβή.

Πίνακας 1. Ορισμοί των βασικών όρων της διατριβής

Βασικοί όροι	Ορισμοί	Αναφορές
Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες - ΔΣΣ	Οι διεθνείς ή παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες (International or Global Strategic Alliances) αποτελούν επίσημες ή ανεπίσημες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, για την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων όπως η επέκταση των δραστηριοτήτων τους στις διεθνείς αγορές, η ισχυροποίηση της θέσης τους στο διεθνές επιχειρηματικό στερέωμα και η βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς τους διαμέσου της επίτευξης οικονομιών κλίμακας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών.	Χατζηδημητρίου (2003: 228); Aldakhil and Nataraja (2014: 18)
Εμπιστοσύνη	Η εμπιστοσύνη είναι η προθυμία να δεχτεί ένα μέρος μίας ανταλλαγής (ένας εταίρος) να βασιστεί σε ένα άλλο μέρος (δηλαδή να είναι ευάλωτος) βασιζόμενος στις θετικές προσδοκίες της αξιοπιστίας, της δικαιοσύνης και της καλής θέλησης από τον ομόλογό του στα πλαίσια μίας ΔΣΣ.	Dyer and Chu (2003: 58); Krishnan et al. (2006: 895); Nielsen (2007: 341); Ali (2013: 53)
Εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη	Η φήμη αντιπροσωπεύει μια αθροιστική καταγραφή της συμπεριφοράς μιας επιχείρησης στο παρελθόν σε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις.	Boersma et al. (2003: 1034); Nielsen (2007: 341); Bachmann and Inkpen (2011: 290)
Προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο	Αναφέρεται σε προηγούμενη εμπειρία από συνεργασίες μεταξύ των εταίρων πριν το σχηματισμό της παρούσας συμμαχίας.	Glaister and Buckley (1999: 134); Nielsen (2007: 349); De Jong and Woolthuis (2008: 50)
Ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο	Αναφέρεται στις πληροφορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ των εταίρων της ΔΣΣ και ορίζεται ως «τυπική και άτυπη ανταλλαγή ουσιαστικών και έγκαιρων πληροφοριών μεταξύ των εταίρων της συμμαχίας».	Anderson and Narus (1990: 44); Silva et al. (2012: 295)
Αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο	Η έννοια της καιροσκοπικής συμπεριφοράς ορίζεται ως «ιδιοτέλεια που αναζητείται με πονηριά», η οποία αυξάνει το κόστος των συναλλαγών, ενθαρρύνει τις επίσημες δομές διακυβέρνησης και περιορίζει τις ρυθμίσεις συνεργασίας για τις οποίες η εμπιστοσύνη θεωρείται κλειδί.	Williamson (1985: 47); Hsieh et al. (2010: 3); Silva et al. (2012: 296)

Καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας	Αναφέρεται στην ύπαρξη λεπτομερών, ενδοεπιχειρησιακών συμβάσεων με ρητούς και άτυπους κανόνες που περιορίζουν τον κίνδυνο του καιροσκοπισμού και δημιουργούν μία επίσημη βάση για τη διασφάλιση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων στα πλαίσια μίας ΔΣΣ.	Jennings et al. (2000: 36); Li (2002: 29); del Mar Benavides-Espinosa and Ribeiro-Soriano (2013:3)
Περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά	Η περιβαλλοντική εχθρότητα αναφέρεται στο ρυθμό των αλλαγών και το βαθμό της αστάθειας στο περιβάλλον και περιγράφει τις δυσμενείς εξωτερικές δυνάμεις για μία συμμαχία όπως π.χ. την περιβαλλοντική πίεση που προκαλείται από τις αλλαγές στην αγορά, τη βιομηχανία, τον ανταγωνισμό στην ποιότητα των προϊόντων, την τιμή και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις αποτρεπτικές πολιτικές, την έλλειψη πόρων, τις κακές υποδομές και την περιορισμένη προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, τις ριζικές μεταβολές στη βιομηχανία, τις έντονες κανονιστικές επιβαρύνσεις που επιβάλλονται στη βιομηχανία και τον άγριο ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστών.	Zahra and Garvis (2000: 475); Dimitratos et al. (2004: 24); Martins and Rialp (2011: 71)
Επίδοση ΔΣΣ	Αναφέρεται στο βαθμό ικανοποίησης του Έλληνα εταίρου από τη ΔΣΣ αναφορικά με ποσοτικά (αύξηση πωλήσεων, κερδοφορία κ.α.) και ποιοτικά κριτήρια (συνολικό επίπεδο ικανοποίησης στελεχών, απόκτηση γνώσης και τεχνογνωσίας κ.α.).	Lane et al. (2001: 1148); Krishnan et al. (2006: 900); Silva et al. (2012: 303); Thanos et al. (2016: 7)

1.7. ΣΥΝΟΨΗ

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε μία σύντομη επισκόπηση της παρούσας διατριβής. Αρχικά έγινε αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίζεται η εξέταση του φαινομένου της εμπιστοσύνης και εν συνεχεία, υπογραμμίστηκαν τα σημαντικότερα κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Με βάση τα δεδομένα κενά στη βιβλιογραφία, διαμορφώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι στόχοι της μελέτης αντίστοιχα και παρουσιάστηκε η τοποθέτηση της διατριβής σε σχέση με προηγούμενες μελέτες, καθώς και οι πιθανές συνεισφορές της. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με την παράθεση των ορισμών των βασικών εννοιών της διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΚΒΑΣΗ ΜΙΑΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Οι διεθνείς ή παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες (International or Global Strategic Alliances) αποτελούν επίσημες ή ανεπίσημες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, για την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων όπως η επέκταση των δραστηριοτήτων τους στις διεθνείς αγορές, η ισχυροποίηση της θέσης τους στο διεθνές επιχειρηματικό στερέωμα και η βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς τους διαμέσου της επίτευξης οικονομιών κλίμακας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Μία συμμαχία χαρακτηρίζεται διεθνής όταν μία τουλάχιστον από τις επιχειρήσεις – εταίρους προέρχεται από διαφορετική χώρα από αυτήν όπου δραστηριοποιείται η συμμαχία (Χατζηδημητρίου, 2003).

Ομοίως, ο Hagendoorn (1993) ορίζει τις στρατηγικές συμμαχίες ως τις συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες στοχεύουν στη μακροπρόθεσμη βελτίωση της θέσης στην αγορά ενός τουλάχιστον από τους εταίρους. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι Varadarajan and Cunningham (1995) αναφέρουν ότι οι οργανισμοί σχηματίζουν στρατηγικές συμμαχίες για να ενισχύσουν την επιχειρηματική τους θέση. Ακόμα, σύμφωνα με τους Contractor and Lorange (2002), ο όρος διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες αναφέρεται σε οποιοδήποτε μεσοπρόθεσμη έως και μακροπρόθεσμη σχέση συνεργασίας, ανεξάρτητα εάν η σχέση βασίζεται στη συνεισφορά κεφαλαίων (equity) ή σε σύμβαση που συνεπάγεται συχνές επαφές μεταξύ των συμμαχικών επιχειρήσεων. Έπειτα, σύμφωνα με τους Yoshino and Rangan (1995), η στρατηγική συμμαχία είναι μία κατάσταση στην οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ενώνουν τις δυνάμεις τους για να πραγματοποιήσουν ένα συγκεκριμένο αριθμό προσυμφωνημένων στόχων και από τη δημιουργία της οποίας προκύπτουν σημαντικά για κάθε μέλος οφέλη. Ομοίως ο Gulati (1998) ορίζει μία στρατηγική συμμαχία ως «*μία σκόπιμη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων οργανισμών που συνεπάγεται το μοίρασμα, την ανταλλαγή ή την από κοινού ανάπτυξη πόρων για την επίτευξη αμοιβαία σχετικών οφελών*» (Holmberg and Lakemond, 2018: 40).

Ένας ακόμα ορισμός δίνεται από τους Wheelan and Hungar (2000: 125) που ορίζουν τις στρατηγικές συμμαχίες ως «*μία συμφωνία μεταξύ επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν μαζί με τρόπους που υπερβαίνουν τις συνήθεις σχέσεις μεταξύ εταιριών, αλλά υπολείπονται μίας συγχώνευσης ή μίας πλήρους εταιρικής σχέσης*». Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Boeing, η οποία έχει συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με τους εταίρους –

προμηθευτές της για την παραγωγή και την κατασκευή του μεγαλύτερου τμήματος των αεροσκαφών της (Aldakhil and Nataraja, 2014). Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι ο όρος «στρατηγική συμμαχία» είναι αρκετά ευρύς και περιλαμβάνει τις συνεργασίες όχι μόνο μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά και συνεργασίες που αναπτύχθηκαν από νωρίς ανάμεσα σε πανεπιστήμια και ιδιωτικές επιχειρήσεις, ερευνητικά ιδρύματα και ιδιωτικές επιχειρήσεις, ανάμεσα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και εργατικά σωματεία κ.ο.κ. (Badaracco, 1991).

Βέβαια, οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποτελούν ένα καινούριο φαινόμενο. Οι πρώτες μορφές στρατηγικών συμμαχιών εμφανίζονται κατά την αρχαιότητα, όταν οι ελληνικές πόλεις – κράτη αποφάσισαν να συμμαχήσουν για την αντιμετώπιση μίας κοινής απειλής, που αποτελούσαν οι Πέρσες (Smith et al., 1995). Αντίστοιχα, από το 1000 π.Χ. οι Φοίνικες έμποροι προχωρούσαν στη σύσταση κοινών επιχειρήσεων προκειμένου να μειώσουν τους κινδύνους από τις εμπορικές δραστηριότητές τους στη Βαλτική, την Αραβία και την Αφρική (Badaracco, 1991). Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα η General Electric προχώρησε σε συνεργασία με την εταιρία Corning Glass Works, από την οποία προέκυψαν οι ηλεκτρικοί λαμπτήρες, ενώ η Toshiba ήταν από τις πρώτες εταιρίες που αναμείχθηκαν σε στρατηγικές συμμαχίες ήδη από το 1906 (James et al., 1993) Οι στρατηγικές συμμαχίες με τη μορφή που τις συναντάμε στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον εμφανίστηκαν περίπου στα μέσα του 20^{ου} αιώνα (Harrigan, 1986). Τα τελευταία έτη, με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και τους ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας, η δημιουργία ΔΣΣ από επιχειρήσεις σε κάθε γωνιά της γης αυξήθηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό (Hagendoorn and Schakenraad, 1994; Harbison and Pekar, 1998). Πλέον τυπικά, τουλάχιστον μία επιτυχημένη ΔΣΣ αποτελεί στόχο για όλες ή τις περισσότερες διεθνοποιημένες επιχειρήσεις που φιλοδοξούν να οικοδομήσουν παγκόσμιες σχέσεις με τις επιχειρήσεις – εταίρους τους (Lambe et al., 2002). Μάλιστα, η εταιρία συμβούλων Ernst and Young σε μία μελέτη 12 χωρών ανακάλυψε ότι το 75% των εταιριών προερχόμενων από τις ΗΠΑ και το 65% των εταιριών εκτός των ΗΠΑ έχουν εμπλακεί σε κάποια μορφή διεθνών στρατηγικών συμμαχιών (Xie and Johnston, 2004; Ball et al., 2013). Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες χρησιμοποιούνται πλέον στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον σε τέτοιο βαθμό, ώστε να χαρακτηρίζεται η παρούσα οικονομική κατάσταση ως «*καπιταλισμός των συμμαχιών*» (Dunning, 1997).

Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές όπως οι συμφωνίες παραγωγής (contract manufacturing), οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing), οι συμφωνίες δικαιόχρησης (franchising), οι κοινοπρακτικές

επιχειρήσεις (joint ventures), καθώς και οι μονομερείς και αμοιβαίες μερικές εξαγορές (partial acquisitions) (Ball et al., 2013). Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες παρέχουν πολλά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις, τα οποία διαφοροποιούνται, όπως και τα αντίστοιχα μειονεκτήματα, ανάλογα με τη μορφή της συμμαχίας. Παρόλα αυτά, το πλεονέκτημα που ισχύει για όλες τις μορφές στρατηγικών συμμαχιών είναι ότι οι ικανότητες, οι εξειδικευμένες γνώσεις και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός εταίρου καλύπτουν τις αδυναμίες των άλλων εταίρων (Χατζηδημητρίου, 2003).

Μέσω των στρατηγικών συμμαχιών οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους στο διεθνές επιχειρηματικό στερέωμα πολύ πιο γρήγορα, εύκολα και με σαφώς χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με την περίπτωση που θα επιχειρούσαν να τα καταφέρουν αυτόνομα. Έχει αρχίσει να γίνεται κοινά αποδεκτή η διαπίστωση ότι το αποτέλεσμα μίας επιτυχημένης συνεργασίας δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων διαμέσου μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των αποτελεσμάτων που είναι σε θέση να επιτύχει η κάθε επιχείρηση μεμονωμένα (Χατζηδημητρίου, 2003).

Όσο αφορά την πιθανότητα εμφάνισης μειονεκτημάτων στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, αυτή μπορεί να περιοριστεί σημαντικά με την κατάλληλη προεργασία και προετοιμασία της συμμαχίας και με την προσεκτική επιλογή των εταίρων. Ένας από τους κρισιμότερους παράγοντες στη διαδικασία επιλογής του καταλληλότερου εταίρου που περιλαμβάνεται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι η δυνατότητα ύπαρξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, καθώς η έλλειψη εμπιστοσύνης κατά κανόνα οδηγεί σε τριβές και συγκρούσεις που αναπόφευκτα δημιουργούν τριγμούς στο οικοδόμημα της στρατηγικής συμμαχίας. Σύμφωνα με ένα παλαιότερο διαφημιστικό σλόγκαν της Deutsche Bank, η εμπιστοσύνη είναι «η αρχή των πάντων» (Bachmann and Zaheer, 2013). Μάλιστα, η σπουδαιότητα της εμπιστοσύνης για τις στρατηγικές συμμαχίες είναι τόσο μεγάλη, ώστε να έχει χαρακτηριστεί από αρκετά νωρίς ως «ο ακρογωνιαίος λίθος των στρατηγικών συμμαχιών» (Speckman, 1988) και ως «μία απαραίτητη προϋπόθεση για τις επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες» (Inkpen and Birkenshaw, 1994).

2.2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Η εμπιστοσύνη αποτελεί μία ιδιαίτερα αφηρημένη και πολύπλοκη έννοια και αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών διαφορετικών επιστημονικών κλάδων. Αρχικά βρέθηκε στο στόχαστρο της έρευνας των επιστημών της Ψυχολογίας (Psychology) (Lewicki and Bunker, 1996; Rousseau, 1995), της Κοινωνιολογίας (Sociology) (Fukuyama, 1995; Misztal, 1996;

Lewis and Weigert, 1985) και ειδικότερα της Κοινωνικής Ψυχολογίας (Social Psychology) (Gurtman, 1992; Orbell et al., 1994; Sorrentino et al., 1995; Lewicki and Bunker, 1996). Τα τελευταία έτη, η μελέτη της έννοιας της εμπιστοσύνης άρχισε να απασχολεί και τους επιστημονικούς κλάδους της Οικονομικής (Economics) (Dasgupta, 1988, Williamson, 1993a), του Μάρκετινγκ (Marketing) (Castaldo, 2003), της Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management) (Barney and Hansen, 1994), της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Organizational Behavior) (Zaheer et al., 1998), καθώς και των Διεθνών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων (International Business) (Inkpen and Currall, 1997). Αξιοσημείωτη είναι η ενασχόληση με την έννοια της εμπιστοσύνης ακόμα και από επιστημονικούς κλάδους, όπως αυτός της Νευροβιολογίας (Neurobiology) (King-Casas et al., 2005; Kosfeld et al., 2005) και της Διαχείρισης Φυσικών Πόρων (Natural Resources Management) (Stern and Coleman, 2015). Κάθε επιστημονικός κλάδος έχει προσεγγίσει το ζήτημα της εμπιστοσύνης μέσα από διαφορετικό θεωρητικό υπόβαθρο, γεγονός που οδήγησε σε διαφορετικά συμπεράσματα, τα οποία βασίζονται σε διαφορετικά συστατικά. Γι' αυτό το λόγο δεν είναι καθόλου εύκολη η σύγκριση μεταξύ των διαφόρων σχετικών μελετών (Endrissat and Kühlmann, 2003).

Είναι γεγονός ότι επικρατεί μία ευρεία συμφωνία μεταξύ των μελετητών σχετικά με τη σημασία της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ανταλλαγής, όπως οι ΔΣΣ (Nielsen, 2007; Kwon, 2008; Robson et al., 2008; Nielsen and Nielsen, 2009; Silva et al., 2012). Ωστόσο, καμία ευρέως αποδεκτή σύλληψη της εμπιστοσύνης δεν έχει προταθεί μέχρι σήμερα (Li, 2007). Παρά την ύπαρξη μεγάλου αριθμού μελετών σχετικά με την έννοια, η εμπιστοσύνη έχει χαρακτηριστεί ως «δυσνόητη» (Child, 2002: 274), φαινόμενο «με πολλές σημασίες» (Williamson, 1993b: 453) και «με έλλειψη ενός κοινού ορισμού» (Noorderhaven, 1996: 109). Σχετικά πρόσφατα, ο Li (2007: 422) εξέτασε τους ορισμούς της εμπιστοσύνης από πολλούς συγγραφείς και υποστήριξε ότι «παρά την αυξανόμενη σημασία της, η εμπιστοσύνη δεν έχει έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό, και δεν υπάρχει συναίνεση όσον αφορά την ουσιαστική φύση και τα χαρακτηριστικά της. Στην καλύτερη περίπτωση, οι ερευνητές μόνο συμφωνούν ότι διαφωνούν».

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η εμπιστοσύνη είναι μία έννοια που δύσκολα μπορεί να προσδιοριστεί απόλυτα. Ως αποτέλεσμα μάλιστα αυτής της δυσχέρειας, έχει προκύψει στη διεθνή βιβλιογραφία μία αξιοσημείωτη ποικιλία διαφορετικών ορισμών και θεωρητικών αναλύσεων γύρω από την έννοια της εμπιστοσύνης. Η σύγχρονη αυτή πραγματικότητα «έχει οδηγήσει στη δημιουργία ενός μπερδεμένου ποτ – πουρί από ορισμούς που αφορούν ένα πλήθος από μονάδες και επίπεδα αναλύσεων» (Shapiro, 1987: 625). Στο κεφάλαιο αυτό θα

παρατεθούν οι σημαντικότεροι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την εμπιστοσύνη στο χώρο των στρατηγικών συμμαχιών από τους ερευνητές σε παγκόσμιο επίπεδο. Εν συνεχεία, θα ακολουθήσει μία βαθύτερη ανάλυση των μορφών (forms), των διαστάσεων (dimensions), των πηγών (sources), καθώς και των διαφοροποιήσεων (international differences) της εμπιστοσύνης στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες.

2.3. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Ο Good (1988), με τον ορισμό του, εξετάζει την εμπιστοσύνη ως «βασισμένη στη θεωρία ενός ατόμου για το πώς ένα άλλο άτομο θα ενεργήσει σε κάποια μελλοντική περίσταση, ως μία λειτουργία των ισχυρισμών του ατόμου – στόχου, είτε σαφών, ξεκάθαρων είτε υπονοούμενων». Αυτός ο ορισμός εστιάζει την προσοχή κυρίως στο γεγονός ότι η εμπιστοσύνη είναι μία δυναμική διαδικασία με παρελθόν, παρόν και μέλλον, τα οποία αλληλεπιδρούν σε μία σχέση. Σύμφωνα με τον Zucker (1986), η εμπιστοσύνη φαίνεται να προκύπτει μέσα από «ένα σύνολο προσδοκιών που μοιράζονται όλοι όσοι συμμετέχουν σε μία ανταλλαγή. Περιλαμβάνει ευρείς κοινωνικούς κανόνες αλλά και νόμιμα ενεργοποιημένες διαδικασίες. Ο ορισμός αυτός συνυπολογίζει το υπόβαθρο κάθε συναλλαγής που έχει πραγματοποιηθεί και δεν εξετάζει απλά τους κοντινότερους όρους της ανταλλαγής». Μέσα από τους δύο αυτούς ορισμούς προκύπτει και ο ορισμός που θεωρεί καταλληλότερο η Ayios (2003), όπου η εμπιστοσύνη:

1. Αποτελείται από τις θεωρητικές (αβέβαιες) προσδοκίες μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ατόμων που αλληλεπιδρούν σε μία σχέση.
2. Βασίζεται σε σαφή ή υπονοούμενα σήματα και πράξεις που εκπέμπονται, λαμβάνονται και μεταφράζονται μέσα στα πλαίσια των επιχειρηματικών σχέσεων.
3. Είναι κοινωνικά συγκροτημένη.
4. Είναι δυναμική – παρελθόν, παρόν και μέλλον αλληλεπιδρούν και συμβάλλουν στη δημιουργία μίας σχέσης μεταξύ μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ατόμων.

Έπειτα, η εμπιστοσύνη ορίζεται και ως η αμοιβαία πεποίθηση ότι κανένα από τα συμβαλλόμενα μέρη μίας ανταλλαγής δεν θα συμπεριφερθεί ευκαιριακά για να εκμεταλλευτεί τις αδυναμίες των άλλων μερών (Jennings et al., 2000, Nooteboom, 1996, Ring, 1996, Sabel, 1993, Barney and Hansen, 1994, Bradach and Eccles, 1989, Mayer et al., 1995, McAllister, 1995). Σύμφωνα με τους Mayer et al. (1995: 712), εμπιστοσύνη είναι «η πρόθεση – διάθεση μίας ομάδας να είναι ευάλωτη στις ενέργειες μίας άλλης ομάδας,

βασιζόμενη στην προσδοκία ότι η άλλη ομάδα θα πραγματοποιήσει μία συγκεκριμένη ενέργεια σημαντική για την ομάδα που εκχωρεί εμπιστοσύνη (trustor)».

Ένας ακόμα ορισμός για την εμπιστοσύνη είναι αυτός των Zaheer et al. (1998: 143), όπου η εμπιστοσύνη ορίζεται ως *«η προσδοκία ότι μία ομάδα μπορεί να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της, να συμπεριφέρεται με προβλέψιμο τρόπο και να δέχεται δίκαιη αντιμετώπιση, όταν η πιθανότητα για καιροσκοπία είναι παρούσα».* Η εμπιστοσύνη ορίζεται και ως ο σχεσιακός μηχανισμός (relationship mechanism) που διευκολύνει τη συνεργασία και τον συντονισμό και παράγει τη σχεσιακή δέσμευση (relationship commitment) (Morgan and Hunt, 1994). Ο Rotter (1967) ορίζει την εμπιστοσύνη ως το περιθώριο μέσα στα πλαίσια του οποίου ο λόγος ή η υπόσχεση κάποιου μπορεί να γίνει πιστευτή. Αντίστοιχα, ο Blau (1964) υποστηρίζει ότι η εμπιστοσύνη σημαίνει ότι ο λόγος ή η υπόσχεση μίας ομάδας (ή μίας εταιρίας) είναι αξιόπιστος και ότι πιστεύουμε πως η ομάδα θα ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της. Ακόμα, ο Thorelli (1986) ορίζει την εμπιστοσύνη ως την υπόθεση ότι οι εταίροι σε μία συμμαχία θα εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους που απορρέουν από τη συμμαχία.

Σύμφωνα με τους Gulati and Sytch (2008: 167), η εμπιστοσύνη ορίζεται ως *«η προσδοκία ότι κάποιος άλλος οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ότι θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, θα συμπεριφερθεί με προβλέψιμο τρόπο και θα ενεργεί και θα διαπραγματεύεται δίκαια ακόμη και όταν υπάρχει η δυνατότητα του καιροσκοπισμού».* Έπειτα, οι Gill and Butler (2003: 545) τονίζουν ότι *«η εμπιστοσύνη τοποθετείται σε οργανισμούς ή άτομα που μπορεί κάποιος να βασιστεί ότι μπορούν να κρατήσουν προφορικές ή γραπτές υποσχέσεις και να μην εκμεταλλευτούν το άλλο μέρος της ανταλλαγής».* Ένας ακόμα ορισμός είναι αυτός των Nielsen and Nielsen (2009: 1039) όπου η εμπιστοσύνη ορίζεται ως *«η σιγουριά ότι ένα άλλο μέρος, που δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχό μας, θα απέχει από το να εκμεταλλευτεί τις αδυναμίες μας».* Ακόμα, οι Silva et al. (2012: 294) περιγράφουν την εμπιστοσύνη ως την *«πίστη ή προσδοκία για την αξιοπιστία ενός εταίρου που προκύπτει από την εμπειρογνωμοσύνη και τη σκοπιμότητά του».*

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτουν ορισμένα κοινά στοιχεία όπως:

1. Η εμπιστοσύνη εκ φύσεως περιπλέκεται με την αβεβαιότητα σχετικά με το μέλλον.
2. Η εμπιστοσύνη εμπεριέχει τον κίνδυνο απώλειας κάτι πολύτιμου. Το μέγεθος της πιθανής αυτής απώλειας από μία ανέντιμη συμπεριφορά είναι συνήθως πολύ μεγαλύτερο από το αναμενόμενο κέρδος από μία έντιμη συμπεριφορά.

3. Η εμπιστοσύνη τοποθετείται σε κάποιον που η συμπεριφορά του δεν υπόκειται σε έλεγχο, έτσι ώστε κάθε εταίρος να έχει τη δυνατότητα να ασκεί μόνο μερική επιρροή στην έκβαση της στρατηγικής συμμαχίας.

Ο ρόλος που η εμπιστοσύνη διαδραματίζει και ο βαθμός εμπιστοσύνης που απαιτείται ποικίλει ανάλογα με τη σχέση. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα γύρω από τις μελλοντικές εξελίξεις και τις αντιδράσεις του εταίρου στις εξελίξεις αυτές, τόσο μεγαλύτερος βαθμός εμπιστοσύνης απαιτείται. Έπειτα, όσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανές απώλειες μέσα από μία συμμαχία, τόσο περισσότερη εμπιστοσύνη χρειάζεται. Ακόμα, όσο μικρότερος είναι ο έλεγχος που ασκείται από έναν εταίρο μίας στρατηγικής συμμαχίας απέναντι στον άλλο (ή τους άλλους), τόσο περισσότερη εμπιστοσύνη απαιτείται από αυτόν τον εταίρο. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό το λεγόμενο «κενό ελέγχου» (control gap) που υπάρχει στη διοίκηση στρατηγικών συμμαχιών σε σχέση με τη διοίκηση οργανισμών με τυπική ιεραρχική δομή. Ο πλήρης έλεγχος καθίσταται εφικτός στο τέλος, αλλά μόνο μερικός έλεγχος μπορεί να εφαρμοστεί στα αρχικά στάδια μίας συμμαχίας. Η εμπιστοσύνη συμβάλλει στην κάλυψη αυτού του «κενού ελέγχου» (Parkhe, 1998a).

Αντίστοιχα, η εμπιστοσύνη διαδραματίζει ένα λιγότερο σημαντικό ρόλο και λιγότερη εμπιστοσύνη απαιτείται σε περιπτώσεις στρατηγικών συμμαχιών στις οποίες (Parkhe, 1998a):

- ✓ Μία επιχείρηση κατέχει πλήρη, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση, καθώς αυτού του είδους η πληροφόρηση περιορίζει την αβεβαιότητα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον σχεδιασμό, το χτίσιμο και τη λειτουργία των συμμαχιών.
- ✓ Μία επιχείρηση δεν έχει πολλά τρωτά σημεία και δεν διακινδυνεύει πολλά πράγματα, έτσι ώστε η πιθανότητα να θιγούν τα συμφέροντά της είναι ελάχιστη.
- ✓ Μπορεί να εφαρμοστεί ένα αρκετά υψηλό επίπεδο ελέγχου, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται το «κενό ελέγχου» για τους εταίρους της συμμαχίας.

Ωστόσο, στη σύγχρονη πραγματικότητα των στρατηγικών συμμαχιών, πάντα θα υπάρχει ένα ποσοστό αβεβαιότητας, καθώς ακόμα και με την πιο προσεκτική παρακολούθηση και τα πιο ακριβά και σύγχρονα συστήματα ελέγχου, πάντα θα προκύπτουν κενά στην πληροφόρηση. Το ίδιο ισχύει και για τον κίνδυνο απώλειας κάτι πολύτιμου, αφού η πιθανότητα να χαθεί κάποιο αντικείμενο αξίας (όπως η τεχνολογία, η τεχνογνωσία, οι αγορές, το προσωπικό) μέσα από την εμπλοκή σε στρατηγικές συμμαχίες είναι πάντοτε παρούσα. Αντίστοιχα, ποτέ δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί ο απόλυτος έλεγχος, μιας και η επιρροή κάθε εταίρου απέναντι στη συμπεριφορά των άλλων διακρίνεται από μερική

έλλειψη ικανοτήτων. Συνεπώς, οι πραγματικές στρατηγικές συμμαχίες επωφελούνται σε τεράστιο βαθμό από την ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων τους (Parkhe, 1998a).

2.4. ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Στα πλαίσια των στρατηγικών συμμαχιών, η εμπιστοσύνη θεωρείται ότι διαθέτει ιδιότητες ψυχολογικού, κοινωνιολογικού και οικονομικού χαρακτήρα. Η ανάμειξη των παραπάνω χαρακτηριστικών εξαρτάται κάθε φορά από τους εκάστοτε εταίρους. Οι Barney and Hansen (1994) πραγματοποίησαν μία έρευνα στα μέσα της δεκαετίας του 1990, αντιλαμβανόμενοι ότι το μείγμα των ψυχολογικών, κοινωνιολογικών και οικονομικών χαρακτηριστικών εξαρτάται από την εκάστοτε περίσταση και τη σύνθεση των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας. Τελικά εντόπισαν τρεις μορφές εμπιστοσύνης: την αδύνατη (weak), την ημι – δυνατή (semi – strong) και τη δυνατή μορφή (strong form). Παρόλο που και οι τρεις μορφές αντικατοπτρίζουν την πεποίθηση ότι οι αδυναμίες του ενός εταίρου δεν θα αποτελέσουν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους άλλους, εντούτοις οι λόγοι από τους οποίους πηγάζει αυτή η πεποίθηση ποικίλουν.

Η αδύνατη μορφή εμπιστοσύνης γεννιέται όταν οι δυνατότητες για καιροσκοπισμό και ευκαιριακή συμπεριφορά είναι περιορισμένες. Οι εταίροι δεν φοβούνται για πιθανή εκμετάλλευση των αδυναμιών τους από τους άλλους γιατί δεν έχουν σημαντικές αδυναμίες. Ονομάζεται αδύνατη μορφή εμπιστοσύνης, επειδή η ύπαρξή της δεν εξαρτάται από τη δημιουργία πολύπλοκων μηχανισμών διακυβέρνησης ή από τη δέσμευση των εταίρων σε πολύ υψηλά επίπεδα έντιμης συμπεριφοράς. Η αδύνατη μορφή εμπιστοσύνης προκύπτει σε πολύ συγκεκριμένα είδη ανταλλαγών, όπου η ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών που ανταλλάσσονται μπορεί να υπολογιστεί με χαμηλό κόστος και όπου οι εταίροι δεν είναι υποχρεωμένοι να προχωρήσουν σε σημαντικές ειδικές επενδύσεις για τις ανταλλαγές αυτές (Parkhe, 1998a).

Η ημι – δυνατή μορφή εμπιστοσύνης μπορεί να ονομαστεί και «εμπιστοσύνη διαμέσου της διακυβέρνησης» (Barney and Hansen, 1994). Η εμπιστοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί ακόμα και όταν υπάρχουν σημαντικές αδυναμίες και τρωτά σημεία μεταξύ των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας, εάν προστατεύονται από διάφορους μηχανισμούς διακυβέρνησης, οι οποίοι επιβάλλουν κόστη (κοινωνικά και οικονομικά) σε όσους αποφασίζουν να συμπεριφερθούν καιροσκοπικά. Έτσι, οι εταίροι διακατέχονται από την κοινή αισιοδοξία ότι οι αδυναμίες τους δεν θα αποτελέσουν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους άλλους, αφού κάτι τέτοιο θα είναι ασύμφορο και παράλογο. Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης συνήθως έχουν τη μορφή συμβολαίου ή αμοιβαίων συμφωνιών που

προβλέπουν μία σειρά από κυρώσεις για την επιχείρηση που θα αθετήσει τις υποσχέσεις της απέναντι στους άλλους εταίρους. Αξίζει να σημειωθεί το παράδειγμα της Motorola, η οποία συμπεριέλαβε ορισμένα κίνητρα στο προσύμφωνο συνεργασίας που υπέγραψε με την Toshiba για να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία της εταιρικής συνεργασίας. Η Toshiba απέκτησε πρόσβαση στην τεχνολογία μικροεπεξεργαστών της Motorola, ενώ η Motorola βοηθήθηκε στην προσπάθειά της για μεγαλύτερη πρόσβαση στην αγορά της Ιαπωνίας. Η Motorola παρέδωσε την τεχνολογία της σε διαδοχικά στάδια, σε ευθεία αναλογία με την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της Toshiba (Parkhe, 1998a).

Η δυνατή μορφή εμπιστοσύνης είναι η «σκληροπυρηνική επίδειξη εμπιστοσύνης» (Barney and Hansen, 1994). Εδώ, η εμπιστοσύνη γεννιέται μέσα από ένα επιχειρηματικό περιβάλλον έντονων αδυναμιών και με την απουσία οποιονδήποτε πολύπλοκων μηχανισμών διακυβέρνησης. Μία επιχείρηση μπορεί να εμφανίζει δυνατή μορφή εμπιστοσύνης επειδή μπορεί να συμφωνεί απόλυτα με την εταιρική της φιλοσοφία, που ανταμείβει την επίδειξη ανάλογης συμπεριφοράς ή επειδή τα συγκεκριμένα άτομα που αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση σε μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να διακατέχονται από αυτή τη φιλοσοφία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής εμπιστοσύνης που καλείται και «εμπιστοσύνη εκ πεποιθήσεως» (Houghton, 1987) αποτελεί η Corning Glass Works.

Η δημιουργία συμμαχιών κατέχει εξέχουσα θέση στη στρατηγική της Corning Glass Works σε τέτοιο βαθμό ώστε η ίδια να αυτοπροσδιορίζεται ως ένα «δίκτυο από οργανισμούς». Στις σημαντικότερες συμμαχίες της συγκαταλέγονται το joint venture με την Dow Chemical, που συγκαταλέγεται στο Fortune – 500 joint ventures, καθώς και εκτεταμένες συνεργασίες με τη γερμανική Siemens και τη μεξικανική Vitro. Ο Αντιπρόεδρος της Corning Glass Works κ. Van Campbell εξηγεί ότι: «Αναζητούμε μόνο παντοτινές συνεργασίες γιατί χρειάζεται να επενδυθούν τεράστια ποσά ενέργειας για να λειτουργήσει μία συνεργασία. Δεν έχεις μόνο να ασχοληθείς με τη δουλειά. Παράλληλα, πρέπει διαρκώς να ασχολείσαι με τη σχέση με τον εταίρο σου, να την καλλιεργείς και να διατηρείς υψηλού επιπέδου επαφές, έτσι ώστε όταν θα έχεις να αντιμετωπίσεις ουσιώδη ζητήματα, θα τα αντιμετωπίζεις μαζί με φίλους, με ανθρώπους που καταλαβαίνεις και σέβεσαι. Μία συνεργασία που πρόκειται να διαρκέσει μόνο πέντε με επτά χρόνια απλά δεν δικαιολογεί μία τέτοια επένδυση» (Sherman, 1992).

Στην πράξη, οι τρεις παραπάνω μορφές εμπιστοσύνης περιέχουν ψυχολογικά, κοινωνιολογικά και οικονομικά χαρακτηριστικά, αλλά το μείγμα διαφέρει ανάλογα με την περίπτωση. Η δυνατή μορφή εμπιστοσύνης συνεπάγεται μεγαλύτερη διάθεση να είσαι

ευάλωτος, η οποία πηγάζει από την κοινή αισιοδοξία ότι κανένας από τους άλλους εταίρους δεν θα επιδιώξει να εκμεταλλευτεί τις πιθανές αδυναμίες της επιχείρησης. Δηλαδή, η διοίκηση αυτών των σχέσεων κυριαρχείται από «μαλακές», κοινωνικο – ψυχολογικές εκτιμήσεις, παρά από «σκληρά», λογικά, οικονομικά κριτήρια. Βέβαια, δεν πρέπει να συγχέονται τα κίνητρα για το σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών με τους μηχανισμούς για τη διακυβέρνηση των συμμαχιών, καθώς ακόμα και οι συμμαχίες εκείνες που εμπεριέχουν δυνατή μορφή εμπιστοσύνης έχουν ως κίνητρο την προσδοκία για οικονομικό όφελος, αργά ή γρήγορα, άμεσα ή έμμεσα. Όπως τονίζει και ο Ohmae (1989), «θυμηθείτε ότι και οι δύο εταίροι πρέπει να κερδίσουν κάτι από αυτό (χρήμα, τελικά). Το κοινό όφελος είναι ζωτικής σημασίας».

Στην ημι – δυνατή μορφή εμπιστοσύνης, η εμμονή στην τήρηση των όρων της συνεργασίας επιτυγχάνεται διαμέσου των κατάλληλων μηχανισμών διακυβέρνησης. Τέτοιου είδους μηχανισμοί βοηθούν στην επανατοποθέτηση των κινήτρων των εταίρων σε επιθυμητά μονοπάτια που προωθούν τη συλλογική συμπεριφορά, καθώς η αμφιβολία κάθε πλευράς σχετικά με τη συμπεριφορά των άλλων μειώνεται. Ακόμα, στην αδύνατη μορφή εμπιστοσύνης, όπου οι εταίροι είναι ελάχιστα ευάλωτοι, οι κοινωνικο – ψυχολογικοί παράγοντες διαδραματίζουν τον πλέον ασήμαντο ρόλο στην πορεία της στρατηγικής συμμαχίας. Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι οι μηχανισμοί διακυβέρνησης έχουν σημαντικό κόστος και γι' αυτό στρατηγικές συμμαχίες με ημι – δυνατή μορφή εμπιστοσύνης δεν θα επιχειρηθεί να σχηματιστούν όταν το κόστος της διακυβέρνησης είναι μεγαλύτερο από τα αναμενόμενα κέρδη από τη συνεργασία (Barney and Hansen, 1994).

Ο διαχωρισμός της εμπιστοσύνης στα επιμέρους συστατικά από τα οποία απαρτίζεται είναι χρήσιμος, μιας και διευκολύνει τη βαθύτερη κατανόησή της. Εντούτοις, η εμπιστοσύνη δεν παύει να αποτελεί ένα σύνολο, μία σύνθετη ολοκλήρωση ψυχολογικών, κοινωνιολογικών και οικονομικών διαστάσεων σε μία μοναδική συνολική εμπειρία. Για να γίνει η παρούσα ανάλυση περισσότερο κατανοητή, αξίζει να αναλογιστεί κανείς τον τρόπο με τον οποίο επιλέγουμε μία θέση εργασίας ή ένα σπίτι από τη μία πλευρά και έναν φίλο από την άλλη. Μπορεί να επιλέξουμε μία δουλειά αφού προηγουμένως σταθμίσουμε στο μυαλό μας διάφορους επιμέρους παράγοντες (μισθός, προνόμια, προοπτικές κ.ά.) και εν συνεχεία αθροίσουμε κατά κάποιον τρόπο τα αποτελέσματα. Κάτι ανάλογο μπορεί να ακολουθήσουμε και κατά τη διαδικασία επιλογής κατοικίας (μέγεθος, κόστος, τοποθεσία κ.ά.). Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και όταν επιλέγουμε να κάνουμε παρέα με κάποιον. Δεν μπαίνουμε στη διαδικασία να σταθμίζουμε μεμονωμένα χαρακτηριστικά, αλλά περισσότερο αντιδρούμε στην προσωπικότητα του άλλου ως σύνολο. Αντίστοιχα, και η εμπιστοσύνη

απέναντι σε έναν εταίρο είναι το συνολικό αποτέλεσμα, όχι της άθροισης επιμέρους στοιχείων, αλλά μίας ολικής εκτίμησης του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος της σχέσης με αυτόν τον εταίρο (Parkhe, 1998a).

2.5. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Η βασικότερη διάκριση της εμπιστοσύνης που πηγάζει από τη μελέτη της σύγχρονης βιβλιογραφίας είναι: η εμπιστοσύνη σε ατομικό επίπεδο (interpersonal trust) και η εμπιστοσύνη σε επίπεδο οργανώσεων (interorganizational trust). Πολλοί ερευνητές όπως ο Bachmann (1998) και οι Inkpen and Currall (2002) τονίζουν τη σημασία της σωστής διάκρισης ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα της εμπιστοσύνης, καθώς εγκυμονεί ο κίνδυνος σύγχυσης των προσπαθειών για συγκριτική μελέτη. Παρόλο που αυτή η απαίτηση φαντάζει ως προφανής, οι Inkpen and Currall (2001) κατόρθωσαν να εντοπίσουν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία λανθασμένες παραδοχές όπως ότι «η εμπιστοσύνη στο ατομικό επίπεδο θεωρούνταν ως ίσης μορφής με την εμπιστοσύνη στο επίπεδο εταιριών».

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων οι Endrissat and Kühlmann (2003) πρότειναν μία μήτρα που ενσωματώνει τρεις δυνατούς εκχωρητές εμπιστοσύνης (trustors), δηλαδή το άτομο, την ομάδα και την εταιρία και τρεις δυνατούς αποδέκτες εμπιστοσύνης (trustees) που είναι πάλι το άτομο, η ομάδα και η εταιρία. Ο εκχωρητής εμπιστοσύνης είναι η οντότητα που εκχωρεί εμπιστοσύνη σε κάποιον και ο αποδέκτης εμπιστοσύνης είναι η οντότητα η οποία απολαμβάνει την εμπιστοσύνη κάποιου. Έτσι, ο εκχωρητής εμπιστοσύνης διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ταξινόμηση του επιπέδου της εμπιστοσύνης.

Υπάρχουν και αρκετοί ακόμα ερευνητές που προτείνουν διάφορα μοντέλα για τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης. Το μοντέλο της εμπιστοσύνης σε κοινωνικά συστήματα των Lewis and Weigert (1985) περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις:

I) Συναισθηματική εμπιστοσύνη (emotional trust), όπου η συμπεριφορά και η διάθεση για εμπιστοσύνη πηγάζει από μία «ισχυρά θετική συναισθηματική επίδραση προς το αντικείμενο της εμπιστοσύνης».

II) Αντιληπτική εμπιστοσύνη (cognitive trust), όπου υπάρχουν «καλές, λογικές αιτίες» για να περιβάλλεις κάποιον με εμπιστοσύνη.

Συνήθως η εμπιστοσύνη προκύπτει από τον συνδυασμό των δύο αυτών στοιχείων. Ο Zucker (1986) διαπίστωσε τις εξής διαστάσεις της εμπιστοσύνης:

I) Εμπιστοσύνη βασισμένη στις διαδικασίες (process – based trust), «όπου η εμπιστοσύνη συνδέεται με ανταλλαγές του παρελθόντος ή με ανταλλαγές που αναμένονται στο μέλλον όπως οι ανταλλαγές φήμης ή δώρων».

II) Εμπιστοσύνη βασισμένη στα χαρακτηριστικά (characteristic – based trust), «όπου η εμπιστοσύνη συνδέεται με το άτομο, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του, όπως το οικογενειακό περιβάλλον και η εθνικότητα» και οι επακόλουθες νόρμες της υποχρέωσης και της συνεργασίας.

III) Εμπιστοσύνη βασισμένη στους θεσμούς (institution – based trust), «όπου η εμπιστοσύνη συνδέεται με επίσημες κοινωνικές δομές, ανάλογα με ατομικές ή εταιρικές ιδιότητες (π.χ. πιστοποίηση ως λογιστής) ή με μεσολαβητικούς μηχανισμούς (π.χ. χρήση ειδικών λογαριασμών) ».

Οι Lewicki and Bunker (1996) εισηγήθηκαν ένα θεωρητικό πλαίσιο, στο οποίο η εμπιστοσύνη διακρίνεται σε:

- 1) Εμπιστοσύνη βασισμένη στο λογισμό (calculus – based trust)
- 2) Εμπιστοσύνη βασισμένη στη γνώση (knowledge – based trust)
- 3) Εμπιστοσύνη βασισμένη στη διαπίστωση της ταυτότητας (identification – based trust).

Οι Lewicki and Bunker (1996) θεωρούν ότι «οι τρεις τύποι εμπιστοσύνης ενώνονται σε μία διαδοχική επανάληψη, όπου η επίτευξη της εμπιστοσύνης σε ένα επίπεδο ενεργοποιεί την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στο επόμενο επίπεδο». Το πιο βασικό είδος είναι η εμπιστοσύνη βασισμένη στο λογισμό, όπου η εμπιστοσύνη στηρίζεται σε μέτρα που αποτρέπουν την ανεπιθύμητη συμπεριφορά (π.χ. τα συμβόλαια και τα δικαστήρια) ώστε να εξασφαλίζεται η συνέπεια της συμπεριφοράς. Ακολουθεί η εμπιστοσύνη βασισμένη στη γνώση που βασίζεται στην αντιληπτική ικανότητα να προβλέπει κανείς τη συμπεριφορά ενός επιχειρηματικού εταίρου, επιτρέποντας την πραγματοποίηση σχεδίων και επενδύσεων, και αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου, ακολουθώντας ένα ιστορικό αλληλεπίδρασης.

Τέλος, η εμπιστοσύνη βασισμένη στη διαπίστωση της ταυτότητας υποθέτει ότι κάθε πλευρά έχει κατανοήσει πλήρως τις προτιμήσεις της άλλης, έχει συνειδητοποιήσει με αποτελεσματικό τρόπο τις επιθυμίες της και μπορεί να λειτουργήσει θετικά απέναντί της. Οι εταίροι μίας στρατηγικής συμμαχίας μπορούν επομένως να μείνουν στο επίπεδο της εμπιστοσύνης βασισμένης στο λογισμό ή να προχωρήσουν στην εμπιστοσύνη βασισμένη στη γνώση ή ακόμα και στην εμπιστοσύνη βασισμένη στη διαπίστωση της ταυτότητας (Ayios, 2003).

Σύμφωνα με τον Reynaud (2017), η βασική τυπολογία της οργανωσιακής εμπιστοσύνης που χρησιμοποιείται τακτικά από τη βιβλιογραφία ορίζει τρεις τύπους εμπιστοσύνης:

- 1) Εμπιστοσύνη βασισμένη στην αποτροπή (deterrence – based trust),
- 2) Εμπιστοσύνη βασισμένη στο λογισμό (calculus – based trust)
- 3) Σχεσιακή εμπιστοσύνη (relational trust)

Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην αποτροπή, ισχύει όταν οι αυστηρές κυρώσεις που ισχύουν για την παραβίαση της εμπιστοσύνης υπερβαίνουν τυχόν οφέλη από καιροσκοπικές συμπεριφορές. Οι άνθρωποι κάνουν αυτό που λένε ότι θα κάνουν από φόβο για πιθανή τιμωρία.

Η εμπιστοσύνη μπορεί επίσης να βασίζεται στον λογισμό, δηλαδή σε αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τις προθέσεις ή τις ικανότητες ενός άλλου (Barber, 1983), με αυτές τις πληροφορίες να βασίζονται στη φήμη. Ορισμένοι συγγραφείς (Rousseau et al., 1998) θεωρούν αυτό το είδος εμπιστοσύνης ως περιορισμένο σε συγκεκριμένες (χρηματοπιστωτικές) συναλλαγές, στις οποίες μπορεί εύκολα να διαφανεί βραχυπρόθεσμα τυχόν αποτυχία εκτέλεσης. Αυτός ο τύπος εμπιστοσύνης βασίζεται σε τακτικές πληροφορίες και επικοινωνία – όσο καλύτερα ένα μέρος γνωρίζει το άλλο, τόσο πιο συγκεκριμένα μπορεί να προβλέψει τον τρόπο που θα συμπεριφερθεί.

Τρίτον, η σχεσιακή εμπιστοσύνη ισχύει όταν η αξιοπιστία που αναδεικνύεται από προηγούμενες αλληλεπιδράσεις δίνει θετικές προσδοκίες για τις προθέσεις του άλλου μέρους (Rousseau et al., 1998). Οι McAllister (1995) και Coleman (1990) εξισώνουν αυτό το είδος εμπιστοσύνης με τη «συναισθηματική» (affective) ή την «εμπιστοσύνη που βασίζεται στη διαπίστωση της ταυτότητας (identification – based trust) (Lewicki and Bunker, 1996). Η κοινωνική ψυχολογία έχει δείξει ότι τα άτομα μέσα σε μία ομάδα τείνουν να θεωρούνται πιο αξιόπιστα από τα άλλα μέλη της ομάδας παρά από άτομα εκτός της ομάδας (Reynaud, 2017).

