



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CO-CREATION) ΣΤΟ
ΚΑΝΑΛΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2013

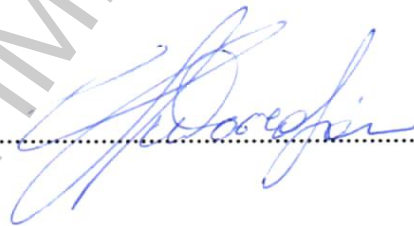
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Ολική Ποιότητα με τίτλο: «Η Συν-Δημιουργία Αξίας (Value Co-Creation) στο Κανάλι Διανομής: η Περίπτωση των Ελληνικών Εξαγωγικών Επιχειρήσεων» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας



ΌνοματεπώνυμοΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ.....

Ημερομηνία 5 - 12 - 2013

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT)

Στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα να αγωνίζονται να βρουν τη χρυσή τομή μεταξύ εξάρτησης και ανεξαρτησίας αλλά και τρόπους να έχουν μία πιο εποικοδομητική σχέση με τον εκάστοτε συνεργάτη τους. Η αλληλεπίδραση και η αλληλεξάρτηση μεταξύ εταίρων οδηγεί σε ευκαιρίες για από κοινού και εν παραλλήλω συν-δημιουργία αξίας. Η έρευνα για τη συν-δημιουργία αξίας έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, αλλά είναι λίγες οι εμπειρικές μελέτες που έχουν διενεργηθεί προκειμένου να δείξουν πως η αξία συν-δημιουργείται στις καθημερινές δραστηριότητες.

Η παρούσα εργασία ασχολείται με το θέμα της συν-δημιουργίας αξίας στα πλαίσια ενός καναλιού διανομής και πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο ένας προμηθευτής συνεργάζεται με έναν διανομέα προκειμένου να δημιουργήσουν από κοινού αξία τόσο για τους ίδιους, όσο και για τον τελικό καταναλωτή.

Επιχειρείται εν πρώτοις μια κριτική αντιπαράθεση και σύμπτυξη των υπάρχουσών θεωρήσεων σχετικά με την έννοια της συν-δημιουργίας αξίας, καθώς και η ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου το οποίο να περιγράφει τις βασικές παραμέτρους της. Πέραν της ανασκόπησης της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, η εργασία βασίζεται και στη μελέτη περίπτωσης της συνεργασίας της Μπισκότα Παπαδοπούλου και του αποκλειστικού διανομέα της στην Κύπρο, Vassos Eliades, καθώς επιχειρείται να ελεγχθεί, μέσα από τα πρώτα στοιχεία μιας μελέτης περίπτωσης, κατά πόσον οι βασικοί παράγοντες συν-δημιουργίας αξίας όπως αυτοί προέκυψαν από τη βιβλιογραφική μελέτη και την ανάπτυξη του μοντέλου βρίσκουν εμπειρική εφαρμογή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ	5
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ	6
1.2.1 Η αξία ενός προϊόντος / υπηρεσίας	6
1.2.2 Η αξία μιας εμπορικής σχέσης	14
1.3 Η ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CO-CREATION).....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΤΟ INDUSTRIAL MARKETING & PURCHASING GROUP (IMP GROUP)	32
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	32
2.2 ΤΟ IMP INTERACTION MODEL	34
2.2.1 Η διεργασία αλληλεπίδρασης (Interaction Process).....	36
2.2.2 Τα μέρη που συμμετέχουν στην ανταλλαγή (Interacting Parties).....	39
2.2.3 Το περιβάλλον της αλληλεπίδρασης (Interaction Environment).....	42
2.2.4 Η Ατμόσφαιρα (Atmosphere).....	47
2.3 ΤΟ IMP A-R-A MODEL (ACTIVITY LINKS - RESOURCE TIES - ACTOR BONDS).....	48
2.3.1 Αλληλεπίδραση και Ανταλλαγή	48
2.3.2 Activity Links - Resource Ties - Actor Bonds (A-R-A Model)	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	62
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	62
3.2 IMP ΚΑΙ S-D LOGIC	63
3.2.1 Ομοιότητες	63
3.2.2 Διαφορές.....	65
3.2.3 Συμπεράσματα από την αντιπαραβολή των δύο θεωρήσεων	67
3.3 ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ.....	69
3.3.1 Αλληλεπίδραση (Interaction over time)	70
3.3.2 Βαθμός Αλληλεξάρτησης (Degree of Interdependence)	71
3.3.3 Πιθανότητα Συν-Δημιουργίας Αξίας (Value co-creation Potential).....	74
3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΛΥΣΗ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ	
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ DΥADIC CASE STUDY	77
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	77
4.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	78
4.3 ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	81
4.4 ΕΠΙΛΕΧΘΕΙΣΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ CASE STUDY	89
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	89
5.2 ΑΡΧΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ.....	91
5.2.1 Σχεσιακοί Παράγοντες (Relational Factors).....	93
5.2.2 Προϊοντικοί Παράγοντες / Παράγοντες Ποιότητας / Τιμολογιακοί Παράγοντες (Product / Quality / Price Factors).....	94
5.2.3 Παράγοντες Φυσικής Διανομής (Physical Distribution Factors)	94
5.2.4 Παράγοντες Υπηρεσιών και Υποστήριξης (Service and Support Factors).	95
5.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	97
5.3.1 Περιβάλλον Αλληλεπίδρασης	97
5.3.2 Ατμόσφαιρα.....	98
5.3.3 Διάδραση.....	101
5.3.4 Αλληλεξάρτηση.....	104
5.4 Η ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ	106
5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	
ΚΑΙ VASSOS ELIADES LTD	110
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	110
6.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	112
6.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ.....	114
6.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	115
6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	123
6.5.1 Αρχική πρόθεση του προμηθευτή για δημιουργία αξίας.....	123
6.5.2 Περιβάλλον Αλληλεπίδρασης	127
6.5.3 Ατμόσφαιρα.....	129
6.5.4 Διάδραση.....	131
6.5.5 Βαθμός Αλληλεξάρτησης.....	136
6.5.6 Η πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας	138
6.6 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ	141

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	145
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	156
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	162
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	164

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1 - Η επίδραση των στρατηγικών αξίας σε μια μακροπρόθεσμη σχέση	14
Εικόνα 2 - Συνδημιουργία αξίας μεταξύ συστημάτων παροχής υπηρεσιών	18
Εικόνα 3 - Το νέο πλαίσιο της συν-δημιουργίας αξίας.....	22
Εικόνα 4 - DART Model	25
Εικόνα 5 - Διαχείριση της συν-δημιουργίας αξίας	26
Εικόνα 6 - Συν-δημιουργία αξίας σε μια σχέση προμηθευτή - πελάτη	27
Εικόνα 7 - Συν-δημιουργία αξίας	29
Εικόνα 8 - IMP Interaction Model ή Interaction Approach.....	34
Εικόνα 9 - Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιπέδων.....	53
Εικόνα 10 - Εννοιολογική προσέγγιση μεταξύ αλληλεπίδρασης, αλληλεξάρτησης και προοπτικής συν-δημιουργίας αξίας.....	70
Εικόνα 11 - Δημιουργία Αξίας για τον μεταπωλητή	92
Εικόνα 12 -Το Μοντέλο A-R-A και τα επιμέρους στοιχεία	102

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η American Marketing Association (2007) ορίζει στην ιστοσελίδα της τη λειτουργία του Μάρκετινγκ ως τη δραστηριότητα (activity) και το σύνολο των θεσμών και διαδικασιών (set of institutions and processes) για τη δημιουργία (creating), την επικοινωνία (communicating), την παράδοση (delivering), και την ανταλλαγή (exchanging) προσφερόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (offerings) τα οποία προσφέρουν αξία (value) για τους πελάτες (customers and clients), τους συνεργάτες (partners) και την κοινωνία (society) γενικότερα. Σύμφωνα με την Ιδεολογία του Μάρκετινγκ (Marketing Concept), η λειτουργία του μάρκετινγκ δημιουργεί αξία για την ίδια την επιχείρηση, μέσω της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες της (Σιώμοκος, 2004).

Η προσφορά αξίας στους πελάτες αποσκοπεί στο να καλυφθεί μια υπάρχουσα ή υποκείμενη ανάγκη τους, να κερδηθεί η προτίμησή τους έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών και τελικά, να οδηγήσει στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης μέσω της πιστότητας στην αγοραστική συμπεριφορά τους. Επομένως, η δημιουργία αξίας αποτελεί το κυριότερο αντικείμενο της λειτουργίας του μάρκετινγκ, καθώς ο ουσιαστικός του ρόλος είναι να οδηγεί την επιχείρηση στη δημιουργία για τους πελάτες της αξίας που υπερτερεί του ανταγωνισμού, και κατά συνέπεια εξασφαλίζει την μακρόχρονη επιβίωση και ευημερία της.

Ο ορισμός της ακριβούς έννοιας της αξίας, των υποστοιχείων της αλλά και των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να την δημιουργήσει και να την προσφέρει στους πελάτες της αποτελεί αντικείμενο συνεχόμενης συζήτησης και μελέτης. Με την πάροδο των ετών υιοθετούνται διαφορετικές θεωρήσεις, υποδείγματα, πρότυπα και πλαίσια ιδεών, τα οποία εκφράζουν μια διαφορετική προσέγγιση ως προς το τι ακριβώς αντιλαμβάνεται ως αξία ο πελάτης και ποια είναι εκείνα τα σημεία στα οποία πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές της μια επιχείρηση προκειμένου να παρέχει ανταγωνιστικές προσφορές αξίας (offerings). Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός ως προς το τι είναι αξία, και οι διαφορετικές εννοιολογικές συλλήψεις διαφέρουν αναλόγως με τον σκοπό και το ευρύτερο πλαίσιο της εκάστοτε μελέτης.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τις νέες θεωρήσεις του μάρκετινγκ, η οπτική ενός οργανισμού ο οποίος μπορεί από μόνος του να δημιουργήσει και να προσφέρει αξία στον τελικό καταναλωτή είναι ουτοπική, καθώς οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν πλέον σε ένα πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα εκτενές δίκτυο συνεργατών, με τους οποίους καλείται να συνεργασθεί αρμονικά με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Η αξία που προσφέρεται στον τελικό καταναλωτή προκύπτει ως αποτέλεσμα των μοναδικών συνδυασμών ικανοτήτων και πόρων των εταίρων ενός επιχειρηματικού δικτύου, και εξαρτάται κατά πολύ από την καλή εμπορική τους σχέση. Οι καλές αυτές εμπορικές σχέσεις είναι ο μόνος τρόπος να παραμείνει ένας οργανισμός διατηρήσιμα ανταγωνιστικός.

Συνεπώς, το να είναι μια επιχείρηση απλώς προσανατολισμένη στην αγορά δεν αρκεί προκειμένου να προσφέρει την επιθυμητή αξία στους πελάτες της. Αυτό που περισσότερο από ποτέ αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας, είναι το να αντιληφθεί την αναγκαιότητα να αποκτή και να διατηρεί καλές εμπορικές σχέσεις με τους συνεργάτες της στο κανάλι διανομής. Είναι βασικό κάθε οργανισμός να είναι σε θέση και να προσφέρει και να λαμβάνει αξία από την συνεργασία με τους επιχειρηματικούς του εταίρους, και κατά συνέπεια από κοινού να συν-δημιουργούν την αξία που προσφέρεται στον τελικό καταναλωτή.

Ειδικότερα όσον αφορά στη λειτουργία της διανομής, αυτή αποτελεί ένα νευραλγικό σημείο στην όλη δραστηριότητα προσφοράς αξίας. Το σύστημα διανομής δεν έχει μόνο τον ρόλο της παράδοσης ενός τελικού προϊόντος, αλλά επηρεάζει κατά πολύ τον τρόπο με τον οποίο η επαφή με τον τελικό πελάτη λαμβάνει χώρα. Η λειτουργία της διανομής είναι μια πολύ κρίσιμη μεταβλητή, η οποία συχνά παραβλέπεται ως προς τη δυνατότητά της να παράγει αξία. Η εκμετάλλευση ευκαιριών για δημιουργία αξίας εντός του καναλιού διανομής μπορεί να οδηγήσει σε ελάττωση των εμποδίων που τυχόν δυσκολεύουν την διατήρηση μιας καλής σχέσης, όπως για παράδειγμα διάφορα είδη κόστους χρόνου ή περιπτώσεις έλλειψης γνώσης, ενώ παράλληλα μπορεί να προωθήσει μια καλύτερη επικοινωνία με τον τελικό καταναλωτή (Jüttner & Wehrli, 1994).

Έτσι λοιπόν, ένας προμηθευτής και ένας διανομέας αν συνδυάσουν τις μοναδικές ικανότητες και τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, συντονίζοντας τις δραστηριότητες λειτουργίας τους και αλληλεπιδρώντας σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, ως αποτέλεσμα, μέσα από την

εμπορική τους σχέση, θα είναι σε θέση συν-δημιουργήσουν αξία τόσο για τους ίδιους τους οργανισμούς, όσο και για τον τελικό καταναλωτή. Επομένως, βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει και να συν-δημιουργήσει αξία πρωτίστως με τον διανομέα της, προκειμένου να ικανοποιήσει όσο δυνατόν καλύτερα τις απαιτήσεις του τελικού της καταναλωτή.

Εύλογο λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι το θεωρητικό πλαίσιο που θα αναλύει αυτήν την συν-δημιουργία αξίας σε μια εμπορική σχέση προμηθευτή – διανομέα δεν μπορεί παρά να αναζητηθεί κατά βάση στον χώρο του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ (Business-to-Business Marketing, B2B). Ο χώρος του B2B είναι το κομμάτι εκείνο του μάρκετινγκ που ασχολείται με την ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών και απαιτήσεων οργανισμών, και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις συναλλαγές που αφορούν στην καταναλωτική αγορά και τα καταναλωτικά προϊόντα και στις οποίες δεν συμμετέχει ο τελικός καταναλωτής (Αυλωνίτης, 2001).

Αντικείμενο λοιπόν αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου με τον οποίο ένας προμηθευτής συνεργάζεται αρμονικά με έναν διανομέα, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο οι δύο εταίροι επικοινωνούν, συντονίζουν τις δραστηριότητές τους και χρησιμοποιούν από κοινού τους πόρους τους. Οι ιδιαιτερότητες του διεθνούς περιβάλλοντος και των διαφορετικών θεμάτων κουλτούρας που επηρεάζουν τις δύο επιχειρήσεις οδηγούν σε επιπλέον πολυπλοκότητες στην ανάπτυξη και διατήρηση μιας αποδοτικής εμπορικής σχέσης, πολυπλοκότητες που γίνονται καλύτερα κατανοητές μέσα από το παράδειγμα μιας δυναμικής εξαγωγικής επιχείρησης.

Επομένως, βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάπτυξη ενός θεωρητικού περιγραφικού μοντέλου, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι επιμέρους παράμετροι που εναρμονίζονται με αποτέλεσμα και τα δύο μέρη να απολαμβάνουν αξία από την εμπορική τους σχέση, και τελικά, να προσφέρουν την επιθυμητή αξία στον καταναλωτή. Όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα και στη συνέχεια, το μοντέλο λαμβάνει υπόψη τον αρχικό προσανατολισμό ενός προμηθευτή να δημιουργήσει αξία για τον διανομέα του αλλά και τη συνολική δραστηριότητα και των δύο κατά τη διάρκεια της εμπορικής τους σχέσης, καθώς μέσα από αυτήν η συνολική αξία που λαμβάνουν τόσο οι ίδιες οι επιχειρήσεις όσο και οι τελικοί καταναλωτές *συν-δημιουργείται*.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης του θεωρητικού μοντέλου, κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη και μιας μελέτης περίπτωσης (case study), προκειμένου να συλλεχθούν πρωταρχικά

στοιχεία για το κατά πόσον οι παράγοντες του μοντέλου βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στην σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Ουσιαστικά, επιχειρείται μια πρωταρχική «χαρτογράφηση» του τρόπου συνεργασίας προμηθευτή με διανομέα, και μέσα από συζητήσεις και με τα δύο μέλη της εμπορικής σχέσης, γίνεται εμφανές το κατά πόσον το μοντέλο που αναπτύχθηκε μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο διαγνωστικό εργαλείο.

Συμπερασματικά, η βασικότερη μεθοδολογική συνεισφορά της παρούσας μελέτης είναι διττή, καθώς μπορεί να χαρακτηριστεί θεωρητική και πρακτική. Η ανάπτυξη του υβριδικού θεωρητικού μοντέλου, προσπαθώντας να ενώσει τις σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις με τα προκαταρκτικά στοιχεία που προκύπτουν από την μελέτη περίπτωσης, επιχειρεί αρχικά να καλύψει μια παρατηρούμενη έλλειψη σε θεωρητικά μοντέλα στον χώρο της συν-δημιουργίας αξίας. Παράλληλα όμως, οι παράγοντες που εντοπίζονται και που επιλέχθηκαν στρατηγικά για την ανάπτυξη του μοντέλου, αποτελούν χρήσιμο οδηγό για τον μάνατζερ που επιθυμεί να αποδομήσει τα συστατικά στοιχεία μιας εμπορικής σχέσης, και κρίνει επομένως εάν η επιχείρησή του υιοθετεί την ίδια οπτική, αξιολογεί με παρόμοια κριτήρια, επιδιώκει κοινούς στόχους και θεσπίζει τις ίδιες προτεραιότητες με τον εταίρο του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Η αξία σε μια βιομηχανική αγορά όλο και περισσότερο αφορά και σε άλλες λειτουργίες εκτός αυτής του μάρκετινγκ, όπως η διοίκηση προμηθειών ή η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς σαν έννοια συνδέεται στενά με αυτήν του «συνολικού κόστους απόκτησης» (total cost of ownership).

Περισσότερο συγκεκριμένα, το συνολικό κόστος απόκτησης ενός αγαθού είναι στην ουσία μια ποσοτικοποίηση των διάφορων ειδών κόστους πέραν της καταβληθείσης τιμής αγοράς, κόστος που αφορά τόσο στην απόκτηση και χρήση εναλλακτικών προσφορών αξίας (κόστος ευκαιρίας), όσο και σε κόστος συναλλαγής (transaction costs) που σχετίζεται με τις αγοραστικές δραστηριότητες (π.χ. παραγγελιοληψία, μεταφορά, έλεγχος ποιότητας), κόστος διαχείρισης αποθέματος (inventory holding costs) που σχετίζεται με ενέργειες όπως η αποθήκευση, η ασφάλιση, η παλαίωση κ.ά. καθώς και κόστος που σχετίζεται με χαμηλή ποιότητα (π.χ. απόρριψη, χαμένες εργατοώρες, εγγυήσεις) και αποτυχία παράδοσης στους πελάτες (Lindgreen, & Wynstrab, 2005).

Η συγκεκριμένη σύνδεση των εννοιών της αξίας και του συνολικού κόστους απόκτησης προκύπτει ως αποτέλεσμα της δυσκολίας που υπάρχει, ακόμη και σήμερα, να ορισθεί το τι ακριβώς είναι αξία, πώς αυτή μπορεί απτά να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί, πώς μπορεί να δημιουργηθεί και να τελικά να παραδοθεί και να αξιολογηθεί.

1.2 Ορισμός της Αξίας

1.2.1 Η αξία ενός προϊόντος / υπηρεσίας

1.2.1.1 Οι πρώτες προσεγγίσεις στην έννοια της αξίας

Μια πρώτη προσέγγιση δόθηκε από τον Miles (1961), ο οποίος υπογράμμισε πως μια επιχείρηση-παραγωγός (producer) αντιλαμβάνεται με πολύ διαφορετικό τρόπο την αξία που προσφέρει σε σύγκριση με τον τρόπο με τον οποίο την αντιλαμβάνεται εκείνος που θα την χρησιμοποιήσει (user). Ειδικότερα, αναφέρει πως αναλόγως με τον τόπο, χρόνο και τον τρόπο της χρήσης, το ίδιο αντικείμενο μπορεί να έχει πολύ διαφορετική αξία για τον χρήστη. Πιο συγκεκριμένα, στην προσέγγισή του διαχωρίζει τέσσερις τύπους αξίας:

1. *Αξία Χρήσης (Use Value)*: Οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά μέσω των οποίων επιτυγχάνεται μια χρήση. Έτσι, ακόμα κι αν δύο προϊόντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ίδιο σκοπό, η use value του καθενός είναι πολύ διαφορετική, λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών τους.
2. *Αξία Εκτίμησης (Esteem Value)*: Οι ιδιότητες, τα χαρακτηριστικά αλλά και η ελκυστικότητα, τα οποία αιτιολογούν την επιθυμία για απόκτηση ενός προϊόντος.
3. *Cost Value (Αξία Κόστους)*: Το σύνολο του κόστους εργασίας, υλικών και άλλων ειδών που απαιτείται για την παραγωγή ενός προϊόντος
4. *Exchange Value (Αξία Ανταλλαγής)*: Οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος τα οποία του επιτρέπουν την ανταλλαγή του για κάποιο άλλο επιθυμητό προϊόν.

Συμπερασματικά, ο Miles κατέληξε πως η αξία μπορεί να οριστεί ως το ελάχιστο ποσό δολαρίων, που πρέπει να δαπανηθεί για την αγορά ή την κατασκευή ενός προϊόντος, προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι εκείνοι παράγοντες που οδηγούν σε αξία χρήσης και εκτίμησης.

Επιπροσθέτως, ο Keith (1960) κατά την ίδια χρονική περίοδο, ανέφερε πως σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα το κλειδί για την επιτυχία σε βάθος χρόνου είναι η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει στον πελάτη την καλύτερη αξία για την

δεδομένη τιμή. Εύλογο λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι οι πρώτες μελέτες για τον ορισμό της αξίας επικεντρώνονταν στην έννοια της αξίας ως το ελάχιστο κόστος για μια δεδομένη αξιόπιστη απόδοση και για δεδομένα επιθυμητά χαρακτηριστικά, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Στην ίδια λογική, κινείται και η θεωρία των Χρησιμοτήτων (Utilities). Σύμφωνα με αυτήν την θεώρηση, υπάρχουν τέσσερις οικονομικές χρησιμότητες οι οποίες πρέπει σε πρώτη βάση να αναπτυχθούν σχετικά με ένα προϊόν προκειμένου αυτό να αποκτήσει οποιαδήποτε αξία για τον καταναλωτή (Staude, 1993). Έτσι λοιπόν, προκειμένου να ικανοποιηθεί μία ανάγκη, χρειάζεται το κατάλληλο αγαθό, το οποίο θα πρέπει να αποκτηθεί με τις επιθυμητές συνθήκες συναλλαγής, να υπάρχει στον κατάλληλο χρόνο και να βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο. Επομένως, τα τέσσερα είδη χρησιμοτήτων είναι (Μάλλιαρης, 2001):

1. *Χρησιμότητα Σχήματος (Form)*: Αφορά σε όλα τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου αγαθού, στον τρόπο δηλαδή με τον οποίο οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε τελικό προϊόν. Η δημιουργία αυτής της χρησιμότητας είναι κατά πρώτο λόγο αρμοδιότητα της λειτουργίας της Παραγωγής, σε κοινή όμως πορεία και συνεννόηση με τη λειτουργία του Μάρκετινγκ.
2. *Χρησιμότητα Κτήσης (Possession)*: Αφορά στις συνθήκες υπό τις οποίες πραγματοποιείται η συναλλαγή. Εναπόκειται στη λειτουργία του Μάρκετινγκ να προσδιορισθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών, καθώς και να υπάρξει ενημέρωση για τη διαθεσιμότητα και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος.
3. *Χρησιμότητα Τόπου (Place)*: Αναφέρεται στην ύπαρξη και διάθεση του προϊόντος στη σωστή τοποθεσία, σε όλα τα κατάλληλα γεωγραφικά σημεία.
4. *Χρησιμότητα Χρόνου (Time)*: Αναφέρεται στην ύπαρξη και διάθεση του προϊόντος στην κατάλληλη στιγμή και στο απαραίτητο χρονικό διάστημα.

Η δημιουργία των χρησιμοτήτων τόπου και χρόνου επαφίεται κυρίως στη λειτουργία του Μάρκετινγκ, και ειδικότερα σε εκείνη της διανομής. Η διανομή, εκτός από τη δημιουργία των δύο εκ των τεσσάρων ειδών χρησιμότητας, είναι επιπροσθέτως εκείνη που μεσολαβεί μεταξύ παραγωγής (χρησιμότητα σχήματος) και συναλλαγής (χρησιμότητα κτήσης). Επομένως, διαδραματίζει έναν πολύ βασικό ρόλο στη

συνολική προσφορά αξίας στον καταναλωτή και κατά συνέπεια στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

1.2.1.2 Η αξία βάσει των χαρακτηριστικών του προϊόντος

Σύμφωνα με τον Levitt (1980, 1981), τα στελέχη των επιχειρήσεων θα έπρεπε να κατανοήσουν πως ο ανταγωνισμός δεν λαμβάνει χώρα μεταξύ αυτών που οι επιχειρήσεις παράγουν στα εργοστάσιά τους, αλλά μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών που προστίθενται επιπλέον στα παραγόμενα προϊόντα, χαρακτηριστικών όπως η συσκευασία, η υποστήριξη μετά την πώληση, η διαφήμιση, η χρηματοδότηση, η παράδοση, η πολιτική αποθέματος και οτιδήποτε άλλο αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής ότι προσθέτει αξία. Έτσι, σύμφωνα με την έννοια του διευρυμένου προϊόντος (augmented product concept) (Levitt 1980, 1981), υπάρχουν αρκετά και διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να έχουν αξία για έναν πελάτη, και έτσι το κάθε προϊόν μπορεί να αναλυθεί σε προϊόντικά επίπεδα, καθένα από τα οποία προσθέτει αξία για τον πελάτη.

Πιο συγκεκριμένα, τα πέντε κύρια προϊόντικά επίπεδα που προτείνει ο Levitt είναι (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2004):

1. *Βασικό όφελος (Core benefit)*: Αναφέρεται σ' αυτό που στην ουσία αγοράζει ο πελάτης.
2. *Βασικό προϊόν (Basic product)*: Αναφέρεται στα βασικά χαρακτηριστικά ή συστατικά του προϊόντος, χωρίς τα οποία δεν υφίσταται προϊόν.
3. *Αναμενόμενο προϊόν (Expected product)*: Αναφέρεται στα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρεί δεδομένα ο αγοραστής στο προϊόν.
4. *Διευρυμένο προϊόν (Augmented product)*: Αναφέρεται σε χαρακτηριστικά που ξεπερνούν τις προσδοκίες του αγοραστή, οτιδήποτε δίδεται επιπλέον από αυτό που αναμένει ο αγοραστής.
5. *Δυνητικό προϊόν (Potential product)*: Οτιδήποτε θα μπορούσε να δοθεί επιπλέον από αυτό που δίδεται και θα ενθουσίαζε τον αγοραστή.

Με την πάροδο των ετών, χαρακτηριστικά του δυνητικού προϊόντος ενσωματώνονται στο διευρυμένο προϊόν, χαρακτηριστικά του διευρυμένου προϊόντος ενσωματώνονται στο αναμενόμενο προϊόν κ.ό.κ. Συμπερασματικά, η συγκεκριμένη προσέγγιση

αποτελέσει το κλειδί για την κατανόηση του ότι οι πελάτες μπορούν να απολάβουν και να αντιληφθούν αξία και από χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός του βασικού του οφέλους.

1.2.1.3 Η αξία βάσει του δίπολου «όφελος - κόστος»

Ένας από τους περισσότερο χρησιμοποιούμενους και πιο αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας της αξίας είναι αυτός που υπονοεί οικονομικό όφελος. Ο κλασικός ορισμός του Porter (1985) περιγράφει την αξία ως «Το ποσό που οι αγοραστές προτίθενται να πληρώσουν για αυτό που μια επιχείρηση τους παρέχει». Ο συγκεκριμένος ορισμός έβρισκε εφαρμογή στην τότε επιχειρηματική πραγματικότητα, κατά την οποία τα αγοραστικά κέντρα των επιχειρήσεων ήταν προσανατολισμένα στην όσο το δυνατόν πιο αποδοτική λειτουργία προμηθειών, με αποτέλεσμα το κέρδος και η πολιτική τιμολόγησης να είναι βασικοί παράγοντες καθορισμού αξίας για έναν βιομηχανικό πελάτη. Δεν δίνονταν έμφαση στην από κοινού συνεργασία μεταξύ προμηθευτή - αγοραστή, αλλά οι διαπραγματευτικές πιέσεις με βάση την τιμή ήταν κυρίαρχες.

Ακόμα όμως και σύμφωνα με τη συγκεκριμένη λογική, τον ορισμό δηλαδή της αξίας με βάση οικονομικούς όρους, δεν υπάρχει μια γενική συμφωνία για το ποια στοιχεία μπορούν να ορίσουν ακριβέστερα την έννοια της αξίας. Επί παραδείγματι, ο Zeithaml (1988), δίνει τέσσερις διαφορετικούς ορισμούς για το τι είναι αξία:

1. Αξία είναι η χαμηλή τιμή (Value is low price)
2. Αξία είναι οτιδήποτε ένας πελάτης επιθυμεί σε ένα προϊόν (Value is whatever I want in a product)
3. Αξία είναι η ποιότητα που αποκτά ένας πελάτης για την τιμή που καταβάλλει (Value is the quality I get for the price I pay)
4. Αξία είναι αυτό που ένας πελάτης λαμβάνει για αυτό που δίνει (Value is what I get for what I give).

Ο Zeithalm επισημαίνει πως η αξία ποικίλλει αναλόγως με τους διαφορετικούς πελάτες, και ορίζεται υποκειμενικά. Το τι λαμβάνει ή επιθυμεί ένας συγκεκριμένος πελάτης διαφέρει από το τι λαμβάνει ή επιθυμεί ένας άλλος πελάτης από το ίδιο προϊόν (για παράδειγμα κάποιος επιθυμεί ποσότητα, άλλος υψηλή ποιότητα και κάποιος τρίτος ευκολία), ενώ το ίδιο ισχύει και για το τι δίνεται (π.χ. κάποιος

επικεντρώνεται στα χρήματα που πρέπει να δαπανηθούν, άλλος στον χρόνο και την προσπάθεια, κ.ό.κ.). Επομένως, καταλήγει πως οι τέσσερις αυτοί ορισμοί μπορούν να αποτυπωθούν σε έναν ενιαίο ορισμό: η αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία (perceived value) είναι η συνολική εκτίμηση του πελάτη σχετικά με τη ωφελιμότητα ενός προϊόντος, βασιζόμενη στις αντιλήψεις του περί του τι έλαβε και τι έδωσε. Η αξία αντιπροσωπεύει αυτήν την ανταλλαγή μεταξύ των βασικών στοιχείων που ο πελάτης θεωρεί πως έλαβε και έδωσε.

Ο Doyle (2000), εισάγει μια επιπλέον παράμετρο στον ορισμό της αξίας, αυτήν του ανταγωνισμού. Έτσι, περιγράφει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως την ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει στην αγορά - στόχο της μια προσφορά τέτοια που η αγορά - στόχος θα την αντιλαμβάνεται ως προσφέρουσα ανώτερης αξίας σε σύγκριση με τις προσφορές του ανταγωνισμού. Στην ανάλυσή του, περιγράφει την αντιλαμβανόμενη αξία ενός προϊόντος να συνίσταται από τρία στοιχεία, δηλαδή τα αντιληπτά οφέλη που προσφέρονται μέσα από το προϊόν, μείον την τιμή του και μείον τα λοιπά έξοδα της χρήσης / κτήσης του. Πιο συγκεκριμένα:

Τα *αντιληπτά οφέλη (perceived benefits)* που προσφέρονται μέσα από το προϊόν μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση της απόδοσης και του σχεδιασμού του προϊόντος, της ποιότητας των υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στο διευρυμένο προϊόν, του προσωπικού που το παραδίδει και της γενικότερης εικόνας που επιτυγχάνει η επιχείρηση μέσα από την επικοινωνιακή της προσπάθεια.

Η *τιμή* του προϊόντος είναι το ποσό που πρέπει ο πελάτης να δαπανήσει προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν.

Το οποιοδήποτε άλλο *κόστος που προκύπτει από την χρήση / κτήση* του προϊόντος περιλαμβάνει τυχόν δαπάνες που πρέπει να πραγματοποιηθούν μετά την αγορά του προϊόντος, όπως η εγκατάσταση, η ασφάλιση, η εκπαίδευση του προσωπικού, το ψυχολογικό κόστος μετάβασης σε έναν νέο προμηθευτή κ.ά.

Στο ίδιο μήκος κύματος είχε κινηθεί λίγα χρόνια πριν και ο Monroe (1991), αναλύοντας την αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία από την οπτική της τιμολόγησης. Όρισε την αξία ως την αναλογία των αντιλαμβανόμενων οφελών προς την αντιλαμβανόμενη θυσία, δηλαδή:

$$\text{Customer – perceived value} = \frac{\text{Perceived benefits}}{\text{Perceived sacrifice}}$$

Η αντιλαμβανόμενη θυσία περιλαμβάνει όλα εκείνα τα είδη κόστους που ένας πελάτης πιθανώς να επωμισθεί κατά την αγορά (τιμή, κόστος απόκτησης, μεταφορά, εγκατάσταση, διαχείριση παραγγελίας, επισκευή και συντήρηση, ρίσκο χαμηλής απόδοσης), ενώ τα αντιλαμβανόμενα οφέλη είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, της διαθέσιμης τεχνικής υποστήριξης για τη δεδομένη περίπτωση χρήσης, αλλά και των διάφορων δεικτών ποιότητας (Ravald & Grönroos, 1996).

Ο Kotler (2000), σε μια αρκετά κοντινή προσέγγιση με αυτήν του Doyle, υποστηρίζει πως οι πελάτες προβαίνουν σε εκτιμήσεις σχετικά με το ποια προσφορά θα τους προσφέρει την περισσότερη αξία, και εν τέλει θα επιλέξουν εκείνη την επιχείρηση που σύμφωνα με τις εκτιμήσεις τους, αντιλαμβάνονται πως θα τους προσφέρει την περισσότερη αξία. Ορίζει την αξία με βάση τρεις παραμέτρους:

1. *Συνολική αξία (Total customer value)*: Το σύνολο των οφελών που οι πελάτες αναμένουν από ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία (αξία που προκύπτει από το προϊόν, την υπηρεσία, το προσωπικό ή την εικόνα της επιχείρησης).
2. *Συνολικό κόστος (Total customer cost)*: Το σύνολο των ειδών κόστους που οι πελάτες αναμένουν ότι θα προκύψουν κατά την αξιολόγηση, την απόκτηση, τη χρήση και την απόρριψη του προϊόντος ή υπηρεσίας (οικονομικό κόστος, κόστος χρόνου, κόπου, ενέργειας).
3. *Αξία που παραδίδεται στον πελάτη (Customer-delivered value)*: Η διαφορά μεταξύ συνολικής αξίας και συνολικού κόστους.

Οι πρώτοι που αποσυνέδεσαν τις έννοιες της τιμής και της αξίας ήταν οι Anderson και Narus (1998). Υποστήριξαν πως η συνολική αξία είναι ουσιαστικά η αξία εκφρασμένη σε οικονομικούς όρους των τεχνικών, οικονομικών, κοινωνικών και των διάφορων οφελών εξυπηρέτησης που μια επιχείρηση - πελάτης λαμβάνει, ως αντάλλαγμα για την τιμή που καταβάλλει για την προσφορά του προϊόντος, λαμβάνοντας υπόψη τις ανταγωνιστικές προσφορές και τιμές. Σε αυτόν τον ορισμό, οι Anderson και Narus ορίζουν τα προσφερόμενα οφέλη ως τα «καθαρά» οφέλη (net benefits), δηλαδή τα οφέλη που προσφέρονται στον πελάτη αφού έχουν αφαιρεθεί τα διάφορα είδη κόστους (εκτός της τιμής). Επομένως, θεωρούν πως η αξία και η τιμή

είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά παρόλα ταύτα είναι αποτελούν τα στοιχειώδη χαρακτηριστικά μιας προσφοράς. Επίσης αναφέρουν πως η αξία ενός προϊόντος μπορεί να είναι πολύ διαφορετική αναλόγως με τους διαφορετικούς πελάτες και αναλόγως με τις διαφορετικές περιστάσεις χρήσης.

