

ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣ ΑΕ

NANSY ΜΑΜΜΕΡΟΥ

Group Marketing Manager, Ομίλου Village Roadshow

Η συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις αυξήθηκε ραγδαία από τις αρχές της δεκαετίας του '80. Ταυτόχρονα όμως ο ανταγωνισμός έγινε ακόμα πιο αδυσώπητος. Ο συνδυασμός συνεργασία-αντιπαλότητα αφήνει ακόμα πολλά ερωτήματα αναπάντητα. Για πολύ καιρό οι οικονομολόγοι⁽¹⁾ πίστευαν ότι η ανάπτυξη της συνεργασίας θα μείωνε την ένταση του ανταγωνισμού. Αυτό όμως δεν συνέβη. Μια νέα μορφή αντιπαλότητας αναπτύχθηκε, την οποία ο G. Casseres ονομάζει “συλλογικό ανταγωνισμό”⁽²⁾.

Οι στρατηγικές συμμαχίες μας έδωσαν πολλά θετικά παραδείγματα αλλά και πολλά προς αποφυγή. Το benchmarking, βασισμένο θεωρητικά και μεθοδολογικά πάνω στις βασικές αρχές των στρατηγικών συμμαχιών, μας έφερε ένα βήμα πιο κοντά στην κατανόηση και αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η θεωρία του συν-ανταγωνισμού έρχεται να καλύψει τα κενά των προηγούμενων θεωριών, αλλά και να τις συνδέσει δημιουργικά, να τις εξελίξει και να προτείνει λύσεις πιο τολμηρές. Ο συν-ανταγωνισμός δεν είναι παρόρα ένα επόμενο στάδιο της στρατηγικής σκέψης. Πρόκειται για ένα στάδιο που χρονικά συμπίπτει με την αλληλένδεση⁽³⁾, την αυξανόμενη δηλαδή αλληλεξάρτηση του ενός ανθρώπου από τον άλλο, της μιας εταιρείας από την άλλη.

Όπως πολλές θεωρίες ο συν-ανταγωνισμός δεν προτείνει κάτι εξωπραγματικό. Δεν πρόκειται για την επανεφεύρεση του τροχού, ούτε για κάτι που κανείς δεν έχει σκεφθεί μέχρι τώρα. Πρόκειται για τον εντοπισμό των σύγχρονων τάσεων και την επαναδιοργάνωσή τους σύμφωνα με τη νέα τάξη πραγμάτων και τις ανάγκες της σημερινής κοινωνίας. Πρόκειται για την υιοθέτηση μιας λέξης που εκφράζει αυτές τις τάσεις. Αυτή η λέξη που σήμερα ακούγεται ξένη, πιστεύω πως στο μέλλον θα είναι τόσο

κοινότητα όσο είναι σήμερα ο όρος – πρωτοπόρος για την εποχή του – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το 1996 οι Brandenburger και Nalebuff⁽⁴⁾ ενστερνίζονται τον όρο “*συν-ανταγωνισμό*” του R. Noorda⁽⁵⁾, στο ομότιτλο βιβλίο τους. Κατά τους Brandenburger και Nalebuff λοιπόν, “...*συν-ανταγωνισμός είναι ο συνδυασμός της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, για μια πιο δυναμική σχέση*”. Δεν πρόκειται για επιχειρηματικό σοσιαλισμό, ούτε για προσπάθεια κοινωνικοποίησης των επιχειρήσεων. Επίσης, δεν πρόκειται για άμβλυση του ανταγωνισμού, ούτε για ηττοπάθεια. Στην ουσία, *συν-ανταγωνισμός* είναι η στρατηγική που συνδυάζει τη συνεργασία όσον αφορά στη δημιουργία ή το μέγιστο της πίττας και τον ανταγωνισμό τη στιγμή της διεκδίκησής της, μέσω της δημιουργίας ή διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας και με απώτερο σκοπό την αύξηση της προστιθέμενης αξίας της στην αγορά.

⁽¹⁾ A. Smith, “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”, 1937.

M.E. Porter, “Don't Collaborate, Compete”, Economist, June 9, 1990.

⁽²⁾ G. Casseres, “The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry”, 1997. Βλ. Note 3.