Η Sako (1992) προχώρησε σε μία καθαρή διάκριση ανάμεσα σε τρεις διαφορετικές διαστάσεις της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων στις στρατηγικές συμμαχίες που είναι οι εξής:

- Εμπιστοσύνη βασισμένη σε συμβόλαια (contractual – based trust).
- Εμπιστοσύνη βασισμένη στις ικανότητες (competence – based trust).
- Εμπιστοσύνη βασισμένη στην καλή θέληση (goodwill – based trust).

Αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετοί ερευνητές βασίζονται στις παραπάνω διακρίσεις με μικρές διαφοροποιήσεις. Έτσι, οι Boersma et al. (2003) κάνουν λόγο για εμπιστοσύνη βασισμένη

στην απόδοση υποχρεώσεων (promissory – based trust) αντί για την εμπιστοσύνη βασισμένη σε συμβόλαια. Η εμπιστοσύνη βασισμένη στην απόδοση υποχρεώσεων προκύπτει από τις συγκεκριμένες γραπτές ή προφορικές συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας. Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη βασισμένη στην απόδοση υποχρεώσεων είναι «μία προσδοκία ότι μπορεί να βασιστεί κανείς σε μία ομάδα να υλοποιήσει μία γραπτή ή προφορική συμφωνία» (Boersma et al., 2003).

Ο Ganesan (1994) από την άλλη, συνδυάζει την εμπιστοσύνη βασισμένη στην απόδοση υποχρεώσεων και την εμπιστοσύνη βασισμένη στις ικανότητες κάτω από την ταμπέλα της «αξιοπιστίας». Η εμπιστοσύνη βασισμένη στις ικανότητες είναι «μία προσδοκία ότι μία ομάδα (εταίρος) θα διαδραματίσει το ρόλο της με ικανότητα» (Barber, 1983). Η τρίτη διάσταση, η εμπιστοσύνη βασισμένη στην καλή θέληση εξηγείται ως εξής: «το κλειδί για την κατανόηση της εμπιστοσύνης βασισμένης στην καλή θέληση είναι ότι δεν υπάρχουν σαφείς υποσχέσεις που αναμένεται να εκπληρωθούν, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της εμπιστοσύνης βασισμένης σε συμβόλαια, ούτε συγκεκριμένα επαγγελματικά στάνταρ που αναμένεται να επιτευχθούν, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της εμπιστοσύνης βασισμένης στις ικανότητες» (Sako, 1992). Πρόκειται δηλαδή για μία μορφή εμπιστοσύνης που δεν ενδιαφέρεται τόσο πολύ για τον εαυτό της και δεν περιαιτολογεί. Αυτή η διάσταση της εμπιστοσύνης αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία και με διαφορετικά ονόματα, όπως: εμπιστοσύνη βασισμένη στον χαρακτήρα (character – based trust) (Gabbro, 1978), συμπεριφορική εμπιστοσύνη (behavioural trust) (Nooteboom, 1996) και φιλανθρωπία (benevolence) (Ganesan, 1994).

Η πολυδιάστατη φύση της έννοιας της εμπιστοσύνης φανερώνεται και από τις έρευνες των Rosenberg and Hovland (1960), οι οποίοι διέκριναν τρεις θεμελιώδεις διαστάσεις:

- Μία αντιληπτική διάσταση (cognitive dimension of trust), βασισμένη σε απόψεις γύρω από το αντικείμενο (γνώση για το αντικείμενο).
- Μία συναισθηματική διάσταση (affective dimension of trust), που περιλαμβάνει συναισθήματα και προτιμήσεις (θετική ή αρνητική εκτίμηση του αντικειμένου).
- Μία συμπεριφορική διάσταση (conative – behavioral dimension of trust), βασισμένη σε συμπεριφορές και προθέσεις για ενέργειες (πρόθεση ή πραγματική συμπεριφορά).

Με τη συγκεκριμένη διάκριση των διαστάσεων της εμπιστοσύνης συμφωνούν και οι Cummings and Bromiley (1996). Η αντιληπτική διάσταση αναφέρεται στο λογικό περιεχόμενο της εμπιστοσύνης και δεν συμπίπτει με καθαρά οικονομικούς υπολογισμούς,

οι οποίοι περιλαμβάνονται στη λεγόμενη υπολογιστική εμπιστοσύνη (calculative trust) (Williamson, 1993a). Αυτή η διάσταση εμπεριέχει ακόμα τη γνώση του άλλου, καθώς και των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων του, όντας περισσότερο συνδεδεμένη με την προβλεπτική φύση της εμπιστοσύνης (Sitkin and Roth, 1993, Heumer, 1998). Η συναισθηματική διάσταση αναφέρεται στη διάθεση που αναπτύσσεται ανάμεσα στις δύο πλευρές (εταίρους) και στα αμοιβαία συναισθήματα πάνω στα οποία οικοδομείται η σχέση. Το συναίσθημα εισέρχεται στη σχέση των δύο πλευρών καθώς οι συχνές και μακροχρόνιες επαφές οδηγούν στη δέσμευση και το αμοιβαίο ενδιαφέρον. Αυτό δημιουργεί γενικότερα ένα συναισθηματικό συνδετικό κρίκο μεταξύ των μελών της σχέσης (McAllister, 1995). Από την άλλη, η συμπεριφορική διάσταση αναφέρεται στην προθυμία για δράση και στη μετατροπή της εμπιστοσύνης σε συνεπή συμπεριφορά (Castaldo, 2003).

2.6. ΠΗΓΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Ο Hosmer (1995) διερωτάται αν είναι δυνατό να χρησιμοποιείται ο όρος εμπιστοσύνη όταν ένα άτομο πιστεύει ότι ο άλλος ενεργεί με έμπιστο τρόπο για διαφορετικούς από ηθικούς λόγους. Συμπεριφορά συνεργασίας μπορεί να προκύψει ακόμα και όταν τα κίνητρα είναι τα υλικά πλεονεκτήματα ή ο φόβος για πιθανές κυρώσεις (Buckley and Casson, 1988). Έτσι, ο X πιστεύει ότι ο Y θα τηρήσει μία υπόσχεση επειδή ο X θεωρεί ότι ο Y έχει καθαρά προσωπικό συμφέρον να είναι ή να φαίνεται έμπιστος (Boersma et al., 2003). Στον Πίνακα 2 απεικονίζεται μία διάταξη που εξετάζει τους καθοριστικούς παράγοντες της συνεργατικής συμπεριφοράς και προχωρά στην ταξινόμηση σε μικρο / μακρο παράγοντες και σε κίνητρα περιαντολογίας και μη (egotistic / nonegotistic motives). Το εύρος των κινήτρων που αποτελούν τη βάση της εμπιστοσύνης ποικίλουν από τα υλικά πλεονεκτήματα και τον φόβο για πιθανές κυρώσεις έως μία ηθική στάση βασισμένη σε προσωπικούς στόχους και συναισθήματα.

Πίνακας 2. Καθοριστικοί παράγοντες συνεργατικής συμπεριφοράς / Πηγές της εμπιστοσύνης

	Μάκρο	Μίκρο
Περιαυτολογία	Εξαναγκασμός ή φόβος για πιθανές κυρώσεις από κάποια εξουσία (Θεός, νόμος)	Υλικό πλεονέκτημα ή «συμφέρον»
Μη περιαυτολογία	Ηθική: αξίες / νόρμες από ορθή διαγωγή	Δεσμοί φιλίας, συντροφικότητας ή βαθιά κατανόηση, συναισθήματα

Πηγή: Williams (1988)

2.7. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ – ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Μέχρι στιγμής έχουμε αναφερθεί στην έννοια της εμπιστοσύνης στις στρατηγικές συμμαχίες γενικότερα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούν οι ιδιαιτερότητες της εμπιστοσύνης όσον αφορά τις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες. Αναμφίβολα, υπάρχουν σημαντικές διεθνείς διαφοροποιήσεις στη ροπή για εμπιστοσύνη, στις στάσεις απέναντι στην εμπιστοσύνη και στα επίπεδά της. Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες φέρνουν σε συναναστροφή στελέχη με διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς και αντίληψης, καθώς και με σημαντικές διαφορές σκέψης και κατανόησης του κόσμου (Maugyama, 1984). Έτσι, ο Adler (1997) θέτει το ερώτημα: «Ποια είναι η φύση του ατόμου, καλή ή κακή;». Η απάντηση ποικίλει ανάλογα με τη χώρα. Οι Αμερικάνοι θεωρούν τους ανθρώπους ως ένα μείγμα καλού και κακού, ικανούς να διαλέγουν το ένα ή το άλλο. Ορισμένες άλλες κουλτούρες αντιμετωπίζουν τον άνθρωπο ως βασικά κακό (όπως αποτυπώνεται στην Πουριτανική σκέψη) ή ως βασικά καλό (όπως αποτυπώνεται στις ουτοπικές κοινωνίες). Κοινωνίες που θεωρούν τους ανθρώπους καλούς, έχουν την τάση να τους εμπιστεύονται σε μεγάλο βαθμό, ενώ εκείνες οι κοινωνίες που θεωρούν τους ανθρώπους κακούς έχουν την τάση να τους υποπτεύονται και να μην τους εμπιστεύονται.

Ο Fukuyama (1995) τονίζει τη σημασία που έχουν ορισμένοι παράγοντες όπως η θρησκεία, η παράδοση και οι έννοιες της τιμής και της αφοσίωσης. Ο τρόπος με τον οποίο μία κοινωνία προσεγγίζει αυτές τις πτυχές της δημόσιας ζωής υπαγορεύει το μέγεθος της εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ των μελών της. Οι κοινωνίες υψηλής εμπιστοσύνης περιλαμβάνουν την Ιαπωνία, τη Γερμανία και ίσως σε ένα μικρότερο βαθμό τις Η.Π.Α.

Αυτές οι χώρες απολαμβάνουν σχετικά υψηλά επίπεδα «κοινωνικού κεφαλαίου», «αυθόρμητης κοινωνικότητας» και εμπιστοσύνης. Οι άνθρωποι εμφανίζουν την τάση να σχηματίζουν και να συμμετέχουν σε μία σειρά από εθελοντικούς οργανισμούς, από αθλητικούς συλλόγους μέχρι θρησκευτικές ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο, οι πολίτες προετοιμάζονται για να μπορούν να συνεργαστούν σε μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ. IBM, Toyota, GM, Siemens κ.α.), οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να συσσωρεύουν κεφάλαια και να αναπτύσσουν νέες τεχνολογίες αποτελεσματικά, οδηγώντας σε υψηλή οικονομική επίδοση και δημιουργία ευημερίας.

Από την άλλη, στις κοινωνίες χαμηλής εμπιστοσύνης συγκαταλέγονται χώρες όπως η Ιταλία, η Γαλλία και η Κίνα. Οι κάτοικοι των χωρών αυτών έχουν την τάση να αποφεύγουν τους ανθρώπους που δεν ανήκουν στον στενό οικογενειακό τους κύκλο, καθιστώντας ιδιαίτερα δύσκολες τις προσπάθειες για τη δημιουργία μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ενώ οι κοινωνίες υψηλής εμπιστοσύνης επωφελούνται από τα χαμηλά τους κόστη για τον σχηματισμό μεγάλων εταιριών, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τις κοινωνίες χαμηλής εμπιστοσύνης, όπου οι ανάλογες προσπάθειες γίνονται σαφώς πιο δύσκολες από τα υψηλά αντίστοιχα κόστη (Parkhe, 1998a).

Οι παραπάνω διαφορές μπορεί να αποδειχτούν ιδιαίτερα κρίσιμες για τα στελέχη των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών. Για παράδειγμα, άτομα που προέρχονται από κοινωνίες χαμηλής εμπιστοσύνης τείνουν να εκτιμούν τις συμμαχίες περισσότερο σε ατομικό επίπεδο εμπιστοσύνης, όπου οι κοινωνικο – ψυχολογικοί παράγοντες διαδραματίζουν έναν ευρύτερο ρόλο. Αυτό έχει παρατηρηθεί κυρίως σε κουλτούρες της ανατολής, όπου η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας συμπλήρωμα στις γραπτές συμφωνίες και τα συμβόλαια και μπορεί ακόμα και να τα αντικαταστήσει. Η καθιέρωση μίας τέτοιας εμπιστοσύνης με τα στελέχη από την ανατολή συνήθως απαιτεί περισσότερο χρόνο και υπομονή από όσο τα δυτικά στελέχη θα ήθελαν να επενδύσουν (Thorelli, 1986).

Έχει αναφερθεί παραπάνω ότι υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης σε μία χώρα ενισχύουν την επίδοση της συνεργασίας (Cusumano and Takeishi, 1991). Ένα δυσκολότερο ερώτημα που τίθεται προς απάντηση είναι εάν οι επιχειρήσεις από τις χώρες υψηλής εμπιστοσύνης θα είναι σε θέση να ελέγξουν την εγχώρια συνεργατική εμπειρία τους, έτσι ώστε να επιτύχουν υψηλότερη επίδοση και στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες τους. Ο Kanter (1994) απαντά καταφατικά. Οι Ασιατικές επιχειρήσεις είναι οι πιο άνετες με τις σχέσεις και συνεπώς θεωρούνται ειδήμονες στη χρήση και την εκμετάλλευση των στρατηγικών συμμαχιών. Με την άποψη αυτή συμφωνούν και άλλοι ερευνητές όπως ο Hamel (1991) και οι Reich and Mankin (1986). Ο Kanter (1994) ανησυχεί ότι το «Αγγλο –

Σαξονικό στυλ διοίκησης» των αμερικανικών επιχειρήσεων δεν συμβάλλει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με άλλες επιχειρήσεις, εξαιτίας της «στενής, ευκαιριακής του άποψης για τις σχέσεις, εκτιμώντας τις αυστηρά με χρηματοοικονομικούς όρους ή θεωρώντας τις ως μετά βίας ανεκτές εναλλακτικές επιλογές των ολικών εξαγορών». Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις φαίνεται να βρίσκονται κάπου στη μέση.

Οι παραπάνω διεθνείς διαφορές απεικονίζονται και από τα λόγια του Kenichi Ohmae, επικεφαλής του γραφείου της McKinsey στο Τόκιο: «Όταν οι Αμερικάνοι και οι Ευρωπαίοι έρχονται στην Ιαπωνία, όλοι θέλουν το 51%. Αυτό είναι το μαγικό νούμερο επειδή εξασφαλίζει θέση πλειοψηφίας και έλεγχο στο προσωπικό, τις αποφάσεις για τα προϊόντα και τις επιλογές για τις επενδύσεις. Αλλά οι καλές συνεργασίες, όπως και οι καλοί γάμοι, δεν λειτουργούν με βάση την ιδιοκτησία ή τον έλεγχο. Απαιτείται ενθουσιασμός και προσπάθεια και δέσμευση και από τις δύο πλευρές εάν πρόκειται να προκύψουν τα αναμενόμενα οφέλη. Δεν μπορεί να σου ανήκει ένας επιτυχημένος συνεργάτης όπως δεν μπορεί να σου ανήκει ένας ή μία σύζυγος» (Ohmae, 1989).

Κατά κανόνα, οι Αμερικάνοι managers πιστεύουν ότι η συνέπεια μεταξύ της συμπεριφοράς στο μέλλον και στο παρελθόν, αποτελεί σημαντικό τμήμα της εμπιστοσύνης. Αυτή η πεποίθηση δεν βρίσκει σύμφωνους τους Γιαπωνέζους, οι οποίοι φαίνονται σαφώς πιο πρόθυμοι να αναπτύξουν εμπιστοσύνη ακόμα και μπροστά στην εμφάνιση απροσδόκητης συμπεριφοράς από τους εταίρους τους. Το γεγονός αυτό συνδέεται με τις διαφορές στην κουλτούρα και τις αξίες σχετικά με τη σχέση ενός ατόμου με τις εμπειρίες του. Οι Γιαπωνέζοι πιστεύουν ότι οι άνθρωποι πρέπει να προσαρμόζονται σε συνεχείς εναλλαγές γεγονότων και ότι πρέπει να μάθουν να αποδέχονται τη διαφορετική συμπεριφορά των άλλων. Αντίθετα, οι Αμερικάνοι διαθέτουν λιγότερη ανεκτικότητα απέναντι στην αμφιβολία. Αυτό, σε συνδυασμό με την ανάγκη τους να αναζητούν την κυριαρχία σε κάθε περίπτωση, έχουν κάνει τους Αμερικάνους managers αδύναμους να φτάσουν στο επίπεδο των Γιαπωνέζων managers και τη διάθεσή τους να αναπτύξουν εμπιστοσύνη μπροστά σε απρόβλεπτη, ασυνεπή και αμφιλεγόμενη συμπεριφορά (Sullivan et al., 1981).

2.8. Η ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Η ανάλυση που προηγήθηκε καθιστά σαφές ότι υπάρχει έλλειψη ενότητας μεταξύ των μελετητών σχετικά με την αντίληψη της έννοιας της εμπιστοσύνης. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο στο σημείο αυτό να διευκρινίσουμε τις παραμέτρους που πλαισιώνουν την εννοιολογική κατανόηση της εμπιστοσύνης για την παρούσα διατριβή.

Πρώτον, η εμπιστοσύνη περιγράφεται κυρίως ως «η εξάρτηση/προθυμία να βασίζεται ή να είναι ευάλωτος ένας εταίρος απέναντι στον άλλο εταίρο σε μία συμμαχία» (Inkpen and Currall, 1997, 1998; Ramaseshan and Loo, 1998; Fryxell et al., 2002; Boersma et al., 2003; Gill and Butler, 2003; Muthusamy et al., 2007; Lin and Wang, 2008; Luo, 2002b, 2008; Robson et al., 2008). Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής είναι πεποιθήσή μας ότι, όταν ένας εταίρος σε μία ΔΣΣ εμπιστεύεται, είναι πρόθυμος και αποδέχεται να είναι ευάλωτος στις ενέργειες των άλλων εταίρων, η συμπεριφορά των οποίων δεν μπορεί να ελεγχθεί, με βάση τις προσδοκίες ότι ο εταίρος δεν θα εκμεταλλευτεί αυτές τις ευπάθειες.

Δεύτερον, μία σημαντική πτυχή της εμπιστοσύνης είναι η «πίστη/πεποίθηση/προσδοκίες» για τα χαρακτηριστικά του εταίρου (Jennings et al., 2000; Lane et al., 2001; Boersma et al., 2003; Krishnan et al., 2006; Lin and Wang, 2008; Luo, 2002b, 2008; Robson et al., 2008; Deitz et al., 2010; Silva et al., 2012). Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά (διαστάσεις) του εταίρου, οι Dyer and Chu (2003) και οι Krishnan et al. (2006) προτείνουν μια ενδιαφέρουσα σύλληψη των χαρακτηριστικών του άλλου μέρους της ανταλλαγής (εταίρου). Έτσι, το άλλο μέρος αναμένεται:

(1) να αποδείξει την αξιοπιστία (reliability) του εκπληρώνοντας τις υποσχέσεις του (Ramaseshan and Loo, 1998; Zaheer et al., 1998; Dyer and Chu, 2003; Krishnan et al., 2006; Deitz et al., 2010; Silva et al., 2012) και διατηρώντας την ακεραιότητά του (Boersma et al., 2003; Gill and Butler, 2003; Mohr and Puck, 2005; Muthusamy et al., 2007). Συνεπώς, αναμένεται να διαθέτει αξιοπιστία.

(2) να ενεργεί δίκαια (fairly) όταν ασχολείται με το άλλο μέρος και να απέχει από οποιαδήποτε καιροσκοπική συμπεριφορά (Dyer and Chu, 2003; Krishnan et al., 2006). Δηλαδή, αναμένεται να διαθέτει δικαιοσύνη.

(3) να επιδεικνύει καλή θέληση (goodwill) πέρα και πάνω από τις ρητές ή σιωπηρές υποσχέσεις (Dyer and Chu, 2003; Boersma et al., 2003; Gill and Butler, 2003; Krishnan et al., 2006; Nielsen, 2007; Robson et al., 2008). Επομένως, αναμένεται να διαθέτει καλή θέληση.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να παραθέσουμε τον ορισμό που χρησιμοποιούμε στην παρούσα διατριβή για την έννοια της εμπιστοσύνης ως εξής:

Η εμπιστοσύνη είναι η προθυμία να δεχτεί ένα μέρος μίας ανταλλαγής (ένας εταίρος) να βασιστεί σε ένα άλλο μέρος (δηλαδή να είναι ευάλωτος) βασιζόμενος στις θετικές προσδοκίες της αξιοπιστίας (reliability), της δικαιοσύνης (fairness) και της καλής θέλησης (goodwill) από τον ομόλογό του στα πλαίσια μίας ΔΣΣ.

2.9. ΣΥΝΟΨΗ

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν οι ορισμοί των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών και οι μορφές τους στο διεθνές περιβάλλον. Εν συνεχεία, παρατέθηκαν οι σημαντικότεροι ορισμοί της έννοιας της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών και αναλύθηκαν με λεπτομέρεια επιμέρους στοιχεία όπως οι μορφές, οι διαστάσεις, οι πηγές και οι διεθνείς διαφοροποιήσεις της εμπιστοσύνης που περιλαμβάνονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Τέλος, παρουσιάστηκε η αντίληψη της εμπιστοσύνης για την παρούσα διατριβή και διαμορφώθηκε ο ορισμός που χρησιμοποιείται για τις ανάγκες της. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως ασφαλώς, η εμπιστοσύνη είναι μία πολύπλοκη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημονικών κλάδων, καθώς και ότι διαδραματίζει αναμφίβολα έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα ασχοληθούμε με τη δημιουργία της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Μέχρι αυτό το σημείο, η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στην ανάδειξη του πολυδιάστατου χαρακτήρα της εμπιστοσύνης και στην καλύτερη δυνατή αποσαφήνιση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, καθώς και στην ανάδειξη της σπουδαιότητας του ρόλου τον οποίο διαδραματίζει στην επιτυχημένη πορεία μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας. Οι Inkpen and Currall (1997: 311) δηλώνουν κατηγορηματικά ότι *«υπάρχει περιορισμένη κατανόηση της φύσης και των μηχανισμών που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για τη δημιουργία και τη συντήρηση μιας σχέσης που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη»*. Μια πρόσφατη μελέτη των Lioukas and Reuer (2015) εγείρει επίσης αυτό το θέμα, καθώς οι ερευνητές προτείνουν να προσδιοριστούν οι συγκεκριμένες συνθήκες που συμβάλουν στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης σε μια δια-επιχειρησιακή σχέση. Στο κεφάλαιο αυτό θα προχωρήσουμε ένα βήμα παρακάτω και θα ασχοληθούμε ειδικότερα με τη διαδικασία της δημιουργίας, της ανάπτυξης και της εμπέδωσης της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εταίρους των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών. Μάλιστα, θα παρατεθούν παραδείγματα από πραγματικές περιπτώσεις διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, αλλά και στατιστικά αποτελέσματα από ιδιαίτερα πρόσφατες επιστημονικές έρευνες που περιλαμβάνονται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Στη δεκαετία του 1960, μεγάλες εταιρίες όπως η General Motors, η IBM, η 3M κ.α., υπερηφανεύονταν ότι όλες οι παραγωγικές διαδικασίες γίνονταν μόνο από τις ίδιες, χωρίς τη μεσολάβηση κανενός άλλου. Η Ford, στις πρώτες απόπειρες για τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, διακατέχονταν από αυστηρή ιεραρχία, όπου μία απόφασή της θεωρούνταν τελεσίδικη και δεν παρέχονταν στους άλλους εταίρους εξηγήσεις, ακόμα και αν διαφωνούσαν, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των επικεφαλής των μονάδων της εκτός Αμερικής ήταν Αμερικάνοι. Σήμερα, η Ford είναι σαφώς πιο ευέλικτη, η συνεργασία ενθαρρύνεται πολύ περισσότερο και πολλές μονάδες του εξωτερικού διοικούνται από μη Αμερικανούς managers. Πλέον, η Ford «εξηγεί περισσότερο και ακούει περισσότερο» (Lewis, 1990). Γενικότερα, έχουμε εισέλθει σε μία εποχή όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνυπάρχουν μεταξύ των εταίρων των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, καθίσταται απόλυτα απαραίτητη η κατανόηση και η διαχείριση της «πιο μαλακής» πλευράς των σχέσεων συνεργασίας (Parkhe, 1998b).

Ο Zucker (1986) έκανε λόγο για τρεις βασικούς παράγοντες δημιουργίας εμπιστοσύνης:

- Παραγωγή εμπιστοσύνης βασισμένη στις διαδικασίες.
- Παραγωγή εμπιστοσύνης βασισμένη στα χαρακτηριστικά.
- Παραγωγή εμπιστοσύνης βασισμένη στους θεσμούς.

Η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να ελέγξει ως ένα βαθμό κάθε έναν από τους παραπάνω παράγοντες δημιουργίας εμπιστοσύνης και για αυτό θα πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής κατά τα στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας. Ακολουθεί λεπτομερέστερη αναφορά σε καθένα από τους τρεις παράγοντες δημιουργίας εμπιστοσύνης.

3.2. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η επίδειξη συνέπειας στη συμπεριφορά κατά το παρελθόν γεννάει κατά κανόνα προσδοκίες ότι μπορεί οτιδήποτε να προβλεφτεί. Συνεπώς, συνεπείς, αξιόπιστες αλληλεπιδράσεις τείνουν να παράγουν μία εντύπωση ότι μπορεί κανείς να εμπιστευτεί κάποιον άλλο. Μία τέτοια εντύπωση ενισχύεται περισσότερο όταν και οι δύο πλευρές μίας συμμαχίας αναμένουν μία αμοιβαία ωφέλιμη σχέση, η οποία θα εκτείνεται όσο μπορεί να προβλέψει κανείς. Έτσι, η εμπιστοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί από την ίδια την διαδικασία της στρατηγικής συμμαχίας, ενώ η εμπιστοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ταυτόχρονα ως απευθυνόμενη προς τα εμπρός, συνδεδεμένη με τις προσδοκίες ενός πολλά υποσχόμενου μέλλοντος και απευθυνόμενη προς τα πίσω, όντας συνδεδεμένη με ένα καθυστερημένο ιστορικό από το παρελθόν. Η απευθυνόμενη προς τα πίσω ανάπτυξη εμπιστοσύνης μπορεί να βασίζεται στο ιδιαίτερο ιστορικό συνεργασιών των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας ή στη φήμη μίας επιχείρησης. Αντίθετα, η απευθυνόμενη προς τα εμπρός εμπιστοσύνη αναπτύσσεται από προσδοκίες για μία συνεχή και αμοιβαία παραγωγική σχέση (Parkhe, 1998b).

Αρχικά τουλάχιστον, οι άνθρωποι είναι αβέβαιοι για το κατά πόσο μπορούν να εμπιστευτούν άτομα ή επιχειρήσεις με τις οποίες δεν είχαν ποτέ ξανά ασχοληθεί στο παρελθόν. Στα πλαίσια των στρατηγικών συμμαχιών, τα στελέχη συγκρίνουν και προσπαθούν να ταιριάξουν παρατηρημένες (αληθινές) συμπεριφορές και αναμενόμενες (συνεργατικές) συμπεριφορές. Όσο καλύτερα ταιριάζουν αυτές, τόσο περισσότερο αισιόδοξος μπορεί να νιώθει ένας εταίρος ώστε να εμπιστευτεί τον άλλο. Συνήθως η εμπιστοσύνη οικοδομείται με αργά και δύσκολα βήματα, ενώ αντίθετα μπορεί να γκρεμιστεί πολύ εύκολα και γρήγορα. Το φαινόμενο αυτό περιγράφεται με χαρακτηριστικό τρόπο από τον Lewis (1990): «Οι άνθρωποι μαθαίνουν διαφορετικά από θετικές και αρνητικές εμπειρίες. Μόνο ένα δυσάρεστο συμβάν αποτυπώνει το γεγονός στη μνήμη σου. Μία

αρνητική εμπειρία κάνει τους ανθρώπους να τη θυμούνται και να αποφεύγουν να την υποστούν ξανά σαν να έχουν αγγίξει έναν καυτό φούρνο και μετά να κρατούν απόσταση για να μην ξανασυμβεί στο μέλλον. Μία καλή εμπειρία αντίθετα, πρέπει να ενισχυθεί επανειλημμένα μέχρι οι άνθρωποι να αποδεχτούν την ιδέα».

Τα στελέχη των στρατηγικών συμμαχιών μπορούν να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά τη γνώση της ασυμμετρίας που περιγράφηκε παραπάνω. Πρώτα απ' όλα, η ευκολία με την οποία μπορεί να καταστραφεί η εμπιστοσύνη θυμίζει ένα βασικό κανόνα που διδάσκεται σε πρωτοετείς φοιτητές της Ιατρικής: Μη βλάπτεις (do no harm). Είναι σημαντικό για έναν ιατρό – παθολόγο να περιορίσει τη ζημία προτού επιχειρήσει να επιδιώξει τη θεραπεία και την ανάρρωση του ασθενή. Κάτω από το ανάλογο σκεπτικό, τα στελέχη που επιχειρούν να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης πρέπει πρώτα να προλάβουν τη «διάβρωση» της εμπιστοσύνης, ειδικά στις νέες στρατηγικές συμμαχίες όπου η εμπιστοσύνη μόλις έχει αρχίσει να προβάλλει. Η εμπιστοσύνη είναι εύθραυστη και από τη στιγμή που υποστεί ζημία είναι διπλά δύσκολο να αποκατασταθεί. Έχοντας αυτό κατά νου, μπορεί ένα στέλεχος να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στα κρίσιμα αρχικά στάδια μίας σχέσης, στην αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων, στο να είναι έμπιστος και να γίνει γνωστό ότι είναι έμπιστος (Parkhe, 1998b).

Πέρα από αυτά τα πρώτα βήματα, οι managers πρέπει να υιοθετήσουν την αρχή της «επαναλαμβανόμενης ενίσχυσης των θετικών εμπειριών» ώστε να ανατραφεί η εμπιστοσύνη. Έτσι, οι εταίροι των στρατηγικών συμμαχιών, στα πλαίσια των τρεχουσών αλληλεπιδράσεών τους, θα πρέπει να δημιουργήσουν επίσημους και ανεπίσημους δίαυλους επικοινωνίας, οι οποίοι βελτιώνουν τη διαφάνεια της συμπεριφοράς. Ο στόχος είναι διπλός: πρώτον, να διασφαλιστεί ότι κάθε εταίρος γνωρίζει τις ενέργειες των άλλων σε τακτική βάση, έτσι ώστε κάθε πλευρά να είναι σε θέση να συμπεράνει κατά πόσο οι εταίροι της έχουν την ικανότητα και την πρόθεση να πραγματοποιήσουν τα όσα έχουν συμφωνηθεί στα πλαίσια της συμμαχίας. Και δεύτερον, να ελαχιστοποιηθούν οι εκπλήξεις και να λύνονται οι όποιες αντιφάσεις στη συμπεριφορά με γρήγορο και φιλικό τρόπο. Με την πάροδο του χρόνου, η συστηματική προσοχή σε τέτοια μέτρα μπορεί να οδηγήσει σε στενότερους προσωπικούς δεσμούς μεταξύ των στελεχών των στρατηγικών συμμαχιών, βελτιώνοντας το «κοινωνικό – ψυχολογικό φίλτρο» διαμέσου του οποίου γίνεται η επεξεργασία των πληροφοριών σχετικά με τη συμμαχία και κάθε εταίρο (Parkhe, 1998b).

Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης βασισμένη στις διαδικασίες, όπως περιγράφηκε παραπάνω, συχνά δεν βοηθά μόνο τη στρατηγική συμμαχία στα αρχικά της στάδια, αλλά ωφελεί την επιχειρηματική σχέση συνολικά. Υπάρχουν παραδείγματα επιτυχημένων

μακροχρόνιων συνεργασιών (π.χ. η στρατηγική συμμαχία της General Electric και της γαλλικής εταιρίας κατασκευής κινητήρων αεροσκαφών Snecma), όπου οι εταίροι φτάνουν στο σημείο να εργάζονται σαν μία ομάδα, με αξιόλογη κοινή μάθηση, αμοιβαία αναγνώριση των ικανοτήτων τους και σπουδαία κατανόηση για το πώς σκέφτεται και λειτουργεί ο καθένας, ενώ τα ζητήματα που προκύπτουν λύνονται εύκολα και γρήγορα, μιας και υπάρχει πλέον αμοιβαία άνεση (Lewis, 1990).

Μία απαραίτητη προϋπόθεση, βέβαια, για να προκύψει μία τέτοιου μεγέθους αμοιβαία άνεση, είναι η σταθερή εμπλοκή και ενασχόληση σε όλες τις φάσεις της στρατηγικής συμμαχίας των στελεχών των υψηλότερων διοικητικών επιπέδων. Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί φανερώνουν πως αυτό συχνά δεν συμβαίνει. Έτσι, μία έρευνα που έγινε από την εταιρία συμβούλων Coopers and Lybrand έδειξε ότι το 46% του χρόνου απασχόλησης της ανώτερης διοίκησης αφιερώνεται κατά το αρχικό στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής συμμαχίας. Το ποσοστό αυτό όμως, πέφτει στο 23% κατά την ανάπτυξη του business plan και καταλήγει στο ελάχιστο 9% κατά τη διαδικασία οργάνωσης ενός συστήματος διοίκησης της νέας συμμαχίας (Parkhe, 1998b).

Οι συνέπειες από την έλλειψη προσοχής από την ανώτερη διοίκηση αποτυπώνονται καθαρά από το παράδειγμα της αποτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας της General Motors με την Isuzu. Όταν το 1992 η Isuzu ανακοίνωσε ζημίες προ φόρων της τάξεως των \$381 εκατ., ο αντιπρόεδρος της General Motors για τις μονάδες της Ασίας και του Ειρηνικού παραδέχτηκε ότι: «συλλάβαμε τους εαυτούς μας όχι καλά πληροφορημένους για τα προβλήματα της Isuzu και το πώς αυτά προέκυψαν». Μάλιστα, η αδιαφορία των στελεχών έφτανε μέχρι τα υψηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της General Motors, καθώς υψηλόβαθμα στελέχη έφταναν στο σημείο να μην μπορούν ούτε και να προφέρουν σωστά το όνομα μίας εταιρίας με την οποία η General Motors μοιράζονταν μία ιστορία συνεργασίας 21 ετών! (Miller and Treece, 1992).

Υπάρχουν και τα ακριβώς αντίθετα παραδείγματα, όπως η περίπτωση της Corning Glass Works και του προέδρου της James R. Houghton που τονίζει με τα λεγόμενα και τις πράξεις του την ανάγκη για προσωπική ενασχόληση της ανώτερης διοίκησης: «όταν σχηματίσαμε κοινοπρακτική επιχείρηση με την Ciba – Geigy το 1985 επέμεινα ότι εγώ θα μετέχω στο νέο συμβούλιο μαζί με το υψηλότερο στέλεχος από την Ciba – Geigy. Μία τέτοια ορατή δέσμευση υπογραμμίζει τη σημασία της νέας εταιρίας. Ακόμη δείχνει στους εργαζόμενους της κοινοπρακτικής επιχείρησης ότι οι δύο εταίροι μιλούν τακτικά και συμφωνούν σε ζητήματα πολιτικής. Αν τέτοιοι ρόλοι αναλαμβάνονται από αντιπροσώπους,

τότε η πιθανότητα για δημιουργία διχόνοιας (divisiveness) είναι μεγαλύτερη» (Houghton, 1987).

Πέρα από αυτά, υπάρχει η περίπτωση εμπιστοσύνης βασισμένης στις διαδικασίες, η οποία στηρίζεται στη φήμη ενός εταίρου. Η φήμη αντιπροσωπεύει ένα σωρευτικό αρχείο από συμπεριφορές κατά το παρελθόν. Με τη νοητική προέκταση αυτού του αρχείου στο μέλλον, κάποιος τρίτος μπορεί να εξάγει συμπεράσματα για μία πιθανή μελλοντική συμπεριφορά ενός εταίρου. Όσο καλύτερο είναι το αρχείο μίας επιχείρησης, τόσο καλύτερη είναι και η φήμη ότι αξίζει κανείς να την εμπιστευτεί για τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας. Μάλιστα, η απόκτηση καλής φήμης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια που μπορεί να κατέχει μία επιχείρηση. Καθώς οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες συμβάλλουν περισσότερο στην αύξηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, έτσι και η σπουδαιότητα της φήμης μίας εταιρίας ότι αποτελεί έναν έμπιστο εταίρο αυξάνεται παράλληλα. Βέβαια, όπως κάθε πολύτιμο κεφάλαιο, η φήμη απαιτεί ηθελημένες και οργανωμένες επενδύσεις. Τα ερωτήματα που προκύπτουν είναι τι είδους επενδύσεις είναι αυτές και τι είδους φήμη είναι αυτή που τα στελέχη των στρατηγικών συμμαχιών θα πρέπει να επιδιώξουν να οικοδομήσουν (Parkhe, 1998b).

Απαντώντας πρώτα στο δεύτερο ερώτημα, δύο από τα κλειδιά σε μία επιτυχημένη στρατηγική συνεργασίας είναι να είσαι καλός (ποτέ να μην είσαι αυτός που θα ξεγελάσει πρώτος) και να είσαι έτοιμος να αντιδράσεις στις προκλήσεις (πάντα να καταφεύγεις αμέσως σε αντίποινα απέναντι σε εταίρους που επιχειρούν να σε ξεγελάσουν) (Axelrod, 1984). Για να κερδίσει μία επιχείρηση τη φήμη ότι είναι καλή, χρειάζεται την επένδυση της επιμελούς εργασίας στη δημιουργία αμοιβαίας κατανόησης και την επίδειξη αυτοσυγκράτησης με το να αφήσει στην άκρη ορισμένα βραχυχρόνια οφέλη, τα οποία μπορεί ο άλλος εταίρος να θεωρήσει ότι έχουν τον χαρακτήρα της εκμετάλλευσης. Το μήνυμα είναι απλό και ξεκάθαρο: παίξε τίμια με την άλλη πλευρά πριν να περιμένεις αυτοί να παίξουν τίμια μαζί σου. Αυτό σημαίνει ότι κάθε εταίρος αναγνωρίζει το ενδιαφέρον του άλλου να συμμετέχει στη στρατηγική συμμαχία και επιχειρεί να οικοδομήσει και να λειτουργήσει τη συμμαχία κατά τρόπο τέτοιο, ο οποίος να εξυπηρετεί τα συμφέροντα όλων των εταίρων. Έτσι λοιπόν, η τοποθέτηση των καλύτερων στελεχών σου σε μία συμμαχία φανερώνει σε όλους, συμπεριλαμβανομένου και του εταίρου σου, ότι η συμμαχία είναι σημαντική για σένα, ενώ αντίθετα, αν δεν διαθέσεις τα ικανότερα άτομα, αποτελεί ένα σημάδι που δεν συμβάλλει στην οικοδόμηση έμπιστων σχέσεων (Byrne, 1993).

Ακόμα μία τεχνική που μεταφέρει προς όλες τις κατευθύνσεις το μήνυμα ότι «παίζεις τίμια» αποκαλείται «εντοπισμός θεμάτων» (issue spotting). Ο Lewis (1990)

προτείνει ότι είναι καλό για μία επιχείρηση που μετέχει σε μία στρατηγική συμμαχία να μην περιμένει μόνο από τους εταίρους της να εντοπίζουν και να εγείρουν όλα τα ζητήματα αλλά να παίρνει και η ίδια ανάλογες πρωτοβουλίες. Με αυτόν τον τρόπο, περιορίζονται οι εκπλήξεις και χτίζεται ευκολότερα η αισιοδοξία και η πεποίθηση πως κάθε εταίρος επιθυμεί να προασπίζεται τα συμφέροντα των άλλων. Μάλιστα, πολλά στελέχη και μέλη διοικητικών συμβουλίων πολλών πετυχημένων διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, όπως η Autolatina και η συμμαχία Ford – Mazda, πράττουν κάτι ανάλογο σε μόνιμη βάση. Ο Lewis (1990) προχωράει τη σκέψη του ένα βήμα παρακάτω, υποστηρίζοντας ότι μία νικηφόρα στρατηγική είναι να είναι κάποιος πάντα εποικοδομητικός (constructive). Σε μία ιδανική σχέση κάθε πλευρά συμπεριφέρεται λογικά, κατανοεί απόλυτα τις απόψεις της άλλης, επικοινωνεί καλά, είναι αξιόπιστη, αποφεύγει τον εξαναγκασμό και σέβεται την άλλη ως κάποιον, οι αντιλήψεις και τα συμφέροντα του οποίου αξίζουν τον σεβασμό και την προσοχή της. Πάντως, στην πραγματικότητα, οι αντιλήψεις και τα συμφέροντα των εταίρων είναι πιθανό να διαφέρουν κάπως. Για να βελτιωθεί η ικανότητα δύο πλευρών να εργαστούν μαζί και να προωθήσουν τα συμφέροντά τους, χρειάζεται να είναι εποικοδομητικοί, κάτι που συγγενεύει με τη στρατηγική του να είσαι καλός (Axelrod, 1984), η οποία αναφέρθηκε παραπάνω.

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι ανεξάρτητα από τη φήμη, οι εταιρίες πρέπει οπωσδήποτε να κάνουν το «τεστ χιμείας» με κάθε επίδοξο εταίρο. Πρόκειται για τη γνωστή ρήση που συχνά αναφέρουμε στην καθημερινότητα για κάθε επίπεδο σχέσης: «ταιριάζει η χιμεία μας και τα πάμε πολύ καλά». Για παράδειγμα, ο William Norris, ιδρυτής της Control Data και ένας από τους πρωτοπόρους στη χρήση διεθνών κοινοπρακτικών επιχειρήσεων, είχε προειδοποιηθεί από κυνικούς ότι ένα προτεινόμενο joint venture με την κυβέρνηση της Ρουμανίας θα προκαλούσε μεγάλη ζημιά στην εταιρία. Συγκεκριμένα, ο κίνδυνος αφορούσε την απώλεια της τεχνολογίας των περιφερειακών υπολογιστών της Control Data από τους Ρουμάνους, οι οποίοι στη συνέχεια υποτίθεται ότι θα παρατούσαν τη στρατηγική συμμαχία. Η αντίδραση του Norris ήταν να πάει για ψάρεμα με τους υποψήφιους συνεργάτες του στον Δούναβη. Εκεί πείστηκε ότι αυτοί οι άνθρωποι ήταν ειλικρινείς και τελικά υπέγραψε τη συμφωνία, η οποία εκ των υστέρων αποδείχτηκε αμοιβαία επωφελής (Lynch, 1989).

Πέρα από αυτά, η εμπιστοσύνη, όπως έχει ήδη αναφερθεί, μπορεί να θεωρηθεί και ως απευθυνόμενη προς τα εμπρός, συνδεδεμένη με τις προσδοκίες ενός πολλά υποσχόμενου μέλλοντος. Άλλος ένας, λοιπόν, μηχανισμός παραγωγής εμπιστοσύνης που περιλαμβάνεται στα όρια ελέγχου της διοίκησης είναι η διατήρηση των προσδοκιών για μία συνεχή και

αμοιβαία παραγωγική σχέση για όσο μπορεί να προβλέψει κανείς. Αυτού του είδους οι προσδοκίες για κέρδη στο μέλλον τείνουν να προωθούν τη συνεργατική συμπεριφορά στο παρόν. Με άλλα λόγια, το μέλλον ρίχνει μία σκιά πίσω στο παρόν, γεννώντας έμπιστη συμπεριφορά. Η σκιά του μέλλοντος συνδέεται στενά με τους χρονικούς ορίζοντες των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας, τη συχνότητα των αλληλεπιδράσεών τους και τη διαφάνεια στη συμπεριφορά τους (Parkhe, 1998b).

Οι μακροχρόνιοι ορίζοντες υποδεικνύουν μία ευρύτερη προοπτική μίας σχέσης συνεργασίας και φανερώνουν ότι έχει τοποθετηθεί μία υψηλή αξία στα μελλοντικά κέρδη από τη συνεργασία. Οι συχνές αλληλεπιδράσεις μπορούν να επιτευχθούν με τον τεμαχισμό των μεγάλων δραστηριοτήτων σε μικρότερες. Αυτό οδηγεί σε συνεργατικές αναφορές απόδοσης (σύγκριση πραγματικών και αναμενόμενων συμπεριφορών) σε μικρότερα και πιο συχνά χρονικά διαλείμματα, τα οποία με τη σειρά τους ενισχύουν τη συνεργασία και αυξάνουν την εμπιστοσύνη. Όσον αφορά τη διαφάνεια στη συμπεριφορά των εταίρων, αναφέρεται στην ταχύτητα και την αξιοπιστία με την οποία οι εταίροι μαθαίνουν για τις ενέργειες των άλλων. Έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση διασφαλίζει τη διαφάνεια στη συμπεριφορά, που περιορίζει στο ελάχιστο τις παρερμηνείες και την αβεβαιότητα και ενθαρρύνει τη σταθερή συνεργασία. Γενικότερα, οι μακροχρόνιοι ορίζοντες, οι συχνές αλληλεπιδράσεις και η υψηλή διαφάνεια στη συμπεριφορά είναι παράγοντες που τα στελέχη των στρατηγικών συμμαχιών μπορούν να τους επηρεάσουν, έτσι ώστε να επιμηκύνουν τη σκιά του μέλλοντος και να προωθήσουν την εμπιστοσύνη βασισμένη στις διαδικασίες (Parkhe, 1998b).

3.3. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών έρχονται σε επαφή επιχειρήσεις με αρκετή ανομοιογένεια στα βασικά χαρακτηριστικά τους. Δύο από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η κοινωνική κουλτούρα των χωρών από τις οποίες προέρχεται η διοίκηση των επιχειρήσεων και η εταιρική κουλτούρα των εταίρων των συμμαχιών (Parkhe, 1991). Αναμφίβολα, όσο περισσότερες είναι οι ομοιότητες της κοινωνικής και εταιρικής κουλτούρας των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η γνώση και η οικειότητα για τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς του άλλου και γι' αυτό είναι μεγαλύτερο το επίπεδο άνεσης και μικρότερος ο χρόνος και το κόστος επιμόρφωσης. Αντίθετα, όταν οι κουλτούρες διαφέρουν σημαντικά παρουσιάζονται περισσότερες δυσκολίες για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Εντούτοις, ακόμα και σ' αυτή την περίπτωση, η εμπιστοσύνη είναι μεν δύσκολο να αναπτυχθεί, αλλά όχι ακατόρθωτο. Είναι

απαραίτητο να συνειδητοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη πως με την κατάλληλη επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια μπορούν να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια από διαφορές στα χαρακτηριστικά.

Για παράδειγμα, είναι γνωστά τα στερεότυπα: αινιγματική βρετανική επιφυλακτικότητα, ανευλαβής αμερικάνικη ανεπισημότητα, ιταλικό χάος, γαλλικό πρωτόκολλο, γερμανική ακαμψία, ιαπωνική αοριστία και η λατινοαμερικάνικη έλλειψη σημασίας στην ακρίβεια της ώρας. Είτε ισχύουν είτε όχι, τέτοιου είδους στερεότυπα τονίζουν την ανάγκη για βαθύτερη έρευνα και κατανόηση των διαφορών στην αντίληψη και την ερμηνεία των φαινομένων. Η δημιουργία εμπιστοσύνης είναι δυνατή στην περίπτωση όπου υπάρχουν ήδη ομοιότητες στην κουλτούρα των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας, όσο και στις περιπτώσεις όπου καταβάλλονται ηθελημένες προσπάθειες για να κατανοηθούν και να ξεπεραστούν οι ενδεχόμενες διαφορές (Lewis, 1990).