Υπέρ της θεώρησης πως η αξία ενός προϊόντος μπορεί να είναι πολύ διαφορετική αναλόγως με τους διαφορετικούς πελάτες επιχειρηματολόγησαν και οι Ulaga και Chacour (2001). Συγκεκριμένα, αναλύοντας την έννοια της αξίας από την οπτική γωνία μιας επιχείρησης - προμηθευτή, υπογράμμισαν πως είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση - προμηθευτής να γνωρίζει και να κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται την αξία ο πελάτης της (customer's perception of value). Έτσι λοιπόν, εντόπισαν τρία βασικά ζητήματα στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να οριστεί η από τον πελάτη αντιλαμβανόμενη αξία (customer-perceived value) (Ulaga & Chacour, 2001):

1. *Τα πολλαπλά στοιχεία της αξίας (multiple components of value)*: Η από τον πελάτη αντιλαμβανόμενη αξία παρουσιάζεται ως μια ανταλλαγή οφελών και θυσιών (trade-off between benefits and sacrifices), έτσι όπως αυτά γίνονται αντιληπτά στην προσφορά ενός προμηθευτή από τον πελάτη.
2. *Η επίδραση των ρόλων και των αντιλήψεων (impact of roles and perception)*: Οι πελάτες δεν έχουν ομοιογενείς προτιμήσεις, επομένως, διαφορετικά τμήματα πελατών αντιλαμβάνονται διαφορετικές "αξίες" στο ίδιο προϊόν. Προσέτι, οι επιχειρήσεις - πελάτες πιθανώς να έχουν ένα τυπικό ή άτυπο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων, στο οποίο ανά επιχείρηση - πελάτη συμμετέχει διαφορετικός αριθμός ατόμων, με διαφορετικές θέσεις.
3. *Η σπουδαιότητα του ανταγωνισμού (importance of competition)*: Η αξία σχετίζεται με τον ανταγωνισμό. Η προσφορά ανώτερης του ανταγωνισμού αξίας θα βοηθήσει μια επιχείρηση να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάλυση της αξίας για τον πελάτη δεν αποτελεί απλώς μια χρήσιμη τεχνική τιμολόγησης ή μια μέθοδο έρευνας αγοράς, αλλά πρόκειται για ένα εργαλείο μάρκετινγκ στρατηγικής σημασίας, με το οποίο μια επιχείρηση μπορεί να αξιολογεί τις ανάγκες του πελάτη, να τοποθετείται κατάλληλα έναντι του ανταγωνισμού και τελικά, να μετρά τα χάσματα που υπάρχουν ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη αξία από τον

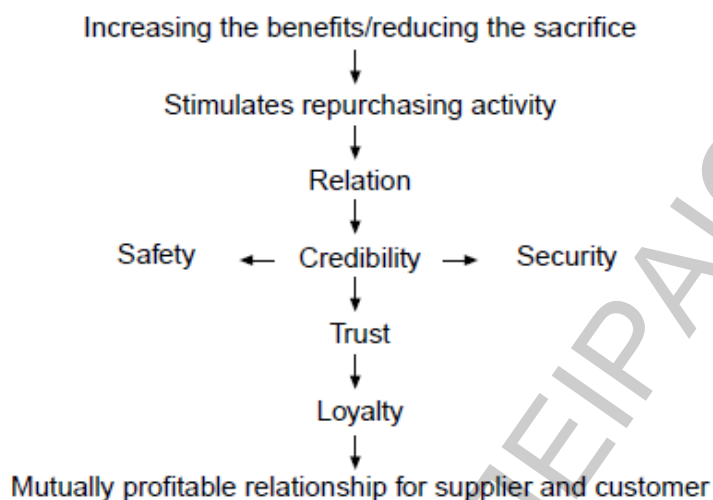
προμηθευτή και τον αγοραστή. Με αυτόν τον τρόπο, αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης συγκριτικά με τους κύριους ανταγωνιστές της, όπως βέβαια αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πρώην, τους παρόντες και δυνητικούς πελάτες της.

Εν κατακλείδι, ορίζουν την από τον πελάτη αντιλαμβανόμενη αξία (customer-perceived value) στις βιομηχανικές αγορές ως μια ανταλλαγή πολλαπλών οφελών και θυσιών της προσφοράς ενός προμηθευτή, έτσι όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τους βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων εντός της επιχείρησης - πελάτη, και λαμβάνοντας υπόψη τις εναλλακτικές προσφορές του ανταγωνισμού για μία δεδομένη περίπτωση χρήσης (Lindgreen, & Wynstrab, 2005).

Λαμβάνοντας επομένως υπόψη ότι η ικανοποίηση ενός πελάτη εξαρτάται από την αξία που αντιλαμβάνεται σε μια προσφορά, κατά συνέπεια εξαρτάται και από τα οφέλη και τη θυσία που αντιλαμβάνεται σχετικά με αυτήν την προσφορά. Όπως υπογραμμίζουν οι Ravald και Grönroos (1996), η συνήθης πρακτική των επιχειρήσεων είναι να επικεντρώνονται στο κομμάτι των προσφερόμενων ωφελειών, υιοθετώντας το σκεπτικό του να προσθέτουν συνεχώς «επιπλέον» αξία σε μια προσφορά, μέσω επιπρόσθετων χαρακτηριστικών που πολύ συχνά δεν προκύπτουν από την ανάλυση των αναγκών του πελάτη και δεν αποτελούν τίποτα περισσότερο από μια προσωρινή λύση. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις εγκλωβίζονται σε έναν αέναο κύκλο συνεχούς προσπάθειας για την εύρεση καινούριων, συναρπαστικών νέων χαρακτηριστικών για το βασικό τους προϊόν, με αποτέλεσμα να αυξάνουν το κόστος παραγωγής και τελικά, να οδηγούνται στην επιβολή υψηλότερων τιμών. Οι συγγραφείς καταλήγουν πως με αυτόν τον τρόπο ο πελάτης ουσιαστικά μπορεί να λαμβάνει περισσότερα δίνει όμως και περισσότερα, με αποτέλεσμα η αντιλαμβανόμενη από αυτόν αξία να παραμένει η ίδια.

Οι Ravald και Grönroos (1996) υποστηρίζουν επίσης πως οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους για αύξηση της προσφερόμενης αξίας και στο κομμάτι της θυσίας του πελάτη για την απόκτηση μιας προσφοράς, ενώ λαμβάνουν υπόψη την σημαντικότητα της ανάπτυξης μιας εμπορικής σχέσης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πελάτες πολλές φορές αγοράζουν με βάση κάποια υποκειμενική τιμή αναφοράς (reference price), δηλαδή μια τιμή την οποία θεωρούν πως πρέπει να κοστίζει ένα προϊόν, αλλά και ότι οι περισσότεροι πελάτες έχουν ένα χρηματικό όριο το οποίο δεν μπορούν να υπερβούν, εάν η επιχείρηση καταφέρει να προσφέρει

αυξημένη αξία μειώνοντας την αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη θυσία μπορεί να τον κινητοποιήσει για επαναγορά, για ανάπτυξη μιας εμπορικής σχέσης, να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και τελικά, να κερδίσει την πιστότητά του.



Εικόνα 1 - Η επίδραση των στρατηγικών αξίας σε μια μακροπρόθεσμη σχέση (Ravald & Grönroos, 1996)

1.2.2 Η αξία μιας εμπορικής σχέσης

Παράλληλα με την μελέτη της αξίας ενός προϊόντος/ υπηρεσίας/ προσφοράς, μελετήθηκε αρκετά και η έννοια της αξίας μιας εμπορικής σχέσης (relationship value). Περισσότερο συγκεκριμένα, από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα, έγινε αντιληπτό πως το βιομηχανικό μάρκετινγκ δεν είναι μια μονόπλευρη ενέργεια κατά την οποία ένας οργανισμός - πωλητής δρα και ένας οργανισμός - αγοραστής αντιδρά, αλλά περισσότερο μια συνολική κατάσταση στην οποία ενεργό ρόλο έχουν και τα δύο μέρη. Λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας -ειδικά της τεχνολογίας της πληροφορίας, της υιοθέτησης προγραμμάτων ποιότητας από τους οργανισμούς, της εξάπλωσης του τομέα των υπηρεσιών, της ανάπτυξης του τρόπου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της ενδυνάμωσης των ατόμων και των ομάδων εργασίας, αλλά και λόγω αυξανόμενης έντασης του ανταγωνισμού που οδηγούσε σε έντονη προσπάθεια για διατήρηση της πελατειακής βάσης, οι οργανισμοί άρχισαν να δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων, να αντιμετωπίζουν τους άλλους οργανισμούς όχι σαν ανταγωνιστές, αλλά σαν εταίρους που προσφέρουν αξία στον πελάτη, και έτσι, η παραδοσιακή οικονομική θεώρηση εξελίχθηκε (Sheth & Parvatiyar, 1995). Με αυτόν

τον τρόπο έγινε η αρχή για την ανάπτυξη του βιομηχανικού μάρκετινγκ προς αυτήν την κατεύθυνση.

Έτσι λοιπόν, ένας βιομηχανικός αγοραστής δεν επιλέγει έναν προμηθευτή με βάση κριτήρια που αφορούν μόνο στην προσφορά και στο προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία, αλλά χρησιμοποιεί και κριτήρια όπως η αξιοπιστία και η φήμη του προμηθευτή, η προηγούμενη εμπειρία, η τοποθεσία του, η καινοτομική του ικανότητα κ.ά. Επομένως, σε μια βιομηχανική αγορά, λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει πολλά σημεία της συναλλαγής, πρέπει να υπογραμμισθεί πως εκτός από την δημιουργία αξίας για έναν πελάτη και έναν προμηθευτή, είναι πολύ σημαντικό να διατηρείται και μια καλή εμπορική σχέση. Ουσιαστικά, η πρόκληση για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη βιομηχανική αγορά είναι η επιλογή υψηλής αξίας βιομηχανικών αγοραστών/ προμηθευτών, η απόκτηση και διατήρηση εδραιωμένων εμπορικών σχέσεων με αυτούς, και τέλος, η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε δύσκολα και δυναμικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα (Albadvi & Hosseini, 2011). Συμπερασματικά, ένας βιομηχανικός αγοραστής θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το αν πρέπει να επενδύσει σε μια νέα εμπορική σχέση, να διατηρήσει και να αναπτύξει μια υπάρχουσα από την οποία λαμβάνει αξία, ή να από - επενδύσει από μια σχέση χαμηλής αξίας. Ένας προμηθευτής θα επιδιώξει να διαφοροποιηθεί σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης προτυποποίησης, εκμεταλλευόμενος στοιχεία της εμπορικής του σχέσης (Ulaga, 2003).

Η αξία μιας εμπορικής σχέσης μπορεί να κατηγοριοποιηθεί και ως αντιλαμβανόμενη, επιθυμητή ή ως μια αξιολογική κρίση (Flint et al. 1997). Έτσι λοιπόν, η αξία αφορά αρχικά σε υποσυνείδητες αντιλήψεις, οι οποίες και οδηγούν τη συμπεριφορά. Η επιθυμητή αξία είναι αυτό που ο πελάτης επιθυμεί να συμβεί στη σχέση, ενώ εν τέλει, η αξία ως αξιολογική κρίση είναι μια αξιολόγηση του τι συμβαίνει στη σχέση.

Οι Wilson και Jantrania (1996) περιγράφουν την αξία μιας εμπορικής σχέσης με βάση τρεις διαστάσεις: την οικονομική διάσταση (economic), την στρατηγική διάσταση (strategic) και την συμπεριφορική (behavioural) διάσταση. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η *οικονομική διάσταση* περιλαμβάνει στοιχεία όπως οι διάφορες μειώσεις κόστους, η γενική εφαρμογή και πρακτική της αξίας (value engineering),

αλλά και οι από κοινού συνέπειες και επιδράσεις της εμπορικής σχέσης και στα δύο μέλη της.

2. Η *στρατηγική διάσταση* υπογραμμίζει το γεγονός πως κάθε εμπορική σχέση θα πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Με οδηγό αυτούς τους στόχους, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να ενδυναμώσουν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους και να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά.
3. Η *συμπεριφορική διάσταση* περιλαμβάνει τους κοινωνικούς δεσμούς, την εμπιστοσύνη και μια γενικότερη κουλτούρα που αναπτύσσονται στα πλαίσια μιας σχέσης. Τα διάφορα στοιχεία της συμπεριφορικής διάστασης είναι δυναμικά και πολλές φορές αλληλοσχετιζόμενα. Επί παραδείγματι, με την πάροδο του χρόνου, αναπτύσσεται στα πλαίσια της εμπορικής σχέσης μια υβριδική κουλτούρα, η οποία προκύπτει από τον συγκερασμό αξιών και των δύο οργανισμών, και μπορεί να περιλαμβάνει αξίες που δεν χαρακτηρίζουν καμία από τις δύο μεμονωμένες κουλτούρες.

Συμπερασματικά, οι Wilson και Jantrania προτείνουν την αξιολόγηση της συνολικής αξίας μιας εμπορικής σχέσης ξεκινώντας αρχικά με την αξιολόγηση της οικονομικής της διάστασης, εν συνεχεία με την αξιολόγησή της σε στρατηγικό επίπεδο, και τέλος με την ποιοτική αξιολόγησή της συμπεριφορικής της διάστασης. Όπως άλλωστε αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, την σημαντικότητα των συμπεριφορικών στοιχείων στην δημιουργία αξίας υπογράμμισαν και οι Ravald και Grönroos (1996) (Εικόνα 1), αναφέροντας πως αξία σε μια εμπορική σχέση σημαίνει ασφάλεια και φερεγγυότητα, τα οποία οδηγούν στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης, εν συνεχεία στην αυξημένη πιστότητα και ως αποτέλεσμα, στην ανάπτυξη μιας επικερδούς εμπορικής σχέσης και για τα δύο μέλη της.

Πιο συγκεκριμένα, οι Ravald και Grönroos (1996) ανέπτυξαν ένα εφαρμοστέο πλαίσιο σχετικά με την αντίληψη της αξίας στις ανταλλακτικές σχέσεις. Επεσήμαναν ότι η συναλλαγή μεταξύ των παροχών και των θυσιών στις μακροπρόθεσμα προσανατολισμένες διαδικασίες ανταλλαγής δεν περιορίζεται στο επίπεδο ενός μοναδικού επεισοδίου συναλλαγής. Αντίθετα, η αξιολόγηση της αξίας θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα οφέλη και τις θυσίες τόσο του μεμονωμένου επεισοδίου όσο και της συνολικής σχέσης.

Όσον αφορά στην αξία του επεισοδίου, οι προσφορές - παράμετροι που την καθορίζουν είναι:

1. Ένα σύνολο χρηματικών ωφελημάτων που λαμβάνει ο πελάτης (Anderson & Narus, 1998)
2. Το αποτέλεσμα των προηγούμενων σχέσεων (Normann & Ramirez, 1993),
3. Ένας φορέας αξίας (Ravald και Grönroos, 1996)
4. Ένα σύνολο οικονομικών και μη οικονομικών στοιχείων (Reddy, 1991)
5. Η σχέση μεταξύ των ωφελημάτων και των θυσιών (Ravald & Grönroos, 1996)

Οι προσφορές αυτές αποτελούν ουσιαστικά και τα διαφορετικά είδη της αξίας ενός επεισοδίου.

Συνεπώς, η αξία που λαμβάνει ένας εταίρος καθορίζεται από το αποτέλεσμα (στατικό) της μεμονωμένης συναλλαγής. Όμως, αυτή η αξία περιλαμβάνει στοιχεία πέρα από το επεισόδιο ανταλλαγής τα οποία και προέρχονται από τη συνολική σχέση. Επομένως, αναφορικά με την αξία σε επίπεδο σχέσης, η οποία είναι δυναμική και όχι στατική όπως αυτή του επεισοδίου, τα διαφορετικά στοιχεία που την συνθέτουν είναι:

1. Η αξία ως στοιχείο επιθυμίας, αντίληψης και κρίσης (Flint et al., 1997)
2. Η αξία ως διάσταση οικονομική, στρατηγική και συμπεριφοριστική (Wilson & Jantrania, 1996)
3. Η αξία ως ασφάλεια και αξιοπιστία (Ravald & Grönroos 1996),
4. Η αξία ως εμπιστοσύνη για μία αμοιβαία επωφελή σχέση (Gassenheimer et al., 1998)

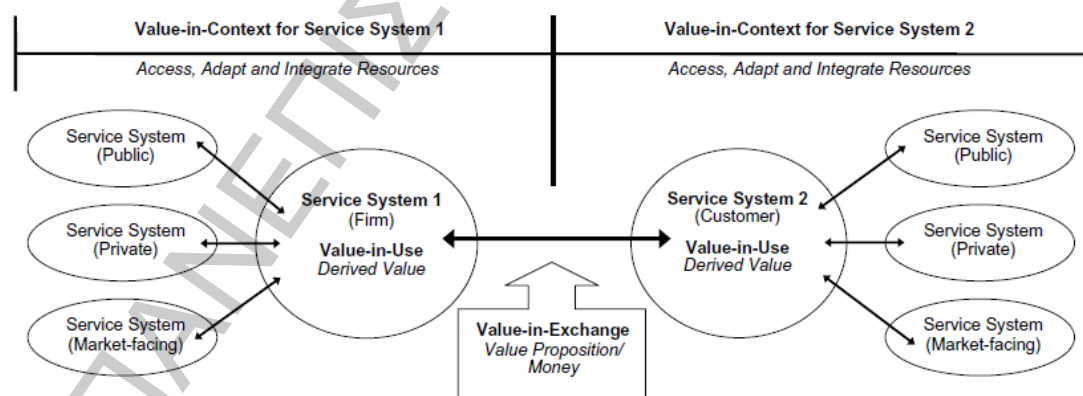
Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τους Ravald και Grönroos (1996), η εκτίμηση της αξίας θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα οφέλη και τις θυσίες τόσο σε επίπεδο επεισοδίου όσο και σχέσης.

Σε κάποιο άλλο σημείο, ο Grönroos (1996), διακρίνει δύο διαστάσεις ωφελειών και θυσιών. «*Η αντιλαμβανόμενη αξία από τον πελάτη μπορεί να περιγραφεί ως η βασική λύση πλέον των επιπρόσθετων υπηρεσιών διαιρούμενης με το κόστος της τιμής και της σχέσης ή με το κόστος συν/μείον την επιπρόσθετη αξία.*» Σύμφωνα με τους Tzokas &

Saren (1999) η μεγαλύτερη συνεισφορά των προσεγγίσεων σε αυτό το πλαίσιο, είναι να προβληθούν τα κόστη και τα οφέλη που σχετίζονται με την ίδια τη σχέση ως καθοριστικοί παράγοντες της συνολικής αξίας όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη.

Επιπροσθέτως, στο μοντέλο που ανέπτυξε ο Wilson (1995), που αφορά σε μια σχέση προμηθευτή - πωλητή, η δημιουργία αξίας αποτελεί ένα στάδιο στην ανάπτυξη μιας εμπορικής σχέσης. Χρησιμοποιώντας μια λίστα μεταβλητών, ο Wilson περιγράφει το στάδιο δημιουργίας αξίας (creating relationship value stage) ως την θέσπιση κοινών στόχων, τις από κοινού επενδύσεις, προσαρμογές, την δημιουργία δεσμών σε επίπεδο δομής επιχειρήσεων, την συνεργατική δράση και την δέσμευση των εταίρων για τη συνέχεια της σχέσης.

Σύμφωνα με τους Spohrer et al (2007, 2008), τόσο η αξία, όσο και η δημιουργία αυτής αποτελούν το κεντρικό σημείο αναφοράς των υπηρεσιών και συνιστούν στοιχεία κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση της δυναμικής των συστημάτων παροχής υπηρεσιών. Στα συστήματα παροχής υπηρεσιών, η αξία ορίζεται υπό την έννοια της βελτίωσης της ευημερίας ενός συστήματος και μπορεί να μετρηθεί με όρους προσαρμοστικότητας ενός συστήματος στις αλλαγές του περιβάλλοντός του (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), όπως φαίνεται και στην εικόνα που ακολουθεί.



Εικόνα 2 - Συν-δημιουργία αξίας μεταξύ συστημάτων παροχής υπηρεσιών (Vargo et al., 2008)

Οι Möller και Törrönen (2003) υποστήριξαν πως η αξία μιας σχέσης προμηθευτή – αγοραστή μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσα από τρεις διαστάσεις:

1. Η *διάσταση της αποδοτικότητας του προμηθευτή (supplier's efficiency function)*. Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην χρήση με αποδοτικό τρόπο των πόρων που περιλαμβάνεται σε μία εμπορική σχέση.
2. Η *διάσταση της αποτελεσματικότητας (effectiveness function)*. Η διάσταση αυτή περιγράφει την ικανότητα ενός εταίρου να εφευρίσκει και να προσφέρει λύσεις, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα να προσφέρεται μεγαλύτερη αξία στους πελάτες από αυτήν που προσφέρουν οι υπάρχουσες προσφορές.
3. Η *διάσταση του δικτύου (network function)*. Η διάσταση αυτή λαμβάνει υπόψη την δυνατότητα δημιουργίας αξίας και στο ευρύτερο επιχειρηματικό δίκτυο, στις δραστηριότητες δηλαδή που λαμβάνουν χώρα και εκτός από την δυαδική σχέση προμηθευτή – αγοραστή.

Η ανάλυση της αξίας μιας εμπορικής σχέσης (relationship value) μέχρι και σήμερα δεν έχει καταστεί δυνατό να μετρηθεί με ακρίβεια και να ποσοτικοποιηθεί. Αν και συμπερασματικά μπορεί να υποστηριχθεί πως απαρτίζεται από στοιχεία οικονομικής, στρατηγικής και συμπεριφορικής φύσης, ο τρόπος με τον οποίο αυτή η αξία δημιουργείται στα πλαίσια μιας σχέσης έχει μελετηθεί από δύο σχολές σκέψης, οι οποίες προσεγγίζουν το θέμα από δύο διαφορετικές οπτικές. Η μία σχολή σκέψης επικεντρώνεται στην δημιουργία της αξίας κατά τη διάρκεια αλλά και μέσα στην εμπορική σχέση (creation of value through or in a relationship), ενώ η δεύτερη προσέγγιση μελετά την συνολική αξία που προκύπτει από μια εμπορική σχέση (resulting value of relationships) (Lindgreen & Wynstrab, 2005).

Η δημιουργία της αξίας κατά τη διάρκεια/ μέσα σε μια εμπορική σχέση (creation of value through or in a relationship), μελετήθηκε από το Contemporary Marketing Practice Group. Το CMP Group ασχολήθηκε με το τι αλλαγές μπορεί να λαμβάνουν χώρα στο ευρύτερο περιβάλλον του μάρκετινγκ (marketing context) και με ποιον τρόπο οι αλλαγές αυτές μπορούν να επηρεάσουν τις εφαρμοζόμενες πρακτικές. Σύμφωνα με το CMP Group, το «συναλλακτικό» (transactional) και το «σχεσιακό» (relational) μάρκετινγκ συνυπάρχουν ταυτόχρονα σε κάθε εμπορική σχέση, και δεν αποτελούν διαφορετικές προσεγγίσεις. Έτσι λοιπόν, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να δίνει έμφαση στη διαχείριση των μακροπρόθεσμων εμπορικών του σχέσεων, δικτύων και αλληλεπιδράσεων, εστιάζοντας τόσο στο εσωτερικό του, δηλαδή στην αποδοτική και κατάλληλη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του, όσο και στο εξωτερικό του

περιβάλλον, δηλαδή στους πελάτες του (και τους πελάτες τους), τους προμηθευτές του (και τους προμηθευτές του) (Lindgreen, & Wynstrab, 2005).

Επιπροσθέτως, οι Norman και Ramirez (1993) αναφέρουν πως ο προμηθευτής και ο αγοραστής σε μία εμπορική σχέση παράγουν αξία με μια εν παραλλήλω διεργασία. Όλο και περισσότερο, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν προσθέτουν απλώς αξία, αλλά φροντίζουν να την ανακαλύπτουν εκ νέου. Η στρατηγική τους σκοπιά αλλάζει, και επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους όχι στον οργανισμό αυτό καθαυτό, ούτε καν στον ευρύτερο κλάδο οικονομικής τους δραστηριότητας, αλλά στο σύστημα δημιουργίας αξίας (value creating system). Εντός αυτού του συστήματος, διαφορετικοί εμπορικοί εταίροι - προμηθευτές, επιχειρηματικοί εταίροι, πελάτες δουλεύουν από κοινού για να δημιουργήσουν αξία. Αυτή η πολυπλοκότητα της αξίας, και των διαφορετικών, «τμηματικών» αξιών που προσφέρει ο κάθε εταίρος, καθιστά απαραίτητη την συνεχή επίβλεψη και επανασχεδιασμό του συστήματος προσφοράς αξίας και των επιμέρους δραστηριοτήτων που το απαρτίζουν.

Με την ίδια λογική, οι Deshpandé et al. (2000) υπογραμμίζουν πως σε κάθε τριάδα εμπορικών σχέσεων προμηθευτή - ενδιάμεσου - αγοραστή, η ποιότητα μιας σχέσης για οποιοδήποτε εταίρο θα εξαρτηθεί και από την ποιότητα και την δύναμη της σχέσης αυτής μεταξύ των άλλων δύο εταίρων.

Συνεχίζοντας, στη δεύτερη σχολή σκέψης, η οποία προσεγγίζει την αξία ως το συνολικό αποτέλεσμα μιας εμπορικής σχέσης, κυρίαρχο ρόλο διαδραμάτισε το Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group). Σύμφωνα με το IMP Group, μια εμπορική σχέση έχει αξία για έναν αγοραστή επειδή εν πρώτοις, αυξάνει την αποδοτικότητά του, μιας και μέσα από την από κοινού οργάνωση και συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ αυτού και του προμηθευτή οι συναλλαγές γίνονται προβλέψιμες, κι επομένως ασφαλέστερες. Επιπροσθέτως, ο αγοραστής λαμβάνει αξία και από την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του, καθώς μέσα από την διαρκή μάθηση και τις προσαρμογές που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της εμπορικής σχέσης, πολύ πιθανόν να είναι σε θέση να προσφέρει νέα, βελτιωμένα προϊόντα ή καλύτερες υπηρεσίες και λύσεις στον τελικό καταναλωτή. Οι θέσεις του IMP Group αποτελούν τον βασικό άξονα σύνθεσης της παρούσας μελέτης, και θα αναλυθούν εκτενώς στο επόμενο κεφάλαιο.

Οι Haas, Snehota και Corsaro (2012), λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες θεωρήσεις του βιομηχανικού, σχεσιακού μάρκετινγκ, ενισχύουν την άποψη της αξίας ως συνολικό αποτέλεσμα μιας καλής εμπορικής σχέσης. Προτείνουν ένα μοντέλο με τέσσερις αλληλένδετες πτυχές που χαρακτηρίζουν τις διεργασίες δημιουργίας αξίας στα πλαίσια μίας εμπορικής σχέσης:

1. *Συνδυαστικότητα (Jointness)*. Η αξία στα πλαίσια μιας εμπορικής σχέσης δεν προέρχεται από το αντικείμενο της συναλλαγής, αλλά προκύπτει καθώς δύο σύνολα πόρων, ένα σύνολο πόρων που διαθέτει ο προμηθευτής και ένα σύνολο πόρων που διαθέτει ο αγοραστής, ενώνονται, συνδέονται και συνδυάζονται.
2. *Ισορροπημένη ανάληψη πρωτοβουλίας (Balanced initiative)*. Κάθε ένα μέλος της εμπορικής σχέσης έχει εκείνο τον αριθμό και το είδος των πόρων, αλλά και την ικανότητα να αναλάβει ηγετικό ρόλο ή να πάρει πρωτοβουλίες για τη δημιουργία αξίας.
3. *Αξία μέσω αλληλεπίδρασης (Interacted value)*. Οι εκάστοτε αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εταίρων συνεχώς οδηγούν σε αναδυόμενες "λύσεις αξίας", οι οποίες δεν είναι προσχεδιασμένες και αναμενόμενες, αλλά μπορούν προσωρινά να σταθεροποιηθούν από τα μέλη της αλληλεπίδρασης.
4. *Σοσιο-γνωστική δομή (Socio-Cognitive construction)*. Η αξία δεν μπορεί να καθοριστεί και να καθιερωθεί με αντικειμενικό τρόπο, αλλά είναι φαινομενολογική, υπό την έννοια ότι καθορίζεται υποκειμενικά καθώς εξαρτάται από κοινωνικές και γνωστικές διεργασίες κατά την παραγωγή αξίας.

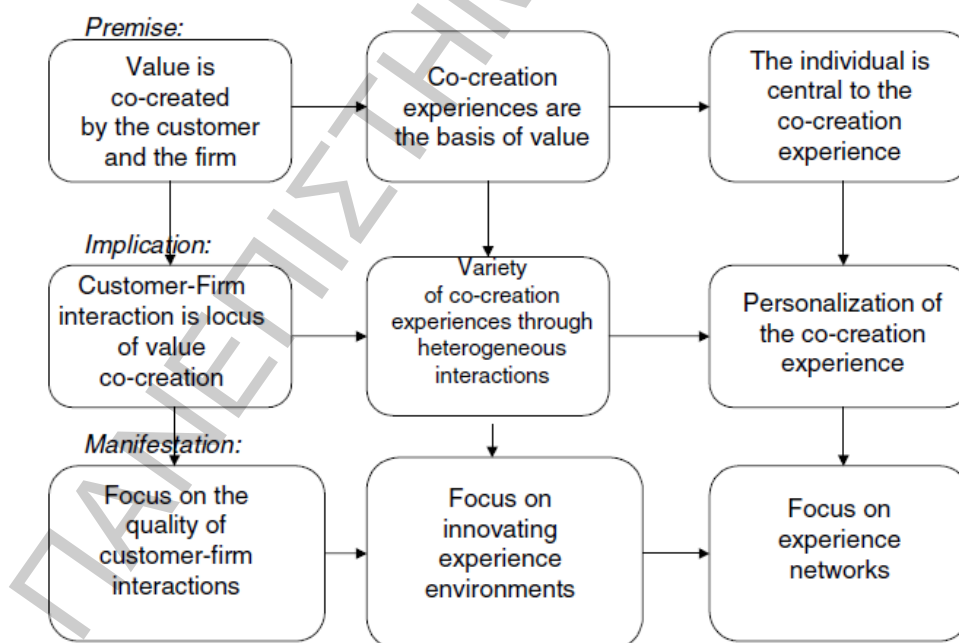
Υιοθετώντας λοιπόν την ουσιαστική έννοια του relational marketing, είναι ασφαλές να υπογραμμισθεί πως διεργασίες δημιουργίας αξίας πρέπει να αναλύονται λαμβάνοντας υπόψη ότι η αξία δεν «ενσωματώνεται» στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ανταλλάσσονται μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή, αλλά είναι επακόλουθο της αλληλεπίδρασης στα πλαίσια της εμπορικής σχέσης.

Από την ανάλυση της αξίας τόσο σε επίπεδο προϊόντος, όσο και σε επίπεδο σχέσεων, γίνεται κατανοητό πως η δημιουργία αξίας δεν λαμβάνει χώρα μέσω μεμονωμένων εμπορικών σχέσεων και συγκεκριμένων εμπορικών συναλλαγών. Οι οργανισμοί όλο

και συχνότερα επικεντρώνονται στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών τους και στην διοίκηση των εμπορικών τους σχέσεων, οι οποίες πολλές φορές δεν περιορίζονται σε δυαδικές προσεγγίσεις αλλά λαμβάνουν υπόψη και άλλους εταίρους της αλυσίδας αξίας (Morgan & Hunt 1994). Έτσι λοιπόν, παρατηρείται μια στροφή στις θεωρητικές προσεγγίσεις, καθώς και η εμφάνιση μιας «υπόνοιας» συν-δημιουργίας αξίας, διακρίνεται δηλαδή μια νοοτροπία προσανατολισμένη στην από κοινού προσπάθεια των μελών στα πλαίσια μιας εμπορικής σχέσης. Η αλλαγή αυτή στην νοοτροπία προς την συν-δημιουργία αξίας παρατηρείται αρκετά νωρίτερα απ' ό τι ορίστηκε συγκεκριμένως και εντοπίστηκε βιβλιογραφικά.

1.3 Η Συν-Δημιουργία Αξίας (Value Co-Creation)

Στην παραδοσιακή (συμβατική) διαδικασία δημιουργίας αξίας, οι επιχειρήσεις και οι καταναλωτές έχουν διακριτούς ρόλους στην παραγωγή και στην κατανάλωση των αγαθών και υπηρεσιών αντίστοιχα. Τα αγαθά και υπηρεσίες ουσιαστικά εμπεριέχουν αξία, και οι αγορές είναι το μέσο στο οποίο γίνεται η ανταλλαγή αυτής της αξίας με τους καταναλωτές. Όμως, με την πάροδο του χρόνου, οι καταναλωτές αρχίζουν να συμμετέχουν στις διαδικασίες δημιουργίας αξίας (Prahalad and Ramaswamy, 2004b).



Εικόνα 3 - Το νέο πλαίσιο της συν-δημιουργίας αξίας (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)

Όπως απεικονίζεται σχηματικά στην πιο πάνω εικόνα, ο «τόπος» όπου η δημιουργία αξίας λαμβάνει χώρα είναι πλέον η περιοχή αλληλεπίδρασης μεταξύ των εταιρών της

συναλλαγής, καθώς η έμφαση στην ποιότητα, η εξατομίκευση των εμπειριών και γενικότερα το περιβάλλον επαφής με τον πελάτη είναι βαρύνουσας σημασίας.

Σύμφωνα λοιπόν με την παραδοσιακή προσέγγιση, η έννοια της αξίας στηρίζεται στη Goods Dominant Logic (G-D Logic) και αναφέρεται στην ανταλλαγή αξίας. Σε αυτή την προσέγγιση, η αξία δημιουργείται μέσα από την ανταλλαγή που πραγματοποιείται μεταξύ των εμπορευμάτων που παράγουν οι επιχειρήσεις και των χρηματικών μονάδων που καταβάλλουν οι καταναλωτές για την απόκτησή τους. Έτσι, μέσα από το πρίσμα αυτό, οι ρόλοι παραγωγών και καταναλωτών διαφέρουν και η δημιουργία αξίας αφορά μία σειρά δράσεων αποκλειστικά επιχειρησιακών για τη δημιουργία αξίας (Vargo et al., 2006). Σε αντίθεση, στην Service Dominant Logic (S-D Logic) οι ρόλοι αυτοί δεν είναι διακριτοί.

Η Service Dominant Logic (S-D Logic) είναι η πιο σημαντική σύγχρονη τάση στο μάρκετινγκ, η οποία διατυπώθηκε από τους Vargo και Lusch (2004, 2008). Σύμφωνα με την καινούρια αυτή θεώρηση, οποιαδήποτε μορφή «προϊοντικού μάρκετινγκ» δεν μπορεί να περιγράψει κατάλληλα την λειτουργία του μάρκετινγκ και την δημιουργία αξίας, καθώς τα προσφερόμενα προϊόντα δεν είναι τίποτε άλλο παρά κομμάτια μιας ευρύτερης υπηρεσίας - «*All business is service, and service is directly or indirectly exchanged for service*», «*competing through service*».

Η έννοια της υπηρεσίας στα πλαίσια της SD Logic δεν θα πρέπει να συγχέεται με αυτήν την καθαρής υπηρεσίας, όπως είναι για παράδειγμα η εκπαίδευση ή η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, αλλά αφορά στην εφαρμογή ειδικών ικανοτήτων, μέσω πράξεων και διαδικασιών. Η εφαρμογή αυτή έχει ως αποτέλεσμα τα παραγόμενα προϊόντα να είναι φορείς συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων, και αυτές οι γνώσεις και δεξιότητες είναι που αποτελούν το αντικείμενο της κάθε συναλλαγής. Έτσι λοιπόν, η «υπηρεσία», δηλαδή η γνώση που ενσωματώνεται σε ένα προϊόν, είναι η βάση για οποιαδήποτε συναλλαγή.

Επειδή μια υπηρεσία παρέχεται μέσω πολύπλοκων συνδυασμών προϊόντων, χρημάτων και θεσμών, η ακριβής υπηρεσία - βάση της ανταλλαγής δεν είναι πάντα εμφανής και ξεκάθαρη, ενώ τα προϊόντα αποτελούν ουσιαστικά έναν μηχανισμό διάθεσης για την παροχή της υπηρεσίας. Η S-D Logic αποτελεί θεμέλιο λίθο για την μελέτη των υπηρεσιών και τη δημιουργία αξίας στα πλαίσια των συστημάτων

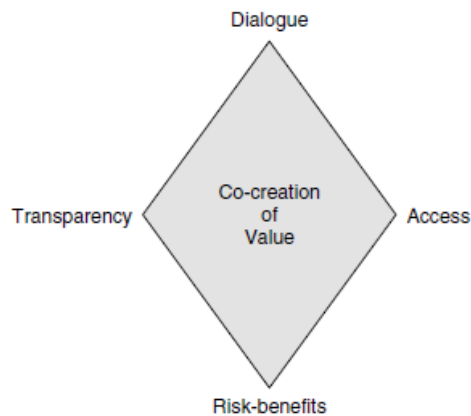
παροχής υπηρεσιών. Η μελέτη αυτών των συστημάτων, που απαρτίζονται από ιδιώτες ή ομάδες ατόμων, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργασία (Maglio & Spohrer, 2008)

Μια πολύ βασική παράμετρος της S-D Logic είναι πως το marketing ορίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία το οτιδήποτε γίνεται είναι σε συνεργασία με τον πελάτη. Έτσι λοιπόν, και η δημιουργία αξίας δεν μπορεί να δημιουργηθεί μονομερώς από την επιχείρηση, αλλά σε κάθε περίπτωση, ο πελάτης είναι συν-δημιουργός (co-creator) της αξίας που λαμβάνει από ένα προϊόν - υπηρεσία.

Η αξία δημιουργείται μέσα από τις διαφορετικές συναλλαγές μεταξύ των εταιρών, πάντοτε περιλαμβάνει έναν μοναδικό συνδυασμό πόρων, και ο πελάτης είναι εκείνος που την προσδιορίζει, μέσα από την χρήση του προϊόντος - υπηρεσίας (value-in-use). Επομένως, η φύση της αξίας είναι ιδιοσυγκρασιακή (idiosyncratic), εμπειρική (experiential), διαφορετική ανά περίπτωση (contextual) και επιφορτισμένη με πολλές διαφορετικές έννοιες, αντιλήψεις, νοήματα (meaning laden) (Vargo & Lusch, 2004, 2008).

Το επίσημο «ντεμπούτο» του όρου «συν-δημιουργία αξίας» λαμβάνει χώρα το 2004, από τους Prahalad και Ramaswamy, οι οποίοι αναγνωρίζουν ότι η μονομέρεια που προϋποθέτει μια προσφορά (offering) δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Θέση τους αποτελεί πως προέλευση αυτής της αλλαγής λογικής εντοπίζεται στην αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, λόγω της αμεσότερης και καλύτερης επικοινωνίας μεταξύ τους.

Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η συν-δημιουργία αποτελεί ουσιαστικά μια πρωτοβουλία των πελατών που είναι *«δυσανεστημένοι με τις διαθέσιμες επιλογές [και] θέλουν να συν-δημιουργήσουν αξία»*. Προτείνουν έτσι ένα μοντέλο συν-δημιουργίας αξίας που βασίζεται σε δομικά στοιχεία της αλληλεπίδρασης πελάτη - προμηθευτή τα οποία και διαφοροποιούνται από αυτά που παραδοσιακά τα στελέχη λαμβάνουν υπόψη (Εικόνα 5).