⁽³⁾ G. Mulgan, “Αλληλένδεση”, 1997. Όπως χαρακτηριστικά γράφει ο συγγραφέας στην εισαγωγή του: “Μπορεί ο κόσμος να μην ήταν ποτέ τόσο ελεύθερος, αλλά ποτέ δεν υπήρξε τόσο αλληλεξαρτημένος και διασυνδεδεμένος”.

⁽⁴⁾ B.J. Nalebuff & A.M. Brandenburger, “Co-opetition”, 1996.

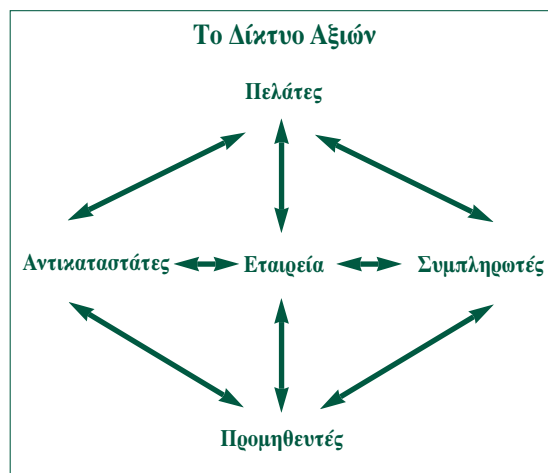
⁽⁵⁾ R. Noorda, ιδρυτής της NOVELL (εταιρεία software), “Electronic Business Buyer”, 1993.

Η θεωρία του συν-ανταγωνισμού έχει κάποιες ρίζες στη Θεωρία των Παιγνίων. Πρόκειται για μια θεωρία που μελετά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και σύγκρουσης συμφερόντων σε παιχνίδια με παραπάνω από δύο παίκτες και με στόχο τη νίκη παραπάνω από μία φορά. Όπως είπε και ο θεμελιωτής της σύγχρονης Θεωρίας των Παιγνίων, J. Nash, “...η Θεωρία των Παιγνίων περιέχει τη σύλληψη της έννοιας στρατηγική...”.

Το θεωρητικό μοντέλο της Θεωρίας των Παιγνίων σχεδιάστηκε από το μαθηματικό J. Von Neumann και τον οικονομολόγο O. Morgenstern. Το κλασικό πλέον βιβλίο τους, “Η θεωρία των Παιγνίων και η Οικονομική Συμπεριφορά”, περιγράφει ένα συστηματικό τρόπο κατανόησης της συμπεριφοράς των παικτών σε καταστάσεις όπου οι τύχες τους είναι αλληλοεξαρτώμενες. Αν και η Θεωρία των Παιγνίων δεν είναι μια οικονομική θεωρία, βρίσκει ωστόσο την καλύτερη εφαρμογή της στην πραγματικότητα του σύγχρονου οικονομικού και επιχειρηματικού κόσμου. Μελετώντας τις πολλαπλές ισορροπίες της αγοράς, δέχεται ότι δεν είναι ιδεατές, ακόμα κι αν εκείνοι που παίρνουν τις αποφάσεις σκέπτονται ορθολογικά – ή τουλάχιστον έτσι φαίνεται εκ πρώτης όψεως. Μια ακόμα σημαντική έννοια που εισάγει η Θεωρία των Παιγνίων και ενστερνίζεται ο συν-ανταγωνισμός είναι ο “Αλλοκεντρισμός”. Ένα από τα πιο συνηθισμένα λάθη των μεγάλων εταιρειών είναι η τάση να κρατούν μια εγωιστική στάση απέναντι στο παιχνίδι, εστιάζοντας την προσοχή τους στη δική τους θέση. Αυτό που αντιπροτείνει ο συν-ανταγωνισμός είναι να στρέψουμε την προσοχή μας στους άλλους – εξ ου και η λέξη αλλοκεντρισμός.

Τα δύο βασικά στοιχεία της θεωρίας του συν-ανταγωνισμού είναι το δίκτυο αξιών και η στρατηγική ΠΑΚΤΕ.

Το Δίκτυο Αξιών δεν είναι παρά η σχηματική απεικόνιση όλων των παικτών ενός παιχνιδιού και οι μεταξύ τους σχέσεις.



Μιας και οι όροι Προμηθευτές και Πελάτες είναι αρκετά ξεκάθαροι και αυτονόητοι, θα συνεχίσουμε, παρουσιάζοντας εν συντομία, τους όρους Αντικαταστάτες και Συμπληρωτές.