Οι διαφορές στην κουλτούρα μπορεί να είναι πολύ λεπτές ή εντελώς φανερές, ασήμαντες ή θεμελιώδεις. Έτσι, για παράδειγμα, τα πρότυπα επικοινωνίας ποικίλουν ανάμεσα στις χώρες «χαμηλού πλαισίου» (low – context countries), όπως οι Η.Π.Α., όπου το μεγαλύτερο τμήμα της πληροφόρησης εμπεριέχεται σε συγκεκριμένους κώδικες, όπως ο γραπτός και προφορικός λόγος και στις χώρες «υψηλού πλαισίου» (high – context countries), όπως η Σαουδική Αραβία, όπου η αποστολή και η λήψη μηνυμάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το φυσικό πλαίσιο και τη μη λεκτική επικοινωνία. Τέτοιου είδους διαφορές είναι σε θέση να επηρεάσουν τις αρχικές διαπραγματεύσεις πριν από το σχηματισμό της στρατηγικής συμμαχίας, καθώς επίσης και τη μετέπειτα επικοινωνία. Η αποτελεσματική διευθέτηση των επικοινωνιακών και των οποιονδήποτε άλλων πιθανών διαφορών στην κουλτούρα απαιτεί την επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα για την ενημέρωση γύρω από θέματα κουλτούρας, την ενθάρρυνση των ανεπίσημων επαφών και τη βελτίωση της διαφάνειας στη συμπεριφορά. Η σημασία που έχουν τα παραπάνω βήματα αποτυπώνεται από τα λεγόμενα του στελέχους της AT&T, Robert Kavner, ο οποίος, αναφερόμενος στην αποτυχία της στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ της AT&T και της Olivetti τονίζει: «δε νομίζω ότι εμείς ή η Olivetti ξοδέψαμε αρκετό χρόνο για να αντιληφθούμε τα πρότυπα συμπεριφοράς. Γνωρίζαμε ότι η κουλτούρα ήταν διαφορετική, αλλά ποτέ δεν εμβαθύνσαμε πραγματικά. Εμείς θα θυμόναμε και αυτοί θα αναστατώνονταν» (Wysocki, 1990).

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο που έχουν θεσπίσει σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα για τα στελέχη τους, τα οποία προορίζονται να ασχοληθούν με κάποια στρατηγική συμμαχία τους. Έτσι, τα στελέχη της Corning Glass

Works που προορίζονται για τις διεθνείς κοινοπρακτικές επιχειρήσεις οπτικών ινών, μετέχουν σε ειδικά μαθήματα κατανόησης της γλώσσας και της κουλτούρας, διάρκειας έξι έως οκτώ εβδομάδων. Σημειώνεται δε, πως η πρακτική αυτή ακολουθείται ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η αγγλική γλώσσα είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη, καθώς μία πρότερη γνώση των τοπικών κοινωνικών προτύπων βοηθά τα στελέχη στο να γίνουν αποδεκτά και τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται διάφορες αποχρώσεις στα συμβούλια. Ακόμα ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ιαπωνική NEC, τα στελέχη της οποίας ακολουθούν μία πολύπλοκη και λεπτομερή εκπαίδευση στα δυτικά ήθη και έθιμα, προτού σταλούν για να εργαστούν σε κάποια από τις διεθνείς στρατηγικές της συμμαχίας. Αυτή περιλαμβάνει διαφορές στη λήψη αποφάσεων ανάμεσα σε Ιάπωνες και Αμερικάνους, αρκετές προσομοιώσεις διαπραγματεύσεων με μη – Ιάπωνες και μία σειρά μαθημάτων στην αγγλική συνομιλία, τόσο εντατική ώστε οι καθηγητές αντικαθίστανται κάθε λίγες μέρες. Μάλιστα, φτάνουν στο σημείο να διδάσκονται ακόμα και θέματα όπως οι κανόνες φαγητού, οι συζητήσεις σε δεξιώσεις και τα αστεία στην αγγλική γλώσσα (Parkhe, 1998b).

Ο σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι η μετάβαση από την κατάσταση του κλονισμού από τις διαφορές της κουλτούρας στη βαθιά κατανόηση της κουλτούρας, έτσι ώστε οι managers να συνειδητοποιούν πώς οι απόψεις τους «χρωματίζονται» από την προέλευσή τους, πώς η συμπεριφορά τους μπορεί να επιδράσει στους λογαριασμούς μεταξύ ανθρώπων διαφορετικής κουλτούρας και πώς να αντιλαμβάνονται την επίδραση της κουλτούρας στη συμπεριφορά των άλλων. Τέτοιες προσπάθειες είναι σε θέση να αποδώσουν καρπούς, με το ξεπέρασμα των όποιων διαφορών στην κουλτούρα και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας. Οι Johnson et al. (1997) εντόπισαν κατά την εμπειρική έρευνά τους σε στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ Ιαπόνων και Αμερικάνων ότι η ευαισθησία σε ζητήματα κουλτούρας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Αντίστοιχα, και σε αντίθεση με την κοινή εντύπωση, οι Park and Ungson (1997) εντόπισαν ότι οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες που μελέτησαν ήταν περισσότερο σταθερές από κάποιες εγχώριες συμμαχίες. Μία πιθανή εξήγηση είναι ότι η μάθηση μεταξύ των εταίρων μπορεί να συμβάλλει ώστε να ξεπεραστούν οι διαφορές της κουλτούρας. Επιπλέον, προηγούμενες σχέσεις ανάμεσα στους εταίρους δημιουργούν εμπιστοσύνη και οικειότητα, οι οποίες με τη σειρά τους περιορίζουν την καιροσκοπική συμπεριφορά, διευκολύνουν τη διευθέτηση των συγκρούσεων, αυξάνουν τη διαφάνεια των εταίρων και μειώνουν το κόστος παρακολούθησης των δραστηριοτήτων τους.

3.4. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΘΕΣΜΟΥΣ

Οι βασικοί παράγοντες παραγωγής εμπιστοσύνης βασισμένης στις διαδικασίες και στα χαρακτηριστικά, που αναλύθηκαν παραπάνω, απαιτούν λεπτομερή, εξειδικευμένη και μη μεταβιβάσιμη (non – transferable) πληροφόρηση σχετικά με κάποιον εταίρο σε μία στρατηγική συμμαχία. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου ανάλογη πληροφόρηση δεν είναι εφικτή ή καταστάσεις που αλλάζουν με τόσο γρήγορους ρυθμούς, ώστε κάθε διαθέσιμη πληροφόρηση να γίνεται σύντομα ξεπερασμένη. Εδώ υπεισέρχεται ο τρίτος παράγοντας δημιουργίας εμπιστοσύνης που βασίζεται σε επίσημους μηχανισμούς. Όσο περισσότερο βέβαιη νιώθει μία επιχείρηση ότι ο εταίρος της σε μία συμμαχία θα τηρήσει τις υποσχέσεις του, τόσο πιο έμπιστος θα παρουσιάζεται ο εταίρος εξ ορισμού. Μεγαλύτερη εξασφάλιση της συνεργατικής συμπεριφοράς επιτυγχάνεται όταν μία στρατηγική συμμαχία σχεδιάζεται έτσι ώστε (Parkhe, 1998b):

- ✓ Η ελκυστικότητα της διάπραξης απάτης να μειώνεται
- ✓ Το κόστος της απάτης να αυξάνεται
- ✓ Τα οφέλη από τη συνεργασία να αυξάνονται

Υπάρχουν διαθέσιμοι δύο ειδών μηχανισμοί για να προκύψουν τα παραπάνω αποτελέσματα. Ο πρώτος τύπος στοχεύει στην αποθάρρυνση της απάτης προτού αυτή επιχειρηθεί, ενώ ο δεύτερος τύπος στοχεύει να τιμωρήσει την απάτη που έχει ήδη διαπραχθεί. Γενικότερος στόχος των μηχανισμών αυτών είναι η ανάπτυξη μίας συμμαχικής δομής που να παρέχει κίνητρα για συνεργατική και έμπιστη συμπεριφορά. Θα μπορούσε βέβαια να συζητηθεί κατά πόσο κάποιες τέτοιες θεσμικές ρυθμίσεις πραγματικά παράγουν εμπιστοσύνη ή αν απλά αποτελούν ένα λειτουργικό υποκατάστατό της (Granovetter, 1985). Πράγματι, ο Husted (1989) προτείνει τον όρο «συμπεριφορά που μοιάζει ως έμπιστη» («trust – like behavior»). Εντούτοις, το γεγονός παραμένει ότι αυτοί οι μηχανισμοί στοχεύουν να ευθυγραμμίσουν τα κίνητρα των εταίρων των στρατηγικών συμμαχιών με τρόπους που προωθούν την έμπιστη συμπεριφορά. Χρησιμοποιώντας την ορολογία των Barney and Hansen (1994), που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, θα μπορούσαμε να κάναμε λόγο για ημι – δυνατή μορφή εμπιστοσύνης.

Ο πρώτος μηχανισμός, ο οποίος στοχεύει στην πρόληψη των κακών ενεργειών προτού αυτές εκδηλωθούν, απαιτεί επίδειξη καλής πίστης και από τις δύο πλευρές μίας στρατηγικής συμμαχίας. Κάθε επιχείρηση μπορεί να προβεί σε ενέργειες που να «κλειδώνουν» την παρουσία της στη συμμαχία και να θεσπίσει ακριβώς εμπόδια σε τυχόν αδιάφορη εγκατάλειψη της σχέσης. Για παράδειγμα, υπάρχουν γενικότερα στοιχεία ενεργητικού όπως τα μεταφορικά οχήματα και αεροσκάφη που μπορούν να

χρησιμοποιηθούν και στην περίπτωση που μία στρατηγική συμμαχία διαλυθεί και τα οποία συνεπώς δεν παρέχουν το σήμα της επιθυμίας για συνεργασία ή για απάτη. Υπάρχουν όμως και συγκεκριμένα στοιχεία ενεργητικού που πολύ δύσκολα μπορούν να διασωθούν σε ενδεχόμενη διάλυση μίας στρατηγικής συμμαχίας, όπως οι αμοιβαίες συμφωνίες (π.χ. εγγυημένη αγορά των προϊόντων και των υπηρεσιών του άλλου εταίρου σε εγγυημένη τιμή) και οι επενδύσεις που δεν μπορούν να διασωθούν (π.χ. συγκεκριμένες εργοστασιακές εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, εξειδίκευση εργοστασιακών μονάδων και προσωπικού) (Williamson, 1985).

Ο δεύτερος μηχανισμός στοχεύει στην προώθηση της συνεργατικής συμπεριφοράς με τον περιορισμό των ενδεχόμενων κερδών από μία απάτη διαμέσου μελλοντικών τιμωριών αφότου αυτή έχει διαπραχθεί. Ο καιροσκοπισμός μπορεί να αποτραπεί μέσω εγγυημένων συμβολαίων ή με ρητούς νομικούς όρους στις συμφωνίες συνεργασίας, οι οποίοι επιβάλλουν ποινές για παράλειψη της συνεργατικής συμπεριφοράς ή για διάπραξη παραβάσεων. Με την πρόβλεψη των πιθανών απρόοπτων γεγονότων και με τον σαφή ορισμό των συνεπειών και των τιμωριών για κάθε τέτοιο ενδεχόμενο, τα μέτρα αυτά επιχειρούν να παράγουν καθαρότερες προσδοκίες και λιγότερες εκπλήξεις και τελικά να αυξήσουν την αισιοδοξία στη συμπεριφορά κάθε πλευράς σε μία στρατηγική συμμαχία. Σημειώνεται πάντως, ότι αυτές οι προφυλάξεις είναι κατά βάση αποτρεπτικού χαρακτήρα και δεν έχουν ως βασικό στόχο την τιμωρία. Οι επιχειρήσεις κατά κανόνα ελπίζουν ότι ποτέ δεν θα παρουσιαστεί η ανάγκη να ενεργοποιηθούν αυτά τα μέτρα και συνεπώς ο σκοπός τους είναι η έγκαιρη πρόληψη και όχι η εκ των υστέρων εκδίκηση (Parkhe, 1998b).

Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση ανάπτυξης εμπιστοσύνης βασισμένης στους θεσμούς που αναφέρεται στην παροχή «υπονοούμενων εγγυήσεων» (implicit guarantees). Περιπτώσεις όπως ενός ξενοδοχείου πέντε αστέρων, ενός πτυχίου Master ή μίας βραβευμένης ταινίας με Όσκαρ έχουν ένα κοινό στοιχείο, ότι σε κάθε περίπτωση, μία ανεξάρτητη, επίσημη αρχή έχει καταστήσει σαφές σε οποιονδήποτε ενδιαφέρεται, ότι ο κάτοχος του συγκεκριμένου πιστοποιητικού πληροί ορισμένα στάνταρ ικανοτήτων και επίδοσης. Ο σκοπός είναι να αποκαλυφθούν εταιρικές ή ατομικές ιδιότητες που είναι γενικά αποδεκτές και αντικειμενικές. Η αντικειμενικότητα αυτή βασίζεται στη συμμετοχή σε μία επαγγελματική υποκοουλτούρα στα πλαίσια της οποίας, προσεκτικά διαμορφωμένα πρότυπα συμπεριφοράς αναμένονται να ακολουθηθούν, υπονοώντας την ύπαρξη ενός βασικού επιπέδου επίδειξης εμπιστοσύνης. Εντούτοις, υπονοούμενες εγγυήσεις ικανοτήτων ή έμπιστης συμπεριφοράς δεν είναι ακόμα διαθέσιμες στα πλαίσια των στρατηγικών συμμαχιών. Προκύπτει λοιπόν το ερώτημα κατά πόσο είναι εφικτή η δημιουργία μίας

«βάσης δεδομένων» πιθανών μελλοντικών εταίρων από την οποία να μπορεί μία επιχείρηση να επιλέξει μία άλλη για τον σχηματισμό στρατηγικής συμμαχίας, ανάλογα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της (Parkhe, 1998b). Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα μπορούσε να απασχολήσει μελλοντικές έρευνες για την εμπιστοσύνη στον χώρο των στρατηγικών συμμαχιών.

3.5. ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΘΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Ο Parkhe (1998b) επισημαίνει πέντε βασικά σημεία που θα πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής από τη διοίκηση κατά τη διαδικασία οικοδόμησης εμπιστοσύνης στα πλαίσια μίας στρατηγικής συμμαχίας:

- 1) Κατανόηση της χρονικής σειράς και ακολουθίας της εμπιστοσύνης
- 2) Σταδιακή οικοδόμηση της εμπιστοσύνης
- 3) Επαγρύπνηση για πιθανές αποκλίσεις των στρατηγικών κατευθύνσεων των εταίρων
- 4) Επαγρύπνηση για ασυμμετρίες στη δημιουργία ή στην οικειοποίηση αξίας
- 5) Προσοχή σε ζητήματα προσωπικού

Όσον αφορά την κατανόηση της χρονολογικής σειράς, είναι πολύ χρήσιμο να γνωρίζει η διοίκηση την ακολουθία με την οποία μπορούν να ενεργοποιηθούν οι παράγοντες δημιουργίας εμπιστοσύνης που αναλύθηκαν λεπτομερώς στο τρέχον κεφάλαιο. Παρόλο που η πραγματική ακολουθία μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την κάθε σχέση, μία υποθετική ακολουθία θα μπορούσε να είναι η εξής: οι εταιρίες Α και Β έρχονται σε επαφή από μία άλλη εταιρία Γ, η οποία έχει θετικές εργασιακές εμπειρίες κατά το παρελθόν και με τις δύο (εμπιστοσύνη που βασίζεται στη φήμη). Καθώς διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις για τον σχηματισμό της στρατηγικής συμμαχίας, οι Α και Β διαπιστώνουν ότι διακρίνονται από πολλές κοινές πεποιθήσεις και στρατηγικούς στόχους (εμπιστοσύνη βασισμένη στα χαρακτηριστικά). Ενθαρρυμένες οι Α και Β προχωρούν τις διαδικασίες και καταλήγουν στη σύναψη μίας αμοιβαία ικανοποιητικής συμφωνίας, η οποία περιλαμβάνει σχέδιο αμοιβαίας αγοράς προϊόντων (αποθάρρυνση απάτης προτού επιχειρηθεί) και προβλέψεις για νομικές κυρώσεις (επιβολή τιμωρίας αν η απάτη διαπραχθεί) (εμπιστοσύνη βασισμένη στους θεσμούς). Η στρατηγική συμμαχία αρχίζει να λειτουργεί και οι Α και Β διαπιστώνουν με ικανοποίηση ότι ακολουθούν τα όσα συμφωνήθηκαν, ακόμα και σε απρόβλεπτα γεγονότα (εμπιστοσύνη βασισμένη στις διαδικασίες). Η συμμαχία είναι επιτυχής και οι εταίροι αρχίζουν να σκέφτονται την επέκταση της κλίμακας και της προοπτικής της σχέσης τους

(επιμήκυνση της σκιάς του μέλλοντος). Έχοντας υπόψη μία τέτοια ακολουθία (π.χ. επιπτώσεις φήμης → σχηματισμός συμμαχίας → ανάπτυξη ιστορικού συνεργασίας → σκιά του μέλλοντος), ένα στέλεχος μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα στοιχεία που προκαλούν την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και να ενισχύσει τις αντιλήψεις ενός στρατηγικού εταίρου (Parkhe, 1998b).

Σχετικά με τη σταδιακή οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, ο Parkhe (1998b) τονίζει τη σπουδαιότητα για κάθε επιχείρηση να ξεκινάει μία σχέση συνεργασίας με μικρά, μετρημένα, συγκεκριμένα βήματα αντί για πελώριες συμφωνίες. Καθώς κάθε εταίρος μαθαίνει την κουλτούρα, τις διαδικασίες και το πόσο έμπιστος είναι ο άλλος, η συνεργασία μπορεί σταδιακά να επεκταθεί, έτσι ώστε να καλυφθούν οποιεσδήποτε στρατηγικές ανάγκες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Texas Instruments Inc. και της Hitachi Ltd., οι οποίες ξεκίνησαν το 1988 την κοινή έρευνα για την ανάπτυξη νέων μικροεπεξεργαστών μνήμης. Μέχρι το 1996 οι δύο εταιρίες είχαν εμβυθύνει στη σχέση τους σε μεγάλο βαθμό, χρηματοδοτώντας από κοινού τη δημιουργία ενός εργοστασίου παραγωγής μικροεπεξεργαστών αξίας \$500 εκατ. στο Dallas. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Robert England, στελέχους της Texas Instruments Inc., το μεγαλύτερο μέρος του πρώτου χρόνου της συνεργασίας δαπανήθηκε για τη «γεφύρωση του χάσματος στην κουλτούρα», καθώς συνειδητοποίησαν ότι ακολουθούσαν διαφορετικές διαδικασίες κατά τη λήψη των αποφάσεων: «Σε μία Αμερικάνικη εταιρία έχεις ένα συμβούλιο για να συζητηθεί ένα θέμα, ακολουθεί brain storming και μετά αποφασίζεις». Στη Hitachi Ltd. τα στελέχη συνήθως αποφασίζουν από μόνοι τους και μετά συγκαλούσαν ένα συμβούλιο για να επικυρώσουν την απόφασή τους. Τώρα, οι δύο εταιρίες έχουν μάθει να συναντιούνται κάπου στη μέση.

Ακόμα, ο παλαιότερος πρόεδρος της Ford, Philip Benton Jr. καταλήγει στο συμπέρασμα: «Είναι απολύτως απαραίτητο να ξεκινήσει κανείς αργά για να οικοδομήσει εμπιστοσύνη. Την πρώτη φορά που δύο επιχειρήσεις εργάζονται μαζί, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι μέτριες. Αλλά από τη στιγμή που θα βρεθούν οι τρόποι για να δουλεύεις μαζί, προκύπτουν όλες οι δυνατότητες να κάνεις ακόμα πιο σοβαρή τη σχέση αυτή και απομακρύνεται η σκέψη να μπει στη διαδικασία να ξεκινήσεις κάτι ανάλογο από την αρχή. Το να μάθεις να δουλεύεις μαζί είναι τόσο δύσκολο, που θα ήταν αφελές να τα πετάξεις όλα στο περιθώριο μόνο και μόνο επειδή έτυχε να δεις μία άλλη κοπέλα στην άλλη άκρη του δρόμου!» (Sherman, 1992).

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι, διαφορετικοί βιομηχανικοί κλάδοι φαίνεται πως έχουν διαφορετικές αντιλήψεις του χρόνου και είναι ανούσια η σύγκρισή τους με βάση τον πραγματικό χρόνο. Για παράδειγμα, στη βιομηχανία των συμβολαίων για

έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών οι στρατηγικές συμμαχίες συνήθως έχουν διάρκεια μόνο ορισμένους μήνες. Αντίθετα, στη βιομηχανία κατασκευής αυτοκινήτων ο χρόνος ακολουθεί το ρυθμό σαλιγκαριού. Μία πλατφόρμα παραγωγής αυτοκινήτων διαρκεί κατά κανόνα τουλάχιστον πέντε με επτά χρόνια προτού εφαρμοστούν κάποιες σημαντικές μετατροπές, ενώ τόσο διαρκούν συνήθως και τα συμβόλαια κατασκευής μεμονωμένων ανταλλακτικών. Η έννοια του χρόνου παίρνει έναν ακόμα πιο νωθρό ρυθμό στη βιομηχανία κατασκευής φορτηγών, όπου υπάρχουν συμβόλαια που μπορεί να διαρκέσουν ακόμα και τριάντα χρόνια με τις απαραίτητες μικρομετατροπές. Γενικώς, το χρονικό πλαίσιο για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης είναι σωστό να προσεγγίζεται σε σχέση με τον «βιομηχανικό χρόνο» και όχι τον πραγματικό χρόνο (Parkhe, 1998b).

Όσον αφορά την επαγρύπνηση για πιθανές αποκλίσεις των στρατηγικών κατευθύνσεων, οι managers οφείλουν να θυμούνται ότι ακόμα και ένα φαινομενικά τέλειο αρχικό ταίριασμα δύο εταίρων μπορεί να αρχίσει να ξεθωριάζει, καθώς οι αναπτυσσόμενες εσωτερικές ικανότητες, οι στρατηγικές επιλογές και η ανάπτυξη των αγορών κάθε εταίρου τον ωθεί σε διαφορετική κατεύθυνση από τον άλλο. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών που ενώ λειτούργησαν με επιτυχία για αρκετό καιρό, τελικά οδηγήθηκαν στη διάλυση επειδή άλλαξαν κάποιοι παράγοντες όπως οι στρατηγικές επιλογές ή οι τεχνολογικές εξελίξεις για έναν από τους εταίρους. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του David E. Gold, στελέχους του Indosuez Technology Group στην California: «Τα πράγματα πάντα θα αλλάζουν, και δεν θα αλλάζουν πάντα με την ίδια ταχύτητα ή προς την ίδια κατεύθυνση για τις δύο εταιρίες» (Parkhe, 1998b).

Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι εφικτή ακόμα και στην περίπτωση που αλλάξει η τεχνολογία στην οποία βασίζεται η στρατηγική συμμαχία ή όταν η διατήρηση της σχέσης δεν έχει πλέον κάποια στρατηγική σημασία για έναν ή και για τους δύο εταίρους, γιατί τέτοιες περιστάσεις παρέχουν τη δυνατότητα δημιουργίας φήμης. Η ανοιχτή και δημιουργική διαχείριση των διαφορετικών συμφερόντων των εταίρων ενισχύει την έμπιστη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να γίνει γνωστή πέρα από τα όρια της συμμαχίας και σε έναν ευρύτερο κύκλο από πιθανούς μελλοντικούς συνεργάτες, δημιουργώντας ισχυρή φήμη. Πέρα από αυτό, σε ασταθείς βιομηχανικούς κλάδους με ταχύτατες αλλαγές στρατηγικών, η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων των στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να διατηρηθεί ακόμα και αν οι συγκεκριμένες συμμαχίες τερματιστούν. Για παράδειγμα, σε ορισμένες βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, η ευελιξία που αναπτύσσεται μέσα στη δομή των συμμαχιών, επιτρέπει στους εταίρους να προσαρμόζονται σε αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Μία τέτοιου είδους ευελιξία μπορεί να αποκτηθεί με την είσοδο

σε μία γενικότερη συμφωνία συνεργασίας, τέτοια που να υπερισχύει των μεμονωμένων συμμαχιών. Οι εταιρίες RCA Corp. και Sharp έχουν καθιερώσει μία μακροχρόνια συμφωνία συνεργασίας, μέσα στα πλαίσια της οποίας έχουν συνεργαστεί σε μία σειρά από κοινοπραξίες στο πέρασμα των ετών. Η σχέση τους ξεθωριάζει προσωρινά όταν μία κοινοπραξία τους τελειώνει και ενεργοποιείται ξανά όταν οι ανάγκες το απαιτήσουν (Parkhe, 1998b).

Σχετικά με την επαγρύπνηση για ασυμμετρίες στη δημιουργία ή στην οικειοποίηση αξίας, ο Hamel (1991) υπογραμμίζει ότι η δημιουργία αξίας σε μία στρατηγική συμμαχία εξαρτάται πρώτα από το πόσο γερή είναι η αγορά και η ανταγωνιστική λογική της συμμαχίας και εν συνεχεία από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι εταίροι συνδυάζουν τις συμπληρωματικές τους δεξιότητες και πηγές, δηλαδή πόσο καλά εκτελούν τα κοινά τους καθήκοντα. Κάθε εταίρος τότε οικειοποιείται αξία με τη μορφή οικονομικών και άλλων ωφελειών. Για παράδειγμα, το 1980 οι εταιρίες TRW Inc. και Fujitsu Ltd. σχημάτισαν μία κοινοπρακτική επιχείρηση για την προώθηση ταμειακών μηχανών της Fujitsu Ltd. στην αμερικάνικη αγορά από την TRW Inc. Μέσω της στρατηγικής συμμαχίας η Fujitsu Ltd. θα αποκτούσε πρόσβαση στην αμερικάνικη αγορά, ενώ η TRW Inc. θα αποκτούσε τα προϊόντα για να μετατραπεί σε ένα σημαντικό παίκτη σε μία νέα αγορά. Μέχρι όμως το 1982, η συμμαχία κατέρρευσε και η Fujitsu Ltd. εξαγόρασε το μερίδιο της TRW Inc. Στην περίπτωση αυτή, τα προβλήματα ασυμμετρίας στη δημιουργία αξίας ήταν φανερά, καθώς για τη Fujitsu Ltd. η κοινοπρακτική επιχείρηση ανήκε στον πυρήνα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της, ενώ για την TRW Inc. αποτελούσε μία περιφερειακή δραστηριότητα στην οποία δεν χρειαζόταν να επικεντρωθεί με τόσο ιδιαίτερο ζήλο. Σε μία τέτοια περίπτωση προκύπτουν δύσκολα ζητήματα άνισης δέσμευσης και χωρίς την ύπαρξη θεμελιωμένης εμπιστοσύνης, οι συγκεκριμένοι εταίροι δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις (Alster, 1986).

Για την οικοδόμηση έμπιστων σχέσεων χρειάζεται να ελαχιστοποιηθούν οι αντιλήψεις ασυμμετρίας στη δημιουργία ή στην οικειοποίηση αξίας και ειδικά σε σχέσεις μεταξύ ισχυρών – ανίσχυρων εταίρων είναι σημαντικό να αντιμετωπίζεται δίκαια ο αδύναμος εταίρος. Η εντιμότητα περιστοιχίζεται από δύο τύπους δικαιοσύνης: τη δικαιοσύνη κατανομής (distributive justice) ή αλλιώς την εντιμότητα που κανείς αντιλαμβάνεται μετά τη λήψη των αποτελεσμάτων και τη διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice) ή αλλιώς την εντιμότητα που κανείς αντιλαμβάνεται από τη διαδικασία διαχείρισης της σχέσης από τον δυνατό εταίρο. Για παράδειγμα, μία από τις βασικές αρχές της εταιρίας Marks & Spencer είναι η σύναψη μακροχρόνιων στενών συνεργασιών με τους

προμηθευτές της για να επιτευχθεί η δικαιοσύνη κατανομής. Η Marks & Spencer πιστεύει ότι οι προμηθευτές της, ιδιαίτερα από την Άπω Ανατολή, είναι τόσο αποφασισμένοι να αναλάβουν κάποια παραγγελία, ώστε να φτάνουν στο σημείο να αποδέχονται πολύ χαμηλές τιμές, οι οποίες δεν εγγυώνται την πραγματοποίηση επενδύσεων για την περαιτέρω βελτίωση των λειτουργιών και των προϊόντων τους. Η Marks & Spencer θεωρεί ότι αυτή η κατάσταση είναι ανεπίτρεπτη και ζημιογόνα και για τις δύο πλευρές, γι' αυτό και έχει προβεί κατά το παρελθόν σε ενέργειες όπως τον περιορισμό του ακαθάριστου περιθωρίου της σε ένα προϊόν, ώστε να δώσει αυτά τα χρήματα σε κάποιον προμηθευτή της, ο οποίος δεν είχε υπολογίσει σωστά την ποσότητα εργασίας που απαιτούνταν για την παραγωγή ενός προϊόντος κουζίνας (kitchen product) (Kumar, 1996).

Κατά τη διαδικασία οικοδόμησης της εμπιστοσύνης, τόσο η δικαιοσύνη κατανομής όσο και η διαδικαστική δικαιοσύνη διαδραματίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο. Στη βιομηχανία αυτοκινήτων, οι κατασκευαστές είναι γενικά σε ισχυρότερη θέση από τους εμπόρους και σε μία έρευνα 800 εμπόρων που διενεργήθηκε στις Η.Π.Α. και την Ολλανδία (Kumar, 1996), αναμενόταν η δικαιοσύνη κατανομής να θεωρείται σημαντικότερη, αφού οι έμποροι θεωρούνταν ότι ενδιαφέρονται μόνο για τα περιθώρια κέρδους και τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Τελικά όμως η διαδικαστική δικαιοσύνη αποδείχτηκε πιο σημαντική, αφού οι έμποροι πιστεύουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες (συμπεριλαμβανομένων των συνθηκών του ανταγωνισμού), που μόνο ένα μικρό μέρος τους είναι δυνατό να τεθεί υπό τον έλεγχο των πιο δυνατών κατασκευαστών αυτοκινήτων. Εντούτοις, ένας κατασκευαστής θεωρείται ότι ελέγχει πάντοτε τις πολιτικές και τις διαδικασίες του. Συνεπώς, ο αδύνατος εταίρος (έμπορος) πιστεύει ότι το σύστημα της διαδικαστικής δικαιοσύνης του κατασκευαστή αντικατοπτρίζει τις πραγματικές του προθέσεις απέναντι στον έμπορο (Parkhe, 1998b).

Το πέμπτο βασικό στοιχείο που θα πρέπει να προσεχθεί από τη διοίκηση κατά τη διαδικασία δημιουργίας εμπιστοσύνης στα πλαίσια μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η επίδειξη ιδιαίτερης προσοχής σε ζητήματα προσωπικού και ειδικότερα η τοποθέτηση των «κατάλληλων ανθρώπων» σε θέσεις – κλειδιά. Αυτοί οι άνθρωποι μοιάζουν με διπλωμάτες, καθώς είναι ικανοί να δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, να διατηρούν ένα ευρύ στρατηγικό όραμα και να νιώθουν βαθιά κατανόηση για τους άλλους, ακόμα και για εκείνους που είναι ακόμα ανταγωνιστές σε άλλους τομείς. Παράλληλα, λειτουργούν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ των εταίρων δημιουργώντας σχέσεις, υπενθυμίζοντας στην ομάδα τους να αφοσιώνεται στα ουσιαστικά ζητήματα και παρέχοντας επεξηγήσεις για τις αντικρουόμενες απόψεις (Ellis, 1996).

Η απάντηση στο ερώτημα εάν αυτοί οι χαρισματικοί managers γεννιούνται ή φτιάχνονται είναι ότι ισχύει λίγο και από τα δύο. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά τους είναι έμφυτες δεξιότητες όπως η αισιοδοξία, η εξυπνάδα, η δημιουργικότητα, ο πραγματισμός και η επαγρύπνηση, ενώ κάποια άλλα μπορούν να διδαχθούν. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη τους να αναπτύξουν μία ευρύτερη προοπτική με την ανάθεση καθηκόντων διάρκειας κάποιων ετών σε διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης. Μία επιλογή για τις εταιρίες είναι να αναπτύξουν σταδιακά, μέσω διδασκαλίας, ικανότητες σε πολλά υποσχόμενους υποψήφιους managers. Μία δεύτερη επιλογή είναι να προσλάβουν έναν επαγγελματία manager με εμπειρία στις στρατηγικές συμμαχίες. Βέβαια, τέτοια στελέχη δεν έχουν ανατραφεί μέσα από τα εσωτερικά δίκτυα των εμπλεκόμενων εταιριών, κάτι που θεωρείται απαραίτητο για την επιτυχία μίας συμμαχίας. Η τρίτη και πιθανόν καλύτερη επιλογή είναι η πρόσληψη ορισμένων ατόμων σε κάθε τμήμα, οι οποίοι να διαθέτουν έμφυτες δεξιότητες όπως αυτές που προαναφέρθηκαν και που επιτρέπουν σε κάποιον να προσαρμοστεί πιο γρήγορα εάν προαχθεί στη διοίκηση της στρατηγικής συμμαχίας (Ellis, 1996).

Ένα σημαντικό πόρισμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι θα πρέπει να περιορίζεται η εναλλαγή θέσεων των στελεχών που έχουν επιλεγεί για τη διοίκηση των στρατηγικών συμμαχιών. Αυτοί οι άνθρωποι λειτουργούν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ των εταίρων και οι στενοί προσωπικοί δεσμοί ανάμεσά τους συμβάλλουν αποφασιστικά στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Έτσι, ο περιορισμός της κινητικότητάς τους εξασφαλίζει τη συνέχεια, διατηρεί τη θεσμική μνήμη και τελικά βοηθά στη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ ατόμων και μεταξύ επιχειρήσεων. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να παίζουν το «παιχνίδι της δύναμης» προτιμούν τα στελέχη τους να μην αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με τους αντίστοιχους συναδέλφους τους, με τον φόβο ότι τέτοιοι δεσμοί μπορεί να μειώσουν την αποφασιστικότητά τους να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής συμφωνίας (Kumar, 1996).

Πάντως, οι περισσότερες εταιρίες επιλέγουν να παίζουν το «παιχνίδι της εμπιστοσύνης», στο οποίο η συνέχεια είναι ζωτικής σημασίας, και όχι αυτό της δύναμης. Για παράδειγμα, στη στρατηγική συμμαχία Ciba Corning Diagnostics και οι δύο εταίροι αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της συνέχειας. Έτσι, όταν κάποιοι σημαντικοί άνθρωποι στη Ciba ή στην Corning άλλαξαν δουλειά ή βγήκαν στη σύνταξη, διατηρήθηκαν τις περισσότερες φορές στο διοικητικό συμβούλιο. Αντίθετα, ο πρόεδρος μίας μεγάλης Ιαπωνικής εταιρίας κατασκευής εργαλείων που συνεργαζόταν με μία Αμερικάνικη επιχείρηση, η οποία είχε υποστεί τρεις αλλαγές στο ιδιοκτησιακό της καθεστώς μέσα σε μία

δεκαετία, παραπονέθηκε πως: «Ποτέ δεν γνωρίζουμε με ποιον έχουμε να κάνουμε» (Lewis, 1990).

Γενικότερα, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να θεσπίζουν θέσεις ευθύνης που αντανακλούν την αυξημένη σημασία της τάσης για τον σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών, με τίτλους όπως αντιπρόεδρος κοινοπρακτικών επιχειρήσεων ή διευθυντής ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Hewlett – Packard, η οποία μέχρι το 1984 είχε πουλήσει περισσότερους από 15 εκατομμύρια εκτυπωτές laser που χρησιμοποιούν μία μηχανή, η οποία κατασκευάζεται από την Ιαπωνική Canon Inc. Παράλληλα, στην αγορά των εκτυπωτών ink-jet οι δύο εταιρίες πουλούν μοντέλα που ενσωματώνουν διαφορετικές τεχνολογίες και σύμφωνα με τα λεγόμενα του John Eaton, manager εμπορικής ανάπτυξης της Hewlett – Packard: «ο ανταγωνισμός μεταξύ μας στην αγορά θυμίζει κόλαση». Η Hewlett – Packard διατηρεί την ομαλή λειτουργία των διαφόρων στρατηγικών συμμαχιών της με τον ορισμό ενός ατόμου ως «manager σχέσεων (relationship manager)». Όπως περιγράφει ο κ. Eaton: «αυτό το άτομο είναι σαν να λέει: κοιτάξτε παιδιά, βρισκόμαστε σ' αυτή τη συμμαχία για καλούς επιχειρηματικούς λόγους. Ναι, γνωρίζουμε ότι ανταγωνιζόμαστε σε άλλα πράγματα και μέρη. Αλλά ας αφήσουμε αυτά σε ένα μέρος και ας κρατήσουμε τη συμμαχία μας σε ένα άλλο» (Templin, 1995).

Αξίζει στο σημείο αυτό να τονιστεί η σημασία αποφυγής των λαθών επίδειξης μεγάλης εμπιστοσύνης πολύ νωρίς και της επίδειξης λίγης εμπιστοσύνης πολύ αργά. Εάν πάντοτε μία πλευρά δικαιολογεί την άλλη (αντανακλώντας υπερβολική εμπιστοσύνη), τότε γίνεται πιθανός στόχος προς εκμετάλλευση, ενώ αν τυχόν φτωχά αποτελέσματα θεωρούνται πάντα ως ένδειξη καιροσκοπικής συμπεριφοράς (αντανακλώντας ελάχιστη εμπιστοσύνη), τότε δημιουργείται μία κατάσταση αμοιβαίας αντεκδίκησης (Heide and Miner, 1992). Προκύπτει συνεπώς το ερώτημα, ποιο είναι το κατάλληλο επίπεδο εμπιστοσύνης σε συγκεκριμένα στάδια μιας σχέσης (Lei et al., 1997); Η απάντηση είναι ότι θα πρέπει οι εταίροι να ταιριάζουν κάθε φορά το επίπεδο εμπιστοσύνης με το στάδιο εξέλιξης μίας σχέσης συνεργασίας, έχοντας κατά νου ότι η συνεργασία έχει κάποια όρια. Στη διάρκεια αυτής της προσπάθειας, τα στελέχη των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων θα πρέπει να αποφύγουν τόσο το λάθος να μην εμπιστεύονται έναν έμπιστο εταίρο, όσο και το λάθος να εμπιστεύονται έναν μη έμπιστο εταίρο, καθώς και στις δύο περιπτώσεις ο κίνδυνος αποτυχίας της στρατηγικής συμμαχίας είναι υψηλός. Με διαδοχικές και αμοιβαίες αυξήσεις εμπιστοσύνης και από τις δύο πλευρές, η κλίμακα και η ένταση της συνεργασίας μπορεί να αυξηθεί, οδηγώντας στην τελική επιτυχία της εκάστοτε στρατηγικής συμμαχίας (Parkhe, 1998b).

3.6. ΣΥΝΟΨΗ

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε λεπτομερώς η διαδικασία της δημιουργίας της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών. Ειδικότερα, έγινε εκτενής αναφορά στους βασικούς παράγοντες δημιουργίας εμπιστοσύνης, αλλά και στα κύρια σημεία που θα πρέπει να προσεχθούν από τη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης κατά τη διαδικασία οικοδόμησης της εμπιστοσύνης. Αξίζει να σημειωθεί η παράθεση ιδιαίτερα χρήσιμων παραδειγμάτων από αληθινές περιπτώσεις διεθνών στρατηγικών συμμαχιών που καθιστούν ακόμα πιο κατανοητή και ευχάριστη την ανάγνωση της μελέτης. Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η λεπτομερής αναφορά σε ορισμένα πρόσφατα και αξιόλογα υποδείγματα δημιουργίας εμπιστοσύνης από τη διεθνή αρθρογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Αυτό το κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση των δύο βασικών θεωριών που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη μελέτη: τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (ΘΚΑ) και τη θεωρία του κόστους συναλλαγών (ΘΚΣ). Αρχικά παρουσιάζονται τα βασικότερα σημεία της ΘΚΑ και η εφαρμογή της στο σχηματισμό και τη διοίκηση των ΔΣΣ. Έπειτα, ακολουθεί ανάλογη διαδικασία και για την ΘΚΣ και τη δομική προσέγγιση στα πλαίσια των ΔΣΣ που απορρέει από αυτήν. Τέλος, παρουσιάζεται και επεξηγείται η λογική της ενσωμάτωσης των ΘΚΑ και ΘΚΣ για τη μελέτη των προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων και της σχέσης ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση των ΔΣΣ από την παρούσα διατριβή.

4.2. ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Η ΘΚΑ αναπτύχθηκε από τον Blau (1964) και εξελίχθηκε περαιτέρω από τους Gulati (1995), Parkhe (1998a, 1998b), Das and Teng (2002) και Globberman and Nielsen (2007). Η συγκεκριμένη θεωρία έχει άμεσο αντίκτυπο στους λόγους σχηματισμού, τα χαρακτηριστικά και τη διαχείριση των ΔΣΣ. Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αρχικά στάδια ανάπτυξης της ΘΚΑ, η εφαρμογή της για το σχηματισμό των ΔΣΣ και η σχεσιακή προσέγγισή της αναφορικά με τη διοίκηση των ΔΣΣ.

Η ΘΚΑ είναι μια κοινωνιολογική θεωρία που αναπτύχθηκε αρχικά για την ανάλυση της κοινωνικής συμπεριφοράς των ατόμων με όρους ανταλλαγής των πόρων. Προερχόμενη από μία κοινωνιολογική σκοπιά, η ΘΚΑ βασίζεται σε έννοιες που δανείστηκε από τα οικονομικά (Blau, 1964). Η συγκεκριμένη θεωρία υποθέτει ότι υπάρχουν απροσδιόριστες, ευρείες και ανοιχτής λήξης υποχρεώσεις για οποιοδήποτε από τα μέρη που εμπλέκονται σε μία σχέση. Οι υποχρεώσεις αυτές είναι γενικά εθελοντικές δράσεις από το ένα μέρος που υποκινούνται από την επίδοση που αναμένεται να φέρουν από κάποιο άλλο μέρος (Blau, 1964). Δηλαδή, η κοινωνική ανταλλαγή είναι μία αμοιβαία διαδικασία στην οποία οι ενέργειες εξαρτώνται από τις αντιδράσεις επιβράβευσης από τους άλλους (Isidor et al., 2014). Βασικές έννοιες στη ΘΚΑ είναι, πρώτον, ότι υπάρχει μία σχέση δούναι και λαβείν στο επίκεντρο της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1987), και, δεύτερον, ότι η κοινωνική ανταλλαγή δεν είναι πάντα μια ρητή διάταξη (Keller and Dansereau, 1995). Σύμφωνα με τη

ΘΚΑ, η συμπεριφορά των ανθρώπων χαρακτηρίζεται από κοινωνική ανταλλαγή (Blau, 1964; Homans, 1958; Thibaut and Kelley, 1959). Η ΘΚΑ υποθέτει ότι οι εταίροι επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη για τον εαυτό τους όταν αλληλεπιδρούν με τους άλλους. Επιπλέον, οι εταίροι είναι λογικά όντα και, εντός των ορίων των πληροφοριών που διαθέτουν, υπολογίζουν τα οφέλη και το κόστος και εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις πριν να ενεργήσουν (Homans, 1961). Ωστόσο, οι προδιαγραφές και τα κριτήρια που τα άτομα χρησιμοποιούν για να αξιολογήσουν τα οφέλη και το κόστος διαφέρουν από άτομο σε άτομο και μπορεί να μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου (Sabatelli and Shehan, 1993). Ενώ η ΘΚΑ αρχικά περιέγραφε τη συμπεριφορά μεταξύ ατόμων, εδώ και ορισμένες δεκαετίες, έχει επεκταθεί και σε οργανωτικό επίπεδο (Aiken and Hage, 1968; Jacobs, 1974; Levine and White, 1961). Συνοψίζοντας, η ΘΚΑ αποτελεί μία χρήσιμη οπτική από την οποία μπορεί να εξεταστεί το κοινωνικό πλαίσιο (Granovetter, 1985) στο οποίο πραγματοποιούνται οι συναλλαγές σε μία στρατηγική συμμαχία και αποτελεί τη βάση για την εξέταση της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ από την παρούσα διατριβή.

Η ΘΚΑ υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι συμμετέχουν στην κοινωνική ανταλλαγή, λόγω της σπανιότητας των πόρων, συνεπώς, αναζητώντας εισροές από άλλες πηγές (Das and Teng, 2002). Αυτό σημαίνει ότι *«ένα άτομο που χρειάζεται πόρους από άλλους (δηλαδή έχει ιδιοτελή συμπεριφορά), εθελοντικά παρέχει υπηρεσίες επιβράβευσης σε ένα άλλο άτομο και υποχρεώνει αυτό το άτομο να παράσχει οφέλη στον ίδιο σε ανταπόδοση»* (Blau, 1964: 89). Αυτά τα αναμενόμενα οφέλη από την άλλη πλευρά δεν είναι συμβεβλημένα ρητά (δηλαδή, αποτελούν μη καθορισμένη υποχρέωση) και επαφίεται στο άλλο μέρος να αποφασίσει την ανταπόδοση (Blau, 1964: 93). Αυτή η αρχική παροχή υπηρεσιών σε ένα άλλο μέρος ως επιβράβευση, αν και είναι προαιρετική και ιδιοτελής, ενέχει τον κίνδυνο της απόρριψης της ίδιας της προσφοράς και της αποτυχίας να δοθεί ανταπόδοση και να προκύψει μία φιλική σχέση με το άλλο μέρος. Εξαιτίας αυτού του κινδύνου, η κοινωνική ανταλλαγή απαιτεί την εμπιστοσύνη προς το άλλο μέρος ώστε εκείνο να ανταποδώσει. Ο Bachmann (2001: 342) περιγράφει τη σημασία του κινδύνου στην εμπιστοσύνη ως εξής:

"Παρά το γεγονός ότι η εμπιστοσύνη είναι ένας τέτοιος θεμελιώδης μηχανισμός σε όλη την κοινωνική πραγματικότητα, περιλαμβάνει επίσης ένα πρόβλημα το οποίο θα ήταν αφελές να αγνοήσουμε: Η εμπιστοσύνη είναι μια επικίνδυνη εμπλοκή (Luhmann, 1979). Μπορεί να είναι αληθές ότι η εμπιστοσύνη απορροφά την αβεβαιότητα και διαχέει την πολυπλοκότητα, αλλά, συγχρόνως, παράγει τον κίνδυνο, καθώς είναι αναπόφευκτο ότι ο κοινωνικός παράγοντας ο οποίος αποφασίζει να εμπιστευτεί έναν άλλο παράγοντα, προεκτείνει στις περιορισμένες

διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τη μελλοντική συμπεριφορά του δράστη (Luhmann 1979: 26). Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη μπορεί να καταλήξει σε απογοήτευση και, στη συνέχεια, να φαίνεται ότι είναι άστοχη, καθώς στην επιχείρηση (όπως και σε άλλους τομείς της ζωής), κάποιος μπορεί να προδοθεί, και υπερβολικά ρομαντικές παραδοχές μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές απώλειες».

Ωστόσο, αν άλλοι παράγοντες εκπληρώσουν αυτές τις υποχρεώσεις, οι ίδιοι αποδεικνύονται αξιόπιστοι και μία φιλική σχέση ξεκινά (Blau 1964: 98). Για να συνεχιστεί η ανταλλαγή, και οι δύο προσφέρουν περισσότερες από τις δικές τους υπηρεσίες ώστε να παρέχουν κίνητρα για τον άλλο να αυξήσει την προσφορά του και να αποφύγουν να είναι χρεωμένοι σε αυτόν. Σύμφωνα με τον Blau (1964: 94), «αυτή η σταδιακή επέκταση της αμοιβαίας ανταλλαγής συνοδεύεται από μία παράλληλη αύξηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης». Με άλλα λόγια, ιδιοτελείς παράγοντες χρειάζονται την εμπιστοσύνη για να λάβουν συμμετοχή σε μία αμοιβαία ανταλλαγή των αναγκαίων πόρων και η εμπιστοσύνη αυτή προωθείται περαιτέρω όταν η αμοιβαία ανταλλαγή καθίσταται συνεχής.

Αν και η προέλευση της ΘΚΑ είναι σε ατομικό επίπεδο, η θεωρία έχει επεκταθεί και στα πλαίσια των στρατηγικών συμμαχιών (Mohr and Spekman, 1994; Gulati, 1995; Aulakh et al., 1996; Luo, 2002b; Muthusamy et al., 2007; Lin and Wang, 2008; Ali, 2013; Isidor et al., 2014). Σύμφωνα με τη ΘΚΑ, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε διάφορες συμμαχίες για να αποκτήσουν τους απαραίτητους πόρους μεταξύ τους (Das and Teng, 2002). Επεκτείνοντας τη συλλογιστική του σχηματισμού συμμαχιών, τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής ανταλλαγής έχουν επεκταθεί για να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών συμμαχιών. Η ΘΚΑ υποθέτει ότι οι εταίροι σε μία συμμαχία: (1) είναι ιδιοτελείς (όχι όμως καιροσκόποι) υποκινούμενοι από ανταποδόσεις από άλλους, (2) εντάσσονται σε συμμαχίες για συνεχή αμοιβαία ανταλλαγή απαιτούμενων πόρων, (3) δημιουργούν συμμαχίες που συνεπάγονται ελλειπείς συμβάσεις, (4) συνεχίζουν σε μία συμμαχία για μεγάλο χρονικό διάστημα, (5) γίνονται αλληλεξαρτώμενες μεταξύ τους για τους απαιτούμενους πόρους, (6) μπορούν να σχηματίσουν συμμαχίες μεταξύ δύο φορέων, καθώς και μεταξύ περισσότερων, και (7) ανήκουν στην ίδια κουλτούρα (Ali, 2013).