Εικόνα 4 - DART Model (Pahalad & Ramaswamy 2004)

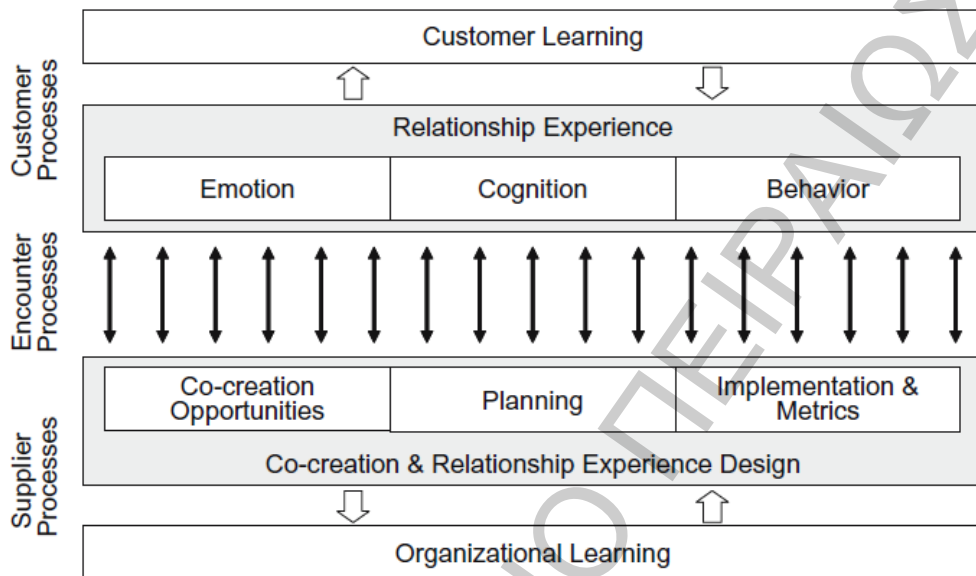
Υποστηρίζουν πως το πρώτο βασικό δομικό στοιχείο είναι ο Διάλογος (Dialogue), ο οποίος προϋποθέτει διαδραστικότητα και ουσιαστική δέσμευση και μέσω αυτού οι δύο εταίροι γίνονται ισότιμοι λύτες των κοινών προβλημάτων τους. Ο Διάλογος όμως δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αν και οι καταναλωτές δεν έχουν Πρόσβαση (Access) και Διαφάνεια (Transparency) στη διαθέσιμη πληροφορία, προκειμένου να οδηγηθούν σε μια αξιολόγηση των Ρίσκων και Ωφελειών (Risk-Benefits) σχετικά με δράσεις και αποφάσεις τους. Το μοντέλο αυτό το ονομάστηκε DART Model, και προκύπτει ως ακρωνύμιο για τους όρους Dialogue - Access - Risk-Benefits - Transparency.

Οι Payne, Storbacka & Frow (2008), μελετώντας την σχετική βιβλιογραφία περί συν-δημιουργίας αξίας, αναφέρουν πως αυτή μπορεί να επιτευχθεί μια πλειάδα διαφορετικών τρόπων:

1. Συναισθηματική δέσμευση του πελάτη με χρήση διαφήμισης και ενεργειών προώθησης
2. Υιοθέτηση στοιχείων self- service, έτσι ώστε να υπάρχει μεταφορά εργασίας και μόχθου στον πελάτη (χαρακτηριστικό παράδειγμα τα IKEA)
3. Ο προμηθευτής παρέχει μια εμπειρία στο πλαίσιο της οποίας ο πελάτης είναι αρωγός και αναπόσπαστο τμήμα της
4. Ο πελάτης επιλέγει, μέσω συγκεκριμένων θεσπισμένων από τον προμηθευτή διεργασιών, τον τρόπο με τον οποίο θα επιλύσει κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα του

5. Ο πελάτης και ο προμηθευτής εμπλέκονται σε μια σημαντική δραστηριότητα από κοινού σχεδιασμού των διαθέσιμων προϊόντων.

Έπειτα από εκτενή μελέτη, οι συγγραφείς καταλήγουν στο μοντέλο ανάλυσης όπως αυτό σκιαγραφείται στην Εικόνα 4.



Εικόνα 5 - Διαχείριση της συν-δημιουργίας αξίας (Payne, Storbacka & Frow, 2008)

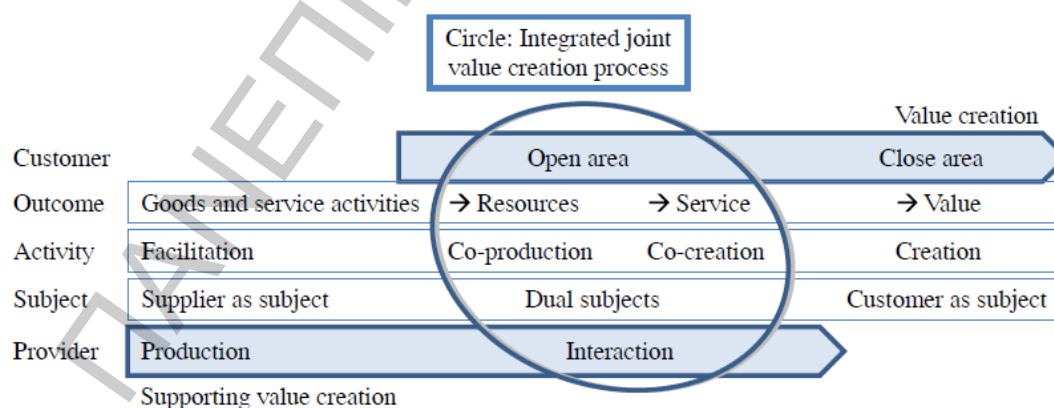
Πιο συγκεκριμένα, οι Διεργασίες Δημιουργίας Αξίας του Πελάτη (Customer value-creating processes) αφορούν στις διεργασίες, τους πόρους και τις πρακτικές που χρησιμοποιεί ο πελάτης προκειμένου να διαχειριστεί τις δραστηριότητες και τις σχέσεις με τους προμηθευτές του. Μέσα από τις εμπειρίες για την σχέση που έχει ο πελάτης με έναν προμηθευτή (εμπειρία που γίνεται αντιληπτή μέσω συναισθήματος, μνήμης και συμπεριφοράς), συνεχώς μαθαίνει, και η γνώση αυτή που αποκτά επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο μελλοντικά θα εμπλακεί σε δραστηριότητες συν-δημιουργίας. Οι Διεργασίες Δημιουργίας Αξίας του Πελάτη μπορούν να περιγραφούν ως μια σειρά διεργασιών προκειμένου να επιτύχει έναν συγκεκριμένο σκοπό.

Οι Διεργασίες Δημιουργίας Αξίας του Προμηθευτή (Supplier value-creating processes) αφορούν στις διεργασίες, τους πόρους και τις πρακτικές που χρησιμοποιεί ο προμηθευτής προκειμένου να διαχειριστεί τις δραστηριότητες και τις σχέσεις με τους πελάτες του και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος. Μέσα λοιπόν από την εμπειρία και την γνώση που διαθέτει ο προμηθευτής για τον σχεδιασμό της σχέσης και της συν-δημιουργίας αξίας (εμπειρία που αποκτάται από τις ευκαιρίες συν-δημιουργίας που προωθεί, τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και την χρήση κατάλληλων

εργαλείων μέτρησης), περισσότερες ευκαιρίες συν-δημιουργίας αξίας και βελτίωσης της σχέσης αναδύονται προς εκμετάλλευση. Έτσι λοιπόν, αν ένας προμηθευτής θέλει να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικός, πρέπει φροντίζει να είναι ικανός είτε να διευρύνει τους πόρους του πελάτη από άποψη ικανοτήτων και δυνατοτήτων (που σχετίζονται με την αποστολή και τις αξίες του), ή να επηρεάσει τη σχετική διεργασία του πελάτη με τρόπο ώστε ο πελάτης να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους του πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Τέλος, οι Διεργασίες Συνάντησης (Encounter processes) αφορούν στις διεργασίες και τις πρακτικές αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της σχέσης πελάτη - προμηθευτή, οι οποίες και πρέπει να διαχειρίζονται κατάλληλα προκειμένου να αναπτυχθούν επιτυχημένες ευκαιρίες συν-δημιουργίας αξίας. Οι συναντήσεις είναι αποτέλεσμα των διεργασιών δημιουργίας αξίας των μελών της δυάδας και η φύση τους είναι διαδραστική. Μπορούν να θεωρηθούν ως ανταλλακτικές πρακτικές κατά τις οποίες προμηθευτής και πελάτης ανταλλάσσουν πόρους (χρήματα, προϊόντα, εργασία, πληροφορίες, χρόνο) καθώς επίσης και συνεργατικές πρακτικές κατά τις οποίες εκτελούν από κοινού δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, ο ρόλος του προμηθευτή στη διαδικασία είναι να υποστηρίξει τη δημιουργία αξίας από τον πελάτη. Σύμφωνα με τους Gronroos και Ravald (2011), η δημιουργία αξίας στον πελάτη συμπεριλαμβάνει μία κλειστή και μία ανοικτή περιοχή (Εικόνα 6).



Εικόνα 6 - Συν-δημιουργία αξίας σε μια σχέση προμηθευτή - πελάτη (Gronroos & Ravald 2011)

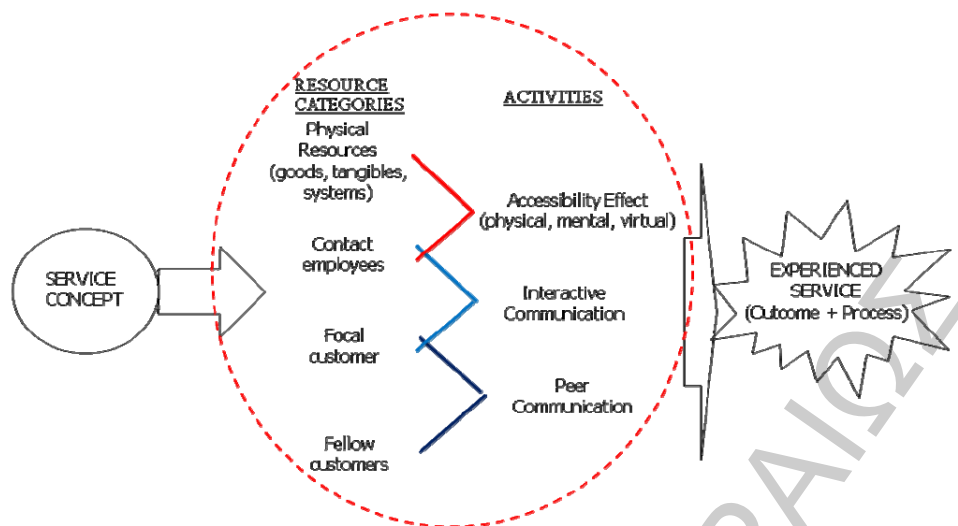
Στην κλειστή περιοχή, οι πελάτες χρησιμοποιούν τους διάφορους πόρους προκειμένου να δημιουργήσουν αξία για τους ίδιους χωρίς να έχουν απευθείας επαφές με τις επιχειρήσεις που παρέχουν τους πόρους. Σε αυτή την περίπτωση, ο

προμηθευτής μπορεί μόνο να διευκολύνει τους πελάτες του με πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τρόπο που να δημιουργεί αξία αλλά με έμμεσο τρόπο (Maglio & Spohrer, 2008).

Στην ανοικτή περιοχή, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του παρόχου και του πελάτη όπου οι ταυτόχρονες διαδικασίες μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή συντονίζονται και ενώνονται σε μία ενιαία διαδικασία. Στη διαδικασία αυτή ο πελάτης, ο οποίος λειτουργεί μέσα στη διαδικασία του προμηθευτή, παράγει μαζί του την υπηρεσία και η επιχείρηση που λειτουργεί μέσα στη διαδικασία του πελάτη, δημιουργεί ευκαιρίες συν-δημιουργίας αξίας με τον πελάτη. Εάν ο πάροχος τα καταφέρει τότε επηρεάζει άμεσα τη δημιουργία αξίας. Συνεπώς, ο πάροχος της υπηρεσίας είναι ο διευκολυντής αξίας αλλά κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασής του με τους πελάτες μπορεί να γίνει επίσης συν-δημιουργητής της αξίας.

Ο Grönroos (2011) ανέπτυξε και ένα εννοιολογικό μοντέλο συν-δημιουργίας αξίας στο κομμάτι των υπηρεσιών, το οποίο βασίστηκε στο μοντέλο Servuction (αποτέλεσμα της εργασίας των Pierre Eiglier & Eric Langeard) αλλά και στο Διαδραστικό Μοντέλο Μάρκετινγκ που αναπτύχθηκε από τον ίδιο το 1978. Ουσιαστικά, το μοντέλο Servuction είναι ένα μοντέλο πόρων που δημιουργεί αξία, ενώ συγκριτικά, το Διαδραστικό Μοντέλο Μάρκετινγκ είναι ένα μοντέλο που αναφέρεται στο πώς οι πόροι λειτουργούν στις απευθείας αλληλεπιδράσεις. Τα μοντέλα αυτά δεν αναπτύχθηκαν μόνο σε εννοιολογικό πλαίσιο, αλλά είχαν και εμπειρική εφαρμογή.

Συνδυάζοντας την κατηγοριοποίηση των πόρων του μοντέλου Servuction και τις μεταβλητές δράσης του Διαδραστικού Μοντέλου Μάρκετινγκ, ο Grönroos (2011) ανέπτυξε ένα μοντέλο συν-δημιουργίας αξίας προσανατολισμένο στις υπηρεσίες. Το μοντέλο αυτό της συν-δημιουργίας αξίας απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 7: Συν-δημιουργία αξίας (Grönroos 2011)

Η έννοια της υπηρεσίας (service concept) αφορά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο στο τι θέλει να επιτύχει ο πάροχος της υπηρεσίας και για ποιον. Αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη της προσφοράς υπηρεσίας και την συνολική διεργασία προκειμένου η υπηρεσία αυτή να φτάσει στον πελάτη. Σύμφωνα με το μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσίας (Grönroos, 1984), η ποιότητα της υπηρεσίας εκτιμάται από τους πελάτες βασιζόμενη τόσο στην εμπειρία σχετικά με το τι αποκτούν ως αποτέλεσμα της διεργασίας της παροχής υπηρεσίας (τεχνική ποιότητα), όσο και στο πώς βιώνεται το διαδραστικό μέρος της ίδιας της υπηρεσίας (λειτουργική ποιότητα). Επομένως, ο σχηματισμός της αξίας ακολουθεί παρόμοιο πρότυπο, καθώς κατά τη διάρκεια του διαδραστικού μέρους της διεργασίας παροχής της προσφοράς της υπηρεσίας, η αξία συν-δημιουργείται από τον πάροχο της υπηρεσίας και από τον πελάτη, ενώ το αποτέλεσμα της υπηρεσίας για τον δεύτερο δημιουργείται ανεξάρτητα από το πότε το αποτέλεσμα της υπηρεσίας βιώνεται.

Ως εκ τούτου, από τη στιγμή που η έννοια της υπηρεσίας (service concept) είναι το αρχικό σημείο του μοντέλου, η βιωμένη υπηρεσία (experienced service) είναι το τελικό σημείο. Στο ενδιάμεσο υπάρχουν οι διάφορες άμεσες διαδράσεις που δημιουργούν ευκαιρίες συν-δημιουργίας αξίας, και αυτή η πλατφόρμα συν-δημιουργίας αξίας απεικονίζεται από την περιοχή που ορίζεται από τον κύκλο στην μέση του μοντέλου.

Πρέπει να επισημανθεί ότι οι διαδράσεις αποτελούν μόνο μία πλατφόρμα για συν-δημιουργία. Είναι κρίσιμης σημασίας η πλατφόρμα αυτή να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα από τα μέρη της συναλλαγής κατά τρόπο που να επιφέρει κάποιο

σημαντικό αποτέλεσμα δημιουργίας αξίας. Σε ένα κακό σενάριο, στην περίπτωση που η πλατφόρμα αυτή δεν χρησιμοποιηθεί σωστά, η αξία που προκύπτει καταστρέφεται. Έτσι λοιπόν, με βάση το πόσο ενεργά και επιτυχημένα χρησιμοποιείται από τα μέρη της συναλλαγής η πλατφόρμα συν-δημιουργίας αξίας, το τελικό αποτέλεσμα που προκύπτει διαφέρει ανά περίπτωση.

Οι διαθέσιμοι πόροι για τις από κοινού δραστηριότητες βρίσκονται στο αριστερό μέρος του κύκλου και οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται με την χρήση των πόρων βρίσκονται στο δεξί μέρος. Υπογραμμίζεται πως αν και το περιεχόμενο των επιμέρους κατηγοριοποιήσεων των πόρων έχει εξελιχθεί με την πάροδο των ετών, οι δεδομένες κατηγορίες (resource categories) υφίστανται ακόμη. Το ίδιο ισχύει και για τις μεταβλητές δράσης (activities).

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες πόρων:

- 1) *Φυσικοί πόροι* (Physical Resources) όπως ποικίλα αγαθά (απτά ή μη), τεχνουργήματα, συστήματα κ.ά.
- 2) *Προσωπικό επαφής* (Contact Employees), δηλαδή οι άνθρωποι του παρόχου της υπηρεσίας που έρχονται σε επικοινωνία με τον πελάτη
- 3) *Ο κύριος πελάτης* (Focal Customer) στον οποίο εστιάζεται η υπηρεσία
- 4) *Έταιροι πελάτες* (Fellow Customers) που είναι μάρτυρες της διεργασίας παροχής της υπηρεσίας.

Ανάλογα με το πως λειτουργούν οι διαδράσεις μεταξύ του βασικού πελάτη και των άλλων τύπων πόρων, η υπηρεσία για τον πελάτη διαμορφώνεται με διάφορους τρόπους, ενώ η διεργασία σχηματισμού αξίας αποκτά διάφορες μορφές: δημιουργία αξίας, καταστροφή, ή και τα δύο κατά τη διάρκεια της ίδιας διαδραστικής διαδικασίας (Grönroos, 1984).

Οι εμπειρίες από αυτές τις διαδράσεις οδηγούν στο μέρος της αξίας για τον πελάτη που είναι συν-δημιουργημένο. Παράλληλα, η δημιουργία αξίας που βασίζεται κυρίως στο αποτέλεσμα της διεργασίας της υπηρεσίας μπορεί να συνεισφέρει ευνοϊκώς ή δυσμενώς στην εκτίμηση της συνολικής αξίας της υπηρεσίας. Όπως παρατηρείται και από το μοντέλο του Διαδραστικού Μάρκετινγκ, εμπειρίες του πελάτη από τη διεργασία συν-δημιουργίας είναι το αποτέλεσμα της προσβασιμότητας στα διάφορα

είδη πόρων, συστημάτων και διαδικασιών (Accessibility Effect), της διαδραστικής επικοινωνίας μεταξύ πελάτη και προσωπικού επαφής του παρόχου (Interactive Communication), της επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών πελατών αλλά και της επίδρασης αυτών στη διεργασία παροχής της υπηρεσίας (Peer Communication).

Το αποτέλεσμα της προσβασιμότητας είναι συχνά απτό, αλλά μπορεί επίσης να είναι εικονικό ή ψυχικό. Ως εκ τούτου, υπάρχουν τόσο απτά και χειροπιαστά αποτελέσματα που απορρέουν από τη προσβασιμότητα στους πόρους και τα συστήματα, όσο και συναισθηματικά αποτελέσματα. Και οι δύο όμως τύποι αποτελεσμάτων επηρεάζουν τη διαδικασία σχηματισμού αξίας και τα δύο προκαλούνται από οτιδήποτε λαμβάνει χώρα στην πλατφόρμα συν-δημιουργίας αξίας.

Η επικοινωνία μεταξύ πελατών και προσωπικού επαφής μπορεί να ξεκινήσει και από τα δύο μέρη ή να επιδιωχθεί μονομερώς. Είναι διαλεκτική στη φύση της, αλλά δεν οδηγεί πάντα σε διαλογική διαδικασία. Μπορεί να έχει θετική επίδραση στη διεργασία δημιουργίας αξίας ή μπορεί να έχει αρνητική επίδραση που οδηγεί στην καταστροφή της αξίας (Spohrer et al., 2007). Τέλος, η επικοινωνία των διαφορετικών πελατών μεταξύ τους μπορεί να επηρεάσει κατά πολύ την συνολική διεργασία παροχής της επικοινωνίας, αλλά και την επικοινωνία μεταξύ των βασικού πελάτη και προσωπικού επαφής.

Εύλογο συμπέρασμα εξάγεται ότι η συν-δημιουργία αξίας μεταξύ δύο εταίρων είναι μια πολύπλοκη διεργασία, η οποία επηρεάζεται τόσο από μεταβλητές που αφορούν άμεσα τα δύο μέλη της συναλλαγής, όσο και από μεταβλητές που δεν μπορούν οι εταίροι να επηρεάσουν ή να καθοδηγήσουν. Πολύ βασικό ρόλο παίζουν οι διαθέσιμοι πόροι και η δυνατότητα πρόσβασης και αξιοποίησης τους, η επικοινωνία τόσο μεταξύ των εταίρων όσο και με / μεταξύ άλλων μελών του δικτύου και του συστήματος παροχής υπηρεσίας, και οι δραστηριότητες που από κοινού ή μεμονωμένα χαρακτηρίζουν την δραστηριοποίηση των οργανισμών στα πλαίσια της μεταξύ τους σχέσης. Η απτή και τεχνική αξία ενός προϊόντος – υπηρεσίας είναι μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που παραδίδεται στον πελάτη, καθώς είναι πολύ σημαντική η επίδραση τόσο της χρήσης του προϊόντος – υπηρεσίας, όσο και των εμπειριών που σχηματίζονται κατά τη διάρκεια της διεργασίας παροχής της υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : TO INDUSTRIAL MARKETING & PURCHASING GROUP (IMP Group)

2.1 Εισαγωγή

Οι οργανισμοί, έχουν σαν βασική τους προτεραιότητα την διαφοροποίησή τους από τον ανταγωνισμό μέσω της δημιουργίας αξίας στις εμπορικές τους σχέσεις, και η σημαντικότητα αυτή της δημιουργίας σχέσεων στις βιομηχανικές αγορές υπογραμμίσθηκε επισταμένως από την ομάδα του Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group) (Håkansson, 1982 και Ford, 1984). Το IMP Group σχηματίστηκε τη δεκαετία του 1970 από μια ομάδα ερευνητών, οι οποίοι εκπροσωπούσαν πέντε ευρωπαϊκές χώρες και πέντε πανεπιστήμια: το University of Uppsala, το University of Bath, το Manchester Institute of Science and Technology, την Ecole Supérieur de Commerce (ESC) Lyon και το Ludwig Maximilian University (Μόναχο). Σήμερα, αποτελεί ουσιαστικά ένα άτυπο, διεθνές, δίκτυο ακαδημαϊκών, οι οποίοι συνεχίζουν να προσεγγίζουν θέματα σχετικά με το μάρκετινγκ, τη διοίκηση προμηθειών, το μάνατζμεντ με συνεργατικό τρόπο, ασχολούμενοι παράλληλα και με σύγχρονου ενδιαφέροντος θεματικές ενότητες, όπως είναι τα τεχνολογικά επιτεύγματα, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και η γενικότερη επιχειρηματική κοινότητα.

Οι μελετητές του IMP Group αντιλήφθηκαν από τη δεκαετία του 1970 την σημαντικότητα μιας καλής εμπορικής σχέσης για την δημιουργία αξίας, όταν άρχισε να αμφισβητείται έντονα και να αποτελεί αντικείμενο συζήτησης το κατά πόσο η ιδέα μιας «μεμονωμένης δοσοληψίας» όντως υπάρχει, ή είναι άτοπο να αναλύεται εκτός των πλαισίων μιας γενικότερης εμπορικής σχέσης. Έτσι λοιπόν, ήταν πλέον φανερό πως τα υπάρχοντα εκείνη την εποχή θεωρητικά μοντέλα του μάρκετινγκ δεν συμβάδιζαν με τα αποτελέσματα των εμπειρικών μελετών και ερευνών, καθώς δεν ανταποκρίνονταν στην νέα λογική που υποδείκνυε πως μια μοναδική εμπορική συναλλαγή μεταξύ δύο μερών είναι απλώς μέρος μιας ευρύτερης εμπορικής σχέσης. Καλύπτοντας το κενό σε θεωρητικά μοντέλα μάρκετινγκ που αποτύπωναν αυτήν την νέα οπτική, το IMP Group εισήγαγε το IMP Interaction Model, το οποίο και επικεντρώνεται στην εμπορική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός πωλητή και ενός αγοραστή ως μια διεργασία αλληλεπίδρασης.

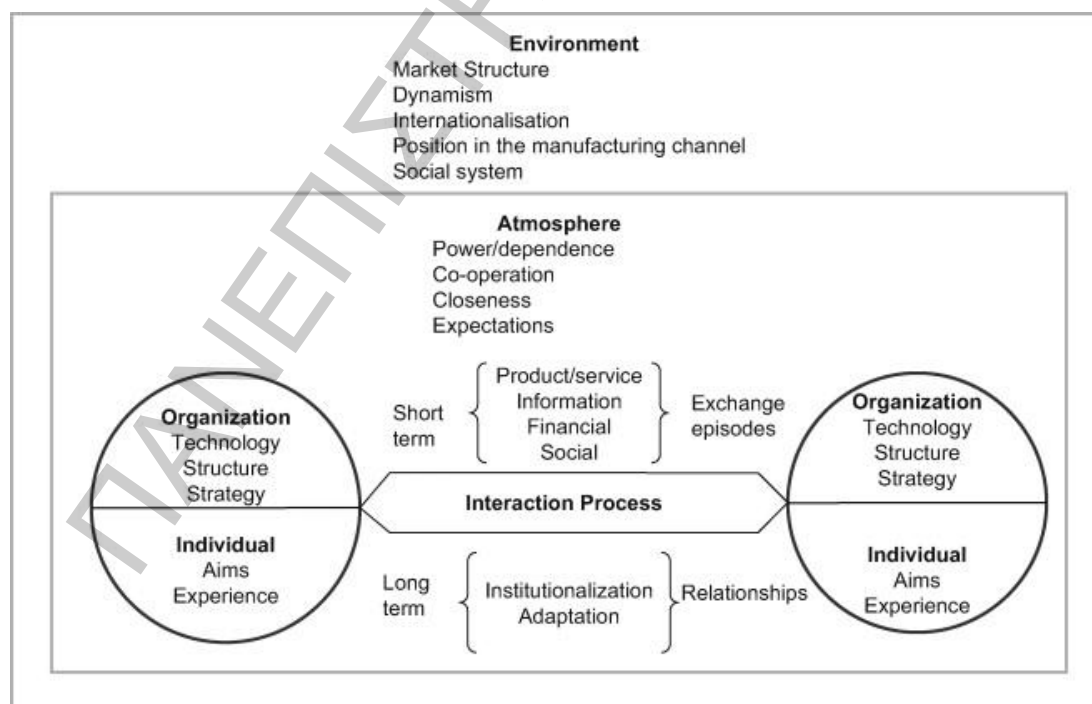
Το IMP Interaction Model ή Interaction Approach είναι ένα από τα πρώτα μοντέλα που αναπτύχθηκαν από την ομάδα IMP Group. Ερευνητικά όμως ερωτήματα όπως ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις δρουν στα πλαίσια ενός επιχειρηματικού δικτύου είχαν ως αποτέλεσμα να μελετηθούν οι εμπορικές σχέσεις με βασικό μεν άξονα την ανάλυση της διεργασίας αλληλεπίδρασης μεταξύ της δυάδας προμηθευτή - αγοραστή, λαμβάνοντας όμως υπόψη και τα ευρύτερα δίκτυα επιχειρήσεων εντός των οποίων οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται (Anderson et al. 1994).

Έτσι λοιπόν, η μελέτη των νέων χαρακτηριστικών των εμπορικών σχέσεων και των επιχειρηματικών δικτύων, των επιμέρους διεργασιών λειτουργίας τους αλλά και του τρόπου με τον οποίο κάθε οργανισμός δρα και αντιδρά σε αυτήν την καινούρια και πολυπλοκότερη επιχειρηματική αρένα, οδήγησε στην ανάπτυξη του μοντέλου ARA Model (Actor Bonds – Resource Ties – Activity Links). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το περιεχόμενο μιας εμπορικής σχέσης, και ο τρόπος με τον οποίο δύο οργανισμοί αλληλεπιδρούν (interact), μπορεί να περιγραφεί σε τρία αλληλένδετα επίπεδα, δηλαδή σε εταιρικό επίπεδο (actor bonds), σε επίπεδο πόρων (resource ties) αλλά και σε επίπεδο δραστηριοτήτων (activities).

2.2 Το IMP Interaction Model

Η ανάπτυξη του IMP Interaction Model στηρίχθηκε και επηρεάστηκε σημαντικά από τη θεωρία που διατυπώθηκε κατά τη δεκαετία του 1960 και έβλεπε τους οργανισμούς ως ανοικτά συστήματα (open systems), δηλαδή ως συστήματα που αναγνώριζαν την σημαντικότητα των διεργασιών που πραγματοποιούνται εξωτερικά του οργανισμού, και από τις εξελίξεις κατά τη δεκαετία του 1970 στο πεδίο του βιομηχανικού μάρκετινγκ.

Το μοντέλο αυτό για την περιγραφή μιας εμπορικής σχέσης μεταξύ ενός προμηθευτή κι ενός αγοραστή, αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε σε συγκριτικές εμπειρικές μελέτες στο χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ σε πολλές χώρες (Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο). Κοινό συμπέρασμα από αυτές τις πρώτες ερευνητικές προσπάθειες που αφορούσαν σε περίπου 900 εμπορικές σχέσεις, ήταν πως οι συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων δεν μπορούν να γίνονται αντιληπτές ως μια σειρά από διακριτές και ανεξάρτητες δοσοληψίες δεδομένων πόρων, αλλά σαν περίπλοκες σχέσεις μεταξύ οργανισμών - προμηθευτών και οργανισμών - αγοραστών, όπου το αντικείμενο της συναλλαγής δημιουργείται κατά την αλληλεπίδραση (interaction).



Εικόνα 8 - IMP Interaction Model ή Interaction Approach (Brito & Nogueira, 2009)

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Interaction Approach, η προσέγγιση του μίγματος μάρκετινγκ για την ανάλυση μιας εμπορικής σχέσης, δηλαδή η προσέγγιση κατά την οποία ένας προμηθευτής σχεδιάζει ένα κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ επιλέγοντας τα στοιχεία που θα το απαρτίσουν και τον βέλτιστο συνδυασμό τους, δεν είναι επαρκής και κατάλληλη στην περίπτωση κατά την οποία ο οργανισμός δεν έχει στη διάθεσή του έναν μεγάλο αριθμό από πελάτες τους οποίους μπορεί να χειριστεί με έναν προτυποποιημένο τρόπο. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι οι οικονομικοί πόροι είναι ετερογενείς, και οι οικονομικές τους αξίες δεν είναι προκαθορισμένες και συγκεκριμένες, αλλά αντίθετα, δημιουργούνται και καθορίζονται κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή.

Επομένως, η προσέγγιση του IMP Group λαμβάνει ως κεντρικό σημείο της ανάλυσής της την σχέση (relationship) και όχι τις μεμονωμένες συναλλαγές. Ακόμη, περιλαμβάνει την ταυτόχρονη ανάλυση των στάσεων και ενεργειών και των δύο μερών που συμμετέχουν στη διενέργεια της ανταλλαγής και τονίζει τις ομοιότητες που υπάρχουν μεταξύ των λειτουργιών του μάρκετινγκ και της διοίκησης προμηθειών. Σύμφωνα με το Interaction Approach, η εμπορική σχέση είναι τόσο η ίδια πολύ σημαντική, όσο και η ιδιότητά της ως προγνωστικός παράγοντας των μελλοντικών διακριτών ανταλλαγών (single transactions) (Hakansson, 1982). Οι βασικές υποθέσεις του IMP Model (Εικόνα 2) είναι οι εξής (Forsström, 2005):

1. Ο προμηθευτής και ο αγοραστής συμμετέχουν ενεργά στην αγορά (market).
2. Η εμπορική σχέση μεταξύ ενός προμηθευτή και ενός αγοραστή είναι συχνά μακροπρόθεσμη, αρκετά κοντινή και περιλαμβάνει περίπλοκα πρότυπα αλληλεπίδρασης τόσο μεταξύ των δύο οργανισμών, όσο και μεταξύ των στελεχών εντός του κάθε οργανισμού.
3. Η επικοινωνία και οι συνδέσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή συχνά θεσμοθετούνται σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αναπτύσσονται ξεκάθαρες προσδοκίες για τους ρόλους και τις υπευθυνότητες που καλείται το κάθε μέρος να διαδραματίσει.
4. Οι κοντινές σχέσεις συχνά ορίζονται στα πλαίσια μιας συνεχόμενης ροής και παροχής πρώτων υλών ή συστατικών (components). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σημαντικότητα των προηγούμενων αγορών, στην αμοιβαία αξιολόγηση

και στη γενικότερη σχέση μεταξύ των εταιρειών, ειδικότερα στην περίπτωση προϊόντων που δεν αγοράζονται συχνά.

Έτσι λοιπόν, η εστίαση και ο βασικός άξονας ανάλυσης του μοντέλου αλληλεπίδρασης είναι μια δυάδα, δύο δηλαδή οργανισμοί, ένας αγοραστής και ένας πωλητής. Το μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερις παραμέτρους οι οποίες επηρεάζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή. Αυτές είναι τα μέρη που συμμετέχουν στην ανταλλαγή (Interacting Parties), η διεργασία αλληλεπίδρασης (Interaction Process), το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα αλληλεπίδραση (Interaction Environment), και τέλος η ατμόσφαιρα και που επηρεάζει την αλληλεπίδραση (Atmosphere).

2.2.1 Η διεργασία αλληλεπίδρασης (Interaction Process)

Σύμφωνα με το μοντέλο του IMP, θα πρέπει απαραίτητα να ληφθεί υπόψη ότι οι σχέσεις μεταξύ ενός οργανισμού-πωλητή και ενός οργανισμού-αγοραστή στη βιομηχανική αγορά είναι κατά βάση μακροπρόθεσμες. Επομένως, κάθε αλληλεπίδραση των δύο οργανισμών δεν μπορεί να αναλυθεί μόνο με βάση κάποια μεμονωμένη ανταλλαγή, ένα δηλαδή συγκεκριμένο «επεισόδιο». Κάθε μεμονωμένη ανταλλαγή επηρεάζει και επηρεάζεται από τη γενικότερη σχέση μεταξύ των δύο μερών της εμπορικής συναλλαγής, η οποία και ορίζει το ευρύτερο πλαίσιο συνεργασίας και το κλίμα εντός του οποίου η συναλλαγή πραγματοποιείται.

Επομένως, σύμφωνα με το Interaction Model, η αλληλεπίδραση μεταξύ ενός βιομηχανικού πωλητή και ενός βιομηχανικού αγοραστή αναλύεται σε δύο συνιστώσες:

2.2.1.1 Επεισόδια (Episodes)

Οι Möller και Wilson (1995) ορίζουν τα επεισόδια ως τις ενέργειες ή τα αποτελέσματα των ενεργειών που εκτελούνται από τις επιχειρήσεις ή τους εκπροσώπους τους. Υποστηρίζουν ότι τα τυπικά επεισόδια έχουν συγκεκριμένο περιεχόμενο και χρονικό πλαίσιο, και πως στο πρώιμο στάδιο μιας σχέσης ανταλλαγής εμπεριέχουν την ανταλλαγή πληροφοριών, επισκέψεις των συμμετεχόντων στους εργασιακούς χώρους, συζητήσεις τεχνικών θεμάτων που αφορούν σε προϊόντα / υπηρεσίες, καθώς και διαδικαστικά θέματα, όπως είναι η διεξαγωγή προϊόντικών δοκιμών. Αυτά τα επεισόδια ανταλλαγής στη συνέχεια

θεσμοθετούνται σε μακροχρόνιες σχέσεις μέσω της αμοιβαίας προσαρμογής και της συνεργασίας των μελών.

Έτσι λοιπόν, ως επεισόδια ορίζονται οι μεμονωμένες ανταλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια μιας εμπορικής σχέσης μεταξύ των μερών, και αφορούν σε:

1. *Προϊόντα/ Υπηρεσίες (Product or Service Exchange)*. Η ανταλλαγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αποτελεί και την καρδιά της διεργασίας ανταλλαγής. Θα πρέπει να δίνεται πολλή προσοχή στα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας, καθώς είναι πολύ πιθανό αυτά να επηρεάσουν την ευρύτερη οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ των δύο μερών.
2. *Πληροφορίες (Information Exchange)*. Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δύο συναλλασσόμενων μερών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω προσωπικών (personal) ή απρόσωπων (impersonal) διαύλων επικοινωνίας. Τα απρόσωπα και περισσότερο τυπικά μέσα χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις που η ανταλλαγή έχει να κάνει με τεχνική ή εμπορική πληροφορία, ενώ η προσωπική επικοινωνία προτιμάται σε περιπτώσεις που ανταλλάσσονται "soft data" (πληροφορίες για τη χρήση του προϊόντος, για τους όρους συμφωνίας, γενικότερη υποστηρικτική πληροφορία κ.ά.).

Εκτός από το περιεχόμενο και το δίαυλο διάδοσης της πληροφορίας, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το περιεχόμενο, το εύρος, το βάθος, αλλά και η διατύπωση των πληροφοριών που διαβιβάζονται μεταξύ των μερών.