Αντικαταστάτες⁽⁶⁾: Είναι όλοι οι παίκτες που μπορούν να μας αντικαταστήσουν είτε πουλώντας στους πελάτες μας είτε αγοράζοντας από τους προμηθευτές μας. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνουν οι Bradenburger & Nalebuff, “ένας παίκτης είναι αντικαταστάτης σας αν οι πελάτες σας προτιμούν λιγότερο το προϊόν σας όταν έχουν στη διάθεσή τους το προϊόν του άλλου παίκτη”.

Συμπληρωτές: Είναι οι παίκτες από τους οποίους οι πελάτες αγοράζουν συμπληρωματικά προϊόντα ή στους οποίους οι προμηθευτές πουλάνε συμπληρωματικά προϊόντα. Είναι εκείνοι των οποίων το προϊόν δίνει περισσότερο αξία στο δικό μας.

Στο διάγραμμα του Δικτύου Αξιών μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικούς άξονες. Στον οριζόντιο βρίσκονται αντιμέτωποι οι Αντικαταστάτες και οι Συμπληρωτές. Στον Κάθετο, οι Προμηθευτές και οι Πελάτες. Δεν είναι δύσκολο να εντοπίσουμε τις δύο βασικές συμμετρίες που χαρακτηρίζουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια. Η μία μεταξύ των πελα-

⁽⁶⁾ Εσκεμμένα δεν χρησιμοποιείται ο όρος “Ανταγωνιστές”. Με τον όρο “Αντικαταστάτες” εννοούμε όλους τους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές.

τών και των προμηθευτών (στον κάθετο άξονα) και η δεύτερη μεταξύ των αντικαταστατών και των συμπληρωτών (στον οριζόντιο άξονα). Στην περίπτωση της πρώτης, τα πράγματα είναι πιο απλά, μιας και όλοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξή της. Η θεωρία του συν-ανταγωνισμού δίνει, δικαίως, μεγάλη σημασία στους προμηθευτές. Στην περίπτωση της δεύτερης συμμετρίας τώρα, τα πράγματα δυσκολεύουν. Οσο απλή είναι για όλους η έννοια του “Αντικαταστάτη” – ως ανταγωνιστή – τόσο δύσκολο είναι για πολλές επιχειρήσεις να βάλουν στο χάρτη τους Συμπληρωτές. Η τάση να βλέπουμε τους μεν αντικαταστάτες ως εχθρούς, ενώ τους συμπληρωτές ως φίλους είναι πολύ απλουστευτική και μπορεί να μας οδηγήσει σε λάθος στρατηγική. Η κατανόηση της λειτουργίας των 2 βασικών συμμετριών που μας αποκαλύπτει το Δίκτυο Αξιών είναι καθοριστική για όσους φιλοδοξούν να αλλάξουν τη στρατηγική τους ή το ίδιο το παιχνίδι.

Το Δίκτυο των Αξιών μας βοηθάει να εντοπίσουμε και να αναλύσουμε όλους τους παίκτες του παιχνιδιού. Οι Παίκτες είναι όμως ένα μόνο μέρος του. Σύμφωνα με τη Θεωρία των Παιγνίων τα μέρη του παιχνιδιού είναι 5. Χρησιμοποιώντας ένα πολύ ευρηματικό λογοπαίγνιο, οι Bradenburger και Nalebuff⁽⁷⁾ αναλύουν τα 5 μέρη (PARTS) του παιχνιδιού. Τους Παίκτες (Players), την προστιθέμενη Αξία (Added value), τους Κανόνες (Rules), τις Τακτικές (Tactics) και την Εμβέλεια (Scope)⁽⁸⁾. Καθώς ο στόχος είναι να αλλάξουμε το παιχνίδι, θα ονομάσουμε στρατηγική ΠΑΚΤΕ τη στρατηγική που μας βοηθάει να μεταβάλλουμε καθένα μέρος του παιχνιδιού προς όφελός μας. Η στρατηγική την οποία προτείνει η έννοια του συν-ανταγωνισμού, στοχεύει στην επιλογή ή και τη δημιουργία του κατάλληλου παιχνιδιού, προκειμένου να φτάσουμε στη νίκη. Πρόκειται όμως για μια νίκη που δεν απαιτεί την ήττα του αντιπάλου.