4.3. ΘΕΩΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών (ΘΚΣ) διαμορφώθηκε αρχικά από τον Coase (1937) και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Williamson (1975, 1985, 1991) και τον Hennart (1988,

1993, 2008, 2010). Η ΘΚΣ έχει εφαρμοστεί για τη διαχείριση των ΔΣΣ (δηλαδή για τη μείωση του καιροσκοπισμού) με βάση τα δομικά χαρακτηριστικά των συμμαχιών (Zeng, 1998; Luo 2002a, 2005, 2007a; 2007b; Hennart and Zeng, 2005). Ωστόσο υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των μελετητών για τον τρόπο με τον οποίο εντοπίζουν και ταξινομούν τα δομικά χαρακτηριστικά των ΔΣΣ που χρησιμοποιούνται για τη διαχείρισή τους. Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αρχικά στάδια ανάπτυξης της ΘΚΣ, η εφαρμογή της για το σχηματισμό των ΔΣΣ και η δομική προσέγγισή της αναφορικά με τη διοίκηση των ΔΣΣ.

Η αρχική ανάπτυξη της ΘΚΣ ασχολήθηκε με το ζήτημα της «ύπαρξης των επιχειρήσεων» (firms) σε σχέση με τις «αγορές» (markets) (Williamson 1993a: 7). Συγκεκριμένα, το 1937, ο Coase έκανε δύο σημαντικές προσθήκες στην οικονομική θεωρία: τη διάκριση ανάμεσα στις «επιχειρήσεις» και τις «αγορές», και την επεξήγηση για την «ύπαρξη των επιχειρήσεων». Ο Coase (1993: 3) διέκρινε τις «επιχειρήσεις» από τις «αγορές» με το ακόλουθο επιχειρήματα: *«προφανώς υπάρχουν τουλάχιστον δύο μηχανισμοί συντονισμού: μέσα στα πλαίσια των αγορών το σύστημα των τιμών σηματοδοτεί (αποκεντρωμένες) ανάγκες κατανομής των πόρων και ευκαιρίες. Αλλά οι επιχειρήσεις υιοθετούν μία διαφορετική οργανωτική αρχή, εκείνη της ιεραρχίας, όπου η αρχή (εξουσία) χρησιμοποιείται για να επηρεάσει την ανακατανομή των πόρων».*

Ο Coase σύγκρινε το κόστος των συναλλαγών (δηλαδή, το κόστος διεξαγωγής της συναλλαγής στην αγορά) με τα έξοδα διαχείρισης (δηλαδή, το κόστος της εσωτερίκευσης της συναλλαγής) για να φτάσει στην τυπική προϋπόθεση που ορίζει τα όρια της επιχείρησης. Για να εξηγήσει τα όρια της επιχείρησης, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι *«μια επιχείρηση θα έχει την τάση να επεκταθεί μέχρι το σημείο όπου τα έξοδα διοργάνωσης μιας επιπλέον συναλλαγής εντός της επιχείρησης γίνεται ίσο με το κόστος της διενέργειας της ίδιας συναλλαγής μέσα στα πλαίσια της ελεύθερης αγοράς ή με τα έξοδα της διοργάνωσης της συναλλαγής σε άλλη επιχείρηση»* (Coase 1993: 23). Ωστόσο, ο Coase δεν εντόπισε τους παράγοντες που προκαλούν τις διαφορές του κόστους συναλλαγών. Ως εκ τούτου, οι λόγοι για την οργάνωση μερικών συναλλαγών στα πλαίσια της επιχείρησης και άλλων στα πλαίσια της αγοράς παρέμειναν αρχικά ασαφείς.

Ο Williamson (1975) προσέθεσε στη σχετική βιβλιογραφία τους παράγοντες που προκαλούν τις ατέλειες της αγοράς και ως εκ τούτου την αύξηση του κόστους των συναλλαγών, οι οποίοι έχουν σημασία για την επιλογή μεταξύ της εσωτερίκευσης της διακυβέρνησης των συναλλαγών στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, σε αντίθεση με τον επηρεασμό τους, μέσω των συναλλαγών της αγοράς. Με άλλα λόγια, ο Williamson (1975)

εξήγησε την επιλογή της αποτελεσματικής δομής διακυβέρνησης με επίκεντρο τις βασικές αιτίες που προκαλούν ατέλεια στην αγορά. Αυτοί οι υποκείμενοι παράγοντες είναι: ανθρώπινοι παράγοντες (καιροσκοπισμός, οριοθετημένος ορθολογισμός), περιβαλλοντικοί παράγοντες (μικρός αριθμός, αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα) και η κατάσταση που παράγεται από τον αντίκτυπο των πληροφοριών («information impactedness»). Για τον Williamson (1975), το σύνολο των περιβαλλοντικών παραγόντων οδηγούν στην αδυναμία της αγοράς, αλλά αυτοί οι παράγοντες δεν χρειάζεται να εμποδίζουν την συναλλαγή στην αγορά έως ότου να ενωθούν με τους ανθρώπινους παράγοντες. Με άλλα λόγια, «η αντιστοίχιση της αβεβαιότητας με τον οριοθετημένο ορθολογισμό και η ένταξη του μικρού αριθμού με αυτό που αναφέρεται ως καιροσκοπισμός είναι ιδιαίτερα σημαντική» (Williamson 1975: 9).

Εν κατακλείδι, το βασικό μήνυμα της ΘΚΣ από τον Coase ήταν ότι η επιλογή της επιχείρησης αντί της αγοράς αντανάκλα τις προσπάθειες για την εξοικονόμηση του κόστους συναλλαγών. Έτσι, η αντικειμενική λειτουργία της ΘΚΣ είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των συναλλαγών. Αυτή η διορατική συμβολή στην οικονομική θεωρία από τον Coase οδήγησε τον Williamson (1975) να εντοπίσει τους παράγοντες για την επιλογή της επιχείρησης αντί της αγοράς. Αυτοί οι υποκείμενοι παράγοντες αποτελούνται, όπως προαναφέρθηκε, από ανθρώπινους παράγοντες, περιβαλλοντικούς παράγοντες και την παράγωγο κατάσταση από τον αντίκτυπο των πληροφοριών.

Εν συνεχεία, ο πολλαπλασιασμός των διαφόρων μορφών διεπιχειρησιακών συνεργασιών στη δεκαετία του 1980 οδήγησε στην ανάγκη για περαιτέρω προέκταση της ΘΚΣ (Klein et al., 1978). Σύμφωνα με τη ΘΚΣ, το σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας περιστρέφεται γύρω από μία συναλλαγή, η οποία είναι απλά κάποια μορφή της ανταλλαγής ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας μεταξύ δύο ή περισσότερων οικονομικών παραγόντων. Για τη βελτιστοποίηση της εν λόγω ανταλλαγής, ένας κατάλληλος μηχανισμός διακυβέρνησης πρέπει να ταιριάζει με τη φύση της συναλλαγής (Williamson, 1985). Υπάρχουν τρεις γενικές μορφές μηχανισμών διακυβέρνησης εντός της ΘΚΣ: (α) διακυβέρνηση της «αγοράς» όπου κυβερνούν οι τιμές, (β) «ενδιάμεση» διακυβέρνηση ή «υβριδικός τρόπος λειτουργίας της διακυβέρνησης», όπου κυβερνούν οι πολύπλοκες συμβάσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες και (γ) «ιεραρχική» διακυβέρνηση, όπου κυβερνούν τα στελέχη εντός των ορίων της επιχείρησης (Barney, 1999; Judge and Dooley, 2006). Η παρούσα διατριβή επικεντρώνεται στις μορφές της ενδιάμεσης διακυβέρνησης.

Ο Williamson (1985) επέκτεινε την ανάλυσή του στις στρατηγικές συμμαχίες, ή αυτό που αποκάλεσε ως «υβριδικό τρόπο λειτουργίας της διακυβέρνησης», θεωρώντας ότι

καταλαμβάνει τη θέση μεταξύ των δύο άκρων του φάσματος (continuum) ανάμεσα στην ιεραρχία και την αγορά. Αυτά τα υβρίδια ενσωματώνουν τα στοιχεία τόσο της αγοράς όσο και της ιεραρχίας και περιλαμβάνουν πολλές μορφές συμμαχιών όπως: συμβάσεις μακροπρόθεσμου εφοδιασμού (long term supply contracts), συμβάσεις παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing), συμβάσεις δικαιόχρησης (franchising) και κοινοπρακτικές επιχειρήσεις (joint ventures). Η ΘΚΣ υποστηρίζει ότι υπάρχουν «ορθολογικοί οικονομικοί λόγοι» για τη διεξαγωγή μερικών συναλλαγών με έναν τρόπο και άλλων συναλλαγών με άλλο τρόπο (Williamson 1985: 52). Αυτό εξηγείται περαιτέρω από τον Williamson (1985: 18), με την επιχειρηματολογία ότι οι συναλλαγές, οι οποίες διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους, ευθυγραμμίζονται με τις δομές διακυβέρνησης, δηλαδή την αγορά, τα υβρίδια, ή την ιεραρχία, με έναν διακριτικό τρόπο που εξοικονομεί το κόστος συναλλαγών. Με άλλα λόγια, ο τρόπος διακυβέρνησης που ελαχιστοποιεί το κόστος συναλλαγών είναι η προτιμώμενη επιλογή. Τα κύρια χαρακτηριστικά των συναλλαγών, σύμφωνα με τη ΘΚΣ είναι η εξειδίκευση των περιουσιακών στοιχείων, η αβεβαιότητα και η συχνότητα (Williamson 1985: 52).

Ο Williamson (1985) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις προτιμώνται σε σχέση με τις αγορές και τα υβρίδια σε καταστάσεις πολύ υψηλής εξειδίκευσης των περιουσιακών στοιχείων και αβεβαιότητας για τις επαναλαμβανόμενες συναλλαγές. Αντίθετα, οι αγορές προτιμώνται σε σχέση με τα υβρίδια σε καταστάσεις χαμηλής εξειδίκευσης των περιουσιακών στοιχείων και χαμηλής/μεσαίας/υψηλής αβεβαιότητας για όλα τα είδη των περιστασιακών και επαναλαμβανόμενων συναλλαγών. Ακόμα, τα υβρίδια θεωρούνται η βέλτιστη επιλογή όταν τόσο η εξειδίκευση των περιουσιακών στοιχείων όσο και η αβεβαιότητα κινούνται σε ενδιάμεσα επίπεδα για επαναλαμβανόμενες συναλλαγές. Για να εξηγήσουν περαιτέρω τη λογική του σχηματισμού υβριδίων (δηλαδή της δημιουργίας ΔΣΣ), οι μελετητές χρησιμοποίησαν εκτενώς και επέκτειναν τη ΘΚΣ για την ανάπτυξη του θεωρητικού υπόβαθρου των υβριδίων (Hennart, 1988, 1993, 2008, 2010; Brouthers and Hennart, 2007). Σύμφωνα με τον Hennart (1993), οι αγορές είναι οργανισμοί που χρησιμοποιούν κυρίως τη μέθοδο της τιμής για την οργάνωση, ενώ οι επιχειρήσεις στηρίζονται κυρίως στην ιεραρχία. Οι περισσότερες από τις συναλλαγές παρουσιάζουν χαρακτηριστικά και των αγορών και της ιεραρχίας και ονομάζονται υβρίδια. Συμπερασματικά, τα υβρίδια όπως οι συμβάσεις μακροπρόθεσμου εφοδιασμού, οι συμβάσεις licensing, οι συμβάσεις franchising, οι συμβάσεις επαναγοράς και οι συμβάσεις διανομής είναι μέθοδοι οργάνωσης αποτελούμενοι από ένα μείγμα τιμών και ιεραρχίας.

Η ΘΚΣ υποδηλώνει τη σημασία των διαρθρωτικών παραγόντων για τη διαχείριση των σχέσεων εντός της συμμαχίας. Ως εκ τούτου, αυτό που εξετάζεται στις περισσότερες από τις μελέτες που χρησιμοποιούν τη ΘΚΣ είναι ορισμένα δομικά χαρακτηριστικά των ΔΣΣ (Hennart and Zeng, 2005). Οι πιο σημαντικοί δομικοί παράγοντες που προτείνονται είναι: η διαίρεση της ισότητας μεταξύ των εταίρων (Killing, 1982; Geringer and Hebert, 1989; Bleeke and Ernst, 1991; Ramaswamy et al., 1998; Child, 2002; Lu and Hebert, 2005; Luo, 2007a), η συμπληρωματικότητα των πόρων (Hennart, 1988; Madhok, 1995b; Aulack and Madhok, 2002; Hennart and Zeng, 2005; Nielsen, 2007; Ali, 2013), η αλληλεξάρτηση μεταξύ των εταίρων (Zeng, 1998; Das and Rahman, 2002; Hennart and Zeng, 2005; Zaheer and Zaheer, 2006; Katsikeas et al., 2009), ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς (Katsikeas et al., 2009; Bloemer et al., 2012; Silva et al., 2012; Walter et al., 2015) και η καθιέρωση ενός επίσημου μηχανισμού ελέγχου (Jennings et al., 2000; Li et al., 2010; del Mar Benavides-Espinosa and Ribeiro-Soriano, 2013). Από τους συγκεκριμένους παράγοντες της ΘΚΣ, το λιγότερο εμπειρικό ενδιαφέρον έχουν συγκεντρώσει ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς και η καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου.

4.4. ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΕΝΕΣΤΕΡΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Όπως προαναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, η προηγούμενη έρευνα σχετικά με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ έχει αφενός παραγάγει ορισμένους διστάμενους παράγοντες από τη ΘΚΑ και αφετέρου, έχει αγνοήσει σε μεγάλο βαθμό τους παράγοντες από τη ΘΚΣ. Οι όποιες εμπειρικές μελέτες έχουν διεξαχθεί για τους παράγοντες δημιουργίας της εμπιστοσύνης επικεντρώνονται κυρίως σε κοινωνικούς παράγοντες της εμπιστοσύνης (Inkpen and Currall, 1997; Kwon, 2008; Robson et al., 2008; Silva et al., 2012) και υποβαθμίζουν τη σημασία των δομικών παραγόντων μιας ΔΣΣ. Οι Hennart and Zeng (2005) επικρίνουν τις προηγούμενες εμπειρικές έρευνες ότι απλά εστιάζουν σε κοινωνικούς παράγοντες της εμπιστοσύνης, αγνοώντας τους αντίστοιχους δομικούς παράγοντες και ισχυρίζονται ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων μιας συμμαχίας προφανώς θα είναι μεγαλύτερη εάν οι εταίροι έχουν τους ίδιους στόχους ή εάν

η δομή ή οι συμβατικές διατάξεις της συμμαχίας περιορίσουν το βαθμό στον οποίο η εταιρεία μπορούν να αναπτύξουν καιροσκοπική συμπεριφορά.

Αυτή η άποψη είναι σύμφωνη με τη θεωρητική μελέτη του Parkhe (1998a, 1998b), ο οποίος ισχυρίζεται ότι τα επιλεγμένα δομικά χαρακτηριστικά μιας συμμαχίας περιορίζουν την αντιληπτή καιροσκοπική συμπεριφορά του εταίρου και συμβάλλουν στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης (Parkhe, 1998a, 1998b). Γενικότερα, η κατανόηση των δομικών προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης είναι πολύ περιορισμένη και παραμένει σε μεγάλο βαθμό σε θεωρητικό επίπεδο (Parkhe, 1998a, 1998b; Hennart and Zeng, 2005).

Έπειτα, ο Madhok (1995b: 122) συμφωνεί ότι η εμπιστοσύνη δεν είναι αρκετή από μόνη της να κρατήσει την επίδοση της συμμαχίας για μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι οι δομικές βάσεις της ΔΣΣ να γίνουν ισχυρές. Ακόμα, οι Robson et al. (2006: 603) υποστηρίζουν ότι *«εμπειρικές απόπειρες που συνδυάζουν το πρότυπο συμπεριφοράς (π.χ. εμπιστοσύνη από τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής) με άλλες, ανόμοιες θεωρητικές προσεγγίσεις (π.χ. δομικά χαρακτηριστικά από τη θεωρία κόστους συναλλαγών) θα πρέπει να ενθαρρυνθούν στη μελλοντική έρευνα καθώς μπορούν να επισπεύσουν την ανάπτυξη πλουσιότερων και πληρέστερων εξηγήσεων για την επίδοση των ΔΣΣ»*. Στο ίδιο πνεύμα, οι Seppänen et al. (2007) εκτιμούν ότι ένας συνδυασμός κοινωνικών και οικονομικών προσεγγίσεων (Sako & Helper, 1998, Young-Ybarra & Wiersema, 1999) μπορεί να προσφέρει μία πληρέστερη εικόνα του σύνθετου φαινομένου εμπιστοσύνης στις δια-οργανωτικές σχέσεις.

Αυτό σημαίνει ότι η προ-υπάρχουσα έρευνα σχετικά με τους κοινωνικούς προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης και της σχέσης ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση μιας ΔΣΣ που πηγάζει από τη ΘΚΑ είναι ελλιπής και θα πρέπει να εμπλουτιστεί με στοιχεία από τη ΘΚΣ για την εξακρίβωση και την ανάδειξη των πιθανών κοινωνικών και δομικών προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης και το ρόλο τους στη σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοσης της συμμαχίας. Αυτό είναι κατανοητό, καθώς διαφορετικές θεωρίες έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση διαφορετικών τύπων ερωτήσεων. Η ΘΚΑ αναπτύχθηκε για να εξηγήσει την κοινωνική αλληλεπίδραση των ανθρώπων και την προκύπτουσα εμπιστοσύνη για να διαχειρίζονται τις σχέσεις ανταλλαγής χωρίς να εστιάζουν στο κόστος από οικονομικής άποψης.

Ωστόσο, η μεταφορά της έννοιας της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ απαιτεί να λαμβάνεται υπόψη και ο ρόλος των επιλεγμένων δομικών χαρακτηριστικών της συμμαχίας, τα οποία εμπεριέχονται στη ΘΚΣ. Η ΘΚΣ είναι μία οικονομική θεωρία που εξηγεί τη δομή της διακυβέρνησης της ΔΣΣ με έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους.

Δεδομένου του γεγονότος ότι η ΘΚΑ απλώς εξηγεί την κοινωνική αλληλεπίδραση και την προκύπτουσα εμπιστοσύνη για τη διαχείριση των σχέσεων ανταλλαγής χωρίς εστίαση στο ρόλο των επιλεγμένων δομικών χαρακτηριστικών της ΔΣΣ, είναι σημαντικό να συνδυαστεί με τη ΘΚΣ, ώστε να συμπεριλάβει και το ρόλο των διαρθρωτικών χαρακτηριστικών της συμμαχίας. Η ενσωμάτωση των ΘΚΑ και ΘΚΣ αναμένεται να βοηθήσει στην ευρύτερη κατανόηση των κοινωνικών και δομικών προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης και του ρόλου τους στη σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων και της επίδοσης της συμμαχίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η παρουσίαση των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διατριβής και του θεωρητικού μοντέλου με ενσωματωμένα στοιχεία από τη ΘΚΑ και τη ΘΚΣ για τους σημαντικότερους προγενέστερους παράγοντες για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων μιας ΔΣΣ και για τη σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση της συμμαχίας.

4.5. ΣΥΝΟΨΗ

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν λεπτομερώς οι δύο βασικές θεωρίες που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη μελέτη: η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (ΘΚΑ) και η θεωρία του κόστους συναλλαγών (ΘΚΣ). Ειδικότερα, παρουσιάστηκαν τα βασικότερα σημεία της ΘΚΑ και η εφαρμογή της στο σχηματισμό και τη διοίκηση των ΔΣΣ. Έπειτα, παρουσιάστηκαν τα βασικότερα σημεία της ΘΚΣ και η δομική προσέγγιση στα πλαίσια των ΔΣΣ που απορρέει από αυτή. Τέλος, παρουσιάστηκε και επεξηγήθηκε η λογική της ενσωμάτωσης των ΘΚΑ και ΘΚΣ για τη μελέτη των προγενέστερων παραγόντων της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων και της σχέσης ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση των ΔΣΣ από την παρούσα διατριβή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει το θεωρητικό μοντέλο και τις ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης και τη σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων και την επίδοση σε μία ΔΣΣ, καθώς και την πιθανή μετριαστική επίδραση της περιβαλλοντικής εχθρότητας στη σχέση εμπιστοσύνης – επίδοσης μιας ΔΣΣ.

5.1. ΠΡΟΓΕΝΕΣΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΘΚΑ

5.1.1. Η ΕΥΡΕΣΗ ΤΟΠΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ ΜΕ ΕΥΝΟΪΚΗ ΦΗΜΗ

Η ΘΚΑ υποδηλώνει ότι ακόμα και αν παρατηρείται έλλειψη προηγούμενης άμεσης σχέσης συμμαχίας με έναν εταίρο, η εμπιστοσύνη εξακολουθεί να μπορεί να αναπτυχθεί με βάση τη φήμη του εταίρου για την αξιοπιστία του (Nielsen, 2001). Η φήμη αντιπροσωπεύει μια αθροιστική καταγραφή της συμπεριφοράς μιας επιχείρησης στο παρελθόν σε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και, ως εκ τούτου, η πιθανή μελλοντική συμπεριφορά της μπορεί να εξακριβωθεί βάσει αυτής. Η φήμη αναφέρεται στις γνώσεις που κατέχουν τα άτομα για τον πιθανό εταίρο όσον αφορά τη συμπεριφορά αυτού του εταίρου σε προηγούμενες ανάλογες σχέσεις σε συνδυασμό με πιο παραδοσιακά γνωρίσματα της φήμης όπως η καινοτομία, η ποιότητα της διαχείρισης, το ταλέντο των εργαζομένων, η οικονομική ευρωστία, η χρήση των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων, η κοινωνική ευθύνη, η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών, κλπ. Η έννοια της φήμης είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της ακεραιότητας, όπως παρουσιάστηκε από τους Mayer et al. (1995), δεδομένου ότι μεταξύ των μεγαλύτερων ανησυχιών των επιχειρήσεων που συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες είναι η προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς του εταίρου τους. Έχοντας έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας με ένα συγκεκριμένο εταίρο, το επόμενο λογικό βήμα είναι να βασιστεί κάποιος στη φήμη της εν λόγω επιχείρησης, η οποία είναι μια άμεση συνέπεια της προηγούμενης σχεσιακής συμπεριφοράς (Granovetter, 1985). Η έρευνα δείχνει ότι οι περισσότερες εταιρίες είναι ενσωματωμένες σε ένα κοινωνικό δίκτυο προηγούμενων συμμαχιών μέσω των οποίων συνδέονται η μία με την άλλη είτε άμεσα είτε έμμεσα (Kogut et al., 1993).

Μέσα σε ένα πυκνό κοινωνικό δίκτυο, οι εκτιμήσεις για τη φήμη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο δυναμικό μιας επιχείρησης για μελλοντικές συμμαχίες, επειδή αυτές οι κοινωνικές πεποιθήσεις καθορίζουν την αντιληπτή κατάσταση της επιχείρησης και

χρησιμεύουν ως πηγή νομιμότητας. Ως εκ τούτου, όπως υποστήριξε ο Granovetter (1985), *«οι κοινωνικές σχέσεις, παρά οι θεσμοθετημένες ρυθμίσεις ή η γενικευμένη ηθική, είναι κυρίως υπεύθυνες για την παραγωγή της εμπιστοσύνης στην οικονομική ζωή»*. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που εισέρχονται σε νέες αγορές ή κλάδους ή για όσες συνεργάζονται σε οργανωτικά και εθνικά σύνορα, όπου ο συνεταιρισμός με μια γνωστή εταιρία θα μπορούσε να σηματοδοτήσει την ποιότητα και την αξιοπιστία και ως εκ τούτου να χρησιμεύσει ως θεμέλιο για μια θετική αξιολόγηση από έναν πιθανό εταίρο.

Ο σχηματισμός στρατηγικών συμμαχιών παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια ευνοϊκή φήμη μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης και επίσης συμβάλλει σε μία υπερασπίσιμη θέση λόγω του χρόνου που απαιτείται για την ανάπτυξή της (Hall, 1992). Ενώ η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων της συμμαχίας είναι μία αργή διαδικασία, μπορεί να καταστραφεί πολύ εύκολα (Fukuyama, 1995). Μια επιχείρηση με τη φήμη ότι είναι ειλικρινής, δίκαιη και αξιόπιστη δίνει σε κάποιον ένα πρώτο αποδεικτικό στοιχείο για να πάρει κάποιο αρχικό ρίσκο (Barney and Hansen, 1994). Ομοίως, ο Saxton (1997) βρήκε τη φήμη να είναι σημαντικά θετικά συνδεδεμένη με την έκβαση της συμμαχίας. Εναλλακτικά, όταν μια εταιρία έχει αποκτήσει τη φήμη ότι δεν είναι αξιόπιστη σε συνεργατικές σχέσεις ή σε γενικές γραμμές, οι μελλοντικοί εταίροι θα αντιλαμβάνονται και θα αντιμετωπίζουν αυτή την εταιρία ως τη μεγαλύτερη ευθύνη όσον αφορά τις ενδοεταιρικές συνεργασίες.

Σύμφωνα με τους Lu and Ma (2008), οι επιχειρηματικοί όμιλοι αναμφισβήτητα ανησυχούν περισσότερο από τις ανεξάρτητες εταιρίες σχετικά με την αρνητική επίδραση για τη φήμη τους, που σχετίζεται με τη διάλυση μιας ΔΣΣ τους. Για να διατηρήσουν μία ευνοϊκή δημόσια εικόνα, πολλές επιχειρηματικές ομάδες μπορεί να διστάσουν να τερματίσουν τις ΔΣΣ τους που δεν αποδίδουν. Οι Lu and Beamish (2006) κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις αναμφισβήτητα ανησυχούν περισσότερο από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις για την αρνητική επίδραση στη φήμη τους, που σχετίζεται με τη διάλυση μιας ΔΣΣ τους, όπως και για το ότι μπορεί να διστάσουν να καταγγείλουν μη αποδοτικές θυγατρικές για τη διατήρηση της ευνοϊκής δημόσιας εικόνας. Αυτό είναι σύμφωνο με το εμπειρικό εύρημα του Kollock (1994) ότι η φήμη και η εμπιστοσύνη συνδέονται μεταξύ τους και ότι η συνεχής αλληλεπίδραση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της εμπιστοσύνης. Η φήμη θεωρείται επίσης απαραίτητη σε πολλούς ορισμούς της εμπιστοσύνης (Butler and Cantrell, 1984; Luhmann, 1988; Kramer and Tyler, 1996).

Η φήμη ενός οργανισμού καθοδηγεί τις συμπεριφορές από και προς τον οργανισμό, σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις, που στην πραγματικότητα κάνει τη μελλοντική συμπεριφορά της οργάνωσης και των (δυνάμει) εταίρων της πιο προβλέψιμη (Bachmann and Inkpen, 2011). Η φήμη μιας εταιρίας θα επηρεάσει το βαθμό της έλξης που κάποιος έχει μέσω της σχέσης του με μια τέτοια οργάνωση. Οι επιχειρήσεις που εκτιμούν τη φήμη τους ως κοινωνικό κεφάλαιο (Coleman, 1990; Putnam, 2002), θα είναι απίθανο να συμμετάσχουν σε πρακτικές που έχουν τη δυνατότητα να βλάψουν τη φήμη και έτσι θα είναι πιο προβλέψιμες και αξιόπιστες. Η φήμη μπορεί να διοχετεύσει την έννοια και την ερμηνεία των προτύπων συμπεριφοράς για τη διαδικασία οικοδόμησης της εμπιστοσύνης μεταξύ δύο επιχειρηματικών εταίρων. Όντας διαφορετική από τη νομική διάταξη, η εταιρική φήμη δεν επηρεάζει τόσο πολύ τις προγενέστερες συμπεριφορές και των δύο πλευρών, αλλά τις συνήθειες και τις πρακτικές των δραστηριοτήτων οικοδόμησης σχέσεων (Bachmann and Inkpen, 2011).

Εκτός από αυτό, σε περιπτώσεις όπου είναι απαραίτητη η ταχεία εμπιστοσύνη και υπάρχουν ειδικοί λόγοι για την ταχεία λήψη αποφάσεων, όπως όταν προκύπτει μία επιχειρηματική ευκαιρία που πρέπει να αξιοποιηθεί πριν γίνει αντιληπτή από τους ανταγωνιστές ή όταν «βιαστικά σχηματισμένα δίκτυα» (Denning, 2006) είναι αναπόφευκτα, όπως για παράδειγμα, σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που σχετίζονται με περιστατικά υγείας ή ασφάλειας, η εταιρική φήμη, ακόμη και αν δεν τεκμηριώνεται και επιβεβαιώνεται από τη γνώση ή την εμπειρία κάποιου, μπορεί να κάνει επίσης τη διαφορά μεταξύ του να εμπιστευθεί ή να μην εμπιστευθεί μία επιχείρηση έναν (πιθανό) επιχειρηματικό εταίρο.

Μια επιχείρηση με τη φήμη ότι είναι ειλικρινής, δίκαιη και αξιόπιστη παρέχει το πρώτο αποδεικτικό στοιχείο για να πάρει κάποιος ένα αρχικό ρίσκο (Barney and Hansen, 1994). Όσο ισχυρότερη είναι η φήμη, τόσο μεγαλύτερη είναι η σιωπηρή διαβεβαίωση της συνεχιζόμενης αξιόπιστης συμπεριφοράς στο μέλλον και υψηλή εν τέλει εμπιστοσύνη αναπτύσσεται μεταξύ των εταίρων (Parkhe 1998a, 1998b). Οι Inkpen and Currall (1997) εκτιμούν ότι οι εταίροι που εμφανίζονται να έχουν αντέξει σε προηγούμενες σχέσεις μπορούν να αποκτήσουν τη φήμη της αξιοπιστίας, γεγονός που τους καθιστά δυνητικά ελκυστικούς εταίρους για τους άλλους. Αυτό είναι σύμφωνο με το εμπειρικό εύρημα των Boersma et al. (2003) ότι η συνολική φήμη, συμπεριλαμβανομένης της φήμης της αξιοπιστίας, καθιστά τις επιχειρήσεις ελκυστικές για το σχηματισμό ΔΣΣ και, ως εκ τούτου, αναπτύσσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων. Ακόμα, τόσο ο Ganesan (1994) όσο και οι Jennings et al. (2000) διαπίστωσαν ότι οι εταίροι προτιμούν να σχηματίζουν ΔΣΣ με αξιόπιστους συνεργάτες, που να τους βοηθούν να αναπτύξουν αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Επιπλέον, οι Bierly and Gallagher (2007) υποστηρίζουν ότι η φήμη μιας επιχείρησης είναι μία κοινωνικά κατασκευασμένη έννοια και οι αξιόπιστες εταιρίες θεωρούνται πιο σταθερές στη συμπεριφορά τους, με αποτέλεσμα τα αντιληπτά κόστη συναλλαγών να είναι χαμηλότερα όταν μετέχουν σε συμμαχίες. Αυτό είναι σύμφωνο με το επιχείρημα του Saxton (1997) ότι «η θετική φήμη μπορεί να μειώσει τους φόβους του " ηθικού κινδύνου" και της "αρνητικής επιλογής" ενεργώντας ως υποκατάστατο για την άμεση εμπειρία με έναν εταίρο». Επιπλέον, οι de Pablo González et al. (2014) διαπίστωσαν ότι η καλή φήμη συνδέεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων σε μία συμμαχία. Είναι επομένως επωφελές για τις επιχειρήσεις να σχηματίζουν ΔΣΣ με εταίρους με ευνοϊκή φήμη, η οποία μειώνει τις ανησυχίες τους για ενδεχόμενη καιροσκοπική συμπεριφορά και διευκολύνει τη δημιουργία εμπιστοσύνης στα πλαίσια της συμμαχίας. Για όλους τους παραπάνω λόγους, στην παρούσα διατριβή προτείνουμε ότι ο εντοπισμός ενός εταίρου με καλή φήμη φαίνεται ως μία λογική και αποτελεσματική αφετηρία για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Αξίζει επίσης να τονιστεί η ισχνή παρουσία προηγούμενων μελετών που να περιλαμβάνουν κάποια στατιστική επεξεργασία για το συγκεκριμένο παράγοντα ανάπτυξης εμπιστοσύνης στα πλαίσια μιας ΔΣΣ και η χρησιμοποίηση κυρίως της μεθόδου των μελετών περιπτώσεων σε προηγούμενες εμπειρικές έρευνες.

Υπόθεση 1. Η εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ

5.1.2. Η ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΠΙΚΟ ΕΤΑΙΡΟ

Η προηγούμενη έρευνα στα πλαίσια των ΔΣΣ φανερώνει ότι σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε πολλαπλές διαδοχικές συμμαχίες με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, μία συγκεκριμένη συμμαχία (όπως π.χ. μία κοινοπραξία) μπορεί να αποτελεί έναν κρίκο σε ένα ιστορικό συμμαχικής συνεργασίας μεταξύ των εταίρων (Nielsen, 2001; Boersma et al., 2003). Η ΘΚΑ προϋποθέτει ότι ο σχηματισμός μιας ΔΣΣ με δεδομένο ότι υπήρχε ήδη μια συμμαχία μεταξύ των εταίρων στο παρελθόν, συνοδεύεται με την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων. Αυτό υποδηλώνει ότι η προηγούμενη εμπειρία μεταξύ των εταίρων τους βοηθά να εμβαθύνουν στις αντιλήψεις τους για τις ικανότητες και την πιθανή συμπεριφορά του άλλου εταίρου και, ως εκ τούτου, αναπτύσσει την εμπιστοσύνη ανάμεσά τους (Parkhe 1998a, 1998b). Συνεπώς, οι εταίροι που έχουν προηγούμενη εμπειρία από ΔΣΣ μεταξύ τους είναι πιθανό να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο

περισσότερο από άλλες επιχειρήσεις με τις οποίες δεν είχαν ποτέ στο παρελθόν συνάψει συμμαχίες (Gulati, 1995). Επιπλέον, η επαναλαμβανόμενη εκπλήρωση συγκεκριμένων προσδοκιών ενισχύει την προθυμία των εταιρών να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο (Inkpen and Currall, 2004; Connelly et al., 2012).

Ορισμένοι ερευνητές έχουν επικρίνει τον τρόπο με τον οποίο η ΘΚΣ αντιμετωπίζει κάθε συναλλαγή μεταξύ επιχειρήσεων ως ένα ανεξάρτητο γεγονός (Ring and Van de Ven, 1992). Αυτή η υπόθεση είναι ιδιαίτερα ακατάλληλη σε περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις επανειλημμένα εισέρχονται σε σχέσεις συναλλαγών μεταξύ τους, δεδομένου ότι μια σημαντική αιτία (ίσως και συνέπεια) της επανάληψης συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων είναι η εμφάνιση της ενδοεταιρικής εμπιστοσύνης. Η επιθυμία και η προθυμία να δαπανηθούν πόροι για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και μακροχρόνιων σχέσεων συνδέεται στενά με την προηγούμενη εμπειρία μιας επιχείρησης με τον εταίρο και το βαθμό στον οποίο οι θετικές ή οι αρνητικές προσδοκίες έχουν εκπληρωθεί (Larson, 1992). Η εμπιστοσύνη η οποία έχει κερδηθεί από κάποια προηγούμενη εμπλοκή, χρησιμεύει ως αποδεικτικό στοιχείο που δικαιολογεί τα επόμενα επικίνδυνα βήματα πέρα από τη συσσωρευμένη εμπειρία (Das and Teng, 1998; Ariño et al., 2001). Δηλαδή, αντιμέτωποι με μια κατάσταση κατά την οποία κάποιοι μπορούν να τους εκμεταλλευτούν, μία φυσική αντίδραση των επιχειρήσεων είναι να περιορίσουν τις συναλλαγές τους με εκείνους τους εταίρους που έχουν αποδειχθεί ότι είναι δεν αξιόπιστοι και να συνεχίσουν τις συναλλαγές μόνο με όσους εταίρους αποδεικνύουν ότι είναι αξιόπιστοι. Ως εκ τούτου, βαθιά ριζωμένη στην ιστορική δέσμευση, η εμπιστοσύνη είναι πιο πιθανό να είναι η συσσώρευση από προηγούμενες ικανοποιητικές εμπειρίες (Gulati, 1995). Σύμφωνα με τον Saxton (1997), η προηγούμενη συνεργασία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γνωρίζονται καλύτερα, με αποτέλεσμα την καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων και των πόρων που επιδιώκουν να αποκτήσουν και να ενώσουν διαμέσου της ΔΣΣ.

Όταν μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων υπάρχει εμπειρία από το παρελθόν ή προηγούμενη επιτυχημένη σχέση, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εμπιστοσύνη σε επίπεδο οργανώσεων (Bstieler and Hemmert, 2008). Οι προηγούμενες σχέσεις μεταξύ των εταιρών μιας ΔΣΣ μπορούν να δημιουργήσουν μια πρωταρχική βάση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταιρών και επιπλέον να διαμορφώσουν το είδος των επόμενων συμμαχιών. Αν υπήρχε κάποια σχέση μεταξύ των εταιριών στο παρελθόν, θα έχουν μία αρχική κατανόηση για τις δεξιότητες και τις ικανότητες του άλλου. Οι προηγούμενοι δεσμοί μεταξύ των εταιριών μπορούν να διαμορφώσουν μία κατάσταση για νέες συναλλαγές με τη μείωση της αβεβαιότητας (Khorassani et al., 2011). Σύμφωνα με τον Parkhe (1993), στην περίπτωση

ύπαρξης προηγούμενης σχέσης μεταξύ των εταίρων, κάθε αναμενόμενη καιροσκοπική συμπεριφορά σε νέες συμμαχίες μεταξύ των εταίρων θα είναι περιορισμένη, θα υπάρξει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και, ως εκ τούτου, η ανάγκη για διασφάλιση μέσω συμβολαίων θα μειωθεί.

Ο Nielsen (2001, 2007) υποστηρίζει ότι η προηγούμενη εμπειρία μεταξύ των εταίρων διευκολύνει την εμπιστοσύνη και μειώνει την αβεβαιότητα σχετικά με τη συμπεριφορά του άλλου και ως εκ τούτου τις δικαιολογεί να επενδύσουν σε νέες ΔΣΣ με το συγκεκριμένο εταίρο. Έπειτα, οι De Jong and Woolthuis (2008) υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη σε επίπεδο οργανώσεων μπορεί να προκύψει από την εμπειρία του παρελθόντος ή από προηγούμενες, επιτυχημένες, κοινές σχέσεις. Σε αυτή την περίπτωση, η εμπιστοσύνη σε επίπεδο οργανώσεων είναι το αποτέλεσμα μιας ορθολογικής παρεκβολής της αξιόπιστης συμπεριφοράς και των ικανοτήτων από προηγούμενες σχέσεις. Αυτό μπορεί να βασίζεται στην προηγούμενη εμπειρία ή την εξοικείωση με τον εταίρο με την οποία οι δυνατότητες του άλλου μέρους έχουν γίνει εμφανείς, στη φήμη του εταίρου, ή σε θεσμικούς δείκτες, όπως η πιστοποίηση. Η γνώση μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις αρμοδιότητες και τις καλές προθέσεις των εταίρων. Ο Larson (1992) υποδεικνύει ότι η προηγούμενη εμπειρία παίζει έναν σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της σχέσης, δηλαδή, όταν οι συνεργάτες επιλέγονται και συνάπτονται οι αρχικές συμφωνίες.

Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι οι εμπειρικές έρευνες σχετικά με τον αντίκτυπο της προηγούμενης εμπειρίας μεταξύ των εταίρων στη δημιουργία της εμπιστοσύνης έχουν παράγει ασαφή και διφορούμενα αποτελέσματα. Ειδικότερα, οι Dyer and Chu (2011) εξέτασαν τις σχέσεις των μεγαλύτερων αυτοκινητοβιομηχανιών των ΗΠΑ, της Ιαπωνίας και της Κορέας με τους προμηθευτές τους και διαπίστωσαν ότι η βαθιά γνώση που αποκτήθηκε από τις επιχειρήσεις για τους εταίρους τους μέσω προηγούμενων συνεργασιών ήταν ένας σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης σε διαδοχικές συνεργασίες στην Κορέα και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Επιπλέον, οι Boersma et al. (2003) διαπίστωσαν ότι η προηγούμενη συνεργασία μεταξύ των εταίρων διευκολύνει την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Από την άλλη όμως, τόσο οι Inkpen and Currall (1997) στη μελέτη τους για Ιαπωνικές ΔΣΣ που λειτουργούν στη Βόρεια Αμερική, όσο και οι Gulati and Sytch (2008) στην έρευνά τους σχετικά με τις σχέσεις προμηθευτών-αγοραστών δύο μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών στις ΗΠΑ διαπίστωσαν ότι η προηγούμενη εμπειρία με τον εταίρο δεν επηρεάζει την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Επιπλέον, ο Ali (2013) στην έρευνά του σε Σκανδιναβικές ΔΣΣ δεν επιβεβαίωσε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της προηγούμενης εμπειρίας με τον εταίρο και της δημιουργίας

εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τον ίδιο (Ali, 2013: 130), «αυτό υποδηλώνει ότι η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από προηγούμενη συμμαχία με τον εταίρο είτε έχει μικρή δυνατότητα μεταφοράς στα πλαίσια της νέας συμμαχίας είτε χάνει τη σημασία της κατά τη διάρκεια των εργασιών της νέας συμμαχίας». Κατά την άποψή μας, η ύπαρξη διαφορούμενων εμπειρικών αποτελεσμάτων αποτελεί έναν επιπλέον λόγο για να μελετηθεί περαιτέρω η συγκεκριμένη σχέση. Συνοψίζοντας, στην παρούσα διατριβή ακολουθούμε την κυρίαρχη λογική στη βιβλιογραφία και προτείνουμε ότι ο βαθμός στον οποίο οι εταίροι έχουν ένα ιστορικό παλαιότερης συνεργασίας, συσχετίζεται θετικά με το βαθμό της εμπιστοσύνης μεταξύ τους:

Υπόθεση 2. Η προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ

5.1.3. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΠΙΚΟ ΕΤΑΙΡΟ

Η επικοινωνία αναφέρεται στις πληροφορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ των εταίρων σε μία ΔΣΣ και ορίζεται ως "η επίσημη και ανεπίσημη ανταλλαγή ουσιαστικών και έγκαιρων πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων" (Anderson & Narus, 1990: 44). Η ΘΚΑ προτείνει ότι η επικοινωνία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα δημιουργίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων μιας ΔΣΣ (Parkhe 1998a, 1998b), επειδή ευθυγραμμίζει τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των εταίρων, μειώνει τις παρερμηνείες και τους διευκολύνει στη διαχείριση τόσο των εσωτερικών διεργασιών όσο και των εξωτερικών συνθηκών της αγοράς (Silva et al., 2012). Σύμφωνα με τους Dyer and Chu (2000), η ποιότητα της επικοινωνίας παρέχει σημαντικά στοιχεία για την ερμηνεία της συμπεριφοράς και των κινήτρων του εταίρου και επομένως συμβάλλει στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στο πλαίσιο των ΔΣΣ. Η επικοινωνία επιτρέπει επίσης στους εταίρους να μάθουν περισσότερα σχετικά με το πώς μπορούν να καταναείμουν τους πόρους και να βρουν λύσεις σε αναπτυξιακά προβλήματα (Ariño et al., 2001).

Οι Hennart and Zeng (2002) δηλώνουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εταίρων της συμμαχίας είναι κρίσιμη για την αποφυγή παρεξηγήσεων και βοηθά στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τους Ellonen et al. (2008), η εμπιστοσύνη βασισμένη στους θεσμούς θα μπορούσε να ενισχυθεί με τη συνδρομή της ανοικτής και κατανοητής επικοινωνίας, υποδεικνύοντας ότι η αποτελεσματική επικοινωνία θα μπορούσε να οδηγήσει σε σχέσεις που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, μία άποψη την οποία συμμερίζονται και οι Ayoko and Pekerti (2008). Οι De Jong and Woolthuis

(2008) υποστηρίζουν ότι σε αβέβαια περιβάλλοντα και όταν προκύπτουν αναπάντεχες δυσκολίες, η ακριβής και έγκαιρη επικοινωνία έχει μεγάλη σημασία για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων της ΔΣΣ. Σύμφωνα με τους Thuy and Quang (2005: 394), η εμπιστοσύνη στα πλαίσια των ΔΣΣ "δεν μπορεί να αυξηθεί χωρίς την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ εταίρων".

Οι υγιείς σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από ανοικτές συζητήσεις για τα προβλήματα, προσβασιμότητα, διαθεσιμότητα, ροές πληροφοριών και την αίσθηση του συντονισμού και της συμμετοχής στις συνεργασίες (Mohr et al., 1996). Σύμφωνα με τους Heide and John (1990), η αμοιβαία αποκάλυψη διευκολύνει την ανάπτυξη κοινών συμφερόντων και κοινών στόχων και δημιουργεί έτσι ένα κλίμα αμοιβαίας υποστήριξης και σεβασμού. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν διαφάνεια στις συνεργασίες και σηματοδοτούν μία αμοιβαία προθυμία για ανταλλαγή γνώσεων και για περιορισμό των παρεξηγήσεων και της αβεβαιότητας (Liu et al., 2008). Οι Bruce et al. (1995) υποστηρίζουν ότι η έγκαιρη, ακριβής, ανοικτή και επαρκής πληροφόρηση συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινής κατανόησης και προωθεί τη δέσμευση σε μία σχέση. Σύμφωνα με τους Bstieler and Hemmert (2010), μία ποιοτική επικοινωνία μεταξύ των εταίρων της συμμαχίας, η οποία χαρακτηρίζεται από την επικαιρότητα, την αξιοπιστία, την επάρκεια και την πληρότητα της ανταλλαγής πληροφοριών, θα ερμηνευθεί ως σήμα αξιοπιστίας και θα διευκολύνει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης. Στο ίδιο πνεύμα κινούνται και οι απόψεις των Cherni and Leroux (2018), σύμφωνα με τους οποίους, η αμοιβαία γνώση του άλλου και η ανταλλαγή πληροφοριών διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των εταίρων και τους επιτρέπουν να αποφεύγουν τις παρεξηγήσεις, αποτελώντας βασικές προϋποθέσεις για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης.

Ο σημαντικός ρόλος της ποιότητας της επικοινωνίας ως βασικού προγενέστερου παράγοντα της εμπιστοσύνης έχει αποδειχθεί σε προηγούμενες εμπειρικές έρευνες. Για παράδειγμα, οι Dyer and Chu (2003) βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ της ανταλλαγής πληροφοριών και της εμπιστοσύνης, ενώ ο Kwon (2008) διαπίστωσε ότι η επικοινωνία μεταξύ των εταίρων των IJV ήταν ένας κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Οι Zeffane et al. (2011) έδειξαν ότι ενώ υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη, την επικοινωνία και τη δέσμευση, η σχέση μεταξύ επικοινωνίας και εμπιστοσύνης είναι μακράν η ισχυρότερη. Τα ευρήματά τους αποκαλύπτουν ότι η εμπιστοσύνη βρίσκεται στο επίκεντρο της εξίσωσης μεταξύ αυτών των μεταβλητών και ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η ποιότητα της επικοινωνίας αποτρέπει τις παρερμηνείες που συχνά οδηγούν

στην ανάπτυξη αισθήσεων δυσπιστίας, αλλά όταν η εμπιστοσύνη καθιερώνεται, είναι πιθανότερο να αναπτυχθούν πραγματικά αισθήματα δέσμευσης και αφοσίωσης (Zeffane et al., 2011). Περαιτέρω, οι Silva et al. (2012) διαπίστωσαν ότι η ποιότητα της επικοινωνίας επηρεάζει θετικά την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων των IJV, ενώ τα εμπειρικά ευρήματα των Khalid and Ali (2017) έδειξαν ότι η επικοινωνία έχει θετική επίδραση στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων των IJV.