3. *Χρήματα (Financial Exchange)*. Το ποσό χρημάτων που ανταλλάσσεται καταδεικνύει τη σημαντικότητα της εμπορικής σχέσης, ενώ ζητήματα όπως η ρύθμιση των τυχόν διαφορών συναλλάγματος αποτελούν βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη και να ρυθμιστούν.
4. *Κοινωνικότητα (Social Exchange)*. Οι κοινωνικές συναναστροφές μεταξύ των δύο μερών της εμπορικής συναλλαγής διαδραματίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται η συνολική σχέση και δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες αμοιβαίας εμπιστοσύνης (mutual trust). Η αμοιβαία αυτή εμπιστοσύνη ελαττώνει ή και εξαλείφει τις τυχόν αβεβαιότητες, διευκολύνει στην ρύθμιση επιμέρους λεπτομερειών και τελικά ενισχύει τη δέσμευση μεταξύ των μερών.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι η κοινωνικές αυτές επαφές απαιτούν χρόνο και βασίζονται όχι μόνο στην εμπειρία των στελεχών από τη διαχείριση σχέσεων, αλλά και στο κατά πόσο έχουν πραγματοποιηθεί ικανοποιητικά οι ανταλλαγές προϊόντων, πληροφοριών και χρημάτων. Επιπροσθέτως, η αμοιβαία αυτή κοινωνικότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση που τα εμπλεκόμενα μέρη βιώνουν χωρική ή πολιτιστική απόσταση, καθώς είναι ο μόνος τρόπος προκειμένου να γεφυρωθεί αυτή η απόσταση και να οικοδομηθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη.

2.2.1.2 Σχέσεις (*Relationships*)

Όπως προαναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, βασικό σημείο στην ανάπτυξη μιας εμπορικής σχέσης είναι οι κοινωνικές συναναστροφές (*Social Exchange*). Με το χρόνο, και μέσω αμοιβαίας εμπιστοσύνης (*mutual trust*), τα επεισόδια όλων των κατηγοριών γίνονται ρουτίνα, και τα δύο μέρη αποκτούν ξεκάθαρες προσδοκίες για τους ρόλους και τις υπευθυνότητες που καλείται έκαστο να διαδραματίσει. Αυτές οι προσδοκίες εν τέλει θεσμοθετούνται (*institutionalized*) και καθορίζονται σε τέτοιο βαθμό, όπου δεν αμφισβητούνται από κανένα από τα δύο μέλη της ανταλλαγής.

Η ανταλλαγή πληροφοριών και η επικοινωνία μεταξύ των μερών σε κάθε ξεχωριστό επεισόδιο οδηγεί σταδιακά στη δημιουργία ορισμένων προτύπων συναντήσεων (*contact patterns*) και κάποιων ρόλων σχέσεων (*role relationships*). Αυτά τα πρότυπα περιλαμβάνουν στελέχη και ομάδες ατόμων και των δύο οργανισμών, από διαφορετικές λειτουργίες, τα οποία καλούνται να διαδραματίσουν διαφορετικούς ρόλους εντός της συναλλαγής και να μεταδώσουν διαφορετικού είδους πληροφόρηση. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται ή αποδυναμώνεται η εμπορική σχέση, η οποία και υπάρχει είτε ανταλλάσσονται χρήματα και προϊόντα είτε όχι.

Τα επιμέρους αντικείμενα της αλληλεπίδρασης αλλά και η ίδια η διεργασία της αλληλεπίδρασης υπόκεινται αναλόγως σε τροποποιήσεις/ προσαρμογές (*adaptations*). Οι προσαρμογές αυτές μπορεί να πραγματοποιηθούν είτε κατά τη διάρκεια μιας μεμονωμένης ανταλλαγής, είτε σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο της γενικότερης σχέσης.

2.2.2 Τα μέρη που συμμετέχουν στην ανταλλαγή (Interacting Parties)

Το IMP Interaction Model αναγνωρίζει ότι η ανταλλαγή που λαμβάνει χώρα μεταξύ ενός οργανισμού-πωλητή και ενός οργανισμού-αγοραστή δεν επηρεάζεται μόνο από χαρακτηριστικά της ίδιας της ανταλλαγής, όπως το αντικείμενό της, οι ιδιότητες της σχέσης που αναπτύσσεται ή προϋπάρχει μεταξύ των δύο μερών, οι διαδραματιζόμενοι ρόλοι και πρότυπα συμπεριφοράς στα πλαίσια της ανταλλαγής, κ.λ.π. Στα πλαίσια του IMP Model, πολύ σημαντική επίδραση στην ανταλλαγή ασκούν αφενός τα χαρακτηριστικά των ίδιων των οργανισμών και αφετέρου τα διάφορα γνωρίσματα των ατόμων (individuals) οι οποίοι εκπροσωπούν τον κάθε οργανισμό στην όλη διεργασία. Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμισθεί πως αυτά τα οργανωσιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά δεν επιδρούν μονομερώς στην ανταλλαγή, αλλά αντιστοίχως, επηρεάζονται και εκείνα από την εμπειρία που γεννάται με αυτήν, και επομένως είναι πιθανό να εξελίσσονται, να τροποποιούνται και να μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου.

Πιο συγκεκριμένα, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά που επιδρούν στην ανταλλαγή αφορούν στο μέγεθος (size), τη δομή (structure) και την ακολουθημένη στρατηγική (strategy) των οργανισμών, την σχετική εμπειρία τους (experience) και θέματα τεχνολογίας (technology). Τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπροσώπων που συμμετέχουν στις ανταλλαγές και επιδρούν σημαντικά στη διεργασία της αλληλεπίδρασης έχουν να κάνουν με την προσωπικότητά τους, την θέση τους εντός του οργανισμού τον οποίο εκπροσωπούν, τα κίνητρα και τις προθέσεις τους, την προηγούμενη εμπειρία τους, κ.ά. Περισσότερο αναλυτικά:

2.2.2.1 Μέγεθος (Size), Δομή (Structure) & Στρατηγική (Strategy) των οργανισμών

Το μέγεθος και η δύναμη στην αγορά που έχει κάθε οργανισμός επηρεάζουν κατά πολύ τη διεργασία της ανταλλαγής. Όπως είναι λογικό, μια μεγάλη σε μέγεθος επιχείρηση που διαθέτει πολλούς σημαντικούς πόρους, έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να ξεκινήσει από μια ισχυρότερη διαπραγματευτική θέση, και αυτομάτως να αποκτήσει με αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα να επιβάλλει ευκολότερα τους όρους της έναντι ενός μικρότερου σε μέγεθος προμηθευτή ή πελάτη.

Επιπροσθέτως, χαρακτηριστικά δομής ενός οργανισμού, όπως το επίπεδο συγκεντρωτισμού (centralization), ο βαθμός εξειδίκευσης (specialization) και

τυπικότητας (formalization), επιδρούν σε βασικά θέματα της ανταλλαγής, όπως επί παραδείγματι η απόφαση σχετικά με το πόσα άτομα και από ποιες λειτουργίες του οργανισμού συμμετέχουν, με ποιούς τρόπους αυτή λαμβάνει χώρα, ποια μέσα επικοινωνίας χρησιμοποιούνται καθώς και πόσο τυπικές είναι οι επιμέρους διαδικασίες ακολουθούνται. Επιπροσθέτως, επηρεάζεται ακόμα και η ίδια η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ανταλλάσσεται, και ο τρόπος με τον οποίο ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες της πληρωμής.

Η επιχειρησιακή στρατηγική των οργανισμών αποτελεί και αυτή πολύ σημαντικό παράγοντα επηρεασμού. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση βασίζει την επιχειρησιακή στρατηγική της στην διαφοροποίηση και στην παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας και απόδοσης, ολόκληρη η δομή, η τεχνολογία της και οι επιμέρους λειτουργίες της θα είναι οργανωμένες με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει τη στήριξη αυτής της στρατηγικής. Συνεπώς, τόσο το είδος των πελατών και των απαιτήσεών τους που μπορεί να εξυπηρετήσει, όσο και ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξει να ολοκληρωθεί η αντίστοιχη ανταλλαγή, θα έχουν άμεσα επηρεαστεί από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί στο σύνολό της. Ακόμα, η γενικότερη στρατηγική δεν μπορεί παρά να έχει μια πολύ σημαντική επίδραση και στη λειτουργία των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα είτε να υπάρχει μια σχετικά κοινή και ομογενοποιημένη αντιμετώπιση των πελατών ή μια πιο εξειδικευμένη και προσωποποιημένη προσέγγιση.

2.2.2.2 *Οργανωσιακή Εμπειρία (Experience)*

Ο όρος "εμπειρία" περιλαμβάνει τις προσωπικές εμπειρίες συγκεκριμένων ατόμων του οργανισμού, καθώς και την συγκεντρωτική σοφία και εμπειρία του ίδιου του οργανισμού. Η εμπειρία αυτή μπορεί να προκύπτει από τη διαχείριση ίδιων ή και παρόμοιων άλλων ανταλλαγών που έχουν ήδη προηγηθεί χρονικά, και οι οποίες παρείχαν την κατάλληλη πληροφόρηση που χρειάζεται ώστε να γίνει γνώση για τον οργανισμό. Συνεπώς, ο οργανισμός, με την απόκτηση εμπειρίας, μπορεί και φέρνει σε πέρας αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα μια ανταλλαγή. Επιπλέον, η εμπειρία αυτή μπορεί να επηρεάζει και το επίπεδο σημαντικότητας μιας ανταλλαγής, και κατά συνέπεια, τη δέσμευση και τους πόρους που αφιερώνει ο οργανισμός σε αυτή. Η εμπειρία δεν αποκτάται απαραίτητως εντός του οργανισμού, αλλά μπορεί να προκύψει και από δραστηριότητες εκτός αυτού.

2.2.2.3 Τεχνολογία (Technology)

Τα θέματα τεχνολογίας είναι πολύ συχνά ιδιαίτερος κρίσιμοι παράγοντες επηρεασμού μιας ανταλλαγής. Είναι πολύ σημαντικό, τα δύο μέλη της ανταλλαγής να παρουσιάζουν ομοιότητες όσον αφορά στα τεχνολογικά τους συστήματα και να έχουν κοντινό επίπεδο τεχνολογικής γνώσης και εξειδίκευσης (expertise).

Από μια οπτική, η διαδικασία της ανταλλαγής μπορεί να ερμηνευθεί και ως η σύνδεση της παραγόμενης τεχνολογίας του οργανισμού-πωλητή με την εφαρμοζόμενη τεχνολογία του οργανισμού-αγοραστή. Επομένως, στην περίπτωση που τα επιμέρους τεχνολογικά συστήματα απέχουν παρασάγγας σε βασικά χαρακτηριστικά, η ανταλλαγή δυσχεραίνει σημαντικά και επηρεάζονται κατά πολύ οι απαιτήσεις των μερών για προσαρμογές, το κλίμα εμπιστοσύνης και οι επιμέρους διαδικασίες της ανταλλαγής.

Τα τεχνολογικά συστήματα προκύπτουν ως οργανωμένες γνώσεις και ικανότητες, οι οποίες μπορούν να βρουν εφαρμογή σε διάφορους τομείς και με διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με τους Turnbull et. all (1996) οι τεχνικές γνώσεις και η τεχνολογία που έχει στη διάθεσή της κάθε επιχείρηση, μπορεί να κατανεμηθεί σε τρεις κατηγορίες:

1. *Τεχνολογία προϊόντος (Product technology)*. Αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες.
2. *Τεχνολογία διεργασιών (Process technologies)*. Αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να παράγει και να κατασκευάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τις οποίες σχεδιάζει.
3. *Τεχνολογία μάρκετινγκ (Marketing technologies)*. Αφορά σε εκείνες τις ικανότητες της επιχείρησης να αναλύει τις ανάγκες και απαιτήσεις των stakeholders, να συγκεντρώνει τα απαραίτητα μέσα προκειμένου να τους επηρεάζει και τέλος να παραδίδει τις ικανοποιημένες αυτές απαιτήσεις στον τελικό τους αποδέκτη. Βασικό σημείο της τεχνολογίας μάρκετινγκ είναι και η ικανότητα της επιχείρησης να διαχειρίζεται αποτελεσματικά σχέσεις (relationship competence).

Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν πως οι τεχνολογίες και ικανότητες αυτές μπορούν είτε να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, είτε να

μεταβιβασθούν εξ ολοκλήρου στο άλλο μέλος της εμπορικής συναλλαγής. Μπορεί να αποτελούν την καρδιά της επιχειρηματικής δραστηριότητας οποιασδήποτε εταιρείας, αλλά οι ίδιες δεν έχουν αξία για τον οργανισμό που τις διαθέτει, εκτός και αν είναι σημαντικές για τον άλλο οργανισμό της δυάδας. Επομένως, η αξία αυτή μεταδίδεται και δημιουργείται μέσα από τη διεργασία της αλληλεπίδρασης.

2.2.2.4 Τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ατόμων (*Individuals*)

Όπως είναι λογικό, σε κάθε ανταλλαγή συμμετέχουν το λιγότερο δύο άτομα, ένας πωλητής και ένας αγοραστής. Συνήθως, στην όλη διεργασία της ανταλλαγής συμμετέχουν πολύ περισσότερα άτομα και από τους δύο οργανισμούς, άτομα τα οποία ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια, σε διαφορετικές επιχειρησιακές λειτουργίες που καλούνται να διαδραματίσουν διαφορετικούς ρόλους και να λειτουργήσουν υπό διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς. Τα άτομα αυτά συμμετέχουν στις προβλεπόμενες κοινωνικές συναναστροφές, ανταλλάσσουν πληροφορίες και χτίζουν σχέσεις ικανές να επηρεάσουν τις αποφάσεις του οργανισμού σχετικά με την ανταλλαγή.

Φυσικό λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι οι διαφορετικές προσωπικότητες που εμπλέκονται στην ανταλλαγή, τα διαφορετικά κίνητρα και εμπειρίες που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ατόμων, επηρεάζουν αλυσιδωτά και την ίδια την ανταλλαγή. Αντιδράσεις σε συγκεκριμένα «επεισόδια» βάζουν τα θεμέλια των γενικότερων «σχέσεων», ενώ τα επιμέρους γνωρίσματα των ατόμων που κρατούν νευραλγικές θέσεις για την ανταλλαγή επιδρούν στη μελλοντική ανάπτυξη της εμπορικής σχέσης. Προκαταλήψεις συγκεκριμένων ατόμων μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά μια ανταλλαγή ή την απόφαση για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή προμηθευτή, ενώ οι παρατηρούμενες συμπεριφορές κατά τη διάρκεια ενός επεισοδίου μπορούν να ανατρέψουν ή να ισχυροποιήσουν μια κραταιά άποψη. Σε κάθε περίπτωση, οι εμπειρίες που αποκτούνται από τα μεμονωμένα επεισόδια, φιλτράρονται υπό το πρίσμα των απόψεων και στάσεων των ατόμων που συμμετέχουν, και τελικά, συσσωρεύονται δημιουργώντας τη συνολική εμπειρία σχετικά με μια συγκεκριμένη εμπορική σχέση.

2.2.3 Το περιβάλλον της αλληλεπίδρασης (*Interaction Environment*)

Το περιβάλλον της αλληλεπίδρασης δεν μπορεί παρά να αναλυθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αναφοράς, το οποίο και αναλύεται στις εξής παραμέτρους:

2.2.3.1 Η δομή της αγοράς (*market structure*)

Αρχικά, θα πρέπει να υπογραμμισθεί πως η κάθε αλληλεπίδραση που λαμβάνει χώρα εντός ενός δεδομένου περιβάλλοντος και μίας δεδομένης αγοράς δεν είναι μοναδική. Εντός αυτής της αγοράς υπάρχουν και άλλες, ίδιες ή παρόμοιες αλληλεπιδράσεις, οι οποίες μπορεί να διαδραματίζονται είτε σε εθνικό είτε σε παγκόσμιο επίπεδο.

Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, ένας πολύ βασικός παράγοντας της δομής της αγοράς ο οποίος επηρεάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο μερών, είναι η συγκέντρωση αγοραστών και αντίστοιχα η συγκέντρωση πωλητών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός πιθανών εναλλακτικών στη διάθεση του κάθε μέρους, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη αποκτά, και αντίστοιχα τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλεται στη διατήρηση και ενίσχυση της εμπορικής σχέσης.

Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος πρέπει να αναφερθεί είναι η ο βαθμός σταθερότητας ή μεταβλητότητας των συνθηκών της αγοράς και των χαρακτηριστικών των οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε αυτή, ενώ πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το κατά πόσο η αγορά είναι αμιγώς εθνική ή διεθνής.

2.2.3.2 Δυναμισμός (*Dynamism*)

Ο δυναμισμός ενός περιβάλλοντος ή μιας αγοράς είναι μια έννοια περίπλοκη και πολυδιάστατη. Σύμφωνα με τους Davis et. al (2009), ο δυναμισμός του περιβάλλοντος (*market dynamism*) χαρακτηρίζεται από τέσσερις βασικές παραμέτρους:

1. *Ταχύτητα (Velocity)*. Ο όρος περιγράφει την ταχύτητα ή το ρυθμό με τον οποίο αναδύονται νέες ευκαιρίες ή με τον οποίο ρέουν εντός του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, υψηλή ταχύτητα παρουσιάζει η ιντερνετική αγορά, όπου οι εξελίξεις οδηγούν συνεχώς σε νέες ευκαιρίες ηλεκτρονικής δραστηριοποίησης.
2. *Πολυπλοκότητα (Complexity)*. Ο όρος αφορά στον αριθμό των χαρακτηριστικών που πρέπει να εκτελεστούν ορθά και με ακρίβεια προκειμένου να γίνει αποτελεσματική εκμετάλλευση μιας αναδυόμενης ευκαιρίας. Η υψηλή πολυπλοκότητα κάνει δυσκολότερη την εκμετάλλευση ευκαιριών που προκύπτουν εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς λόγω των πολλών πιθανών απρόοπτων και απρόβλεπτων συγκυριών, οι

οργανισμοί έχουν μικρότερο περιθώριο για λάθη. Παράδειγμα μιας αγοράς με υψηλή πολυπλοκότητα αποτελεί η βιοτεχνολογία.

3. *Αμφισημία (Ambiguity)*. Ορίζεται ως η ασάφεια, με τρόπο που να καθίσταται δύσκολο να αναγνωρισθούν και ερμηνευτούν οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Η ασάφεια αυτή κάνει την εσφαλμένη εκτίμηση των ευκαιριών περισσότερο πιθανή. Εκκολαπτόμενες αγορές όπως εκείνη της νανοτεχνολογίας χαρακτηρίζονται από υψηλή αμφισημία.
4. *Έλλειψη προγνωσιμότητας (Unpredictability)*. Η έλλειψη προγνωσιμότητας σε μια αγορά είναι ουσιαστικά η απουσία συνεπών ομοιοτήτων και επαναλαμβανόμενων μοτίβων, δηλαδή ή ύπαρξη αναταραχών στην ροή των ευκαιριών. Η βασική επίπτωση της έλλειψης προβλεπτικότητας μιας αγοράς είναι η αδυναμία των μάνατζερ να προσαρμόσουν τις δομές τις επιχειρήσής τους στο περιβάλλον ή να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους αναλόγως, καθώς δεν υπάρχει κάποιο αξιόπιστο πρότυπο ή μοτίβο για να στηριχθούν.

Ο βαθμός δυναμισμού μιας αγοράς επηρεάζει με δύο αντιδιαμετρικούς τρόπους την εμπορική σχέση και τη διεργασία ανταλλαγής μεταξύ δύο οργανισμών. Έτσι, μια κοντινή, στενή σχέση μεταξύ των δυο εταιρειών, οδηγεί στην πολύ καλή γνώση του ενός μέρους της ανταλλαγής των προτιμήσεων και των πιθανών ενεργειών του άλλου μέρους, με αποτέλεσμα το πρώτο να είναι σε θέση να κάνει ακριβέστερες προβλέψεις για την όλη δραστηριότητα. Παράλληλα όμως, όταν μια εμπορική σχέση είναι τόσο στενή, αυξάνεται το κόστος ευκαιρίας σε περίπτωση αλλαγής συνεργάτη και κατά συνέπεια, αυξάνεται η εξάρτηση του ενός μέρους από το άλλο.

2.2.3.3 Διεθνοποίηση (*Internationalization*)

Η διεργασία αλληλεπίδρασης επηρεάζεται κατά πολύ και από το βαθμό διεθνοποίησης της αγοράς του αγοραστή ή του πωλητή. Το διεθνές περιβάλλον, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και εξελίσσεται ραγδαία, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται όλες οι λειτουργίες, στρατηγικές, αλλά και τα εμπορικά κίνητρα της οποιαδήποτε επιχείρησης δραστηριοποιείται εντός αυτού.

Επί παραδείγματι, μια επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει προσεκτικά τα κόστη και τα οφέλη που θα προκύψουν από μια πιθανή διεθνή εμπορική σχέση πριν αποφασίσει να προχωρήσει σε αυτήν. Η ανάπτυξη στη διεθνή αγορά δεν είναι εύκολη υπόθεση, και

απαιτεί σημαντικούς πόρους και πολύ καλή πληροφόρηση και γνώση για τις συνθήκες που επικρατούν στην πιθανή χώρα επένδυσης. Πολλές μάλιστα εταιρείες, ενθαρρύνουν τους προμηθευτές τους να επεκταθούν στις ίδιες χώρες με αυτές, προκειμένου να εξασφαλίσουν την αξιοπιστία των πρώτων υλών τους (Παπαδάκης, 2007). Η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει το μέγεθος της παραγωγής που μπορεί να διαθέσει για εξαγωγές, τους χρηματικούς και διοικητικούς πόρους, και το είδος των ικανοτήτων που απαιτούνται (Πανηγυράκης, 1999) καθώς και να εκτιμήσει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ένταση του ανταγωνισμού που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Συμπερασματικά, η διεθνοποίηση ενός οργανισμού μπορεί να δελεάζει με ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες, παράλληλα όμως, κρύβει πολλούς κινδύνους.

Ο Hallen (1986) υποστηρίζει πως οι οργανωτικές δομές μιας επιχείρησης που λειτουργεί σε διεθνείς αγορές μπορεί να αναλυθεί σε δύο επίπεδα. Πρώτον, στο παγκόσμιο επίπεδο (global level), στο οποίο η χρήση των εμπορικών αντιπροσώπων, θυγατρικών κ.λπ., στις αγορές του εξωτερικού παρατηρείται και μελετάται με το πέρασμα του χρόνου. Έπειτα, στο επίπεδο συναλλαγής ή στο επίπεδο του πελάτη (transaction or customer level), που ουσιαστικά είναι το επίπεδο στο οποίο η επιχείρηση εμπλέκεται στη διεργασία αλληλεπίδρασης καθώς και στη διαχείριση της εμπορικής σχέσης. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Valla (1985), στο παγκόσμιο επίπεδο η επιλογές και αποφάσεις ενός οργανισμού πιθανώς να καθορίζονται και να προσδιορίζονται είτε από υποχρέωση (για παράδειγμα την προσαρμογή σε εταιρικούς κανόνες), είτε από τον εντοπισμό κάποιας ευκαιρίας, από τύχη, ή από προμελετημένο σχέδιο και στρατηγικό σχεδιασμό. Είναι πολύ σημαντικό αυτές οι δομές να αλλάζουν και να προσαρμόζονται με την πάροδο του χρόνου και ανάλογα τις αγορές τις οποίες αφορούν.

2.2.3.4 Θέση στην εφοδιαστική αλυσίδα (*Position in the manufacturing channel*)

Μια ακόμα μεταβλητή του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να αναλυθεί είναι και η θέση της συγκεκριμένης δυαδικής σχέσης που μελετάται στην όλη εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή στο εκτεταμένο δίκτυο που ξεκινάει από τον αρχικό παραγωγό και φτάνει μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Στη βιομηχανική αγορά, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που αγοράζονται χρησιμοποιούνται ως μέσα για την επίτευξη οικονομικών στόχων και επειδή ο κάθε τύπος πελάτη αγοράζει ένα προϊόν ή υπηρεσία για διαφορετικό λόγο, διαφορετικά θα είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιεί για την αξιολόγηση της αγοράς του αυτής (Αυλωνίτης, 2001).

Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμισθεί πως καμία εταιρεία δεν εκτελεί τις δραστηριότητές της σε απομόνωση, και επομένως η ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων, ο τρόπος αλληλεπίδρασης, αλλά και η διαμόρφωση εμπορικής σχέσης μεταξύ δύο εταιρειών επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση τους με άλλες επιχειρήσεις εντός του εμπορικού τους δικτύου και της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Συνεπώς, καθώς οι δραστηριότητες κάθε μέρους μιας αλληλεπίδρασης συνδέονται παράλληλα και με τις δραστηριότητες των υπόλοιπων παραγόντων εντός της αλυσίδας, πιθανή ανεπάρκειά του να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του δικού του τελικού αγοραστή θα έχει αναπόφευκτα επίδραση και στους υπόλοιπους παράγοντες της αλυσίδας, και κυρίως στους άμεσους εμπορικούς εταίρους του (Awuah, 2001). Επομένως, η επιτυχία μιας εφοδιαστικής αλυσίδας εξαρτάται κατά βάση από την ικανότητα του management να ενσωματώνει τους διαφορετικούς στόχους και τις διαφορετικές στρατηγικές των μελών μιας αλυσίδας, αναπτύσσοντας σχέσεις με τα μέλη της (Miocevic & Crnjak-Karanovic, 2011). Η οπτική αυτή έχει περιγραφεί με τον όρο Supply Chain Orientation (SCO) (Mentzer et al., 2001). Σύμφωνα με το SCO, η δημιουργία αξίας είναι ουσιαστικά μια διεργασία κατά την οποία όλα τα μέλη μιας εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να επενδύσουν τους πόρους τους, τις ικανότητες και την τεχνογνωσία τους.

2.2.3.5 Κοινωνικό Σύστημα (Social System)

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αλληλεπίδραση και εμπορική σχέση μεταξύ δύο οργανισμών είναι και η κοινωνία της οποίας αποτελούν μέρος. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην περίπτωση των εξαγωγικών επιχειρήσεων, όπου οι στάσεις και οι αντιλήψεις που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα μιας χώρας μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στη δραστηριότητα μιας εξαγωγικής επιχείρησης στη χώρα αυτή. Επιπροσθέτως, εκτός από τη διαφορετική κουλτούρα και τις διαφορετικές προτιμήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει μια εξαγωγική επιχείρηση, σημαντικές μεταβλητές που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη αποτελούν και οι διάφοροι κανονισμοί και περιορισμοί του διεθνούς εμπορίου, όπως για παράδειγμα δασμολογικές ρυθμίσεις, έκτακτες φορολογίες ή υψηλοί φορολογικοί συντελεστές για εισαγωγές κ.ά.

Εκτός όμως από τα θέματα που αφορούν στις εξαγωγικές επιχειρήσεις, η οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να θεμελιώσει μια εμπορική σχέση με μια άλλη επιχείρηση, θα

πρέπει να μάθει τους κανόνες αλλά και τους τρόπους με τους οποίους εκείνη συναλλάσσεται.

2.2.4 Η Ατμόσφαιρα (Atmosphere)

Η γενικότερη ατμόσφαιρα της εμπορικής σχέσης μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο αλληλοεπηρεαζόμενων μεταβλητών, οι οποίες προκύπτουν από την ανάλυση περιβαλλοντικών, οργανωσιακών, αλλά και σχετικών με τη διεργασία αλληλεπίδρασης χαρακτηριστικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν μπορούν να μετρηθούν και να προσδιοριστούν ποσοτικά, καθώς περιγράφουν μεταβλητές όπως η δύναμη ισχύος ή εξάρτησης, η κατάσταση συνεργατικότητας ή διαμάχης, η στενότητα ή μη μιας σχέσης αλλά και οι προσδοκίες των οργανισμών. Το πιο σημαντικό όμως, είναι πως η ατμόσφαιρα είναι προϊόν της διεργασίας αλληλεπίδρασης, παράλληλα όμως επηρεάζει όλα τα επιμέρους κομμάτια της.

Κάθε επιχείρηση έχει σημαντικούς λόγους να διατηρεί μια κοντινή εμπορική σχέση με το άλλο μέρος της διεργασίας αλληλεπίδρασης, εκ παραλλήλου όμως, έχει επίσης λόγους να αποφεύγει αυτού του είδους τη στενή συνεργασία. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δύο διαφορετικών ατμοσφαιρών κατηγοριοποιούνται σε δύο διαστάσεις:

2.2.4.1 Η οικονομική διάσταση (The economic dimension)

Μια επιχείρηση απολαμβάνει κάποιες μειώσεις κόστους όταν επιλέγει να διατηρεί μια κοντινή εμπορική σχέση με έναν προμηθευτή ή έναν πωλητή. Εν πρώτοις, καθώς οι η λειτουργίες της φυσικής διανομής, της εμπορικής διαπραγμάτευσης αλλά και της συνολικής διοίκησης πραγματοποιούνται αποδοτικότερα, μειώνονται τα transaction costs. Παράλληλα μειώσεις στο κόστος παραγωγής πιθανώς να προκύψουν αφενός από καλύτερο καταμερισμό των διεργασιών παραγωγής μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, την καλύτερη κατανομή των από κοινού διαθέσιμων πόρων ή τον συνεργατικό σχεδιασμό του προϊόντος με αποτέλεσμα την ευκολότερη παραγωγή του. Επιπροσθέτως, μια στενή εμπορική σχέση οδηγεί και στην αύξηση των εσόδων, καθώς και το κάθε μέρος της εμπορικής συναλλαγής μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ικανότητες, τις εγκαταστάσεις και άλλους πόρους που έχει στη διάθεσή του το άλλο.

Συμπερασματικά, τα οικονομικά οφέλη που προσφέρει μια κοντινή εμπορική σχέση σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να σταθμιστούν και να συνυπολογιστούν μαζί με τυχόν

κόστη ευκαιρίας από τη συνεργασία με κάποιον διαφορετικό προμηθευτή ή αγοραστή, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και η αυξημένη εξάρτηση της μιας επιχείρησης από την άλλη, σημείο που αναλύεται εκτενώς στη δεύτερη διάσταση της ατμόσφαιρας.

2.2.4.2 Η διάσταση ελέγχου (*The control dimension*)

Ένα πολύ βασικό πλεονέκτημα της διατήρησης μιας κοντινής εμπορικής σχέσης με έναν αγοραστή ή προμηθευτή αποτελεί η μείωση της ανασφάλειας που σχετίζεται με τη συγκεκριμένη εκροή ή εισροή, καθώς η επιχείρηση αποκτά έλεγχο πάνω στο άλλο μέρος της συναλλαγής και ταυτόχρονα μπορεί να προβλέπει και να προγραμματίζει καλύτερα τη λειτουργία της.

Η δυνατότητα ελέγχου σχετίζεται άμεσα και με την αντιλαμβανόμενη δύναμη (*perceived power*) των δύο συναλλασσόμενων μερών. Στα πρώτα στάδια μιας επιχειρηματικής σχέσης, τα δύο μέρη δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για την δύναμη και την ισχύ του άλλου μέρους, και ως αποτέλεσμα βασικός στόχος των πρώτων επεισοδίων συναλλαγής γίνεται η κατανόηση της δύναμης του ενός μέρους από το άλλο. Βέβαια, οι αντιλήψεις σχετικά με τη δύναμη μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου και με την εξέλιξη της σχέσης, ανάλογα με την αντίληψη των μερών για το τι ποσότητες και τι είδους πόρους έχει το κάθε ένα στη διάθεσή του, το βαθμό εξάρτησης από τη συγκεκριμένη σχέση, την πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες, το βαθμό τεχνογνωσίας κ.ά.

2.3 Το IMP A- R- A Model (Activity Links - Resource Ties - Actor Bonds)

2.3.1 Αλληλεπίδραση και Ανταλλαγή

Ένας σημαντικός αριθμός συγγραφέων υποστηρίζει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των εννοιών της αλληλεπίδρασης και της ανταλλαγής. Επί παραδείγματι, ο Halinen (1997) επισημαίνει ότι οι διαδικασίες ανταλλαγής σχηματίζουν το κύριο φαινόμενο της αλληλεπίδρασης / διάδρασης, και πως το πιο βασικό χαρακτηριστικό της αλληλεπίδρασης είναι ότι είναι αμφίπλευρη. Σύμφωνα με τον Cook (1975) η ανταλλαγή είναι «μία πράξη που αποτελείται από μία εθελοντική συναλλαγή και εμπεριέχει μία μεταφορά πόρων μεταξύ δύο δρώντων προς αμοιβαίο συμφέρον». Οι Hallen, Johanson και Mohamed (1991) υποστηρίζουν πως «οι ανταλλαγές στις κοινωνικές σχέσεις ορίζονται ως διαδικασίες αλληλεπίδρασης, όπου αλληλεπίδραση

είναι οποιοδήποτε σύνολο παρατηρηθεισών συμπεριφορών δύο τουλάχιστον ατόμων, όταν υπάρχει λόγος να πιστεύουμε ότι ανταποκρίνονται το ένα στο άλλο»

Εύλογο λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι οι έννοιες της αλληλεπίδρασης και της ανταλλαγής είναι αλληλένδετες. Κατά γενική συμφωνία, η έννοια της αλληλεπίδρασης εμπερικλείει περισσότερα στοιχεία από αυτήν της ανταλλαγής, καθώς η αλληλεπίδραση ουσιαστικά συντίθεται από ένα άθροισμα ανταλλαγών. Έτσι λοιπόν, οι διάφορες διαδικασίες ανταλλαγής αποτελούν τις βασικές πτυχές που συνθέτουν μια αλληλεπίδραση.

Εάν και η έννοια της ανταλλαγής θεωρείται παραδοσιακά ως το κέντρο της επιστήμης του μάρκετινγκ (Bagozzi, 1975), το πλαίσιο της περιορίστηκε στην οικονομική συναλλαγή ως μονάδα ανάλυσης. Οι Coviello et al. (1997) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η έννοια της ανταλλαγής είχε μετακινηθεί από αυτήν την σκοπιά ανάλυσης, καθώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών που εμπλέκονται σε μια εμπορική σχέση μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικές συναλλαγές, μπορεί όμως να έχουν και διαφορετική φύση. Έτσι λοιπόν, και τα δύο μέλη μιας εμπορικής συναλλαγής βασική επιδίωξη έχουν την επίτευξη αμοιβαίου οφέλους μέσω από κοινού πραγματοποιούμενων δραστηριοτήτων. Ως αποτέλεσμα, η οικονομική ανταλλαγή αυτή καθαυτή δεν θα πρέπει να αποτελεί τη θεμελιώδη μονάδα ανάλυσης στο μάρκετινγκ.

Εκτός από την οικονομική ανταλλαγή, υπάρχουν και άλλα είδη ανταλλαγών οι οποίες λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια μιας αλληλεπίδρασης. Όπως προαναφέρθηκε και στο μοντέλο IMP, τα στοιχεία αλληλεπίδρασης ταξινομούνται στις ακόλουθες κατηγορίες: βραχυπρόθεσμο επεισόδιο ανταλλαγής, επεισόδιο ανταλλαγής πληροφορίας, επεισόδιο οικονομικής ανταλλαγής και επεισόδιο κοινωνικής ανταλλαγής, το οποίο και χαρακτηρίζεται από τη θεσμοθέτηση (institutionalization) και την προσαρμογή (adaptation).

Ο Halinen (1997) θεωρεί ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ προμηθευτή - αγοραστή μπορεί να περιγραφεί με τρεις βασικές διαδικασίες: τη διαδικασία ανταλλαγής, τη διαδικασία συντονισμού και τη διαδικασία προσαρμογής.

2.3.1.1 Βραχυπρόθεσμα Επεισόδια Ανταλλαγής

Η έννοια της ανταλλαγής χρησιμοποιείται από τους ερευνητές του IMP εναλλακτικά με την έννοια του επεισοδίου, όπως αυτό ορίζεται στο Interaction Model. Εκτός όμως από τη σχολή σκέψης του IMP, παρόμοιες κατηγοριοποιήσεις διατυπώνονται και από άλλους ερευνητές. Επί παραδείγματι, οι Johanson και Mattsson (1987) χωρίζουν τις διαδικασίες ανταλλαγής σε κοινωνικές, επιχειρηματικές, και ανταλλαγές πληροφορίας. Οι Möller και Wilson (1988) χωρίζουν τις διαδικασίες ανταλλαγής σε ανταλλαγές πόρων και κοινωνικές ανταλλαγές. Σε γενικές γραμμές, οι ανταλλαγές πόρων αφορούν σε φυσικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς, πληροφοριακούς και πόρους τεχνογνωσίας, ενώ οι κοινωνικές ανταλλαγές αφορούν στην ανθρώπινη επικοινωνία, μέσω της οποίας επικοινωνούνται οι σημασίες και οι αξίες των πόρων και πιθανώς ερμηνεύονται και μαθαίνονται.

Η κοινωνική ανταλλαγή είναι συνήθως μια αργή διαδικασία, η οποία ξεκινάει από μικρές συναλλαγές με απαραίτητο στοιχείο την εμπιστοσύνη, καθώς εμπεριέχεται ένας μικρός κίνδυνος. Στην κοινωνική ανταλλαγή και τα δύο μέρη έχουν την ευκαιρία να αποδείξουν την αξιοπιστία τους, κι έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να επεκτείνουν τις σχέσεις τους και να συμμετέχουν σε μεγαλύτερες συναλλαγές. Η συγκεκριμένη προοπτική είναι κοντά σε εκείνη των Möller και Wilson (1988) στην οποία η ανταλλαγή προϊόντος / υπηρεσίας, η οικονομική ανταλλαγή και η ανταλλαγή πληροφοριών κατηγοριοποιούνται ως ανταλλαγή πόρων.

