

## Στον αστερισμό του εικονικού καπιταλισμού: Νέες τεχνολογίες της πληροφορίας και δίκτυα επιχειρήσεων

Γεώργιος Δουράκης\*

### Περίληψη

*Η σύνθεση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών μεταξύ τους και η δημιουργία ηλεκτρονικών δικτύων, εκμηδενίζει το χώρο και το χρόνο και δημιουργεί τις τεχνικές προϋποθέσεις να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ζούμε.*

*Ο συγγραφέας της μελέτης, αναλύοντας το επιχείρημα του «νόμου του μικρόκοσμου» επιχειρεί από τη μία να αναδείξει τις δυνατότητες που προσφέρουν στα ΜΜΕ οι Νέες Τεχνολογίες και από την άλλη να καταδείξει την απρόσμενη συνάρθρωση συγκεντρωτικών και αποκεντρωτικών τάσεων.*

*Σε τελική ανάλυση, ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των δομών, είναι θέμα στρατηγικής επιλογής και συγκεκριμένων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών.*

### 1. Οι νέες τεχνολογίες της πληροφορίας

Το βασικό χαρακτηριστικό των Νέων Τεχνολογιών της Πληροφορίας (ΝΤΠ) είναι η σύζευξη των υπολογιστών με τις τηλεπικοινωνίες και η δημιουργία ηλεκτρονικών δικτύων έντασης επικοινωνίας, που ενσωματώνουν τη νέα λειτουργία της μεταβίβασης πλη-

---

\* Διδάκτορας οικονομικών επιστημών.

ροφοριών οιασδήποτε μορφής –δεδομένα, κείμενο, ήχος, εικόνα βίντεο– στις προηγούμενες συμβατικές λειτουργίες που εκτελούσε μέχρι τώρα ένας απομονωμένος υπολογιστής, δηλαδή τη συλλογή, επεξεργασία και αποθήκευση δεδομένων (Yates και Benjamin, 1991· Li, 1995). Αν λάβουμε υπόψη ότι την ίδια στιγμή παρατηρείται δραστική μείωση του κόστους των ΝΤΠ (Scott Morton, 1991· Sherman, 1993), τότε η σύνθεση των υπολογιστών μεταξύ τους και η δημιουργία ηλεκτρονικών δικτύων εκμηδενίζει τα εμπόδια του χώρου και του χρόνου και δημιουργεί τις τεχνικές προϋποθέσεις για να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο ζούμε και εργαζόμαστε (Halal, 1993· Kallinikos, 1996a· Δουράκης, 1995, 1997). Πράγματι, με την εμφάνιση των ηλεκτρονικών δικτύων και την καθιέρωση κοινών προτύπων επικοινωνίας, αλλάζει εκ βάθρων η οικονομία της πληροφορίας, αφού πλέον υπάρχει η δυνατότητα, με πολύ χαμηλό κόστος, να επικοινωνούν όλοι μεταξύ τους, ασχέτως όγκου ή μορφής των διακινούμενων πληροφοριών και αριθμού συμμετεχόντων (Evans και Wurster, 1997).

Οι εξελίξεις αυτές είχαν άμεσο αντίκτυπο στο χώρο των επιχειρήσεων. Πράγματι, η δραστική μείωση του κόστους των τεχνολογιών της πληροφορίας διεύρυνε κατά πολύ το πεδίο των δυναμικών εφαρμογών. Έτσι, οι επιχειρήσεις δεν αρκούνται πλέον στην αυτοματοποίηση κάποιων τυποποιημένων και επαναλαμβανόμενων εργασιών δευτερεύουσας σημασίας. Επιδιώκουν να μετατρέψουν τις ΝΤΠ σε αιχμή του ανταγωνιστικού δόρατος, επεκτείνοντας την εφαρμογή τους και σε δραστηριότητες στρατηγικού χαρακτήρα, από τις οποίες εξαρτάται άμεσα η θέση που κατέχουν στην αγορά. Με τη στρατηγική χρησιμοποίηση των ΝΤΠ σε διεπιχειρησιακό επίπεδο, επιδιώκεται η μεταβολή της δομής του ανταγωνισμού και των κανόνων του παιχνιδιού –τόσο στο εσωτερικό ενός κλάδου, όσο και διακλαδικά– και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μακράς διάρκειας (Parson, 1983· Rockart και Scott Morton, 1984· Benjamin et al., 1984· McFarlan, 1984· Cash και Konsynski, 1985· Porter και Millar, 1985· Hirschheim και Adams, 1991· Li, 1995· Callon, 1996). Προφανώς, η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί την αναβάθμιση του υπολογιστή και την προώθησή του από τα ενδότερα των έσω της επιχείρησης, στα «σαλόνια» της επιχειρησιακής στρατηγικής.

## 2. ΝΤΠ και δίκτυα διεπιχειρησιακής συνεργασίας

Το φαινόμενο της διεπιχειρησιακής συνεργασίας, που εμφανίζει εντυπωσιακή έξαρση τα τελευταία χρόνια, δεν είναι καθόλου καινούργιο. Χωρίς να παραγνωρίζουμε την καθοριστική σημασία των ΝΤΠ, δε συμμαριζόμαστε την κρατούσα άποψη ότι τα δίκτυα διεπιχειρησιακής συνεργασίας είναι δημιούργημα της σύγχρονης πληροφορικής. Στην πραγματικότητα, η μορφή του επιχειρησιακού δικτύου είναι ένας υπεραιώνόβιος θεσμός οικονομικής οργάνωσης, αφού το σύστημα της οικιακής μεταποίησης με το καθεστώς της *εξωτερικής ανάθεσης (putting-out system)* ήταν ήδη γνωστό και διαδεδομένο πολύ πριν από τη βιομηχανική επανάσταση (Landes, 1969· Lazerson, 1995). Υπό αυτή την έννοια, δεν έχουν άδικο όσοι θεωρούν ότι τα σημερινά δίκτυα ουσιαστικά είναι η σύγχρονη τεχνολογική εκδοχή ενός παλαιότατου –προβιομηχανικού– θεσμού οικονομικής οργάνωσης (Child, 1987· Miles, 1989· Lazerson, 1995· Kumar et al., 1998).

Στην Ιαπωνία, ανέκαθεν, οι όμιλοι επιχειρήσεων με τη μορφή δικτύου (*keiretsu*) αποτελούσαν την κυρίαρχη μορφή οργάνωσης σε ένα ευρύτατο φάσμα οικονομικών δραστηριοτήτων (Gerlach, 1992· Ferguson, 1990· Fruin, 1992· Lincoln et al., 1992· Journal of Japanese Trade and Industry, 1993· Miyashita και Russel, 1994· Aoki, 1990· Nakamura, 1981· Smitka, 1991· Nishiguchi, 1994). Ορισμένοι δυτικοί αναλυτές, μάλιστα, θεωρούν ότι τα *keiretsu* είναι ένας από τους παράγοντες που συνέβαλαν αποφασιστικά στο μεταπολεμικό οικονομικό θαύμα αυτής της χώρας, γι' αυτό άλλωστε και συνιστούν θερμά την υιοθέτηση ανάλογων μορφών συλλογικής οργάνωσης και από πλευράς δυτικών επιχειρήσεων<sup>1</sup>.

Ωστόσο, τέτοιες ενδιάμεσες μορφές συντονισμού και κλαδικής οργάνωσης, που στηρίζονται στον διεπιχειρησιακό καταμερισμό εργασίας, είναι ήδη γνωστές και στις δυτικές χώρες εδώ και πολλές δεκαετίες (σε ορισμένους τουλάχιστον κλάδους, όπως οι κατασκευές, οι εκδόσεις και οι κινηματογραφικές ή τηλεοπτικές παραγωγές) (Johnston και Lawrence, 1988· Storper, 1989· Miles και Snow, 1986· Byrne και Otis, 1993). Το καινούργιο στοιχείο που παρατηρεί κανείς τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, είναι η επέκταση αυτού του θεσμού και στους κλάδους των υποδημάτων, του έτοιμου ενδύματος και των ηλεκτρονικών προϊόντων (όλοι τους έντασης εργασίας), που χαρακτηρίζονται από ταχύτατους ρυθμούς τεχνολογικής απαξίωσης των εκρών και μεταβολής των καταναλωτικών προτύπων, αλλά και σε έντονα καθετοποιημένους κλάδους,

όπου υπήρχαν αποκλειστικά και μόνο επιχειρήσεις πολύ μεγάλου μεγέθους (π.χ. χαλυβουργία, αυτοκινητοβιομηχανία, χημική βιομηχανία, κλάδος φωτογραφικού υλικού) (Miles, 1989· Tully, 1993).

Αυτή η εντυπωσιακή διάδοση των δικτύων διεπιχειρησιακής συνεργασίας σε όλο και περισσότερους κλάδους, έχει άμεση σχέση με τη διάδοση των ηλεκτρονικών δικτύων (στην απλή ή την προωθημένη μορφή των τηλεματικών εφαρμογών). Η χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων από τις επιχειρήσεις βελτιώνει σημαντικά την ταχύτητα και την ποιότητα της επικοινωνίας και μειώνει το κόστος του εξωτερικού (διεπιχειρησιακού) συντονισμού των δραστηριοτήτων (Malone et al., 1987· Child, 1987· Gurbaxani και Whang, 1991· Williamson, 1985). Το γεγονός αυτό ευνοεί τη στρατηγική εστίαση (*strategic focus*) στις δραστηριότητες εκείνες που η επιχείρηση γνωρίζει καλύτερα, την *αποκαθετοποίηση* (*vertical disintegration*) και τη συνακόλουθη *εξωτερική προμήθεια* (*outsourcing, contracting out*) των αναγκαίων εισροών (Quinn, 1992· Quinn et al., 1990, 1994· Quinn και Hilmer, 1994· Tully, 1993· Johnston και Lawrence, 1988· Prahalad και Hamerl, 1990· Miles, 1989· Miles και Snow, 1986· Dourakis, 1999).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι εξελίξεις αυτές σηματοδοτούν το πέρασμα από μια μορφή οικονομικής οργάνωσης που στηρίζεται στον ενδοεπιχειρησιακό καταμερισμό εργασίας, σε μια άλλη μορφή που στηρίζεται στον διεπιχειρησιακό καταμερισμό<sup>2</sup>, χωρίς όμως να οδηγούμαστε και πάλι στην επικράτηση αμιγώς αγοραίων συναλλαγών, αλλά σε κάποιες ενδιάμεσες μορφές οικονομικής οργάνωσης, που συχνά εμφανίζονται με τη μορφή του επιχειρησιακού δικτύου (Miles και Snow, 1986· Thorelli, 1986· Powell, 1987· Jarillo, 1988, 1990· Child, 1987· Miles, 1989· Starkey et al., 1991· Ring και Van de Ven, 1992· Gerlach, 1992· Fruin, 1992). Στην προκειμένη περίπτωση, η κατανομή των πόρων και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων δεν πραγματοποιείται ούτε με εσωτερικούς διοικητικούς μηχανισμούς, αλλά ούτε και με καθαρά αγοραίους μηχανισμούς διασύνδεσης των συναλλασσόμενων μερών.

Δε χωρά αμφιβολία ότι οι σημερινές μορφές εξωτερικού εφοδιασμού είναι ποιοτικά διαφορετικές από αντίστοιχες μορφές του πρόσφατου, αλλά και του απώτερου παρελθόντος. Η προμήθεια των απαιτούμενων εισροών δε γίνεται πλέον από τυχαίες επιχειρήσεις μέσω απλών συναλλαγών αγοράς, αλλά μέσα από μονιμότερα δίκτυα *επιλεγμένων* προμηθευτών με τους οποίους υπογράφονται μακροχρόνια συμβόλαια συνεργασίας. Επομένως, αν κάτι

πρέπει να υπογραμμισθεί ιδιαίτερα στο νέο σκηνικό της σύγχρονης κλαδικής οργάνωσης, αυτό είναι το στοιχείο της αυξανόμενης διεπιχειρησιακής συνεργασίας μέσω δημιουργίας κάθετων δικτύων κατά μήκος της εξωτερικής αλυσίδας προστιθέμενης αξίας (Johnston και Lawrence, 1988). Τα δίκτυα αυτά είναι σχετικά σταθερά και διέπονται από ένα μείγμα σχέσεων ανταγωνισμού και συνεργασίας με μονιμότερη προοπτική και πιο μακροχρόνιους ορίζοντες από τις αμιγείς σχέσεις αγοράς. Αυτό, βέβαια, δε σημαίνει ότι σε κλαδικό επίπεδο παύει να λειτουργεί η αγορά και ο ανταγωνισμός. Αυτό που στην πραγματικότητα συμβαίνει είναι ότι ο ανταγωνισμός μπολιάζεται με στοιχεία διεπιχειρησιακής συνεργασίας, χωρίς όμως να αμβλύνεται. Απλώς, αλλάζει μορφή και από ατομικός γίνεται *συλλογικός (co-operative)*. Στα πλαίσια αυτού του νέου συλλογικού ανταγωνισμού δε συναγωνίζονται πια μεταξύ τους μεμονωμένες επιχειρήσεις, αλλά ομάδες επιχειρήσεων συγκροτημένες σε δίκτυα (Miles και Snow, 1986· Miles, 1989· Gomes-Casseres, 1994· Bettis και Hitt, 1995· Badaracco, 1991· Castells, 1996)<sup>3</sup>. Στην προκειμένη περίπτωση, η οργανωτική υπόσταση αυτών των επιχειρήσεων μεταβάλλεται και από ατομική γίνεται συλλογική ή, καλύτερα, *ομοσπονδιακή (federal)*, κατ' εικόνα και ομοίωση των μεγάλων ομοσπονδιακών κρατών που συναντάμε στην Ευρώπη και την Αμερική (Handy, 1996· Ο' Toole και Bennis, 1992).

Πολλοί πιστεύουν ότι η διεπιχειρησιακή συνεργασία και ο συλλογικός ανταγωνισμός είναι ένα καθολικό διαρθρωτικό φαινόμενο της εποχής μας, με σαφείς ενδείξεις μονιμότητας και μακροχρόνια προοπτική. Τίθεται, όμως, το ερώτημα κατά πόσο μπορεί να θεωρηθεί και σαν μια *ποιοτικά* διαφορετική και ευδιάκριτη φάση του καπιταλισμού, μια φάση που σημαδεύεται από την υποχώρηση των μεγάλων ολιγοπωλών και την κυριαρχία δικτυωμένων, δυναμικών και ευέλικτων μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τουτέστιν, κατά πόσο ο μονοπωλιακός καπιταλισμός παραχωρεί, όντως, τη θέση του σε μια νέα μορφή *συλλογικού καπιταλισμού (collective capitalism)* στο κατώφλι της νέας χιλιετίας. Πριν, όμως, απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό, θα αναφερθούμε στις μορφές που μπορεί να προσλάβει η διεπιχειρησιακή συνεργασία, καθώς και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι ΝΤΠ.

### 3. Μορφές διεπιχειρησιακής συνεργασίας

Στη βιβλιογραφία υπάρχει μια αρκετά μεγάλη γκάμα παρεμφερών και ασαφών –κατά κανόνα– εννοιών (όπως επιχειρησιακά δίκτυα, στρατηγικές συμμαχίες, συνεργασίες, κοινοπραξίες, συνασπισμοί, κοινές επιχειρήσεις, όμιλοι, keiretsu και τα τοιαύτα), που χρησιμοποιείται για να εκφράσει το φαινόμενο της διεπιχειρησιακής συνεργασίας σε όλες του τις πτυχες (Gerlach, 1992· Freeman, 1991· Granovetter, 1994· Drucker, 1989· Handy, 1990· Reich, 1991· Ring και Van de Ven, 1992· Pekar και Allio, 1994· Castells, 1996). Εξίσου ασαφές είναι συχνά και το περιεχόμενο που αποδίδεται στην ευρύτερη έννοια του δικτύου (Jones et al., 1997· Powell και Smith-Doerr, 1994· Kallinikos, 1996b). Η τυπολογία που προτείνουμε για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης στηρίζεται στο κριτήριο της κλαδικής προέλευσης των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Με βάση το κριτήριο αυτό, μια συνεργασία μπορεί να χαρακτηριστεί ως κάθετη (αποτελούμενη από συμπληρωματικές επιχειρήσεις που λειτουργούν κατά μήκος της ίδιας αλυσίδας εισροών-εκροών), οριζόντια ή ενδοκλαδική (αποτελούμενη από άμεσα ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου) και διαγώνια ή διακλαδική (αποτελούμενη από επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων) (Hinterhuber και Levin, 1994· Dourakis, 1998). Οι τρεις αυτές μορφές διεπιχειρησιακής συνεργασίας αποτελούν άμεσα υποκατάστατα των αντίστοιχων μορφών ιδιοκτησιακής ολοκλήρωσης (κάθετη, οριζόντια, διακλαδική). Με μοναδική διαφορά ότι στην προκειμένη περίπτωση οι επιχειρήσεις είναι νομικά ανεξάρτητες και, άρα, ο καταμερισμός εργασίας είναι πλέον διεπιχειρησιακός και όχι ενδοεπιχειρησιακός.