Ενα χαρακτηριστικό παράδειγμα συν-ανταγωνισμού αποτελούν τα διατραπεζικά συστήματα πληρωμών⁽⁹⁾. Η πρόοδος της ελληνικής τραπεζικής αγοράς στον τομέα των μέσων πληρωμής υπήρξε

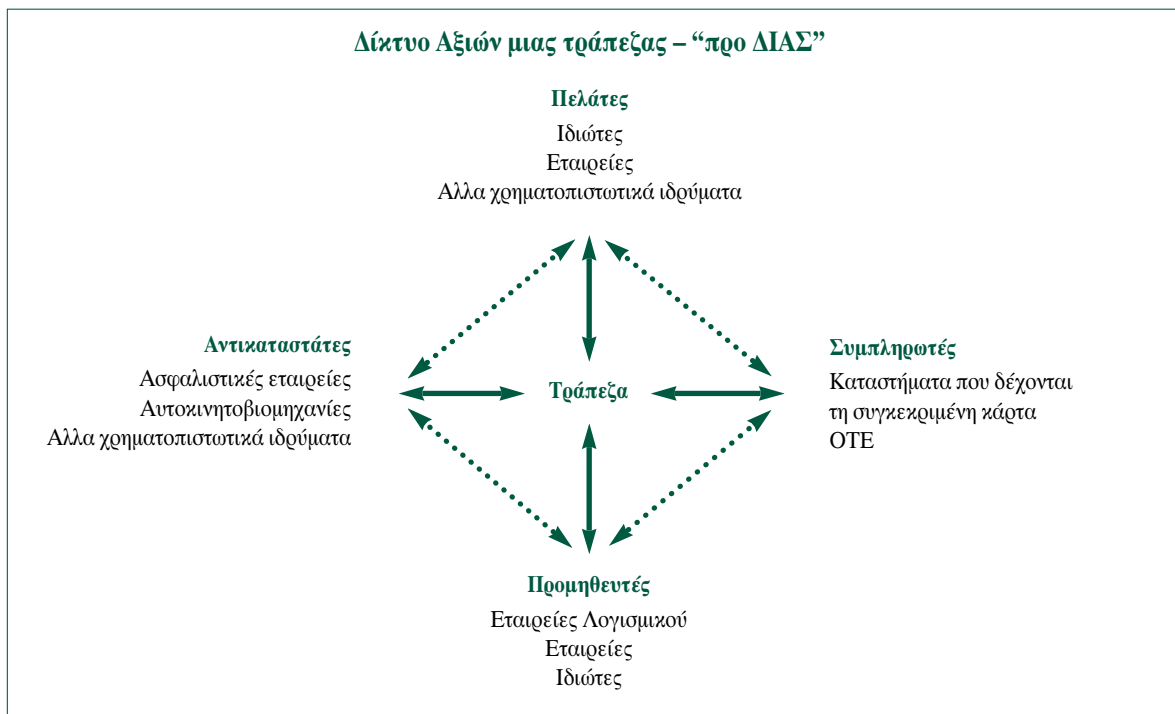
ιδιαίτερα σημαντική τα τελευταία χρόνια. Χαρακτηριστικά θα αναφέρουμε την εισαγωγή και εξάπλωση της χρήσης των πιστωτικών και χρεωστικών καρτών και των καρτών διπλής χρήσης (πιστωτικών και ανάληψης μετρητών), την τεχνολογική πρόοδο, την εγκατάσταση αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ATM) και πρόσφατα το τηλεφωνικό και διαδικτυακό banking (telephone/internet banking). Ωστόσο, η δημιουργία ενός διατραπεζικού συστήματος πληρωμών άργησε να δημιουργηθεί, επιβεβαιώνοντας αρχικά τις θέσεις των υπέρμαχων του “ανταγωνισμού” – με τη στενή έννοια. Υπάρχει όμως ένα παράδειγμα που επιβεβαιώνει στην πράξη η θεωρία του συν-ανταγωνισμού. Το παράδειγμα αυτό προέρχεται από τον τραπεζικό τομέα και είναι το Ελληνικό διατραπεζικό σύστημα πληρωμών. Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα – περισσότερο από το διεθνές – πέρασε μια δεκαετία σημαντικών δομικών αλλαγών και ανακατατάξεων. Παρ’ όλη τη μεγάλη κινητικότητα του κλάδου, πρόκειται για έναν τομέα πολύ συντηρητικό, που δύσκολα αποδέχεται καινούριες ιδέες. Το διατραπεζικό σύστημα ήταν μία από τις πρακτικές που συνάντησε μεγάλη αντίδραση. Αν και όλοι συμφωνούσαν στην ανάγκη δημιουργίας του, υπήρχε ένα ανυπέροβλο εμπόδιο. Οι πάλοι ποτέ ανταγωνιστές έπρεπε να συνεργαστούν. Η ιστορία του Ελληνικού Διατραπεζικού Συστήματος “ΔΙΑΣ”, αποδεικνύει ότι η συνεργασία **μπορεί** να συνυπάρξει με τον ανταγωνισμό. Πολλές φορές μάλιστα, **πρέπει** να συνυπάρχουν, για το καλό όλης της αγοράς.