Οι Ford, McDowell, και Tomkins (1998) διευρύνουν περαιτέρω το πεδίο που ορίζεται ως ανταλλαγή πόρων, λαμβάνοντας υπόψη και τους πόρους δικτύου, τεχνολογίας και τους χρηματικούς πόρους.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στους πόρους δικτύου αυτοί αποτελούν το χαρτοφυλάκιο ενός οργανισμού αναφορικά με τις σχέσεις του με διάφορους εταίρους, τη φήμη, τα δικαιώματα και τους περιορισμούς στη συμπεριφορά και στις υποχρεώσεις του. Αναφορικά με τους πόρους τεχνολογίας, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα αυτοί μπορεί να αφορούν σε προϊόντική τεχνολογία (ικανότητα σχεδιασμού των προϊόντων ή των υπηρεσιών), τεχνολογία διεργασιών (ικανότητα παραγωγής ή κατασκευής αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών) και τεχνολογία μάρκετινγκ (ικανότητα ανάλυσης των επιμέρους απαιτήσεων και ικανότητα σύνδεσης των πόρων της επιχείρησης με αυτούς άλλων επιχειρήσεων προς αμοιβαίο όφελος).

Με βάση τις παραπάνω θεωρήσεις για την έννοια της ανταλλαγής, αξίζει να υπογραμμισθούν κάποιες παράμετροι, όπως αυτές διατυπώθηκαν από τους Håkansson & Sharma (1996). Εν πρώτοις, αυτές οι ανταλλαγές αντιπροσωπεύουν ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών ή μη επιχειρηματικών συναφών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων των δύο μερών μιας συναλλαγής. Εν συνεχεία, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταλλαγής παραμένει πολύ σημαντικό σε μία επιχειρηματική αλληλεπίδραση, δεδομένου ότι αντιπροσωπεύει την βασική προσφορά. Επίσης, η κοινωνικότητα και η προσωπική επαφή είναι απαραίτητη για τη μετάδοση αξιών, στάσεων, και νοημάτων μεταξύ των επιχειρήσεων. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να είναι καθαρά συνδεδεμένη με τις επιχειρήσεις (π.χ. η συζήτηση της αποτελεσματικότητας μίας επιχειρηματικής πρότασης) ή περισσότερο προσωπική (π.χ. ένα ποτό με έναν συνάδελφο τους μετά το γραφείο). Τέλος, η σχετική σημασία μεταξύ των διαφορετικών στοιχείων ανταλλαγής καθορίζεται από τα πλαίσια του κλάδου. Για παράδειγμα, θα μπορούσε ίσως να αναφερθεί πως σε ένα περιβάλλον βιομηχανικών υπηρεσιών ότι οι πληροφορίες είναι η βασική πρώτη ύλη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και είναι αυτό πάνω στο οποίο ο πάροχος της υπηρεσίας δουλεύει προκειμένου να παράξει την κατάλληλη υπηρεσία με τον κατάλληλο τρόπο.

Έτσι λοιπόν, ο Ford (1984), προσπαθώντας να ορίσει έναν αιτιατό σύνδεσμο μεταξύ των βραχυπρόθεσμων επεισοδίων ανταλλαγής και των συνολικών μακροπρόθεσμων σχέσεων, κατέληξε στο συμπέρασμα πως κάθε μεμονωμένο επεισόδιο είναι ικανό να επηρεάσει την ισχύ της γενικότερης σχέσης και μπορεί από μόνο του να την αλλάξει ριζικά. Συμπερασματικά, η αποτυχία σε μια σχέση είναι πολύ πιθανό να αποτελεί συνέπεια των αποτελεσμάτων επεισοδίων ανταλλαγής λόγω μιας επιδεινωμένης κατάστασης. Ως εκ τούτου, προκειμένου να διατηρηθεί μία σταθερά καλή σχέση, ο τρόπος διαχείρισης των επεισοδίων ανταλλαγής είναι υψίστης σημασίας για τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς τα βραχυπρόθεσμα αυτά επεισόδια ανταλλαγής είναι τα σημεία - κλειδιά της μακροχρόνιας σχέσης.

2.3.1.2 *Μακροχρόνια Σχέση Αλληλεπίδρασης*

Στο Interaction Model του IMP, τρία στοιχεία θεωρούνται τα σημαντικότερα συστατικά για την ίδρυση και διατήρηση μίας μακροχρόνιας σχέσης προμηθευτή - αγοραστή: η θεσμοθέτηση (institutionalization), η σύμπραξη (cooperation) και η

προσαρμογή (adaptation). Παρά τη σημασία τους, δεν έχει δοθεί κανένας επίσημος ορισμός από το IMP Group.

Ο Halinen (1997) ορίζει τη θεσμοθέτηση ως τη διαδικασία μέσω της οποίας έχουν δημιουργηθεί οι διάφορες φόρμες συμπεριφοράς και προσδοκιών της συμπεριφοράς από την πλευρά των άλλων και η οποία αναφέρεται στην εμφάνιση των διαφόρων κανόνων, εθίμων και τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας σε μία επιχειρηματική σχέση. Θεωρεί πως η θεσμοθέτηση είναι μια διάσταση της έννοιας της σύμπραξης, έννοια η οποία χρησιμοποιείται ευρέως αντί αυτής του συντονισμού (coordination) σε εγγενείς δραστηριότητες.

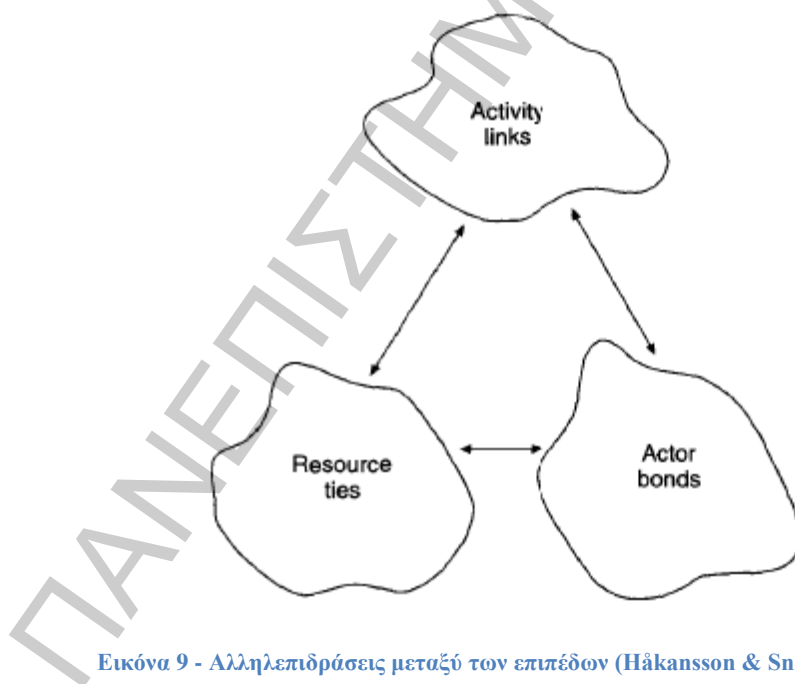
Η συμπεριφορά σύμπραξης περιλαμβάνει αφενός τον συντονισμό διάφορων ενεργειών οι που εκτελούνται από κοινού ή / και μεμονωμένα από τους εταίρους μιας σχέσης προκειμένου να επιδιωχθούν κοινοί στόχοι, αλλά αφετέρου και τον συντονισμό δραστηριοτήτων οι οποίες πραγματοποιούνται από κοινού προκειμένου η εμπορική σχέση να εξακολουθεί να υφίσταται και να αναπτυχθεί. Σύμφωνα με τους Young and Wilkinson (1997), όλες οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται μαζί ή σε συνεργασία με άλλους και οι οποίες αφορούν κοινά ενδιαφέροντα ή έχουν κοινές επιτεύξεις μπορούν να οριστούν ως σύμπραξη. Υποστηρίζουν ότι η σύμπραξη εμπεριέχει αισθήματα και προσδοκίες για μελλοντική συμπεριφορά όπως επίσης και διάφορα άλλα συμπεριφορικά στοιχεία.

Οι Brennan και Turnbull (1998) ορίζουν την έννοια των προσαρμογών ως εκείνες τις διαρθρωτικές αλλαγές σε ατομικό, ομαδικό και εταιρικό επίπεδο, η οποίες πραγματοποιούνται από έναν οργανισμό και οι οποίες έχουν αρχικά σχεδιαστεί προκειμένου να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες ενός άλλου οργανισμού. Προσαρμογές μπορούν να πραγματοποιηθούν σε οποιοδήποτε από τις παραμέτρους των επεισοδίων, και ο βαθμός πραγματοποίησης προσαρμογών αποτελεί ουσιαστικά και ένδειξη ύπαρξης εμπορικής σχέσης. Όταν δεν λαμβάνουν χώρα αμοιβαίες προσαρμογές, τότε δεν υπάρχει διάθεση για μακροπρόθεσμη εμπορική σχέση και επομένως, παρατηρείται μια συναλλακτική προσέγγιση στις λειτουργίες του μάρκετινγκ ή / και του εφοδιασμού. Οι αμοιβαίες προσαρμογές εξασφαλίζουν στον προμηθευτή πως γίνεται ικανότερος να παρέχει την κατάλληλη προσφορά στον αγοραστή, και παράλληλα εξασφαλίζουν στον αγοραστή πως θα έχει την προσφορά που χρειάζεται.

Σε τελικό συμπέρασμα, οι λειτουργίες της ανταλλαγής, της σύμπραξης και προσαρμογής είναι ισχυρά διασυνδεδεμένες δραστηριότητες. Οι εντατικές επιχειρηματικές ανταλλαγές να απαιτούν περισσότερες προσπάθειες σύμπραξης, οι οποίες με τη σειρά τους προωθούν συλλογικά ισχυρότερες αιτίες για αμοιβαίες προσαρμογές. Αντίστοιχα, η προσαρμογή και ο συντονισμός διαμορφώνουν το έδαφος για περαιτέρω ανταλλαγές.

2.3.2 Activity Links - Resource Ties - Actor Bonds (A-R-A Model)

Το μοντέλο Activity Links - Resource Ties - Actor Bonds (A-R-A Model) βασίζεται σε εμπειρικές σπουδές του IMP Group και παρέχει ένα εννοιολογικό πλαίσιο της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο οργανισμών (Håkansson & Johanson, 1992). Το μοντέλο προτείνει ότι τα αποτελέσματα της διεργασίας αλληλεπίδρασης (ή το περιεχόμενο της εμπορικής σχέσης) μπορούν να περιγραφούν κατάλληλα σε τρία επίπεδα: Συνδέσεις Δραστηριοτήτων (Activity Links), Σύνδεσμοι Πόρων (Resource Ties) και Δεσμοί Εταίρων (Actor Bonds) μεταξύ των ομολόγων μερών.



Εικόνα 9 - Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιπέδων (Håkansson & Snehota 1995).

Τα τρία επίπεδα του περιεχομένου των σχέσεων προμηθευτή - αγοραστή δεν είναι ανεξάρτητα και υπάρχει σημαντικός βαθμός αλληλεπίδρασης ανάμεσά τους. Οι σύνδεσμοι δραστηριοτήτων μπορεί να περιορίσουν ή να διευκολύνουν τις προσαρμογές των πόρων, οι δεσμοί των πόρων μπορεί να περιορίσουν ή να ευνοήσουν τη δυνατότητα συντονισμού των δραστηριοτήτων και οι δεσμοί των

δρώντων μπορούν να δημιουργήσουν τη δυνατότητα ανάπτυξης συνδέσεων δραστηριότητας και συνδέσμους πόρων.

Επιπροσθέτως, τα επίπεδα αυτά είναι αλληλένδετα και το κάθε ένα από αυτά επηρεάζει και επηρεάζεται από τον αστερισμό των πόρων, τη δομή των δραστηριοτήτων και το δίκτυο των εταίρων στα πλαίσια ενός ευρύτερου δικτύου. Έτσι λοιπόν, οι δεσμοί εταίρων, σύνδεσμοι πόρων και συνδέσεις δραστηριοτήτων επιφέρουν συνέπειες που υπερβαίνουν τη συγκεκριμένη σχέση από την οποία προέκυψαν. Προκύπτουν από και έχουν αποτελέσματα όχι μόνο στο τι συμβαίνει μεταξύ των εταίρων, αλλά επίσης και μεταξύ άλλων εταίρων και άλλων σχέσεών τους.

Το περιεχόμενο μίας συγκεκριμένης σχέσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ομόλογους εταίρους προκειμένου να επηρεάσουν την επιχείρησή τους, τη χρήση των πόρων και τη διάρθρωση των δραστηριοτήτων τους. Αντιστρόφως, το περιεχόμενο της σχέσης αντανακλά τα χαρακτηριστικά των δύο εταίρων στις ίδιες διαστάσεις, ενώ τρίτοι εταίροι στην σχέση μπορούν επίσης να επωφεληθούν από εξελίξεις στα πλαίσια της σχέσης. Έτσι λοιπόν, άλλοι εταίροι που έχουν εμπορικές σχέσεις με τους δύο παράγοντες που εμπλέκονται σε μια συγκεκριμένη σχέση και το ευρύτερο δίκτυό τους, πιθανώς να επηρεάσουν και να επηρεαστούν από τους τρόπους με τους οποίους το περιεχόμενο αυτής της σχέσης αναπτύσσεται (Pedersen et al., 2008).

Αυτό όμως που κάνει τις εμπορικές σχέσεις να αποτελούν κυρίαρχο γνώρισμα του επιχειρηματικού τοπίου, ακόμα κι αν αυτές μπορεί να είναι περίπλοκες και ενδεχομένως δαπανηρές μεταβλητές, ακόμα και αν είναι δύσκολο να διαχειρισθούν από όσους εμπλέκονται σε αυτές, είναι ότι οι μπορούν να αποτελέσουν πηγή μιας μεγάλης ποικιλίας ευκαιριών και ωφελειών, παρά το ότι συνεπάγονται σημαντικό κόστος και περιορίζουν την ανεξαρτησία κάθε εταίρου.

Στη συνέχεια, αναλύονται τα επίπεδα μιας εμπορικής σχέσης και αλληλεπίδρασης σύμφωνα με το A-R-A Model. Η ανάλυση βασίζεται στο έργο των Håkansson & Snehota (1995).

2.3.2.1 Συνδέσεις Δραστηριοτήτων (*Activity Links*)

Αυτό το επίπεδο συνδέεται με την περισσότερο ή λιγότερο εντατική ολοκλήρωση και συντονισμό των δραστηριοτήτων οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των δρώντων.

Τέτοιες δραστηριότητες είναι η παραγωγή, τα logistics, η διοίκηση, η διανομή, ο χειρισμός της πληροφορίας κτλ. Οι οργανισμοί αποτελούνται από δομές δραστηριοτήτων (activity structures) και η εμπορική σχέση μεταξύ δύο εταίρων συνδέει ουσιαστικά διάφορα τμήματα των δομών δραστηριοτήτων τους μέσω των συνδέσεων δραστηριοτήτων. Όμως, οι επιμέρους δραστηριότητες μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο ολοκληρωμένες και συνδεδεμένες, δηλαδή οι δομές δραστηριοτήτων δύο επιχειρήσεων μπορούν να γίνουν λιγότερο ή περισσότερο συστηματικά και στενά συνδεδεμένες (Dubois 1998).

Οι συνδέσεις των δραστηριοτήτων είναι κατά βάση μια μορφή λιγότερο ή περισσότερο συγκεκριμένου συντονισμού, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω αμοιβαίων προσαρμογών (adaptations). Οι προσαρμογές αυτές πραγματοποιούνται είτε στα πλαίσια είτε λόγω μιας σχέσης, δηλαδή είναι ταυτόχρονα και συνθήκη και συνέπεια των συνδέσεων των δραστηριοτήτων. Όμως, θα πρέπει να υπογραμμισθεί πως εκτενείς προσαρμογές πιθανώς να απαιτούν σημαντική ανακατανομή δραστηριοτήτων, κάτι που οδηγεί και στο σπάσιμο ορισμένων ρουτινών με όλα τα δύσκολα συνεπακόλουθα της διαχείρισης αλλαγών.

Συνεχίζοντας, η έννοια της δραστηριότητας μπορεί να ορισθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ως μια σειρά από ενέργειες κατευθυνόμενες προς έναν συγκεκριμένο σκοπό. Οι δραστηριότητες ενός εταίρου πραγματοποιούνται εν αναμονή και ως απάντηση των δραστηριοτήτων των υπόλοιπων εταίρων, ενώ τόσο η διάσταση του κόστους / αποδοτικότητας (εξάρτηση από πόρους και έμφαση στην προτυποποίηση και στις οικονομίες κλίμακας), όσο και η διάσταση της αποτελεσματικότητας (εξάρτηση από ικανότητες και έμφαση στη διαφοροποίηση και την μοναδικότητα) είναι πολύ σημαντικές για την εμπορική σχέση.

Η σχετική δύναμη των συγκεκριμένων συνδέσεων δραστηριότητας ή η απουσία τους σε μία επιχειρηματική σχέση έχει ουσιαστικά αποτελέσματα στους εμπλεκόμενους εταίρους - δρώντες. Αυτό παρατηρείται καθώς οι συνδέσεις δημιουργούν ευκαιρίες για μια πιο προσοδοφόρα και πλεονεκτική ισορροπία μεταξύ προτυποποιημένων και διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων. Η ισορροπία αυτή οδηγεί στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων κλίμακας και προσαρμοσμένων αποτελεσματικών λύσεων με θετική επίδραση στα οικονομικά έσοδα. Επιπροσθέτως, γεφυρώνουν τη φυσική και ψυχολογική απόσταση μεταξύ των εταίρων.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στην επίτευξη αποδοτικότητας (efficiency), οι συνδέσεις δραστηριοτήτων μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση κόστους ή στην αύξηση του παραγόμενου αποτελέσματος κάποιας λειτουργίας λόγω των πραγματοποιούμενων προσαρμογών. Ειδικότερα στην περίπτωση προσαρμογών σε λειτουργίες όπως η παραγωγή ή η έρευνα και η ανάπτυξη - οι οποίες παραδοσιακά θεωρούνται καθαρά «εσωτερικές» λειτουργίες - οι συνδέσεις δραστηριοτήτων μπορούν να οδηγήσουν σε ωφέλειες αποδοτικότητας μέσω της επίτευξης λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα.

Όσον αφορά στην αποκτούμενη αποτελεσματικότητα, νέες ευκαιρίες αναδύονται όταν ένας εταίρος αναζητά νέους τρόπους προκειμένου να συνδέσει τις δραστηριότητές του με εκείνες άλλων εταίρων και αναπτύσσει νέες ιδέες προϊόντων / υπηρεσιών. Σημαντικά θετικά αποτελέσματα προκύπτουν και από τον συνδυασμό διαφορετικών συνδέσεων δραστηριοτήτων. Η ισορροπία μεταξύ προτυποποιημένων και διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων στην δομή δραστηριοτήτων δεν είναι ποτέ απολύτως βέλτιστη, επομένως θα υπάρχουν πάντα λόγοι για την επιχείρηση να βρίσκει νέους, καλύτερους τρόπους να συνδέει τις δραστηριότητές της προκειμένου να ενισχύσει την παραγωγικότητά της. Σε αυτό το σημείο πρέπει να υπογραμμισθεί πως η παραγωγικότητα αφορά τόσο στον τρόπο με τον οποίο οι λειτουργίες πραγματοποιούνται, όσο και στον τρόπο με τον οποίο «κλειδώνουν» στις λειτουργίες των υπόλοιπων εταίρων.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι το πώς η συνδέσεις δραστηριοτήτων πραγματοποιούνται είναι πολύ δύσκολο να παρακολουθηθεί, όμως λόγω των πολύ σημαντικών επιδράσεών τους σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι υπό έλεγχο.

2.3.2.2 *Σύνδεσμοι Πόρων (Resource Ties)*

Το επίπεδο αυτό αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι των δύο εταίρων προσαρμόζονται και αλληλοσυνδέονται λιγότερο ή περισσότερο καθώς αναπτύσσεται η διεργασία αλληλεπίδρασής τους. Οι σύνδεσμοι μπορεί να ενώνουν πολύ διαφορετικά είδη πόρων, όπως για παράδειγμα δύο προϊόντα, ένα προϊόν και μια μηχανή, ένα προϊόν με τη γνώση ενός συγκεκριμένου ατόμου, κ.ό.κ. Επομένως, οι πιθανές αλλαγές σε στοιχείο ενός πόρου θα πρέπει να συγχρονίζονται με αλλαγές και σε άλλα στοιχεία που σχετίζονται με τον συγκεκριμένο πόρο.

Εν πρώτοις, κανένας εταίρος δεν διαθέτει όλους εκείνους τους πόρους που χρειάζεται, και το ίδιο ισχύει και για τους ομόλογούς του. Παράλληλα, τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει αποτελούν πόρους για άλλους οργανισμούς. Αυτό οδηγεί στην εστίαση της προσοχής των στελεχών στους παράγοντες διαθεσιμότητας και ελέγχου των πόρων (availability and control).

Όσον αφορά στην διαθεσιμότητα, λόγω της σπανιότητας των πόρων (resource scarcity), βασικό σκοπό ενός εταίρου αποτελεί η εξοικονόμηση σε σπάνιους πόρους και η δημιουργία και ανάπτυξη νέων χρήσιμων πόρων. Επιπροσθέτως, όσον αφορά στον έλεγχο, ο έμμεσος έλεγχος των πόρων μέσα από τις εμπορικές σχέσεις είναι ευεργετικός όσον αφορά στην ευελιξία ή στρατηγική κινητικότητα ενός εταίρου με την πάροδο του χρόνου. Σε σύγκριση, ο άμεσος και στενός έλεγχος θεωρείται ευεργετικός για την βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα του συντονισμού.

Η αξία ενός πόρου εξαρτάται από την χρήση των στοιχείων του και επομένως από την σχέση μεταξύ του παρέχοντα τον πόρο και του χρήστη. Ως συνέπεια, από την οπτική γωνία μιας εμπορικής σχέσης, οι πόροι είναι αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται αλλά παράλληλα και συνθήκη που εφιστά συγκεκριμένες δραστηριότητες πιθανές.

Οι πόροι έχουν πάντοτε μια πλευρά «παροχής» (provision side) και μια πλευρά «χρήσης» (use side). Η παροχή καθορίζει εκείνα τα γνωρίσματα των στοιχείων των πόρων που μπορούν, αλλά δεν είναι απαραίτητο, να χρησιμοποιηθούν. Οι σύνδεσμοι πόρων αντικατοπτρίζουν ουσιαστικά αυτήν την διπλή υπόσταση των πόρων. Σε μια εμπορική σχέση, οι δύο οργανισμοί επενδύουν ο ένας στη χρήση των πόρων του άλλου. Πιο συγκεκριμένα, ο προμηθευτής επενδύει στην χρήση ενός πόρου από τον αγοραστή στο παρόν και στο ενδεχόμενο να αναπτύξει αυτήν την χρήση στο μέλλον και παράλληλα ο αγοραστής επενδύει στην ικανότητα του προμηθευτή να παράξει και να τον αναπτύξει. Εύλογο λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι οι σύνδεσμοι πόρων έχουν τόσο άμεσες όσο και έμμεσες καινοτομικές λειτουργίες, καθώς τα εμπλεκόμενα μέλη μαθαίνουν και για την παροχή και για την χρήση ενός πόρου.

Επομένως, ένας πόρος μπορεί να αναπτυχθεί είτε με την προσθήκη από τον παρέχοντα νέων ή διαφορετικών στοιχείων, είτε από την χρήση των υπάρχοντων στοιχείων του με διαφορετικό τρόπο ή για διαφορετικό σκοπό. Κάποιοι από τους πόρους ανταλλάσσονται και μεταφέρονται κατά κανόνα μεταξύ των εταίρων, ενώ

κάποιοι άλλοι είναι προσπελάσιμοι και χρησιμοποιούνται αμοιβαία με άλλους τρόπους. Συμπερασματικά, οι πόροι δεν αποτελούν δεδομένες ενότητες, αλλά μεταβλητές (variables).

Επιπλέον, η αξία ενός πόρου εξαρτάται και από το με ποιους άλλους πόρους συνδυάζεται. Κάθε πόρος χαρακτηρίζεται από έναν αριθμό ιδιοτήτων, των οποίων η σχετική σημασία θα εξαρτηθεί από τους συνδυασμούς στους οποίους αυτές χρησιμοποιούνται. Λόγω της ετερογένειας των πόρων, είναι το μίγμα και όχι απλά η ποσότητα των πόρων που εξηγεί την αξία τους για έναν εταίρο. Το μίγμα των πόρων επηρεάζει τις δεξιότητες και την απόδοσή του, με συνέπεια να επηρεάζει και το σε ποιο βαθμό ο οργανισμός θα μπορέσει να εξελιχθεί σε ένα προμηθευτή πόρων που εκτιμάται από τους άλλους. Επίσης, επηρεάζει και το κατά πόσο ο εταίρος μπορεί να γίνει αποδοτικός στην χρήση του πόρου, με συνέπειες και στο σχετικό κόστος.

Συνεχίζοντας, οι σύνδεσμοι πόρων αντικατοπτρίζουν την γνώση και τις δεξιότητες στην χρήση και την παραγωγή των πόρων, καθώς καθρεφτίζουν την τεχνολογία που εφαρμόζεται και τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην όλη διεργασία. Καθώς οι σύνδεσμοι πόρων παρουσιάζονται, ένας εταίρος μπορεί, σε επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους εταίρους, να μάθει τον τρόπο και τον σκοπό για τον οποίο ένας πόρος μπορεί να αναπτυχθεί, και ως αποτέλεσμα νέοι σύνδεσμοι τείνουν να αναδύονται. Η γνώση αυτή είναι συγχρονισμένη, καθώς ο χρόνος και οι επαναλήψεις δημιουργούν ευκαιρίες για μάθηση, ενώ η μάθηση αυτή συχνά πραγματοποιείται χάρη στους συνδυασμούς ήδη υπάρχουσών περιοχών γνώσης. Επομένως, η από κοινού μάθηση και η συνδυαστική αποτελεσματικότητα αποτελούν βασικές ωφέλειες των συνδέσμων πόρων.

Σύνδεσμοι πόρων προκύπτουν όταν δύο μέλη μίας σχέσης αντιμετωπίζουν και αμοιβαίως προσαρμόζουν τους πόρους τους με την πάροδο του χρόνου (Hallén et al 1991). Οι προσαρμογές σε πόρους μπορούν να κάνουν τη χρήση τους πιο αποτελεσματική και πραγματοποιούνται τόσο στα επιμέρους χαρακτηριστικά τους, όσο και στους συνδυασμούς χρήσης τους. Καθώς σύνδεσμοι πόρων αναπτύσσονται μεταξύ δύο εταίρων, οι εταίροι γίνονται όλο και περισσότερο αμοιβαίως αλληλοεξαρτώμενοι. Ως συνέπεια, το όριο μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πόρων αρχίζει να θολώνει. Βέβαια, το πιο σημαντικό είναι ότι η συστηματική αντιπαραβολή των πόρων αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη νέων κοινών συνδυασμών τους κατά τις διαδικασίες καινοτομίας (Håkansson & Waluszewski 2002).

Η αξία που έχουν οι σύνδεσμοι των πόρων ενός εταίρου εξαρτάται από την σχετική καινοτομία του αλλά και από το τι πόρους μπορεί να κινητοποιήσει και να καταστήσει προσβάσιμους για έναν ομόλογό του. Ωστόσο, θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών δεσμών. Οι εξωτερικοί σύνδεσμοι πόρων παρέχουν την απαραίτητη ποικιλία και τη διεύρυνση της βάσης των πόρων ενός εταίρου, η οποία ποτέ δεν είναι η βέλτιστη. Οι εσωτερικοί σύνδεσμοι συμβάλουν στην οικονομικότερη λειτουργία του οργανισμού.

2.3.2.3 Δεσμοί Εταίρων (*Actor Bonds*)

Σε γενικές γραμμές, το επίπεδο σχετίζεται με τους διαπροσωπικούς δεσμούς που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων των οργανισμών κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης. Σε αυτό το επίπεδο, περιγράφεται το τι οι εταίροι βλέπουν, γνωρίζουν και αισθάνονται κοντά ο ένας με τον άλλο, τι εμπιστεύονται, τι εκτιμούν, με ποιούς τρόπους επηρεάζουν ο ένας τον άλλον και δεσμεύονται αμοιβαία (Wilson & Jantrania 1996).

Το μεγαλύτερο κομμάτι των διαφορετικών πράξεων των επιχειρήσεων καθώς και του πώς στα πλαίσια ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος αυτές συνδέονται δεν μπορεί να γίνει κατανοητό και να εξηγηθεί από τα επίπεδα των δραστηριοτήτων και των πόρων. Ο λόγος είναι πως οι επιχειρήσεις και τα άτομα ως εταίροι τείνουν να αλλάζουν τις συμπεριφορές τους καθώς οι αντιλήψεις τους, οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι προθέσεις τους διαφοροποιούνται.

Στην παρούσα μελέτη, ο όρος «εταίρος» χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον για να περιγράψει τα μέλη μιας αλληλεπίδρασης. Ορισμός μιας επιχείρησης ως εταίρο βασίζεται στην υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις έχουν κάποιους στόχους, οι οποίοι μοιράζονται και επιδιώκονται από τα άτομα εντός του οργανισμού και οι οποίοι καθοδηγούν την συμπεριφορά των ατόμων αυτών. Η παράμετρος αυτή αναφέρεται ως «χαρακτήρας του εταίρου» (*character of actor*). Επιπροσθέτως, βασίζεται στην αντίληψη περί της «ταυτότητας» (*identity of actor*), την οποία μια επιχείρηση αποκτά κατά την αλληλεπίδρασή της με άλλες.

Κάθε επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τις άλλες ως μια διακριτή, καταληπτή οντότητα με μοναδική ταυτότητα. Η ταυτότητά επομένως ενός εταίρου μπορεί να ορισθεί ως οι ερμηνείες των υπόλοιπων ομολόγων για αυτόν, συμπεριλαμβανομένων και μερικών εμπορικών του σχέσεων με προμηθευτές,

πελάτες και άλλους ομολόγους. Εμφανές συμπέρασμα αποτελεί το γεγονός πως το τι μπορεί μια επιχείρηση να επιτεύξει στα πλαίσια μιας εμπορικής σχέσης εξαρτάται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα σε επίπεδο πόρων και δραστηριοτήτων, δηλαδή από τον χαρακτήρα της, αλλά και από τους δεσμούς που αναπτύσσει και διατηρεί, δηλαδή από την ταυτότητά της.

Δεσμοί εταίρων μεταξύ οργανισμών προκύπτουν λόγω των δεσμών μεταξύ των ατόμων, τα οποία σχετίζουν τις προθέσεις και κατανοήσεις τους, καθώς οι εταίροι αμοιβαία αποκτούν έννοια στις από κοινού πράξεις και ερμηνείες τους. Οι δεσμοί είναι το αποτέλεσμα δύο συνφαινόμενων διεργασιών:

5. *Δημιουργία / Σχηματισμός των ταυτοτήτων* δύο εταίρων, του καθενός σε σχέση με τον άλλον. Οι ταυτότητες αυτές διαμορφώνονται από την αμοιβαία αλληλεπίδραση και τις ερμηνείες της από τα άτομα των δύο μελών με την πάροδο του χρόνου.
6. *Ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και δέσμευσης (commitment and trust)*. Ο αμοιβαίος προσανατολισμός και η δέσμευση των εταίρων είναι θέματα κοινών ερμηνειών.

Επομένως, το τι μπορούν ή όχι να κάνουν ο καθένας για τον άλλον αντανακλάται στις κοινές τους ταυτότητες, και το τι πρόκειται να κάνουν ο καθένας για τον άλλον αντικατοπτρίζεται στις αμοιβαίες δεσμεύσεις τους. Και οι δύο αυτές παράμετροι συνοψίζονται ως δεσμοί εταίρων.

Κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης, οι εταίροι διορθώνουν και αναπτύσσουν τη γνώση τους για τον ομόλογό τους, δηλαδή την εικόνα που έχουν για τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, και μαθαίνουν να εκμεταλλεύονται ο ένας τον άλλο και την εμπορική τους σχέση καλύτερα, δηλαδή τους πόρους και τις δραστηριότητές τους. Οι δεσμοί εταίρων που προκύπτουν περιορίζουν ή ενδυναμώνουν τα εμπλεκόμενα μέρη μιας εμπορικής σχέσης, καθώς προσανατολίζουν τις συμπεριφορές του ενός εταίρου, και κατά συνέπεια περιορίζουν ή ενδυναμώνουν τις συμπεριφορές του άλλου. Επιπροσθέτως, οι δεσμοί που ο κάθε εταίρος αναπτύσσει με διαφορετικούς ομολόγους μπορεί να είναι αλληλένδετοι, και επομένως μη συμβατοί. Όμως, αυτοί οι διαφορετικοί δεσμοί είναι που παρέχουν ένα πλαίσιο ανάπτυξης γνώσης και επηρεάζουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων δεσμών.

Οι δεσμοί εταίρων που προκύπτουν μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο δυνατοί και επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό τα άτομα που είναι εμπλεκόμενα στη διεργασία. Οι δεσμοί των εταίρων είναι σημαντικοί για τη «μάθηση» και «διδασκαλία» των ομολόγων μερών αναφορικά με τις ευκαιρίες και τις λύσεις που έχουν προκύψει έπειτα από μελέτη και κατανόηση των στοιχείων της εμπορικής τους σχέσης (Ford et al., 2008).

Η ανάπτυξη δεσμών οδηγεί επίσης σε μια ομογενοποίηση κανόνων και νορμών αλληλεπίδρασης, ενώ αποτελεί και πηγή νοήματος, σημαντικό για την πλαισίωση των καταστάσεων που διαμορφώνονται. Με την υιοθέτηση κανόνων και των νορμών συμπεριφοράς, που προέρχονται από την επεξεργασία της παρελθοντικής εμπειρίας ή από την κοινωνικοποίηση, οι εταίροι εξαλείφουν την αμφισημία που προκύπτει από την πολυπλοκότητα εργασιών σε κατανοητές και διαχειρίσιμες αναλογίες.

Οι δεσμοί αποτελούν επιπροσθέτως τόσο πηγή για την ανάπτυξη (πλαισίωση) του σκοπού ενός εταίρου, όσο και μέσο για να φτάσει εξελιγθέντες σκοπούς. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να προσεγγιστεί από άλλες με διαφορετικούς τύπους προτάσεων (ευκαιρίες), η ταυτότητά της ως «μέλος» πρέπει να τεκμηριώνεται από τους υπάρχοντες κοινωνικούς δεσμούς με άλλα «μέλη». Ο τύπος και η δύναμη των δεσμών στους οποίους η αποδιδόμενη ταυτότητα βασίζεται, θα καθορίσει επίσης σε μεγάλο βαθμό το είδος των προτάσεων που ένας εταίρος θα προσελκύσει (με βάση παραπομπές, μαρτυρίες, την εικόνα της εταιρείας κ.ά.).

Οι υπάρχοντες δεσμοί αποτελούν και ένα είδος πόρου ο οποίος μπορεί να γίνει εκμεταλλεύσιμος, καθώς φιλικές επαφές και γνωριμίες είναι πάντοτε χρήσιμες στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Αυτό το δεδομένο αφορά και στην πιθανότητα ένας εταίρος, μέσα από τις γνωριμίες των ατόμων του, να εκμαιεύσει συμπράξεις, να αναπτύξει συνδέσεις δραστηριοτήτων και συνδέσμους πόρων με έναν συγκεκριμένο τρόπο, να αναλάβει από κοινού δράση προς με έναν τρίτο ομόλογο, δηλαδή να κινητοποιεί τους άλλους.

Κλείνοντας, θα πρέπει να υπογραμμισθεί πως θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην απαραίτητη προσοχή και φροντίδα για τον τρόπο με τον οποίο δύο εταίροι διαβάζουν συμπεριφορές και ερμηνεύουν την συμβολική αξία κάποιων πρακτικών τους. Πλαταίνοντας και βαθαίνοντας την διεπαφή της επικοινωνίας, παρέχονται και οι κατάλληλες συνθήκες για ανάπτυξη δυνατότερων δεσμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 Εισαγωγή

Οι περισσότερες θεωρήσεις που αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες ασχολούνται κυρίως με το περιεχόμενο και τα βασικά συστατικά μιας συνολικής προσφοράς προς τον πελάτη, υπογραμμίζοντας το ότι η προσφορά αξίας είναι πολύ περισσότερα πράγματα από ένα προϊόν / υπηρεσία. Ενώ αναφέρονται στο γεγονός ότι η αξία περιλαμβάνει και στοιχεία που επηρεάζουν, επηρεάζονται και αφορούν στην εμπορική σχέση μεταξύ δύο εταιρών, η έμφαση στη συν-δημιουργία δεν είναι τόσο εμφανής. Κύριο αντικείμενο αυτών των μελετών αποτελεί η αποδόμηση της προσφερόμενης αξίας στις βασικές τις παραμέτρους και η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι παράμετροι πρέπει να εναρμονιστούν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις και ανάγκες του πελάτη.

Οι βασικές μελέτες που καταλήγουν στο ότι η αξία στα πλαίσια μιας σχέσης συν-δημιουργείται, δηλαδή δεν είναι μια διεργασία μονομερώς εκτελούμενη από μια επιχείρηση προμηθευτή, είναι αυτές της S-D Logic και του IMP Group. Αφενός, οι μελετητές του IMP Group ήδη από τη δεκαετία του 1970 αντιλήφθηκαν την σημαντικότητα μιας καλής εμπορικής σχέσης στη δημιουργία αξίας, ενώ βασικές έννοιες σε αυτή τη σχολή σκέψης είναι εκείνες της αλληλεπίδρασης, σύμπραξης και προσαρμογής μεταξύ δύο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Συγκριτικά, η S-D Logic, σύγχρονη τάση του μάρκετινγκ, ορίζει πως η δημιουργία αξίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μονομερώς από μια επιχείρηση, αλλά ο πελάτης είναι συν-δημιουργός (co-creator) της αξίας που λαμβάνει από ένα προϊόν - υπηρεσία. Η αξία δημιουργείται μέσα από τις διαφορετικές συναλλαγές μεταξύ των εταιρών, πάντοτε περιλαμβάνει έναν μοναδικό συνδυασμό πόρων, και ο πελάτης είναι εκείνος που την προσδιορίζει, μέσα από την χρήση του προϊόντος - υπηρεσίας (value-in-use). Έτσι λοιπόν, τα μοντέλα του IMP και η S-D Logic, παρουσιάζουν πολλαπλές ομοιότητες αλλά και διαφορές, οι οποίες και θα αναλυθούν με βάση τον Ford (2011).