Το στοιχείο της δυνατότητας πρόσβασης σε συμπληρωματικούς πόρους αποτελεί τη σταθερή επωδό όλων των μορφών διεπιχειρησιακής συνεργασίας<sup>4</sup>. Η χρήση συμπληρωματικών πόρων που διαθέτουν οι άλλες επιχειρήσεις του δικτύου αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε διεπιχειρησιακής συνεργασίας. Ο λόγος είναι απλός. Σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας, οι επιχειρήσεις επιζητούν την ευελιξία με τη γενική έννοια του όρου, δηλαδή προσπαθούν να δεσμεύσουν όσο το δυνατόν λιγότερα κεφάλαια σε πάγιες επενδύσεις για να ελαχιστοποιήσουν το ανέκκλητο κόστος και να προφυλαχθούν από τις έντονες διακυμάνσεις της ζήτησης (Landes, 1969· Hirschman, 1957· Piore και Sabel, 1984· Child, 1987 Porter και Fuller, 1986). Το ίδιο επιδιώκουν και με τους υπόλοιπους συντελεστές της παραγωγής (εργασία, πρώ-

τες ύλες). Η διατύπωση, όμως, ενός γενικού νόμου της ευελιξίας που διέπει οποιοδήποτε φαινόμενο διεπιχειρησιακής συνεργασίας και συλλογικού ανταγωνισμού δεν είναι αρκετή. Κι αυτό γιατί το κυρίως ζητούμενο στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης ανάλυσης είναι να δούμε με ποιον ακριβώς τρόπο εξειδικεύεται ο γενικός αυτός νόμος σε κάθε ξεχωριστή περίπτωση. Πίσω από την εκάστοτε συγκεκριμένη μορφή διεπιχειρησιακής συνεργασίας υπάρχει μια ιδιαίτερη οικονομική λογική, την οποία η ανάλυση οφείλει κάθε φορά να αποκαλύπτει. Αυτό ακριβώς θα προσπαθήσουμε να κάνουμε παρακάτω, διερευνώντας μερικές συγκεκριμένες περιπτώσεις επιχειρησιακών δικτύων, που κατατάσσονται στην κατηγορία των κάθετων και οριζόντιων μορφών διεπιχειρησιακής συνεργασίας. Αυτό, βέβαια, σημαίνει ότι η ανάλυση δεν μπορεί και δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στο ρόλο που διαδραματίζουν οι ΝΤΠ. Όπως προαναφέραμε, η μορφή του διεπιχειρησιακού δικτύου είναι πολύ παλαιότερη και προϋπάρχει της πληροφορικής, οπότε φυσικό είναι να υπάρχουν και άλλοι προσδιοριστικοί παράγοντες, πέραν των ΝΤΠ.

#### 4. Η αμφίπλευρη συμβολή των ΝΤΠ στη διαμόρφωση των διεπιχειρησιακών δικτύων

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι ΝΤΠ συμβάλλουν στη δημιουργία και επέκταση των σημερινών συλλογικών μορφών ανάπτυξης των επιχειρήσεων με δύο διαφορετικούς και συμπληρωματικούς τρόπους. Αφενός μεν ως πολύτιμη *εισροή* με εξαιρετικές επικοινωνιακές ιδιότητες, που χρησιμοποιείται από τις αλληλοεξαρτώμενες επιχειρήσεις κατά μήκος μιας αλυσίδας προμηθευτών-πελατών για να συντονίσουν καλύτερα τις συμπληρωματικές δραστηριότητές τους και να συσφίξουν τις σχέσεις τους, αφετέρου δε ως *εκροή* παραγόμενη από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους των ΝΤΠ. Στην πρώτη περίπτωση, οι ΝΤΠ συμβάλλουν στη διάδοση των κάθετων δικτύων συνεργασίας, καθώς με τις δυνατότητες επικοινωνίας και συντονισμού επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να βγουν έξω από τα όριά τους και να προσπαθήσουν να χαράξουν μια συνολική στρατηγική ανταγωνισμού –σε θέματα κόστους, ποιότητας, ποικιλίας, ταχύτητας, εξυπηρέτησης πελατών– που θα έχει ως σημείο αναφοράς ολόκληρο το φάσμα της αλυσίδας εφοδιασμού και όχι μόνο τις δραστηριότητες

που λαμβάνουν χώρα εντός των επιχειρησιακών τειχών (Rocart και Scott Morton, 1984· Johnston και Lawrence, 1988· Womack και Jones, 1994, 1996· Lorenzoni και Baden-Fuller, 1995· MacDuffie και Helper, 1997· Drucker, 1998). Στη δεύτερη περίπτωση, το δυσβάστακτο κόστος και η πολυπλοκότητα της έρευνας και ανάπτυξης των ΝΤΠ ωθεί τις επιχειρήσεις που παράγουν τις τεχνολογίες αυτές στο δρόμο της συνεργασίας με τη μορφή των οριζόντιων στρατηγικών συμμαχιών (Aldrich και Sasaki, 1995· Ham et al., 1998· Link και Tassej, 1989· Ouchi και Kremen-Bolton, 1998· Porter και Fuller, 1986· Evan και Olk, 1990· Arroyo, 1990· Quintas και Guy, 1995· Kirkpatrick, 1992).

Έτσι, εξετάζοντας την πληροφορική τεχνολογία ως εισροή, αλλά και ως εκροή, μπορούμε να διαμορφώσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη συμβολή της στην προώθηση της διεπιχειρησιακής συνεργασίας και του συλλογικού ανταγωνισμού. Δεν χωρά αμφιβολία ότι πρόκειται για έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, που –με τον ένα ή τον άλλο τρόπο– συνδέεται άμεσα με την πρωτοφανή έξαρση του φαινομένου των διεπιχειρησιακών δικτύων.

#### 4.1. Οι ΝΤΠ ως χρησιμοποιούμενη εισροή στρατηγικής σημασίας: δίκτυα κάθετης διεπιχειρησιακής συνεργασίας

Οι έντονες διακυμάνσεις και η διαφοροποίηση της ζήτησης καταναλωτικών αγαθών, με τη συνακόλουθη κατάρρευση των αντίστοιχων μαζικών αγορών, καθιστούν άκρως επισφαλείς και παράτολμες τις επενδύσεις εξειδικευμένου παγίου κεφαλαίου σε μεγάλη γκάμα συμπληρωματικών δραστηριοτήτων κατά μήκος της εξωτερικής αλυσίδας προστιθέμενης αξίας, δεδομένου ότι οι επενδύσεις αυτές συνιστούν ένα ιδιαίτερα σοβαρό ανέκκλητο κόστος. Αυτό ισχύει ακόμη και όταν η καθετοποίηση γίνεται με συγχώνευση ή εξαγορά ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων (εξωτερική επέκταση) και όχι με δημιουργία νέων μονάδων (εσωτερική επέκταση). Για την επιχείρηση, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις συνιστούν επένδυση παγίου κεφαλαίου, έστω και αν σε επίπεδο οικονομίας δεν καταγράφεται σχηματισμός νέου παγίου κεφαλαίου που προκαλεί αύξηση της συνολικής προσφοράς του κλάδου και όξυνση του ανταγωνισμού (Douglakis, 1998). Σε συνθήκες οικονομικής αβεβαιότητας και αστάθειας των αγορών, η πιο ενδεδειγμένη λύση για να καταστεί μια μεγάλη καθετοποιημένη επιχείρηση ανταγωνιστική, είναι η οδός της στρατηγικής εστίασης μέσω της διαδικα-



σίας αποκαθετοποίησης. Στην περίπτωση αυτή, όμως, η αποκαθετοποιούμενη επιχείρηση χάνει τον άμεσο έλεγχο μιας σειράς αναγκαίων εισροών, τις οποίες οφείλει στο εξής να αγοράζει από εξωτερικούς προμηθευτές. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει αφάνταστα τη διατήρηση της ομαλής ροής των εν λόγω εισροών στις επιθυμητές προδιαγραφές ποιότητας, κόστους και παράδοσης, καθιστώντας την επιχείρηση εξαιρετικά ευάλωτη στις συχνές και αιφνίδιες διακυμάνσεις της αγοράς. Μια εναλλακτική λύση που μπορεί να την εξασφαλίσει από τέτοιου είδους προβλήματα είναι η συμμετοχή της σε κάποιο κάθετο δίκτυο συνεργασίας με επιχειρήσεις που λειτουργούν κατά μήκος της ίδιας αλυσίδας εφοδιασμού. Στο εσωτερικό των δικτύων αυτών οι συναλλαγές δε διέπονται από τους νόμους της αγοράς, αλλά από τους κανόνες της οικονομίας των σταθερών συμβολαίων, με συμβατικές και άτυπες δεσμεύσεις που αναλαμβάνουν τα μέλη για την καθιέρωση συναλλακτικών σχέσεων μακράς πνοής. Η διαχείριση των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των ανεξάρτητων επιχειρήσεων ενός δικτύου (Ford et al., 1997) διαφέρει ουσιαστικά από τη διαχείριση των σχέσεων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Οι τελευταίες είναι ιεραρχικές σχέσεις εξουσίας που πηγάζουν από το υφιστάμενο καθεστώς ιδιοκτησίας, ενώ οι πρώτες προϋποθέτουν την ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων. Επομένως, η *εμπιστοσύνη* και η *συνέπεια* είναι ο ακρογωνιαίος λίθος πάνω στον οποίο στηρίζεται η διεπιχειρησιακή συνεργασία – αλλά και η συνεργασία γενικότερα (Sabel, 1992· Sako, 1992· Lorenz, 1993· Fukuyama, 1995· Kumar, 1996· Byrne και Otis, 1993· Kramer και Tyler, 1996· Kumar et al., 1998· Hirschman, 1970· Gambetta, 1988· Thorelli, 1986· Jarillo, 1988· Hosmer, 1995· Moss Kanter, 1994· Dyer, 1996· Gulati, 1998)<sup>5</sup>.

Τα κάθετα διεπιχειρησιακά δίκτυα είναι τα πλησιέστερα υποκατάστατα των καθετοποιημένων συγκροτημάτων ενιαίας ιδιοκτησίας. Είναι η νέα μορφή οργάνωσης που αποκαθιστά τις κατακερματισμένες κλαδικές δομές που προκύπτουν από την παρατεταμένη οικονομική ύφεση. Αποτελούν την εναλλακτική λύση που απαλλάσσει τις επιχειρήσεις από τα δεινά του γιγαντισμού και της γραφειοκρατικής δυσκαμψίας, χωρίς όμως να τους στερεί τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το μεγάλο μέγεθος (Ο' Toole και Bennis, 1992· Lawler III, 1997). Πρόκειται για μια μορφή ολοκλήρωσης που έχει καθαρά λειτουργικό και όχι νομικό χαρακτήρα, αφού ο συντονισμός και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων δε στηρίζεται πια στην ενότητα ιδιοκτησίας. Οι επιχειρήσεις του δικτύου

είναι ανεξάρτητες, από άποψη ιδιοκτησιακού καθεστώτος και λειτουργούν ως αυτόνομα κέντρα αξιοποίησης, αλλά την ίδια στιγμή ανήκουν σε μια ευρύτερη ενότητα ανταγωνισμού (επιχειρησιακό δίκτυο), με στρατηγική συνοχή την οποία εξασφαλίζει ο συντονιστής του δικτύου μέσα από μηχανισμούς εξωτερικής συνεργασίας και όχι εσωτερικού διοικητικού ελέγχου (Miles, 1989· Lorenzoni και Baden-Fuller, 1995· Hinterhuber και Levin, 1994· Boyle, 1994). Οι μηχανισμοί αυτοί ενεργοποιούν μια συνεχή ροή υλικών και πληροφοριακών πόρων μεταξύ των μελών του δικτύου (παραγγελίες, πρώτες ύλες, τεχνογνωσία, προϊόντα, ενημέρωση για τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, διοικητικές καινοτομίες κ.τ.λ.). Έτσι, ενώ η νεά αυτή μορφή καταμερισμού εργασίας αυξάνει το βαθμό εξειδίκευσης της κάθε επιχείρησης χωριστά, παράλληλα αυξάνει και την ευελιξία του δικτύου ως σύνολο, αφού αυτό είναι σε θέση να ανασυντίθεται αδιάκοπα αναλόγως των συνθηκών και να προσφέρει πολύ μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές (Piore και Sabel, 1984· Best, 1990· Sabel, 1989). Με άλλα λόγια, η επιχείρηση υιοθετεί τη λύση του δικτύου κάθετης συνεργασίας, αναζητώντας την ευελιξία σε επίπεδο μηχανισμών εξωτερικού συντονισμού και εξωτερικών σχέσεων (Child, 1987· Starkey et al., 1991). Στην προκειμένη περίπτωση, αναφερόμαστε στην ευελιξία με την ειδικότερη οικονομική έννοια του όρου, που αναφέρεται στις *οικονομίες φάσματος* ή *ποικιλίας* (*economies of scope*), δηλαδή την ικανότητα παραγωγής μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων, με το ελάχιστο δυνατό *συνολικό κόστος* (Sabel, 1982)<sup>6</sup>.

Τα σημερινά επιχειρησιακά δίκτυα διαφέρουν ουσιαστικά από τα παλαιότερα. Είναι πολύ πιο δυναμικά, ευέλικτα και αποτελεσματικά, χάρη στις εξαιρετικές δυνατότητες συντονισμού που παρέχουν οι ΝΤΠ. Με τη βελτίωση των πληροφοριακών ροών –από άποψη ταχύτητας, ποιότητας και όγκου διακινούμενων πληροφοριών– τα ηλεκτρονικά δίκτυα συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της επικοινωνίας και στη θεαματική σύσφιξη των σχέσεων των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Έτσι, ολοένα και πιο συχνά βλέπουμε μεταποιητικές επιχειρήσεις λιανικής και πολυεθνικές εταιρίες, αεροπορικές εταιρίες με ξενοδοχεία και πρακτορεία ταξιδιών κ.ο.κ., να ενισχύσουν τη θέση τους στην αρένα του πλανητικού ανταγωνισμού μέσω συνεργασίας (Keen, 1991). Στις ΝΤΠ οφείλεται και ένα δίκτυο νέου τύπου, που είθισται να αποκαλείται *εικονική επιχείρηση* (*virtual corporation*). Πρόκειται για εφήμερα δίκτυα, που συγκροτούνται από διάσπαρτες ανά την υφήλιο επι-

χειρήσεις, για να αξιοποιήσουν κάποια συγκεκριμένη ευκαιρία που παρουσιάζεται στην αγορά και παύουν να υφίστανται μόλις εκτελέσουν το συγκεκριμένο αυτό έργο. Το δίκτυο ανασυγκροτείται πάραυτα και με διαφορετική σύνθεση, εάν παρουσιαστεί κάποια άλλη ευκαιρία στην αγορά (Keen, 1991· Davidow και Malone, 1992· Byrne et al., 1993· Goldman, 1994· Handy, 1995· Kallinikos, 1996a· Chesbrough και Teece, 1996· Hope και Hope, 1997· Czerniawska και Potter, 1998). Αυτή η μορφή δικτύου απαιτεί άμεση ανταπόκριση στις συνθήκες της αγοράς και γι' αυτό δε θα μπορούσε να υπάρξει χωρίς τις δυνατότητες στιγμιαίας επικοινωνίας και συντονισμού που προσφέρουν οι ΝΤΠ.

Χρησιμοποιώντας το εννοιολογικό πλαίσιο της *θεωρίας του κόστους συναλλαγών (transaction cost theory)* (Coase, 1937· Williamson, 1975, 1981, 1985, 1994, 1996a, 1996b· Williamson και Ouchi, 1991· Barney και Ouchi, 1986· North, 1990)<sup>7</sup>, μπορούμε να πούμε ότι οι ΝΤΠ μειώνουν το κόστος εξωτερικού συντονισμού των δραστηριοτήτων (των λεγόμενων συναλλαγών αγοράς) εν σχέσει με το κόστος εσωτερικού συντονισμού των (ενδο)επιχειρησιακών συναλλαγών και ωθούν τις επιχειρήσεις προς την αποκαθετοποίηση, τη μείωση μεγέθους και την εξωτερική προμήθεια των αναγκαίων εισροών. Τα ηλεκτρονικά δίκτυα ευνοούν τις ενδιάμεσες και αγοραίες μορφές οικονομικής οργάνωσης, επειδή θεωρείται ότι συμβάλλουν στη δραστική μείωση του κόστους αναζήτησης προμηθευτών, του κόστους επικοινωνίας μαζί τους και, εμμέσως, του κόστους διαπραγμάτευσης και εκτέλεσης συμβολαίων και του κόστους διατήρησης αποθεμάτων (Malone et al., 1987· Gurbaxani και Whang, 1991· Williamson, 1985). Επομένως, δε χωρά αμφιβολία ότι με την έλευση και εφαρμογή των ΝΤΠ αναιρείται εμπράκτως η μέχρι πρότινος κρατούσα άποψη ότι μοναδική ορθολογική λύση στο ανταγωνιστικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι η καθετοποίηση, η αύξηση μεγέθους και η εσωτερικήυση όσο το δυνατόν περισσότερων δραστηριοτήτων κατά μήκος της προμηθευτικής αλυσίδας (Chandler, 1982, 1977, 1990, 1986).