Τι συνέβη λοιπόν στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα με τη δημιουργία της ΔΙΑΣ; Ακριβώς αυτό που συνέβη και στα τραπεζικά συστήματα των άλλων χω-

⁽⁷⁾ Bradenburger & Nalebuff, “Co-opetition”, 1996.

⁽⁸⁾ Η Λ. Χριστοφίλου απέδωσε πολύ εύστοχα, στην ελληνική έκδοση του βιβλίου, τη μετάφραση των PARTS σε “στρατηγική ΠΑΚΤΕ”.

⁽⁹⁾ Για λόγους οικονομίας της σύνταξης, τα διατραπεζικά συστήματα πληρωμών θα συναντώνται, από εδώ και στο εξής, ως “διατραπεζικά συστήματα”, “συστήματα πληρωμών” ή “ΔΣ”.



ρών⁽¹⁰⁾. Κάνοντας ένα βήμα πίσω, η κάθε τράπεζα κατάφερε να αντιληφθεί ότι το κοινό συμφέρον απαιτούσε να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της.

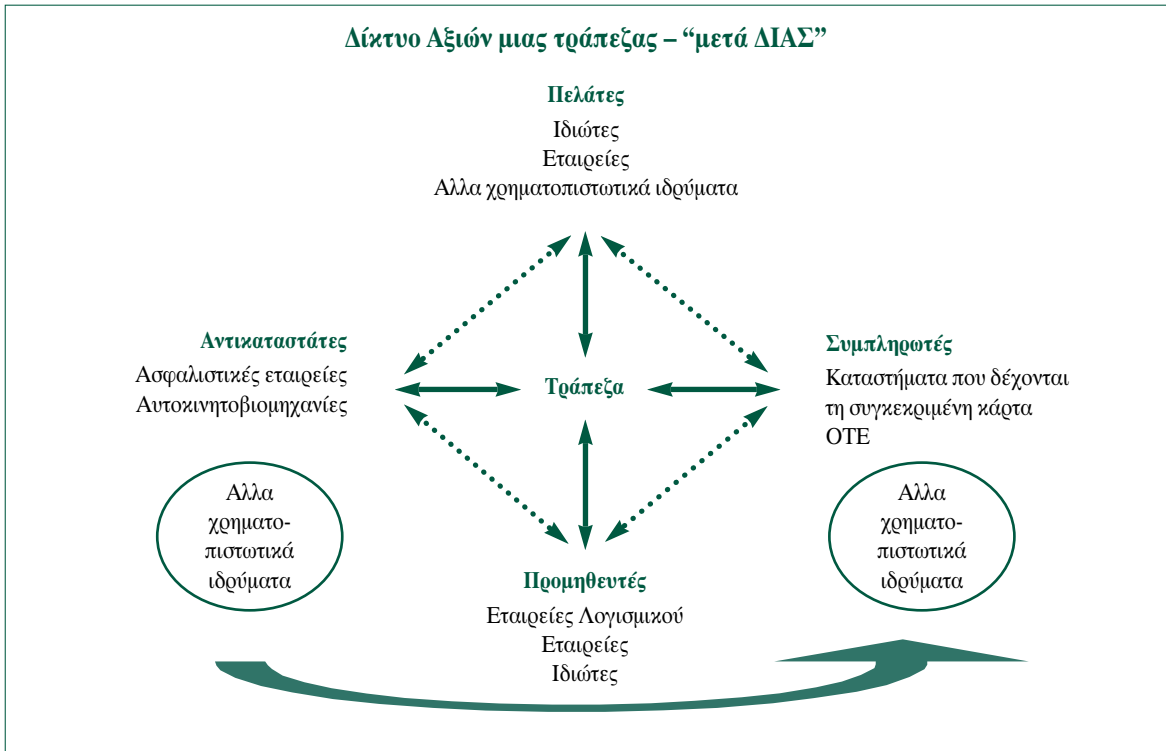
Ας ριξουμε μια ματιά στο Δίκτυο Αξιών μιας τράπεζας πριν τη δημιουργία της ΔΙΑΣ.