3.2 IMP και S-D Logic

Μελετώντας την σχετική βιβλιογραφία και τα συμπεράσματα του IMP Group και της S-D Logic, κρίνεται σκόπιμο να μελετηθεί το κατά πόσο οι επιμέρους προσεγγίσεις σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συγκλίνουν ή αποκλίνουν και να εξαχθούν κάποια κρίσιμα συμπεράσματα ως προς το ποια είναι καταλληλότερη να υιοθετηθεί στην συγκεκριμένη μελέτη.

3.2.1 Ομοιότητες

Μια βασική ομοιότητα των δύο θεωρήσεων αποτελεί η προσέγγιση στον τρόπο αντιμετώπισης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη συμβατική προσέγγιση του μάρκετινγκ, τα υλικά προϊόντα αντιμετωπίζονται ως «ανώτερα» των υπηρεσιών. Η S-D Logic, δεν κάνει διάκριση μεταξύ των δύο, θεωρώντας τα ως ένα ολοκληρωμένο μίγμα (αγαθά και υπηρεσίες), καθώς ό,τι μεταφέρεται ή παραλαμβάνεται μεταξύ δύο εμπλεκομένων (επιχειρήσεων) δεν μπορεί να θεωρείται ξεχωριστό από τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα ανάμεσά τους. Παρόμοια άποψη εκφράζει και το IMP, όπου η έννοια του προϊόντος έχει την έννοια της προσφοράς. Επιπρόσθετα, η προσφορά, ενδέχεται να είναι μοναδική σε μορφή και νόημα και να είναι το αποτέλεσμα μίας διεργασίας αλληλεπίδρασης (Ford et al., 2006).

Επιπροσθέτως, κύρια ομοιότητα αποτελεί και η έμφαση που δίνεται στη συν-δημιουργία αξίας μέσα από την συμμετοχή των εταίρων, καθώς μονομερώς δεν παράγεται αξία. Όπως άλλωστε έχει ήδη υπογραμμισθεί, στην S-D Logic η αξία συν-δημιουργείται από κοινού. Παρομοίως, σύμφωνα με τα μοντέλα IMP, οι ενέργειες που πραγματοποιούνται μεταξύ των επιχειρήσεων δεν μπορούν να περιγραφούν με έννοιες προϊόντος, υπηρεσίας, προσφοράς ή αξίας που δημιουργείται από έναν προμηθευτή για τον πελάτη, αλλά οι εταίροι ισορροπούν μεταξύ απόκτησης και παροχής βραχυπρόθεσμης ή επεισοδιακής αξίας και μακροπρόθεσμης αξίας σχέσης.

Συνεχίζοντας, σύμφωνα με τους Vargo και Lusch (2008), σε ότι αφορά στους επιχειρησιακούς πόρους, αυτοί αποκτούν αξία όταν έχουν ενεργό ρόλο στις διαδικασίες. Η άποψη αυτή σχετίζεται στενά με τις θέσεις του IMP, που ορίζουν ότι οι πόροι χαρακτηρίζονται από ετερογένεια και η μορφή και η χρησιμότητά τους εξαρτάται από τον τρόπο συνδυασμού των υπόλοιπων πόρων (resource-based view

of the firm) (Håkansson & Snehota, 1995). Μάλιστα, το IMP αντιμετωπίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ως παράγωγο αποτέλεσμα της τεχνολογίας και των εφαρμοσμένων ικανοτήτων που κατέχουν οι συμμετέχοντες, υποστηρίζοντας την άποψη πως αυτός είναι ένας βασικός λόγος για τον οποίο τα προβλήματα οποιουδήποτε μέρους δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν μεμονωμένα (Ford et al., 2008).

Έτσι λοιπόν, και για τις δύο θεωρήσεις, η σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων είναι αμφίδρομη και αλληλένδετη. Εάν δεν υπάρχουν σχέσεις, οι τεχνολογίες δεν έχουν αξία και αντίστροφα, αν δεν υπάρχουν τεχνολογίες, οι σχέσεις δεν έχουν αξία. Ως εκ τούτου, γίνεται αντιληπτό ότι τόσο η τεχνολογία όσο και οι σχέσεις εμπεριέχουν την επένδυση ως βασικό τους στοιχείο, και επομένως το έργο των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί ως η προσπάθεια για την ανάπτυξη και μεγιστοποίηση της απόδοσης αυτών των στοιχείων (σχέσεις - τεχνολογία). Το IMP υποστηρίζει ότι ένα προϊόν ή μία υπηρεσία αποτελεί το μέσο μεταφοράς των πλεονεκτημάτων της τεχνολογίας αμφοτέρων των πλευρών, από το ένα στο άλλο. Η S-D Logic με παρεμφερή τρόπο, δίνει έμφαση στους χρησιμοποιούμενους πόρους και στη σημασία τους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Vargo et al., 2008).

Σχετική ομοιότητα καταγράφεται στην αντιμετώπιση των εταίρων που συμμετέχουν στις διαδικασίες. Τα μοντέλα IMP αναγνωρίζουν ότι όλες οι επιχειρήσεις είναι ταυτόχρονα πελάτες και προμηθευτές και τις αντιμετωπίζει όχι μόνο ως άρρηκτα συνδεδεμένες έννοιες, αλλά ως ταυτόσημες. Και οι δύο εταίροι αναζητούν λύση στα προβλήματά τους, επιχειρούν να αποκτήσουν πρόσβαση στην τεχνολογία του άλλου και αναπόφευκτα εμπλέκονται στη διαχείριση των εμπλεκόμενων στη σχέση στοιχείων, ταυτόχρονα ή διαδοχικά. Η S-D Logic υιοθετεί μία παρόμοια λογική, καθώς υποστηρίζει ότι πρέπει να εξαλειφθεί η διάκριση παραγωγού - καταναλωτή και ότι ο ένας εκ των δύο δεν μπορεί να παράγει αξία την ώρα που ο άλλος καταστρέφει, καθώς συν-δημιουργούν αξία.

Σε ότι αφορά στις επιχειρησιακές σχέσεις, και οι δύο προσεγγίσεις καταγράφουν ομοιότητα, καθώς αποδέχονται την άποψη ότι μία πελατοκεντρική θεώρηση είναι σχεδόν με συνώνυμο τρόπο και σχεσιακή. Μάλιστα, το IMP τοποθετείται θετικά στην ανάγκη ανάλυσης και περιγραφής των χαρακτηριστικών και των διαδικασιών των σχέσεων, τονίζοντας παράλληλα και την καθολικότητα της παρουσίας τους στα επιχειρησιακά περιβάλλοντα.

3.2.2 Διαφορές

Η πρώτη βασική διαφορά τους έγκειται στον τρόπο που εξελίχθηκαν και αναπτύχθηκαν οι δύο θεωρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η S-D Logic αποτελεί ουσιαστικά το αποτέλεσμα έντονης εννοιολογικής προσέγγισης, ενώ το IMP είναι καρπός πολλών εμπειρικών μελετών που ήταν διαθέσιμες στους ερευνητές.

Επίσης, κάτι που δεν ισχύει για την S-D Logic, στο IMP δεν εξετάζεται η δομή στην οποία στηρίζεται η λειτουργία των επιχειρήσεων και των αγορών. Αντιθέτως, και οι δύο εταίροι υπολογίζονται ως μία ενιαία οντότητα που χαρακτηρίζεται από σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις. Οι επιχειρησιακές διεργασίες διακρίνονται από συνεχή διαδραστικότητα μεταξύ των ενεργών συμμετεχόντων, τα προβλήματα των οποίων αποτυπώνονται ώστε οι δραστηριότητες, οι πόροι και οι ίδιοι οι συμμετέχοντες να ενεργοποιούνται ανάλογα (Webster, 1965).

Η πιο βασική ίσως διαφοροποίησή τους έγκειται στο γεγονός ότι στην S-D Logic, η αξία καθορίζεται πάντα από τον δικαιούχο της υπηρεσίας (value-in-use), και η προσοχή εφίσταται στα πλεονεκτήματα που αποσπά αποκλειστικά ο πελάτης. Στο IMP, ο δικαιούχος ουσιαστικά επανακαθορίζεται κάθε φορά από τη σχέση που διαμορφώνεται και τα συγκεκριμένα προβλήματα που αναδύονται ή / και επιλύονται.

Επομένως, όσον αφορά στη διεργασία δημιουργίας αξίας, η S-D Logic τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο του πλαισίου της διεργασίας δημιουργίας αξίας, υποστηρίζοντας πως η δημιουργία αξίας είναι ιδιαίτερη για εκείνον. Με άλλα λόγια, η έννοια της αξίας δεν είναι ενσωματωμένη σε αγαθά που αγοράζονται ή άλλους πόρους, ούτε είναι ριζωμένη σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή διαδικασία στο πλαίσιο του αποδέκτη, αλλά η αξιολόγησή της είναι εφικτή όταν αυτά χρησιμοποιούνται (Vargo & Lusch, 2008). Η αξία άρα είναι μεν κάτι που συν-δημιουργείται από προμηθευτή και πελάτη, αλλά παρ' όλα αυτά, εκτιμάται από τον πελάτη. Έτσι, η S-D Logic, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο οι παρεχόμενες προσφορές / υπηρεσίες μπορούν να έχουν αξία για όλους τους εμπλεκόμενους σε ένα σύστημα δημιουργίας αξίας, αξία όμως που θα είναι αμοιβαία.

Σε αντίθεση, τα μοντέλα IMP, καθώς είναι τμήματα του ευρύτερου πλαισίου του βιομηχανικού μάρκετινγκ, δεν εστιάζουν ιδιαίτερα στην σχέση και την αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες ως καταναλωτικές μονάδες. Ο Vargo και οι συνεργάτες του υποστήριξαν ότι αυτό

αποτελεί αποτυχία που παρατηρείται κυρίως στα πλαίσια του βιομηχανικού μάρκετινγκ (Vargo et al, 2008). Κατ' αυτό τον τρόπο, το IMP ίσως είναι μια περισσότερο περιγραφική θεωρία. Ως αποτέλεσμα, οι δύο θεωρήσεις υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την διοικητική συμπεριφορά.

Επίσης, το IMP διαφοροποιείται ως προς τη θέση του ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν δυνατές, μοναδικές σχέσεις με μικρό αριθμό σημαντικών πελατών και προμηθευτών, οι οποίες διαφοροποιούνται μεταξύ τους παρά την προσπάθεια ομογενοποίησης τους με στόχο να επιτευχθούν μειώσεις κόστους. Επίσης, υπογραμμίζεται ότι μία σχέση μπορεί να γίνει αντιληπτή και κατανοητή μόνο ως μια διεργασία μέσα στο χρόνο, και όχι από την παρατήρηση σε μία δεδομένη χρονική στιγμή ή μέσα από μία σειρά δράσεων (Mouzas & Ford, 2009).

Καθώς για το IMP η αλληλεπίδραση είναι μια διεργασία με διάρκεια στο χρόνο, είναι πιθανό να περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμες θυσίες με στόχο μακροπρόθεσμα κέρδη. Οι δράσεις, αντιδράσεις και εκ νέου αντιδράσεις που εμπεριέχονται στην αλληλεπίδραση κατά τη διάρκεια του χρόνου συχνά εμπερικλείουν επενδύσεις σε συγκεκριμένες εμπορικές σχέσεις και στοιχεία τους από τον ένα ή και από τους δύο εταίρους. Με αυτόν τον τρόπο, η αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων αποτελεί πολύ συγκεκριμένη μορφή μιας έννοιας που χρησιμοποιείται σε όλες τις κοινωνικές επιστήμες. Η αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων και η ανταλλαγή δεν περιορίζονται στην επικοινωνία ή στην διαπραγμάτευση. Πραγματεύονται μια ουσιαστική διεργασία, η οποία οδηγεί στην τροποποίηση ή μετατροπή των δραστηριοτήτων και των πόρων των φορέων και των ίδιων των δρώντων – εταίρων (A-R-A Model).

Ο παράγοντας χρόνος δεν υπογραμμίζεται ιδιαίτερα στην S-D Logic, ενώ παράλληλα δεν αναγνωρίζεται ότι αξία μπορεί να προστεθεί από προμηθευτές ή μεσάζοντες. Ωστόσο, κάθε παράγοντας που εμπλέκεται στην ένταξη των πόρων είναι ταυτόχρονα και συν-δημιουργός αξίας (Vargo & Lusch, 2004). Συγκριτικά λοιπόν, στην S-D Logic η διαδικασία μετασχηματισμού περιορίζεται στους ίδιους τους πόρους. Έτσι, η S-D Logic οδηγεί σε ένα πιο ισομορφικό μοντέλο κατά το οποίο «όλοι οι φορείς που ενσωματώνουν πόρους (integrators)» (Vargo & Lusch, 2008). Το IMP όμως υποστηρίζει ότι όλοι οι συντελεστές σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων είναι μεσάζοντες και ότι, ως εκ τούτου ο όρος «μεσάζων» χάνει την αξία του. Κανένας εταίρος δεν είναι σε θέση να παρέχει μια λύση σε ένα πρόβλημα του άλλου από μόνος του. Ωστόσο, η έμφαση που δίνεται από το IMP στη μοναδικότητα της κάθε επιμέρους διεργασίας

αλληλεπίδρασης στο χρόνο και στο χώρο του δικτύου, περιορίζει σημαντικά τόσο τις γενικεύσεις που μπορούν να διατυπωθούν σχετικά με τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, όσο και τα κανονιστικά συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν.

Με βάση λοιπόν τις θέσεις του IMP, κάθε επεισόδιο αλληλεπίδρασης ερμηνεύεται από τους εταίρους και επηρεάζει με συνειδητό ή ασυνειδητό τρόπο την διάθεση του κάθε δρώντα - εταίρου για μελλοντική συνεργασία. Ωστόσο, για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί, και οι δύο εταίροι - μέλη μια δυάδας συμμετέχουν στις προσπάθειες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύονται, ή τουλάχιστον προσπαθούν να αλλάξουν την οπτική τους για αυτά τα προβλήματα (Pedersen et al., 2008). Έτσι, η αξία από ένα επεισόδιο αλληλεπίδρασης που απορρέει για έναν εταίρο δεν προκύπτει από κάποιο συστατικό στοιχείο του δεδομένου επεισοδίου, αλλά βασίζεται στην ερμηνεία του εταίρου για το πώς το επεισόδιο σχετίζεται με συγκεκριμένα προβλήματα που είναι μεγάλης σημασίας για εκείνον τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

3.2.3 Συμπεράσματα από την αντιπαράθεση των δύο θεωρήσεων

Επομένως, υπάρχουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ των θέσεων σχετικά με την αξία της S-D Logic και του πλαισίου IMP. Όμως, το IMP τονίζει τη σπουδαιότητα των υποκειμενικών και διαφορετικών ερμηνειών των εταίρων – δρώντων και τον διαχωρισμό μεταξύ μη σκόπιμων και σκόπιμων (δικτυακών) πτυχών της αλληλεπίδρασης.

Συμπερασματικά, πέρα από τις συγκλίσεις και αποκλίσεις των δύο θεωρήσεων, στο κομμάτι της αξίας οι θέσεις τους έχουν κάποια κοινά σημεία ενδιαφέροντος. Το περιεχόμενο της αξίας που συν-δημιουργείται στα πλαίσια μιας εμπορικής σχέσης μπορεί να ορισθεί από δύο συνιστώσες, την αξία ενός επεισοδίου (ή την αξία κάθε μεμονωμένης ανταλλαγής) και την αξία της σχέσης (την αξία της αλληλεπίδρασης):

Επεισοδιακή αξία: Η αξία ενός επεισοδίου ανταλλαγής για έναν συγκεκριμένο εταίρο – δρώντα (actor) είναι η αντίληψή του για τη συμβολή του επεισοδίου στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων του. Το πώς και με ποια στοιχεία το κάθε επεισόδιο θα συμβάλει στην επίλυση των προβλημάτων του εταίρου είναι ανά περίπτωση διαφορετικό.

Το IMP υπογραμμίζει την αδιάκοπη αλληλεπίδραση μεταξύ των εταιρών με τις σχετικές συνδέσεις δραστηριοτήτων, τους συνδέσμους πόρων και τους δεσμούς και συν-εξέλιξη των εταιρών (A-R-A Model) στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ιστού δραστηριοτήτων, πόρων και εταιρών σε ένα δίκτυο (Håkansson & Snehota, 1995). Η αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων δεν έχει τελικές απολήξεις: οι αξιολογήσεις του κάθε εμπλεκόμενου παράγοντα για την αξία ενός επεισοδίου αλληλεπίδρασης είναι πιθανό να μην συμπίπτουν, ενώ παράλληλα όλες οι αντιλήψεις εξαρτώνται από τον χρόνο.

Περαιτέρω, όπως είναι πλέον εμφανές, η αξιολόγηση ενός εταιρού - δρώντα για κάθε μεμονωμένο επεισόδιο σε μια σχέση και η υποκειμενική αξία που του αποδίδει θα επηρεάσει την εκτίμηση της αξίας της σχέσης στο σύνολό της και την επακόλουθη δικτύωση του εταιρού μέσα σε αυτή.

Αξία Σχέσης: Η αντιλαμβανόμενη αξία μιας εμπορικής σχέσης για έναν συγκεκριμένο εταιρό είναι η αντίληψή του για την πιθανή συνεισφορά της σχέσης στην αντιμετώπιση των σημερινών ή μελλοντικών προβλημάτων που εμφανίζονται στα πλαίσιά της, αλλά και στις αλληλεπιδράσεις της με άλλες σχέσεις.

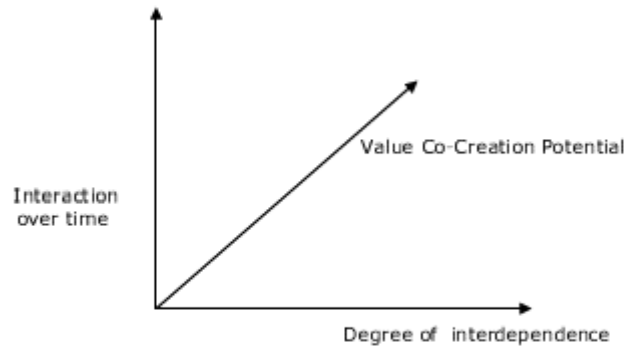
Η αξία μιας σχέσης σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο επηρεάζεται από τα αλληλένδετες δραστηριότητες των εταιρών, από την ετερογένεια (ή ιδιαιτερότητα) των πόρων τους και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί συνδέονται, αλλά και από την συνδεόμενη δραστηριοποίηση των ίδιων των εταιρών (Håkansson & Snehota, 1995). Υπογραμμίζεται πως όλα τα μέλη μιας εμπορικής σχέσης εκτιμούν την αξία των επεισοδίων και των σχέσεων τόσο για τους ίδιους όσο και για τους εταιρούς τους. Όλοι έρχονται αντιμέτωποι με ανταλλαγές μεταξύ εξασφάλισης και παροχής βραχυπρόθεσμης επεισοδιακής αξίας ή / και μακροπρόθεσμης αξίας σχέσης και επίσης όλοι οι εταιροί έρχονται αντιμέτωποι με ανταλλαγές των διαφόρων σχέσεών τους. Κανένας εταιρός δεν είναι ανεξάρτητος σε οποιαδήποτε από τις αλληλεπιδράσεις του, αλλά αλληλεπιδρά με βάση και την δραστηριοποίηση των υπόλοιπων σε όλο το δίκτυο. Ως εκ τούτου, τόσο η επεισοδιακή αξία όσο και η αξία της σχέσης εξαρτώνται και από τις υποκειμενικές αξιολογήσεις, ερμηνείες και ενέργειες των υπόλοιπων εταιρών στο δίκτυο.

3.3 Οι ευκαιρίες για συν-δημιουργία αξίας

Από την παραπάνω ανάλυση των ομοιοτήτων και των διαφορών, αλλά και από την συνολική βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, η προσέγγιση που υιοθετείται από την παρούσα μελέτη έχει ως θεμέλιο τις θέσεις του IMP. Το IMP επιλέχθηκε καθώς αποτελεί την περισσότερο προσανατολισμένη θεώρηση στην αλληλεπίδραση και εμπορική σχέση μεταξύ μιας δυάδας ή / και ενός δικτύου επιχειρήσεων. Ορίζει την εμπορική σχέση ως τη βασική μεταβλητή αξίας και το κεντρικό σημείο της ανάλυσης, καθώς ειδικά το Interaction Model προέκυψε από την συλλογή και ανάλυση εμπειρικών δεδομένων εμπορικών σχέσεων, και κατά συνέπεια καταλήγει σε αξιόπιστους δείκτες της ευημερίας μιας αλληλεπίδρασης. Επίσης, η S-D Logic υστερεί σε εφαρμογή στο χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ, ενώ παράλληλα δεν δίνει την αντίστοιχη με το IMP έμφαση στην ερμηνεία και την απολαβή αφελειών από τους εταίρους στα πλαίσια της σχέσης.

Επιπροσθέτως, όπως αναλύθηκε, στις βιομηχανικές αγορές το ενδιαφέρον της ανάλυσης κατευθύνεται τόσο προς τον προμηθευτή όσο και προς τον αγοραστή, οι οποίοι είναι εξίσου και ισότιμα ενεργοί στα πλαίσια μιας εμπορικής σχέσης. Εν αντιθέσει, οι θεωρήσεις που έχουν σαν αφετηρία προσεγγίσεις του καταναλωτικού μάρκετινγκ (όπως η S-D Logic) τείνουν να τοποθετούν τον τελικό πελάτη σε ένα πιο παθητικό ρόλο (ακόμα και στο χώρο του σχεσιακού μάρκετινγκ). Παρόλο που η S-D Logic αναγνωρίζει τον πελάτη ως συν-δημιουργό (co-creator) στη διεργασία δημιουργίας της αξίας, επικεντρώνεται κυρίως στο περιεχόμενο της αξίας που συν-δημιουργείται, στην υποκειμενική της αξιολόγηση και στους πόρους που από κοινού χρησιμοποιούνται. Δεδομένου ότι το IMP παρέχει μια πιο ρεαλιστική απεικόνιση της φύσης της σχέσης μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή, αποτελεί μια καλύτερη αφετηρία για την εξέταση των αλληλεπιδράσεων (Woo & Ennew, 2004).

Στο σύγχρονο IMP Group, η Brigitta Forsström (2003, 2004, 2005) διατύπωσε τη θέση πως οι ευκαιρίες συν-δημιουργίας αξίας προκύπτουν και εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση και την αλληλεξάρτηση μεταξύ δυο εταίρων. Διαγραμματικά, η πρόταση της Brigitta Forsström απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 10 - Εννοιολογική προσέγγιση μεταξύ αλληλεπίδρασης, αλληλεξάρτησης και προοπτικής συν-δημιουργίας αξίας (Forsström, 2005)

3.3.1 Αλληλεπίδραση (Interaction over time)

Στις προηγούμενες ενότητες, η έννοια της αλληλεπίδρασης αναλύθηκε εκτενώς. Έτσι λοιπόν, όταν δυο οργανισμοί διαθέτουν ετερογενείς πόρους, είναι λογικό και αποκτά νόημα το να αλληλεπιδρούν προκειμένου από κοινού να δημιουργήσουν αξία, με την προϋπόθεση βεβαίως να μπορούν να χρησιμοποιήσουν ο ένας τους πόρους του άλλου με ουσιαστικό τρόπο. Δεν υπάρχει μια απλή φόρμουλα για το πώς η σύμπραξη και η αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών θα πρέπει να βρίσκει πρακτική εφαρμογή, καθώς ουσιαστικά πρόκειται για μια διεργασία κοινωνικοποίησης μεταξύ των ανθρώπων των οργανισμών.

Σύμφωνα με την Forsström, (2003) ο ρόλος του βαθμού ανάμειξης (involvement) στα πλαίσια μιας αλληλεπίδρασης (ή μακροχρόνιας σχέσης) είναι πολύ κρίσιμος. Ο βαθμός ανάμειξης δύο εταίρων δεν είναι μια απόφαση που λαμβάνεται μονομερώς από οποιονδήποτε από τους εταίρους, αλλά αναδεικνύεται στα πλαίσια της αλληλεπίδρασης. Θα πρέπει να επιδιώκεται μια ισορροπία με βάση το αν οι αντιλαμβανόμενες ωφέλειες υπερτερούν των αντιλαμβανόμενων θυσιών στη διάρκεια της αλληλεπίδρασης. Προαπαιτούμενο για την ανάμειξη είναι η έντονη διαπροσωπική επικοινωνία, η σύμπραξη των δραστηριοτήτων και οι από κοινού προσαρμογές.

Έτσι λοιπόν, όταν οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται η μία με την άλλη κατά τη πάροδο του χρόνου, όταν δηλαδή αλληλεπιδρούν, έχουν την τάση να αρχίζουν να κάνουν προσαρμογές, προκειμένου να καταστεί η αλληλεπίδραση και η ανταλλαγή πιο εύρυθμη και αποδοτική. Οι προσαρμογές μπορεί να είναι πολλών ειδών - μπορεί

να σχετίζονται με τα προϊόντα, την οργάνωση, τις εγκαταστάσεις, τη ρουτίνα, την τεχνολογία κ.ά. Όσο περισσότερες προσαρμογές γίνονται, τόσο η προσφορά και η σχέση γίνονται ολοένα πιο σύνθετες και εξειδικευμένες.

Καθώς αυτές οι προσαρμογές εμπεριέχουν υψηλό κόστος, θα πρέπει να υπογραμμισθεί πως μια προσέγγιση υψηλής ανάμειξης δεν είναι πάντοτε η βέλτιστη εφικτή επιλογή.

Τέλος, η Forsström (2003) υπογραμμίζει πως η ετερογένεια των πόρων αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματολογίας περί αλληλεπίδρασης. Καθώς οι οργανισμοί κατέχουν ετερογενείς πόρους, δεν έχει σημασία το με ποιον έρχονται σε επαφή. Το μόνο που έχει νόημα είναι η αλληλεπίδραση με εκείνον τον εταίρο που έχει τους καταλλήλους πόρους. Ωστόσο, καμία πηγή πόρων δεν έχει αξία, αν δεν μπορεί να γίνει χρήση αυτής. Έτσι, αλληλεπιδρώντας με τον εταίρο που αποτελεί τον σωστό συνεργάτη και όντας σε θέση να χρησιμοποιήσει αυτούς τους πόρους με ουσιαστικό τρόπο, ο οργανισμός κατέχει το κλειδί για μια επιτυχή αλληλεπίδραση. Όπως το θέτουν και οι Håkansson et al. (2009): «... η αξία μιας συγκεκριμένης λύσης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι άλλοι μπορούν να σχετισθούν με αυτήν».

Βασική όμως και σχετική με την αλληλεπίδραση έννοια αποτελεί και εκείνη της ανταλλαγής. Σε μια εννοιολογική διερεύνηση της έννοιας της ανταλλαγής οι Håkansson και Prenkert (2004) υποστηρίζουν ότι «μέσω της ανταλλαγής οι δυνητικές υπηρεσίες των πόρων απελευθερώνονται και προκύπτει αξία». Η αξία επομένως προκύπτει από την υλοποίηση των δυνητικών υπηρεσιών που βρίσκονται σε πόρους - η διαδικασία αξιοποίησης του δυναμικού τους εξαρτάται από το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα ανταλλαγή (Snehota 1990).

3.3.2 Βαθμός Αλληλεξάρτησης (Degree of Interdependence)

Εν πρώτοις, θα πρέπει να γίνει ένας ξεκάθαρος διαχωρισμός μεταξύ εξάρτησης και αλληλεξάρτησης. Η εξάρτηση προϋποθέτει ότι το ένα μέλος μιας εμπορικής σχέσης βρίσκεται σε ασθενέστερη θέση σε σχέση με το άλλο που βρίσκεται σε πιο ισχυρή (Emerson, 1962). Η εξάρτηση αφορά σε περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις. Επομένως, οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες, αλλά δεν είναι συνώνυμες. Η αλληλεξάρτηση χρησιμοποιείται από την Forsström (2005) όπως την όρισαν οι Pfeffer και Salancik (1978) στη θεωρία τους περί της εξάρτησης των πόρων.

Η αλληλεξάρτηση λοιπόν δεν είναι απλώς η αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ δύο εταίρων, αλλά μπορεί να εξηγηθεί μέσα από περισσότερες από μία αιτιώδεις σχέσεις. Υπάρχει μόνο όταν κανένας από τους δύο δεν μπορεί να ελέγξει εξ ολοκλήρου όλες τις απαραίτητες συνθήκες προκειμένου να επιτευχθεί μια ενέργεια ή να αποκτηθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας ενέργειας. Η αλληλεξάρτηση θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως μια εν δυνάμει επικοινωνιακή δύναμη, η οποία μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για την από κοινού δημιουργία ενός αποτελέσματος, ή να το κίνητρο προκειμένου οι εταίροι μιας αλληλεπίδρασης να συμπράξουν και να λύσουν προβλήματα.

Η αλληλεξάρτηση ενός εταίρου με τους άλλους μπορεί μεν να του επιτρέπει να δραστηριοποιείται, αλλά παράλληλα τον περιορίζει κατά ένα τρόπο, καθώς ένας μοναδικός εταίρος δεν είναι σε θέση να σχεδιάσει, να αναπτύξει ή να εφαρμόσει μια στρατηγική που θα μπορούσε πραγματικά να χαρακτηριστεί ως ανεξάρτητη. Η κατάσταση αυτή αναφέρεται ως το πρώτο από τα τρία παράδοξα του δικτύου (Håkansson & Snehota, 2002). Έτσι λοιπόν, οι σχέσεις ενός εταίρου είναι ταυτόχρονα και η βάση και το εμπόδιο για τις συναλλαγές και την ανάπτυξη του, και επομένως η ιδέα ενός δικτύου ετερογενών συνδεδεμένων πόρων, αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων και αλληλοσυνδεδεμένων παραγόντων, συγκεκριμένως ορισμένων στο χώρο και το χρόνο, περιορίζει περαιτέρω την έννοια του ανεξάρτητου επιχειρηματικού εταίρου.

Συνεχίζοντας, ως δεύτερο παράδοχο του δικτύου ορίζεται το γεγονός πως οι εμπορικές σχέσεις ενός εταίρου - δρώντα μπορεί να θεωρούνται αποτέλεσμα της στρατηγικής του, αλλά είναι εξίσου έγκυρο να δούμε τον εταίρο ως αποτέλεσμα των σχέσεων και της παράλληλης εξέλιξης των υπόλοιπων εταίρων στα πλαίσιά τους.

Τέλος, το τρίτο παράδοχο του δικτύου υποδηλώνει ότι όλοι οι εταίροι προσπαθούν να ασκήσουν κάποιο έλεγχο στο επιχειρηματικό τοπίο στο οποίο λειτουργούν, όμως ένας τέτοιος έλεγχος περιορίζει την αντιμετώπιση του προβλήματος από τους υπόλοιπους εταίρους του δικτύου σχέσεων καθώς και την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Οι διάφορες αλληλεξαρτήσεις μπορούν με βάση την σχετική βιβλιογραφία να χωρισθούν σε τρεις κατηγοριοποιήσεις: Διαδοχική αλληλεξάρτηση (Sequential or

Serial interdependence), Συγκεντρωτική αλληλεξάρτηση (Pooled interdependence) και Αμοιβαία αλληλεξάρτηση (Reciprocal interdependence) (Forsström, 2005).

Διαδοχική αλληλεξάρτηση σημαίνει ότι ένας εταίρος δίνει σε έναν άλλο (Borys & Jemison, 1989) και πως η εκροή μιας δραστηριότητας αποτελεί εισροή μιας άλλης. Το σκεπτικό για τη διαδοχική αλληλεξάρτηση είναι ότι οι οικονομίες ενοποίησης (economies of integration) μπορούν να αποκτηθούν. Αυτές μπορεί να σχετίζονται με την τεχνολογία ή με τη διοίκηση, και να έχουν μια θετική επίδραση στο κόστος, καθώς και αυξανόμενες υπηρεσίες σε σχέση με ένα συγκεκριμένο εταίρο. Η λογική της εφοδιαστικής αλυσίδας βρίσκεται στην αξιοποίηση των διαδοχικών αλληλεξαρτήσεων (Håkansson & Persson, 2004).

Συγκεντρωτική αλληλεξάρτηση σημαίνει ότι η συμμαχία εταίρων προσφέρει μια ποικιλία πόρων και ότι αμφότερα τα μέρη αντλούν από αυτή τη δεξαμενή των πόρων (Borys & Jemison 1989). Τα μέρη είτε σχετίζονται με μια τρίτη δραστηριότητα είτε μοιράζονται ένα κοινό αγαθό και μαζί σχηματίζουν ένα τεχνολογικό ή διαχειριστικό σύστημα. Η αποτελεσματική εκμετάλλευση αυτού του τύπου αλληλεξάρτησης συνδέεται με τις οικονομίες κλίμακας ή φάσματος (Håkansson & Persson, 2004).

Αμοιβαία αλληλεξάρτηση ορίζεται ως: «η αμοιβαία ανταλλαγή των εισροών και εκροών μεταξύ των δύο μερών» (Håkansson & Persson 2004). Τα μέρη ανταλλάσσουν εκροές και υπάρχει ανάγκη να μάθει το ένα από το άλλο. Κατά συνέπεια, ένα υβρίδιο που χαρακτηρίζεται από αμοιβαία αλληλεξάρτηση απαιτεί ένα ευρύτερο ταίριασμα μεταξύ των ενεργειών των εμπλεκόμενων οργανισμών από κάποιο υβρίδιο που χαρακτηρίζεται από άλλους τύπους αλληλεξάρτησης (Borys & Jemison 1989). Σε μία μελέτη πέντε διαφορετικών επιχειρήσεων των Håkansson και Persson (2004) διαπιστώθηκε ότι τα οφέλη της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης συνδέθηκαν είτε με βελτιωμένες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων είτε με την εξασφάλιση μιας πιο αποτελεσματικής χρήσης πόρων και οικονομίες καινοτομίας.

Ένα από τα συμπεράσματα της μελέτης των Håkansson και Persson (2004) είναι ότι τα διαφορετικά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εκμετάλλευσης διαφόρων τύπων αλληλεξαρτήσεων, δηλαδή μέσω οικονομιών ενοποίησης, οικονομιών κλίμακας και φάσματος, και οικονομιών καινοτομίας. Οι οικονομίες ενοποίησης μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εκμετάλλευσης των διαδοχικών αλληλεξαρτήσεων. Η επιτυχής εκμετάλλευση των συγκεντρωτικών

αλληλεξαρτήσεων μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και φάσματος, ενώ η εκμετάλλευση των αμοιβαίων αλληλεξαρτήσεων οδηγεί σε οικονομίες καινοτομίας. Η αξιοποίηση αμοιβαίων αλληλεξαρτήσεων σημαίνει για τους εταίρους «να επιδιώκουν οικονομίες προσαρμοστικότητας και αλλαγής. Με άλλα λόγια για να είναι καινοτόμοι, ευέλικτοι και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές».

Θα πρέπει να υπογραμμισθεί πως παρόλο που στην οικονομική θεωρία η εξάρτηση παραδοσιακά θεωρείται ως κάτι αρνητικό, που απαγορεύει στις δυνάμεις της αγοράς να ενεργήσουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, ωστόσο, στην περίπτωση των μακροπρόθεσμων βιομηχανικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτή - αγοραστή, τόσο η εξάρτηση όσο και η αλληλεξάρτηση μπορεί να θεωρηθούν ως κάτι θετικό.

3.3.3 Πιθανότητα Συν-Δημιουργίας Αξίας (Value co-creation Potential)

Η αλληλεξάρτηση προσφέρει μια ευκαιρία για συν-δημιουργία αξίας αν και μόνο αν διαχειρισθεί και εκμεταλλευθεί με έναν γόνιμο τρόπο. Η συν-δημιουργία αξίας απαιτεί από κοινού επενδύσεις, συνδέσμους όπως επίσης και αμοιβαία μάθηση και γνώση προκειμένου να είναι οι εταίροι ικανοί να εκμεταλλευθούν και να αναπτύξουν τους πόρους που έχουν στην διάθεσή τους. Ανισόρροπες αλληλεξαρτήσεις οδηγούν σε σχέσεις εξουσίας, ενώ με αυξημένη αλληλεξάρτηση η πιθανότητα συν-δημιουργίας αυξάνει.

Βέβαια, το ταίριασμα μεταξύ των λειτουργιών δύο εμπλεκόμενων επιχειρήσεων είναι κάτι που δεν μπορεί να προβλεφθεί ή να σχεδιαστεί εκ των προτέρων, αλλά εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μερών (Borys & Jemison, 1989). Ως εκ τούτου, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί εκ των προτέρων το αποτέλεσμα της υλοποίησης της πιθανότητας συν-δημιουργίας αξίας. Το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης εξαρτάται κατά πολύ από το πώς αυτή η πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας αξιολογείται και εκτιμάται από τους εταίρους, από το πώς χρησιμοποιείται, με ποιον τρόπο οι πόροι κατανέμονται και επιμερίζονται, καθώς και από το τι προτεραιότητα η σχέση αυτή έχει για την διοίκηση των ομόλογων οργανισμών. Η πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας πραγματοποιείται μέσω διεργασιών συν-δημιουργίας αξίας που στοχεύουν στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (όπως για παράδειγμα αναφέρθηκε στο μοντέλο των Payne, Storbacka & Frow στο Κεφάλαιο 1).