Όλες οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται κατά μήκος μιας αλυσίδας εφοδιασμού, επιδιώκουν από κοινού τη μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση σε έναν ή περισσότερους δείκτες οικονομικής επίδοσης, ώστε να ενισχύσουν σημαντικά τη θέση τους στο στίβο του ανταγωνισμού. Κάτι τέτοιο θα ήταν ανέφικτο να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά σε μεμονωμένη βάση, επειδή κάθε επιχείρηση από μόνη της ελέγχει άμεσα μικρό μόνο ποσοστό της συνολικής προ-

στιθέμενης αξίας του τελικού προϊόντος. Εάν, επί παραδείγματι, υποθεθεί ότι στρατηγικός στόχος είναι η μείωση του κόστους παραγωγής του τελικού προϊόντος κατά 10% και η επιχείρηση με τις εσωτερικές δραστηριότητές της είναι υπεύθυνη μόνο για το 20% της συνολικής προστιθέμενης αξίας, τότε για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός χρειάζεται να μειώσουν ταυτοχρόνως το κόστος παραγωγής τους κατά 10% όλες οι συμπληρωματικές επιχειρήσεις της αλυσίδας εφοδιασμού. Για να πετύχει από μόνη της κάτι τέτοιο η συγκεκριμένη επιχείρηση, πρέπει να μειώσει το δικό της εσωτερικό κόστος κατά 50% και όχι κατά 10%, διότι εν τοιαύτη περιπτώσει, η επίπτωση στο συνολικό κόστος θα ήταν μια μείωση της τάξης μόλις του 2% (το 20% του 10%, δηλαδή το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η εν λόγω επιχείρηση στη συνολική προστιθέμενη αξία του τελικού προϊόντος). Βλέπουμε, λοιπόν, ότι για να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας μια επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να πάψει να ομφαλοσκοπεί και να γίνει περισσότερο εξωστρεφής, αφού η υλοποίηση των ειδικότερων στρατηγικών στόχων της (κόστος, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, ταχύτητα εργασιών, εξυπηρέτηση πελατών) δεν εξαρτάται μόνον από τις δικές της εσωτερικές διεργασίες, αλλά και από τις δραστηριότητες των άλλων συμπληρωματικών επιχειρήσεων από τις οποίες προμηθεύεται εισροές και/ή στις οποίες διαθέτει προϊόντα. Υπό αυτή την έννοια, ο ανταγωνισμός μετατρέπεται σε συλλογική υπόθεση, αφού ο οικονομικός λογισμός και η επιχειρησιακή στρατηγική δεν έχουν ως σημείο αναφοράς και πεδίο εφαρμογής τη μεμονωμένη επιχείρηση ως νομική οντότητα, αλλά ολόκληρο το φάσμα της εξωτερικής αλυσίδας προστιθέμενης αξίας και όλες τις επιχειρήσεις από τις οποίες αυτή απαρτίζεται (Womack και Jones, 1994· Lorenzoni και Baden-Fuller, 1995· Dyer, 1996· Drucker, 1998).

Η αποφασιστική συμβολή των ΝΤΠ είναι ότι καθιστούν τον αωτέρω δρόμο της κάθετης διεπιχειρησιακής συνεργασίας και του συλλογικού ανταγωνισμού, μια καθ' όλα ρεαλιστική και βιώσιμη εναλλακτική λύση, σε σύγκριση με την παραδοσιακή συνταγή της καθετοποίησης και του γιγαντισμού. Πράγματι, τα σύγχρονα ηλεκτρονικά δίκτυα με την ουσιαστική βελτίωση της επικοινωνίας και του συντονισμού, προάγουν τις νέες μορφές ευέλικτης οικονομικής οργάνωσης, που ευνοούν το μικρομεσαίο μέγεθος και τη διεπιχειρησιακή συνεργασία. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται ένας (δια)κλαδικός ανταγωνισμός νέου τύπου, στα πλαίσια του οποίου τίθενται αντιμέτωπες ευρύτερες επιχειρησιακές ομάδες και όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις.

Παρ' όλα αυτά, σε καμία περίπτωση οι ΝΤΠ δεν υποκαθιστούν τη στρατηγική σκέψη, η οποία διατηρεί στο ακέραιο τη σπουδαιότητά της. Απλώς, συνιστούν το μέσο που επιτρέπει την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων με αποτελεσματικότερο τρόπο. Είναι ευνόητο ότι αν απουσιάζει παντελώς ή απλώς χωλαίνει η επιχειρησιακή στρατηγική, η πληροφορική τεχνολογία αφ' εαυτής δεν μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία, επειδή δεν υπάρχουν ενδεδειγμένοι και σαφείς στρατηγικοί στόχοι. Άρα, ο ρόλος του στρατηγικού συντονιστή ενός κάθετου δικτύου διεπιχειρησιακής συνεργασίας είναι καθοριστικός, δεδομένου ότι πρέπει να έχει την ικανότητα να εντοπίζει και να φέρνει σε επαφή γρήγορα και αποτελεσματικά τις εταιρίες-μέλη που διαθέτουν τους απαιτούμενους κάθε φορά παραγωγικούς πόρους (Miles και Snow, 1986· Miles, 1989· Davidow και Malone, 1992· Byrne et al., 1993· Tully, 1993· Goldman, 1994· Boyle, 1994· Lorenzoni και Baden-Fuller, 1995· Chesbrough και Teece, 1996). Όσον αφορά τα απλά μέλη του δικτύου, η ανταγωνιστικότητά τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο επιθυμητοί εταίροι και συνεργάτες είναι σε ένα περιβάλλον όπου οι συλλογικές μορφές οικονομικής οργάνωσης κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος. Αξίζει να σημειωθεί ότι για την επιλογή των εταίρων τους πολλοί στρατηγικοί συντονιστές θέτουν ως απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη κατάλληλης πληροφοριακής υποδομής, που επιτρέπει την άμεση ένταξη στο ηλεκτρονικό τους δίκτυο, με το σκεπτικό ότι όλο και περισσότερες διεπιχειρησιακές συναλλαγές –παραγγελίες, τιμολόγια, πληρωμές– διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά (π.χ. οι μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου Wal-Mart στις ΗΠΑ και Tesco, στη Μεγάλη Βρετανία) (Δουκίδης et al., 1993). Επομένως, στις μέρες μας, τα ηλεκτρονικά δίκτυα διεπιχειρησιακής συνεργασίας αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για να συσταθούν αποτελεσματικά δίκτυα διεπιχειρησιακής συνεργασίας οιασδήποτε μορφής. Στη βάση ενός πετυχημένου επιχειρησιακού δικτύου βρίσκεται πάντα ένα αποτελεσματικό ηλεκτρονικό δίκτυο (Keen, 1991). Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων θα εξαρτάται εφεξής σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των ηλεκτρονικών πληροφοριακών συστημάτων τους και της ευρύτερης τηλεπικοινωνιακής υποδομής τους.

#### 4.2. Οι ΝΤΠ ως παραγόμενη εκροή: δίκτυα οριζόντιας διεπιχειρησιακής συνεργασίας με τη μορφή των τεχνολογικών στρατηγικών συμμαχιών

Οι ΝΤΠ, όμως, δεν είναι μόνο ένας πολύτιμος πόρος που χρησιμοποιείται ευρύτατα από τις σημερινές επιχειρήσεις με τον τρόπο που προαναφέραμε, για να εδραιώσει την ανταγωνιστική θέση τους στην αγορά. Είναι και μια εκροή που παράγεται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο της πληροφορικής. Τα τελευταία χρόνια, στον κλάδο αυτό παρατηρούνται φαινόμενα εκτεταμένης διεπιχειρησιακής συνεργασίας για ανάπτυξη τεχνολογίας (Porter, 1986), που στις μέρες μας εθίσται να αποκαλούνται *τεχνολογικές στρατηγικές συμμαχίες (technological strategic alliances)*. Οι συμμαχίες αυτές μπορεί να είναι διμερείς (π.χ. Siemens - Matsushita, Ford -Honda, General Motors - Toyota, Daimler-Benz - Mitsubishi) ή πολυμερείς, να συνάπτονται δηλαδή μεταξύ περισσότερων εταιρών, που συγκροτούν ευρύτερα δίκτυα διεπιχειρησιακής συνεργασίας, με σκοπό να αποκτήσουν τεχνολογικό προβάδισμα και να εξασφαλίσουν άμεση και ταυτόχρονη παρουσία στις σημαντικότερες διεθνείς αγορές.

Αξιζει να σημειωθεί ότι μέχρι πρόσφατα, το νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τους κανόνες του ανταγωνισμού στις δυτικές χώρες, επηρεασμένο από τις αντιλήψεις της συμβατικής οικονομικής θεωρίας, αντιμετώπιζε εχθρικά όλες τις περιπτώσεις οριζόντιας (ενδοκλαδικής) επέκτασης ή συνεργασίας. Τις θεωρούσε άμεσα υπεύθυνες για τη συγκέντρωση μονοπωλιακής δύναμης και τη συνακόλουθη άμβλυνση του ενδοκλαδικού ανταγωνισμού. Ειδικότερα, θεωρούσε ότι η συνεργασία ομοειδών επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου ισοδυναμεί με μη-ανταγωνισμό, που μοιραία οδηγεί σε στρεβλή κατανομή των υφιστάμενων κοινωνικών πόρων και διαμόρφωση μονοπωλιακών τιμών εις βάρος του κοινωνικού συνόλου. Σήμερα, όμως, είναι σαφές ότι ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται μόνο στις τιμές. Η φαρέτρα με την οποία οι επιχειρήσεις διεξάγουν τη μάχη του ανταγωνισμού, εκτός από τις τιμές, έχει εμπλουτισθεί και με νέα στρατηγικά όπλα, όπως η ποιότητα, η ποιικιλία, η ταχύτητα εφοδιασμού της αγοράς και η εξυπηρέτηση, που απορρέουν από την ικανότητά τους να εισάγουν καινοτομίες σε επίπεδο μεθόδων παραγωγής, προϊόντων, αλλά και μορφών οργάνωσης και διοίκησης. Ο ανταγωνισμός μέσω καινοτομιών οι οποίες διαφοροποιούν ποιοτικά τα προϊόντα και αυξάνουν την ποικιλία ή την ταχύτητα εισόδου νέων μοντέλων στην αγορά, έχει

υποκαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό που διεξάγεται μέσω των τιμών (Stalk, 1988· Stalk και Hout, 1990· Stalk et al., 1992). Επομένως, η αντίληψη ότι οποιαδήποτε συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων δεν μπορεί παρά να ταυτισθεί με τη μορφή του καρτέλ, που εξ ορισμού αποσκοπεί στη διαμόρφωση μονοπωλιακών τιμών, είναι πλέον παρωχημένη (Jorde και Teece, 1989)<sup>8</sup>.

Για παράδειγμα, οι τεχνολογικές στρατηγικές συμμαχίες δεν αποβλέπουν στον επηρεασμό των τιμών, αλλά στην υλοποίηση κοινών προγραμμάτων τεχνολογικής έρευνας προς όφελος των μελών της συμμαχίας. Πράγματι, βασική αρχή μιας τέτοιας συνεργασίας είναι η συγχρηματοδότηση και ο επιμερισμός κάποιων δαπανών έρευνας και ανάπτυξης (R και D), που υπό κανονικές συνθήκες θα επιβάρυναν εξ ολοκλήρου την κάθε επιχείρηση χωριστά. Έτσι, μειώνεται το συνολικό κόστος R και D και εξοικονομούνται κοινωνικοί πόροι. Ωστόσο, το κυριότερο κοινωνικό όφελος είναι ότι επιταχύνεται ο ρυθμός της τεχνολογικής προόδου. Οπότε, και αν ακόμη υποθεθεί ότι η διεπιχειρησιακή συνεργασία αμβλύνει εν μέρει τον ανταγωνισμό διαμορφώνοντας προς στιγμήν υψηλότερα επίπεδα τιμών, το κοινωνικό αυτό κόστος είναι σαφώς μικρότερο από τα μακροπρόθεσμα οφέλη που προκαλούν οι ταχύτεροι ρυθμοί εκσυγχρονισμού και οικονομικής ανάπτυξης<sup>9</sup>.

Ο βασικός λόγος που ωθεί τους παραγωγούς των ΝΤΠ σε τεχνολογικές στρατηγικές συμμαχίες είναι διαρθρωτικού χαρακτήρα. Στη σημερινή εποχή, οι δραστηριότητες R και D στον τομέα των ΝΤΠ είναι εξαιρετικά περίπλοκες και απαιτούν τεράστιες επενδύσεις (Δρυμπέτας, 1995), ενώ την ίδια στιγμή ο κύκλος ζωής του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και των σχετικών προϊόντων συρρικνώνεται αδιάκοπα λόγω των ραγδαίων ρυθμών τεχνολογικής απαξίωσης (Jorde και Teece, 1989· Ouchi και Kremen-Bolton, 1988· Evan και Oik, 1990· Aldrich και Sasaki, 1995· Quintas και Guy, 1995). Για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις δαπανηρές αυτές επενδύσεις και στη σημαντική μείωση του χρόνου εκμετάλλευσης των προϊόντων τους, οι επιχειρήσεις του τομέα των ΝΤΠ είναι υποχρεωμένες αφενός μεν να συνεργασθούν με άμεσους ή έμμεσους ανταγωνιστές για να επιμερίσουν το υπέρογκο επενδυτικό κόστος, αφετέρου δε να παγκοσμιοποιηθούν για να καλύψουν επαρκώς τις μεγάλες διεθνείς αγορές που θα τους επιτρέψουν να κάνουν απόσβεση σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα (Δουράκης και Δρυμπέτας, 1998). Γι' αυτό και οι στρατηγικές συμμαχίες στον κλάδο των ΝΤΠ κατά κανόνα πραγματοποιούνται από μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο τη

συλλογική ανάπτυξη των ΝΤΠ και την εμπορική αξιοποίησή τους με ταχεία διείσδυση στις μεγάλες διεθνείς αγορές.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε όλες τις στρατηγικές συμμαχίες, βασική επιδίωξη παραμένει η αναζήτηση εταίρων που διαθέτουν συμπληρωματικούς πόρους και όχι η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να βρει στο συνέταιρό της αυτό ακριβώς που της λείπει, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται το συνολικό πάγιο κόστος και να αξιοποιούνται όσο καλύτερα γίνεται το επενδεδυμένο κεφάλαιο και οι υπάρχοντες πόροι της κάθε εταιρίας (Ohmae, 1992).

Τέλος, οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να είναι και διμερείς συμφωνίες μεταξύ μεμονωμένων εταιριών. Για παράδειγμα, στις αρχές της δεκαετίας, η IBM είχε συνάψει διμερείς στρατηγικές συμμαχίες με τις γνωστές εταιρίες Toshiba, Mitsubishi, Motorola, Apple, Intel, Lotus, Novell, Wang, Siemens, Sears και Borland, που κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (irkpatrick, 1992). Κάτι ανάλογο έκανε και η Siemens, στα μέσα της δεκαετίας του '80, με τις εταιρίες Philips, Fuji, Corning, Toshiba, Fujitsu, General Electric, Xerox, Thomson, Ericsson, Intel, Microsoft κ.ά., στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, των υπολογιστών, των ημιαγωγών, της ρομποτικής, του software και των νέων υλικών (Sengenberger και Campbell, 1992· Harrison, 1994· Pekar και Allio, 1994). Οι στρατηγικές αυτές συμμαχίες αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και σήμερα είναι πολύ περισσότερες<sup>10</sup>. Εν τοιαύτη περιπτώσει, η επιχείρηση αποτελεί ένα κομβικό σύμπλεγμα διμερών σχέσεων συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις (Aoki et al., 1990· Quinn, 1992· Powell και Smith-Doerr, 1994). Πάντως, ασχέτως συγκεκριμένης μορφής (διμερής συμφωνία ή πολυμερές δίκτυο), οι συμφωνίες συνεργασίας εστιάζονται σε συγκεκριμένους τομείς και δεν αφορούν σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων των εταιριών-μελών. Σε όλους τους άλλους τομείς, οι εταιρίες αυτές μπορεί να λειτουργούν αμιγώς ανταγωνιστικά ακολουθώντας τη δική τους ανεξάρτητη πορεία. Άλλωστε, πολλές επιχειρήσεις συμμετέχουν σε περισσότερες από μια στρατηγικές συμμαχίες, που έχουν διαφορετικό αντικείμενο και απαρτίζονται από διαφορετικούς εταίρους.