Για κάθε ομάδα παικτών αναφέρονται κάποια ενδεικτικά παραδείγματα. Οι πελάτες και οι προμηθευτές δεν παρουσιάζουν κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αντίθετα με τους συμπληρωτές και τους αντικαταστάτες. Στους αντικαταστάτες για παράδειγμα, βλέπουμε ότι ανήκουν όχι μόνο οι άμεσοι ανταγωνιστές (τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) αλλά και κάποιοι έμμεσοι, όπως είναι οι ασφαλιστικές εταιρείες ή ακόμα και οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Αντικαταστάτης μπορεί να είναι, στην προκειμένη περίπτωση, οποιοσδήποτε έχει τη δυνατότητα να παρέχει υπηρεσίες που ιστορικά παρείχαν μόνο οι τράπεζες, όπως για παράδειγμα δανειοδοτήσεις. Έτσι, όταν η Volkswagen διαφημίζει ότι δίνει το χαμηλότερο επιτόκιο για την αγορά ενός αυτοκινήτου με δόσεις, και η πρώτη δόση είναι 6 μήνες μετά την “αγορά” του αυτοκινήτου, στην πραγματικότητα χρηματοδοτεί τον κα-

ταναλωτή, πιστώνοντάς τον, ενώ παράλληλα τον χρεώνει με επιτόκια καθόλου ευκαταφρόνητα.

Στον αντίποδα των αντικαταστατών βλέπουμε τους συμπληρωτές. Όπως είπαμε και στο κεφάλαιο του συν-ανταγωνισμού, σ’ αυτήν την ομάδα παικτών ανήκει οποιοσδήποτε διαθέτει κάποιο προϊόν που δίνει αξία στο δικό μας. Πιο συγκεκριμένα, ο ΟΤΕ είναι συμπληρωτής όταν πρόκειται για το προϊόν που λέγεται phone banking, γιατί μέσω του ΟΤΕ διευκολύνεται η πρόσβαση στο συγκεκριμένο προϊόν κι έτσι αυξάνεται η αξία του. Στην περίπτωση του internet banking, το ίδιο ισχύει και για τους ISP (Internet Service Providers), δηλαδή την Otenet, Forthnet κ.λπ. Αντίστοιχα, όλα τα μαγαζιά που δέ-

⁽¹⁰⁾ Ένα διάσημο παράδειγμα είναι αυτό της Citibank στην Αμερική. Η Citibank ήταν η πρώτη τράπεζα που παρουσίασε τα ΑΤΜ, το 1977. Όταν οι υπόλοιπες τράπεζες απέκτησαν τα δικά τους ΑΤΜ, ζήτησαν από τη Citibank να ενωθεί με το δίκτυό τους. Εκείνη όμως αρνήθηκε να συνεργαστεί. Με το πέρασμα του χρόνου τα άλλα τραπεζικά δίκτυα άρχισαν να κυριαρχούν, με αποτέλεσμα οι πελάτες της Citibank να μείνουν εκτός παιχνιδιού. Αυτό κόστισε στην τράπεζα αρκετό μερίδιο αγοράς μέχρι που συνειδητοποίησε το συμφέρον της, το 1991, και ενώθηκε με τα άλλα δίκτυα. (Bradenburger & Nalebuff, “Συν-Ανταγωνισμός”, 1996).



χονται την πιστωτική κάρτα της τράπεζας που εξετάζουμε είναι συμπληρωτές της, αφού χωρίς αυτά η χρήση της κάρτας θα ήταν περιττή και αδύνατη.