Αξίζει να αναφερθεί πως Forsström (2005), με την έννοια της αξίας δεν εννοεί σε καμία περίπτωση αυτήν την νομισματικής αξίας, αλλά υιοθετεί την οπτική των De Chernatory et al. (2000) σύμφωνα με την οποία αξία στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων θα πρέπει να θεωρείται η υποκειμενικά αντιλαμβανόμενη ανταλλαγή μεταξύ των συνολικών οφελών και θυσιών.

3.4 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, οι εμπορικές σχέσεις χαρακτηρίζονται αφενός από την αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων, η οποία διαρκεί στον χρόνο, και αφετέρου από την αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων εταίρων. Οι δραστηριότητες και οι πόροι και των δυο οργανισμών είναι αλληλοσυνδεδεμένες, ενώ από κοινού παράγουν κάτι που ο κάθε εταίρος μεμονωμένα δεν θα μπορούσε να επιτύχει από μόνος του. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων στις βιομηχανικές αγορές ταυτίζεται με την έννοια της εμπορικής σχέσης. Με τη συνένωση των δυνάμεων, οι εταίροι μπορούν να προσφέρουν στον πελάτη ανώτερη αξία σε σύγκριση με αυτή που προσφέρουν οι άλλοι ανταγωνιστές στην ίδια αγορά.

Εφαρμόζοντας λοιπόν τη λογική του IMP σε δύο ενεργούς εταίρους μιας εμπορικής σχέσης, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι όταν μελετάμε δυαδικές επιχειρηματικές σχέσεις με ένα αγοραστή και προμηθευτή, και τα δύο μέρη δημιουργούν ενεργά αξία μέσω της αλληλεπίδρασης στη σχέση. Αυτό καθιστά δικαιολογημένο να χρησιμοποιείται η έννοια της συν-δημιουργίας αξίας, και επομένως γίνονται κατανοητές οι παράμετροι εκείνες που εναρμονίζονται και αξιολογούνται από τους εταίρους ως κρίσιμες για την παροχή αξίας (όπως οι συνδέσεις δραστηριοτήτων, οι σύνδεσμοι πόρων και οι δεσμοί εταίρων). Λαμβάνοντας δε υπόψη και τις θεωρήσεις του δικτύου, οι μακροχρόνιες σχέσεις αλληλεπίδρασης θεωρούνται ως κάτι που χαρακτηρίζει τη ζωή των επιχειρήσεων, με την ανταλλαγή να φαίνεται πως λαμβάνει χώρα εντός των σχέσεων αλληλεπίδρασης.

Βασικό λοιπόν συμπέρασμα από την πιο πάνω εννοιολογική μελέτη εξάγεται ότι όταν δύο οργανισμοί κατέχουν ετερογενείς πόρους, είναι λογικό να αλληλεπιδρούν προκειμένου να δημιουργήσουν κάτι μαζί, υπό την προϋπόθεση ότι μπορεί ο ένας να κάνει χρήση των πόρων του άλλου με ουσιαστικό τρόπο. Η χρήση των πόρων του ενός από τον άλλο απαιτεί αλληλεπίδραση. Η αλληλεπίδραση, με την πάροδο του χρόνου, δημιουργεί έναν ορισμένο βαθμό εξάρτησης και αλληλεξάρτησης. Η

αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών μπορεί να λεχθεί ότι άξιζε εάν τα μέρη θεωρούν ότι τα αναμενόμενα οφέλη από την αλληλεπίδραση είναι μεγαλύτερα από τις αντιλαμβανόμενες θυσίες. Εάν προστεθεί και ο παράγοντας της αλληλεξάρτησης στην εξίσωση, δηλαδή ότι και τα δύο μέρη είναι απαραίτητα προκειμένου να γίνουν αντιληπτά τυχόν οφέλη και θυσίες, υπάρχει πιθανότητα για συν-δημιουργία αξίας. Επομένως, αν υπάρχει αλληλεξάρτηση, υφίσταται και η πιθανότητα για συν-δημιουργία αξίας. Με την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση η δυνατότητα συν-δημιουργίας αξίας αυξάνεται. Αν δεν υπάρχει αλληλεξάρτηση, τα δύο μέρη μπορούν να δημιουργήσουν αξία από μόνα τους ανεξάρτητα, σε αντίθεση με την συν-δημιουργία αξίας όπου η αλληλεξάρτηση αποτελεί αναγκαία (αλλά όχι ικανή!) συνθήκη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΛΥΣΗ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ DYADIC CASE STUDY

4.1 Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία μελετά την έννοια της αξίας στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ εφαρμόζοντας θεωρίες περί αξίας στο βιομηχανικό μάρκετινγκ και στην προσέγγιση της αλληλεπίδρασης ειδικότερα. Εμπειρικά, η μελέτη εστιάζει στη συγκριτική παρουσίαση και ανασκόπηση των υπάρχουσών θεωρήσεων και της σχετικής βιβλιογραφίας και την σύμπτυξη τους με βασικό σκοπό την ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου για την περιγραφή του τρόπου συν-δημιουργίας αξίας στο κανάλι διανομής. Επιπροσθέτως, εστιάζει στο να μελετήσει μία περίπτωση, μία κομβική δυάδα, δηλαδή μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ ενός βιομηχανικού αγοραστή και ενός μεταπωλητή, προκειμένου να συλλεχθούν πρωταρχικά εμπειρικά στοιχεία για έναν πρώτο έλεγχο της εφαρμοστικότητας του αναπτυχθέντος θεωρητικού μοντέλου.

Περιορισμός της μελέτης αποτελεί ότι εστιάζει μόνο σε μία δυάδα ενώ λαμβάνει ελάχιστα υπόψη της το ευρύτερο δίκτυο. Οι Möller και Halinen (1999) επικρίνουν τις δυαδικές μελέτες, επειδή αποτυγχάνουν να λάβουν υπόψη τους την πολυπλοκότητα της δυαδικής αλληλεπίδρασης λόγω της όσμωσης και της συνεκτικότητας. Η επιλεγείσα προσέγγιση, ωστόσο, δίνει καλή πρόσβαση σε εμπειρικό υλικό και τα δύο αλληλεπιδρώντα μέρη είναι ο εστιακών παράγοντας.

Σε αυτό το κεφάλαιο, ακολουθεί μια θεωρητική ανασκόπηση για την μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης καθώς και για τις μελέτες περίπτωσης στο χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ, η σπουδή της οποίας οδήγησε στην επιλογή των συγκεκριμένων τρόπων έρευνας στην παρούσα εργασία.

4.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Η βιβλιογραφική επισκόπηση στα πλαίσια μιας έρευνας ορίζεται ως η συστηματική, σαφής, ολοκληρωμένη και ικανή να αναπαραχθεί μέθοδος αναγνώρισης, αξιολόγησης και σύνθεσης του υπάρχοντος ολοκληρωμένου και καταγεγραμμένου έργου που έχει παραχθεί από επιστήμονες, ερευνητές και επαγγελματίες (Fink, 2009). Ο σύνθετος χαρακτήρας μιας έρευνας, ειδικότερα σε ακαδημαϊκό επίπεδο, απαιτεί εμπειριστατωμένες και εξελιγμένες αξιολογήσεις της ανά περίπτωση σχετικής βιβλιογραφίας, και παρόλη την σημαντικότητά της, η μεθοδολογία μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης έχει μελετηθεί ελάχιστα στην βιβλιογραφία.

Ο Cooper (1998) επιχειρεί τον διαχωρισμό της έννοιας της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε δύο επιμέρους τύπους, την ερευνητική σύνθεση (research synthesis) και την θεωρητική ανασκόπηση (theoretical review):

1. *Ερευνητική Σύνθεση (Research Synthesis)*: Επικεντρώνεται σε εμπειρικές μελέτες και επιδιώκει μια σύνοψη αντλώντας συνολικά συμπεράσματα από πολλές ξεχωριστές έρευνες οι οποίες ελέγχουν σχετικές ή ταυτόσημες υποθέσεις. Στοχεύει στο να παρουσιάσει την κατάσταση των γνώσεων σχετικά με το πλαίσιο της μελέτης και να αναδείξει σημαντικά θέματα που η έρευνα έχει αφήσει άλυτα.
2. *Θεωρητική Ανασκόπηση (Theoretical Review)*: Επικεντρώνεται στην παρουσίαση θεωριών οι οποίες εξηγούν ένα συγκεκριμένο φαινόμενο και στην σύγκρισή τους με βάση το εύρος, την εσωτερική συνοχή και τη φύση των προβλέψεών τους. Περιέχουν συνήθως περιγραφές κρίσιμων πειραμάτων που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί ή προταθεί και εκτιμήσεις σχετικά με το ποιές θεωρήσεις είναι ισχυρότερες και συνεπέστερες βάσει των γνωστών αντιλήψεων. Συχνά, αναδιατυπώνουν ή/και ενοποιούν αφηρημένες έννοιες από διαφορετικές θεωρίες.

Οι ερευνητικές συνθέσεις είναι συχνότερες, θα πρέπει όμως να αναφερθεί πως και οι θεωρητικές ανασκοπήσεις συνήθως περιλαμβάνουν στοιχεία μιας ερευνητικής σύνθεσης. Επομένως, μια διεξοδική βιβλιογραφική ανασκόπηση περιλαμβάνει συνήθως έναν συνδυασμό αρκετών από τους πιο πάνω παράγοντες, με αποτέλεσμα να μην μπορεί εύκολα να καταταχθεί ξεκάθαρα σε έναν από τους δύο τύπους.

Σύμφωνα με τους Boote και Beile (2005), μια διεξοδική και μελετημένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποτελεί το θεμέλιο και την βασική πηγή έμπνευσης για μια ουσιαστική και χρήσιμη έρευνα. Δεδομένου επομένως ότι αποτελεί το θεμέλιο κάθε ερευνητικού έργου, η βιβλιογραφική ανασκόπηση καλείται να επιτύχει πολλούς σημαντικούς στόχους, θέτοντας το ευρύτερο πλαίσιο της μελέτης, οριοθετώντας με σαφήνεια τι εμπίπτει και τι όχι στο πεδίο εφαρμογής της ανάλυσης, δικαιολογώντας τις αποφάσεις αυτές, και τέλος, τοποθετώντας μια υπάρχουσα βιβλιογραφία σε ένα ευρύτερο επιστημονικό και ιστορικό πλαίσιο.

Επίσης, οι Boote και Beile υποστηρίζουν πως μια επιτυχημένη βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν περιλαμβάνει μόνο τους ισχυρισμούς που διατυπώνονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, αλλά επίσης εξετάζει κριτικά τις μεθόδους έρευνας που έχουν χρησιμοποιηθεί, προκειμένου να γίνεται καλύτερα κατανοητό το κατά πόσον αιτιολογούνται οι αναφερθέντες ισχυρισμοί. Μια τέτοια εξέταση της βιβλιογραφίας, επιτρέπει στον αναλυτή να διακρίνει τι έχει μαθευτεί και επιτευχθεί στον τομέα της μελέτης και τι απομένει ακόμα για να μαθευτεί και να επιτευχθεί. Επιπλέον, αυτό το είδος της κριτικής και συγκριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επιτρέπει στον αναλυτή όχι μόνο να συνοψίσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία, αλλά και να την συνθέσει εκ νέου με τρόπο που να επιτρέπει μια νέα οπτική γωνία. Έτσι, μια καλή επισκόπηση της βιβλιογραφίας είναι η βάση για μια τόσο θεωρητική όσο και μεθοδολογική εκλέπτυνση, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα και τη χρησιμότητα των μετέπειτα ερευνών στον συγκεκριμένο τομέα μελέτης.

Συνεχίζοντας, οι Booth et al. (2012), υποστηρίζουν πως η καλή σύνθεση στοιχείων στα πλαίσια μιας έρευνας μπορεί γενικά να δώσει την πιο αξιόπιστη εκτίμηση της αποτελεσματικότητας μιας συγκεκριμένης λύσης. Παράλληλα, όπως υπογραμμίζουν, μπορεί να προσδιορίσει κενά στις γνώσεις που απαιτούν περαιτέρω έρευνα, καθώς αναδεικνύει αδυναμίες σε αποδεικτικά στοιχεία και επιτρέπει περισσότερη διαφάνεια σχετικά με τους παράγοντες που έχουν ληφθεί υπόψη σε μια έρευνα ή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μία εκτίμηση της ισχύος και της διαθεσιμότητας των απαραίτητων στοιχείων αλλά και της ποιότητας των ερευνών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί, ενώ παράλληλα μπορεί να βοηθήσει στο να γίνει κατανοητό το κατά πόσον ευρήματα που έχουν προκύψει παρουσιάζουν συνέπεια με βάση πολλαπλές μελέτες.

Επιπροσθέτως, ο Kumar (2011) χαρακτηρίζει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ως μια συνεχή διεργασία, η οποία ξεκινάει πριν από την οριστικοποίηση του ακριβούς ερευνητικού προβλήματος και συνεχίζει έως ότου τελειώσει η έκθεση των αποτελεσμάτων. Εντοπίζει έτσι και ένα παράδοξο: ένας ερευνητής δεν μπορεί να προχωρήσει σε μια αποτελεσματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εάν δεν έχει διατυπώσει ένα ερευνητικό πρόβλημα, όμως η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παίζει σημαντικότατο ρόλο στον ακριβή καθορισμό του ερευνητικού προβλήματος.

Ενδιαφέρον σημείο αποτελεί το ότι σύμφωνα με τον Hart (1998) η «τέλεια» βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ανέφικτη. Όλες οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις, ανεξάρτητα από την θεματολογία τους, είναι γραμμένες από μια συγκεκριμένη οπτική γωνία ή περισσότερο συγκεκριμένα, από την άποψη του αναλυτή. Μεροληψία από άποψη αξιολογικών κρίσεων, απόψεων, ηθικολογίας και ιδεολογίας μπορεί συχνά να παρατηρηθεί πως έχει εισβάλει ή σχηματιστεί ακόμα και από το σημείο εκκίνησης της ανασκόπησης. Επίσης, η ιδιοτυπία του μελετητή συνεπάγεται και έναν ιδιότυπο αναγνώστη, καθώς οι μελετητές συνήθως γράφουν με ένα συγκεκριμένο είδος αναγνώστη στο μυαλό, εκείνον που πιθανώς θέλουν να επηρεάσουν. Κατά συνέπεια, αυτοί οι παράγοντες είναι που καθιστούν μια βιβλιογραφική ανασκόπηση με τον έναν ή τον άλλον τρόπο υποκειμενική.

Συμπερασματικά, σε μια έρευνα η πρώτη ανάγνωση της βιβλιογραφίας θα πρέπει να έχει μια διερευνητική φύση, με πρωταρχικό στόχο να καταλήξει ο αναλυτής κατά πόσον τα επιμέρους τμήματά της φέρουν συνάφεια και εμπίπτουν στο θέμα της ανάλυσης. Στην συνέχεια απαιτείται μια κριτική και αξιολογική ματιά, προκειμένου να αποφασισθεί ποιο υλικό και σε ποιον βαθμό μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά για τους σκοπούς της έρευνας. Τέλος, μελετώντας τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα άλλα και τις συστάσεις και προτάσεις των υπάρχουσών ερευνών, εντοπίζονται τυχόν ομοιότητες ή ασυνέπειες αλλά και κενά στον τομέα της μελέτης, που οδηγούν στην διατύπωση νέων θεωριών και την διεξαγωγή νέων ερευνών. Σε κάθε περίπτωση, αν και ένας βαθμός υποκειμενικότητας είναι αναπόφευκτος, η ανασκόπηση θα πρέπει να είναι συστηματική, σαφής και ολοκληρωμένη καθώς έτσι θα αποτελέσει γερό θεμέλιο για την περαιτέρω ανάπτυξη της μελέτης.

4.3 Μελέτες περίπτωσης στο βιομηχανικό μάρκετινγκ

Είναι μάλλον εμφανές πως δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύνολο συστάσεων «βέλτιστων πρακτικών» στο επιστημονικό πλαίσιο του βιομηχανικού μάρκετινγκ, αν και ο Robert K. Yin παραμένει το σημείο αναφοράς για τους υπόλοιπους συγγραφείς. Επί παραδείγματι, οι Halinen & Törnroos (2005) επηρεάστηκαν από τον Yin και εν συνεχεία σχημάτισαν τη διαδικασία της έρευνας περίπτωσης στα πλαίσια ενός δικτύου στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Κατ' ουσίαν, σύμφωνα με τις θέσεις τους, η διαδικασία της μελέτης περίπτωσης είναι γραμμική, με ξεκάθαρα αναγνωρίσιμες φάσεις και αντίστοιχες αποφάσεις, ενώ παρέχουν προτάσεις για τη βέλτιστη πρακτική σε κάθε στάδιο.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό που έχει δώσει ο ίδιος ο Yin (2009), η μελέτη περίπτωσης «είναι μία εμπειρική έρευνα που ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής ειδικά όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου δεν είναι εμφανή». Η βέλτιστη λοιπόν πρακτική σύμφωνα με τον Yin βρίσκεται αφενός στον σαφή προσδιορισμό του σκοπού της έρευνας και της ανάπτυξης της θεωρίας πριν τη συλλογή δεδομένων, και αφετέρου στον καθορισμό των βασικών χαρακτηριστικών του σχεδιασμού της περίπτωσης (π.χ. απλή έναντι πολλαπλών) και των ορίων της περίπτωσης χρησιμοποιώντας πολλαπλές πηγές στοιχείων (συμπεριλαμβανομένων των ποσοτικών μεθόδων). Ο καθορισμός των χαρακτηριστικών του σχεδιασμού και των ορίων της περίπτωσης είναι απαραίτητος προκειμένου όλα τα στοιχεία να συγκλίνουν σε μία μοναδική εξήγηση, τηρώντας τα πρότυπα της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας, και δομώντας την αναφορά (report) της περίπτωσης κατά τρόπο που να είναι ευθυγραμμισμένος με τον σκοπό της έρευνας. Ενώ ο Yin αναφέρεται ευρέως και παραμένει το σημείο εκκίνησης για κάθε συζήτηση σχετική με την περιπτωσιολογική έρευνα στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, παρά όλα αυτά έχουν προκύψει αποκλίνουσες απόψεις και έχουν προταθεί εναλλακτικές προσεγγίσεις και βέλτιστες πρακτικές.

Πιο συγκεκριμένα, η κριτική και η συζήτηση έχουν επικεντρωθεί αφενός στον ορισμό του Yin περί μελέτης περίπτωσης, αφετέρου στην χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων, την επανεξέταση των φιλοσοφικών θεμελίων της περιπτωσιολογικής έρευνας και τέλος στη διαδικασία δημιουργίας θεωρίας από τη μελέτη περίπτωσης.

Πίσω από αυτές τις συζητήσεις βρίσκεται μία αυξανόμενη αμφισβήτηση των θετικιστικών¹ παραδοχών και στόχων.

Εν πρώτοις, ο ορισμός του Yin δεν έχει γίνει άκριτα αποδεκτός. Οι προδιαγραφές του σχετικά με το ότι μια περιπτώσιολογική μελέτη αφορά σε ένα σύγχρονο φαινόμενο εγείρουν ερωτηματικά. Όπως υποστηρίζουν οι Dubois & Araujo (2004), η διαφορά μεταξύ ιστορικών και σύγχρονων γεγονότων είναι αδύνατο να διατηρηθεί από τη στιγμή που «η ιστορία είναι πάντα κωδικοποιημένη στις δομές που σχηματίζουν τις τρέχουσες επιλογές». Αυτή η υπόθεση έχει οδηγήσει και σε ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη χρήση μελετών περίπτωσης στη διαδικαστική έρευνα, καθώς και προς την αμφισβήτηση των μελετών «στιγμιότυπου» (Plakoyiannaki & Saren, 2006). Η διαδικαστική έρευνα όμως απαιτεί την εξερεύνηση διαφορετικών μεθόδων συλλογής δεδομένων και ανάλυσης. Για παράδειγμα, ο Welch (2000) υποστηρίζει ότι η «αρχαιολογία» των δικτύων των επιχειρήσεων μπορεί να βρεθεί σε αρχαιακά έγγραφα, μία πηγή που σπάνια χρησιμοποιείται στη βιομηχανική έρευνα μάρκετινγκ.

Εν δεύτεροις, η χρήση πολλαπλών πηγών στοιχείων έχει προκαλέσει διάφορες συζητήσεις μεταξύ των μελετητών του βιομηχανικού μάρκετινγκ. Η λογική που υποστηρίζεται από τον Yin (2009) σύμφωνα με την οποία οι έξι διαφορετικές πηγές δεδομένων (τεκμηρίωση, έγγραφα αρχεία, συνεντεύξεις, άμεση παρατήρηση, συμμετοχική παρατήρηση, φυσικά αντικείμενα) συγκλίνουν σε μία μοναδική εξήγηση, απομακρύνει μεν τα προβλήματα της ασυμμετρίας, αλλά εγείρεται ο προβληματισμός για το πώς μπορεί να γίνει η διαχείριση των περιπτώσεων κατά τις οποίες τα στοιχεία δείχνουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις (Halinen & Törnroos, 2005).

Επιπλέον, τίθεται και το θέμα της αυξανόμενης συνειδητοποίησης των περιορισμών των συνεντεύξεων ως πηγή δεδομένων. Οι Woodside και Wilson (2003) υποστηρίζουν ότι οι συνεντεύξεις θα πρέπει να θεωρούνται ως μια μορφή «παρουσίασης δεδομένων», με τους πληροφοριοδότες να παράγουν στις απαντήσεις τους μία «κατασκευασμένη εικόνα εξιδανικευμένης πράξης» που δεν μπορεί να συμμορφωθεί με τα «επιχειρησιακά δεδομένα» που αποκτούνται από την παρατήρηση και το υλικό τεκμηρίωσης. Έτσι, το αποτέλεσμα μπορεί στην

¹ Ο Θετικισμός είναι ένα επιστημονικό φιλοσοφικό δόγμα το οποίο υποστηρίζει πως μία πρόταση ή ένας φυσικός νόμος είναι αληθής μόνο όταν είναι λογικά επαληθεύσιμος. Η επαλήθευση θα πρέπει να είναι κατ' ανάγκην έμμεση, δηλαδή μία πρόταση είναι αληθής μόνο όταν αν, συνδυαζόμενη με κάποια άλλη αληθή πρόταση, δίνει αληθή συμπεράσματα.

πραγματικότητα να είναι μία πολυφωνική, αντί συγκλίνουσα, κατανόηση της εξετασθείσας μελέτης περίπτωσης.

Συνεχίζοντας, παρόλο που οι φιλοσοφικές παραδοχές του Yin δεν είναι σαφώς διατυπωμένες, αυτές αποκαλύπτονται κατά την επιδίωξη του για αντικειμενικότητα και αποδοχή του θετικιστικού στόχου για γενικεύσιμους νόμους. Ο Easton (1998) τάσσεται υπέρ μιας κριτικής ρεαλιστικής προσέγγισης ως εναλλακτικής λύσης σε αυτές τις θετικιστικές έννοιες της γενίκευσης και της αιτιότητας. Υποστηρίζει ότι η κρίσιμη ρεαλιστική εναλλακτική, η οποία αποδέχεται ότι τα αποτελέσματα των τυχόν αιτιολογικών μηχανισμών ποικίλλουν ανάλογα με το πώς οι αιτιατές δυνάμεις συνδυάζονται σε κάθε δεδομένη κατάσταση, είναι κατάλληλη για την κατά τα συμφραζόμενα βασισμένη φύση της έρευνας περίπτωσης.

Μια άλλη εναλλακτική λύση στους ισχυρισμούς της θετικιστικής γνώσης μπορεί να βρεθεί στις θέσεις του Gummesson (2003), ο οποίος υποστηρίζει ότι στην πραγματικότητα όλη η έρευνα είναι ερμηνευτική, δεδομένου ότι κάθε στρώμα του «οικοδομήματος» της έρευνας – φιλοσοφικά θεμέλια, ανάλυση και παραγωγή δεδομένων, καθώς και παρουσίαση των αποτελεσμάτων – είναι εμποτισμένη με την υποκειμενικότητα της έρευνας, τη διυποκειμενικότητα² και την αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του ερευνώμενου. Με απλά λόγια, «η συστηματική και αντικειμενική αναζήτηση της αλήθειας είναι ένας μύθος» (Gummesson 2003).

Εξίσου, οι υποθέσεις του Yin σχετικά με τη δημιουργία θεωρίας μέσα από τις μελέτες περίπτωσης έχουν προκαλέσει συζητήσεις στο πεδίο του βιομηχανικού μάρκετινγκ. Ο Easton (1995) υποστηρίζει ότι ο Yin ενστερνίζεται μια προτίμηση για την επαγωγική μέθοδο, στην οποία ο ερευνητής αρχίζει με θεωρητικές προτάσεις. Αυτός ο επαγωγικός προσανατολισμός, του οποίου η εστίαση είναι η δοκιμή ή η τελειοποίηση των υποθέσεων, έχει γίνει αποδεκτός από ορισμένους ερευνητές του βιομηχανικού μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, οι Wilson και Woodside (1999) δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο μία ανάλυση βαθμών ελευθερίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συνδέσει την «παραδοσιακή» (δηλαδή, λογική θετικιστική) υπόθεση που δοκιμάζει διαδικασίες με την εξέταση θεωρητικών προτάσεων στον τομέα της μελέτης περίπτωσης. Το ίδιο υποστηρίζουν και οι Johnston, et al. (2000).

² Διυποκειμενικότητα (intersubjectivity): Κοινωνικές συμβάσεις και κοινό νόημα που μοιράζονται τα κοινωνικά υποκείμενα (Kim 2001). Μέσω αυτής απορρίπτεται η θέση για την ύπαρξη μιας κοινής για όλα τα άτομα αντικειμενικής κοινωνικής πραγματικότητας ή οποία είναι δυνατόν να γίνει αντικείμενο επιστημονικής διερεύνησης πέρα και έξω από το νόημα που της αποδίδεται από τις συνειδήσεις τους.

Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η έλλειψη αντικειμενικότητας και μεθοδολογικής αυστηρότητας στις περιπτώσιολογικές μελέτες αποτελεί εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν (Hillebrand, et. al. 2001). Αυτές οι παραδοχές, οι οποίες βρίσκονται στη γραμμική διαδικασία της θεωρητικής σκέψης, έχουν αμφισβητηθεί από τους Dubois και Araujo (2004). Απέχοντας από το να είναι γραμμική, η έρευνα περίπτωσης αποτελεί μια ευέλικτη, αναδυόμενη διαδικασία. Η διαδικασία της διενέργειας μίας έρευνας περίπτωσης σχετίζεται με την απόφαση του ποια περίπτωση είναι «η περίπτωση» για ένα συγκεκριμένο γεγονός (Dubois & Araujo 2004). Αυτό βέβαια δεν αποτελεί επιχείρημα υπέρ μιας επαγωγικής προσέγγισης, δεδομένου ότι σε ορισμένο βαθμό οι μελέτες περιπτώσεων περιλαμβάνουν πάντα το στοιχείο της επιβεβαιωτικής έρευνας, δηλαδή ενός σιωπηρού ελέγχου των αναδυόμενων ιδεών έναντι στοιχείων από άλλες πηγές, άλλες περιπτώσεις ή από το υφιστάμενο ακαδημαϊκό έργο.

Οι Dubois και Gadde (2002) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη της θεωρίας στις μελέτες περιπτώσεων περιλαμβάνει μια διαδικασία «συστηματικού συνδυασμού» στην οποία υπάρχει μία συνεχής κίνηση εμπρός και πίσω ανάμεσα στη θεωρία και την εμπειρική παρατήρηση. Ονόμασαν αυτή τη διαδικασία «απαγωγική». Έτσι, αντί να επιδιώξουν να ελαχιστοποιήσουν την εξελισσόμενη φύση της έρευνας περίπτωσης μέσω των εκ των προτέρων προδιαγραφών των προτάσεων και μέσω μίας σαφούς οριοθέτησης της μελέτης, οι υποστηρικτές της απαγωγικής άποψης «θεωρούν την κύρια δύναμη της μεθόδου (περίπτωσης) την αναβολή αυτών των αποφάσεων» (Dubois & Araujo 2004).

Έτσι, παρά την ευρύτατη επιρροή του Yin, η μεθοδολογική συζήτηση στο πεδίο του βιομηχανικού μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται από μια πληθώρα απόψεων. Ο Yin δεν έγινε άκριτα αποδεκτός, αλλά έχουν προταθεί εναλλακτικά πρότυπα και προσεγγίσεις.

Συμπερασματικά, η επισκόπηση της μεθοδολογικής βιβλιογραφίας στο βιομηχανικό μάρκετινγκ υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει μια ενιαία κατανόηση της έρευνας περίπτωσης, ή ένα ενιαίο σύνολο «βέλτιστων» πρακτικών που να επικρατεί. Αντ' αυτού, οι έννοιες της «καλής» έρευνας περίπτωσης εξαρτώνται πολύ από τις φιλοσοφικές παραδοχές του συγγραφέα και την κατανόηση της σχέσης μεταξύ της θεωρίας και της εμπειρικής παρατήρησης. Πάνω απ' όλα, έχει προκύψει μια αντίθεση μεταξύ εκείνων που υποστηρίζουν τα θετικιστικά πρότυπα και εκείνων οι οποίοι

αμφισβητούν τα παραδοσιακά κριτήρια, όπως είναι η αντικειμενικότητα, η ουδετερότητα και η γενίκευση.

4.4 Επιλεγθείσα μεθοδολογία

Όπως προαναφέρθηκε, η παρούσα μελέτη έχει ως κύριο στόχο την ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου περιγραφής του τρόπου συν-δημιουργίας αξίας στο κανάλι διανομής. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, κρίνεται απαραίτητη η σε βάθος μελέτη και κατανόηση της σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία επιτρέπει την σύγκριση των ερευνών και των θεωριών που έχουν ήδη διατυπωθεί και τον εντοπισμό εκείνων των παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Στην παρούσα εργασία, η βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν αποτελεί απλώς το πρώτο στάδιο μιας έρευνας, αλλά διαδραματίζει βασικό ρόλο στην προσέγγιση του ερευνητικού προβλήματος. Λόγω της απουσίας εκτενούς υλικού ερευνών στο συγκεκριμένο θέμα της συν-δημιουργίας αξίας, η συγκριτική παρουσίαση και αντιπαράθεση των θεωριών αποτελεί ουσιαστική μεθοδολογική προσέγγιση, καθώς κρίνεται απαραίτητο να καταγραφούν οι επιμέρους παράμετροι και οι διαφορετικές σχολές σκέψης, και να καταγραφεί η ύπαρξη αυτού που θα μπορούσε να λεχθεί ως «κενό γνώσης». Η εκτίμηση της ισχύος και της διαθεσιμότητας των απαραίτητων στοιχείων, παράλληλα με την αντιπαράθεση των υπάρχουσών αντιλήψεων, επιτρέπει την δημιουργία μιας πιο στέρεας βάσης για την σύνθεση των υπάρχουσών αντιλήψεων περί δημιουργίας και συν-δημιουργίας αξίας από μια νέα οπτική γωνία.

Επιπροσθέτως όμως, η παρούσα εργασία εστιάζει στο να μελετήσει μία κομβική δυάδα προμηθευτή και διανομέα, προκειμένου να συλλεχθούν πρωταρχικά εμπειρικά στοιχεία για έναν πρώτο έλεγχο της εφαρμοστικότητας του θεωρητικού μοντέλου. Σύμφωνα με τον Yin (2009) μία μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να προτιμάται όταν:

1. Η μελέτη απαντά σε ερωτήσεις «πώς» και «γιατί»
2. Ο ερευνητής δεν μπορεί να χειραγωγήσει τη συμπεριφορά αυτών που εμπλέκονται στη μελέτη
3. Ο ερευνητής θέλει να καλύψει συναφείς καταστάσεις γιατί πιστεύει ότι σχετίζονται με το υπό μελέτη φαινόμενο
4. Υπάρχουν όρια μεταξύ του γενικού πλαισίου και του φαινομένου.

Καθώς η έρευνα προσδοκά να απαντήσει στις ερωτήσεις «πώς συνεργάζεται ο προμηθευτής με το διανομέα» και «γιατί έχουν επιλέξει τον συγκεκριμένο τρόπο συνεργασίας» χωρίς να χειραγωγηθεί η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων μερών, η χρήση μιας μελέτης περίπτωσης θεωρείται ενδεδειγμένη. Επιπλέον λόγο αποτελεί το ότι οι μελέτες περίπτωσης για αυτές τις περιστάσεις στην παγκόσμια βιβλιογραφία είναι περιορισμένες, και επομένως πιστεύεται ότι θα συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση του γενικού πλαισίου της συνεργασίας των μερών στα πλαίσια του βιομηχανικού μάρκετινγκ.

Εφόσον η χρήση μελέτης περίπτωσης αποφασίσθηκε, κρίνεται απαραίτητο να αποφασισθεί τι είδος μελέτης περίπτωσης θα διενεργηθεί. Η επιλογή ενός συγκεκριμένου τύπου σχεδιασμού της μελέτης περίπτωσης θα καθοδηγηθεί από τον συνολικό σκοπό της μελέτης, από το αν δηλαδή ο ερευνητής επιθυμεί να περιγράψει μία περίπτωση, να την εξερευνήσει ή να συγκρίνει υποθέσεις.

Ο Yin (2009) και ο Stake (1995) χρησιμοποίησαν διαφορετικούς όρους για να περιγράψουν τα διάφορα είδη των μελετών περίπτωσης. Ο Yin (2003) κατηγοριοποιεί τις μελέτες περίπτωσης ως επεξηγηματικές, διερευνητικές και περιγραφικές. Τις διαφοροποιεί επίσης ως μοναδικές, ολιστικές και πολλαπλές μελέτες περίπτωσης. Ο Stake ορίζει τις μελέτες περίπτωσης ως εγγενείς, οργανικές ή συλλογικές. Ο παρακάτω πίνακας δίνει τους ορισμούς και παραδείγματα των μελετών περίπτωσης. Ορισμοί και παραδείγματα των διαφορετικών τύπων μελετών περίπτωσης αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

Είδος Μελέτης Περίπτωσης	Ορισμός
<i>Επεξηγηματική</i>	Χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής επιθυμεί να απαντήσει σε μία ερώτηση που αφορά στην εικαζόμενη αιτιώδη συνάφεια στις παρεμβάσεις της πραγματικής ζωής που είναι πολύ περίπλοκες για την έρευνα ή στις πειραματικές στρατηγικές. Στη γλώσσα αξιολόγησης της έρευνας, οι εξηγήσεις θα συνέδεαν την εφαρμογή με τα αποτελέσματα του προγράμματος (Yin, 2009).
<i>Διερευνητική</i>	Χρησιμοποιείται για να διερευνήσει εκείνες τις καταστάσεις στις οποίες η παρέμβαση που αξιολογήθηκε δεν έχει ένα ξεκάθαρο και μοναδικό σύνολο αποτελεσμάτων (Yin, 2009).

<i>Περιγραφική</i>	Χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία παρέμβαση ή ένα φαινόμενο καθώς και το πλαίσιο της πραγματικής ζωής στο οποίο έλαβε χώρα (Yin, 2009).
<i>Πολλαπλές Μελέτες Περίπτωσης</i>	Δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να εξερευνήσει τις διαφορές ανάμεσα στις περιπτώσεις. Ο στόχος είναι η αναπαραγωγή στις περιπτώσεις. Λόγω του ότι θα γίνουν συγκρίσεις είναι επιτακτική η προσεκτική επιλογή των περιπτώσεων έτσι ώστε ο ερευνητής να μπορεί να προβλέψει παρόμοια αποτελέσματα στις περιπτώσεις ή να προβλέψει αντιφατικά αποτελέσματα που βασίζονται σε μία θεωρία (Yin, 2009).
<i>Εγγενής</i>	Ο Stake (1995) χρησιμοποιεί τον όρο εγγενής και προτείνει στους ερευνητές που έχουν γνήσιο ενδιαφέρον για την περίπτωση να χρησιμοποιήσουν αυτή την προσέγγιση όταν σκοπός είναι να κατανοηθεί καλύτερα η περίπτωση. Δεν πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο επειδή η περίπτωση αντιπροσωπεύει άλλες περιπτώσεις ή γιατί απεικονίζει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή πρόβλημα, αλλά γιατί η ιδιαιτερότητα της περίπτωσης την καθιστά ενδιαφέρουσα. Ο στόχος δεν είναι να καταλάβουμε κάποια αφηρημένη κατασκευή ή γενικό φαινόμενο. Ο δε σκοπός δεν είναι να δημιουργήσουμε καινούρια θεωρία, εάν και αυτό θα μπορούσε να είναι μια δυνατότητα (Stake, 1995).
<i>Οργανική</i>	Χρησιμοποιείται για να συμπληρώσει κάτι από ότι να προσφέρει στην κατανόηση μίας συγκεκριμένης κατάστασης. Φωτίζει ένα θέμα ή αποσαφηνίζει μία θεωρία. Η περίπτωση είναι δευτερεύοντος ενδιαφέροντος, διαδραματίζει έναν υποστηρικτικό ρόλο, διευκολύνει την κατανόησή μας για κάτι άλλο. Η περίπτωση συνήθως εξετάζεται εκ βαθέων, το πλαίσιο της εξετάζεται διεξοδικά και οι καθημερινές της δραστηριότητες περιγράφονται λεπτομερώς. Η περίπτωση μπορεί ή μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτική άλλων περιπτώσεων (Stake, 1995).
<i>Συλλογική</i>	Οι συλλογικές μελέτες περίπτωσης είναι παρόμοιες στη φύση και στην περιγραφή με τις πολλαπλές μελέτες περίπτωσης (Yin, 2009).