## 5. Ο μύθος της παρακμής των μεγάλων επιχειρήσεων στη σύγχρονη οικονομία των δικτύων

Η διάδοση των ΝΤΠ έδωσε αφορμή να διατυπωθούν αφημιλεγόμενες εικασίες και προβλέψεις σχετικά με την εξέλιξη του οικονομικού συστήματος. Στο μακρύ κατάλογο των εσχατολογικών αναλύσεων που μας κατακλύζουν, καθώς πλησιάζουμε στο τέλος της δεύτερης χιλιετίας (τέλος της ιδεολογίας, τέλος της ιστορίας, τέλος της εργασίας κ.ο.κ.), περίοπτη θέση κατέχει και το τέλος της μεγάλης επιχείρησης, ενός θεσμού που σφράγισε με την παρουσία του τον 20ό αιώνα, αλλά ήγγικεν ως φαίνεται η ώρα –κατά τους εν λόγω ισχυρισμούς– να μπει στο χρονοντούλαπο της ιστορίας. Και για του λόγου το αληθές, γίνεται συνήθως αναφορά στην εντυπωσιακή αύξηση των δικτύων διεπιχειρησιακής συνεργασίας, που απαρτίζονται από δυναμικές και ευέλικτες μικρομεσαίες μονάδες. Λέγεται ότι τα ευέλικτα αυτά δίκτυα σηματοδοτούν το τέλος της κυριαρχίας των ολιγοπωλίων και την απαρχή της επικράτησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, του συλλογικού ανταγωνισμού και των συμβιωτικών μορφών οικονομικής ανάπτυξης. Η άποψη αυτή πρωτοδιατυπώθηκε από τους θεωρητικούς της *ευέλικτης εξειδίκευσης* (*flexible specialisation*) και κυριαρχεί στη σχετική, αλλά και την ευρύτερη βιβλιογραφία που διερευνά τη χωρική διάσταση των δικτύων (*τοπικά βιομηχανικά ή κλαδικά συστήματα – industrial districts or clusters*) (Piore και Sabel, 1984· Sabel, 1982, 1989· Brusco, 1982· Best, 1990· Goodman et al., 1989· Pyke et al., 1990· Pyke και Sengenberge, 1992· Sengenberger et al., 1990· Sengenberger και Campbell, 1992· Saxenian, 1994· Banasco και Sabel, 1995· OECD, 1996· Perrow, 1992· Antonelli, 1988· Lazerson, 1988, 1995· Howard, 1990· Powell και Smith-Dorerr, 1994· Λαμπριανίδης, 1992, 1996· Λυμπεράκη, 1991, 1992· Porter, 1998)<sup>11</sup>.

Έτσι, ενώ μέχρι πρότινος κανείς ειδικός δε διανοείτο να αμφισβητήσει το φαινόμενο της παντοκρατορίας των μεγάλων επιχειρήσεων, τα τελευταία χρόνια άρχισαν να διατυπώνονται και απόψεις εκ διαμέτρου αντίθετες. Σχηματικά, με την πάροδο του χρόνου έχουν διαμορφωθεί δύο ευδιάκριτες τάσεις, που τοποθετούνται στους αντίποδες. Στη μία άκρη βρίσκονται όλοι όσοι πρεσβεύουν ότι στις μέρες μας το μικρό εταιρικό μέγεθος είναι καλύτερο και στην άλλη άκρη εκείνοι που υποστηρίζουν ότι το με-

γάθο μέγεθος εξακολουθεί και σήμερα να είναι καλύτερο, όπως πάντα. Οι πρώτοι διατείνονται ότι ζούμε σε μια εποχή αναβίωσης του επιχειρηματικού πνεύματος και αποδιάρθρωσης των συγκεντρωτικών κλαδικών δομών, με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο (Gilder, 1984, 1988· Acs, 1992· Carroll, 1994· Granovetter, 1984· Howard, 1990· Lazerson, 1988· Sengenberger et al., 1990· Makridakis, 1996· Malone et al., 1987· Malone και Laubacher, 1998 κ.ά.)<sup>12</sup>. Οι δεύτεροι τονίζουν ότι δεν άλλαξε απολύτως τίποτα και οι μεγάλες επιχειρήσεις εξακολουθούν, όπως πάντα, να υπερέχουν από άποψη οικονομικής αποτελεσματικότητας και να παραμένουν κυρίαρχες του ανταγωνιστικού παιχνιδιού (Ferguson, 1988, 1990· Amin και Dietrich, 1991· Robins και Gillespie, 1992· Harrison, 1994· Li, 1995· Chandler, 1977, 1982, 1986, 1990· Galbraith, 1967 κ.ά.).

### 5.1. Η διπλή υπόσταση της επιχείρησης και οι επιπτώσεις της

Τίθεται, λοιπόν, το ερώτημα ποια από τις δύο θέσεις είναι η σωστή. Η απάντηση είναι ότι εξαρτάται από ποια οπτική γωνία προσεγγίζει κανείς την επιχείρηση. Η τελευταία έχει δύο διαστάσεις, τη χρηματοοικονομική και την υλικοτεχνική. Εάν η προσέγγιση αναφέρεται στην πρώτη διάσταση, τότε σωστή είναι η άποψη που υποστηρίζει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούν στο οικονομικό σκηνικό από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα μέχρι σήμερα. Πράγματι, ως νομικά ευδιάκριτα χρηματοοικονομικά κέντρα αξιοποίησης του επενδεδυμένου κεφαλαίου, οι επιχειρήσεις επεκτείνονται αδιάκοπα και αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερο μέγεθος. Αυτή η διαδικασία συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης του κεφαλαίου έχει προσλάβει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια που οι εξαγορές και συγχωνεύσεις σημειώνουν αλληπάλληλα ιστορικά ρεκόρ (Rohatyn, 1986· Business Week, 1990· Colvin, 1999). Εάν, όμως, προσεγγίσουμε την επιχείρηση από καθαρά λειτουργική σκοπιά (υλικοτεχνική διάσταση), δηλαδή ως κέντρο παραγωγικού συνδυασμού υλικοτεχνικών μέσων, τότε η κατάσταση που διαμορφώνεται είναι εντελώς διαφορετική. Οι σημερινές τεχνικοοικονομικές συνθήκες ευνοούν τη σύσταση αποτελεσματικών μονάδων μικρού και μεσαίου μεγέθους.

Φυσικά, αυτές οι επιχειρησιακές μονάδες δεν είναι απαραίτητο να είναι και ιδιοκτησιακά ανεξάρτητες. Είναι χαρακτηριστικό ότι εδώ και πολλά χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις συγκροτούν εσωτε-

ρικά δίκτυα μικρών και μεσαίων επιχειρησιακών μονάδων για να γίνουν πιο ευέλικτες και να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις προκλήσεις του ανταγωνισμού και τις αιφνίδιες διακυμάνσεις της ζήτησης. Ουσιαστικά, με τα εσωτερικά αυτά δίκτυα μικρομεσαίων επιχειρησιακών μονάδων που λειτουργούν ως αυτόνομα κέντρα κέρδους και κόστους, γίνεται μια προσπάθεια εισαγωγής στοιχείων αγοράς και ανταγωνισμού στην οργανωτική δομή των μεγάλων επιχειρήσεων (Snow et al., 1992· Magidson και Polcha, 1992· Halal, 1994· Halal et al., 1994· Miles et al., 1995· Sabel, 1989· Lawler III, 1997). Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι ένας μεγάλος επιχειρησιακός όμιλος κοινής ιδιοκτησίας –αγγλιστί, corporation– μπορεί, με βάση το πρώτο κριτήριο (δηλαδή ως νομικά αυτοτελής χρηματοοικονομικός φορέας αξιοποίησης του κεφαλαίου), να αναπτύσσεται αδιάκοπα με τις γνωστές μεθόδους εσωτερικής ή εξωτερικής επέκτασης (καινούργιες μονάδες ή εξαγορές και συγχωνεύσεις) και την ίδια στιγμή, με βάση το δεύτερο κριτήριο –ως λειτουργική και υλικοτεχνική οντότητα– να «τεμαχίζεται» σε ολοένα και περισσότερες διοικητικά αυτόνομες (όχι όμως και ιδιοκτησιακά ανεξάρτητες) στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες (strategic business units) μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Μια τέτοια εταιρία είναι συγχρόνως και «μεγάλη» και «μικρή». Διαθέτει τα αναμφισβήτητα χρηματοοικονομικά πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων και τη λειτουργική ευελιξία των μικρομεσαίων.

Αυτή η ιδέα της αμφίπλευρης θεώρησης της επιχείρησης έχει τις ρίζες της στην ετερόδοξη οικονομική θεωρία. Πράγματι, η μαρξιστική πολιτική οικονομία προσεγγίζει την οικονομική δραστηριότητα τόσο από τη σκοπιά της *ανταλλακτικής αξίας* (διαδικασία αξιοποίησης του κεφαλαίου και παραγωγής υπεραξίας), όσο και από τη σκοπιά της *αξίας χρήσης* (υλικοτεχνική διαδικασία παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών). Η διπλή αυτή υπόσταση του κεφαλαίου, στα πλαίσια της οικονομικής δραστηριότητας απασχολεί και τη νεοοικονομική θεωρία. Η κριτική που άσκησαν οι νεοοικονομικοί στην οριακή θεωρία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 –με αποκορύφωμα τον περίφημο διάλογο του σραφιανού P. Garegnani με τον υπέρμαχο της νεοκλασικής εκδοχής P. Samuelson– είχε ως αιχμή του δόρατος την έκφραση του κεφαλαίου σε *υλικούς όρους* και σε *όρους αξίας* (τιμής)<sup>13</sup>.

## 5.2. Η τάση σύγκλισης των οργανωτικών δομών μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων

Το ερώτημα στο οποίο προσπαθούν να δώσουν απάντηση και οι δύο παραπάνω τάσεις είναι και αυτό σχηματοποιημένο: τι είναι προτιμότερο να έχει μια οικονομία, μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις; Συγκεντρωτικές ή κατακερματισμένες κλαδικές δομές; Ωστόσο, η μανιχαϊστική αυτή προσέγγιση δεν ανταποκρίνεται στη σημερινή πραγματικότητα. Στις μέρες μας, η αποτελεσματικότητα και η οικονομική επιτυχία δεν εξαρτάται πια τόσο από το εταιρικό μέγεθος αυτό καθαυτό (ποσοτική διάσταση), όσο από την ποιότητα των ενδο- και δι-επιχειρησιακών σχέσεων και τις μορφές κλαδικής οργάνωσης μιας οικονομίας (ποιοτική διάσταση). Δεν πρέπει, άλλωστε, να ξεχνάμε ότι πετυχημένες καινοτόμες επιχειρήσεις υπάρχουν και μεγάλες και μικρές. Το σωστό ερώτημα είναι ποια μορφή οικονομικής οργάνωσης παρέχει τη δυνατότητα στις μεν μεγάλες επιχειρήσεις να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων (δηλαδή να γίνουν πιο ευέλικτες), στις δε μικρομεσαίες να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα των μεγάλων (δηλαδή πρόσβαση σε περισσότερους πόρους και χρηματοοικονομική ισχύ). Άρα, το δίλημμα μεγάλο ή μικρό εταιρικό μέγεθος δεν έχει αφ' εαυτού κάποιο ιδιαίτερο νόημα, δεδομένου ότι μια επιχείρηση πρέπει συγχρόνως να είναι... και μεγάλη και μικρή! Και ο ιδανικός αυτός συγκερασμός επιτυγχάνεται με την οργανωτική μορφή του επιχειρησιακού δικτύου. Γι' αυτό και τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες μεγάλες εταιρίες συγκροτούν εσωτερικά δίκτυα ιδιόκτητων επιχειρησιακών μονάδων, ενώ οι μικρομεσαίες συμμετέχουν σε ευρύτερα εξωτερικά δίκτυα μαζί με άλλες μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις (Lawler III, 1997)<sup>14</sup>. Το εταιρικό μέγεθος δε φαίνεται να διαδραματίζει κάποιον ιδιαίτερο ρόλο, καθώς το δρόμο της συνεργασίας και του συλλογικού ανταγωνισμού σπεύδουν να τον δοκιμάσουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τόσο οι μικρές, όσο και οι μεγάλες επιχειρήσεις (O' Doherty, 1990· O' Toole και Bennis, 1992· Commission of the European Communities, 1989· Howard, 1990).

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι παρατηρείται μια τάση σύγκλισης των οργανωτικών δομών των μικρομεσαίων και των μεγάλων επιχειρήσεων, η οποία αποκρυσταλλώνεται στην ενιαία μορφή του επιχειρησιακού δικτύου. Υπό την προϋπόθεση, βέβαια, ότι δε θεωρούμε τη διάδοση της οικονομίας των δικτύων σαν αρχή του τέλους των μεγάλων επιχειρήσεων και της κυριαρχίας των μικρών,

όπως κάνουν πολλοί (Piore και Sabel, 1984· Sabel, 1989· Howard, 1990· Λυμπεράκη, 1992· Makridakis, 1996 κ.ά.). Μια τέτοια προσέγγιση είναι εντελώς επιδερμική, δεδομένου ότι αδυνατεί να συλλάβει τις βαθύτατες διαρθρωτικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των μεγάλων επιχειρήσεων για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να παραμείνουν κυρίαρχες στην αγορά (Moss Kanter, 1990· Halal, 1994· Halal et al., 1994· Hammer και Champy, 1993· Kirkpatrick, 1992· Ehrbar και Roth, 1993). Εν προκειμένω, είναι πολύ χαρακτηριστική η ουσιαστική ανάκαμψη που σημείωσαν πρόσφατα οι βιομηχανικοί κολοσσοί της IBM και της General Motors, τα σοβαρά προβλήματα των οποίων στις αρχές της δεκαετίας του '90 θεωρήθηκαν από πολλούς προάγγελος του τέλους των μεγάλων επιχειρήσεων (Loomis, 1993· Tully, 1993· Drucker, 1994· Carroll, 1993)<sup>15</sup>. Αδυνατεί, ακόμη, να ερμηνεύσει το διογκούμενο σήμερα κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων (The Wall Street Journal, 1994· Colvin, 1999· Lawler III, 1997), που οδηγεί στη συγκρότηση τεράστιων επιχειρήσεων στον τραπεζικό κλάδο, τις τηλεπικοινωνίες και την αεροναυπηγική βιομηχανία.

Δεν πρέπει, άλλωστε, να μας διαφεύγει το γεγονός ότι τα περισσότερα δίκτυα διεπιχειρησιακής συνεργασίας είναι ιεραρχικά δομημένα και στηρίζονται σε σχέσεις εξουσίας (Drucker, 1998). Όπως πολύ εύστοχα ειπώθηκε, πρόκειται για ένα φαινόμενο *συγκέντρωσης χωρίς συγκεντροποίηση* του κεφαλαίου (*concentration without centralisation*) (Harrison, 1994). Συνήθως, ο στρατηγικός συντονιστής είναι κάποια μεγάλη επιχείρηση που κατέχει δεσπόζουσα θέση στο εσωτερικό πυραμοειδώς δομημένων δικτύων, όπως τα ιαπωνικά προμηθευτικά keiretsu (Womack et al., 1990· Fruin, 1992· Macbeth και Ferguson, 1994· Tunbull et al., 1992· Sako, 1989) Άλλο παράδειγμα είναι τα λίαν δημοφιλή εσχάτως διεπιχειρησιακά δίκτυα franchising, που λειτουργούν υπό την αιγίδα και την επωνυμία μιας μητρικής εταιρίας και τη σχετική ορολογία, τα περισσότερα δίκτυα είναι «*βασιλεία*» (*kingdoms*) και όχι «*δημοκρατίες*» (*republics*) (Sengenberger et al., 1990· Howard, 1990· Λυμπεράκη, 1992· Castells, 1996· Pyke, 1988). Μάλιστα, πολλές «δημοκρατίες» με την πάροδο του χρόνου έχουν μετεξελιχθεί σε «βασιλεία» επειδή εξαγοράστηκαν από άλλες μεγαλύτερες επιχειρήσεις εξωδικτυακής προέλευσης (Benko et al., 1995· Harrison, 1994· Castells, 1996).

Κατά συνέπεια, κάθε άλλο παρά έφθασε το τέλος των μεγάλων επιχειρήσεων. Φαίνεται ότι στην προκειμένη περίπτωση γίνε-

ται σύγχυση με το υπαρκτό φαινόμενο της υποχώρησης *συγκεκριμένου τύπου* μεγάλων επιχειρήσεων, που είναι κάτι το διαφορετικό (Castells, 1996). Πράγματι, λόγω του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού και των τάσεων στρατηγικής εστίασης που επικρατούν τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Douzakis, 1999), οι καθετοποιημένοι επιχειρησιακοί όμιλοι αποκαθετοποιούνται (εξού και η πρωτοφανής ανάπτυξη της εξωτερικής ανάθεσης πολλών δραστηριοτήτων –outsourcing– και της κάθετης διεπιχειρησιακής συνεργασίας), ενώ οι μεγάλοι όμιλοι πολυκλαδικού τύπου (conglomerates) αποδιάρθρωνονται. Επ' ουδενί λόγω, όμως, το τέλος των δύο αυτών συγκεκριμένων τύπων μεγάλης επιχείρησης δεν πρέπει να εκλαμβάνεται σαν το τέλος της μεγάλης επιχείρησης γενικά...