Η έλλειψη εμπειρικής διερεύνησης της πιθανής θετικής επίδρασης της ποιότητας επικοινωνίας στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και η παροχή υποστήριξης σε παλαιότερες έρευνες με εμπειρικά αποτελέσματα από μία νέα γεωγραφική περιοχή αποτελούν του λόγους για τους οποίους αποφασίσαμε να διερευνήσουμε τη συγκεκριμένη σχέση. Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στην υπόθεση ότι:

Υπόθεση 3. Η ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ

5.2. ΠΡΟΓΕΝΕΣΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΘΚΣ

5.2.1. Ο ΑΝΤΙΛΗΠΤΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙΡΟΣΚΟΠΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΞΕΝΟ ΕΤΑΙΡΟ

Ένας σημαντικός περιορισμός της ΘΚΑ είναι η αμέλεια της καιροσκοπικής συμπεριφοράς μεταξύ των εταίρων στις ΔΣΣ και γενικότερα στις σχέσεις ανταλλαγής, καθώς η συγκεκριμένη θεωρία υποθέτει ότι οι εταίροι θα επιδιώκουν την εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους, αλλά μόνο με έντιμο τρόπο, γεγονός που αποκλείει την απειλή του καιροσκοπισμού. Ο έννοια του καιροσκοπισμού προέρχεται από την ΘΚΣ η οποία υποθέτει ότι οι εταίροι θα χρησιμοποιήσουν πονηριά για να εξυπηρετήσουν το προσωπικό τους συμφέρον κάθε φορά που μια τέτοια συμπεριφορά είναι εφικτή και κερδοφόρα (Williamson, 1985). Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής θα επιχειρήσουμε να εξακριβώσουμε τη σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και τον αντιληπτικό κίνδυνο καιροσκοπικής συμπεριφοράς σε αντίθεση με την έμπρακτη εκδήλωση της καιροσκοπικής συμπεριφοράς, που έχει προφανείς αρνητικές σχέσεις με την εμπιστοσύνη. Αξίζει να τονιστεί ότι παρά το ευρέως διαδεδομένο επιστημονικό και στελεχιακό ενδιαφέρον για την ενδοεταιρική εμπιστοσύνη και την καιροσκοπική συμπεριφορά, έχει διαπιστωθεί μία έλλειψη σαφήνειας για τη σχέση μεταξύ

των δύο αυτών εννοιών (Barney and Hansen, 1994; Lewicki et al., 1998). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Wathne and Heide (2000), αν και ένα μεγάλο μέρος της πρόσφατης βιβλιογραφίας σχετικά με τις ενδοεταιρικές συναλλαγές έχει τεκμηριώσει το ρόλο του καιροσκοπισμού, η πολυπλοκότητα του φαινομένου δεν έχει πλήρως διερευνηθεί, και υπάρχει ανάγκη για περισσότερη έρευνα γύρω από το θέμα αυτό.

Η έννοια της καιροσκοπικής συμπεριφοράς προέρχεται, όπως προαναφέρθηκε από τη ΘΚΣ και ορίζεται ως «ιδιοτέλεια που αναζητείται με πονηριά» (Williamson, 1975), η οποία αυξάνει το κόστος των συναλλαγών και ενθαρρύνει τις επίσημες δομές διακυβέρνησης. Ως εκ τούτου, περιορίζει τις ρυθμίσεις συνεργασίας για τις οποίες η εμπιστοσύνη θεωρείται παράγοντας – κλειδί. Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι «η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν μπορεί να είναι τόσο μακιαβελική εν τέλει», ιδιαίτερα σε μακροχρόνιες σχέσεις (John, 1984). Επομένως, η ενσωμάτωση της εμπιστοσύνης σε μοντέλα ενδοεταιρικών σχέσεων παρέχει μία μοναδική πλεονεκτική θέση για την αντιμετώπιση της καιροσκοπικής συμπεριφοράς ως ερμηνευτική μεταβλητή (Dwyer et al., 1987).

Στα πλαίσια των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, ο καιροσκοπισμός μπορεί να εκδηλώνεται με πολλές μορφές. Για παράδειγμα, κατά τον Luo (2007b: 41) ο καιροσκοπισμός αποτελείται από «μία πράξη ή συμπεριφορά που επιδεικνύεται από μία παράταξη για να αναζητήσει τα δικά της μονομερή κέρδη με την παράλληλη ουσιαστική ζημία της άλλης παράταξης ή/και της ΔΣΣ από την παραβίαση της σύμβασης ή της συμφωνίας, την άσκηση ιδιωτικού ελέγχου, την παρακράτηση ή τη νόθευση των πληροφοριών, την απόσυρση της δέσμευσης, την αποφυγή της ανάληψης υποχρεώσεων ή την κατάχρηση των κοινών κερδών». Ομοίως, σύμφωνα με τους Hennart and Zeng (2005), τρία παραδείγματα καιροσκοπικής συμπεριφοράς σε ΔΣΣ αποτελούν η ληστεία (holdup) (δηλαδή η εκμετάλλευση της μονομερούς εξάρτησης του εταίρου), η επιδίωξη αποκόμισης οφέλους χωρίς κανένα κόστος (free riding) (δηλαδή να συμβάλλουν πολύ λιγότερο από ότι υποσχέθηκαν στη ΔΣΣ) και η διάχυση οφέλους (spillovers) (δηλαδή η ιδιοποίηση συγκεκριμένων στοιχείων του ενεργητικού χωρίς πληρωμή (Hennart and Zeng, 2005: 109).

Για τον Six (2004), η διαδικασία της οικοδόμησης εμπιστοσύνης απαιτεί την αναστολή της καιροσκοπικής συμπεριφοράς, έτσι ώστε, η απουσία της καιροσκοπικής συμπεριφοράς να αποτελεί βασική προϋπόθεση για αυτόν που επιδεικνύει εμπιστοσύνη για να το κάνει στην πράξη απέναντι στο άλλο μέλος. Ωστόσο, παρά την παρατήρηση των Kogut and Singh (1988) ότι οι ΔΣΣ μπορούν να θεωρηθούν ως μία απάντηση στην ύπαρξη της ιδιαιτερότητας του κεφαλαίου, η συνεργασία δεν αποτελεί αλάνθαστη εγγύηση ενάντια

στον καιροσκοπισμό. Επομένως, η σημασία της ανάπτυξης υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική ενδοεταιρική σύνδεση είναι εμφανής (Dodgson, 1996), δεδομένου ότι η γνώση που ανταλλάσσεται μπορεί να είναι όχι μόνο άτυπη, αλλά και σαφής, και ως εκ τούτου, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την επάρκεια και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Simonin, 1999). Σύμφωνα με τους Palmatier et al. (2007), η αντιληπτή καιροσκοπική συμπεριφορά από έναν από τους εταίρους επηρεάζει αρνητικά την εμπιστοσύνη γιατί τον οδηγεί να υποπτεύεται την καλοσύνη (benevolence) του εταίρου του. Επιπλέον, οι ενδείξεις καιροσκοπικής συμπεριφοράς γεννούν την υποψία, δημιουργούν κακή θέληση και υποκινούν τη δυσαρέσκεια στην εταιρική σχέση (Isidor et al., 2014).

Η εμπιστοσύνη μετρά την αβεβαιότητα που απορρέει από την υπόθεση της καιροσκοπικής συμπεριφοράς και αυτό βοηθά στη μείωση της πολυπλοκότητας της ανταλλαγής. Από μια άποψη «ορθολογικής πρόβλεψης», οι παράγοντες επικεντρώνονται στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών για την προβολή πιθανών αποτελεσμάτων συγκεκριμένων μελλοντικών γεγονότων (Lewis and Weigert, 1985). Από αυτή την άποψη, οι παράγοντες θεωρούνται ότι αντιλαμβάνονται την εμπιστοσύνη με έναν ιδιαίτερα υπολογιστικό και προσανατολισμένο στον κίνδυνο τρόπο (Barney and Hansen, 1994; Williamson, 1975). Ως εκ τούτου, οι συνθήκες για την εμπιστοσύνη προκύπτουν όταν τα μέρη διακινδυνεύουν κάτι και η εμπιστοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ως συνεργασία σε ένα «παιχνίδι διλήμματος του φυλακισμένου» (prisoner's dilemma game) (Lewis and Weigert, 1985). Φαίνεται να υπάρχουν ενδείξεις γενικής συμφωνίας μεταξύ των επιστημονικών κλάδων (π.χ. ψυχολογία, κοινωνιολογία και οικονομικά), ότι ο κίνδυνος είναι απαραίτητος για την κατανόηση της εμπιστοσύνης (Rousseau et al., 1998). Η εμπιστοσύνη και η αντίληψη της καιροσκοπικής συμπεριφοράς έχουν συνδεθεί σε αρκετές μελέτες. Αρκετοί ερευνητές έχουν δείξει ότι ο κίνδυνος ο εταίρος να συμπεριφερθεί καιροσκοπικά ελαττώνεται με την παρουσία της εμπιστοσύνης (Bradach and Eccles, 1989; Hill, 1990; Chiles and McMackin, 1996). Πέρα από το ότι η εμπιστοσύνη καθορίζει τους κανόνες και τις προσδοκίες για την κατάλληλη συμπεριφορά σε χαμηλότερες αντιλήψεις του κινδύνου (π.χ., καιροσκοπισμό), παράγει επίσης σημαντικό κίνδυνο εάν γίνεται κατάχρηση ή άστοχη τοποθέτησή της (Dyer and Singh, 1998; Uzzi, 1997).

Ο Nielsen (2001) επισήμανε ότι η καιροσκοπική συμπεριφορά είναι επιζήμια για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων των ΔΣΣ. Ομοίως, οι Hsieh et al. (2010) ανέφεραν ότι αν ένας εταίρος αντιληφθεί ότι ένας άλλος εταίρος συμπεριφέρεται με καιροσκοπικό τρόπο, τέτοιες αντιλήψεις θα επηρεάσουν άσχημα τις συνεργατικές

αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εταίρων και θα οδηγήσουν σε μείωση της εμπιστοσύνης προς αυτόν τον εταίρο. Έπειτα, οι Inkpen and Currall (1997) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ανεκτικότητα από τον καιροσκοπισμό αναπτύσσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εταίροι που παρατηρούν στους ομολόγους τους μία προθυμία να απέχουν από την καιροσκοπική συμπεριφορά είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε σχέση εμπιστοσύνης μαζί τους. Στο ίδιο πνεύμα, οι Morgan and Hunt (1994) διαπίστωσαν ότι η καιροσκοπική συμπεριφορά μειώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων της συμμαχίας.

Οι Silva et al. (2012) διεξήγαγαν μία εμπειρική έρευνα σε 232 ΔΣΣ μεταξύ Πορτογαλικών και διεθνών επιχειρήσεων και διαπίστωσαν ότι η αναμενόμενη καιροσκοπική συμπεριφορά είχε αρνητικές επιπτώσεις στην εμπιστοσύνη. Επιπλέον, η μελέτη των Katsikeas et al. (2009) αποκαλύπτει ότι η καιροσκοπική συμπεριφορά έχει την ισχυρότερη επίδραση στην εμπιστοσύνη. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους, φανερώνουν ότι η εσωτερική αβεβαιότητα επηρεάζει την εμπιστοσύνη, αλλά όχι την καιροσκοπική συμπεριφορά, ενώ η εξωτερική αβεβαιότητα επηρεάζει την καιροσκοπική συμπεριφορά, αλλά όχι την εμπιστοσύνη. Μια πιθανή εξήγηση για αυτά τα αντιφατικά αποτελέσματα έγκειται στο ρόλο που παίζει η εμπιστοσύνη στη μείωση των αντιληπτών κινδύνων (Chiles and McMackin, 1996). Όταν κάποιος δεν μπορεί να προβλέψει τις ενέργειες του άλλου, έχει λιγότερη βεβαιότητα σχετικά με τη συμπεριφορά του άλλου. Η δυσκολία στην εκτίμηση των ενεργειών του εταίρου αποδυναμώνει την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης. Οι εταίροι των οποίων η συμπεριφορά είναι προβλέψιμη, είναι πιο αξιόπιστοι από εκείνους που συμπεριφέρονται με έναν αβέβαιο τρόπο. Ακόμα, το γεγονός ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου δεν μπορεί να προβλεφθεί, δε σημαίνει απαραίτητα ότι το συγκεκριμένο άτομο ενεργεί με πονηριά. Μπορεί να εμφανιστεί σκεπτικισμός ότι υποθάλλονται προθέσεις εκμετάλλευσης, που εμποδίζουν την εμπιστοσύνη, αλλά ακόμα και αυτό δεν αποτελεί καιροσκοπική δράση. Οι Katsikeas et al. (2009) αναφέρουν ότι μια ενδιαφέρουσα κατεύθυνση της θεωρητικής έρευνας θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εξέταση του πλήρους συνόλου των κινήτρων και των αποτελεσμάτων αυτών των ανταγωνιστικών υποθέσεων συμπεριφοράς και να γίνεται σαφής διάκριση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και τον καιροσκοπισμό.

Οι δύο έννοιες, καιροσκοπική συμπεριφορά και εμπιστοσύνη, σχετίζονται με την εξέταση της διάστασης του κινδύνου που εμπεριέχει η εμπιστοσύνη. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τους Inkpen and Currall (1998), ο κίνδυνος πρέπει να είναι παρών για να μπορεί η εμπιστοσύνη να λειτουργήσει, μια ιδέα που ο Nooteboom (2002) προσυπογράφει επίσης

και η οποία είναι κοινή σε πολλούς θεωρητικούς της εμπιστοσύνης, που αναδεικνύουν τον κίνδυνο ως μια διάσταση της συγκεκριμένης έννοιας (Michalos, 1990; Kramer, 1999). Οι Silva et al. (2012), πιστεύουν ότι ο καιροσκοπισμός που ένας εταίρος αντιλαμβάνεται στον ομολόγο του, μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό του βαθμού εμπιστοσύνης που θα επιδειχθεί σε αυτόν τον εταίρο, ενώ, αν και η απουσία του καιροσκοπισμού δεν οδηγεί κατ'ανάγκη σε εμπιστοσύνη, η παρουσία του θα οδηγήσει στη μείωσή της. Έτσι, για να οικοδομηθεί η εμπιστοσύνη, χρειάζονται περισσότερα από την απουσία και μόνο του αντιληπτού καιροσκοπισμού. Βέβαια, όταν η αντίληψη περί καιροσκοπικής συμπεριφοράς είναι υψηλή, ένα χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης θα πρέπει να αναμένεται. Όταν μια αντίληψη περί εμπιστοσύνης διαμορφώνεται, ένας εταίρος απαιτείται να έχει μια ιδέα για την πιθανή καιροσκοπική συμπεριφορά του ομολόγου του. Οι Morgan and Hunt (1994) αναφέρονται σε μία «αρνητική επιρροή στη διαμόρφωση της εμπιστοσύνης». Όταν ένα συμβαλλόμενο μέρος θεωρεί ότι ένας εταίρος επιδεικνύει καιροσκοπική συμπεριφορά, αυτή η αντίληψη θα οδηγήσει σε μείωση της εμπιστοσύνης. Την αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ενδεχόμενης καιροσκοπικής συμπεριφοράς και της ανάπτυξης εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης του Ali (2013). Επιπλέον, όταν τα μέρη που εμπλέκονται σε μια σχέση επιχείρησης-με-επιχείρηση (business-to-business) εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο, είναι λιγότερο πιθανό να παρουσιάσουν καιροσκοπική συμπεριφορά (Leonidou et al., 2006) ή να εκμεταλλευτούν ο ένας τον άλλον (Styles et al., 2008, Bloemer et al., 2012).

Οι Smith and Barclay (1997) διαπίστωσαν ότι η ανοχή από την καιροσκοπική συμπεριφορά φανερώνει συμπεριφορά εμπιστοσύνης. Αυτό προκύπτει από τον καιροσκοπικό κίνδυνο τον οποίο μια εταιρία αντιλαμβάνεται στην επιχειρηματική σχέση της. Είναι επιτακτική ανάγκη να θεωρούν ως πολύ σημαντικές τις θετικές απαντήσεις σε υποσχέσεις, καθώς και να λειτουργούν με εντιμότητα, ακεραιότητα, και ανοχή από καιροσκοπικές συμπεριφορές. Η τακτική αξιολόγηση των κινδύνων που συνεπάγεται η συνεργασία θα πρέπει επίσης να θεωρείται σημαντική για τη διαδικασία οικοδόμησης εμπιστοσύνης (Silva et al., 2012).

Για να συνοψίσουμε, η πολυπλοκότητα του φαινομένου του αντιληπτού κινδύνου καιροσκοπικής συμπεριφοράς (Wathne and Heide, 2000) και η έλλειψη σαφήνειας για τη σχέση μεταξύ του αντιληπτού κινδύνου καιροσκοπικής συμπεριφοράς και της εμπιστοσύνης (Barney and Hansen, 1994; Lewicki et al., 1998) αποτελούν τους λόγους για τους οποίους αποφασίσαμε να διερευνήσουμε τη συγκεκριμένη σχέση. Η ανάλυση που προηγήθηκε μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 4. Ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο συσχετίζεται αρνητικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ

5.2.2. Η ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΕΠΙΣΗΜΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

Ένας ακόμα παράγοντας που προέρχεται από τη ΘΚΣ είναι ο επίσημος μηχανισμός ελέγχου μέσω συμβάσεων με ρητούς και άτυπους κανόνες για τη διοίκηση της ΔΣΣ. Σύμφωνα με τη ΘΚΣ, ο επίσημος έλεγχος μέσω συμβάσεων (formal control mechanism - contracts) θεωρείται ένα βασικό δομικό χαρακτηριστικό των ΔΣΣ μαζί με την αλληλεξάρτηση (interdependence), την ιδιοκτησιακή δομή (ownership structure) και τη φύση των πόρων των εταίρων (nature of partner resources) (Hennart, 2008). Από τους συγκεκριμένους παράγοντες, οι συμβάσεις είναι εκείνος ο παράγοντας που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, καθώς στη βιβλιογραφία εμφανίζονται δύο τάσεις σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στον έλεγχο και την εμπιστοσύνη, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

Η ανάπτυξη αμοιβαίας κατανόησης του τι εργασίες θα εκτελούνται από κάθε εταίρο μιας συμμαχίας και ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές ή μη, έχει συνδεθεί με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης. Αυτή η κατανόηση επιτυγχάνεται με την εμφάνιση των άτυπων και ρητών κανόνων (Walker, 1988; Alvensson and Lindkvist, 1993; Jennings et al., 2000). Σύμφωνα με τους Lewicki and Wiethoff (2000), η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης μπορεί να επιτευχθεί από τα δύο μέρη, εξηγώντας ρητά τις προσδοκίες τους, συμφωνώντας από την αρχή στα μέτρα που είναι αναγκαία για την ολοκλήρωση των εργασιών, περιγράφοντας τις συνέπειες της μη ανταπόκρισης στις προσδοκίες και έχοντας διαμορφωμένες διαδικασίες για την αξιολόγηση της επίδοσης. Επιπλέον, θα πρέπει να συζητηθούν εναλλακτικοί τρόποι για να ικανοποιούνται οι ανάγκες και η επικοινωνία πρέπει να παραμείνει σαφής σχετικά με το πώς η επίδοση εκτιμάται από τους άλλους. Ζητήματα πολιτισμικής πολυμορφίας μπορεί να χρειαστεί να συζητηθούν και να διευκρινιστούν. Για παράδειγμα, αν οι άνθρωποι από ανόμοιες κουλτούρες έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, είναι σημαντικό αυτές οι προσδοκίες να έχουν συζητηθεί και συμφωνηθεί από την αρχή της σχέσης (Lewicki and Wiethoff, 2000).

Ο κοινός στόχος της εμπιστοσύνης και του ελέγχου για τη μητρική εταιρία είναι να συμβιβάζει ή να συντονίζει τις δραστηριότητες της ΔΣΣ για το δικό της συμφέρον και τον

προσανατολισμό της. Μέχρι σήμερα στη βιβλιογραφία εμφανίζονται δύο τάσεις. Η πρώτη τάση θεωρεί ότι ο έλεγχος αποτελεί ένα υποκατάστατο της εμπιστοσύνης. Με άλλα λόγια, όσο περισσότερη εμπιστοσύνη υπάρχει, τόσο λιγότερο έλεγχος υπάρχει και αντίστροφα (Das and Teng, 1998). Η τεκμαρτή λογική είναι ότι, επειδή η εμπιστοσύνη προϋποθέτει μια θετική στάση σχετικά με τα κίνητρα συνεργασίας και τις συμπεριφορές των άλλων, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της εμπιστοσύνης, τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για έλεγχο. Ο έλεγχος απαιτείται μόνο όταν δεν υπάρχει επαρκής εμπιστοσύνη (Ring and Van de Ven, 1994; Zaheer and Venkatraman, 1995). Η δεύτερη τάση αντιμετωπίζει την εμπιστοσύνη και τον έλεγχο ως παράλληλες έννοιες που συμβάλλουν από κοινού στην επίτευξη των στόχων της μητρικής εταιρίας να συμβιβάζει ή να συντονίζει τη συμπεριφορά της ΔΣΣ προς το συμφέρον της (Li, 2002). Συγκεκριμένα, οι Das and Teng (1998) αναφέρουν ότι «ένα υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης δεν υπαγορεύει αυτόματα μια μείωση του επιπέδου ελέγχου και το αντίστροφο». Ο Li (2002) υιοθέτησε αυτή τη συμπληρωματική άποψη για να περιγράψει τη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και του ελέγχου σε ιαπωνικές – κινέζικες ΔΣΣ. Ο Li (2002), με την ταυτόχρονη εμπειρική εξέταση του ελέγχου, της εμπιστοσύνης και της επίδοσης των ΔΣΣ, αποκαλύπτει ότι η εμπιστοσύνη και ο έλεγχος είναι σημαντικοί συμπληρωματικοί παράγοντες για την επίδοση μιας ΔΣΣ.

Οι σχέσεις εμπιστοσύνης είναι ευάλωτες στην εξαπάτηση και οι ανησυχίες σχετικά με τον καιροσκοπισμό και τη διαρροή της γνώσης πάντα υπάρχουν. Επειδή οι συμβάσεις περιορίζουν τον τομέα και τη σοβαρότητα του κινδύνου στον οποίο εκτίθεται μια συναλλαγή, οι συμβάσεις με άτυπους και ρητούς κανόνες δημιουργούν μία επίσημη βάση για τη διασφάλιση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και παρέχουν μία θεσμική βάση για μελλοντική συνεργασία (Porro and Zenger, 2002). Σύμφωνα με το σκεπτικό αυτό, πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι το στοιχείο κατανομής του κινδύνου των συμβάσεων παραμένει με την πάροδο του χρόνου στα πιθανώς αξιόπιστα μέρη μιας συναλλαγής (Dyer and Hatch, 2006; Reuer and Ariño, 2007). Με τον τρόπο αυτό, οι συμβάσεις παρέχουν μία επίσημη διαβεβαίωση που συμπληρώνει την άτυπη διαβεβαίωση της εμπιστοσύνης. Με τη δημιουργία ασφαλών ορίων για τη ροή της γνώσης, οι συμβάσεις, σε συνδυασμό με την εμπιστοσύνη, προωθούν την απόκτηση περισσότερης άτυπης γνώσης από ότι πράττει μόνη της η εμπιστοσύνη και οδηγούν σε βελτίωση της επίδοσης μιας ΔΣΣ.

Οι συμβάσεις επισημοποιούν επίσης τα διδάγματα από αξιόπιστες σχέσεις σε προηγούμενες περιόδους, με τη βελτίωση των διαδικασιών που διευκολύνουν τον καλύτερο συντονισμό και την ανταλλαγή πληροφοριών (Mayer and Argyres, 2004). Επειδή η τοπική, άτυπη γνώση εξαφανίζεται όταν συγκεκριμένα πρόσωπα αλλάζουν θέσεις εργασίας, οι

τυπικές διαδικασίες λειτουργίας είναι απαραίτητες για τη διατήρηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων. Αυτές οι λειτουργικές ρουτίνες συμπληρώνουν τον κοινωνικό μηχανισμό της εμπιστοσύνης, με τη δημιουργία μιας δομής για το συντονισμό, τη διευκόλυνση των διαδικασιών και τη θέσπιση ασφαλών ορίων για τη ροή της γνώσης (Li et al., 2010). Οι Das and Teng (1998) υποστηρίζουν και αυτοί με τη σειρά τους ότι η εμπιστοσύνη και ο έλεγχος είναι συμπληρωματικές έννοιες και ότι ο έλεγχος μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη. Η λογική είναι ότι ο έλεγχος δημιουργεί τους επίσημους κανόνες και τις τυποποιημένες διαδικασίες που διαμορφώνουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης (Sitkin, 1995).

Ομοίως, οι Child and Möllering (2003) ισχυρίζονται ότι ένα τέτοιο θεμέλιο είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης σε ένα αβέβαιο περιβάλλον όπως η Κίνα. Οι Li et al. (2006) εξετάζουν ενεργά την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης σε ΔΣΣ στην Κίνα και τα αποτελέσματά τους δείχνουν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ του ελέγχου και την εμπιστοσύνης. Σε ένα αβέβαιο και πολύπλοκο περιβάλλον, όπως η Κίνα, ένας μηχανισμός συντονισμού βασισμένος στη δύναμη (π.χ., έλεγχος) φαίνεται χρήσιμος για τη θέσπιση της εξοικείωσης και την ανάπτυξη μιας κοινής βάσης γνώσεων που αυξάνει την εμπιστοσύνη (Li et al., 2006). Δεδομένου του μεταβατικού χαρακτήρα της κινεζικής οικονομίας, οι Li et al. (2006) συμφωνούν ότι ένας κατάλληλος μηχανισμός ελέγχου μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη στις ΔΣΣ στην Κίνα. Επειδή τα κινεζικά τοπικά στελέχη συχνά δεν είναι εξοικειωμένα με το σύγχρονο μανάτζμεντ, το μάρκετινγκ, τη χρηματοδότηση και τις διεθνείς επιχειρηματικές πρακτικές (Deng, 1998; Harding, 1998), οι κανόνες, οι διαδικασίες και οι παραγγελίες από τα κεντρικά του εξωτερικού βοηθούν στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς τους (Smith et al., 1996; Wong and Law, 1999).

Ως αποτέλεσμα, ο αυστηρός έλεγχος διευκολύνει το συντονισμό, τη μεταφορά γνώσης και τη μάθηση και, εν τέλει, την ικανοποιητική επίδοση της συμμαχίας (Kumar and Seth, 1998). Αυτά τα θετικά αποτελέσματα με τη σειρά τους οικοδομούν την αυτοπεποίθηση των τοπικών ανώτερων στελεχών και την εμπιστοσύνη τους στα κεντρικά του εξωτερικού. Επιπλέον, στις αναδυόμενες οικονομίες, το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι εξαιρετικά αβέβαιο και άγνωστο για τις ξένες εταιρίες. Οι κανονισμοί και οι κανόνες που βασίζονται στον έλεγχο, όχι μόνο παρέχουν σταθερότητα και αυτοπεποίθηση στη σχέση (Powell, 1996), αλλά και συμβάλλουν στη δημιουργία ενός «ιστορικού» για το τοπικό προσωπικό με καλές επιδόσεις και διευκολύνουν την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης (Sitkin, 1995). Επιπλέον, οι del Mar Benavides-Espinosa and Ribeiro-Soriano (2013) τονίζουν τη σημασία των επίσημων μηχανισμών ελέγχου, όπως τα πρωτόκολλα και οι περιοδικοί

έλεγχοι, οι οποίοι περιορίζουν το τι μπορεί να ζητήσει ο ένας εταίρος από τον άλλο, καθορίζουν τα όρια μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού και επιτρέπουν στους εταίρους μιας ΔΣΣ να επιλύουν τα προβλήματα που ανακύπτουν σε πραγματικό χρόνο. Αυτό το σύστημα ελέγχου ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων και δημιουργεί ένα υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης (del Mar Benavides-Espinosa and Ribeiro-Soriano, 2013).

Ομοίως, οι Child and Möllering (2003) προτείνουν ότι η άσκηση ελέγχου σε ένα αβέβαιο περιβάλλον (π.χ. Κίνα), βοηθά στη δημιουργία οικειότητας και προβλεψιμότητας τις οποίες θεωρούν ως απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης. Οι Aulakh et al. (1996), στην εμπειρική μελέτη τους σε στρατηγικές συμμαχίες επίσης βρήκαν ότι ο έλεγχος ενισχύει την εμπιστοσύνη. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Six (2004), η ανάπτυξη και η υπογραφή μίας λεπτομερούς ενδοεταιρικής σύμβασης αποτελεί μία βάση πάνω στην οποία μπορεί κανείς να βασιστεί σε περίπτωση εμφάνισης δυσκολιών. Η θεωρία συμβάσεων (Hart, 1995) και η ΘΚΣ (Williamson, 1996) επικεντρώνονται στις επίσημες συμβάσεις ως ένα μηχανισμό για τον περιορισμό της καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Πράγματι, υπάρχει μια πλούσια εμπειρική βιβλιογραφία που υποστηρίζει την αρνητική σχέση μεταξύ της χρήσης (Batenburg et al., 2003), της πληρότητας (Blumberg, 2001) και ρητότητας (Allen και Lueck, 1992) των τυπικών συμβάσεων και του καιροσκοπισμού. Ο καθορισμός των συμφωνιών σε ένα έγγραφο, που υποστηρίζεται από ένα νομικό σύστημα, αφαιρεί τα κίνητρα και τις δυνατότητες για επίδειξη καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Ως εκ τούτου, οι συμβάσεις αποτελούν μια ορθολογική βάση για την εμπιστοσύνη μεταξύ οργανισμών (Zucker, 1986). Επιπλέον, με τη διαπραγμάτευση και τον καθορισμό των καθηκόντων, των επενδύσεων, των αρμοδιοτήτων, των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, των χρονοδιαγραμμάτων και της λογοδοσίας, οι εταίροι λαμβάνουν εκτενείς πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες και τις προθέσεις των άλλων. Συνεπώς, μπορεί να ειπωθεί ότι η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και οι λεπτομερείς συμβάσεις συμβαδίζουν χέρι-χέρι (De Jong and Woolthuis, 2008). Ως εκ τούτου, παρά την ύπαρξη διαφορετικών τάσεων στη διεθνή βιβλιογραφία, η ανάλυση που προηγήθηκε μας κατευθύνει στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 5. Η καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ

5.3. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΔΣΣ

Μια διαδεδομένη αντίληψη στα πλαίσια της ΘΚΑ είναι ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων αποτελεί ένα σημαντικό μηχανισμό διακυβέρνησης που έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχία της συναλλαγής (π.χ. Blau, 1964). Ο Madhok (1995b) ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς που δανείστηκε αυτήν την αντίληψη της ΘΚΑ και τη μετέφερε στα πλαίσια των διεθνών κοινοπραξιών. Συγκεκριμένα, πρότεινε ότι *«η εμπιστοσύνη έχει επιπτώσεις στην επίδοση, καθώς και ιδιότητες πιθανής μείωσης του κόστους και ενίσχυσης της αξίας που πρέπει να αναγνωριστούν»* (Madhok 1995b: 126). Η βασική λογική της επιχειρηματολογίας του είναι ότι η εμπιστοσύνη επηρεάζει την επίδοση των κοινοπραξιών αυξάνοντας την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των εταίρων, γιατί η εμπιστοσύνη προάγει τη συνεργασία και το συντονισμό μεταξύ τους, διευρύνει τη ζώνη ανοχής για προσωρινές περιόδους ανισότητας, μειώνει τις συγκρούσεις και τις αντιλήψεις σχεσιακών κινδύνων και αυξάνει την ευελιξία εντός της διεθνούς κοινοπραξίας (Madhok, 1995b).

Όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 1.3 του 1^{ου} κεφαλαίου, η βιβλιογραφία των ΔΣΣ παρουσιάζει διαφορούμενα αποτελέσματα για τη σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση της συμμαχίας. Αν και ορισμένες θεωρητικές έρευνες (Beamish and Banks, 1987; Madhok, 1995b; Parkhe, 1998a, 1998b; Inkpen and Currall, 1998) παρέχουν μία γενική υποστήριξη στην ιδέα ότι η εμπιστοσύνη είναι σημαντική για την επίτευξη ανώτερης επίδοσης σε μία ΔΣΣ, εντούτοις, υπάρχουν περιορισμένες εμπειρικές ενδείξεις για να τεκμηριώσουν τη θετική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση μιας ΔΣΣ και μάλιστα εμφανίζουν αντιφατικά αποτελέσματα. Ειδικότερα, ορισμένες μελέτες διαπιστώνουν ότι η εμπιστοσύνη βελτιώνει την επίδοση των ΔΣΣ (Chen and Boggs, 1998; Lane et al., 2001; Ng et al., 2007; Nielsen, 2007; Kwon, 2008; Nielsen and Nielsen, 2009; Katsikeas et al., 2009; Bener and Glaister, 2010; Lavie et al., 2012), κάποιες άλλες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει σημαντική άμεση σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και επίδοσης μιας ΔΣΣ (Inkpen and Currall, 1997; Aulakh et al., 1996; Zaheer et al., 1998; Sarkar et al., 2001; Muthusamy et al., 2007) ενώ ορισμένες μελέτες αποκαλύπτουν τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες η εμπιστοσύνη έχει μεγαλύτερη σημασία για την επίδοση μιας ΔΣΣ (Luo 2002b; Krishnan et al., 2006; Robson et al., 2008; Silva et al., 2012; Jiang et al., 2015). Αυτά τα ασύμφωνα ευρήματα σχετικά με τη σύνδεση της εμπιστοσύνης με την επίδοση μιας ΔΣΣ έχουν επισημανθεί από τους Silva et al. (2012), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι *«τέτοια ασύμφωνα ευρήματα υποδεικνύουν όχι μόνο ότι η σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και επίδοσης είναι πολύπλοκη και δυσνόητη, αλλά επίσης ότι η εμπιστοσύνη δεν μπορεί να βελτιώνει τα αποτελέσματα σε όλες τις περιστάσεις»*

(Silva et al., 2012: 294). Αρκετοί ερευνητές (Inkpen and Currall, 1997; Ng et al., 2007) εκτιμούν ότι είναι απαραίτητες περισσότερες αποδείξεις για τον αντίκτυπο της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ.

Έτσι, ορισμένες εμπειρικές έρευνες διαπίστωσαν ότι η εμπιστοσύνη έχει θετική επίδραση στην επίτευξη των οικονομικών στόχων και τη συνολική επίδοση σε IJVs μεταξύ Ουγγρικών και ξένων επιχειρήσεων (Lane et al., 2001) και στη συνολική επίδοση σε IJVs μεταξύ Κορεατικών και ξένων επιχειρήσεων (Kwon, 2008). Επιπλέον, ο Nielsen (2007) διαπίστωσε ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων μιας διεθνούς κοινοπραξίας είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη τόσο οικονομικής όσο και μη οικονομικής επίδοσης σε IJVs μεταξύ επιχειρήσεων από τη Δανία και εταίρων από όλο τον κόσμο, ενώ οι Ng et al. (2007) επιβεβαίωσαν κάτι ανάλογο σε IJVs μεταξύ Κινεζικών και ξένων επιχειρήσεων. Ακόμα, οι Bener and Glaister (2010) επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίτευξη ανώτερης οικονομικής και μη οικονομικής επίδοσης σε ΔΣΣ μεταξύ επιχειρήσεων από το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Αυστραλία. Έπειτα, ο Ali (2013) διαπίστωσε ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων σε ΔΣΣ Σκανδιναβικών χωρών είχε θετική επίδραση στην επίτευξη ανώτερης οικονομικής και μη οικονομικής επίδοσης. Ως εκ τούτου, αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων μιας ΔΣΣ είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της επίδοσης της συμμαχίας, διότι παρέχει μια σαφή και συνεργατική σχέση που χαρακτηρίζεται από χαμηλή αβεβαιότητα για τη συμπεριφορά των άλλων εταίρου, χαμηλό κόστος συναλλαγών, μεγαλύτερη ευελιξία και ανεκτικότητα, ανοικτή ροή πληροφοριών και χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων (Beamish and Banks, 1995; Nooteboom et al., 1997; Inkpen and Currall, 1998). Τα αποτελέσματα των προαναφερθέντων εμπειρικών ερευνών που επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίτευξη ανώτερης οικονομικής και μη οικονομικής επίδοσης σε ΔΣΣ μας οδηγούν στην πεποίθηση ότι η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ που λειτουργεί στη Νοτιοανατολική Ευρώπη αναμένεται να έχει μία θετική συσχέτιση με την επίδοση της συμμαχίας και καταλήγουμε στην υπόθεση ότι:

Υπόθεση 6. Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ συσχετίζεται θετικά με την επίδοση της ΔΣΣ

5.4. Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΧΘΡΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΩΣ ΜΕΤΡΙΑΣΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΜΙΑΣ ΔΣΣ

Προηγούμενες κριτικές σχετικά με την εμπειρική έρευνα για τη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης στα πλαίσια των ΔΣΣ (McEvily and Zaheer, 2006; Robson et al., 2006; Mohr and Puck, 2013) έχουν αναδείξει ως σημαντική πρόταση για μελλοντική έρευνα την αναγνώριση και τον εμπειρικό έλεγχο των μετριαστικών μεταβλητών (moderators) που έχουν χρησιμοποιηθεί για τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ. Η υποκείμενη λογική για αυτή την ερευνητική πρόταση είναι ότι η σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης δεν μπορεί να είναι το ίδιο ισχυρή σε όλες τις περιστάσεις. Ακολουθώντας τη συγκεκριμένη πρόταση, έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια ορισμένες σχετικές εμπειρικές έρευνες. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι η σύνδεση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης είναι ισχυρή όταν παρατηρείται χαμηλή αβεβαιότητα στην αγορά και υψηλή αβεβαιότητα συμπεριφοράς (Krishnan et al., 2006), μικρό μέγεθος συμμαχίας (Robson et al., 2008) και υψηλές ομοιότητες μεταξύ των εταίρων (Silva et al., 2012). Από την άλλη, ο Luo (2002b) διαπίστωσε ότι η σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της επίδοσης είναι πιο ισχυρή όταν υπάρχει υψηλή αβεβαιότητα στην αγορά, ισχυρή αλληλεξάρτηση των πόρων, ανάλογος επιμερισμός του κινδύνου, μεγαλύτερη αμοιβαία δέσμευση και μικρή ηλικία συμμαχίας (Luo 2002b). Παρατηρούμε συνεπώς ότι οι σχετικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα έχουν παραγάγει διαφορετικά αποτελέσματα και έχουν εξηγήσει μόνο εν μέρει το ρόλο των μετριαστικών μεταβλητών για τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ. Το γεγονός αυτό ενισχύει την πεποίθησή μας ότι η παρούσα διατριβή θα αποτελέσει μία χρήσιμη συμβολή για τη διεξαγωγή πιο ξεκάθαρων συμπερασμάτων για το ρόλο των μετριαστικών μεταβλητών για τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ.

Σύμφωνα με τους Covin and Slevin (1989: 75), «τα εχθρικά περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, σκληρό, συντριπτικό επιχειρηματικό κλίμα και από σχετική έλλειψη εκμεταλλεύσιμων ευκαιριών». Σύμφωνα με την ενδεχομενική προσέγγιση (contingency perspective) του Khandwalla (1972, 1976/77, 1977), η επίδοση μιας εταιρίας δεν θα πρέπει να μετράται από την άποψη των οργανωτικών χαρακτηριστικών (δομή, ύψος διοίκησης, κ.λπ.), αλλά μάλλον από τα αποτελέσματα από την εφαρμογή αυτών των διαστάσεων μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από κάποιο βαθμό εχθρότητας και αβεβαιότητας. Έτσι, η κατάταξη που χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία τονίζει δύο διαφορετικά σενάρια, εχθρικά και ευνοϊκά περιβάλλοντα. Ένα

περιβάλλον είναι εχθρικό, όταν είναι επικίνδυνο, αγχωτικό και κυριαρχικό. Η εχθρότητα εκδηλώνεται με το βαθμό της απειλής προς τις επιχειρήσεις και χαρακτηρίζεται από ένα μη ασφαλές ρυθμιστικό πλαίσιο για τη βιομηχανία, από έντονο ανταγωνισμό και από έλλειψη επιχειρηματικών ευκαιριών (Covin and Slevin, 1989; Ambad and Wahab, 2013). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο είναι δύσκολο να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις και οι συμμαχίες τους (Baum and Wally, 2003). Τα διεθνή εχθρικά περιβάλλοντα δημιουργούν συνεχείς απειλές και δυσμενείς συνθήκες στις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, ενώ παρέχουν συνθήκες έντονου ανταγωνισμού (Zahra and Covin, 1995; Slevin and Covin, 1997). Έτσι, το ποσοστό αποτυχίας των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων σε ένα τέτοιο περιβάλλον τείνει να είναι υψηλό (Balabanis and Katsikea, 2003; Thanos et al., 2016). Αντίθετα, ένα μη εχθρικό ή ευνοϊκό περιβάλλον είναι αυτό που δεν έχει κανένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, αλλά παρέχει επενδυτικές ευκαιρίες και ένα ευνοϊκό κλίμα για τις επιχειρήσεις (Covin and Slevin, 1989; Martins and Rialp, 2011).

Η περιβαλλοντική εχθρότητα αποτελεί σαφή ένδειξη δυσμενών δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι δυσμενείς περιβαλλοντικές συνθήκες προκύπτουν από ριζικές αλλαγές στη βιομηχανία, έντονες ρυθμιστικές επιβαρύνσεις ή έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστών (Werner et al., 1996). Οι διεθνείς αγορές, σε γενικές γραμμές, περιγράφονται ως εχθρικές (Hitt et al., 1997). Ένας λόγος είναι ότι τα εξωτερικά περιβάλλοντα που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο διεθνή ανταγωνισμό είναι πολύ διαφορετικά. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν ποικίλους και ασυνεπείς νόμους, διαφορετικές εθνικές κουλτούρες και τις δυνάμεις της βιομηχανίας (Rosenzweig and Singh, 1991). Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση χρειάζεται να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση των τοπικών συνθηκών, συχνά για μακροχρόνια περίοδο χωρίς καμία εγγύηση επιτυχίας (Bartlett and Ghoshal, 1989). Οι δράσεις και οι πολιτικές των κυβερνήσεων για την προστασία των εθνικών αγορών μπορούν επίσης να αυξήσουν την αντιληπτή περιβαλλοντική εχθρότητα (Zahra and Garvis, 2000).

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 1.5 του 1^{ου} κεφαλαίου, η περιβαλλοντική εχθρότητα έχει χρησιμοποιηθεί κατά το πρόσφατο παρελθόν ως μετρίαστική μεταβλητή σε ορισμένες έρευνες για μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματικότητα (ή τον διεθνή επιχειρηματικό προσανατολισμό) και την επίδοση των εταιριών (Dess and Beard, 1984, Werner et al., 1996, Zahra and Garvis, 2000, Luo, 2000, Zain and Hassan, 2007, Thanos et al., 2016). Μόνο δύο πρόσφατες μελέτες επιχειρούν να χρησιμοποιήσουν την παραπλήσια έννοια της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας στα πλαίσια διεπιχειρησιακών σχέσεων: αρχικά, οι Wang et al. (2011) χρησιμοποίησαν την

έννοια της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και περιέκλειαν σε πολύ μικρό βαθμό στην έρευνά τους για την εξακρίβωση της σχέσης μεταξύ της εμπιστοσύνης και των συμβολαίων με την επίδοση σε καινοτόμες κινεζικές εταιρίες, ορισμένα ερωτήματα που αφορούσαν διεπιχειρησιακές συνεργασίες. Πιο συγκεκριμένα, οι Wang et al. (2011) βρήκαν ότι η περιβαλλοντική αβεβαιότητα, ως μετριαστική μεταβλητή, επιδρά θετικά στη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης και της καινοτομικής επίδοσης μιας επιχείρησης. Η ανάλυσή τους έδειξε ότι οι επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην καινοτομική επίδοση ενισχύονται από την περιβαλλοντική αβεβαιότητα, γεγονός που υποδηλώνει ότι η θεωρία έκτακτης ανάγκης (contingency theory), αντί της προοπτικής της «βέλτιστης πρακτικής», θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα για τη συνεργατική καινοτομία στην αλυσίδα εφοδιασμού. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη θα πρέπει να βασίζονται στην εμπιστοσύνη, αντί στις γραπτές συμβάσεις σε αβέβαια περιβάλλοντα. Επιπλέον, οι Isidor et al. (2014) χρησιμοποίησαν την έννοια της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας ως παράγοντα επηρεασμού της εμπιστοσύνης στα πλαίσια μίας μετά-ανάλυσης 78 παλαιότερων μελετών για ΔΣΣ.

Δεδομένου ότι, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η εμπιστοσύνη επηρεάζει την επίδοση της ΔΣΣ, είναι λογικό να αναμένουμε ότι η περιβαλλοντική εχθρότητα θα επηρεάσει τη δύναμη της επίδρασης της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ. Η ανάλυση που προηγήθηκε παρέχει επαρκή υποστήριξη στο επιχείρημα ότι η περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά επηρεάζει τη δύναμη του αντίκτυπου της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ. Από όσο γνωρίζουμε, η περιβαλλοντική εχθρότητα δεν έχει χρησιμοποιηθεί ποτέ ως μετριαστική μεταβλητή για να εξετάσει τον αντίκτυπο του βαθμού εμπιστοσύνης που έχει ο ξένος εταίρος προς στον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ. Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 7. Η περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά θα μετριάσει την επίδραση της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ στην επίδοση της ΔΣΣ

5.5. ΣΥΝΟΨΗ

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε λεπτομερώς το θεωρητικό μοντέλο και οι ερευνητικές υποθέσεις της διατριβής αναφορικά με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης. Ειδικότερα, παρουσιάστηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν παράγοντες προερχόμενους από τη ΘΚΑ (ευνοϊκή φήμη τοπικού εταίρου, προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο, ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο) και οι

ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν παράγοντες προερχόμενους από τη ΘΚΣ (αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο, καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας). Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε η ερευνητική υπόθεση αναφορικά με την επίδραση της εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της ερευνητικής υπόθεσης που αφορά την πιθανή μετριαστική επιρροή του παράγοντα της περιβαλλοντικής εχθρότητας στην επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται το μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας της παρούσας διατριβής. Το κεφάλαιο ξεκινά με την ερευνητική προσέγγιση και την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου. Έπειτα, ακολουθεί η περιγραφή της συγκρότησης του δείγματος, της δειγματοληψίας, του ερευνητικού εργαλείου και των βασικών ερευνητικών υποθέσεων. Στη συνέχεια περιγράφονται τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην έρευνα και η μαθηματική υποδειγματοποίηση των ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά στα ζητήματα δεοντολογίας που τηρούνται στην έρευνα.

6.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σύμφωνα με τους Kotler et al. (2004), η επιστημονική έρευνα ορίζεται ως η διαδικασία που έχει σκοπό την αύξηση του αποθέματος της γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μία οργανωμένη, συστηματική και αντικειμενική διερεύνηση ενός καθορισμένου προβλήματος με στόχο την εξεύρεση λύσεων στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Η έρευνα αναφέρεται στην αναζήτηση νέας γνώσης και αποτελεί τη συστηματική αναζήτηση πληροφοριών σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα. Περιλαμβάνει την οριοθέτηση των προβλημάτων, τη διατύπωση των ανάλογων ερευνητικών υποθέσεων, τη συλλογή, την οργάνωση και την αξιολόγηση των δεδομένων, την αποσαφήνιση των περιορισμών και την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Ο σχεδιασμός της έρευνας ξεκινά με την επιλογή ενός επιστημονικού θέματος πάνω στο οποίο βασίζεται και η αντίστοιχη ερευνητική μεθοδολογία. Οι αποφάσεις του σχεδιασμού μίας έρευνας αφορούν σε παραδοχές σχετικές με το «πρόβλημα», με τη «λύση» και με τα κριτήρια της «απόδειξης». Η επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης πρέπει να πληροί τις αρχές της καταλληλότητας σύμφωνα με τα δεδομένα της μελέτης, τις διαθέσιμες πηγές, τις δεξιότητες και το επίπεδο κατάρτισης του ερευνητή, καθώς και το κοινό στο οποίο απευθύνεται η έρευνα.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις της έρευνας καλύπτουν το θεωρητικό υπόβαθρο όσο και την ερευνητική μεθοδολογία που επιλέγεται. Στις κοινωνικές επιστήμες, οι δύο βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις διακρίνονται σε ποσοτικές (quantitative) και ποιοτικές (qualitative) έρευνες, οι οποίες διαφοροποιούνται ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων (Cassel and Symon, 2004; Neuman, 2013). Μία ποσοτική έρευνα, όπως αυτή που διεξάγεται στην παρούσα διατριβή, αναφέρεται στη διερεύνηση ενός προσδιορισμένου προβλήματος με τη χρήση αριθμητικών και στατιστικών τεχνικών, έτσι ώστε να παρέχονται απαντήσεις και να εξάγονται αντίστοιχα συμπεράσματα σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Στόχος της

είναι να καθορίσει αν οι γενικεύσεις του θεωρητικού υπόβαθρου ισχύουν αναφορικά με το εξεταζόμενο ζήτημα. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα ποσοτική έρευνα πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Αυτή η ερευνητική προσέγγιση επιλέχθηκε μεταξύ των διαφόρων ερευνητικών μεθόδων, δεδομένου ότι ο βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο ως προσδιοριστικός παράγοντας της επιτυχίας των ΔΣΣ είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο μπορεί να γίνει κατανοητό και να διερευνηθεί με τη χρήση ποσοτικών τεχνικών που προσδιορίζονται βάσει της προηγούμενης αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας. Η έρευνα που διεξάγεται σε αυτή τη διατριβή αποτελεί μια ad hoc πρωτογενή έρευνα, καθώς διεξήχθη με τη χρήση δεδομένων που συλλέχθηκαν από πρωτογενείς πηγές, δηλαδή μέσω ερωτηματολογίου.