Ας κοιτάξουμε τώρα το Δίκτυο Αξιών της ίδιας τράπεζας, αφού αυτή έχει γίνει μέλος της ΔΙΑΣ. Η σημαντική μεταβολή είναι ότι τα “άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα” δεν εμφανίζονται πια μόνο στην ομάδα των αντικαταστατών. Σαφώς παραμένουν και εκεί, εφόσον συνεχίζουν να είναι ανταγωνιστές της τράπεζας. Ταυτόχρονα όμως γίνονται και συμπληρωτές, αφού η κάρτα της συγκεκριμένης τράπεζας παίρνει μεγαλύτερη αξία για τον καταναλωτή εφόσον μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα ΑΤΜ κι άλλων τραπεζών. Δεν είναι δύσκολο να συμπεράνουμε ότι αυτό οδηγεί σε αύξηση της πίττας από τη μια, και σε πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των υπόλοιπων αντικαταστατών.

Στην ουσία λοιπόν, κάθε τράπεζα που δέχεται να συμμετάσχει στη ΔΙΑΣ, στην πραγματικότητα μεταβάλλει το Δίκτυο Αξιών της και κατά συνέπεια τη στρατηγική της. Ας ξαναθυμηθούμε τα πέντε στοιχεία της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ: Παίκτες, Προσπιθέ-

μενη Αξία, Κανόνες, Τακτικές και Εμβέλεια. Οποιαδήποτε μεταβολή σε κάποιο από αυτά διαφοροποιεί το παιχνίδι, και συχνά καθορίζει την έκβασή του.

Μέχρι τώρα, είδαμε πώς μεταβλήθηκαν οι Παίκτες. Αυτό και μόνο είναι αρκετό για να αλλάξει οριστικά το ανταγωνιστικό τοπίο. Ωστόσο, κάθε αλλαγή στην κάστα των παικτών, συνεπάγεται μεταβολή της προστιθέμενης αξίας τους και ταυτόχρονα της προστιθέμενης αξίας της ΔΙΑΣ⁽¹¹⁾. Οπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η προστιθέμενη αξία ενός παίκτη ορίζεται ως η διαφορά του μεγέθους της πίττας όταν αυτός συμμετέχει στο παιχνίδι μείον το μέγεθος της πίττας όταν αυτός δεν συμμετέχει. Αν το όνομα του παιχνιδιού είναι, για παράδειγμα, οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω ΑΤΜ, τότε είναι εμφανές ότι το μέγεθος της πίττας χωρίς την ύπαρξη της ΔΙΑΣ είναι πολύ μικρότερο. Με τον ίδιο τρόπο, και την προστιθέμενη αξία της κάθε τράπεζας μέλους είναι μικρότερη όταν δεν συμμετέχει

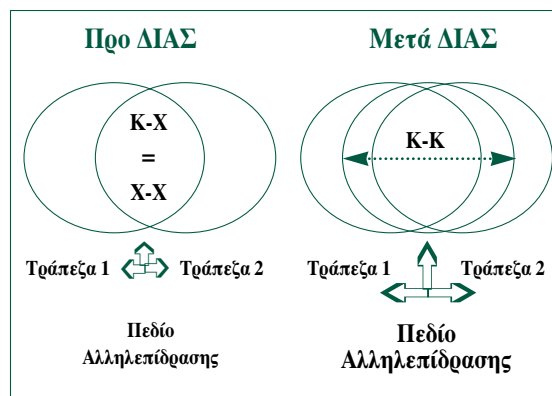
⁽¹¹⁾ Ας μην ξεχνάμε πως οι ίδιες οι τράπεζες είναι μέτοχοι της ΔΙΑΣ.

στη ΔΙΑΣ. Αν για παράδειγμα μια τράπεζα έχει 200 ATM και λειτουργεί αυτόνομα, σε μια αγορά 2.000 ATM, η προστιθέμενη αξία της εφόσον δεν αλληλεπιδρά με τα υπόλοιπα 2.000 ATM είναι πολύ περιορισμένη. Για την ακρίβεια είναι μηδέν, αφού η ύπαρξή της ή η απουσία της δεν επηρεάζουν το σύνολο, μιας και οι καταναλωτές της μπορούν να χρησιμοποιήσουν μόνο τα 200 δικά της. Επομένως το μέγεθος της πίττας είναι μόνο 200 και ο ανταγωνισμός πολύ σκληρός. Αντίθετα, όντας μέλος της ΔΙΑΣ, η πίττα αυξάνεται σε 2.200, ο ανταγωνισμός συνεχίζει να υπάρχει, αλλά η προστιθέμενη αξία της τράπεζας έχει αυξηθεί. Η συμμετοχή της στο παιχνίδι αυξάνει το μέγεθος της πίττας κατά 10%. Αυτή είναι και η προστιθέμενη αξία της.