Αξίζει να σημειωθεί ότι η απλοϊκή αυτή άποψη της επερχόμενης κυριαρχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, πηγάζει από έναν άκρατο τεχνολογικό ντετερμινισμό (βλέπε, π.χ., Gilder, 1984, 1988, 1989, 1992· Gingrich, 1995). Υποτίθεται ότι η επαναστατική φύση των ΝΤΠ οδηγεί αυτομάτως και αφεύκτως στην αποκέντρωση και τον κατακερματισμό των συγκεντρωτικών δομών και της γραφειοκρατίας, ανοίγοντας το δρόμο σε καινοτόμους επιχειρηματίες και δυναμικές μικρές επιχειρήσεις που διαθέτουν όλη την απαραίτητη υποδομή και τον εξοπλισμό των ΝΤΠ<sup>16</sup>. Ο τεχνολογικός αυτός ντετερμινισμός είναι ιδιαίτερα έκδηλος στο παρακάτω χαρακτηριστικό απόσπασμα, στο οποίο ο γνωστός θιασώτης του επιχειρηματικού καπιταλισμού και της ελεύθερης αγοράς G. Gilder διατυπώνει τον επαναστατικό «νόμο του μικρόκοσμου»:

«Η ισχύς ενός τσιπ αυξάνεται πολύ γρηγορότερα από την ισχύ ενός κεντρικού επεξεργαστή που εξυπηρετεί ένα εκτεταμένο σύστημα πολλών τερματικών. Η δύναμη ενός ανθρώπου που ελέγχει έναν σταθμό εργασίας –ή ένα μικρό δίκτυο εξειδικευμένων περιφερειακών υπολογιστών– αυξάνεται πολύ γρηγορότερα από τη δύναμη ενός συνολικού γραφειοκρατικού συστήματος. Η δύναμη των επιχειρηματιών που χρησιμοποιούν αποκεντρωμένη πληροφορική τεχνολογία, αυξάνεται πολύ γρηγορότερα από τη δύναμη των μεγάλων οργανισμών που προσπαθούν να καθυποτάξουν την τεχνολογία αυτή. Η μικροηλεκτρονική, αντί να ωθεί τις αποφάσεις προς τα πάνω μέσω της ιεραρχίας, τις έλκει αμείλικτα προς τα κάτω, εκεί όπου βρίσκεται το άτομο. Αυτός είναι ο νόμος του μικρόκοσμου» (Gilder, 1988).

Το βασικό σφάλμα αυτής της θέσης είναι ότι εκλαμβάνει τις *δυνατότητες* που προσφέρουν οι ΝΤΠ προς την κατεύθυνση της αποδιάρθρωσης των συγκεντρωτικών οργανωτικών δομών και της

ανάπτυξης των ΜΜΕ σαν αναπόφευκτη εξέλιξη και νομοτελειακή προοπτική<sup>17</sup>. Αναμφίβολα, σε αντίθεση με τις άλλες τεχνολογίες του παρελθόντος, οι ΝΤΠ δεν αποκλείουν –υπό ορισμένες πάντα προϋποθέσεις– τις ΜΜΕ από το παιχνίδι του ανταγωνισμού. Πολύ περισσότερο, όμως, δεν αποκλείουν και τις μεγάλες. Στην πραγματικότητα, αυτό που παρατηρούμε είναι μια μάλλον απρόσμενη συνάρθρωση συγκεντρωτικών και αποκεντρωτικών τάσεων (Apple-gate et al., 1988· Simson, 1990· Malone και Rockart, 1991· Gurba-xani και Whang, 1991· Li, 1995· Malone, 1997), που χαρακτηρίζεται από περαιτέρω συγκέντρωση της εξουσίας και του διοικητικού ελέγχου στην κορυφή της ιεραρχίας και ταυτόχρονη αποκέντρωση διαφόρων λειτουργιών και αρμοδιοτήτων προς τη βάση της διοικητικής πυραμίδας. Ο περίεργος αυτός συνδυασμός οδηγεί εν τέλει σε άμβλυνση της ιεραρχίας μέσω μείωσης των ενδιάμεσων διοικητικών στρωμάτων στην κάθετη διάσταση της επιχείρησης (*downsizing*) και σε εκτεταμένη ανασυγκρότηση της οριζόντιας οργάνωσης προς την κατεύθυνση της εσωτερικής ή εξωτερικής δικτύωσης. Με τον τρόπο αυτό, η μεγάλη επιχείρηση ναι μεν υφίσταται εκτεταμένες και βαθύτατες οργανωτικές μεταβολές, εξακολουθεί όμως να παραμένει κυρίαρχη και να ενισχύει τη θέση της στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας των δικτύων και της παγκοσμιοποίησης.

Σε τελική ανάλυση, βέβαια, ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των οργανωτικών δομών και το μικρότερο ή μεγαλύτερο μέγεθος επιχείρησης είναι θέμα στρατηγικής επιλογής και συγκεκριμένων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και δεν υπαγορεύεται από τις ΝΤΠ αυτές καθαυτές. Σε καμία περίπτωση, οι όποιες νέες τεχνολογίες δεν είναι φορείς κάποιου εγγενούς, κοινωνικά ουδέτερου και επιστημονικά υπέρτερου ορθολογισμού, που μοιραία οδηγεί στη διαμόρφωση κάποιων συγκεκριμένων, αντικειμενικά υπέρτερων δομών οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης. Παντού και πάντα, το περιεχόμενο και η κατεύθυνση των νέων τεχνολογιών αποτελεί προϊόν κοινωνικής στρατηγικής, ενώ ο τρόπος εφαρμογής και οι ευρύτερες επιπτώσεις των τεχνολογιών αυτών δε συνιστούν μονόδρομο, αλλά εξαρτώνται από το συγκεκριμένο –κάθε φορά– συσχετισμό δυνάμεων και την έκβαση των εν εξελίξει κοινωνικών ανταγωνισμών. Απώτερος στόχος αυτής της διεκυστίνδας είναι η ενδυνάμωση, παγίωση και διαίωνιση της εξουσίας των κυρίαρχων κοινωνικών ομάδων –που εξ ορισμού διατηρούν την πρωτοβουλία των κινήσεων στο παιχνίδι του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού– πάνω στις ασθενέστερες κοινωνικές τάξεις, που υφίστανται την εξουσία αυτή.

## Σημειώσεις

1. Ωστόσο, η λίαν διαδεδομένη, αλλά μάλλον παράδοξη προβληματική –τουλάχιστον για τα δεδομένα της συμβατικής οικονομικής σκέψης– ότι ο εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων του προηγούμενου δυτικού κόσμου θα επιτευχθεί με τον... εξιαπνισμό τους, μέσω της καθιέρωσης της διοίκησης ολικής ποιότητας, των κύκλων ποιότητας, των συστημάτων λιτής παραγωγής, της σταθερής απασχόλησης, της ομαδικής παραγωγικότητας και κυρίως, του συλλογικού ανταγωνισμού στα πλαίσια της οικονομίας των Keiretsu (Womack et al., 1990· Womack και Jones, 1994, 1996· Business Week, 1992· Liker et al., 1998· Simerly, 1993· Friedman, 1988· Dyer, 1996a, 1996b· Dyer και Ouchi, 1994· Dertouzos et al., 1989· Best, 1990 κ.ά.) αρχίζει και πάλι να αμφισβητείται από τις αρχές της δεκαετίας του '90, καθώς η ιαπωνική οικονομία αντιμετωπίζει και αυτή με τη σειρά της σοβαρά οικονομικά προβλήματα, τα οποία αναγκάζουν τις επιχειρήσεις που πλήττονται περισσότερο να καταφύγουν σε οδυνηρά μέτρα, όπως μείωση μεγέθους, απολύσεις, αναδιαρθρώσεις, περικοπές κ.τ.λ. Έτσι, τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι πολυδιάστατες κριτικές προσεγγίσεις, που προσπαθούν για ποικίλους λόγους να απομυθοποιήσουν τις διάφορες πλευρές του ιαπωνικού μοντέλου (Berggren 1995· Williams et al., 1992· Smith, 1997· Yoshimura και Anderson, 1997). Ειδικά όσον αφορά στις μορφές οικονομικής οργάνωσης, κερδίζει διαρκώς έδαφος η άποψη ότι η αναπόφευκτη σύγκλιση θα προέλθει ως επί το πλείστον από την εκδυτικοποίηση του ιαπωνικού μοντέλου και την προσαρμογή του στα ανοικτά πρότυπα του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της ελεύθερης αγοράς και όχι τόσο από τον εξιαπνισμό του κυρίαρχου αγγλοσαξωνικού μοντέλου (Berggren, 1995· Sheard, 1998· Tabao, 1998· Helper και Sako, 1995). Οι απόψεις δίστανται ως προς το αν η προσαρμογή αυτή πρέπει να γίνει βαθμιαία –σε βάθος χρόνου– ή εφάπαξ («big bang»). Ωστόσο, δε λείπουν και αυτοί που υποστηρίζουν ότι το ιαπωνικό μοντέλο συλλογικής οικονομικής δε θα καταρρεύσει ακόμη και κάτω από τις σημερινές αντίξοες συνθήκες (Koji, 1998).

2. Η αντίστοιχη ορολογία στα πλαίσια της κλασικής και μαρξιστικής πολιτικής οικονομίας είναι *τεχνικός και κοινωνικός καταμερισμός εργασίας* (Πάκος, 1992).

3. Σημειώτεον ότι η αλλαγή του φορέα του ανταγωνισμού –που στο εξής είναι το δίκτυο και όχι η μεμονωμένη επιχείρηση– μεταβάλλει κατ'αντιστοιχία το περιεχόμενο και τη δομή του *κλάδου (industry)*, που αποτελεί πρωταρχική έννοια και βασική μονάδα ανάλυσης της κλαδικής οικονομικής και του στρατηγικού μάντζμεντ (Bettis, 1998).

4. Βέβαια, απώτερος στόχος είναι συνήθως η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και νέων προϊόντων –ιδίως σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσεων, όπου η ανάγκη για ταχεία πρόσληψη και αφομοίωση τεχνογνωσίας είναι επιτακτική (Powell και Smith-Doerr, 1994)– και η δι-



είσδυση σε νέες ελκυστικές αγορές. Το ζητούμενο σε οποιαδήποτε συνεργασία είναι η επίτευξη *συνέργειας (synergy)*, διότι και τα διεπιχειρησιακά δίκτυα αποτελούν μια μορφή οικονομικής ολοκλήρωσης, παρ' όλο που η ολοκλήρωση αυτή δεν είναι ιδιοκτησιακή, αλλά λειτουργική. Το σκεπτικό βάσει του οποίου επιδιώκεται οιαδήποτε μορφή οικονομικής ολοκλήρωσης είναι απλό: το όλο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του, λόγω συνέργειας (Chandler, 1982). Πάντως, υπάρχουν πολλοί που αμφισβητούν την αρχή της συνέργειας – τουλάχιστον στην περίπτωση των μεγάλων ιδιοκτησιακά ολοκληρωμένων επιχειρησιακών ομίλων. Υποστηρίζουν ότι συχνά συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, ότι το άθροισμα των μερών είναι μεγαλύτερο από το όλο (αρνητική συνέργεια) και γι' αυτό προτείνουν τον τεμαχισμό των μεγάλων επιχειρήσεων για να μεγιστοποιηθεί η αξία τους (Δουράκης, 1992).

5. Η συγκρότηση ενός τέτοιου δικτύου σταθερής και μακροπρόθεσμης συνεργασίας, απαιτεί τη δραστική μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Εν τοιαύτη περιπτώσει, το ρίσκο που αναλαμβάνει μια επιχείρηση είναι πολύ μεγάλο, διότι αν κάτι συμβεί σε κάποιον από τους κρίκους της εξωτερικής αλυσίδας προμηθειών, τότε κινδυνεύει να καταρρεύσει ολόκληρο το δίκτυο. Άρα, ο υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης καθιστά ακόμη πιο επιβεβλημένη την ανάπτυξη στενών δεσμών που θα στηρίζονται στην εμπιστοσύνη και το αμοιβαίο συμφέρον, ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά οποιοδήποτε πρόβλημα μπορεί να προκύψει. Είναι χαρακτηριστικό από την άποψη αυτή το παράδειγμα της πυρκαγιάς που ξέσπασε πρόσφατα στο εργοστάσιο ενός αποκλειστικού προμηθευτή της TOYOTA (Aisin Seiki), που παράγει ειδικές βαλβίδες και κυλίνδρους για τα φρένα των αυτοκινήτων. Μπροστά στον κίνδυνο να σταματήσει η παραγωγή σε εκατοντάδες επιχειρήσεις του δικτύου για αρκετές εβδομάδες, 200 και πλέον επιχειρήσεις κινητοποιήθηκαν άμεσα με δική τους πρωτοβουλία και χωρίς ιδιαίτερη καθοδήγηση από τη μητρική εταιρία για να αποτρέψουν την επικείμενη καταστροφή. Το αποτέλεσμα αυτής της άμεσης και συντονισμένης αντίδρασης ήταν εντυπωσιακό. Η παραγωγή ξανάρχισε μετά από δύο μόλις μέρες (Nishiguch και Beaudet, 1998).

6. Ένα από τα βασικά προτερήματα της σχολής της *ευέλικτης εξειδίκευσης (flexible specialisation)* είναι ότι συνέδεσε την έννοια της ευελιξίας με την τεχνολογία και τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, τη στιγμή που οι φιλελεύθεροι την περιορίζουν αποκλειστικά και μόνο στο συντελεστή εργασία (ικανότητα να απολύεις ή να μεταβάλλεις τους όρους εργασίας κατά βούληση) (Nishiguchi και Brookfield, 1997). Στην προκειμένη περίπτωση, η ευελιξία είναι απόρροια του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού και ειδικότερα της *προγραμματιζόμενης αυτοματοποίησης ηλεκτρονικού τύπου (programmable automation)*, που διαφέρει από την καθιερωμένη αυτοματοποίηση κλασικού τύπου, επειδή αυξάνει την ποικιλία της παραγόμενης εκροής χωρίς να επιφέρει ουσιαστική επιβάρυνση κόστους (McKenna, 1988, 1991, Port, 1994).

7. Η κυρίαρχη εκδοχή του Williamson συνδυάζει στοιχεία της θεωρίας των Coase, 1937, Arrow, 1974 και March και Simon, 1958, περί κόστους συναλλαγών, αποτυχίας των αγορών και περιορισμένου ορθολογισμού (bounded rationality) σε ένα ενιαίο και συνεκτικό θεωρητικό πλαίσιο –όπου κεντρική θέση κατέχει και η έννοια της καιροσκοπικής συμπεριφοράς (opportunism)– για να εξηγήσει τη γένεση και διάδοση της επιχείρησης ως εναλλακτικού θεσμού καταμερισμού εργασίας που υποκαθιστά το θεσμό της αγοράς (Kallinikow, 1996b· Πιτέλης, 1992). Η διαλεκτική που υιοθετεί είναι διπολικού τύπου (*αγορές-επιχειρήσεις, markets-hierarchies*) και συμπληρωματικά μόνο ασχολείται με τις ενδιάμεσες μορφές οικονομικής οργάνωσης, όπως τα δίκτυα (Granovetter, 1994· Ring και Van de Ven, 1992· Nohria και Gulati, 1994). Ένα από τα κυριότερα μειονεκτήματά της είναι ότι ερμηνεύει την επιλογή συγκεκριμένου τύπου οικονομικής οργάνωσης (επιχείρηση ή αγορά, *εσωτερική παραγωγή ή εξωτερική προμήθεια – make or buy*) επί τη βάση ενός εντελώς αφηρημένου και εξατομικευμένου οικονομικού ορθολογισμού (ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγών). Παρά τις κριτικές που δέχτηκε κατά καιρούς η θεωρία αυτή (Perrow, 1981, 1986· Simon, 1991· Ghoshal και Moran, 1996· Moran και Ghoshal, 1996), πολλοί αναγνωρίζουν τη χρησιμότητά της υπό την προϋπόθεση ότι θα συνδυαστεί με στοιχεία της κοινωνιολογικής θεωρίας των δικτύων για να εμπλουτισθεί το ανεπαρκές κοινωνικό υπόβαθρό της. Γι' αυτό και τελευταία έχει αναληφθεί μια συστηματική προσπάθεια «κοινωνικοποίησής» της και αναπροσανατολισμού της προς την κατεύθυνση της οικονομικής κοινωνιολογίας. Το νέο στοιχείο που τονίζεται με έμφαση στην προκειμένη περίπτωση είναι το στοιχείο της *κοινωνικής ενσωμάτωσης (social embeddedness)*. Οι αγορές, οι επιχειρήσεις και τα δίκτυα είναι θεσμοί ενσωματωμένοι σε μια συγκεκριμένη κοινωνική δομή, ενταγμένοι σε ένα συγκεκριμένο πλέγμα τυπικών και άτυπων θεσμών και κοινωνικών σχέσεων, που «νοθεύουν» τον καθαρό ορθολογισμό, επηρεάζουν την οικονομική συμπεριφορά των υποκειμένων και σχετικοποιούν την οικονομική αποτελεσματικότητα (Powell και Smith-Doerr, 1994· Nohria και Eccles, 1992· Granovetter, 1985, 1994· Burt, 1992· Gerlach, 1992· Grabher, 1993· Uzzi, 1996, 1997· Gulati, 1998· Jones et al., 1997· Lazerson, 1988· Roberts και Greenwood, 1997). Κατά τη γνώμη μας, για να γίνει πιο χρήσιμη, η θεωρία του κόστους συναλλαγών πρέπει να αποσυνδεθεί από την αρχική φιλοδοξία της να αποτελέσει μια γενική θεωρία που αποφαίνεται την οριστική και αμετάκλητη επικράτηση της ιεραρχίας (επιχείρησης) έναντι της αγοράς ως εναλλακτικού μηχανισμού κατανομής των κοινωνικών πόρων. Θεσμοί, όπως η αγορά, η επιχείρηση, το δίκτυο, το κράτος κ.τ.λ. δεν είναι αποτέλεσμα κάποιου αφηρημένου, αχρονικού και υπερϊστορικού ορθολογισμού, από τον οποίο αντλούν αιώνια και καθολική ισχύ. Αντιθέτως, κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων ιστορικών περιόδων, εμφανίζονται με διαφορετικό περιεχόμενο, ιδιαίτερη μορφή και ειδικό τρόπο συνάρθρωσης (Aglietta, 1979,

1998· Boyer, 1986, 1988· Δουράκης, 1990· Boyer και Saillard, 1995). Στην προκειμένη περίπτωση, το ποια μορφή οικονομικής οργάνωσης πρέπει να επιλεγεί ως επικρατέστερη («αγορά», «ιεραρχία» ή κάποια άλλη «ενδιάμεση» μορφή) είναι συνάρτηση των συγκεκριμένων κάθε φορά κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικών συνθηκών. Μπορεί μέχρι τη δεκαετία του '70 να κυριαρχούσαν οι μεγάλες καθετοποιημένες επιχειρήσεις και οι μεγάλοι όμιλοι πολυκλαδικού τύπου (conglomerates) (Chandler, 1977, 1982, 1986, 1990), αλλά και στις δεκαετίες του '80 και του '90, που σημαδεύονται από την έλευση των ΝΤΠ, την απελευθέρωση των αγορών και την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, κυριαρχεί η αποκαθeloποίηση, η αποδιάρθρωση των συγκροτημάτων πολυκλαδικού τύπου, η δημιουργία μεγάλων επικεντρωμένων επιχειρήσεων μέσω ενδοκλαδικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και η διαμόρφωση επιχειρησιακών δικτύων, γεγονός που μετατοπίζει το αναλυτικό ενδιαφέρον από το μέγεθος της επιχείρησης αυτό καθαυτό στις μορφές κλαδικής οργάνωσης και διεπιχειρησιακής συνεργασίας (Dourakis, 1998). Μόνο η *ιστορικοποιημένη* αυτή εκδοχή της θεωρίας του κόστους συναλλαγών συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να μας βοηθήσει να προσεγγίσουμε και να αναλύσουμε επαρκώς όλα αυτά τα πρωτόγνωρα φαινόμενα της τρέχουσας οικονομικής πραγματικότητας.