Αυτή η ερευνητική προσέγγιση είναι μία από τις πιο συνηθισμένες και συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους στις κοινωνικές επιστήμες και παρέχει μία αποτελεσματική βάση για την ανάλυση των δεδομένων (Burns and Burns, 2000). Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από σειρά κλειστών ερωτήσεων και εν συνέχεια τα ποσοτικά δεδομένα σταχυολογήθηκαν και επεξεργάστηκαν με τη χρήση εργαλείων της περιγραφικής αλλά και της επαγωγικής στατιστικής.

6.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Σε κάθε ποσοτική έρευνα, ο ερευνητής επιδιώκει τη συλλογή αντικειμενικών δεδομένων τα οποία αναλύονται στατιστικά προκειμένου να γίνουν συσχετισμοί και συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών και στη συνέχεια να εξηγηθούν οι κατευθύνσεις και οι αιτίες αυτών των σχέσεων (Choy, 2014). Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η παρούσα έρευνα διεξήχθη με ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε από επιχειρηματίες και στελέχη των οποίων οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε ΔΣΣ, προκειμένου να παράσχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν στο βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στις ΔΣΣ, καθώς και στην επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ. Οι βασικές μεταβλητές που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα περιλαμβάνουν:

- τον βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο
- τον βαθμό θετικής φήμης του τοπικού εταίρου
- την προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο
- την ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο

- τον αντιληπτό κίνδυνο καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο
- τον βαθμό καθιέρωσης επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας
- τον βαθμό αύξησης της επίδοσης της ΔΣΣ
- τον βαθμό περιβαλλοντικής εχθρότητας στην τοπική αγορά όπου δραστηριοποιείται η ΔΣΣ

6.3. ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ύστερα από τη βιβλιογραφική έρευνα στο αντικείμενο και τον προσδιορισμό των ερευνητικών υποθέσεων που είχαν ήδη καθοριστεί. Η ικανότητα συλλογής των απαραίτητων δεδομένων είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο μίας εμπειρικής μελέτης. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται σημαντικό εργαλείο για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων όταν ο ερευνητής γνωρίζει ακριβώς τι απαιτείται και πώς μετράει τις μεταβλητές ενδιαφέροντος (Sekaran 1992; Collis and Hussey, 2009). Η όλη επιτυχία της εργασίας εξαρτάται από την ποιότητα του ερωτηματολογίου (Easterby-Smith et al., 1991). Ως εκ τούτου, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στο σωστό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου.

Πρώτον, ήταν σημαντικό να προσδιοριστούν οι πληροφορίες που πρέπει να συλλεχθούν και πώς πρέπει να διατυπωθούν οι ερωτήσεις (Collis and Hussey, 2009). Κατά συνέπεια, με βάση το θεωρητικό μοντέλο της παρούσας διατριβής, ήταν σαφές ότι οι απαιτούμενες πληροφορίες αφορούσαν τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης, τις αντιλήψεις των στελεχών σχετικά με την εμπιστοσύνη και τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ.

Δεύτερον, ήταν σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη μέτρηση και τις κλίμακες των μεταβλητών. Επομένως, όλα τα στοιχεία και οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου προέρχονται ή υιοθετούνται από προηγούμενες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από ερευνητές όπως οι Ali and Larimo (2016), Nielsen (2007), Johnson et al. (1996), Silva et al. (2012), Muthusamy and White (2005) και οι Thanos et al. (2016). Έπειτα, σύμφωνα με τους Easterby-Smith et al. (1991), οι ερωτήσεις κλειστού τύπου με κλίμακες Likert πρέπει να χρησιμοποιούνται επειδή μπορούν συμπληρωθούν και να αναλυθούν γρήγορα. Για αυτό το λόγο, όλα τα ερωτήματα / στοιχεία του ερωτηματολογίου είναι σε κλειστή ή δομημένη μορφή κυρίως με ιεραρχικές κλίμακες Likert πέντε σημείων.

Τρίτον, είναι σημαντικό να δοκιμαστεί το ερωτηματολόγιο για να βεβαιωθεί ο ερευνητής ότι οι ερωτήσεις είναι σαφείς και οι ερωτηθέντες θα κατανοήσουν τις ερωτήσεις με τον τρόπο που παρουσιάζονται (Collis and Hussey, 2009). Για το σκοπό αυτό,

πραγματοποιήθηκε δοκιμή (pre-testing) με τρεις πανεπιστημιακούς καθηγητές. Και οι τρεις πανεπιστημιακοί είναι ειδικοί στην έρευνα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και είχαν πραγματοποιήσει έρευνα στο αντικείμενο της παρούσας διατριβής κατά το παρελθόν (Stoian et al., 2017). Οι προτάσεις τους σχετικά με τη διατύπωση, τη σειρά και το μήκος του ερωτηματολογίου υιοθετήθηκαν από τον συγγραφέα.

Εν συνεχεία, για τον περαιτέρω έλεγχο της σαφήνειας και ευκολίας κατανόησης των ερωτήσεων, ζητήθηκε η βοήθεια επιχειρηματιών και υψηλόβαθμων στελεχών, οι επιχειρήσεις των οποίων συμμετέχουν σε ΔΣΣ. Πιο συγκεκριμένα, πριν από την τελική διανομή του ερωτηματολογίου, αυτό διατέθηκε σε πέντε επιχειρηματίες και ανώτατα στελέχη, με τη μορφή πιλοτικής δοκιμής (pilot testing), προκειμένου να ελεγχθεί εάν οι ερωτήσεις είχαν κατανοηθεί πλήρως από αυτούς και αν υπήρχαν παρανοήσεις. Μια εβδομάδα αργότερα, ζητήθηκε από τα ίδια άτομα να συμπληρώσουν το ίδιο ερωτηματολόγιο προκειμένου να ελεγχθεί εάν οι απαντήσεις τους ήταν παρόμοιες με την προηγούμενη περίπτωση. Από την αναμενόμενη ανάδραση προέκυψαν χρήσιμες τροποποιήσεις του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε οι ερωτήσεις να καταστούν πιο σαφείς και ακριβείς (Lord and Ranft, 2000). Ακόμα, προκειμένου να ελεγχθεί η εγκυρότητα των δεδομένων, διεξήχθη δοκιμαστική μέθοδος επανεξέτασης κατά τη διάρκεια της πιλοτικής μελέτης και οι συντελεστές συσχέτισης ξεπέρασαν το 0,9, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι το ερωτηματολόγιο είναι έγκυρο. Επιπλέον, η εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία υπολογίστηκαν με τον συντελεστή α -Cronbach ($\text{Alpha} > 0,6$). Μετά από την επιτυχή περάτωση των παραπάνω διαδικασιών συνήχθη το συμπέρασμα ότι το ερωτηματολόγιο λειτουργεί σωστά και οι ερωτήσεις είναι πλήρως κατανοητές, οπότε αποφασίστηκε να συμπληρωθεί από ολόκληρο το δείγμα.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω έρευνας στο διαδίκτυο. Θεωρείται πλέον πιο κατάλληλη μέθοδος σε σύγκριση με την ταχυδρομική έρευνα, διότι επιτρέπει στους ερευνητές να αποκτήσουν πρόσβαση σε μεγάλο μέγεθος δείγματος εύκολα, ταχύτερα, φθηνότερα (δηλαδή μειώνοντας το κόστος που σχετίζεται με το χαρτί, τα ταχυδρομικά τέλη, το ταχυδρομείο) και εμφανίζει τα δεδομένα σε αριθμητική μορφή σε πραγματικό χρόνο (Dillman et al., 2009). Για τους παραπάνω λόγους, πολλοί ερευνητές των ΔΣΣ (Ali and Larimo, 2016; Nielsen, 2007; Nielsen and Nielsen, 2009; Silva et al., 2012) έχουν χρησιμοποιήσει με επιτυχία την έρευνα μέσω διαδικτύου.

Μετά την οριστική σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας, 1.010 ερωτηματολόγια απεστάλησαν ηλεκτρονικά σε ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές, οι οποίες συγκεντρώθηκαν από τον όμιλο ICAP

Group, από το Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), από το Σύνδεσμο Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ) και από το Σύνδεσμο Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (ΣΕΒΕ). Λόγω της ιδιαιτερότητας και της πολυπλοκότητας του ερευνητικού θέματος, τα ερωτηματολόγια απευθύνονταν αποκλειστικά σε ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων και συνοδεύονταν από επιστολή που επεξηγούσε το σκοπό της έρευνας και διαβεβαίωνε τα διοικητικά στελέχη ότι οι απαντήσεις τους θα είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις συμμετείχαν σε περισσότερες από μία ΔΣΣ, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δώσουν απαντήσεις για την πιο σημαντική συμμαχία τους. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να παράσχουν τις απαντήσεις τους με βάση τη χρονική στιγμή της έρευνας. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου (questionnaire design) στηρίχθηκε στους προκαθορισμένους ερευνητικούς στόχους, που διαμορφώθηκαν μετά τη βιβλιογραφική έρευνα και στις ερευνητικές υποθέσεις που αποφασίστηκε να ελεγχθούν. Εξαιτίας των πολλών δυσκολιών στη διεξαγωγή ερευνών με τη χρήση ερωτηματολογίων στην Ελλάδα, χρειάστηκαν πολλές προσωπικές επαφές με τα στελέχη των επιχειρήσεων από την πλευρά των ερευνητών. Εκτός από τις τηλεφωνικές κλήσεις, σε όλες τις επιχειρήσεις στάλθηκαν ηλεκτρονικά μηνύματα με σκοπό να υπενθυμίσουν την έρευνα στα στελέχη των επιχειρήσεων (follow up).

Τέλος, μετά την ολοκλήρωση της διανομής των ερωτηματολογίων και τη συλλογή των δεδομένων, τα τελευταία αναλύθηκαν στατιστικά με τα στατιστικά πακέτα SPSS 20.0 και AMOS 20.0. Όπως προαναφέρθηκε, οι στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων περιλάμβαναν τόσο περιγραφικές όσο και επαγωγικές τεχνικές, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που εξετάστηκαν αναλύθηκαν με τις κατάλληλες στατιστικές δοκιμές. Για να ελεγχθούν οι σχέσεις και διαφοροποιήσεις μεταξύ των μεταβλητών, το προκαθορισμένο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ήταν το $\alpha = 0,05$.

6.4. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ

Ένα δείγμα είναι ένα αντιπροσωπευτικό υποσύνολο μεγαλύτερου πληθυσμού, που επιλέγεται για ερευνητικούς σκοπούς έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για ολόκληρο τον πληθυσμό. Για να είναι ένα δείγμα αντιπροσωπευτικό, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένα κρίσιμα στοιχεία που χαρακτηρίζουν επίσης ολόκληρο τον πληθυσμό. Για να το πετύχει αυτό, η συγκεκριμένη έρευνα αυτή χρησιμοποίησε την τεχνική δειγματοληψίας ευκολίας ή ευχέρειας, εξετάζοντας περιορισμούς όσον αφορά το κόστος, το χρόνο και τη δυνατότητα επαφής με τα στοιχεία του στατιστικού πληθυσμού. Η δειγματοληψία ευκολίας

είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται σε ποσοτικές μελέτες και εφαρμόζεται με την επιλογή τυχαία κάθε ατόμου του δείγματος, χωρίς όμως όλα να υποκείμενα να έχουν την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν (Neuman, 2013). Η συγκεκριμένη τεχνική δειγματοληψίας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς παρέχει την ευκαιρία για την εκτέλεση της ανάλυσης δεδομένων με μικρό κίνδυνο εμφάνισης σφάλματος, λόγω του γεγονότος ότι το τυχαίο δείγμα έχει τα χαρακτηριστικά ολόκληρου του στατιστικού πληθυσμού. Κατά συνέπεια, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να γενικευτούν για τον συνολικό πληθυσμό, ενώ αποφεύγεται η ασυνείδητη και μεροληπτική δειγματοληψία (McCusker and Gunaydin, 2015).

Το τελικό δείγμα αυτής της έρευνας αποτελείται από 171 επιχειρηματίες και στελέχη οι εταιρίες των οποίων συμμετέχουν σε ΔΣΣ. Δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο γνωστοποιήθηκε σε 1.010 άτομα το ποσοστό ανταποκρισιμότητας στην έρευνα άγγιξε το 16,9%, ένα ποσοστό ανταπόκρισης που θεωρείται τυπικό σε έρευνες στις οποίες διανέμονται ερωτηματολόγια που απευθύνονται σε ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων (Hambrick et al., 1993). Το ερωτηματολόγιο διακινήθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας KwikSurveys και ο χρόνος δειγματοληψίας άγγιξε το διάστημα των 8 μηνών (Ιανουάριος 2018 – Σεπτέμβριος 2018).

6.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιλαμβάνει στη πλειονότητά του ερωτήσεις κλειστού τύπου. Αρχικά μέσω τεσσάρων ερωτήσεων ονομαστικής κλίμακας προσδιορίζονται ο κλάδος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, ο κύκλος εργασιών τους το έτος 2016, το είδος των ΔΣΣ που συμμετέχουν, καθώς και οι σημαντικότερες εξ αυτών, με το χρόνο δημιουργίας τους και το τόπο που εδρεύουν να προσδιορίζονται μέσω ερωτήσεων ανοικτού τύπου.

Εν συνεχεία, προσδιορίζεται ο βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο μέσω επτά στοιχείων ιεραρχικής κλίμακας Likert πέντε βαθμών, αντλούμενη από τους Khalid and Ali (2017) και βασιζόμενη στην ανασκόπηση της προηγούμενης έρευνας για την εμπιστοσύνη μεταξύ οργανισμών (Krishnan et al., 2006; Mohr and Puck, 2005; Morgan and Hunt, 1994; Muthusamy et al., 2007; Nielsen 2007). Έπειτα, μέσω ενός στοιχείου ιεραρχικής κλίμακας Likert πέντε βαθμών προσδιορίζεται ο βαθμός ευνοϊκής φήμης του τοπικού εταίρου (Nielsen, 2007). Παράλληλα, μέσω διχοτομικής απάντησης προσδιορίζεται η ύπαρξη ή μη προηγούμενης συνεργασίας μεταξύ των εταίρων (Nielsen, 2007) και με τη χρήση πέντε στοιχείων ιεραρχικής κλίμακας Likert πέντε βαθμών

προσδιορίζεται η ποιότητα επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων (Bstieler et al., 2017; Mohr and Spekman, 1994). Έπειτα, μέσω τριών στοιχείων ιεραρχικής κλίμακας Likert πέντε βαθμών προσδιορίζεται ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο (Silva et al., 2012), ενώ ακολουθεί ο προσδιορισμός της ύπαρξης επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας μέσω τεσσάρων στοιχείων ιεραρχικής κλίμακας Likert πέντε βαθμών (Muthusamy and White, 2005). Τέλος, μέσω πέντε στοιχείων μίας πρωτότυπης ιεραρχικής κλίμακας Likert πέντε βαθμών, που περιλαμβάνει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά χαρακτηριστικά, προσδιορίζεται ο βαθμός αύξησης της επίδοσης των ΔΣΣ (Larimo et al., 2016; Thanos et al., 2016), ενώ, μέσω τριών στοιχείων κλίμακας βαρύτητας πέντε βαθμών αποτυπώνεται η περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά (Thanos et al., 2016; Khandwalla, 1977).

6.6. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Δεδομένου του ερευνητικού σκοπού που αναφέρεται στην επίδραση του βαθμού εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ προς τη βελτίωση της επίδοσης των ίδιων των Διεθνών Στρατηγικών Συμμαχιών και στους παράγοντες που προσδιορίζουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, κρίνεται απαραίτητη η συγκεκριμενοποίηση των στόχων της έρευνας μέσω της δόμησης αντίστοιχων ερευνητικών υποθέσεων οι οποίες θα κατευθύνουν την στατιστική ανάλυση. Επιπρόσθετα, οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας αποσκοπούν στην επιβεβαίωση ή μη της ήδη υπάρχουσας επεξεργασμένης επιστημονικής γνώσης που έχει αποτυπωθεί έως σήμερα. Οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης ορίζονται ως εξής:

Υπόθεση 1. Η εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Υπόθεση 2. Η προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Υπόθεση 3. Η ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Υπόθεση 4. Ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο συσχετίζεται αρνητικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Υπόθεση 5. Η καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Υπόθεση 6. Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ συσχετίζεται θετικά με την επίδοση της ΔΣΣ.

Υπόθεση 7. Η περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά θα μετριάσει την επίδραση της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ στην επίδοση της ΔΣΣ.

6.7. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Σχετικά με τα εργαλεία περιγραφικής στατιστικής που χρησιμοποιούνται, αυτά περιλαμβάνουν την παρουσίαση των συχνοτήτων και των σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων των ερωτηθέντων, ενώ παράλληλα, για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων που προσδιορίζονται μέσω αριθμητικών κλιμάκων ή ιεραρχικών κλιμάκων Likert χρησιμοποιούνται μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση.

Επίσης, για τη διεξαγωγή ελέγχων συσχετίσεων μεταξύ αριθμητικών μεταβλητών χρησιμοποιείται ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης κατά Spearman. Επιπρόσθετα, για τη διεξαγωγή ελέγχων στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων γίνεται χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων Mann-Whitney U και Kruskal- Wallis H. Για την αποτύπωση της επίδρασης μεταβλητών, οι οποίες προσδιορίζονται με αριθμητική κλίμακα προς μεταβλητές οι οποίες προσδιορίζονται επίσης μέσω αριθμητικής κλίμακας, χρησιμοποιείται η τεχνική της γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο των Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS) και της παλινδρόμησης σε δύο στάδια (2SLS) ώστε να αποτυπωθεί η συνδιακύμανση μεταβλητών. Στα αποτελέσματα αποτυπώνονται σε κάθε περίπτωση οι αντίστοιχοι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών των υποδειγμάτων παλινδρόμησης και του σταθερού όρου και τα παρατηρηθέντα επίπεδα σημαντικότητας (p-value), οι συντελεστές προσδιορισμού (R^2) και οι στατιστικές F του ελέγχου από κοινού στατιστικής σημαντικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών. Σε κάθε περίπτωση το χρησιμοποιούμενο επίπεδο σημαντικότητας για τη διενέργεια ελέγχων υποθέσεων είναι το 5% ($\alpha = 0,05$). Για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την απόρριψη ή μη των μηδενικών υποθέσεων των ελέγχων χρησιμοποιείται το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας (p-value).

Όπως προαναφέρθηκε, για την αποτύπωση της αξιοπιστίας προκυπτόντων παραγόντων και εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών που τους συνιστούν χρησιμοποιείται

ο συντελεστής Alpha του Cronbach. Ο συγκεκριμένος συντελεστής αποτυπώνει το βαθμό των ανά ζεύγη συνδιακυμάνσεων των μεταβλητών που συνιστούν έναν παράγοντα, καθώς και τη συνολική διακύμανσή του με αποδεκτό κατώτατο όριο το 0,6 και εν δυνάμει ικανή βαθμολόγηση από 0 έως 1 (Bagozzi and Yi, 1989; Cronbach, 1951). Τέλος, για τη συνολική αποτύπωση των ενδογενών σχέσεων των μεταβλητών που αποτυπώνουν τις ερευνητικές υποθέσεις 1 έως 7 χρησιμοποιείται η ανάλυση μονοπατιού (path analysis) μέσω της χρήσης δομικών εξισώσεων. Το συγκεκριμένο εργαλείο επιλέχθηκε λόγω του πλεονεκτήματος που παρέχει για τη συμπερίληψη σχέσεων μεταξύ μεταβλητών που χρησιμεύουν στην πρόβλεψη ενός χαρακτηριστικού που προσδιορίζεται ως εξαρτημένο σε ένα ενιαίο μοντέλο διαμεσολάβησης.

6.8. ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Για την αποτύπωση των σχέσεων που εκτιμώνται στη διαδικασία επιβεβαίωσης ή απόρριψης των ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιούνται αντίστοιχα μαθηματικά υποδείγματα που στοχεύουν στη διεξαγωγή εκτιμήσεων. Στις περιπτώσεις εφαρμογής γραμμικών παλινδρομήσεων με τη χρήση της μεθόδου OLS για την αποτύπωση της επίδρασης μεταβλητών οι οποίες προσδιορίζονται με αριθμητική κλίμακα προς μεταβλητές οι οποίες προσδιορίζονται επίσης μέσω αριθμητικής κλίμακας τα αντίστοιχα υποδείγματα είναι τα εξής:

Υπόθεση 1

$$\text{Βαθμός εμπιστοσύνης}_i = a + \beta \times \text{Ευνοϊκή φήμη εταίρου}_i + e_i$$

Υπόθεση 2

Για τον έλεγχο της 2^{ης} ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιούνται οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H και Spearman's ρ.

Υπόθεση 3

$$\text{Βαθμός εμπιστοσύνης}_i = a + \beta \times \text{Ποιότητα επικοινωνίας}_i + e_i$$

Υπόθεση 4

$$\begin{aligned} &\text{Βαθμός εμπιστοσύνης}_i \\ &= a + \beta \times \text{Αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς}_i + e_i \end{aligned}$$

Υπόθεση 5

$$\text{Βαθμός εμπιστοσύνης}_i = a + \beta \times \text{Καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου}_i + e_i$$

Υπόθεση 6

$$\text{Αύξηση επίδοσης } \Delta\Sigma\Sigma_i = a + \beta \times \text{Βαθμός εμπιστοσύνης}_i + e_i$$

Υπόθεση 7

Για το έλεγχο της 7^{ης} ερευνητικής υπόθεσης γίνεται χρήση υποδείγματος παλινδρόμησης σε δύο στάδια το οποίο αποτυπώνεται μαθηματικά ως εξής:

1^ο στάδιο:

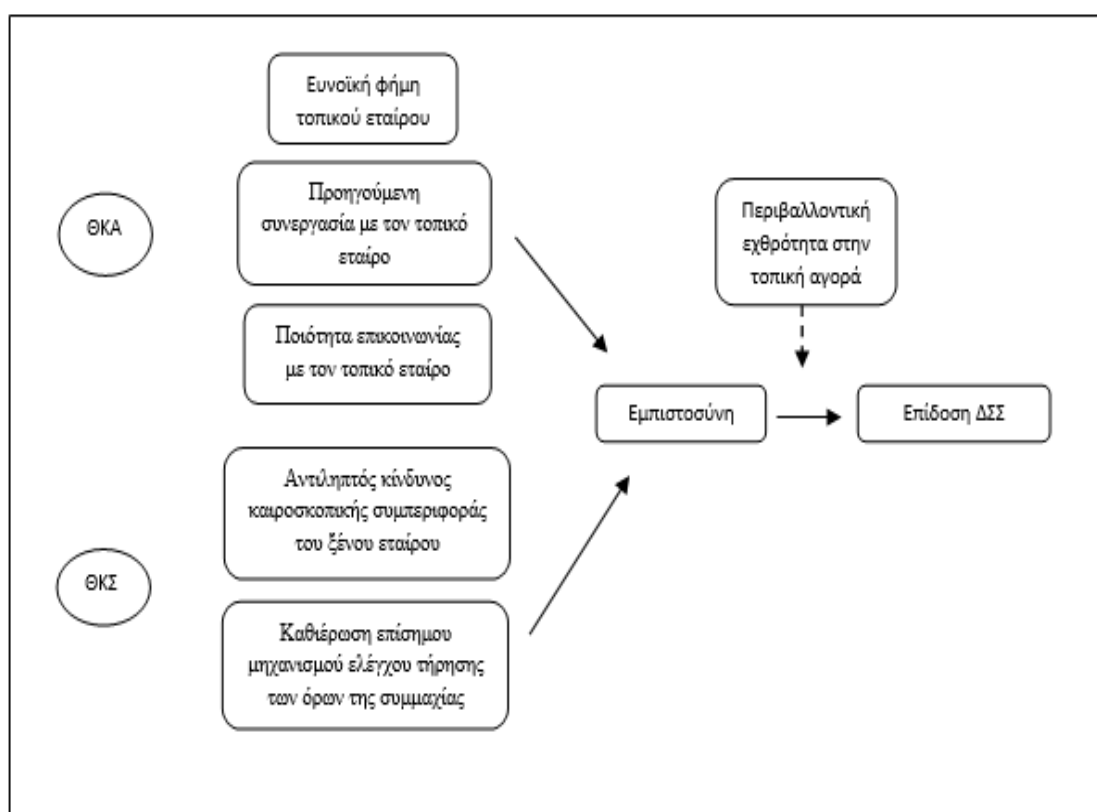
$$\text{Βαθμός εμπιστοσύνης}_i = a + \beta \times \text{Περιβαλλοντική εχθρότητα}_i + e_i$$

2^ο στάδιο:

$$\text{Αύξηση επίδοσης } \Delta\Sigma\Sigma_i = a + \beta \times \text{Βαθμός εμπιστοσύνης}_i + e_i$$

Τέλος, το υπόδειγμα δομικών εξισώσεων που χρησιμοποιείται για τη συμπερίληψη των σχέσεων των υποθέσεων 1 έως 6 στην 7^η ερευνητική υπόθεση είναι το ακόλουθο:

Σχήμα 2. Υπόδειγμα δομικών εξισώσεων



6.9. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Οι βασικές δεοντολογικές αρχές μιας ποσοτικής έρευνας και ως εκ τούτου και της παρούσας συνοψίζονται ως εξής: (1) εμπιστευτικότητα και ανωνυμία, (2) ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη, (3) πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας, (4) συναίνεση και (5) αποφυγή ηθικών και σωματικών βλαβών (Burns and Burns, 2000). Η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου περιγράφει τους ερευνητικούς στόχους και οι συμμετέχοντες ήταν πλήρως ενημερωμένοι

για την εμπιστευτικότητα των δεδομένων και τις προσωπικές τους απόψεις, καθώς και για το γεγονός ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Τα ερωτηματολόγια κρατήθηκαν εμπιστευτικά και οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την ευκαιρία τους να ζητήσουν πρόσβαση στα αποτελέσματα οποτεδήποτε, επικοινωνώντας με τον ερευνητή, είτε τηλεφωνικώς, είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του. Όσον αφορά την προστασία των συμμετεχόντων από οποιαδήποτε ψυχική, σωματική ή άλλη βλάβη, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αυτής της έρευνας δεν θεωρείται καθόλου επεμβατική. Οι συμμετέχοντες έδωσαν απαντήσεις σχετικά με επιχειρησιακά δεδομένα, οπότε μπορεί να υποτεθεί ότι δεν διατρέχουν κίνδυνο σωματικής, πνευματικής ή συναισθηματικής βλάβης μεγαλύτερης από την συνήθη ζωή. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν ελεύθερα και μόνοι τους το ερωτηματολόγιο και ότι ο ερευνητής δεν συμμετείχε καθόλου στην εν λόγω διαδικασία και δεν παρείχε συμβουλές σε καμία περίπτωση.

6.10. ΣΥΝΟΨΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε το μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας της παρούσας διατριβής. Αρχικά παρουσιάστηκε η ερευνητική προσέγγιση και η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου. Εν συνεχεία, ακολούθησε η περιγραφή της συγκρότησης του δείγματος, της δειγματοληψίας, του ερευνητικού εργαλείου και των βασικών ερευνητικών υποθέσεων. Έπειτα, αναλύθηκαν τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην έρευνα και η μαθηματική υποδειγματοποίηση των ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με την αναφορά στα ζητήματα δεοντολογίας που τηρούνται στην έρευνα.

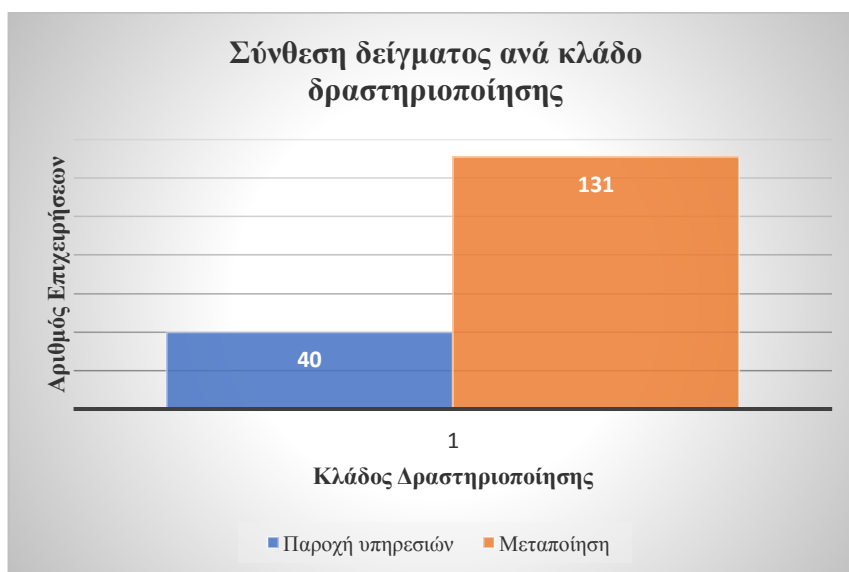
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας και πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής.

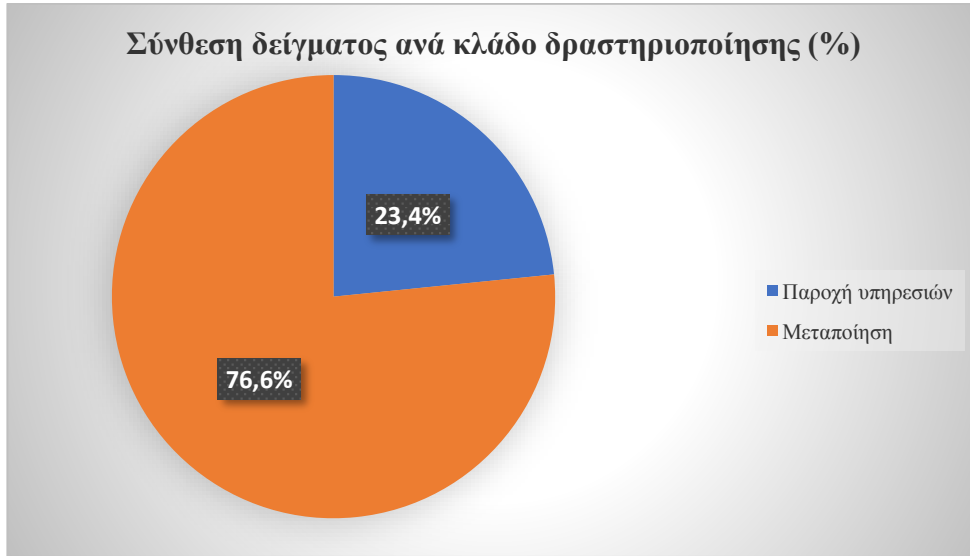
7.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας ξεκινά με την παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων που αυτή περιλαμβάνει. Όπως προκύπτει, το 76,6% των επιχειρήσεων του δείγματος, αποτελούμενο από 131 επιχειρήσεις, συμμετέχουν σε ΔΣΣ που δραστηριοποιούνται στον τομέα της μεταποίησης και το υπόλοιπο 23,4%, αποτελούμενο από 40 επιχειρήσεις, συμμετέχουν σε ΔΣΣ παροχής υπηρεσιών. Η σύνθεση των επιχειρήσεων του δείγματος ανά κλάδο δραστηριοποίησης σε αριθμούς απεικονίζεται στο Γράφημα 1 και σε ποσοστά στο Γράφημα 2 που ακολουθούν.

Γράφημα 1. Σύνθεση δείγματος ανά κλάδο δραστηριοποίησης



Γράφημα 2. Σύνθεση δείγματος ανά κλάδο δραστηριοποίησης (%)

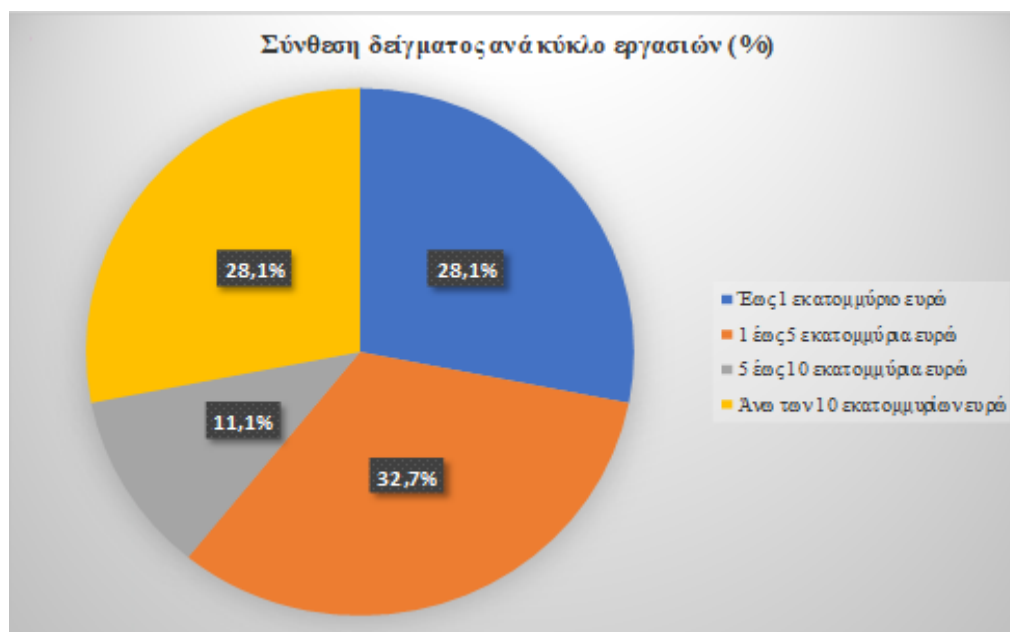


Αναφορικά με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων, σε 48 επιχειρήσεις δεν ξεπερνά το 1 εκατομμύριο ευρώ, αντιπροσωπεύοντας το 28,1% αυτών, ενώ κυμαίνεται μεταξύ 1 και 5 εκατομμύρια ευρώ για 56 επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το 32,7% αυτών. Επιπλέον, ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων κυμαίνεται μεταξύ 5 και 10 εκατομμύρια ευρώ σε 19 επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το 11,1% αυτών και υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ στις υπόλοιπες 48 επιχειρήσεις του δείγματος, αντιπροσωπεύοντας το 28,1% αυτών. Η σύνθεση των επιχειρήσεων του δείγματος ανά κύκλο εργασιών σε αριθμούς απεικονίζεται στο Γράφημα 3 και σε ποσοστά στο Γράφημα 4 που ακολουθούν.

Γράφημα 3. Σύνθεση δείγματος ανά κύκλο εργασιών



Γράφημα 4. Σύνθεση δείγματος ανά κύκλο εργασιών (%)



Παράλληλα, ο μέσος αριθμός του μόνιμου διοικητικού και εργατικού προσωπικού στις επιχειρήσεις του δείγματος αγγίζει τα 112 άτομα. Ο Πίνακας 3 που ακολουθεί συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες αναφορικά με τον κλάδο δραστηριοποίησης, τον κύκλο εργασιών και τον αριθμό του μόνιμου διοικητικού και εργατικού προσωπικού.

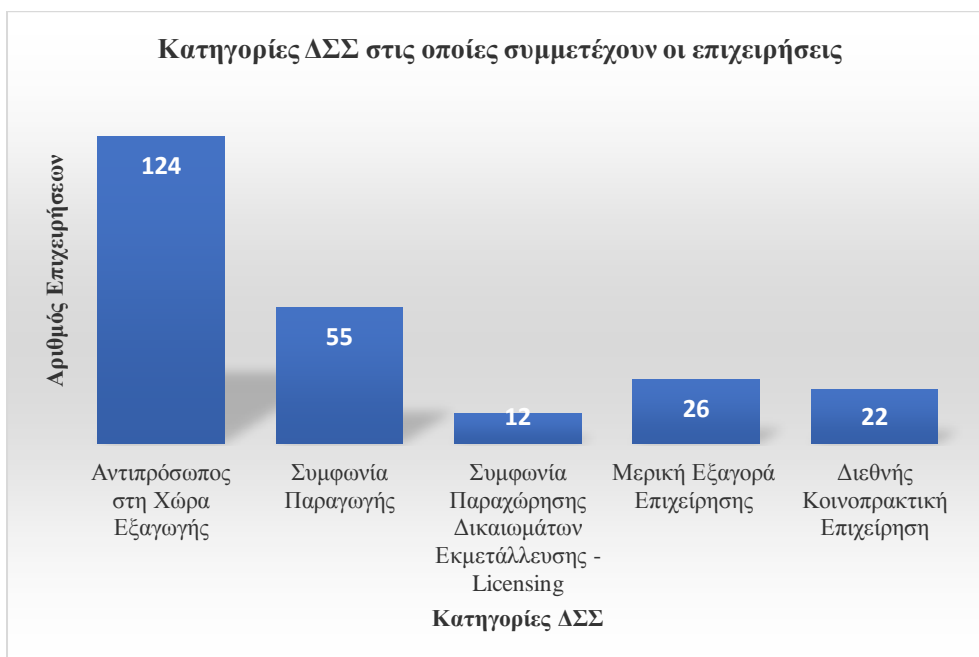
Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων

		N	%	M.O.	T.A.
Κλάδος δραστηριοποίησης	Μεταποίηση	131	76,6%		
	Παροχή υπηρεσιών	40	23,4%		
Κύκλος εργασιών (σε ευρώ)	Έως 1 εκατομμύριο ευρώ	48	28,1%		
	1 έως 5 εκατομμύρια ευρώ	56	32,7%		
	5 έως 10 εκατομμύρια ευρώ	19	11,1%		
	Άνω των 10 εκατομμυρίων ευρώ	48	28,1%		
Αριθμός μόνιμου διοικητικού και εργατικού προσωπικού (άτομα)				111,91	237,66

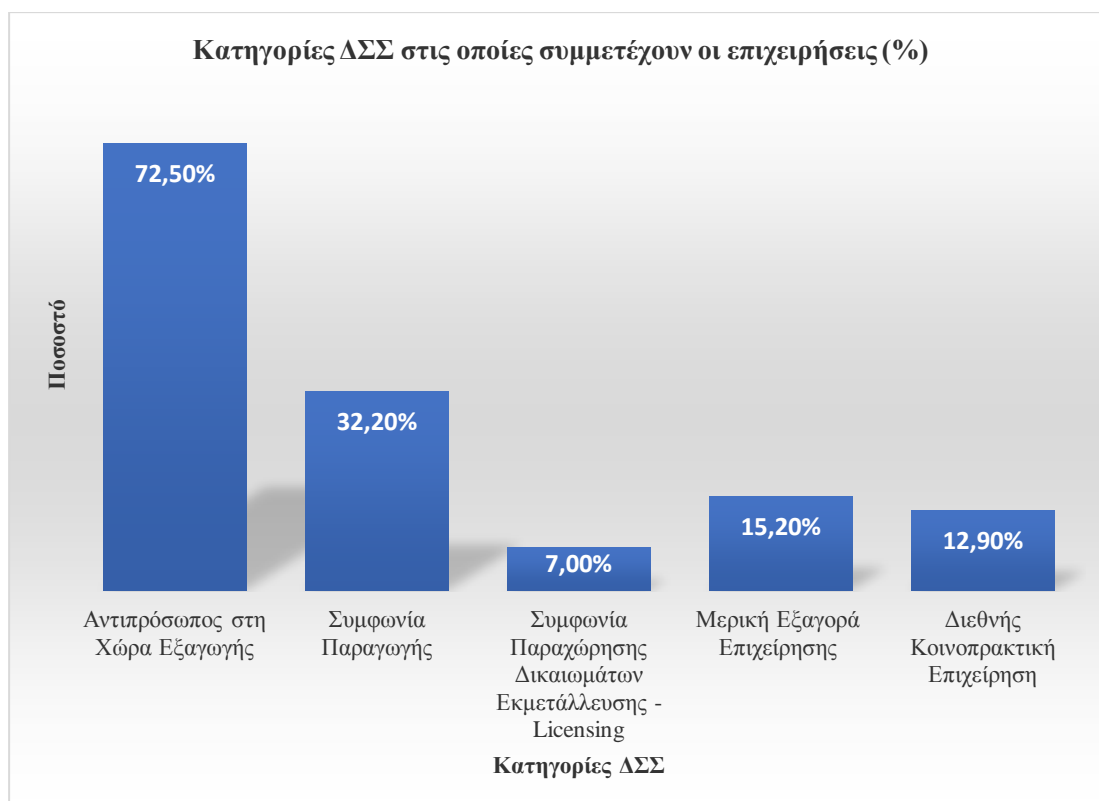
Εν συνεχεία, παρατηρείται ότι 124 επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το 72,5% του συνόλου, συμμετέχουν σε ΔΣΣ μέσω αντιπροσώπου στη χώρα εξαγωγής. Έπειτα, παρατηρείται ότι 55 επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το 32,2% αυτών, συμμετέχουν σε ΔΣΣ μέσω συμφωνιών παραγωγής, ενώ 12 επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το 7% αυτών συμμετέχουν σε ΔΣΣ μέσω συμφωνιών παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing). Ακόμα, παρατηρείται ότι 26 επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το 15,2% αυτών,

συμμετέχουν σε ΔΣΣ μέσω μερικής εξαγοράς επιχείρησης ανεξαρτήτως ποσοστού συμμετοχής, ενώ 22 επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το 12,9% αυτών, συμμετέχουν σε ΔΣΣ μέσω διεθνών κοινοπρακτικών επιχειρήσεων (international joint ventures). Στο Γράφημα 5 και το Γράφημα 6 που ακολουθούν απεικονίζονται οι κατηγορίες των ΔΣΣ στις οποίες συμμετέχουν οι επιχειρήσεις σε αριθμούς και σε ποσοστά αντίστοιχα.

Γράφημα 5. Κατηγορίες ΔΣΣ στις οποίες συμμετέχουν οι επιχειρήσεις



Γράφημα 6. Κατηγορίες ΔΣΣ στις οποίες συμμετέχουν οι επιχειρήσεις (%)

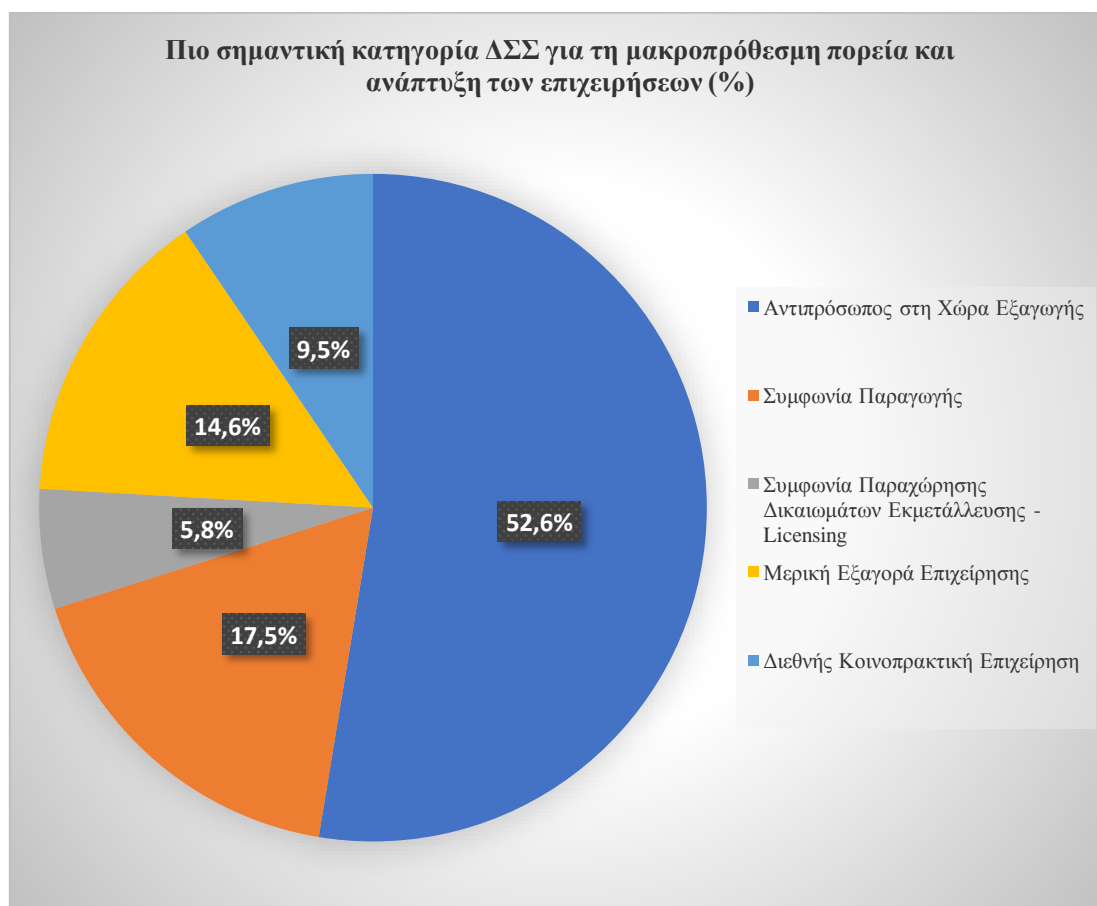


Παράλληλα, το 52,6% των ερωτηθέντων, αποτελούμενο από 90 επιχειρήσεις, απαντά ότι η πλέον σημαντική για την μακροπρόθεσμη πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης τους ΔΣΣ ανήκει στην κατηγορία του αντιπροσώπου σε χώρα εξαγωγής, ενώ το 17,5% των ερωτηθέντων, αποτελούμενο από 30 επιχειρήσεις, απαντά ότι ανήκει στην κατηγορία της συμφωνίας παραγωγής. Ακόμα, το 5,8% των ερωτηθέντων, αποτελούμενο από 10 επιχειρήσεις, απαντά ότι ανήκει στην κατηγορία συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, το 14,6% των ερωτηθέντων, αποτελούμενο από 25 επιχειρήσεις, απαντά ότι ανήκει στην κατηγορία μερική εξαγορά επιχείρησης και το 9,4% των ερωτηθέντων, αποτελούμενο από 16 επιχειρήσεις, απαντά ότι ανήκει στην κατηγορία διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την πιο σημαντική κατηγορία ΔΣΣ για τη μακροπρόθεσμη πορεία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην οποία συμμετέχουν σε αριθμούς και ποσοστά απεικονίζονται αντίστοιχα στο Γράφημα 7 και Γράφημα 8 που ακολουθούν.