Ενα άλλο στοιχείο που επηρεάζεται από τη συμμετοχή μιας τράπεζας στο διατραπεζικό σύστημα είναι οι κανόνες που διέπουν τη σχέση της με τις άλλες τράπεζες αλλά και με τους καταναλωτές. Όταν άρχισε να λειτουργεί η ΔΙΑΣ το κόστος των συναλλαγών ήταν πολύ υψηλότερο και όχι το ίδιο για όλους, γεγονός που συζητήθηκε και επικρίθηκε πολύ, ιδιαίτερα από τον οικονομικό τύπο⁽¹²⁾.

Κάποιοι υποστήριζαν ότι οι μεγάλες τράπεζες προσπαθούσαν να κερδοσκοπήσουν μέσω των δικτύων των ATM τους, χρεώνοντας υψηλά μεσιτικά. Άλλοι πάλι υποστήριζαν ότι ήταν ένας τρόπος να διατηρήσουν οι μικρές τράπεζες τους πελάτες τους, “τιμωρώντας” τους για κάθε συναλλαγή σε “ξένο” ATM. Ολα αυτά έβλαπταν την αγορά, προκαλώντας δυσπιστία στους καταναλωτές. Το 1997 η ΔΙΑΣ αποφάσισε να αλλάξει τους κανόνες μειώνοντας τις προμήθειες και εφαρμόζοντας μια κοινή πολιτική για όλους τους μετόχους. Αυτό είχε άμεσα αποτελέσματα. Η εμπιστοσύνη του κοινού ανακτήθηκε, οι συναλλαγές αυξήθηκαν και το διατραπεζικό σύστημα μπόρεσε να προχωρήσει σε νέες εφαρμογές και προϊόντα.

Τέλος, η εμβέλεια του παιχνιδιού μεγάλωσε. Διευρύνοντας το πεδίο της αλληλεπίδρασής τους, η ΔΙΑΣ έδωσε τη δυνατότητα στις ελληνικές τράπεζες να βγουν από την παγίδα του “κερδίζω-χάνεις” και να μπουν στη λογική του “κερδίζω-κερδίζεις”.



Συνδυάζοντας την πράξη με το θεωρητικό μοντέλο του συν-ανταγωνισμού, βλέπουμε πώς οι μεταβολές στο δίκτυο αξιών αλλά και στην ΠΑΚΤΕ μετέτρεψε τους ανταγωνιστές σε συνεργάτες, προκειμένου να αυξηθεί η πίττα, επιτρέποντάς τους παράλληλα να ανταγωνίζονται όταν έρχεται η ώρα της μοιρασιάς.

Είναι αλήθεια πως το ελληνικό τραπεζικό και διατραπεζικό σύστημα έχει ακόμα πολύ δρόμο μπροστά του. Είναι όμως επίσης αλήθεια πως η ουτοπία της δεκαετίας του '80 – ένα ενιαίο Δ/Σ – είναι σήμερα πραγματικότητα. Η ΔΙΑΣ έδωσε στον ελληνικό τραπεζικό τομέα τη δύναμη και την ώθηση να εκσυγχρονιστεί. Σίγουρα υπάρχουν προβλήματα που πρέπει να λυθούν. Αναμφισβήτητα υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Αυτό όμως που μετράει είναι ότι μια φορά το μήνα, οι ανταγωνιστές – οι εκπρόσωποι των τραπεζών-μετόχων της ΔΙΑΣ – κάθονται σε ένα τραπέζι και μιλάνε, διαφωνούν, συμφωνούν, συνεργάζονται, με άλλα λόγια “συν-ανταγωνίζονται” για το καλό του κλάδου, των καταναλωτών, της χώρας.

⁽¹²⁾ Ενδεικτικά αναφέρουμε σχετικά άρθρα στις παρακάτω εκδόσεις: “ΑΓΟΡΑ”, 29.11.1990 - “ΤΟ ΒΗΜΑ”, 16.02.1992 - “ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ” 02.10.1997 - “ΤΑ ΝΕΑ”, 03.10.1997, 23.07.1999, 19.11.1999 - “ΒΡΑΔΥΝΗ”, 23.07.2000.