8. Γι' αυτό, εξάλλου, άλλαξε ριζικά και η πολιτική ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα να σημειώνουν αλληπάλγηλα ιστορικά ρεκόρ όχι μόνο οι οριζόντιες στρατηγικές συμμαχίες, αλλά και οι ενδοκλαδικές εξαγορές και συγχωνεύσεις (Colvin, 1999· Lawler III, 1997).

9. Πρόκειται για τη βασική υπόθεση που διετύπωσε παλαιότερα ο Schumpeter για τις μεγάλες επιχειρήσεις και τη συμβολή τους στην τεχνολογική πρόοδο (Nelson και Winter, 1982). Νομίζουμε ότι το ίδιο σκεπτικό διατηρεί στο ακέραιο την ισχύ του και στην περίπτωση των δικτύων, που αποτελούν υποκατάστατα των μεγάλων επιχειρήσεων και συμμετέχουν μαζί με αυτές ενεργά και ουσιαστικά στο σημερινό οικονομικό γίγνεσθαι.

10. Πράγματι, οι έρευνες δείχνουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων –μικρών και μεγάλων– καταφεύγει σήμερα στη λύση της συνεργασίας με τη σύναψη κάποιας μορφής στρατηγικής συμμαχίας (Lynch, 1993).

11. Όπως παραδόξως, φαίνεται ότι η γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων εξακολουθεί να παίζει σημαντικό ρόλο και στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, παρ' όλο που η τελευταία εξ ορισμού αυξάνει τις επιλογές χωροθέτησης και ευνοεί τη γεωγραφική διασπορά (Saxenian, 1994· Porter, 1998· Amin, 1993).

12. Η θέση αυτή προβλήθηκε κατά κόρον τα τελευταία χρόνια από τα γνωστά περιοδικά ευρείας κυκλοφορίας, *The Economist*, *Business Week* και *Fortune*. Βλέπε, επί παραδείγματι, Byrne, 1993· Dumaine, 1992· Loomis, 1993· *The Economist*, 1993.

13. Κατά τους νεορικαρντιανούς, η δισδιάστατη αυτή οπτική οδηγεί στην αποκάλυψη σοβαρών εγγενών αντιφάσεων που θέτουν εν αμφιβόλω την εσωτερική συνοχή και αποσταθεροποιούν ολόκληρο το θεωρητικό οικοδόμημα της οριακής σχολής (Garegnani, 1960).

14. Αυτό, βέβαια, σημαίνει ότι γίνονται ολοένα και πιο ασαφή τα όρια μεταξύ επιχειρήσεων και αγορών, λόγω του πολλαπλασιασμού των ενδιάμεσων μορφών οικονομικής οργάνωσης (Starkey et al., 1991· Child, 1987· Li, 1995· Williamson, 1985). Σημαίνει ακόμη ότι υπάρχει επέκταση των ορίων του μάνατζμεντ από τα στενά πλαίσια της επιχείρησης ως νομικής οντότητας προς την κατεύθυνση των διεπιχειρησιακών σχέσεων, εξού και η ανάγκη αναδιατύπωσης και επαναπροσδιορισμού του περιεχομένου του (Drucker, 1998). Με άλλα λόγια, το μάνατζμεντ ως διοίκηση των διεπιχειρησιακών δικτύων θα ασχολείται (εκ των πραγμάτων) ολοένα και περισσότερο με την ευρύτερη κλαδική οργάνωση, υποκαθιστώντας εν μέρει την κρατική κλαδική πολιτική (Jorde και Teece, 1989).

15. Παρά τη σημαντική μείωση προσωπικού (corporate downsizing), οι δύο αυτές εταιρίες εξακολουθούν και σήμερα να συγκαταλέγονται μεταξύ των μεγαλύτερων του κόσμου, αλλά υφίστανται έναν τόσο εκτεταμένο και βαθύ οργανωτικό και διοικητικό μετασχηματισμό με άξονα τις ΝΤΠ (οργανωτική και διοικητική αποκέντρωση, άμβλυνση της ιεραρχίας, ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, διαφοροποίηση και αναδιάρθρωση δραστηριοτήτων, εξωτερική προμήθεια εισροών, διαμόρφωση στρατηγικών συμμαχιών κ.τ.λ.), που ελάχιστα θυμίζουν την αντίστοιχη εικόνα που είχαν πριν από μια μόλις δεκαετία (Sweeny, 19098).

16. Σε αυτό το μήκος κύματος κινούνται και οι αναλύσεις που κάνουν λόγο για την εμφάνιση και διάδοση των ηλεκτρονικών αγορών (Malone et al., 1987, 1989· Dertouzos, 1991· Malone και Laubacher, 1998· Gates, 1995), όπως άλλωστε και όλες σχεδόν οι αναλύσεις των ειδικών που προέρχονται από τον κλάδο των Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Systems), προφανώς λόγω ειδικότητας (Cash και Konsynski, 1985· Cash et al., 1992· Cash et al., 1994· Applegate et al., 1998· Benjamin et al., 1984· Yates και Benjamin, 1991· Rockart και Short, 1991· Clemons, 1991· Dertouzos, 1991· Gurbaxani και Whang, 1991· McFarlan, 1984· Nohria και Eccles, 1992· Parsons, 1983· Callon, 1996 κ.ά.).

17. Το περίεργο στην προκειμένη περίπτωση είναι ότι πριν κάνει την εμφάνισή του ο προσωπικός και μετέπειτα δικτυωμένος υπολογιστής, η ίδια τεχνολογιστική αντίληψη οδηγούσε σε εντελώς αντίθετες προβλέψεις (συγκεντρωτικές δομές, συγκεντρωτικός έλεγχος, γιγαντισμός) (Leavitt και Whisler, 1958· Whisler, 1970· Pfeffer, 1981· Zuboff, 1988). Για την τροπή που πήρε στην πορεία του χρόνου ο διάλογος περί των τάσεων συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης δομών και εξουσιών λόγω πληροφορικής, βλ. George και King, 1991.

## Βιβλιογραφία

- Abegglen J. and G. Stalk Kaisha, *The Japanese Corporation*, Basic Books, New York, 1985.
- Acs Z., «Small Business Economics: A Global Perspective», *Challenge*, November - December 1992, σελ. 38-44.
- Acs Z., *Small Firms and Economic Growth*, Edward Elgar, 1996.
- Adams W. and J. Brock, «1980s Gigantomania Follies», *Challenge*, March - April 1992, σελ. 4-8.
- Aglietta M., *A Theory of Capitalist Regulation: The US Experience*, New Left Books, London, 1979.
- Aglietta M., «Capitalism at the Turn of the Century: Regulation Theory and the Challenge of Social Change», *New Left Review*, November - December 1998, σελ. 41-90.
- Aldrich H. and T. Sasaki, «R&D Consortia in the United States and Japan», *Research Policy*, vol. 24, 1995, σελ. 301-316.
- Aldridge D. and P. Swamidas (eds), *Cross-Functional Management of Technology*, Irwin, Chicago, 1996.
- Amin A., «Flexible Specialisation and Small Firms in Italy: Myths and Realities», Antipode, Spring 1989.
- Amin A. (ed.), *Post-Fordism: A Reader*, Blackwell, Oxford, 1994.
- Amin A., «The Globalization of the Economy: An Erosion of Regional Networks?», στο: G. Grabher (ed.), 1993, *όπ. παρ.*, σελ. 278-295.
- Amin A. and M. Dietrich, «From Hierarchy to Hierarchy: The Dynamics of Contemporary Corporate Restructuring in Europe», στο: A. Amin and M. Dietrich (eds), *Towards a New Europe*, Edward Elgar, London, 1991.
- Antonelli C. (ed.), *New Information Technology and Industrial Change: The Italian Case*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1988.
- Aoki M., «A New Paradigm of Work Organization and Coordination? Lessons from Japanese Experience», στο: S. Marglin and J. Schor (eds), *The Golden Age of Capitalism*, Clarendon Press, Oxford, 1990, σελ. 270-293.
- Aoki M., B. Gustafsson and O. Williamson (eds), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, London, 1990.
- Applegate L., J. Cash and D. Quinn Mills, «Information Technology and Tomorrow's Manager», *Harvard Business Review*, November - December 1988, σελ. 128-136.
- Arrow K., *The Limits of Organization*, Norton, New York, 1974.
- Arroyo A.G., «The Framework Programme: International Networks and Consortia R&D», στο: D. O' Doherty, 1990, *όπ. παρ.*, σελ. 105-114.
- Averitt R., *The Dual Economy*, Norton, New York, 1968.
- Axelsson B. and G. Easton (eds), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, 1992.

- Badaracco J., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- Bagnasco A. and C. Sabel (eds), *Small and Medium-Size Enterprises*, Pinter-Cassell Academic, London, 1995.
- Barney J. and W. Ouchi, *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Benjamin R., J. Rockart, M. Scott Morton and J. Wyman, «Information Technology: A Strategic Opportunity», *Sloan Management Review*, Spring 1984, σελ. 3-10.
- Benko G. et A. Lipietz, *Les regions qui gagnent – Districts et reseaux: les nouveaux paradigmes de la geographie industrielle*, PUF, Paris, 1991.
- Benko G., M. Dunford et J. Heurley, «Districts industriels: vingt ans de recherche», *Espaces et Societes*, no 88-89, Paris, 1997.
- Berggren C., «Japan as Number Two: Competitive Problems and the Future of Alliance Capitalism after the Burst of the Bubble Boom», *Work, Employment and Society*, vol. 9, no 1, March 1995, σελ. 53-95.
- Bernstein P., «Are Networks Driving the New Economy?», *Harvard Business Review*, November - December 1998, σελ. 159-166.
- Best M., *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- Bettis R., «Commentary on Redefining Industry Structure for the Information Age by J.L. Sampler», *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1998, σελ. 357-361.
- Bettis R. and M. Hitt, «The New Competitive Landscape», *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, σελ. 7-19.
- Blattberg R., R. Glazer and J. Little (eds), *The Marketing Information Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Bowie N., *University-Business Partnerships: An Assessment*, Rowman and Littlefield, Lanham, 1994.
- Bowman E. and B. Kogut (eds), *Redesigning the Firm*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Boyer R., *Η θεωρία της Ρύθμισης: Κριτική Ανάλυση* (1986), εκδ. Εξάντας, Αθήνα, 1988.
- Boyer R., «Technical Change and the Theory of Regulation», στο: G. Dosi (ed.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London, 1988.
- Boyer R., «New Directions in Management Practices and Work Organization: General Principles and National Trajectories», Document no 9130, *CEPREMAP, CNRS, EHESS*, Paris, 1991, σελ. 80.
- Boyer R. et Y. Saillard, *Theorie de la regulation: L'etat des savoirs*, La Decourerte, Paris, 1995.

- Boyle E., «Managing Organizational Networks in Britain: The Role of the Caretaker», *Journal of General Management*, vol. 19, no 4, Summer 1994, σελ. 13-23.
- Bricton D., «Report to Congress on Computer Reservations Systems», στο: J. Cash et al., 1992, *όπ. παρ.*, σελ. 144-150.
- Brusco S., «The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, 1982, σελ. 167-184.
- Burt R., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1992.
- Burton J., «Composite Strategy: The Combination of Collaboration and Competition», *Journal of General Management*, vol. 21, no 1, Autumn 1995, σελ. 1-23.
- Business Week*, «The Best and Worst Deals of the '80s: What We Learned from All Those Mergers, Acquisitions and Takeovers», 15, January 1990.
- Business Week*, «American Keiretsu: Learning from Japan», 27, January 1992, σελ. 38-44.
- Byrne J., «Enterprise: How Entrepreneurs Are Shaping the World Economy – and What Big Companies Can Learn», *Business Week* 6, December 1993, σελ. 50-62.
- Byrne J., R. Brandt and O. Port, «The Virtual Corporation», *Business Week* 8, February 1993, σελ. 36-41.
- Cairncross F., *The Death of Distance: How the Communications Revolution will Change Our Lives*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- California Management Review*, «The Consortium on Competitiveness and Cooperation», Winter 1991, σελ. 120-127.
- Callon J., *Competitive Advantage through Information Technology*, McGraw-Hill, New York, 1996.
- Carroll G., «Organizations... The Smaller They Get», *California Management Review*, vol. 37, no 1, Fall 1994, σελ. 28-41.
- Carroll P., *Big Blues: The Unmaking of IBM*, Crown Publ., New York, 1993.
- Cash J. and B. Konsynski, «IS Redraws Competitive Boundaries», *Harvard Business Review*, March - April 1985, σελ. 134-142.
- Cash J., W. McFarlan, J. McKenney and L. Applegate, *Corporate Information Systems Management: Texts and Cases*, Irwin, Boston, 1992.
- Cash J., R. Eccles, N. Nohria and R. Nolan, *Building the Information-Age Organization: Structure, Control and Information Technologies*, Irwin, Boston, 1994.
- Castells M., *The Rise of the Networked Society*, Blackwell, London, 1996.
- Chandler A., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American*

- Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977.
- Chandler A., «The M-Form: Industrial Groups, American Style», *European Economic Review*, vol. 19, 1982, σελ. 3-23.
- Chandler A., «The Evolution of Modern Global Competition», στο: M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986, σελ. 405-448.
- Chandler A., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990.
- Chesbrough H. and D. Teece, «When Is Virtual Virtuous?: Organizing for Innovation», *Harvard Business Review*, January - February 1996, σελ. 65-73.
- Child J., «Information Technology, Organization, and the Response to Strategic Challenges», *California Management Review*, Fall 1987, σελ. 33-50.
- Clemons E., «Evaluation of Strategic Investments in Information Technology», *Communications of the ACM*, vol. 34, no 1, January 1991, σελ. 22-36.
- Coase R., «The Nature of the Firm» (1937), στο: L. Putterman and R. Kroszner (eds), 1996, *όπ. παρ.*, σελ. 89-104.
- Coase R., «The Institutional Structure of Production», *American Economic Review*, vol. 82, 1992, σελ. 713-719.
- Colvin G., «The Year of the Megamerger», *Fortune* 11, January 1999, σελ. 24-26.
- Commission of the European Communities (D.G. XXIII-Directorate for Enterprise) (ed), *Partnership between Small and Large Firms*, Graham and Trotman of Kluwer Academic Publishers, London, 1989.
- Contractor F. and P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, 1988.
- Cooper R., *When Lean Enterprises Collide*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Copeland D. and J. McKenney, «Airline Reservation Systems: Lessons from History», *MIS Quarterly*, September 1988, σελ. 353-370.
- Czerniawska F. and G. Potter, *Business in a Virtual World: Exploiting Information for Competitive Advantage*, MacMillan, London, 1998.
- Davidow W. and M. Malone, *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Collins, New York, 1992.
- Davis M., *Future Perfect*, Addison-Wesley, Reading, 1987.
- Dertouzos M., «Communications, Computers and Networks», *Scientific American*, September 1991, σελ. 30-37.
- Dertouzos M., R. Lester and R. Solow, *Made in America: Regaining the Productive Edge*, MIT Press, Cambridge, 1989.