Γράφημα 7. Πιο σημαντική κατηγορία ΔΣΣ για τη μακροπρόθεσμη πορεία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων



Γράφημα 8. Πιο σημαντική κατηγορία ΔΣΣ για τη μακροπρόθεσμη πορεία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων (%)



Σε σχέση με το βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στη ΔΣΣ, προκύπτει ότι αυτός είναι υψηλός με τη μέση βαθμολογία της αντίστοιχης διάστασης να είναι ίση με 3,93 (Τ.Α. = 0,60). Μάλιστα, οι ερωτηθέντες κρίνουν σε εξαιρετικά υψηλό βαθμό ότι οι τοπικοί εταίροι είναι αξιόπιστοι ώστε να ωθήσουν το κοινό τους έργο προς τα εμπρός (4,29) και ότι η σχέση με τον εταίρο τους χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης (4,09), ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι ελαφρώς χαμηλότερος είναι ο βαθμός βεβαιότητας των ερωτηθέντων ότι ο τοπικός εταίρος τους στη ΔΣΣ δεν θα τους εκμεταλλευτεί (3,61) (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Επίπεδο βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο

	M.O.	T.A.	Cronbach's Alpha
Στη ΔΣΣ, ο εταίρος είναι αξιόπιστος για να ωθήσει το κοινό μας έργο προς τα εμπρός	4,29	0,58	
Με βάση την εμπειρία από τη ΔΣΣ, γνωρίζουμε ότι μπορούμε να εμπιστευτούμε πλήρως τον εταίρο μας	3,98	0,79	
Στη ΔΣΣ, αισθανόμαστε ασφαλείς με τον εταίρο εξαιτίας της ειλικρίνειας του	4,01	0,74	
Στη ΔΣΣ, είμαστε σίγουροι ότι ο εταίρος μας δεν θα μας εκμεταλλευτεί	3,61	0,97	0,887
Στη ΔΣΣ, ο εταίρος μας είναι πάντα έτοιμος και πρόθυμος να μας προσφέρει υποστήριξη πέρα από τα πλαίσια της ΔΣΣ	3,84	0,76	
Στη ΔΣΣ, ο εταίρος μας συνυπολογίζει την ευημερία της εταιρίας μας μαζί με τη δική του, κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων	3,71	0,82	
Στη ΔΣΣ, η σχέση με τον εταίρο μας χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης	4,09	0,75	
Βαθμός Εμπιστοσύνης	3,93	0,60	

Εν συνεχεία, στον Πίνακα 5 παρατηρείται ότι η ευνοϊκή/θετική φήμη των τοπικών εταίρων κατά το χρόνο του σχηματισμού των ΔΣΣ αξιολογείται ως ιδιαίτερα υψηλή (Μ.Ο. = 4,27, Τ.Α. = 0,69)

Πίνακας 5. Επίπεδο θετικής φήμης εταίρου

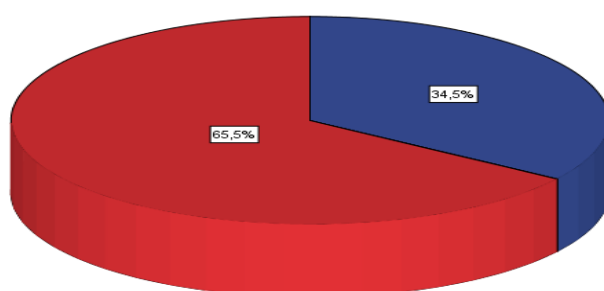
	M.O.	T.A.
Βαθμός ευνοϊκής/θετικής φήμης εταίρου	4,27	0,69

Παράλληλα, στο Γράφημα 3 παρατηρείται ότι το 35,4% των επιχειρήσεων έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν με τους εταίρους τους σε άλλες συμμαχίες πριν την ίδρυση της τρέχουσας ΔΣΣ, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία (65,5%) των επιχειρήσεων του δείγματος δεν είχαν συνεργαστεί ποτέ ξανά στο παρελθόν με τους εταίρους τους πριν το σχηματισμό της τρέχουσας ΔΣΣ.

Γράφημα 9. Προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο

Έχει η εταιρεία σας εμπλακεί με τον εταίρο σας σε συμμαχία / συμμαχίες πριν από την ίδρυση της τρέχουσας ΔΣΣ;

■ Ναι
■ Όχι



Παράλληλα, ιδιαίτερα υψηλή είναι η ποιότητα της επικοινωνίας με τον ξένο εταίρο με την αντίστοιχη μέση βαθμολογία της συγκεκριμένης διάστασης να είναι ίση με 3,96 (Τ.Α. = 0,65). Ειδικότερα, οι ερωτηθέντες κρίνουν σε εξαιρετικά υψηλό βαθμό ότι η επικοινωνία με τον τοπικό εταίρο τους στη ΔΣΣ τους είναι έγκυρη / αξιόπιστη (4,13), ενώ ελαφρώς χαμηλότερος είναι ο βαθμός που αποδίδουν στην πληρότητα (3,81) και την ευκολία (3,88) της επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο τους (Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Επίπεδο ποιότητας επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων

	M.O.	T.A.	Cronbach's Alpha
Έγκαιρη	3,99	0,77	
Έγκυρη / Αξιόπιστη	4,13	0,67	
Επαρκής	4,00	0,76	0,877
Πλήρης	3,81	0,77	
Εύκολη	3,88	0,96	
Ποιότητα επικοινωνίας	3,96	0,65	

Στη συνέχεια, στον Πίνακα 7 παρατηρείται ότι ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο είναι αρκετά μικρός (M.O. = 2,73, T.A. = 0,96). Μάλιστα οι ερωτηθέντες έχουν αξιολογήσει με σημαντικά χαμηλό βαθμό τόσο το ότι μερικές φορές ο εταίρος, για να εκπληρώσει τους δικούς του στόχους, αποτυγχάνει να παρέχει στην επιχείρησή τους την υποστήριξη που είναι υποχρεωμένος να παρέχει (2,60), όσο και το ότι μερικές φορές ο εταίρος έχει υποσχεθεί να κάνει κάποιες ενέργειες τις οποίες τελικά δεν τις υλοποίησε (2,68). Αντίθετα, κάπως υψηλότερος είναι ο βαθμός που αποδίδουν στο γεγονός ότι μερικές φορές ο εταίρος αλλάζει ελαφρώς τα δεδομένα προκειμένου να πετύχει ό,τι χρειάζεται (2,91).

Πίνακας 7. Επίπεδο αντιληπτού κινδύνου καιροσκοπικής συμπεριφοράς

	M.O.	T.A.	Cronbach's Alpha
Μερικές φορές ο εταίρος αλλάζει ελαφρώς τα δεδομένα προκειμένου να πετύχει ό,τι χρειάζεται	2,91	1,12	
Μερικές φορές ο εταίρος έχει υποσχεθεί να κάνει κάποιες ενέργειες τις οποίες τελικά δεν τις υλοποίησε	2,68	1,13	0,826
Μερικές φορές ο εταίρος, για να εκπληρώσει τους δικούς του στόχους, αποτυγχάνει να παρέχει στην επιχείρησή μας την υποστήριξη που είναι υποχρεωμένος να παρέχει	2,60	1,09	
Αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς	2,73	0,96	

Παράλληλα, ελαφρώς υψηλότερος είναι ο βαθμός καθιέρωσης και εφαρμογής επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας (M.O. = 3,13, T.A. = 0,86). Ειδικότερα, οι ερωτηθέντες κρίνουν σε υψηλότερο βαθμό ότι για το συντονισμό της ΔΣΣ εφαρμόζουν αυστηρά τους όρους των συμβάσεων που έχουν συνάψει με τον εταίρο τους (3,63) και ότι οι όροι της συμφωνίας εφαρμόζονται αυστηρά στη ΔΣΣ (3,61). Αντίθετα, σημαντικά χαμηλότερος είναι ο βαθμός που αποδίδουν οι ερωτηθέντες στο ότι συνεργάζονται συχνά με νομικούς εμπειρογνώμονες για να επιλύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της ΔΣΣ (2,52) και στο ότι βασίζονται σε νομικά μέσα για να διασφαλίσουν ότι ο εταίρος πληροί τις υποχρεώσεις του (2,78) (Πίνακας 8).

Πίνακας 8. Επίπεδο καθιέρωσης επίσημου μηχανισμού ελέγχου

	M.O.	T.A.	Cronbach's Alpha
Συνεργαζόμαστε συχνά με νομικούς εμπειρογνώμονες για να επιλύσουμε τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της ΔΣΣ	2,52	1,20	
Για το συντονισμό της ΔΣΣ εφαρμόζουμε αυστηρά τους όρους των συμβάσεων που έχουμε συνάψει με τον εταίρο μας	3,63	1,00	
Βασιζόμαστε σε νομικά μέσα για να διασφαλίσουμε ότι ο εταίρος πληροί τις υποχρεώσεις του	2,78	1,22	0,761
Οι όροι της συμφωνίας εφαρμόζονται αυστηρά στη ΔΣΣ	3,61	0,90	
Καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας	3,13	0,83	

Στη συνέχεια, όπως παρατηρείται μέσω των αντίστοιχων μέσων βαθμολογιών του Πίνακα 9, οι ΔΣΣ υπό μελέτη έχουν επιτύχει σημαντική βελτίωση των παρακάτω χαρακτηριστικών επίδοσης τους (M.O. = 3,96, T.A. = 0,61). Μάλιστα, προκύπτει ότι πραγματοποιείται ιδιαίτερα διευρυμένη απόκτηση γνώσεων (4,19), αλλά και αύξηση των πωλήσεων (4,11), χαρακτηριστικά που συνδυάζονται με αύξηση των μεριδίων αγοράς (3,88) και επίτευξη των γενικών στόχων των συμμαχιών (3,98), ενώ τα παραπάνω μεταφράζονται σε μικρότερο βαθμό σε αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων (3,67).

Πίνακας 9. Βαθμός αύξησης της επίδοσης των ΔΣΣ

	M.O.	T.A.	Cronbach's Alpha
Αύξηση Πωλήσεων	4,11	0,72	
Αύξηση Μεριδίων Αγοράς	3,88	0,83	
Αύξηση Κερδοφορίας	3,67	0,83	0,837
Επίτευξη Γενικών Στόχων Συμμαχίας	3,98	0,73	
Απόκτηση Γνώσεων	4,19	0,82	
Αύξηση επίδοσης ΔΣΣ	3,96	0,61	

Τέλος, στον Πίνακα 10 παρατηρείται ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ΔΣΣ του δείγματος δεν κρίνεται ως εχθρικό (M.O. = 2,56, T.A. = 0,89). Αντίθετα, κρίνεται γενικά ως ασφαλές (2,47), αρκετά πλούσιο σε επιχειρηματικές ευκαιρίες και ευκαιρίες marketing (2,26) και σχετικά ελέγξιμο και διαχειρίσιμο (2,95).

Πίνακας 10. Επίπεδο περιβαλλοντικής εχθρότητας

	M.O.	T.A.	Cronbach's Alpha
Πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και την ευημερία της εταιρείας μου / Πολύ επικίνδυνο, μία λανθασμένη ενέργεια μπορεί να συνεπάγεται ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες για την εταιρεία μου	2,47	1,17	
Πλούσιο σε επιχειρηματικές ευκαιρίες και ευκαιρίες marketing / Πολύ αγχωτικό, απαιτητικό, εχθρικό για την επιβίωση της εταιρείας μου	2,26	1,06	0,714
Ένα περιβάλλον που η εταιρεία μου μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς όφελός της, όπως αυτό που μία δεσπόζουσα επιχείρηση αντιμετωπίζει σε έναν κλάδο με αδύναμο ανταγωνισμό και λίγα εμπόδια / Ένα κυρίαρχο περιβάλλον στο οποίο οι πρωτοβουλίες της εταιρείας μου έχουν ελάχιστη επιρροή σε σχέση με τις τεράστιες πολιτικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές δυνάμεις που υπάρχουν	2,95	1,12	
Περιβαλλοντική εχθρότητα	2,56	0,89	

7.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Πριν τη χρησιμοποίηση εργαλείων της στατιστικής συμπερασματολογίας κρίνεται απαραίτητη η σκιαγράφηση της κατανομής των δεδομένων ώστε να διαπιστωθεί η χρήση παραμετρικών ή μη παραμετρικών στατιστικών μεθόδων. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 11, η κανονική κατανομή δεν ακολουθείται σε καμία περίπτωση βάσει των μεθόδων ελέγχου της κανονικότητας κατά Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk και ως εκ τούτου θα ακολουθήσει χρήση μη παραμετρικών στατιστικών εργαλείων.

Πίνακας 11. Μέθοδοι ελέγχου κανονικότητας κατά Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	B.E.	p	Statistic	B.E.	p
Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	0,099	171	<0,001	0,963	171	<0,001
Ευνοϊκή φήμη τοπικού εταίρου	0,264	171	<0,001	0,769	171	<0,001
Προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο	0,212	171	<0,001	0,919	171	<0,001
Ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο	0,150	171	<0,001	0,960	171	<0,001
Αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο	0,093	171	0,001	0,969	171	0,001
Καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας	0,069	171	0,047	0,987	171	0,106
Επίδοση ΔΣΣ	0,115	171	<0,001	0,954	171	<0,001
Περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά	0,096	171	0,001	0,968	171	0,001

Εν συνεχεία, για την αποτύπωση της επίδρασης μεταβλητών, οι οποίες προσδιορίζονται με αριθμητική κλίμακα προς μεταβλητές οι οποίες προσδιορίζονται επίσης μέσω αριθμητικής κλίμακας, χρησιμοποιείται η τεχνική της γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο των Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS) και της παλινδρόμησης σε δύο στάδια (2SLS) ώστε να αποτυπωθεί η συνδιακύμανση των μεταβλητών.

Υπόθεση 1. Η εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Ερευνώντας την πρώτη ερευνητική υπόθεση, η οποία θεωρεί ότι εύρεση τοπικού εταίρου με ευνοϊκή φήμη επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο σε μία ΔΣΣ, παρατηρείται ότι αυτή επιβεβαιώνεται στατιστικά. Ο αντίστοιχος συντελεστής β της ευνοϊκής φήμης του εταίρου είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($\beta = 0,432$, $p < 0,001$), η επεξηγηματικότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη ισούται με 24,3%, ενώ παράλληλα θετικός είναι ο

συντελεστής συσχέτισης κατά Spearman του βαθμού εμπιστοσύνης και της μεταβλητής της και ίσος με 0,549 ($p < 0,001$) (Πίνακας 12).

Πίνακας 12. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 1^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Εξαρτημένη μεταβλητή: Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	β	t	p
Σταθερά	2,085	8,210	<0,001
Ευνοϊκή φήμη τοπικού εταίρου	0,432	7,368	<0,001
ρ (p)	0,549 (<0,001)		
F (p)	54,283 (<0,001)		
R^2	0,243		

Υπόθεση 2. Η προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Αναφορικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, προκύπτει ότι στις περιπτώσεις όπου υπήρχε προηγούμενη συνεργασία μεταξύ των εταίρων ο βαθμός εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων στις ΔΣΣ είναι υψηλότερος σε σχέση με τις περιπτώσεις όπου δεν υπήρχε προηγούμενη συνεργασία. Παρόλα αυτά, μέσω του ελέγχου Mann-Whitney παρατηρείται ότι οι προκύπτουσες διαφοροποιήσεις των μέσων βαθμολογιών δεν είναι στατιστικά σημαντικές ($p = 0,057$), μη επιβεβαιώνοντας τη 2^η ερευνητική υπόθεση της μελέτης (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Mann-Whitney test για τον έλεγχο της 2^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

	Προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο				p
	Όχι		Ναι		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	3,87	0,61	4,06	0,56	0,057

Υπόθεση 3. Η ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Όσον αφορά την τρίτη ερευνητική υπόθεση, προκύπτει ότι αυτή επιβεβαιώνεται στατιστικά και η καλύτερη ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο οδηγεί σε αυξημένο βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ, καθώς ο αντίστοιχος συντελεστής β είναι θετικός και ίσος με 0,438 και στατιστικά σημαντικός ($p < 0,001$). Η επεξηγηματικότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη ισούται με 22,2%. Επιπλέον, βάσει του συντελεστή συσχέτισης κατά Spearman, παρατηρείται ότι η υψηλή ποιότητα επικοινωνίας συνδέεται με υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ ($\rho = 0,469$, $p < 0,001$) (Πίνακας 14).

Πίνακας 14. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Εξαρτημένη μεταβλητή: Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	β	t	p
Σταθερά	2,198	8,677	<0,001
Ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο	0,438	6,939	<0,001
ρ (p)		0,469 (<0,001)	
F (p)		48,149 (<0,001)	
R^2		0,222	

Υπόθεση 4. Ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο συσχετίζεται αρνητικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Σχετικά με την τέταρτη ερευνητική υπόθεση της μελέτης που προσδιορίζει ότι ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο επηρεάζει αρνητικά την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ, παρατηρείται ότι αυτή επιβεβαιώνεται. Πιο συγκεκριμένα, ο αντίστοιχος συντελεστής β του υποδείγματος παλινδρόμησης είναι αρνητικός και στατιστικά σημαντικός, καθώς ισούται με -0,267 ($p < 0,001$). Η επεξηγηματικότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη ισούται με 18,2%, ενώ, παράλληλα αρνητικός και στατιστικά σημαντικός είναι ο συντελεστής συσχέτισης που παρουσιάζουν οι εξεταζόμενες μεταβλητές ($\rho = -0,399$, $p < 0,001$) (Πίνακας 15).

Πίνακας 15. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 4^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Εξαρτημένη μεταβλητή: Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	β	t	p
Σταθερά	4,662	36,904	<0,001
Αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο	-0,267	-6,122	<0,001
ρ (p)	-0,399 (<0,001)		
F (p)	37,483 (<0,001)		
R^2	0,182		

Υπόθεση 5. Η καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ.

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση που αναφέρει ότι η καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ δεν επιβεβαιώνεται, καθώς ο συντελεστής β του υποδείγματος παλινδρόμησης δεν καθίσταται στατιστικά σημαντικός ($p=0,083$). Μάλιστα, το πρόσημο του συντελεστή β είναι αρνητικό, ενώ παράλληλα αρνητικός και μη στατιστικά σημαντικός είναι ο συντελεστής συσχέτισης των μεταβλητών ($\rho=-0,145$, $p=0,058$), σηματοδοτώντας αντίστροφη τάση από εκείνη που θέτει η συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση (Πίνακας 16).

Πίνακας 16. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 5^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Εξαρτημένη μεταβλητή: Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	β	t	p
Σταθερά	4,234	23,663	<0,001
Καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας	-0,096	-1,744	0,083
ρ (p)	-0,145 (0,058)		
F (p)	3,042 (0,083)		
R ²	0,018		

Υπόθεση 6. Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ συσχετίζεται θετικά με την επίδοση της ΔΣΣ.

Αναφορικά με την έκτη ερευνητική υπόθεση της μελέτης που θεωρεί ότι ανάπτυξη της εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο επηρεάζει θετικά την επίδοση της ΔΣΣ προκύπτει ότι αυτή επιβεβαιώνεται. Ο συντελεστής β του αντίστοιχου υποδείγματος παλινδρόμησης είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($\beta = 0,431$, $p < 0,001$), η επεξηγηματικότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη ισούται με 17,9%, ενώ παράλληλα θετική είναι και η συσχέτιση των υπό εξέταση μεταβλητών ($\rho = 0,442$, $p < 0,001$). Ως εκ τούτου, όσο αυξάνεται ο βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο, τόσο περισσότερο βελτιωμένη είναι και η επίδοση των ΔΣΣ (Πίνακας 17).

Πίνακας 17. Εφαρμογή παλινδρόμησης OLS για τον έλεγχο της 6^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Εξαρτημένη μεταβλητή: Επίδοση ΔΣΣ	β	t	p
Σταθερά	2,268	8,037	<0,001
Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	0,431	6,073	<0,001
ρ (p)	0,442 (<0,001)		
F (p)	36,885 (<0,001)		
R ²	0,179		

Υπόθεση 7. Η περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά θα μετριάσει την επίδραση της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ στην επίδοση της ΔΣΣ.

Η έβδομη ερευνητική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία η περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά όπου δραστηριοποιείται η ΔΣΣ επηρεάζει την επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ, ελέγχεται μέσω της μεθόδου παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων σε 2 στάδια. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο και το επίπεδο της περιβαλλοντικής εχθρότητας τίθενται ως εξαρτημένες και οργανικές μεταβλητές και η επίδοση των ΔΣΣ ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Προκύπτει ότι η συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται με την περιβαλλοντική εχθρότητα να μην επιδρά στατιστικά σημαντικά στο βαθμό αύξησης της επίδοσης των ΔΣΣ ($p = 0,059$) και το επίπεδο της συνδιακύμανσης του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο και της περιβαλλοντικής εχθρότητας να είναι ιδιαίτερα χαμηλό και ίσο με 0,001. Αντίθετα, παρατηρείται θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο προς το επίπεδο της επίδοσης των ΔΣΣ ($\beta=0,407$, $p<0,001$) (Πίνακας 18).

Πίνακας 18. Εφαρμογή παλινδρόμησης 2SLS για τον έλεγχο της 7^{ης} ερευνητικής υπόθεσής

Εξαρτημένη μεταβλητή: Επίδοση ΔΣΣ	β	t	p
Σταθερά	2,599	7,882	<0,001
Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	0,407	5,682	<0,001
Περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά	-0,092	-1,902	0,059
Συνδιακύμανση ανεξάρτητων μεταβλητών		0,001	
F (p)		20,537 (<0,001)	
R ²		0,196	

Για τη συνολική αποτύπωση του θεωρητικού μοντέλου της έρευνας για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ χρησιμοποιείται η τεχνική της ανάλυσης μονοπατιού με τη χρήση μοντέλου δομικών εξισώσεων (SEM). Μέσω των τυποποιημένων συντελεστών που προκύπτουν παρατηρείται ότι η επίδραση της ευνοϊκής φήμης του τοπικού εταίρου προς το βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ είναι θετική και ισχυρή, καθώς ο αντίστοιχος συντελεστής β είναι ίσος με

0,35, ενώ ανάλογη είναι η επίδραση της ποιότητας της επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο προς το βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ με τον αντίστοιχο συντελεστή β να ισούται με 0,27. Αντίθετα, μικρότερη και μη στατιστικά σημαντική είναι η επίδραση της ύπαρξης προηγούμενης συνεργασίας με τον τοπικό εταίρο προς το βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ ($\beta = 0,07$). Ως εκ τούτου, επαληθεύονται τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων με τη μέθοδο OLS από τα οποία προκύπτει ότι, όσον αφορά τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης που προέρχονται από τη ΘΚΑ, η ευνοϊκή φήμη του τοπικού εταίρου και η ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο επιδρούν και μάλιστα θετικά στο βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ.

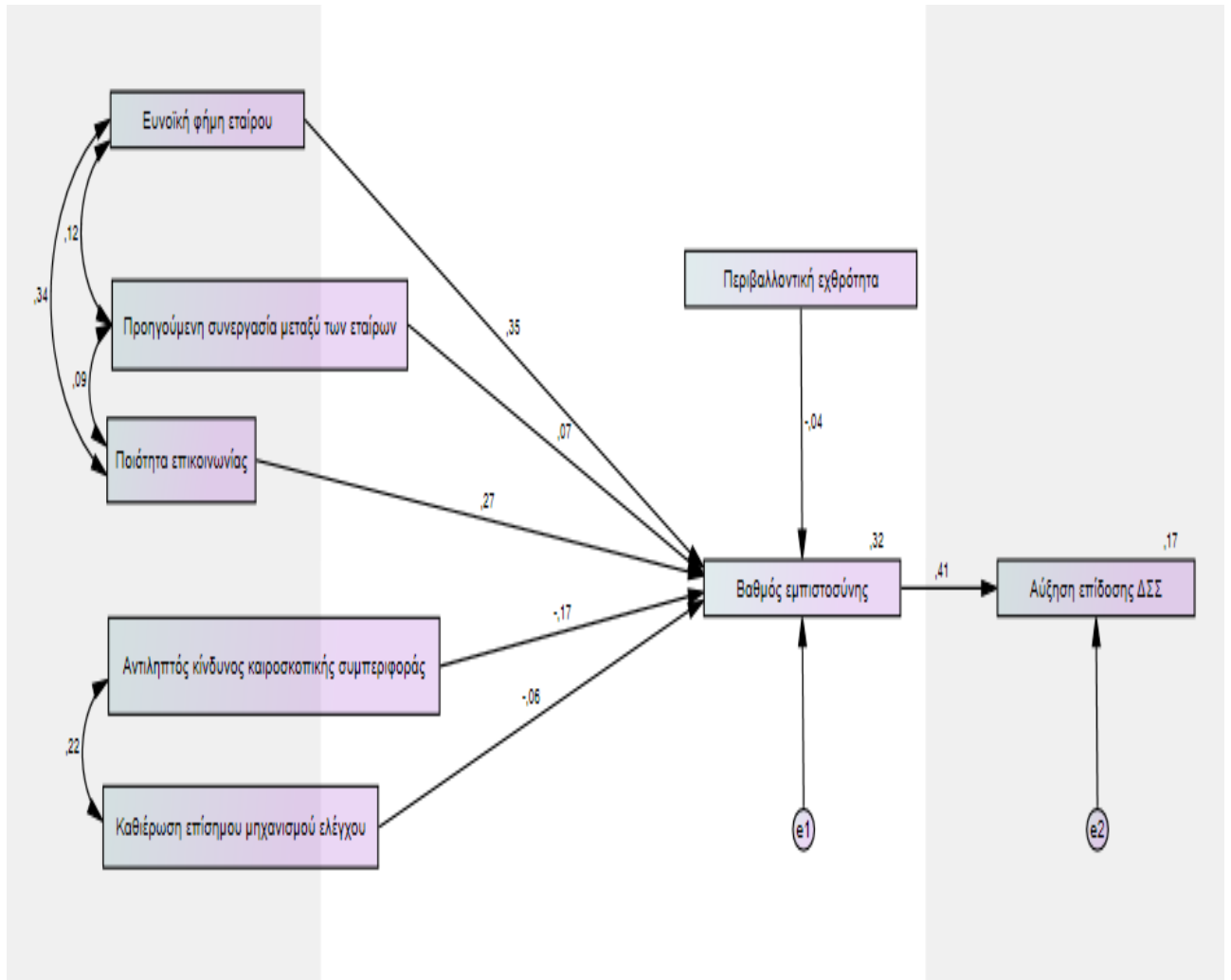
Παράλληλα, σε σχέση με τους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης που προέρχονται από τη ΘΚΣ, επίσης επιβεβαιώνεται ότι ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο επιδρά αρνητικά στο επίπεδο του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ ($\beta = -0,17$). Αντίθετα, δεν επιβεβαιώνεται ότι ο βαθμός καθιέρωσης επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας επιδρά θετικά στο επίπεδο του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ με τον αντίστοιχο τυποποιημένο συντελεστή β να είναι ίσος με -0,06. Εξάλλου, παρατηρείται ότι η περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά, σαν μεταβλητή ελέγχου της επίδρασης του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ, επηρεάζει τον βαθμό εμπιστοσύνης αρνητικά σε πολύ μικρό βαθμό ($\beta = -0,04$), χωρίς όμως να παρεμβαίνει στη θετική σχέση του τελευταίου με την επίδοση των ΔΣΣ ($\beta = 0,41$). Στον Πίνακα 19 απεικονίζονται οι μη τυποποιημένοι συντελεστές του υποδείγματος δομικών εξισώσεων.

Πίνακας 19. Μη τυποποιημένοι συντελεστές υποδείγματος δομικών εξισώσεων

		β	p	R ²
Ευνοϊκή φήμη τοπικού εταίρου	⇒ Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	0,293	<0,001	
Προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο	⇒ Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	0,083	0,277	
Ποιότητα επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο	⇒ Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	0,241	<0,001	0,318
Αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τον ξένο εταίρο	⇒ Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	-0,104	0,007	
Καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας	⇒ Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	-0,045	0,320	
Περιβαλλοντική εχθρότητα στην τοπική αγορά	⇒ Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	-0,023	0,575	
Βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ	⇒ Αύξηση Επίδοσης ΔΣΣ	0,429	<0,001	0,165

Στο Σχήμα 3 απεικονίζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές του υποδείγματος δομικών εξισώσεων.

Σχήμα 3: Τυποποιημένοι συντελεστές υποδείγματος δομικών εξισώσεων



Τα αποτελέσματα των διαγνωστικών ελέγχων που απεικονίζονται στον Πίνακα 20 καταδεικνύουν αρχικά καλή προσαρμογή του μοντέλου δομικών εξισώσεων και των δεδομένων καθότι ο λόγος $\chi^2/B.E.$ ισούται με 3,767 και είναι χαμηλότερος του ορίου του 3,84. Ανάλογο είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει μέσω του δείκτη RMSEA ο οποίος είναι χαμηλότερος το 0,05 σηματοδοτώντας την καλή προσαρμογή του υποδείγματος δομικών εξισώσεων. Παράλληλα, οι τιμές των δεικτών συγκρίσεων στη βάση (CFI, NFI, RFI, IFI και TLI), είναι υψηλότερες του 0,900 καταδεικνύοντας επίσης την καλή προσαρμογή του υποδείγματος δομικών εξισώσεων.

Πίνακας 20. Διαγνωστικοί έλεγχοι υποδείγματος δομικών εξισώσεων

Δείκτης	
$\chi^2/B.E.$	3,767
CFI	0,985
NFI	0,975
RFI	0,995
IFI	0,980
TLI	0,995
RMSEA (p)	0,048 (0,000)

7.3. ΣΥΝΟΨΗ

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της περιγραφικής στατιστικής και ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής με τη χρήση α) της τεχνικής της γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο των Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS) και της παλινδρόμησης σε δύο στάδια (2SLS) ώστε να αποτυπωθεί η συνδιακύμανση των μεταβλητών και β) με την τεχνική της ανάλυσης μονοπατιού με τη χρήση μοντέλου δομικών εξισώσεων (SEM) για τη συμπερίληψη σχέσεων μεταξύ μεταβλητών που χρησιμεύουν στην πρόβλεψη ενός χαρακτηριστικού που προσδιορίζεται ως εξαρτημένο σε ένα ενιαίο μοντέλο διαμεσολάβησης, οδηγούν στην εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων. Καταρχάς, παρατηρείται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος (76,6%) συμμετέχουν σε ΔΣΣ που δραστηριοποιούνται στον τομέα της μεταποίησης, ενώ το υπόλοιπο 23,4% των επιχειρήσεων του δείγματος συμμετέχουν σε ΔΣΣ που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών. Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων του δείγματος, αυτός ποικίλει από κάτω του 1 εκατομμύριο ευρώ για το 28,1% αυτών, μεταξύ 1 και 5 εκατομμύρια ευρώ για το 32,7%, μεταξύ 5 και 10 εκατομμύρια ευρώ για το 11,1% και άνω των 10 εκατομμυρίων ευρώ για το 28,1% των επιχειρήσεων, ενώ ο μέσος αριθμός του μόνιμου διοικητικού και εργατικού προσωπικού στις επιχειρήσεις του δείγματος προσεγγίζει τα 112 άτομα. Έπειτα, παρατηρείται ότι οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες ΔΣΣ στις οποίες συμμετέχουν οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι αυτές του αντιπροσώπου στη χώρα εξαγωγής (72,5%) και των συμφωνιών παραγωγής (32,2%). Παράλληλα, τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι η πλέον σημαντική κατηγορία ΔΣΣ για την μακροπρόθεσμη πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης των ερωτηθέντων είναι αυτή του αντιπροσώπου σε χώρα εξαγωγής (52,6%) με τις κατηγορίες της συμφωνίας παραγωγής (17,5%) και της μερικής εξαγοράς επιχείρησης (14,6%) να ακολουθούν σε προτίμηση.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα από τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι, τόσο η μέθοδος των Ελαχίστων Τετραγώνων (OLS) και της παλινδρόμησης σε δύο στάδια (2SLS), όσο και η μέθοδος της ανάλυσης μονοπατιού με τη χρήση μοντέλου δομικών εξισώσεων (SEM) καταλήγουν στα ίδια αποτελέσματα, επιβεβαιώνοντας και απορρίπτοντας τις ίδιες ερευνητικές υποθέσεις. Ειδικότερα, παρατηρείται ότι επιβεβαιώνονται στατιστικά η πρώτη, η δεύτερη, η τέταρτη και η έκτη ερευνητική υπόθεση. Αντίθετα, δεν επιβεβαιώνονται η δεύτερη, η πέμπτη και η έβδομη ερευνητική υπόθεση. Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί διεξοδική ανάλυση, αξιολόγηση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το κεφάλαιο αυτό ξεκινά με τον αναλυτικό σχολιασμό των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Εν συνεχεία, ακολουθεί η ανάλυση σχετικά με τη συμβολή της έρευνας στη θεωρία και τις διοικητικές και πρακτικές επιπτώσεις της. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τους περιορισμούς και τις κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

8.1 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ανεξάρτητα από την εκτεταμένη χρήση της εμπιστοσύνης ως κρίσιμου παράγοντα για την οικοδόμηση επιτυχημένων επιχειρηματικών συνεργασιών, η υπάρχουσα βιβλιογραφία περιλαμβάνει διφορούμενα αποτελέσματα για τη σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επίδοση των ΔΣΣ. Σύμφωνα με τους Silva et al. (2012: 300), *"Τέτοια συγκρουόμενα ευρήματα υποδεικνύουν όχι μόνο ότι η σχέση εμπιστοσύνης - επίδοσης είναι περίπλοκη και ελάχιστα κατανοητή, αλλά και ότι η εμπιστοσύνη μπορεί να μην βελτιώνει τα αποτελέσματα υπό οποιεσδήποτε συνθήκες"*. Η παρούσα διατριβή στοχεύει να συμβάλει στην αποσαφήνιση των αντικρουόμενων αποτελεσμάτων στη βιβλιογραφία, επιχειρώντας να ερευνήσει εμπειρικά τον αντίκτυπο του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ και να αναδείξει τους πιο σημαντικούς προγενέστερους παράγοντες δημιουργίας εμπιστοσύνης από την πλευρά του ξένου εταίρου της ΔΣΣ. Από την ανάλυση 171 ΔΣΣ που έχουν σχηματίσει οι ελληνικές επιχειρήσεις στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, προκύπτουν αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Όσον αφορά τους κοινωνικούς προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης που προέρχονται από τη ΘΚΑ, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ευνοϊκή φήμη του τοπικού εταίρου έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στο επίπεδο εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ, επιβεβαιώνοντας έτσι την πρώτη ερευνητική υπόθεση. Αυτά τα αποτελέσματα συμφωνούν με προηγούμενες έρευνες που έχουν εξετάσει την επίδραση της φήμης των εταίρων στην εμπιστοσύνη (Janowicz, 2004; Nielsen, 2007; de Pablo González et al., 2014; Khalid and Ali, 2017).

Όσον αφορά τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, αντίθετα με τις προσδοκίες μας, τα αποτελέσματα απέτυχαν να παράσχουν υποστήριξη για μια σημαντική θετική επίδραση, αν και δείχνουν ότι οι ξένοι εταίροι που είχαν προηγούμενη συνεργασία με τους τοπικούς συνεργάτες τους, τους εμπιστεύονται περισσότερο από τους ξένους εταίρους που δεν είχαν συνεργαστεί ποτέ στο παρελθόν με τους τοπικούς συνεργάτες τους ($M = 4,06$ έναντι $M = 3,87$). Αυτό το εύρημα, αν και δεν είναι στατιστικά σημαντικό, συμβαδίζει με τη γενική

αντίληψη ότι η προηγούμενη συνεργασία σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων (Boersma et al., 2003; Connelly et al., 2012). Πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν μακρά ιστορία και παράδοση σε ΔΣΣ και οι συμμαχίες που έχουν σχηματίσει είναι σχετικά καινούργιες. Δεδομένου ότι δεν είχαν πολλές ευκαιρίες να συνεργαστούν με πολλές ξένες εταιρείες, ενδέχεται να μην είναι ακόμα σε θέση να εκτιμήσουν τα οφέλη και τη σημασία της προηγούμενης συνεργασίας για το βαθμό εμπιστοσύνης που έχουν αναπτύξει προς τους εταίρους τους. Επιπλέον, τα αποτελέσματα φανερώνουν μία στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της ποιότητας της επικοινωνίας με τον τοπικό εταίρο στο βαθμό εμπιστοσύνης που έχει ο ξένος εταίρος προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ, επιβεβαιώνοντας έτσι την τρίτη ερευνητική υπόθεση. Το εύρημα αυτό είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών σχετικά με τον αντίκτυπο της ποιότητας της επικοινωνίας στην εμπιστοσύνη (Dyer and Chu, 2003; Khalid and Ali, 2017; Kwon, 2008; Silva et al., 2012; Zeffane et al., 2011).

Όσον αφορά τους δομικούς προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης που προέρχονται από τη ΘΚΣ, όπως αναμενόταν, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο αντιληπτός κίνδυνος του ξένου εταίρου για καιροσκοπική συμπεριφορά του τοπικού εταίρου έχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στο επίπεδο εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ. Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την τέταρτη ερευνητική υπόθεση και συμφωνεί με τα ευρήματα των Mukherjee and Nath (2007), οι οποίοι έδειξαν ότι η καιροσκοπική συμπεριφορά έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη. Οι Silva et al. (2012) διαπίστωσαν επίσης ότι υπάρχει μία αρνητική σχέση μεταξύ της καιροσκοπικής συμπεριφοράς που ο ένας εταίρος αντιλαμβάνεται για τον άλλο και της εμπιστοσύνης που αποδίδει σε αυτόν.

Απροσδόκητα, τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι η ύπαρξη επίσημου μηχανισμού ελέγχου τήρησης των όρων της συμμαχίας δεν έχει θετικό αντίκτυπο στο βαθμό εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ. Ως εκ τούτου, η πέμπτη ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται. Μία πιθανή εξήγηση θα μπορούσε να είναι ότι στο πλαίσιο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, οι επίσημοι μηχανισμοί ελέγχου δεν είναι τόσο σημαντικοί για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις ΔΣΣ όσο και σε άλλα περιβάλλοντα εξαιτίας των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων ανά περιοχή ή χώρα. Άλλοι δομικοί παράγοντες, όπως η συμπληρωματικότητα πόρων (Khalid and Ali, 2017) και ο αντιληπτός κίνδυνος καιροσκοπικής συμπεριφοράς (Silva et al., 2012), έχουν αποδειχθεί ότι παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων σε ΔΣΣ σε άλλες

γεωγραφικές περιοχές και πιθανόν να έχουν ανάλογη βαρύτητα και στις ΔΣΣ που λειτουργούν στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Έπειτα, όπως αναμενόταν, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο έχει θετικό αντίκτυπο στην επίδοση της ΔΣΣ. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα (Bener and Glaister, 2010; Katsikeas et al., 2009; Kwon, 2008; Lavie et al., 2012; Ng et al., 2007; Nielsen, 2007; Nielsen and Nielsen, 2009; Silva et al., 2012) και δείχνει ότι η εμπιστοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων της συνεργασίας και στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης της συμμαχίας. Ένα αξιοσημείωτο γεγονός είναι ότι από τη σύνθετη παράμετρο πέντε στοιχείων που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ, ο ποιοτικός παράγοντας της απόκτησης γνώσης είχε τον μεγαλύτερο βαθμό. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει τα ευρήματα της έρευνας των Rotsios et al. (2014) που δείχνουν ότι η επίδοση μιας διεθνούς κοινοπρακτικής επιχείρησης (IJV) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιτυχία της διαδικασίας μεταφοράς γνώσης από τον Έλληνα εταίρο στον τοπικό εταίρο.

Τέλος, τα αποτελέσματα δεν φανερώνουν μία σημαντική μετριαστική επίδραση της περιβαλλοντικής εχθρότητας στην τοπική αγορά όσον αφορά τον αντίκτυπο του βαθμού εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ. Μια πιθανή εξήγηση θα μπορούσε να είναι ότι, λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών στη συγκεκριμένη περιοχή, ο αντίκτυπος του εχθρικού περιβάλλοντος στη σχέση που εξετάζεται δεν είναι τόσο σημαντικός και ένα καλά εδραιωμένο αίσθημα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων οδηγεί σε υψηλότερη επίδοση της συμμαχίας, ανεξάρτητα από τις αντιλήψεις σχετικά με την περιβαλλοντική εχθρότητα.

8.2. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ

Η πρωτότυπη συμβολή της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι επιχειρεί για πρώτη φορά να επαληθεύσει εμπειρικά ένα θεωρητικό μοντέλο για την εμπιστοσύνη ως παράγοντα επιτυχίας των ΔΣΣ που σχηματίζουν επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Λόγω του μεγέθους της τοπικής αγοράς και της σχεδόν δεκαετούς οικονομικής κρίσης, έχει καταστεί ζωτικής σημασίας για τις Ελληνικές εταιρίες να επεκταθούν στις διεθνείς αγορές για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους.

Η επέκτασή των ελληνικών επιχειρήσεων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, λόγω της εγγύτητάς της με την Ελλάδα, είναι ένα λογικό πρώτο βήμα και μία ελπιδοφόρα εναλλακτική λύση για να πετύχουν διεθνώς (Knoben and Oerlemans, 2006). Πολλές

ελληνικές εταιρίες έχουν σχηματίσει ΔΣΣ στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, σε ένα περιβάλλον με πολλές πολιτισμικές, ιστορικές, πολιτικές και οικονομικές ιδιαιτερότητες. Σύμφωνα με τους Getimis and Demetropoulou (2007: 296) «*Εντούτοις, παραμένει γεγονός ότι η ΝΑ Ευρώπη αποτελεί σήμερα την πιο ασταθή και λιγότερο ολοκληρωμένη περιοχή της ηπείρου. Διαφορετικές ιστορικές παραδόσεις, ποικίλες πολιτικές κουλτούρες, διαφορετικές αναπτυξιακές διαδρομές, ανεπίλυτα θέματα μειονοτήτων και ελλειπείς διαδικασίες οικοδόμησης του κράτους ... δημιουργούν μια πολύπλοκη και πολυεπίπεδη πραγματικότητα...*». Επιπλέον, η Battaini-Dragoni (2005: 16) δηλώνει ότι "*...οι βαλκανικές χώρες είναι και πάλι σε κατάσταση πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικής και διαδικαστικής μετάβασης, απασχολούμενες με νέα πολιτικά πλαίσια και αναπτυσσόμενες οικονομίες της αγοράς (market economies)*". Συνεπώς, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας συμβάλουν στη βιβλιογραφία, καθώς δεν υπάρχει παρόμοια έρευνα για ΔΣΣ στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Έπειτα, η παρούσα διατριβή ενσωματώνει στοιχεία από τη ΘΚΑ και τη ΘΚΣ και συμβάλλει ουσιαστικά στη βιβλιογραφία με τη δημιουργία ερευνητικών υποθέσεων και την εμπειρική εξέταση ενός θεωρητικού μοντέλου με ενσωματωμένα στοιχεία από διαφορετικές θεωρίες, προσφέροντας μία πιο ολοκληρωμένη οπτική και μία ευρύτερη εικόνα των διεργασιών που οδηγούν σε αυξημένη επίδοση των ΔΣΣ. Ακόμα, η παρούσα μελέτη επεκτείνει την προηγούμενη έρευνα σχετικά με τους κρίσιμους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης που βασίζονται στη ΘΚΑ και τη ΘΚΣ, αναλύοντας συνολικά πέντε προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης στις ΔΣΣ, οι οποίοι είτε δεν έχουν ελεγχθεί εμπειρικά στα πλαίσια των ΔΣΣ ή έχουν ελεγχθεί μεμονωμένα και σε ελάχιστο βαθμό. Επιπλέον, οι εμπειρικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί μέχρι σήμερα έχουν εξηγήσει μόνο εν μέρει το ρόλο των μετριαστικών μεταβλητών (moderators) για τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ και έχουν παραγάγει διφορούμενα αποτελέσματα, φανερώνοντας ότι η παρούσα διατριβή αποτελεί μία χρήσιμη συμβολή για τη διεξαγωγή πιο ξεκάθαρων συμπερασμάτων για το ρόλο των μετριαστικών μεταβλητών για τις επιπτώσεις της εμπιστοσύνης στην επίδοση των ΔΣΣ. Μάλιστα, εκτιμούμε ότι είναι η πρώτη φορά που επιχειρείται να χρησιμοποιηθεί ο παράγοντας της περιβαλλοντικής εχθρότητας ως μετριαστική μεταβλητή σε επίπεδο ΔΣΣ για να εξεταστεί η επίδραση της εμπιστοσύνης στην επίδοση της συμμαχίας.

Τέλος, η σύνδεση εμπιστοσύνης και επίδοσης σε προηγούμενες εμπειρικές έρευνες σε ΔΣΣ δεν είναι σαφής, αλλά αρκετά διφορούμενη. Τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής συμβάλουν ουσιαστικά στη διεθνή βιβλιογραφία καθώς επιβεβαιώνουν ότι η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ επηρεάζει

θετικά και σε σημαντικό βαθμό την επίδοσή της. Δηλαδή, αποδεικνύεται ότι όσο αυξάνεται ο βαθμός εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο, τόσο περισσότερο βελτιωμένη είναι και η επίδοση των ΔΣΣ.

Τέλος, η εμπειρική εξέταση της πιθανής επίδρασης του παράγοντα της περιβαλλοντικής εχθρότητας στη θετική συσχέτιση της εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο με την επίδοση της ΔΣΣ προσφέρει νέα δεδομένα αναφορικά με το ρόλο των μετριαστικών μεταβλητών και του πόσο σημαντικό ή λιγότερο σπουδαίο ρόλο διαδραματίζουν στη σχέση εμπιστοσύνης – επίδοσης.

8.3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έχουν πολλές σημαντικές και πρακτικές διοικητικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να επεκταθούν διεθνώς μέσω του σχηματισμού ΔΣΣ, καθώς και για τις επιχειρήσεις που ήδη συμμετέχουν σε συμμαχίες. Οι ΔΣΣ λειτουργούν συχνά σε πολύπλοκα και αβέβαια περιβάλλοντα όπου δεν λαμβάνονται υπόψη εκ των προτέρων όλα τα πιθανά περιστατικά. Σε τέτοιες δύσκολες συνθήκες οι εταίροι της συμμαχίας θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ τους, προκειμένου να επωφεληθούν από τα οφέλη της συνεργασίας. Η μελέτη αυτή παρουσιάζει τον σημαντικό ρόλο της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ και προσφέρει χρήσιμες προτάσεις για τα διευθυντικά στελέχη εταιριών για να κατανοήσουν τους σημαντικότερους προγενέστερους παράγοντες της εμπιστοσύνης και τα οφέλη από την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης. Τα ευρήματα δείχνουν στα διευθυντικά στελέχη ότι α) ο σχηματισμός ΔΣΣ με τοπικούς εταίρους που έχουν ευνοϊκή φήμη, β) η καθιέρωση ποιοτικών επικοινωνιακών πρακτικών μεταξύ των εταίρων και γ) η ανάληψη ενεργειών για την αποθάρρυνση της καιροσκοπικής συμπεριφοράς των τοπικών εταίρων, μπορεί ασφαλώς να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και, κατά συνέπεια, την επίδοση της ΔΣΣ.

Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η ανώτατη διοίκηση, κατά τη διαδικασία επιλογής εταίρου, πρέπει να επιδείξει ιδιαίτερη προσοχή στη φήμη των δυνητικών εταίρων. Τα στελέχη θα πρέπει να προσπαθήσουν να συνεργαστούν με εταίρους που έχουν καλή φήμη, επειδή πιθανότατα θα έχουν συνεπή συμπεριφορά και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων της ΔΣΣ. Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των εταίρων, επιτρέποντάς τους να μάθουν ο ένας για το άλλον και να αναπτύξουν μια βαθύτερη κατανόηση μεταξύ τους. Πρέπει να προωθείται η έγκαιρη, ακριβής, πλήρης, εύκολη και ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και η χρήση επίσημων και ανεπίσημων καναλιών

επικοινωνίας, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι δυσάρεστες εκπλήξεις και να επιλύονται γρήγορα οι όποιες διαφωνίες μπορεί να προκύψουν. Έτσι, πρέπει να ενθαρρύνονται οι προσωπικές επαφές, καθώς μπορεί να οδηγήσουν σε ισχυρότερους προσωπικούς δεσμούς μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, οι οποίοι με τη σειρά τους οδηγούν σε ευκολότερη, καλύτερη και αποτελεσματικότερη ανταλλαγή πληροφοριών.

Επιπλέον, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ότι εάν ενεργούν με καιροσκοπικά κίνητρα για κάποια βραχυπρόθεσμα οφέλη, μία τέτοια συμπεριφορά θα έχει επιζήμια αποτελέσματα στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και θα δημιουργήσει δυσκολίες για τη σύναψη μίας επιτυχημένης μακροπρόθεσμης σχέσης με τους εταίρους τους. Ως εκ τούτου, τα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν ότι η εμπιστοσύνη είναι εύθραυστη και, αν υποστεί ζημία, είναι δύσκολο να αποκατασταθεί. Η συνειδητοποίηση αυτού του γεγονότος θα πρέπει να παρακινήσει την ανώτατη διοίκηση να περιορίσει την πιθανή καιροσκοπική συμπεριφορά. Επιπλέον, ο θετικός αντίκτυπος της εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο στην επίδοση της ΔΣΣ δείχνει στα διευθυντικά στελέχη ότι η εμπιστοσύνη δεν έχει μόνο ηθική διάσταση, αλλά αποτελεί και οικονομικό κίνητρο για να επενδύσουν στην ποιότητα των επιχειρηματικών τους σχέσεων. Εάν τα στελέχη ενεργούν με μεγάλη ακεραιότητα και ειλικρίνεια προς τους εταίρους της συμμαχίας τους, θα αποκτήσουν τελικά πολλά οικονομικά και μη οικονομικά οφέλη, όπως αυξημένα μερίδια αγοράς, υψηλότερη κερδοφορία και συσσωρευμένη νέα γνώση.