- Δουκίδης Γ., Α. Φραγκοπούλου και Ι. Αναγνωστόπουλος, *Ηλεκτρονική Μεταβίβαση Δεδομένων (EDI): Η Πληροφορική στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, εκδ. Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1993.
- Δουράκης Γ., «Μεθοδολογικές και Θεωρητικές Καινοτομίες της Σχολής της Ρύθμισης», πρόλογος στο: Α. Lipietz, *Αυταπάτες και Θαύματα: Προβλήματα του Περιφερειακού Φορντισμού* (1988), εκδ. Εξάντας, Αθήνα, 1990.
- Δουράκης Γ., «Οι Μακροοικονομικές Επιπτώσεις της Πιστωτικής Χρηματοδότησης των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (LBOs)», *3ο Διεθνές Συνέδριο Εταιρίας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης*, Θεσσαλονίκη, 1992.
- Δουράκης Γ., «Στρατηγικοί Αναπροσανατολισμοί και Οργανωτική Αναδιάρθρωση των Επιχειρήσεων: Ο Ρόλος της Πληροφορικής Τεχνολογίας», *Πρακτικά 4ου Διεθνούς Συνεδρίου Εταιρίας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης με θέμα: Νέες Τεχνολογίες, Επιχείρηση και Οικονομία*, University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 1995, σελ. 384-404.
- Δουράκης Γ., «Πληροφορική Τεχνολογία και Δομική Ανασυγκρότηση των Επιχειρήσεων (BPR): Μια Πολυεπίπεδη Κριτική Προσέγγιση», στο: Γ. Χατζηκωνσταντίνου (επιμ.), *Η Ανθρώπινη Εργασία σε Σταυροδρόμι: Οικονομική Μεταλλαγή, Ανεργία και Κοινωνικός Αποκλεισμός*, εκδ. Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη, 1997, σελ. 90-124.
- Dourakis G., «Firm-size Dynamics in the Networked Economy», *Working Paper, City Liberal Studies*, Thessaloniki, 1998.
- Dourakis G., «Alternative Approaches to Strategic Focus», *Working Paper, City Liberal Studies*, Thessaloniki, 1999.
- Doz Y., «The Role of Partnerships and Alliances in the European Industrial Restructuring», στο: K. Cool, D. Neven and I. Walter (eds), *European Industrial Restructuring in the 1990s*, MacMillan, London, 1992, σελ. 294-327.
- Drucker P., «The Coming of the New Organization», *Harvard Business Review*, January - February 1988, σελ. 45-53.
- Drucker P., *The New Realities*, Mandarin, London, 1990.
- Drucker P., «The Theory of the Businesses», *Harvard Business Review*, September - October 1994, σελ. 95-104.
- Drucker P., «Management's New Paradigms», *Forbes Global Business and Finance* 5, October 1998, σελ. 52-63.
- Δρυμπέτας Β., «Τα Τεχνολογικά Επιχειρησιακά Δίκτυα σαν Χώρος Καινοτομικότητας: Ο Ρόλος και η Σημασία τους στην Οικονομική Ανάπτυξη», *Πρακτικά 4ου Διεθνούς Συνεδρίου Εταιρίας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης με θέμα: Νέες Τεχνολογίες, Επιχείρηση και Οικονομία*, Θεσσαλονίκη, University Studio Press, 1995, σελ. 341-351.
- Dumaine B., «Is Big Still Good?», *Fortune* 20, April 1992, σελ. 38-46.

- Dyer J., «How Chrysler Created an American Keiretsu», *Harvard Business Review*, July - August 1996a, σελ. 42-56.
- Dyer J., «Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry», *Strategic Management Journal*, vol. 17, no 4, 1996, σελ. 271-291.
- Dyer J. and W. Ouchi, «Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge», *Sloan Management Review*, Fall 1993, σελ. 51-63.
- Edquist C. (ed.), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions, and Organizations*, Pinter, London, 1997.
- Ehrbar A. and T. Roth, «Price of Progress: Re-Engineering Gives Firms New Efficiency, Workers the Pink Slip», *The Wall Street Journal*, March 1993, σελ. 19-20.
- Evan W. and P. Oik, «R&D Consortia: A New Organizational Form», *Sloan Management Review*, Spring 1990, σελ. 37-46.
- Evans P. and T. Wurster, «Strategy and the New Economics of Information», *Harvard Business Review*, no 5, September - October 1997, σελ. 71-82.
- Felstead A., *The Corporate Paradox: Power and Control in the Business Franchise*, Routledge, London, 1995.
- Ferguson C., «From the People Who Brought You Voodoo Economics», *Harvard Business Review*, May - June 1988, σελ. 55.
- Ferguson C., «Computers and the Coming of the U.S. Keiretsu», *Harvard Business Review*, July - August 1990, σελ. 55-70.
- Ford D. (ed.), *Understanding Business Markets, Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press, London, 1990.
- Ford D. et al., *Managing Business Relationships*, Wiley, Chichester, 1997.
- Fransman M., *The Market and Beyond: Cooperation and Competition in Information Technology Development in the Japanese System*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- Freeman C., «Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues», *Research Policy*, vol. 20, 1991, σελ. 499-514.
- Friedman D., *The Misunderstood Miracle: Industrial Development and Political Change in Japan*, Cornell University Press, Ithaca, 1988.
- Fruin W., *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Oxford University Press - Clarendon, New York, 1992.
- Fukuyama F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London, Hamish Hamilton, London, 1995.
- Galbraith J.K., *The New Industrial State*, Houghton-Mifflin, Boston, 1967.
- Gambetta D. (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Oxford, 1988.
- Garegnani P., *Le capital dans les theories de la repartition (french translation)* (1960), PUG-Maspero, Paris, 1980.

- Gates B., *The Road Ahead*, Viking, New York, 1995.
- George J. and J. King, «Examining the Computing and Centralization Debate», *Communications of the ACM*, vol. 34, no 7, July 1991, σελ. 63-72.
- Gerlach M., «Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm», *California Management Review*, vol. 30, Fall 1987, σελ. 126-142.
- Gerlach M., *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*, University of California Press, Berkley, 1992.
- Ghoshal S. and P. Moran, «Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, vol. 21, no 1, 1996, σελ. 13-47.
- Gilder G., *The Spirit of Enterprise*, Basic Books, New York, 1984.
- Gilder G., «The Revitalization of Everything: The Law of the Microcosm», *Harvard Business Review*, March - April 1988, σελ. 49.
- Gilder G., *Microcosm: The Quantum Revolution in Economics and Technology*, Simon and Schuster, New York, 1989.
- Gilder G., *Life after Television*, Norton, New York, 1992.
- Gingrich N., *To Renew America*, Harper Collins, New York, 1995.
- Goldman S., «Co-operating to Compete: From Alliances to Virtual Companies», *CMA Magazine*, March 1994, σελ. 13-17.
- Gomes-Casseres B., «Group versus Group: How Alliance Networks Compete», *Harvard Business Review*, no 4, July - August 1994, σελ. 62-74.
- Goodman B., «The SPRINT Programme: Innovation and Technology Transfer within and between Community Firms», στο: D. O' Doherty, 1990, *όπ. παρ.*, σελ. 115-122.
- Goodman E. and J. Bamford (eds), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, Routledge, London, 1989.
- Grabher G. (ed.), *The Embedded Firm: On the Socio-Economics of Industrial Networks*, Routledge, London, 1993.
- Grandori A. and G. Soda, «Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms, and Forms», *Organization Studies*, vol. 16, no 2, 1995, σελ. 183-214.
- Granovetter M., «Small Is Beautiful: Labor Markets and Establishment Size», *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, σελ. 323-334.
- Granovetter M., «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, 1985, σελ. 481-510.
- Granovetter M., «Business Groups», στο: N. Smelser and R. Swedberg (eds), 1994, *όπ. παρ.*, σελ. 453-475.
- Grata G. (ed.), *Good Practice in Managing Transnational Technology Transfer Networks: 10 Years of Experience in the SPRINT Programme*, European Commission, Bruxells, 1994.
- Gulati R., «Alliances and Networks», *Strategic Management Journal*, vol. 19, no 4, April 1998, σελ. 293-317.

- Gurbaxani V. and S. Whang, «The Impact of Information Systems on Organizations and Markets», *Communications of the ACM*, vol. 34, no 1, January 1991, σελ. 59-73.
- Halal W., «The Information Technology Revolution: Computer Hardware, Software, and Services into the 21st Century», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 44, 1993, σελ. 69-86.
- Halal W., «From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets Are the New Foundation of Management», *Academy of Management Executive*, vol. 8, no 4, 1994, σελ. 69-83.
- Halal W., A. Geranmayeh and J. Pourdehnad, *Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise inside Your Organization*, Wiley, New York, 1994.
- Ham R., G. Linden and M. Appleyard, «The Evolving Role of Semiconductor Consortia in the United States and Japan», *California Management Review*, vol. 41, no 1, Fall 1998, σελ. 137-163.
- Hamel G., Y. Doz and C. Prahalad, «Collaborate with Your Competitors – and Win», *Harvard Business Review*, January - February 1989, σελ. 133-139.
- Hammer M. and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishers, New York, 1993.
- Handy C., *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, 1990.
- Handy C., «Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper», *Harvard Business Review*, November - December 1992, σελ. 59-73.
- Handy C., «Trust and the Virtual Organization», *Harvard Business Review*, May - June 1995.
- Handy C., *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Harrison B., *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, Basic Books, New York, 1994.
- Harrison B., «The Dark Side of Business Flexibility», *Challenge*, July - August 1998, σελ. 117-127.
- Harvard Business Review (ed.), *Revolution in Real Time: Managing Information Technology in the 1990s*, Harvard Business School Press, Boston, 1990.
- Helper S. and M. Sako, «Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging?», *Sloan Management Review*, Spring 1995, σελ. 77-84.
- Hines P., *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, Pitman Publishing, London, 1994.
- Hines P., «Benchmarking Toyota's Supply Chain: Japan vs U.K.», *Long Range Planning*, vol. 31, no 6, 1998, σελ. 911-918.

- Hinterhuber H. and B. Levin, «Strategic Networks: The Organization of the Future», *Long Range Planning*, vol. 27, no 3, 1994, σελ. 43-53.
- Hirschheim R. and D. Adams, «Organizational Connectivity», *Journal of General Management*, vol. 17, no 2, Winter 1991, σελ. 65-76.
- Hirschman A., «Investment Policies in Underdeveloped Countries», *American Economic Review*, vol. XLVII, σελ. 557-560.
- Hirschman A., *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, 1970.
- Η Καθημερινή*, «Το EDI με Δειλά Βήματα στην Ελλάδα – Ραγδαία η Εξάπλωση της Ηλεκτρονικής Διακίνησης Παραστατικών στην Ευρώπη», Κυριακή, 16 Απριλίου 1995, σελ. 31.
- Hope J. and T. Hope, *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Hoper M., «Rattling SABRE: New Ways to Compete on Information», *Harvard Business Review*, May - June 1990, σελ. 118-125.
- Hosmer L., «Trust: The Connecting Link between Organization Theory and Philosophical Ethics», *Academy of Management Review*, vol. 20, no 2, 1995, σελ. 379-423.
- Howard R., «Can Small Business Help Countries Compete?», *Harvard Business Review*, November - December 1990.
- Hutcheson G.D. and J. Hutcheson, «Technology and Economics in the Semiconductor Industry», *Scientific American*, January 1996, σελ. 40-46.
- Jarillo C., «On Strategic Networks», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, σελ. 31-41.
- Johnston R. and P. Lawrence, «Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review*, July - August 1988, σελ. 94-104.
- Jones C., W. Hesterly and S. Borgatti, «A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms», *Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, 1997, σελ. 911-945.
- Jorde T. and D. Teece, «Competition and Cooperation: Striking the Right Balance», *California Management Review*, Spring 1989, σελ. 25-37.
- Journal of Japanese Trade and Industry, Corporate Groups Japanese Style (Cover Story)*, vol. 12, no 6, 1993, σελ. 8-21.
- Kallinikos J., *Organizations in the Age of Information*, Academia Adacta, 1996a.
- Kallinikos J., *Technology and Society: Interdisciplinary Studies in Formal Organization*, Accedo, Munich, 1996b.
- Keen P. *Shaping the Future: Business Design through Information Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1991.
- Kenworthy L., *In Search of National Economic Success: Balancing Competition and Cooperation*, Sage, Thousand Oaks, 1995.

- Kilburn D., «The Newtork Revolution», *Journal of Japanese Trade and Industry*, no 5, 1991, σελ. 18-20.
- Kirkpatrick D., «Breaking Up IBM», *Fortune* 27, July 1992, σελ. 112-121.
- Kogut B., S. Weijian and G. Walker, «Knowledge in the Network and the Network as Knowledge: The Structuring of New Industries», στο: G. Grabher (ed.), 1993, *όπ. παρ.*, σελ. 67-94.
- Koji M., «The Japanese Corporate System Is Stable», *Journal of Japanese Trade & Industry*, No 1, 1998, σελ. 16-20.
- Kotha S., «Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, σελ. 21-42.
- Kramer R. and T. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage, 1996.
- Kumar K., H. van Dissel and P. Bielli, «The Merchant of Prato Revisited: Toward a Third Rationality of Information Systems», *MIS Quarterly*, vol. 22, no 2, June 1998, σελ. 199-226.
- Kumar N., «The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships», *Harvard Business Review*, November - December 1996, σελ. 92-106.
- Λαμπριανίδης Λ., *Η Γεωγραφική Διάσταση των Υπεργολαβικών Σχέσεων Παραγωγής στη Βιομηχανία*, εκδ. Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη, 1992.
- Λαμπριανίδης Λ., «Υπεργολαβικές Σχέσεις και Διάρθρωση του Αστικού και Περιφερειακού Χώρου: Η Περίπτωση της Θεσσαλονίκης», *Πρακτικά Συνεδρίου «Μικρομεσαίες Μεταποιητικές Επιχειρήσεις στον Ιστό της Πόλης»*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα, 3-4 Μαΐου 1996, σελ. 55-68.
- Landes D., *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge University Press, London, 1969.
- Lawler III E., «Rethinking Organization Size», *Organizational Dynamics*, Autumn 1997, σελ. 24-37.
- Lazerson M., «Organizational Growth of Small Firms: An Outcome of Markets and Hierarchies?», *American Sociological Review*, vol. 53, June 1988, σελ. 330-342.
- Lazerson M., «A New Phoenix? Modern Putting-out in the Modena Knitwear Industry», *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, March 1995, σελ. 34-59.
- Leavitt H. and T. Whisler, «Management in the 1980s», *Harvard Business Review*, November - December 1958, σελ. 41-48.
- Leborgne D. and A. Lipietz, «L' apres-fordisme: idees fausses et questions ouvertes», *Espaces et Societes*, no 66-67, 1991.
- Leyland V., *Electronic Data Interchange: A Management View*, Prentice Hall, New York, 1993.

- Li F., *The Geography of Business Information*, Wiley, Chichester, 1995.
- Liker J., M. Fruin and P. Adler, *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Production Systems*, Oxford University Press, New York, 1998.
- Lincoln J., M. Gerlach and P. Takahashi, «Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Intercorporate Ties», *American Sociological Review*, vol. 57, October, 1992, σελ. 561-585.
- Link A. and G. Tassej (eds), *Cooperative Research and Development: The Industry-University-Government Relationship*, Kluwer, Hingham, 1989.
- Lodge G. and R. Walton, «The American Corporation and Its New Relationships», *California Management Review*, Spring 1989, σελ. 9-24.
- Loomis C., «Dinosaurs?», *Fortune* 3, May 1993, σελ. 32-38.
- Lorenz H., «Flexible Production Systems and the Social Construction of Trust», *Politics and Society*, September 1993.
- Lorenzoni G. and C. Baden-Fuller, «Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners», *California Management Review*, vol. 37, no 3, Spring 1995, σελ. 146-163.
- Λυμπεράκη Α., *Ευέλικτη Εξειδίκευση; Κρίση και Αναδιάρθρωση στη Μικρή Βιομηχανία*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1991.
- Λυμπεράκη Α., *Η Πρόκληση της Ανάπτυξης σε Μικρή Κλίμακα: Οικονομική Ευελιξία και Κοινωνικές Δυσκαμψίες*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1992.
- Lynch R., *Business Alliances Guide*, Wiley, New York, 1993.
- Macbeth D. and N. Ferguson, *Partnership Sourcing: An Integrated Supply Chain Approach*, Pitman, London, 1994.
- MacDuffie J. and S. Helper, «Creating Lean Suppliers: Diffusing Lean Production through the Supply Chain», *California Management Review*, vol. 39, no 4, Summer 1997, σελ. 118-151.
- Magidson J. and A. Polcha, «Creating Market Economies within Organizations: A Conference on Internal Markets», *Planning Review*, vol. 20, January - February 1992, σελ. 37-40.
- Makridakis S., «Factors Affecting Success in Business: Management Therories - Tools Versus Predicting Changes», *European Management Journal*, vol. 14, no 1, February 1996, σελ. 1-20.
- Malone T., «Is Empowerment just a Fad? Control, Decision-Making, and IT», *Sloan Management Review*, Winter 1997, σελ. 23-35.
- Malone T. and J. Rockart, «Computers, Networks and the Corporation», *Scientific American*, September 1991, σελ. 92-99.
- Malone T. and R. Laubacher, «The Dawn of the E-Lance Economy: Are Big Companies Becoming Obsolete?», *Harvard Business Review*, September - October 1998, σελ. 145-152.

- Malone T., J. Yates and R. Benjamin, «Electronic Markets and Electronic Hierarchies», *Communications of the ACM*, vol. 30, no 6, 1987, σελ. 484-497.
- Malone T., J. Yates and R. Benjamin, «The Logic of Electronic Markets», *Harvard Business Review*, May - June 1989, σελ. 166-170.
- March J. and H. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, 1958.
- McFarlan W., «Information Technology Changes the Way You Compete», *Harvard Business Review*, May - June 1984, σελ. 98-103.
- McKenna R., «Marketing in an Age of Diversity», *Harvard Business Review*, September - October 1988.
- McKenna R., «Marketing Is Everything», *Harvard Business Review*, January - February 1991a, σελ. 65-79.
- McKenna R., *Relationship Marketing*, Addison-Wesley, Reading, 1991b.
- McKenna R., *Real Time*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Meyer O., «The EUREKA Initiative for West European High-Technology Cooperation», στο: D. O' Doherty, 1990, *οπ. παρ.*, σελ. 133-144.
- Miles R., «Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century», *California Management Review*, vol. 31, no 2, Winter 1989, σελ. 9-28.
- Miles R. and C. Snow, «Organizations: New Concepts for New Forms», *California Management Review*, vol. 28, no 3, Spring 1986, σελ. 62-73.
- Miles R., H. Coleman and W. Creed, «Keys to Success in Corporate Redesign», *California Management Review*, vol. 37, no 3, Spring 1995, σελ. 128-145.
- Milgrom P. and J. Roberts, *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.
- Miller K., «Siemens Shapes Up», *Business Week* 1, May 1995, σελ. 46-49.
- Miyashita K. and D. Russell, *Keiretsu: Inside the Hidden Japanese Conglomerates*, McGraw-Hill, New York, 1994.
- Moran P. and S. Ghoshal, «Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance», *Academy of Management Review*, vol. 21, no 1, 1996, σελ. 58-72.
- Mosco V. and J. Wasko (eds), *The Political Economy of Information*, University of Wisconsin Press, Madison, 1988.
- Moss Kanter R., *When Giants Learn to Dance*, Touchstone-Simon and Schuster, New York, 1989.
- Moss Kanter R., «Collaborative Advantage: The Art of Alliances», *Harvard Business Review*, July - August 1994, σελ. 96-108.
- Nakamura T., *The Postwar Japanese Economy*, University of Tokyo Press, Tokyo, 1981.
- Nelson R., «Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass», *California Management Review*, Winter 1992, σελ. 127-137.
- Nelson R. and S. Winter, «The Schumpeterian Tradeoff Revisited»,



- American Economic Review*, vol. 72, no 1, March 1982, σελ. 114-132.
- Nelson R. and P. Romer, «Science, Economic Growth, and Public Policy», *Challenge*, March - April 1996, σελ. 9-21.
- Nishiguchi T., *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, Oxford University Press, New York, 1994.
- Nishiguchi T. and J. Brookfield, «The Evolution of Japanese Subcontracting», *Sloan Management Review*, Fall 1997, σελ. 89-101.
- Nishiguchi T. and A. Beaudet, «Case Study: The Toyota Group and the Aisin Fire», *Sloan Management Review*, Fall 1998, σελ. 49-59.
- Nohria N. and R. Eccles (eds), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1992.
- Nohria N. and R. Gulati, «Firms and Their Environments», στο: N. Smelser and R. Swedberg (eds), 1994, *όπ. παρ.*, σελ. 529-555.
- North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- O' Callaghan R., «EDI, Organizational Change and Flexible Strategies», στο: R. Galliers and W. Baets, *Information Technology and Organizational Transformation: Innovation for the 21st Century Organization*, Wiley, Chichester, 1998, σελ. 179-193.
- O' Doherty D. (ed.), *The Cooperation Phenomenon: Prospects for Small Firms and the Small Economies*, Graham and Trotman of Kluwer Academic Publishers, London, 1990.
- OECD, *The Economic Dimension of Electronic Data Interchange*, OECD-ISO, Paris, 1995.
- OECD, *Networks of Enterprises and Local Development*, OECD Publications, Paris, 1996.
- Ohmae K., *The Borderless World: Power and Strategy in the Inter-linked Economy*, Fontana, London, 1991.
- O' Toole J. and W. Bennis, «Our Federalist Future: The Leadership Imperative», *California Management Review*, vol. 34, no 4, Summer 1992, σελ. 73-90.
- Ouchi W. and M. Kremen-Bolton, «The Logic of Joint Research and Development», *California Management Review*, vol. 30, 1988, σελ. 9-33.
- Πάκος Θ., *Κλαδική Οικονομική Ι: Ανταγωνισμός, Συγκέντρωση και Τεχνολογία*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1992.
- Parfett M., *What Is EDI? A Guide to Electronic Data Interchange*, NCC Blackwell, Oxford, 1992.
- Parsons G., «Information Technology: A Competitive Weapon», *Sloan Management Review*, Fall 1983, σελ. 3-14.
- Pekar P. and R. Allio, «Making Alliances Work: Guidelines for Success», *Long Range Planning*, vol. 27, no 4, 1994, σελ. 54-65.
- Peppers D. and M. Rogers, *The One to One Future*, Doubleday, New York, 1993.

- Perrow C., «Markets, Hierarchies and Hegemony: A Critique of Chandler and Williamson», στο: A. Van de Ven and W. Joyce (eds), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Wiley, New York, 1981, σελ. 371-404.
- Perrow C., «Economic Theories of Organization», *Theory and Society*, vol. 15, 1986a, σελ. 11-45.
- Perrow C., *Complex Organizations*, Random House, New York, 1986b.
- Perrow C., «Small-Firm Networks», στο: N. Nohria and R. Eccles (eds), 1992, *όπ. παρ.*, σελ. 471-490.
- Peters T., *Liberation Management*, Knopf, New York, 1992.
- Pine II B., *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Piore M. and C. Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York, 1984.
- Πιτέλης Χ., «Το Πρόβλημα της Αποτυχίας του Καπιταλισμού και οι Θεωρίες των Κρίσεων», *Αξιολογικά*, no 3, 1992, σελ. 85-119.
- Polanyi K., *The Great Transformation* (1944), Beacon Press, Boston, 1957.
- Port O., «The Agile Factory: Custom-made, Direct from the Plant», *Business Week* 19, December 1994, σελ. 28-29.
- Port O. and J. Carey «This Research Consortium Gets Its Research to Market», *Business Week* 27, January 1992, σελ. 42.
- Porter M., «Clusters and the New Economics of Competition», *Harvard Business Review*, November - December 1998, σελ. 77-90.
- Porter M. and V. Millar, «How Information Gives You Competitive Advantage», *Harvard Business Review*, July - August 1985, σελ. 149-160.
- Porter M. and M. Fuller, «Coalitions and Global Strategy», στο: M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986, σελ. 315-343.
- Powell W., «Neither Market, nor Hierarchy: Network Forms of Organization», στο: B. Straw and L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, 12, JAI Press, 1990, Greenwich, σελ. 295-336.
- Powell W. and L. Smith-Doerr, «Networks and Economic Life», στο: N. Smelser and R. Swedberg (eds), 1994, *όπ. παρ.*, σελ. 368-402.
- Prahalad C. and G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, May - June 1990, σελ. 79.
- Putterman L. and R. Kroszner (eds), *The Economic Nature of the Firm: A Reader*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996.
- Pyke F., «Co-operative Practices among Small and Medium-sized Establishments», *Work, Employment and Society*, vol. 2, no 3, September 1988, σελ. 352-365.
- Pyke F., G. Becattini and W. Sengenberger (eds), *Industrial Districts and*

- Interfirm Cooperation in Italy*, International Institute for Labor Studies - ILO, Geneva, 1990.
- Pyke F. and W. Sengenberger (eds), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labor Studies - ILO, Geneva, 1992.
- Quinn J., *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service-based Paradigm for Industry*, Free Press, New York, 1992.
- Quinn J. and F. Hilmer, «Strategic Outsourcing», *Sloan Management Review*, Summer 1994.
- Quinn J. and P. Paquette, «Technology in Services: Creating Organizational Revolutions», *Sloan Management Review*, Winter 1990, σελ. 67-78.
- Quinn J., T. Doorley and P. Paquette, «Technology in Services: Rethinking Strategic Focus», *Sloan Management Review*, Winter 1990, σελ. 79-87.
- Quinn J., T. Doorley and P. Paquette, «The Intellectual Holding Company», στο: R. de Wit and R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context – An International Perspective*, West, Minneapolis, 1994, σελ. 331-336.
- Quintas P. and K. Guy, «Collaborative, Pre-competitive R&D and the Firm», *Research Policy*, vol. 24, 1995, σελ. 325-348.
- Reich R., *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, Alfred Knopf, New York, 1991.
- Reitman V., «To the Rescue: Toyota's Fast Rebound after Fire at Supplier Shows why It Is Tough», *The Wall Street Journal* 8, May 1997.
- Ring P.S. and A. Van de Ven, «Structuring Cooperative Relationships between Organizations», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, σελ. 483-498.
- Roberts P. and R. Greenwood, «Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption», *Academy of Management Review*, vol. 22, no 2, 1997, σελ. 346-373.
- Robins K. and A. Gillespie, «Communications, Organization and Territory», στο: K. Robins (ed.), *Understanding Information Business, Technology and Geography*, Belhaven Press, London, 1992.
- Rockart J. and M. Scott Morton, «Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy», *Interfaces*, January - February 1984, σελ. 83-95.
- Rockart J. and J. Short, «The Networked Organization and the Management of Interdependence», στο: M. Scott Morton, 1991, *όπ. παρ.*, σελ. 189-219.
- Ruberti A. and M. Andre, *Un espace europeen de la science: Reflections sur la politique europeenne de recherche*, Presses Universitaires de France, Paris, 1995.

- Rubin P., *Managing Business Transactions*, Free Press, New York, 1990.
- Sabel C., *Work and Politics: The Division of Labor in Industry*, Cambridge University Press, New York, 1982.
- Sabel C. «Flexible Specialisation and Re-emergence of Regional Economies» (1989), στο: A. Amin (ed.), 1994, *όπ. παρ.*, σελ. 101-156.
- Sabel C., «Studied Trust: Building New Forms of Co-operation in a Volatile Economy», στο: F. Pyke and W. Sengenberger (eds), 1992, *όπ. παρ.*, σελ. 215-250.
- Sako M., «Partnership between Small and Large Firms: The Case of Japan», στο: Commission of the European Communities (D.G. XXIII-Directorate for Enterprise) (ed.), *Partnership between Small and Large Firms*, Graham and Trotman of Kluwer Academic Publishers, London, 1989.
- Sako M., *Prices, Quality and Trust: Interfirm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992.
- Sako M., «Suppliers' Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 20, November 1996, σελ. 651-671.
- Samuelson P., «Parables and Realism in Capital Theory: The Surrogate Production Function», *Collected Scientific Papers*, vol. 1, σελ. 325-338, M.I.T.
- Saxenian A., *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, 1994.
- Schumacher E., *Small Is Beautiful*, Harper and Row, New York, 1973.
- Schumpeter J., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, New York, 1942.
- Scott Morton M. (ed.), *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York, 1991.
- Sengenberger W., G. Loveman and M. Piore (eds), *The Re-emergence of Small Enterprise: Industrial Restructuring in Industrialized Economies*, International Institute for Labor Studies - ILO, Geneva, 1990.
- Sengenberger W. and D. Campbell (eds), *Is the Single Firm Vanishing? Inter-Enterprise Networks, Labour and Labour Institutions*, International Institute for Labor Studies - ILO, Geneva, 1992.
- Sharp M. and C. Shearman, *European Technological Collaboration*, Routledge and Kegan Paul, London, 1987.
- Sheard P., «Japanese Corporate Governance in Perspective», *Journal of Japanese Trade and Industry*, no 1, 1998, σελ. 7-11.
- Sherman S., «The New Computer Revolution», *Fortune* 14, June 1993, σελ. 20-42.
- Simerly R., «Should US Companies Establish Keiretsus», *Journal of Business Strategy*, vol. 14, 1993, σελ. 58-61.

- Simon H., «Organizations and Markets», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, no 2, 1991, σελ. 25-44.
- Simson E. von, «The "Centrally Decentralized- IS Organization», *Harvard Business Review*, July - August 1990, σελ. 158-162.
- Smith P., *Japan: A Reinterpretation*, Pantheon Books, New York, 1997.
- Smitka M., *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, Columbia University Press, New York, 1991.
- Smelser N. and R. Swedberg (eds), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton, 1994.
- Snow C., R. Miles and H. Coleman, «Managing 21st Century Net-work Organizations», *Organizational Dynamics*, Winter 1992, σελ. 5-20.
- Stalk G., «Time – The Next Source of Competitive Advantage», *Harvard Business Review*, July - August 1988, σελ. 41.
- Stalk G. and T. Hout, *Competing against Time: How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York, 1990.
- Stalk G., P. Evans and L. Shulman, «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, March - April 1992, σελ. 57-69.
- Starkey K., M. Wright and S. Thomson, «Flexibility, Hierarchy, Markets», *British Journal of Management*, vol. 2, no 3, September 1991, σελ. 165-176.
- Storper M., «The Transition to Flexible Specialisation in the US Film Industry: External Economies, the Division of Labor and the Crossing of Industrial Divides» (1989), στο: A. Amin (ed.), *Post-Fordism: A Reader*, Basil Blackwell, Oxford, 1994, σελ. 195-226.
- Swedberg R., «Markets as Social Structures», στο: N. Smelser and R. Swedberg (eds), 1994, *όπ. παρ.*, σελ. 255-282.
- Sweeny D., «Global Market Trends in the Network Era», *Long Range Planning*, vol. 31, no 5, 1998, σελ. 672-883.
- Tadao S., «Introduction of Global Economic Standards and the Management of Japanese Companies», *Journal of Japanese Trade and Industry*, no 1, 1998, σελ. 12-14.
- Taylor W., «The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik», *Harvard Business Review*, March - April 1991, σελ. 91-105.
- The Economist*, «The Fall of Big Business», 17, April 1993, σελ. 13-14.
- The Wall Street Journal*, «Large Wave: Big Is Back in Style as Corporate America Deals, Buys and Merges», 5-6, August 1994.
- Thorelli H., «Networks: Between Markets and Hierarchies», *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 1, 1986, σελ. 37-51.
- Tomio T., «Japanese Industrial Policy: Myth and Reality», *Journal of Japanese Trade and Industry*, no 4, 1998, σελ. 8-14.
- Toyota Motor Corporation, *The Toyota Production System*, Toyota City, 1992.

- Tully S., «The Modular Corporation», *Fortune* 8, February 1993, σελ. 52-56.
- Turnbull P., N. Oliver and B. Wilkinson, «Buyer-Supplier Relations in the UK Automotive Industry: Strategic Implications of the Japanese Manufacturing Model», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, σελ. 159-168.
- Urry J. and S. Lash, *The End of Organised Capitalism*, Polity Press, London, 1987.
- Uzzi B., «The Sources and Consequences of Embeddedness for Economic Performance of Organizations: The Network Effect», *American Sociological Review*, vol. 61, August 1996, σελ. 674-698.
- Uzzi B., «Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, March 1997, σελ. 35-67.
- Venkatesan R., «Strategic Outsourcing: To Make or not to Make», *Harvard Business Review*, November - December 1992, σελ. 98-107.
- Verity W., «Deconstructing the Computer Industry», *Special Report, Business Week* 23, November 1992 σελ. 44-52.
- Weber J., «A Big Company that Works», *Business Week* 4, May 1992, σελ. 52-58.
- Whisler T., *The Impact of Computers on Organizations*, Praeger, New York, 1970.
- Whittaker D., *Small Firms in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, New York, 1997.
- Wigand R., A. Picot and R. Reichwald, *Information, Organization, and Management: Expanding Markets and Corporate Boundaries*, Wiley, Chichester, 1997.
- Williams K., C. Haslam, J. Williams and T. Cutler with A. Adcroft and S. Johal, «Against Lean Production», *Economy and Society*, vol. 21, no 3, August 1992, σελ. 321-354.
- Williamson O., *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, Free Press, 1975.
- Williamson O., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, 1985.
- Williamson O., «Transaction Cost Economics and Organization Theory», στο: N. Smelser and R. Swedberg (eds), 1994, *όπ. παρ.*, σελ. 77-107.
- Williamson O., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York, 1996a.
- Williamson O., «Economics and Organization: A Primer», *California Management Review*, vol. 38, no 2, Winter 1996b, σελ. 131-146.
- Williamson O., «Economic Organization: The Case for Candor», *Academy of Management Review*, vol. 21, no 1, 1996c, σελ. 48-57.

- Williamson O. and W. Ouchi, «The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects», στο: Joyce W. and A. Van de Ven (eds), *Organizational Design*, Wiley, New York, 1991, σελ. 347-370.
- Womack J., D. Jones and D. Roos, *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, 1990.
- Womack J. and D. Jones, «From Lean Production to the Lean Enterprise», *Harvard Business Review*, March - April 1994, σελ. 93-103.
- Womack J. and D. Jones, *Lean Thinking*, Simon and Schuster, New York, 1996.
- Yates J. and R. Benjamin, «The Past and Present as a Window to the Future», στο: M. Scott Morton (ed.), 1991, *όπ. παρ.*, σελ. 61-92.
- Yoshimura N. and P. Anderson, *Inside Kaisha: Demystifying Japanese Business Behavior*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Zuboff S., *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Heinemann, Oxford, 1988.