8.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, αυτή η μελέτη περιλαμβάνει δείγμα μόνο από ΔΣΣ που σχηματίζονται από ελληνικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, οπότε θα πρέπει να δίδεται προσοχή στη γενίκευση των ευρημάτων σε επιχειρήσεις και συμμαχίες από άλλες χώρες ή γεωγραφικές περιοχές. Ένας δεύτερος περιορισμός είναι ότι εξετάζεται μόνο μία πλευρά της σχέσης. Οι Kauser and Shaw (2004) και οι Chen et al. (2014) υποστηρίζουν ότι η μονόπλευρη προσέγγιση θα μπορούσε να οδηγήσει σε πιθανή μεροληψία. Η παρούσα μελέτη περιορίζεται στη συλλογή δεδομένων από έναν εταίρο σε κάθε συμμαχία, λόγω των εμφανών δυσκολιών συλλογής πληροφοριών ταυτόχρονα και από τις δύο πλευρές της συμμαχίας. Οι Geringer and Hebert (1991) δηλώνουν ότι η εξέταση των απόψεων και των δύο εταίρων είναι δαπανηρή και απαιτεί σημαντικούς πόρους. Οι Hsieh et al. (2010: 301) υποστηρίζουν επίσης ότι η διερεύνηση των αντιλήψεων τόσο των τοπικών όσο και των

ξένων εταίρων «απαιτεί υψηλό επίπεδο πρόσβασης στους ερωτηθέντες και είναι πολύ δύσκολη».

Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι η παρούσα έρευνα περιορίζεται σε έναν μόνο βασικό πληροφοριοδότη από την πλευρά των Ελλήνων εταίρων των ΔΣΣ. Όπως σημειώνουν οι Kumar et al. (1993), η μεθοδολογία του ενός αποκρινόμενου (single respondent) που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα, είναι λιγότερο ενδεδειγμένη από τη μέθοδο με πολλαπλούς ερωτηθέντες (multiple respondents) από κάθε επιχείρηση. Ακόμα, η χρησιμοποίηση μίας μόνο μετριαστικής μεταβλητής (περιβαλλοντική εχθρότητα) ως διαμεσολαβητής της επίδρασης της εμπιστοσύνης στην επίδοση της ΔΣΣ αποτελεί έναν εννοιολογικό περιορισμό.

Αναφορικά με τις μελλοντικές μελέτες, αυτές θα πρέπει να είναι διαχρονικές για να ελέγξουν αυτές τις αιτιώδεις σχέσεις σε βάθος χρόνου. Θα είχε επίσης ενδιαφέρον να εξετασθούν στο μέλλον, παρά τις δυσκολίες και τις προκλήσεις του εγχειρήματος που αναφέρθηκαν παραπάνω, και οι αντιλήψεις των τοπικών εταίρων των ΔΣΣ, με σκοπό τη δημιουργία μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας για τη σημασία της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ. Έπειτα, το γεγονός ότι δεν επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η προηγούμενη συνεργασία με τον τοπικό εταίρο συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ, τονίζει την ανάγκη περαιτέρω έρευνας του συγκεκριμένου θέματος. Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για την υπόθεση ότι η καθιέρωση επίσημου μηχανισμού ελέγχου της τήρησης των όρων της συμμαχίας συσχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης από τον ξένο εταίρο προς τον τοπικό εταίρο μιας ΔΣΣ, η οποία επίσης δεν επιβεβαιώθηκε και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης στο μέλλον. Ακόμα, η χρησιμοποίηση περισσότερων μετριαστικών μεταβλητών σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει σε διαφορετικά και ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Τέλος, συνιστάται οι μελλοντικές μελέτες να εξετάσουν αυτό το πλαίσιο σε διαφορετικά γεωγραφικά ή βιομηχανικά πλαίσια για να παρέχουν υποστήριξη στη γενίκευση των ευρημάτων της παρούσας διατριβής.

8.5. ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την εμπειρική εξέταση ενός θεωρητικού μοντέλου προγενέστερων παραγόντων που ενισχύουν το επίπεδο εμπιστοσύνης του ξένου εταίρου προς τον τοπικό εταίρο της ΔΣΣ, καθώς και τον αντίκτυπο αυτής της εμπιστοσύνης στην επίδοση της συμμαχίας. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν την αξία του συνδυασμού παραγόντων που προέρχονται τόσο από τη ΘΚΑ όσο και από τη ΘΚΣ και συμβάλλουν στην

καλύτερη κατανόηση του πόσο σημαντικοί είναι οι συγκεκριμένοι προγενέστεροι παράγοντες της εμπιστοσύνης, καθώς και του ρόλου της εμπιστοσύνης στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης των ΔΣΣ στο συγκεκριμένο γεωγραφικό πλαίσιο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Περαιτέρω διαχρονικές μελέτες είναι απαραίτητες για να χυθεί περισσότερο φως στη σύνθετη διαδικασία ανάπτυξης της εμπιστοσύνης στα πλαίσια των ΔΣΣ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Adler, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South – Western College Publishing.
- Aiken, M. & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, 33(6), 912-930.
- Aldakhil, A.M. & Nataraja, S. (2014). Environmental Factors and Measures that Affect the Success of International Strategic Alliances. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 17-37.
- Ali, T. (2013). *An integrative perspective of social exchange theory and transaction cost theory on the antecedents of trust and trust-performance relationship in international joint ventures: Evidence from Nordic multinational firms*. PhD dissertation, University of Vaasa, Acta Wasaensia 288, Business Administration 116.
- Ali, T. & Larimo, J. (2016). Managing opportunism in international joint ventures: The role of structural and social mechanisms. *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 86-96.
- Allen, D. & Lueck, D. (1992). Contract choice in modern agriculture: cash rent versus cropshare. *The Journal of Law and Economics*, 35(2), 397-426.
- Alster, N. (1986). Dealbusters: Why partnerships fail. *Electronics Business*, April 1, 70-75.
- Alvesson, M. & Lindkvist, L. (1993). Transaction Costs, Clans and Corporate Culture. *Journal of Management Studies*, 30(3), 428-453.
- Ambad, S.N.A. & Wahab, K.A. (2013). Entrepreneurial orientation among large firms in Malaysia: Contingent effects of hostile environments. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16), 96-107.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Ariño, A., de la Torre, J. & Ring, P.S. (2001). Relational quality: managing trust in cooperative alliances. *California Management Review*, 44(1), 109-131.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.

- Aulakh, P.S. & Madhok, A. (2002). Cooperation and Performance in International Alliances: The Critical Role of Flexibility. In Contractor, F. & Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, 25-48.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York, Basic Books.
- Ayios, A. (2003). Competence and trust guardians as key elements of building trust in east – west joint ventures in Russia. *Business Ethics: A European Review*, 12(2), 190-202.
- Ayoko, O.B. & Pekerti, A.A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297-318.
- Bachmann, R. (1998). Conclusion: Trust – Conceptual aspects of a complex phenomenon. In Lane, C. & Bachmann, R. (Eds), *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*, Oxford University Press.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
- Bachmann, R. & Inkpen, A.C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281-301.
- Bachmann, R. & Zaheer, A. (2013). *Handbook of Advances in Trust Research*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Badaracco, J.L.Jr. (1991). *The knowledge link. How firms compete through strategic alliances*. Boston, Harvard Business School Press.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1989). On the use of structural equation models in experimental designs. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 271-284.
- Balabanis, G.I. & Katsikea, E.S. (2003). Being an entrepreneurial exporter: Does it pay? *International Business Review*, 12(2), 233-252.
- Ball, D.A, Geringer, J.M., McNett, J.M. & Minor, M.S. (2013). *International business: The challenge of global competition*. 13th edition, New York, McGraw Hill/ Irwin.
- Barber, A. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, Rutgers University Press.
- Barney, J.B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, Spring, 137-145.
- Barney, J.B. & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Batenburg, R.S., Raub, W. & Snijders, C. (2003). Contacts and contracts: dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms. In Busk, V., Raub, W. & Snijders, C. (Eds), *The Governance of Relations in Markets and Organizations*. Emerald Group Publishing Limited, 135-188.
- Battaini-Dragoni, G. (2005). *Guidance on heritage assessment*. Council of Europe Publishing, Strasbourg, Cedex.
- Baum, R.J. & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.
- Beamish, P.W. (1985). The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 13-19.
- Beamish, P.W. & Banks, J.C. (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1-16.
- Bener, M. & Glaister, K.W. (2010). Determinants of performance in international joint ventures. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 188-214.
- Bierly, P.E. & Gallagher, S. (2007). Explaining alliance partner selection: Fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, 40(2), 134-153.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Blau (1987). Microprocess and Macrostructure. In Cook, K.S. (Ed), *Social Exchange Theory*. Newbury Park, California, Sage Publications Inc., 83-100.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127-135.
- Bloemer, J., Pluymaekers, M. & Odekerken, A. (2012). Trust and affective commitment as energizing forces for export performance. *International Business Review*, 22(2), 363-380.
- Blumberg, B.F. (2001). Cooperation contracts between embedded firms. *Organization Studies*, 22(5), 825-852.
- Boersma, M.F., Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (2003). Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research*, 56(12), 1031-1042.
- Bradach, J.L. & Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brouthers, K.D. & Bamossy, G. (2006). Post-formation processes in Eastern and Western European joint ventures. *Journal of Management Studies*, 43(2), 203-229.
- Brouthers, K.D. & Hennart, J.F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.

- Bruce, M., Leverick, F., Littler, D. & Wilson, D. (1995). Success factors for collaborative product development: a study of suppliers of information and communication technology. *R&D Management*, 25(1), 33-44.
- Bstieler, L. & Hemmert, M. (2008). Developing trust in vertical development partnerships: A comparison of South Korea and Austria. *Journal of World Business*, 43(1), 35-46.
- Bstieler, L. & Hemmert, M. (2010). Trust formation in Korean new product alliances: How important are pre-existing social ties?. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 299-319.
- Bstieler, L., Hemmert, M. & Barczak, G. (2017). The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationships: A dyadic study of university-industry research collaborations. *Journal of Business Research*, 74, 47-54.
- Buckley, P.J. & Casson, M. (1988). A theory of co – operation in international business. In Contractor, F.J. & Lorange, P. (Eds.), *Co – operative strategies in international business*, Lexington, D.C. Heath and Co, 31-53.
- Buckley, P.J. & Glaister, K.W. (2002). What do we know about international joint ventures? In F.J. Contractor & P. Lorange (Eds), *Cooperative Strategies and Alliances*. Oxford: Elsevier Science Ltd. 49-69.
- Burns, R.B. & Burns, R.B. (2000). *Introduction to research methods*, London: Sage.
- Butler, J.K. & Cantrell, R.S. (1984). A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Byrne, J.A. (1993). The virtual corporation. *Business Week*, February 8, 98-103.
- Cassel, C. & Simon, C. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications.
- Castaldo, S. (2003). Trust Variety – Conceptual Nature, Dimensions and Typologies. Paper presented at IMP 2003 Conference, Lugano, Switzerland, http://impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4317.
- Castro, I. & Roldán, J.L. (2015). Alliance Portfolio Management: Dimensions and Performance. *European Management Review*, 12(2), 63-81.
- Chen, R. & Boggs, D.J. (1998). Long term cooperation prospects in international joint ventures: Perspective of Chinese firm. *Journal of Applied Management Studies*, 7(1), 111-126.
- Chen, C.J., Hsiao, Y.C. & Chu, M.A. (2014). Transfer mechanisms and knowledge transfer: the cooperative competency perspective. *Journal of Business Research*, 67(12), 2531-2541.

- Cherni, M. & Leroux, V. (2018). The role of trust in value creation and value appropriation in strategic alliances. In Das, T.K. (Ed), *Managing Trust in Strategic Alliances*, Research in Strategic Alliances Book Series, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 1-37.
- Child, J. (2002). A configurational analysis of international joint ventures. *Organization Studies*, 23(5), 781-815.
- Child, J. & Möllering, G. (2003). Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment. *Organization Science*, 14(1), 69-80.
- Chiles, T.H. & McMackin, J.F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Choy, L.T. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches, *Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 99-104.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coase, R.H. (1993). The nature of the firm. In Williamson, O.E. & Winter, S.G. (Eds), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. New York: Oxford University Press, 18-33.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Collis, J. & Hussey, R. (2009). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, 3rd edition, UK: Palgrave Macmillan.
- Connelly C.E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Contractor, F. & Lorange, P. (2002). *Preface. Cooperative strategies and alliances* (pp. xi–xiv). London: Pergamon.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cullen, J.B., Johnson, J.L. & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223-240.
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. In Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (Eds), *Trust in*

- Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 302-330.
- Cusumano, M.A. & Takeishi, A. (1991). Supplier relations and management. *Strategic Management Journal*, 12(8), 563-588.
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. & Sullivan, D.P. (2009). *International Business Environment and Operations*. 12th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Das, T.K. & Rahman, N. (2002). Opportunism dynamics in strategic alliances. In Contractor, F.J. & Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies and Alliances*. Oxford: Elsevier Science Ltd., 89-118.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2002). A social exchange theory of strategic alliances. In Contractor, F.J. & Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies and Alliances*. Oxford: Elsevier Science Ltd., 439-460.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed), *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York, Basil Blackwell, 47-72.
- De Jong, G. & Woolthuis, R.K. (2008). The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances. *Industry & Innovation*, 15(1), 45-67.
- Deitz, G.D., Tokman, M., Richey, R.G. & Morgan, R.M. (2010). Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust. *Industrial Marketing Management* 39(5), 862–873.
- de Pablo González, J.D.S., Pardo, I.P.G. & Perlins, F.H. (2014). Influence factors of trust building in cooperation agreements. *Journal of Business Research*, 67(5), 710-714.
- del Mar Benavides-Espinosa, M. & Ribeiro-Soriano, D. (2013). Cooperative learning in creating and managing joint ventures, *Journal of Business Research*, 67(4), 648-655.
- Demirbag, M., Apaydin, M. & Tatoglu, E. (2011). Survival of Japanese subsidiaries in the Middle East and North Africa. *Journal of World Business*, 46(4), 411–425.
- Deng, X. (1998). New China headhunter searches for solution. *China Staff*, 4(6), 16-9.
- Denning, P.J. (2006). Hastily Formed Networks: Collaboration in the Absence of Authority. *Reflections: The Society of Organizational Learning Journal*, 7(1), 1-8.
- Dess, G. & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.

- Dillman, D.A., Smyth, J.D. & Christian, L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys: the tailored design method*, 3rd edition, New York: Wiley & Sons.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Dodgson, M. (1996). Learning, trust and inter-firm technological linkages: some theoretical associations. In Coombs, R., Richards, A., Saviotti, P.P. & Walsh, V. (Eds), *Technological Collaboration, the Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*, Edward Elgar.
- Dunning, J.H. (1997). *Alliance Capitalism and Global Business*. London: Routledge.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J.H. & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285.
- Dyer, J.H. & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.
- Dyer, J.H. & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 10-27.
- Dyer, J.H. & Hatch, N.W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27(8), 701-719.
- Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*, London: Sage Publications Ltd.
- Ellis, C. (1996). Making strategic alliances succeed: The importance of trust. *Harvard Business Review*, July-August, 7-8.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Endrissat, N. & Kühlmann, T.M., (2003). Trust in foreign business partners. A six country study. Paper presented at the European Academy of Management Conference 2003.

- Fryxell, G.E., Dooley, R.S. & Vryza, M. (2002). After the ink dries: the interaction of trust and control in U.S.-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 36(6), 865-886.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virus and the creation of prosperity*, New York: Free Press.
- Gabarro, J.J. (1978). The development of trust, influence and expectations. In Athos, A.G. & Gabarro, J.J. (Eds), *Interpersonal behaviour: communication and understanding in relationships*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice – Hall Publishing.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Geringer, J.M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41-62.
- Geringer, J.M. & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies* 20(2), 235-254.
- Geringer, J.M. & Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Getimis, P. & Demetropoulou, L. (2007). Territorial Governance, Institutional Structures and Trans-frontier Cooperation Prospects in South-Eastern Europe. In Getimis, P. & Kafkalas, G. (Eds), *Overcoming Fragmentation in Southeast Europe*. Ashgate Publishing Limited, United Kingdom, 295-317.
- Gill, J. & Butler, R.J. (2003). Managing instability in cross-cultural alliances. *Long Range Planning*, 36(6), 543–563.
- Glaister, K.W. & Buckley, P.J. (1997). Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint ventures. *British Journal of Management* 8(3), 199-222.
- Glaister, K.W. & Buckley, P.J. (1999). Performance relationship in UK international alliances. *Management International Review*, 39(2), 123-147.
- Glaister, K.W. & Wang, Y. (1993). UK joint ventures in China: Motivation and partner selection. *Marketing Intelligence and Planning*, 11(2), 9-15.
- Globerman, S. & Nielsen, B.B. (2007). Equity versus non-equity strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants. *Journal of International Management*, 13(4), 449-471.
- Gomes-Casseres, B. (1987). Joint venture instability: Is it a problem? *Columbia Journal of World Business*, 22(2), 97-102.

- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y. & Nyaw, M.K. (2007). Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1021-1034.
- Good, D. (1988). Individuals, interpersonal relations and trust. In Gambetta, D. (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations*, Oxford: Basil Blackwell.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: a theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R. & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 165-190.
- Gurtman, M.B. (1992). Trust, distrust, and interpersonal problems: a circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 989-1002.
- Hagendoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: international modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385.
- Hagedoorn, J. & Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291-309.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A. & Fredrickson, J.W. (1993). Top management commitment to the status quo: Some tests of its determinants, *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- Hamel, G.P. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Harbison, J.R. & Pekar, P. (1998). Institutionalising alliance skills: secrets of repeatable success. *Strategy and Business*, Second Quarter, 79-94.
- Harding, J. (1998). When expats ought to pack their bags: replacing expatriate managers with locals. *Financial Times*, (August), 8.
- Harrigan, K.R. (1986). *Strategic alliances and partner asymmetries*. Graduate School of Business, Columbia University.
- Hart, O. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Clarendon press.

- Heide, J.B. & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, J.B. & Miner, A.S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer – seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.
- Hennart, J.F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Hennart, J.F. (1993). Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of “market” and “hierarchy”. *Organization Science*, 4(4), 529-547.
- Hennart, J.F. (2008). Transaction costs perspectives on inter-organizational relations. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P.S. (Eds). *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. New York: Oxford University Press Inc., 339-365.
- Hennart, J.F. (2010). Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing*, 86(3), 257-269.
- Hennart, J.F., & Zeng, M. (2002). Cross-cultural differences and joint venture longevity. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 699-716.
- Hennart, J.F. & Zeng, M. (2005). Structural determinants of joint venture performance. *European Management Review*, 2(2), 105-115.
- Heumer, L. (1998). *Trust in Business Relations. Economic Logic or Social Interaction?*, Borea Bokforlag, Umea.
- Hill, C.W. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 500-513.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.L. & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Holmberg, G. & Lakemond, N. (2018). Trust, Control, and Risk in Multilateral R&D Alliances: A Dynamic and Dialectic Perspective, in Das, T.K. (Ed), *Managing Trust in Strategic Alliances*, Research in Strategic Alliances Book Series, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 39-73.
- Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Exchange, *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior. Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Houghton, J.R. (1987). Joint ventures that endure. *Industry Week*, April 20, 14.
- Hsieh, L.H.Y., Rodrigues, S.B. & Child, J. (2010). Risk perception and post formation governance in international joint ventures in Taiwan: The perspective of the foreign partner. *Journal of International Management*, 16(3), 288-303.
- Husted, B.W. (1989). Trust in business relations: Directions for empirical research. *Business and Professional Ethics Journal*, 8(2), 23-40.
- Inkpen, A.C. & Birkenshaw, J. (1994). International joint ventures and performance: an interorganizational perspective. *International Business Review*, 3(3), 201-217.
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. (1997). International joint venture trust. In Beamish, P.W. & Killing, J.P. (Eds), *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. California: Lexington press, 308-334.
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. (1998). The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, 4(1), 1-20.
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. (2001). Joint – venture trust: Inter – personal, inter – group and inter – firm levels, in Faulkner, D.O. & De Rond, M. (Eds), *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*, Oxford University Press.
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. (2002). A multilevel approach to trust in joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 479-495.
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. (2004). The co-evolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15(5), 586-599.
- Isidor, R., Steinmetz, H., Schwens, C. & Kabst, R. (2014). Linking Transaction Cost and Social Exchange Theory to Explain Strategic Alliance Performance: A Meta-Analytic Structural Equation Model. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 3(2/3), 140-167.
- Ismail, D.Md. (2013). Learning Orientation and Trust in Small and Medium Enterprise (SME) Export Competitive Advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 18(2), 153-179.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 45-59.

- James, H.S. & Weidenbaum, M. (1993). *When Business Cross International Borders – Strategic Alliances and Their Alternatives*. No. 161, Praeger Publishers.
- Janowicz, M. (2004). *The Role of Trust in Interorganizational Learning*. Tilburg University. Doctoral dissertation.
- Jennings, D.F., Artz, K., Gillin, L.M. & Christodouloy, C. (2000), Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: Amrad and the Australian Biomedical Industry, *Competitiveness Review*, 10(1), 25-44.
- Jiang, Z., Henneberg, S.C. & Naude, P. (2011). The importance of trust vis-avis reliance in business relationships: some international findings. *International Marketing Review*, 28(4), 318-339.
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X. & Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Johnson, J.L., Cullen, J.B., Sakano, T. & Takenouchi, H. (1996). Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-US cooperative alliances. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 981-1004.
- Judge, W.Q & Dooley, R. (2006). Strategic Alliance Outcomes: a Transaction Cost Economics Perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here?. *Academy of Management Perspectives*, August, 45-62.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, March – April, 96-108.
- Katsikeas, C.S., Skarmeas, D. & Bello, D.C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
- Kauser, S., & Shaw, V. (2004). The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21(1), 17-52.
- Keller, T. & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48, 127-146.

- Khalid, S. & Ali, T. (2017). An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures. *International Business Review*, 26(3), 491-501.
- Khandwalla, P.N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313.
- Khandwalla, P.N. (1976/77). Some top management styles, their context and performance. *Organisation and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Hareourt Brace.
- Khorassani, J.M., Al-Karaghoul, W. & Ayios, A. (2011). Antecedents of trust in international joint ventures' (IJVS) performance in developing countries: a review of empirical evidence. Proceedings of European, Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems 2011, Athens, Greece, 531-551.
- Killing, J.P. (1982). How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, 24(3), 120-127.
- King-Casas, B., Tomlin, D., Anen, C., Camerer, C.F., Quartz, S.R. & Montague, P.R. (2005). Getting to know you: reputation and trust in a two-person economic exchange. *Science*, 308(5718), 78-83.
- Klein, B., Crawford, R.G. & Alchian, A.A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-336.
- Knoben, J. & Oerlemans, L.A. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71-89.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kogut, B., Shan, W. & Walker, G. (1993). Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks? In Nohria, N. & Eccles, R. (Eds), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Boston: Harvard Business School Press, 348-365.
- Kollock, P. (1994). The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment, and Trust. *American Journal of Sociology*, 2, 313-345.
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P.J., Fischbacher, U. & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435(7042), 673-676.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, G. & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*, 4th European edition, Pearson.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (1996). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Krishnan, R., Martin, X. & Noorderhaven, N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917.
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer – retailer relationships. *Harvard Business Review*, November – December, 92-106.
- Kumar, N., Stern, L.W. & Anderson, J.C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Kumar, M.V.S. (2005). The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach. *Strategic Management Journal*, 26(4), 321-331.
- Kumar, S. & Seth, A. (1998). The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture–parent relationships. *Strategic Management Journal*, 19(6), 579-599.
- Kwon, Y.C. (2008). Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: A social exchange perspective. *International Business Review*, 17(5), 559-573.
- Lambe J., Spekman, R. & Hunt, S. (2002), Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lane, P., Salk, J.E. & Lyles, M.A. (2001). Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Larimo, J., Le Nguyen, H. & Ali, T. (2016). Performance measurement choices in international joint ventures: What factors drive them?. *Journal of Business Research*, 69(2), 877-887.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Lavie, D., Haunschild, P.R. & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.

- Lei, D., Slocum, J.W.Jr. & Pitts, R.A. (1997). Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. *Journal of World Business*, 32(3), 203-223.
- Leonidou, L.C., Barnes, B.R. & Talias, M.A. (2006). Exporter–importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576-588.
- Levine, S. & White, P. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationship, in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 114–139.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki, R.J. & Wiethoff, C. (2000). Trust, trust development, and trust repair. In Deutsch, M. & Coleman, P.T. (Eds), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 86-107.
- Lewis, J.D. (1990). *Partnerships for profit*. New York, Free Press.
- Lewis, J.D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Li, J.J., Zhou, K.Z., Lam, S.S. & David, K.T. (2006). Active trust development of local senior managers in international subsidiaries. *Journal of Business Research*, 59(1), 73–80.
- Li, J.J., Poppo, L. & Zhou, K.Z. (2010), Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 31(4), 349-370.
- Li, P.P. (2007). Towards an interdisciplinary conceptualization of trust: A typological approach. *Management and Organization Review*, 3(3), 421-445.
- Li, X. (2002). Effects of control and trust on performance in Japanese-Chinese joint ventures. *Keio Business Review*, 40(2), 25-44.
- Lin, X. & Wang, C.L. (2008). Enforcement and performance: the role of ownership, legalism and trust in international joint ventures. *Journal of World Business*, 43(3), 340-351.
- Linwei, L., Feifei, J., Yunlong, P. & Nengqian J. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46-56.

- Lioukas, C. & Reuer, J.J. (2015). Isolating trust outcomes from exchange relationships: Social Exchange and Learning Benefits of prior ties in alliances. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1826–1847.
- Liu, C.L.E. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer–supplier relationships: The role of trust. *International Business Review*, 21(3), 311-327.
- Liu, Y., Li, Y., Tao, L. & Wang, Y. (2008). Relational stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 432-446.
- Lord, M.D. & Ranft, A.L. (2000). Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge, *Journal of International Business Studies*, 31(4), 573-589.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486.
- Lu, J.W. & Hebert, L. (2005). Equity control and survival of international joint ventures: A contingency approach. *Journal of Business Research*, 58(6), 736-745.
- Lu, J.W. & Ma, X. (2008). The contingent value of local partners' business group affiliations. *Academy of Management Journal*, 51(2), 295-314.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. In Gambetta D. (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, New York, Basic Blackwell, 94-108.
- Lui, S.S., Wong, Y.Y. & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 62(11), 1214-1219.
- Luo, Y. (2000). Dynamic Capabilities in International Expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Luo, Y. (2002a). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919.
- Luo, Y. (2002b). Building trust in cross-cultural collaborations: toward a contingency perspective. *Journal of Management*, 28(5), 669-694.
- Luo, Y. (2005). Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 209-230.
- Luo, Y. (2007a). An integrated anti-opportunism system in international exchange. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 855-877.

- Luo, Y. (2007b). Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strategic Management Journal*, 28(1), 39-60.
- Luo, Y. (2008). Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29(1), 27-46.
- Lynch, R.P. (1989). *The practical guide to joint ventures and corporate alliances*. New York, John Wiley & Sons.
- Madhok, A. (1995a). Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Madhok, A. (1995b). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117-137.
- Madhok, A. (2006). How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 4-11.
- Madhok, A., Keyhani, M., & Bossink, B. (2015). Understanding alliance: Adjustment costs and the economics of resource value. *Strategic Organization*, 13(2), 91-116.
- Martins, I. & Rialp, A. (2011). Entrepreneurial Orientation, Environmental Hostility and SMEs Profitability: A Contingency Approach. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 67-88.
- Maruyama, M. (1984). Alternative concepts of management: Insights from Asia and Africa. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 100-111.
- Mayer, K.J. & Argyres, N.S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCusker, K. & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research, *Perfusion*, 30(7), 537-542.
- McEvily, B. & Zaheer, A. (2006). Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange. In Bachmann, R. & Zaheer, A. (Eds), *Handbook of Trust Research*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc., 280-300.
- Mellahi, K., Demirbag, M. & Riddle, L. (2011). Multinationals in the Middle East: Challenges and opportunities. *Journal of World Business*, 46(4), 406-410.
- Meschi, P.X. & Riccio, E.L. (2008). Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil. *International Business Review*, 17(3), 250-266.

- Michalos, A.C. (1990). The impact of trust on business, international security and the quality of life. *Journal of Business Ethics*, 9(8), 619-638.
- Miller, K.L. & Treece, J.B. (1992). GM and Isuzu: A waste of synergy. *Business Week*, February 10, 107.
- Misztal, B.A. (1996). *Trust in Modern Societies*. Oxford: Blackwell.
- Mohr, J.J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J. & Nevin, J.R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103-115.
- Mohr, A.T. & Puck, J.F. (2005). Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures. *Long Range Planning*, 38(2), 163-182.
- Mohr, A.T. & Puck, J.F. (2013). Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. *Management International Review*, 53(2), 269-289.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mukherjee, A. & Nath, P. (2007). Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitment-trust theory. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1173-1202.
- Muthusamy, S.K. & White, M.A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view, *Organization Studies*, 26(3), 415-441.
- Muthusamy, S.K., White, M.A. & Carr, A. (2007). An examination of the role of social exchanges in alliance performance. *Journal of Management Issues*, 19(1), 53-75.
- Nemeth, A., & Nippa, M. (2013). Rigor and relevance of IJV exit research. *Management International Review*, 53(3), 449-475.
- Nes, E.B., Solberg, C.A. & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16(4), 405-424.
- Neuman, W.L. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, London: Pearson Education.
- Ng, P.W.K., Lau, C.M. & Nyaw, M.K. (2007). The effects of trust on international joint venture performance in China. *Journal of International Management*, 13(4), 430-448.

- Nielsen, B.B. (2001). *Trust and Learning in International Strategic Alliances*. Working Paper Series. Copenhagen Business School.
- Nielsen, B.B. (2007). Determining international strategic alliance performance. *International Business Review*, 16(3), 337-361.
- Nielsen, B.B. & Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances. An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1031-1056.
- Noorderhaven, N.G. (1996). Opportunism and trust in transaction cost economics. In Groenewegen, J. (Ed), *Transaction Cost Economics and Beyond*. United States: Kluwer Academic Publications, 105-128.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization Studies*, 17(6), 985-1010.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar Publishing.
- Nooteboom, B., Berger, H. & Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, March – April, 143-154.
- Orbell, J., Dawes, R. & Schwartz-Shea, P. (1994). Trust, social categories, and individuals: the case of gender. *Motivation and Emotion*, 18(2), 109-128.
- Oxley, J.E. (1999). Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 38(3), 283-309.
- Pak, Y.S., Ra, W. & Park, Y.R. (2009). Understanding IJV performance in a learning and conflict mediated context. *International Business Review*, 18(5), 470-480.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P. & Grewal D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, 71(10), 172-194.
- Park, S.H. & Ungson, G.R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-601.

- Parkhe, A. (1993). Partner nationality and the structure performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, 4(2), 301-324.
- Parkhe, A. (1998a). Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(3), 219-240.
- Parkhe, A. (1998b). Building trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(4), 417-437.
- Poppo, L & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Powell, W.W. (1996). Trust-based forms of governance. In Kramer, R. & Tyler, T. (Eds), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Newbury Park, Sage, 51-67.
- Putnam, R.D. (2002). *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society*, New York: Oxford University Press.
- Ramaseshan, B. & Loo, P.C. (1998). Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence. *International Business Review*, 7(4), 443-458.
- Ramaswamy, K., Gomes, L. & Veliyath, R. (1998). The performance correlates of ownership control: A study of U.S. and European MNE joint ventures in India. *International Business Review*, 7(4), 423-441.
- Reich, R. & Mankin, E. (1986). Joint ventures with Japan give away our future. *Harvard Business Review*, 64(2), 78-86.
- Reuer, J.J. (2000). Parent firm performance across international joint venture life-cycle stages. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 1-20.
- Reuer, J.J. (2001). From hybrids to hierarchies: Shareholder wealth effects of joint venture partner buyout. *Strategic Management Journal*, 22(1), 1-23.
- Reuer, J.J. & Ariño, A. (2007). Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28(3), 313-330.
- Reuer, J.J. & Miller, K.D. (1997). Agency costs and the performance implications of international joint venture internationalization. *Strategic Management Journal*, 18(6), 425-438.
- Reynaud, B. (2017). Forms of Trust and Conditions for Their Stability. *Cambridge Journal of Economics*, 41(1), 127-145.
- Ring, P.S. (1996). Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange. *Business and Society*, 35(2), 148-175.

- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Robson, M.J., Leonidou, J.C. & Katsikeas, C.S. (2002). Factors influencing international joint venture performance: Theoretical perspectives, assessment and future directions. *Management International Review*, 42(4), 385-418.
- Robson, M.J., Skarmeas, D. & Spyropoulou, S. (2006). Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions. *International Marketing Review*, 23(6), 585-609.
- Robson, M.J., Katsikeas, C.S. & Bello, D.C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19(4), 647-665.
- Rosenberg, M.J. & Hovland, C.I. (1960). Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes. In Rosenberg, M.J., Hovland, C.I., Abelson, R.P. & Brehm, J.W. (Eds), *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components*, Yale University Press, New Haven.
- Rosenzweig, P. & Singh, J. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16(2), 340-361.
- Rotsios, K., Sklavounos, N. & Hajidimitriou, Y. (2014). Trust, Knowledge Transfer and Control in IJVs: The Case of Four Greek Firms. *Elsevier Procedia Economics and Finance*, 9, 231-241.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different at all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sabatelli, R.M. & Shehan, C. (1993). Exchange and Resource Theories. In Boss, P., Doherty, W., LaRossa, R., Schumm, W. & Steinmetz, S. (Eds), *Sourcebook of Family Theories and Methods*, New York: Plenum Press.
- Sabel, C. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.

- Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: inter – firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.
- Sako, M. & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34(3), 387-417.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S.T. & Aulakh, P.S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373.
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcome. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2nd edition, Canada: John Wiley and Sons.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust - a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Shapiro, S.P. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Sherman, S. (1992). Are strategic alliances working?, *Fortune*, September 21, 24-29.
- Silva, S.C., Bradley, F. & Sousa, C.M.P. (2012). Empirical test of the trust-performance link in an international alliances context. *International Business Review*, 21(2), 293-306.
- Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Sitkin, S.B. (1995). On the positive effects of legalization on trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 185-218.
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic ‘Remedies’ for Trust / Distrust. *Organizational Science*, 4(3), 367-392.
- Six, F. (2004). *Trust and trouble: Building interpersonal trust within organizations*. ERIM PhD Series 40, Rotterdam School of Management-Erasmus, University Rotterdam, Rotterdam.
- Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, 23(2), 189-209.

- Smith, J.B. & Barclay, D.W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Smith, K.G., Carroll, S.J. & Ashford, S.J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Smith P.B., Peterson, M.F. & Wang, Z.M. (1996). The managers as mediator of alternative meanings: a pilot study from China, the USA and UK. *Journal of International Business Studies*, 27(1), 115-137.
- Sorrentino, R.M., Hanna, S.E., Holmes, J.G. & Sharp, A. (1995). Uncertainty Orientation and Trust in Close Relationships: Individual Differences in Cognitive Styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(2), 314-327.
- Speckman, R.E. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons*, July-August, 75-81.
- Steensma, H.K., Barden, J.Q., Dhanaraj, C., Lyles, M. & Tihanyi, L. (2008). The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 491-507.
- Stern, M.J. & Coleman, K.J. (2015). The Multidimensionality of Trust: Applications in Collaborative Natural Resource Management. *Society & Natural Resources*, 28(2), 117-132.
- Stoian, M.C., Rialp, J. & Dimitratos, P. (2017). SME networks and international performance: Unveiling the significance of foreign market entry mode, *Journal of Small Business Management*, 55(1), 128-148.
- Styles, C.W., Patterson, P.J. & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 880-900.
- Sullivan, J., Peterson, J.B., Kameda, M. & Shimada, J. (1981). The relationship between conflict resolution approaches and trust: A cross – cultural study. *Academy of Management Journal*, 24(4), 803-815.
- Templin, N. (1995). Strange bedfellows. *Wall Street Journal*, November 1, A1, A12.
- Thanos, I.C., Dimitratos, P. & Sapouna, P. (2016). The implications of international entrepreneurial orientation, politicization, and hostility upon SME international performance. *International Small Business Journal*, 0266242616641749, 1-20.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.

- Thuy, L.X. & Quang, T. (2005). Relational capital and performance of international joint ventures in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 11(3), 389-410.
- Triki, D. & Mayrhofer, U. (2016). Do initial characteristics influence IJV longevity? Evidence from the Mediterranean region. *International Business Review*, 25(4), 795-805.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Varadarajan, P.R. & Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.
- Walker, G. (1988). Network Analysis for Cooperative Interfirm Relationships. In Contractor, F.J. & Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books, 227-240.
- Walter, S.G., Walter, A. & Müller, D. (2015). Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 954-970.
- Wang, L., Yeung, J.H.Y. & Zhang, M. (2011). The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114-122.
- Wathne, K.H. & Heide, J.B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Werner, S., Brouters, L.E. & Brouters, K.D. (1996). International risk and perceived environmental uncertainty: The dimensionality and internal consistency of Miller's measure. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 571-587.
- Wheelan, T.L. & Hungar, D.J. (2000). *Strategic management and business policy*, 7th edition. New York, NY: Addison-Wesley Publishing Co.
- Williams, B. (1988). Formal structures and social reality. In Gambetta, D. (Ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford, Basil Blackwell, 3-13.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

- Williamson, O.E. (1993a). Introduction. In Williamson, O.E. & Winter, S.G. (Eds), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. New York: Oxford University Press, 3-17.
- Williamson, O.E. (1993b). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486.
- Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Wong, C.S. & Law, K.S. (1999). Managing localization of human resources in the PRC: A practical model. *Journal of World Business*, 34(1), 26-40.
- Wysocki, B. (1990). Cross – border alliances become favorite way to crack new markets. *Wall Street Journal*, March 26, A1, A12.
- Xie, F.T. & Johnston, W.J. (2004). Strategic Alliances: Incorporating the impact of e-business technological innovations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 208-222.
- Yoshino, M.Y. & Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Young-Ybarra, C. & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459.
- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Sciences*, 9(2), 141-159.
- Zaheer, S. & Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 21-29.
- Zahra, S.A. & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S.A. & Garvis, D.M. (2000). International Corporate Intrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.
- Zain, M. & Hassan, A.E. (2007). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Company Growth in a Hostile Business Environment. Paper presented at the 7th Global

Conference on Business & Economics, October 13-14, Rome, Italy. ISBN: 978-0-9742114-9-7.

Zeffane, R., Tipu, S.A. & Ryan, J.C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87.

Zeng, M. (1998). *The Impact of Structure on Cooperation and Performance in Joint Ventures: An Empirical Investigation of International Joint Ventures*. University of Illinois at Urbana-Champaign. Unpublished PhD dissertation.

Zucker, L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 – 1920. *Research in Organizational Behaviour*, 8, 53-111.

Ελληνόγλωσση

Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια της διδακτορικής διατριβής, που τιτλοφορείται «*Η Εμπιστοσύνη ως παράγοντας επιτυχίας των Διεθνών Στρατηγικών Συμμαχιών (ΔΣΣ): η περίπτωση των Ελληνικών Επιχειρήσεων*» και εκπονείται στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ο.Δ.Ε.) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργία και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης σε Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες (ΔΣΣ).

Η συμμετοχή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας και σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας. Επιπλέον, θα θέλαμε να τονίσουμε ότι όλες οι απαντήσεις που θα δώσετε θα θεωρηθούν εμπιστευτικές, δεν θα δημοσιοποιηθούν με κανένα τρόπο και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό εκτός από αυτόν της έρευνας.

Τέλος, σας γνωστοποιούμε ότι, εάν ενδιαφέρεστε, μετά το πέρας της έρευνας, μπορούμε να σας ενημερώσουμε για τα συνολικά αποτελέσματα από τη στατιστική ανάλυση που θα γίνει.

Υποψήφιος Διδάκτορας	Νικόλαος Σκλαβούνος
Τηλέφωνο Διδάκτορα	2310-450-618, 6973-407-438
Φαξ Αποστολής	2310-492-815

* Για πληροφορίες σχετικά με την έρευνα, παρακαλώ, απευθυνθείτε στον κ. Νικόλαο Σκλαβούνο, Υποψήφιο Διδάκτορα του Τμήματος Ο.Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, τηλέφωνο

Η Εμπιστοσύνη ως Παράγοντας Επιτυχίας σε Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες (ΔΣΣ)

Ως **Διεθνής Στρατηγική Συμμαχία (ΔΣΣ)** ορίζεται κάθε εμπορική ή παραγωγική επιχειρηματική δραστηριότητα με κάποιον εταίρο από χώρα του εξωτερικού που εμπίπτει στις 5 παρακάτω κατηγορίες.

1. Σε ποιες από τις ΔΣΣ συμμετέχει σήμερα η μητρική εταιρία; Παρακαλούμε να συμπληρώσετε τις τρεις (3) ΔΣΣ που είναι οι πλέον σημαντικές για την επιχείρησή σας (Μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μία ΔΣΣ σε κάθε πλαίσιο).

1. Αντιπρόσωπος στη Χώρα Εξαγωγής	Χώρα	Έτος σύναψης συμφωνίας αντιπροσώπευσης	Σειρά σημαντικότητας ΔΣΣ

2. Συμφωνία Παραγωγής (παραγωγή φασόν)	Χώρα	Έτος σύναψης συμφωνίας παραγωγής	Σειρά σημαντικότητας ΔΣΣ

3. Συμφωνία Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης - Licensing	Χώρα	Έτος σύναψης συμφωνίας	Σειρά σημαντικότητας ΔΣΣ

4. Εξαγορά επιχείρησης, ανεξαρτήτως % συμμετοχής	Χώρα	Έτος εξαγοράς	Σειρά σημαντικότητας ΔΣΣ

5. Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση – International Joint Venture	Χώρα	Έτος δημιουργίας	Σειρά σημαντικότητας ΔΣΣ

Όλες οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν τη ΔΣΣ

η οποία είναι η **πλέον σημαντική για τη μακροπρόθεσμη πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησής σας**

2. Εκφράστε τη συμφωνία ή διαφωνία σας με κάθε μία από τις προτάσεις που ακολουθούν αναφορικά με το **βαθμό εμπιστοσύνης** της εταιρίας σας προς τον τοπικό εταίρο σας:

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Αδιάφορο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στη ΔΣΣ, ο εταίρος μας είναι αξιόπιστος για να ωθήσει το κοινό μας έργο προς τα εμπρός	1	2	3	4	5
Με βάση την εμπειρία από τη ΔΣΣ, γνωρίζουμε ότι μπορούμε να εμπιστευτούμε πλήρως τον εταίρο μας	1	2	3	4	5
Στη ΔΣΣ, αισθανόμαστε ασφαλείς με τον εταίρο μας εξαιτίας της ειλικρίνειάς του	1	2	3	4	5
Στη ΔΣΣ, είμαστε σίγουροι ότι ο εταίρος μας δεν θα μας εκμεταλλευτεί	1	2	3	4	5
Στη ΔΣΣ, ο εταίρος μας είναι πάντα έτοιμος και πρόθυμος να μας προσφέρει υποστήριξη πέρα από τα πλαίσια της ΔΣΣ	1	2	3	4	5
Στη ΔΣΣ, ο εταίρος μας συνυπολογίζει την ευημερία της εταιρίας μας μαζί με τη δική του, κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων	1	2	3	4	5
Στη ΔΣΣ, η σχέση με τον εταίρο μας χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης	1	2	3	4	5

3. Αξιολογήστε τη **φήμη του εταίρου σας** κατά το χρόνο του σχηματισμού της ΔΣΣ:

Πολύ κακή	Κακή	Μέτρια	Καλή	Πολύ καλή
1	2	3	4	5

4. Είχε η εταιρία σας **συνεργαστεί στο παρελθόν με τον εταίρο σας σε συμμαχία/ες** πριν την ίδρυση αυτής της ΔΣΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5. Η **επικοινωνία** μεταξύ των εταιρών της ΔΣΣ μπορεί να χαρακτηριστεί ως:

	<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Αδιάφορο</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
Έγκαιρη	1	2	3	4	5
Έγκυρη / Αξιόπιστη	1	2	3	4	5
Επαρκής	1	2	3	4	5
Πλήρης	1	2	3	4	5
Εύκολη	1	2	3	4	5

6. Εκφράστε τη συμφωνία ή διαφωνία σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις όσον αφορά τη **συμπεριφορά** του εταίρου σας όπως την αντιλαμβάνεστε εσείς:

	<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Αδιάφορο</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
Μερικές φορές ο εταίρος αλλάζει ελαφρώς τα δεδομένα προκειμένου να πετύχει ό,τι χρειάζεται	1	2	3	4	5
Μερικές φορές ο εταίρος έχει υποσχεθεί να κάνει κάποιες ενέργειες τις οποίες τελικά δεν τις υλοποίησε	1	2	3	4	5
Μερικές φορές ο εταίρος, για να εκπληρώσει τους δικούς του στόχους, αποτυγχάνει να παρέχει στην επιχείρησή μας την υποστήριξη που είναι υποχρεωμένος να παρέχει	1	2	3	4	5

7. Εκφράστε τη συμφωνία ή διαφωνία σας όσον αφορά τους **μηχανισμούς ελέγχου** με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις:

	<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Αδιάφορο</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
Συνεργαζόμαστε συχνά με νομικούς εμπειρογνώμονες για να επιλύσουμε τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της ΔΣΣ	1	2	3	4	5
Για το συντονισμό της ΔΣΣ εφαρμόζουμε αυστηρά τους όρους των συμβάσεων που έχουμε συνάψει με τον εταίρο μας	1	2	3	4	5
Βασιζόμαστε σε νομικά μέσα για να διασφαλίσουμε ότι ο εταίρος πληροί τις υποχρεώσεις του	1	2	3	4	5

Οι όροι της συμφωνίας εφαρμόζονται αυστηρά στη ΔΣΣ	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συγκεκριμένη ΔΣΣ έχει επιτύχει **βελτίωση των παρακάτω χαρακτηριστικών επίδοσης**:

Χαρακτηριστικό Επίδοσης	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Αύξηση Πωλήσεων	1	2	3	4	5
Αύξηση Μεριδίων Αγοράς	1	2	3	4	5
Αύξηση Κερδοφορίας	1	2	3	4	5
Επίτευξη Γενικών Στόχων Συμμαχίας	1	2	3	4	5
Απόκτηση Γνώσεων	1	2	3	4	5

9. Πως θα χαρακτηρίζατε το **περιβάλλον** στο οποίο δραστηριοποιείται αυτή η ΔΣΣ; Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την ένταση της συμφωνίας σας με βάση τις προτάσεις που περιγράφονται στα άκρα της κλίμακας.

Πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και την ευημερία της εταιρίας μου	1	2	3	4	5	Πολύ επικίνδυνο, μία λανθασμένη ενέργεια μπορεί να συνεπάγεται ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες για την εταιρία μου
Πλούσιο σε επιχειρηματικές ευκαιρίες και ευκαιρίες marketing	1	2	3	4	5	Πολύ αγχωτικό, απαιτητικό, εχθρικό για την επιβίωση της εταιρίας μου
Ένα περιβάλλον που η εταιρία μου μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς όφελός της, όπως αυτό το οποίο μια δεσπόζουσα επιχείρηση αντιμετωπίζει σε ένα κλάδο με αδύναμο ανταγωνισμό και λίγα εμπόδια	1	2	3	4	5	Ένα κυρίαρχο περιβάλλον στο οποίο οι πρωτοβουλίες της εταιρίας μου έχουν ελάχιστη επιρροή σε σχέση με τις τεράστιες πολιτικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές δυνάμεις που υπάρχουν

10. Ο συνολικός αριθμός του μόνιμου διοικητικού και εργατικού προσωπικού της επιχείρησής σας σήμερα είναι [____] άτομα.

11. Η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται στη:
 μεταποίηση παροχή υπηρεσιών

12. Ο κύκλος εργασιών (σε ευρώ) της εταιρίας σας το 2016 ήταν:

Έως 1,00 εκατ. 1,01-5,00 εκατ. 5,01-10,00 εκατ. άνω των 10,01 εκατ.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία και το χρόνο σας!

Αν επιθυμείτε να σας ενημερώσουμε για τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, παρακαλούμε να συμπληρώσετε τον παρακάτω πίνακα:

Στοιχεία Στελέχους της επιχείρησης για την προώθηση των αποτελεσμάτων της έρευνας	
Θέση στην Επιχείρηση	
E-mail	
Τηλέφωνο Επικοινωνίας	

Ολοκληρώνοντας, θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε εκ νέου ότι όλες οι απαντήσεις σας θα θεωρηθούν εμπιστευτικές, δεν θα δημοσιοποιηθούν με κανένα τρόπο και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό εκτός από αυτόν της έρευνας.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία και το χρόνο σας!

Με εκτίμηση,

Ιωάννης Χατζηδημητρίου

Νικόλαος Σκλαβούνος