Πίνακας 1 - Τύποι Μελέτης Περίπτωσης

Επομένως, βάσει των παραπάνω ορισμών, η μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης έρευνας είναι κατά βάση περιγραφική, καθώς περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ του προμηθευτή και του διανομέα. Επίσης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως οργανική, γιατί ο κύριος σκοπός της να αποσαφηνίσει τη σχέση μεταξύ των δύο εταίρων και να καταστήσει καλύτερα κατανοητές τις επιπτώσεις της σχέσης στην επιχειρησιακή τους αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

ΤΟΥ CASE STUDY

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται το μοντέλο στο οποίο θα στηριχθεί η μελέτη περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα, έπειτα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των θεωρητικών πλαισίων περί αξίας, αλληλεπίδρασης και μελετών περίπτωσης, σχηματίστηκε ένα μοντέλο κατάλληλο να περιγράψει την εμπορική σχέση μεταξύ μιας εξαγωγικής επιχείρησης και ενός συνεργάτη της. Το μοντέλο αποτελεί ουσιαστικά έναν συγκερασμό θέσεων και σημείων ενδιαφέροντος από την σχολή σκέψης του IMP Group, καθώς όπως προαναφέρθηκε, κρίθηκε η καταλληλότερη προσέγγιση στο συγκεκριμένο ερευνητικό πρόβλημα.

Πολύ σημαντικό ρόλο στα πλαίσια δημιουργίας του μοντέλου της ανάλυσης διαδραματίζει το έργο της Birgitta Forsström. Η Forsström, σύγχρονη μελετητής του IMP Group, υποστηρίζει πως θα πρέπει να δημιουργούνται κατάλληλες συνθήκες, μέσω της αλληλεπίδρασης και της αλληλεξάρτησης μεταξύ των εταίρων, προκειμένου να προκύπτει η πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας, και στην συνέχεια αυτή η δυνατότητα να γίνεται επιτυχώς εκμεταλλεύσιμη. Ειδικότερα, η αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων μπορεί να περιγραφεί σε τρία επίπεδα, όπως αναφέρει το A-R-A Model, στο επίπεδο των Συνδέσεων Δραστηριοτήτων (Activity Links), Συνδέσμων Πόρων (Resource Ties) και Δεσμών Εταίρων (Actor Bonds).

Έτσι λοιπόν, προκύπτει ένα θεωρητικό μοντέλο συν-δημιουργίας αξίας στο κανάλι διανομής, το οποίο αφενός έχει μια πρωταρχική στόχευση σε παράγοντες που έχουν να κάνουν με την καθημερινότητα μιας εμπορικής σχέσης προμηθευτή - διανομέα, στόχευση που επιτυγχάνεται μέσα από την ανάλυση της αρχικής πρόθεσης του προμηθευτή για δημιουργία αξίας, αφετέρου όμως, σε μια πιο ευρεία και μακροπρόθεσμη εφαρμογή, μελετά την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο εταίρων, τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν, συντονίζουν τις δραστηριότητές τους και χρησιμοποιούν από κοινού τους πόρους τους.

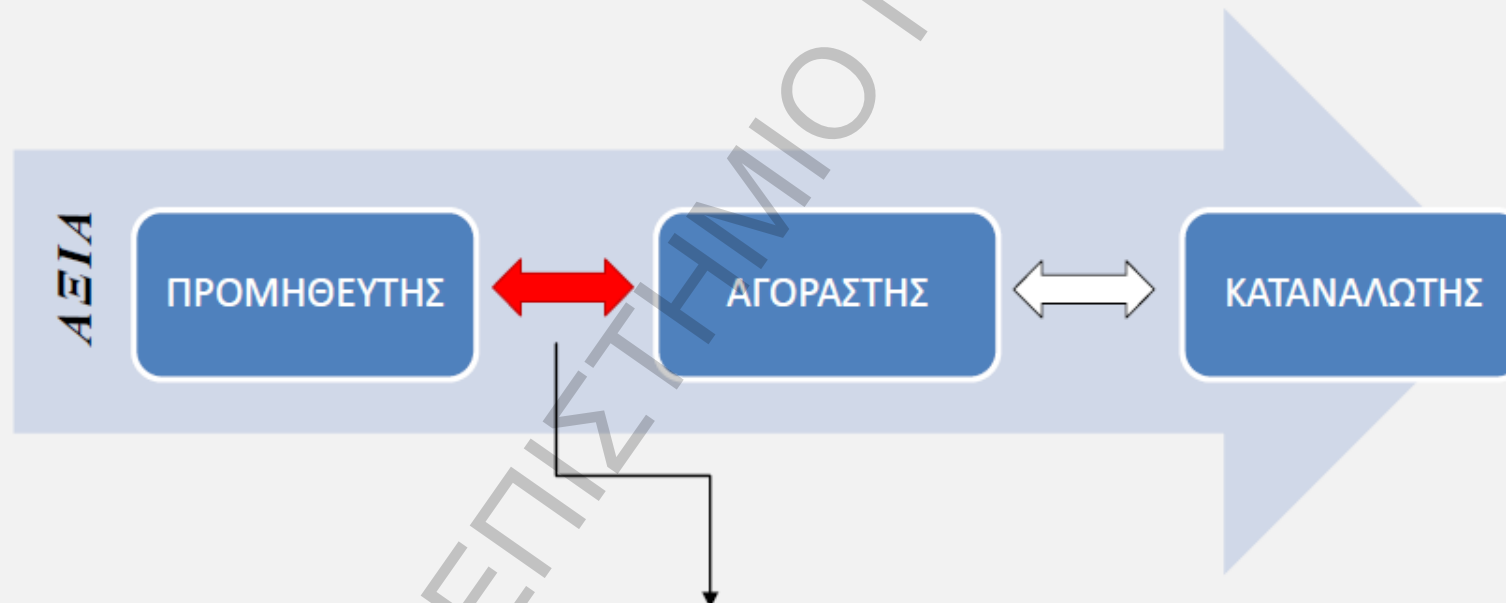
Το μοντέλο της ανάλυσης παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ

Δομή Αγοράς, Δυναμισμός, Διεθνοποίηση. Θέση στο Κανάλι Διανομής,
Κοινωνικό Σύστημα

ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ

Διάσταση Ελέγχου / Οικονομική, Εξουσία / Εξάρτηση, Εμπιστοσύνη /
Οπορτουνισμός, Κατανόηση / Απόσταση / Επικοινωνία,
Σύμπραξη / Ανταγωνισμός, Δέσμευση / Κοινός Σκοπός, Προσδοκίες



ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ - ΑΓΟΡΑΣΤΗ

Στη δυναδική σχέση, προμηθευτής - αγοραστής αλληλεπιδρούν, & επεισόδια ανταλλαγής λαμβάνουν χώρα. Ανταλλάσσουν προϊόντα /υπηρεσίες, πληροφορίες, χρήματα, & κοινωνικοποιούνται. Με την πάροδο του χρόνου, συνδέουν δραστηριότητες & πόρους, δένονται ως εταίροι και γίνονται αλληλοεξαρτώμενοι. Οι δραστηριότητες & οι πόροι προσαρμόζονται και οι συμπεριφορές των ατόμων θεσμοθετούνται. Οι συνδέσεις δραστηριοτήτων, σύνδεσμοι πόρων και δεσμοί εταίρων επηρεάζουν & επηρεάζονται από την ατμόσφαιρα. Όσο περισσότερο αλληλεπιδρούν, όσο περισσότερο διατίθενται να είναι αλληλοεξαρτώμενοι & τόσο περισσότερο ενισχύεται η πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας.

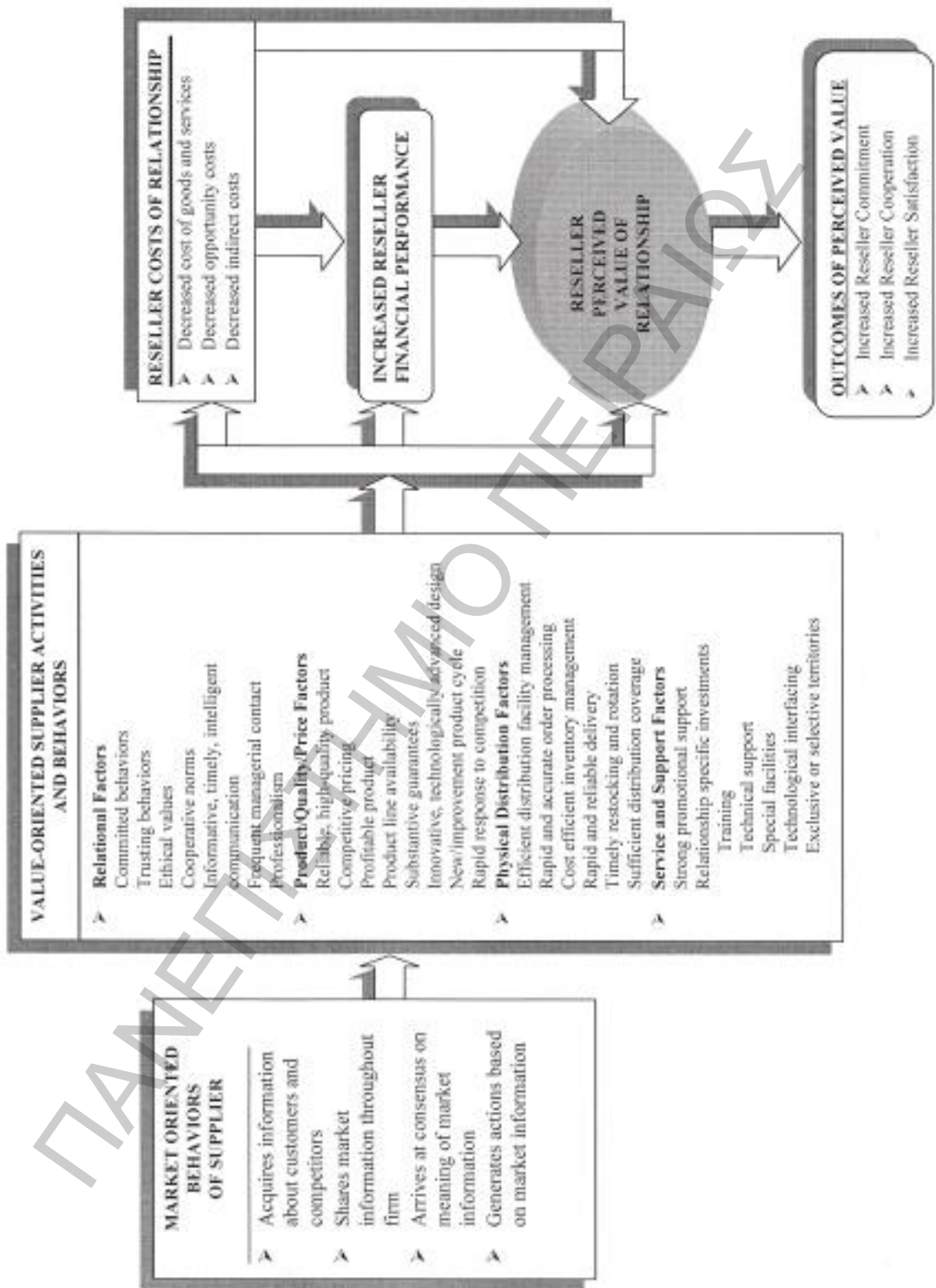
5.2 Αρχική πρόθεση του Προμηθευτή για Δημιουργία Αξίας

Καθώς η συγκεκριμένη μελέτη αναπτύσσεται κατά βάση από την σκοπιά μιας εξαγωγικής επιχείρησης, και του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζεται την εμπορική της σχέση με τον συνεργάτη της στο κανάλι διανομής, σημείο αφετηρίας για την ανάπτυξη του περιγραφικού μοντέλου αποτελεί εν πρώτοις η μελέτη της πρόθεσης της εξαγωγικής επιχείρησης να δημιουργήσει αξία με τον μεταπωλητή, καθώς και εκείνων των συμπεριφορών της που επηρεάζουν την αξία που αυτός αντιλαμβάνεται. Τα σχετικά σημεία ενδιαφέροντος βασίζονται στη μελέτη των Simpson, Sigauaw & Baker (2001) (Εικόνα 11).

Έτσι λοιπόν, οι Simpson, Sigauaw & Baker (2001) δημιούργησαν ένα μοντέλο αντιλαμβανόμενης από τον μεταπωλητή αξίας στη σχέση του με τον προμηθευτή. Η αξία αυτή καθορίζεται από μία σειρά γεγονότων, που ξεκινούν και έχουν σαν πρωταρχικό σημείο την προσανατολισμένη στην αγορά συμπεριφορά του προμηθευτή (market oriented behaviors of supplier). Ο προσανατολισμός στην αγορά συνεπάγεται ότι η επιχείρηση αποκτά έγκαιρη, έγκυρη και κατάλληλη πληροφόρηση σχετικά με πελάτες και ανταγωνιστές, κοινοποιεί την πληροφόρηση σε όλη την επιχείρηση, επιτυγχάνει συναίνεση σχετικά με τη σημασία της για την αγορά και τέλος προχωρά σε πράξεις που βασίζονται σε αυτήν.

Ο προσανατολισμός στην αγορά θα πρέπει να καθοδηγεί τις προσπάθειες του προμηθευτή προκειμένου να δημιουργηθεί αξία για τον μεταπωλητή και προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός επιχειρησιακός στόχος για δημιουργία αξίας. Ο προμηθευτής μπορεί να τροποποιεί συνεχώς τις δραστηριότητες και συμπεριφορές που είναι προσανατολισμένες στην δημιουργία αξίας ή μπορεί εναλλακτικά να δίνει προτεραιότητα σε κάποιες από αυτές σε βάρος άλλων, καθώς η συνεχής απόκτηση πληροφόρησης για την αγορά τον βοηθά να προβλέψει και να ανταποκριθεί με συνέπεια στις διαφορετικές απαιτήσεις του μεταπωλητή.

Έτσι λοιπόν, η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν προμηθευτή δεν σχετίζεται μόνο με την απόκτηση σπάνιων πόρων (έλεγχος και διαθεσιμότητα) αλλά κυρίως με τη σχέση που αναπτύσσει με τον αγοραστή - μεταπωλητή. Στη σχέση αυτή η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η τήρηση των συμφωνιών αποτελούν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες.



Εικόνα 11 - Δημιουργία Αξίας για τον μεταπωλητή (Simpson, Sigauaw & Baker, 2001)

Το ποιες όμως δραστηριότητες και συμπεριφορές του προμηθευτή θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην δημιουργία αξίας για τον μεταπωλητή (value-oriented supplier activities and behaviors) και το ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που περιγράφουν αυτές τις δραστηριότητες και συμπεριφορές δημιουργίας αξίας αποτελεί βασικό ερώτημα τις μελέτης. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι σχεσιακοί (relational factors), προϊόντικοί/ ποιότητας / τιμολογιακοί (product/ quality/ price factors), φυσικής διανομής (physical distribution factors) και υπηρεσιών και υποστήριξης (service and support factors), ενώ θα πρέπει να διαχειρίζονται με τον κατάλληλο τρόπο από την ανώτερη διοίκηση.

5.2.1 Σχεσιακοί Παράγοντες (Relational Factors)

Οι βασικές συμπεριφορές που δομούν το οικοδόμημα των σχεσιακών παραγόντων είναι η δέσμευση, η επικοινωνία, η συνεργασία, οι κοινές ηθικές αξίες, ο επαγγελματισμός, η εμπιστοσύνη καθώς και η συχνότητα επικοινωνίας των στελεχών του ανώτατου μάνατζμεντ. Όταν ένας προμηθευτής δίνει βάση στα παραπάνω, τότε και δημιουργεί αξία για τον μεταπωλητή του. Οι παραπάνω παράγοντες επιταχύνουν παράλληλα και τις σχετικές διεργασίες, καθώς επί παραδείγματι από τη στιγμή που υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών η γραφειοκρατία (γραπτή επικοινωνία για τα πάντα κτλ.) μειώνεται, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

Ειδικότερα, όσον αφορά στην επικοινωνία μεταξύ προμηθευτή και μεταπωλητή, αυτή βοηθά στη μείωση της δυσαρέσκειας και στη γρηγορότερη πρόσβαση στη γνώση, και συνεπώς και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών μέσω της επιτυχούς πρόβλεψης των αναγκών των πελατών. Επιπροσθέτως, οι συχνές επαφές μεταξύ των ανωτάτων στελεχών βοηθούν στο να κατανοήσει καλύτερα ο προμηθευτής τις ανάγκες του μεταπωλητή, ενώ παράλληλα υπονοούν πως ο προμηθευτής ενδιαφέρεται πραγματικά για τις ανάγκες του μεταπωλητή. Κάτι τέτοιο μπορεί να αποτελέσει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή ανταγωνιστές προμηθευτές πιθανώς να μην έρχονται σε επαφή αντιστοίχως συχνά με τον συγκεκριμένο μεταπωλητή.

Ο επαγγελματισμός του παραγωγού από την άλλη, σχετίζεται με τις ικανότητες, τη γνώση και τη συμπεριφορά που επιδεικνύει έναντι του μεταπωλητή. Ο επαγγελματισμός αποτελεί μία σημαντική πηγή πληροφόρησης για τον μεταπωλητή και αυτό συνεπάγεται μικρότερα κόστη και καλύτερες οικονομικές επιδόσεις.

Επιπροσθέτως, το κόστος για τον μεταπωλητή σε περίπτωση που θα επιθυμήσει να αλλάξει προμηθευτή θα είναι μεγάλο εξαιτίας του επαγγελματισμού του.

5.2.2 Προϊοντικοί Παράγοντες / Παράγοντες Ποιότητας / Τιμολογιακοί Παράγοντες (Product / Quality / Price Factors)

Αναφορικά με τους προϊοντικούς παράγοντες, ο προμηθευτής, πέραν των κλασικών προϊοντικών χαρακτηριστικών (ποιότητα, τιμή κ.λ.π.), πρέπει να προσφέρει και άλλα επιθυμητά χαρακτηριστικά στον μεταπωλητή, χαρακτηριστικά όπως η κερδοφορία του προϊόντος, οι εγγυήσεις, οι προϊοντικές γραμμές, το φυσικό σχέδιο, η καινοτομία αλλά και η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος στην αγορά.

Αυτά τα επιπλέον χαρακτηριστικά προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον μεταπωλητή. Επομένως, η συνεργασία με τους παραγωγούς μπορεί να οδηγήσει σε διαρκώς βελτιούμενα προϊόντα, τα οποία να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς και κατά συνέπεια αυξάνουν την κερδοφορία του μεταπωλητή. Βέβαια, θα μπορούσε εδώ να υπογραμμισθεί σε ένα ευρύτερο εννοιολογικό πλαίσιο, πως όπως αναφέρουν και οι Ravald και Grönroos (1996), όσο αυξάνονται τα προσφερόμενα από μια επιχείρηση χαρακτηριστικά, αυξάνεται μεν η προσφερόμενη αξία αλλά παράλληλα αυξάνει αναπόφευκτα και το χρηματικό κόστος, με αποτέλεσμα η αντιλαμβανόμενη αξία να παραμένει η ίδια. Σε κάθε όμως περίπτωση, οι μεταπωλητές επιθυμούν να συνεργάζονται με προμηθευτές των οποίων τα προϊόντα θεωρούνται ότι είναι τα καλύτερα στην αγορά και έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος και τη μεγαλύτερη κερδοφορία.

5.2.3 Παράγοντες Φυσικής Διανομής (Physical Distribution Factors)

Εν πρώτοις, τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν ένα φυσικό σύστημα διανομής είναι η διαχείριση εγκαταστάσεων, η εκτέλεση και επεξεργασία των παραγγελιών καθώς και η διαχείριση της πληροφορίας, των αποθεμάτων και των μεταφορικών μέσων. Οι παραπάνω λειτουργίες διασφαλίζουν ότι το προϊόν φτάνει στο σωστό χρόνο και τόπο, αυξάνουν την κερδοφορία και μπορούν να αποτελέσουν πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση.

Ειδικότερα, ορισμένες σχετικές πτυχές της φυσικής διανομής διευκολύνουν την ανάπτυξη αξίας μεταξύ συνεργατών ενός καναλιού διανομής καθώς και την βελτίωση των οικονομικών τους επιδόσεων. Αξίζει να υπογραμμισθεί πως σημαντικό ρόλο

παίζει και η διάκριση μεταξύ «demand-oriented» («external customer-oriented») και «supply-oriented» («internal customer-oriented») πτυχής της φυσικής διανομής. Πιο συγκεκριμένα, η «demand-oriented» πτυχή περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα εργασίες όπως η ταχύτητα παράδοσης και η αξιοπιστία παράδοσης. Η «supply-oriented» πτυχή αφορά σε εργασίες όπως η διαθεσιμότητα των προϊόντων, η ικανότητα στόχευσης επιλεγμένων μεταπωλητών και το χαμηλό συνολικό κόστος διανομής.

5.2.4 Παράγοντες Υπηρεσιών και Υποστήριξης (Service and Support Factors).

Οι παράγοντες υπηρεσιών εμπλουτίζουν ένα προϊόν. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι ενέργειες προώθησης που κατευθύνονται στον μεταπωλητή και άλλου τύπου επενδύσεις όπως η εκπαίδευση, η τεχνική υποστήριξη κ.ά. Οι επενδύσεις αυτές προσφέρουν αξία στον μεταπωλητή με διάφορους τρόπους, ένας από το οποίους είναι ότι αποτελούν απτή ένδειξη πως ο προμηθευτής παρέχει την απαιτούμενη προσοχή στο μεταπωλητή. Βέβαια, από πλευράς προμηθευτή, οι επενδύσεις αυτές είναι ένα σημαντικό κόστος, καθώς αυτού του τύπου οι επενδύσεις δεν είναι εύκολα μεταβιβάσιμες σε άλλες σχέσεις.

Οι παράγοντες υπηρεσιών και υποστήριξης έχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη, καθώς λόγω αυτών των παραγόντων δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ των μελών του καναλιού, βελτιώνονται οι δεξιότητες πώλησης και η προϊόντική γνώση με την παράλληλη αύξηση των πωλήσεων, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και μειώνονται τα κόστη μέσω της ελαχιστοποίησης τους άγχους και της γραφειοκρατίας που συνδέονται με τις συναλλαγές.

Καταλήγοντας, η προσανατολισμένη στη αγορά συμπεριφορά του προμηθευτή, καθώς και σχετικές δραστηριότητες με βάση τους προαναφερθέντες παράγοντες έχουν άμεσες και έμμεσες συνέπειες στην αντιλαμβανόμενη από τον μεταπωλητή αξία.

Εν πρώτοις, όσον αφορά στις άμεσες συνέπειες, τα θετικά αποτελέσματα στα είδη κόστους του μεταπωλητή (π.χ. η τιμή που πληρώνει ένας μεταπωλητής στον προμηθευτή αποτελεί άμεσο κόστος, ενώ έμμεσο κόστος θεωρούνται οι χαμένες ευκαιρίες) αποτελούν πολύ σημαντική παράμετρο. Οι δραστηριότητες που είναι προσανατολισμένες στη δημιουργία αξίας αυξάνουν τις πωλήσεις του μεταπωλητή και μειώνουν το κόστος του, συνεπώς η οικονομική του κατάσταση βελτιώνεται και

αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη από αυτόν αξία για τη σχέση του με τον παραγωγό/προμηθευτή.

Επιπροσθέτως, θετικά άμεσα αποτελέσματα παρατηρούνται και στην οικονομική απόδοση (financial performance), καθώς οι ποσοτικοποιημένες και μετρήσιμες οικονομικές ωφέλειες της βελτιωμένης χρηματοοικονομικής απόδοσης που οφείλονται στη σχέση του μεταπωλητή με τον παραγωγό επηρεάζουν άμεσα την αντιλαμβανόμενη αξία της σχέσης. Με άλλα λόγια, η αυξημένη οικονομική απόδοση του μεταπωλητή θα αυξήσει και την αντιλαμβανόμενη από τον μεταπωλητή αξία της σχέσης.

Όσον αφορά στις έμμεσες συνέπειες, αυτές περιγράφουν τα αποτελέσματα που έχει η αντιλαμβανόμενη από τον μεταπωλητή αξία σε συγκεκριμένες μεταβλητές ενδιαφέροντος. Πιο συγκεκριμένα, το αποτέλεσμα της αντιλαμβανόμενης από τον μεταπωλητή αξίας στη δέσμευση (commitment) της εμπορικής σχέσης, έγκειται στο γεγονός ότι οι μεταπωλητές επιλέγουν συνεργάζονται με προμηθευτές οι οποίοι έχουν επενδύσει σημαντικούς πόρους στη σχέση μέσω σχεσιακών, υπηρεσιακών, προϊόντικών παραγόντων καθώς και παραγόντων φυσικής διανομής. Ως αποτέλεσμα, οι μεταπωλητές θα είναι πιο «πιστοί» στον προμηθευτή και κατά συνέπεια, η αντιλαμβανόμενη αξία του μεταπωλητή για τη σχέση θα επηρεάσει θετικά τη δέσμευση του μεταπωλητή στο συγκεκριμένο κανάλι διανομής.

Συνεχίζοντας, το θετικό αποτέλεσμα της αντιλαμβανόμενης αξίας στην σύμπραξη (cooperation) σχετίζεται με το γεγονός ότι αποφασιστικές, απόλυτες και θετικές πράξεις από την πλευρά του ενός εταίρου στο κανάλι διανομής ενθαρρύνουν την στενότερη σύμπραξη από την πλευρά του άλλου και πως ο ένας εταίρος αφήνει τον άλλον να επηρεάσει την «μοίρα» του. Επομένως, η προσανατολισμένη προς την αγορά συμπεριφορά του προμηθευτή, καθώς και οι δραστηριότητές του στους σχεσιακούς και προϊόντικούς παράγοντες καθώς και στους παράγοντες υπηρεσιών και φυσικής διανομής αποτελούν χειροπιαστές αποδείξεις για την πρόθεση σύμπραξης με τον μεταπωλητή.

Τέλος, αναφέρεται και το θετικό αποτέλεσμα της αντιλαμβανόμενης αξίας στην ικανοποίηση από τη σχέση. Εάν ο προμηθευτής προσφέρει καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα, η φυσική διανομή είναι καλή και τα οφέλη από την εμπορική σχέση είναι περισσότερα σε σύγκριση με εναλλακτικούς προμηθευτές, τότε και ο

μεταπωλητής θα είναι περισσότερο ικανοποιημένος από την αλληλεπίδραση με τον προμηθευτή.

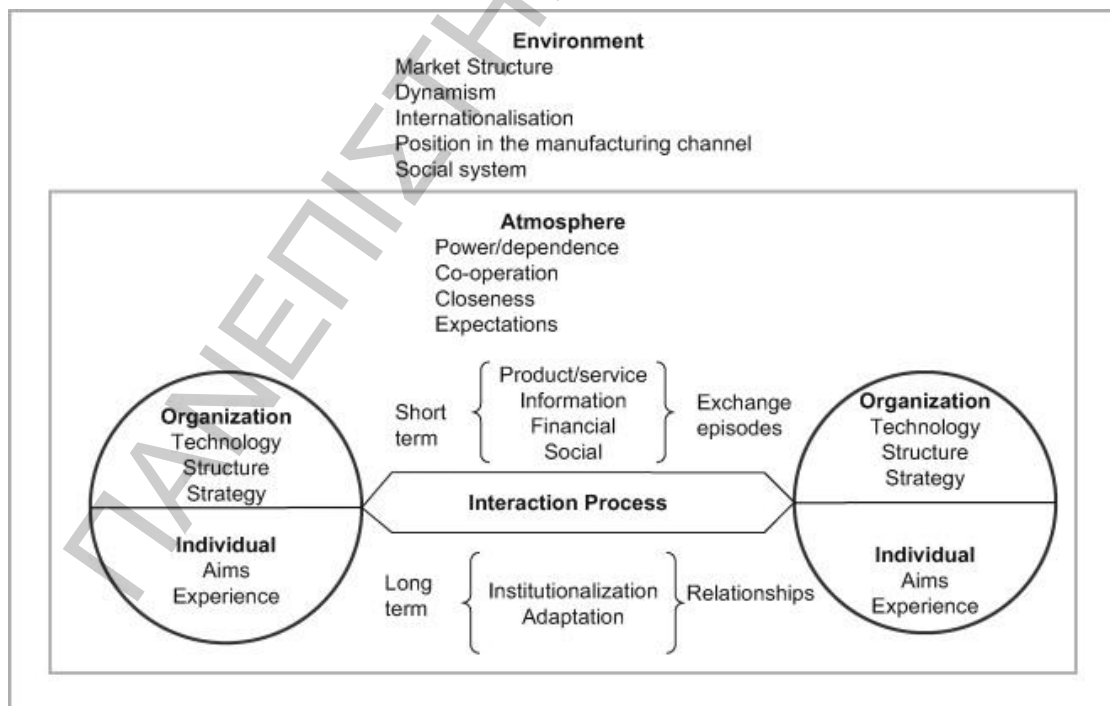
Αξίζει να αναφερθεί πως για να υπάρξουν τόσο τα έμμεσα όσο και τα άμεσα, θετικά αποτελέσματα, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αντιλαμβανόμενη από τον προμηθευτή αξία σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή της εμπορικής σχέσης, η οποία εξαρτάται από τις αξιολογήσεις των εμπειριών του παρελθόντος και των μελλοντικών δυνατοτήτων (Songailiene, Winklhofer & McKechnie, 2011).

5.3 Οι Βασικές Παράμετροι του Μοντέλου Ανάλυσης

5.3.1 Περιβάλλον Αλληλεπίδρασης

Το Περιβάλλον Αλληλεπίδρασης περιλαμβάνει τα στοιχεία του μακρο-περιβάλλοντος τα οποία και επηρεάζουν τη αλληλεπίδραση μεταξύ του προμηθευτή (εξαγωγική επιχείρηση) και του αγοραστή (διανομέας / μεταπωλητής), όπως είναι για παράδειγμα οι θεσμικές ή οι πολιτικές δομές.

Τα βασικά στοιχεία του ευρύτερου περιβάλλοντος της αλληλεπίδρασης αντλήθηκαν από το IMP Interaction Model.



Η δομή της αγοράς, ο δυναμισμός, η διεθνοποίηση, η θέση στο κανάλι διανομής και τα στοιχεία του κοινωνικού συστήματος, όπως αυτά περιγράφηκαν στο Κεφάλαιο 2, αποτελούν τα κύρια σημεία ενδιαφέροντος σε αυτό το κομμάτι.

5.3.2 Ατμόσφαιρα

Η ατμόσφαιρα υποδηλώνει τα στοιχεία του μικρο-περιβάλλοντος τα οποία επηρεάζουν τις δυνάμεις των επιχειρήσεων που συνεργάζονται. Μελετώντας τις γενικότερες θέσεις του IMP, η διάσταση ελέγχου και οικονομική διάσταση, η εξουσία και εξάρτηση/ αλληλεξάρτηση, η εμπιστοσύνη, ο ομορτισμός, η κατανόηση, απόσταση και επικοινωνία, η σύμπραξη ή ανταγωνισμός, η δέσμευση και ο κοινός σκοπός, οι προσδοκίες είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες σε αυτό το επίπεδο. Στην παρούσα μελέτη, η ατμόσφαιρα αντιμετωπίζεται τόσο ως αποτέλεσμα μιας εμπορικής σχέσης και αλληλεπίδρασης, όσο και ως βασικός παράγοντας που συμβάλλει στην μελλοντική εξέλιξη και ανάπτυξη της σχέσης. Αντιπροσωπεύει, επίσης, την κατάσταση της σχέσης (Ford et al., 1998).

Επομένως, η ατμόσφαιρα είναι περισσότερο ίσως δόκιμο να αντιμετωπίζεται ως αποτέλεσμα μιας εμπορικής σχέσης (Håkansson, 1982), καθώς αποτελεί δείκτη της συνολικής δύναμης και εγγύτητάς της. Παρά το γεγονός ότι, όπως το περιβάλλον, είναι τεχνικά εξωτερικός παράγοντας για έναν οργανισμό, σε αντίθεση με το περιβάλλον είναι ένα πολύ άμεσο αποτέλεσμα και σύμβολο της φύσης της σχέσης.

Με βάση αυτή την προοπτική, είναι σκόπιμο ένας οργανισμός να γίνει αντιληπτός ως μέρος ενός πλαισίου αντί ενός περιβάλλοντος: ο εταίρος δεν προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, αλλά δρα και αντιδρά εντός του δικού του πλαισίου. Το πλαίσιο αυτό συχνά ταυτίζεται και με το πλαίσιο του ευρύτερου δικτύου (network context), με συμπέρασμα ότι ένας εταίρος είναι ενσωματωμένος μέσα σε ένα πλαίσιο δικτύου επιχειρήσεων που το ίδιο περιβάλλεται από ένα περιβάλλον.

Η προοπτική αυτή συνεπάγεται επίσης ότι οποιαδήποτε εξέλιξη δεν χρειάζεται να είναι το αποτέλεσμα μιας προσεκτικά σχεδιασμένης ορθολογικής διεργασίας, αλλά είναι μάλλον αποτέλεσμα των δράσεων και των αντιδράσεων του ίδιου του οργανισμού και των υπολοίπων ομολόγων του εντός του δικτύου. Ανάγκες εντοπίζονται, εναλλακτικές λύσεις αξιολογούνται και αποφάσεις λαμβάνονται, αλλά

αυτό συμβαίνει εντός των ορίων ενός πλαισίου που μοιάζει περισσότερο με ένα δίκτυο παρά για μια παραδοσιακή δομή αγοράς (Woo & Ennew, 2004).

Μελετώντας της σχετική βιβλιογραφία, παρατηρείται πως οι βιομηχανικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό σταθερότητας αντί αλλαγής, μακροχρόνιες σχέσεις αντί βραχυπρόθεσμων συναλλαγών και εγγύτητα αντί απόστασης μεταξύ αγοραστών και πωλητών (Håkansson, 1982). Επομένως, η σημασία της ευρύτερης ατμόσφαιρας που περιβάλλει τον αγοραστή και τον πωλητή αποτείνεται στον τρόπο με τον οποίο εκείνη διαμεσολαβεί στην επιρροή των ομάδων των μεταβλητών που ανταλλάσσονται (δηλαδή, στο προϊόν / υπηρεσία ανταλλαγής, στην οικονομική ανταλλαγή, στην ανταλλαγή πληροφοριών και την κοινωνική ανταλλαγή).

Συνεχίζοντας, το πρωταρχικό έργο του IMP περιγράφει τη δομή της ατμόσφαιρας όσον αφορά στη σχέση εξουσίας-εξάρτησης μεταξύ αγοραστών και πωλητών, η κατάσταση της σύγκρουσης ή συνεργασίας, η συνολική εγγύτητα ή την απόσταση της σχέσης και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών. Σε αυτό το πλαίσιο, ένας τρόπος περιγραφής της ατμόσφαιρας μίας σχέσης δίνεται από τους Ford και Hardwick (1986). Χρησιμοποιεί τις έννοιες του εύρους, του βάθους και της εγγύτητας σε μία εκτίμηση της σχέσης.

Το εύρος της σχέσης είναι ένα μέτρο της σειράς των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται είτε σε μία στενή σχέση (π.χ. απλή συναλλαγή) είτε σε μία ευρύτερη σχέση (π.χ. περίπλοκη συναλλαγή). Το βάθος της σχέσης είναι ένα μέτρο σχετικά με το ποιες από αυτές τις δραστηριότητες γίνονται από κοινού (π.χ. κοινή προϊόντική ανάπτυξη). Η εγγύτητα αναφέρεται στην έκταση αμοιβαίας κατανόησης και προβλεψιμότητας της συμπεριφοράς που υπάρχει μεταξύ των δύο μερών. Επομένως, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι προκειμένου να επιλυθούν τα θέματα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών, τα διαφορετικά στοιχεία της ανταλλαγής και της ατμόσφαιρας που περιβάλλουν τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Ο Easton (1992) επισημαίνει ιδιαιτέρως τη διάσταση της κατασκευής της ατμόσφαιρας σύγκρουσης – συνεργασίας και προσθέτει ότι η ένταση μεταξύ των συγκρούσεων και της συνεργασίας είναι εγγενής σε κάθε σχέση. Είναι εγγενής διότι σε κάθε σχέση, τα εμπλεκόμενα μέρη εξετάζουν το κατά πόσον έχουν λάβει ένα δίκαιο μερίδιο από τα οφέλη που προκύπτουν από την ύπαρξη της σχέσης. Η

σύγκρουση μπορεί να προκύψει είτε από την έλλειψη αμοιβαιότητας λόγω των αλλαγών στους στόχους των μερών, είτε λόγω των αλλαγών στις διαδικασίες οι οποίες δεν καταφέρνουν να ικανοποιήσουν το ένα ή και τα δύο μέρη.

Αν και έχουν γίνει προσπάθειες από τους ερευνητές να ορίσουν συγκεκριμένα την ατμόσφαιρα στο πλαίσιο του μάρκετινγκ των επιχειρήσεων, οι Young και Wilkinson (1997) σχολιάζουν ότι ο όρος αυτός ορίστηκε με ευρύ τρόπο προκειμένου να συμπεριλάβει μία ποικιλία από κατασκευάσματα που χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές για να χαρακτηρίσουν τις διαστάσεις μιας σχέσης. Θεωρούν ότι μια κεντρική πτυχή της έννοιας της ατμόσφαιρας είναι ο συνεργατικοί και ανταγωνιστικοί κανόνες των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Οι κανόνες αυτοί συμπεριλαμβάνουν την εμπιστοσύνη και την καιροσκοπία. Η ατμόσφαιρα διαμορφώνεται από τα συνεχιζόμενα πρότυπα αλληλεπίδρασης που λαμβάνουν χώρα σε ένα συγκεκριμένο περιβαλλοντικό πλαίσιο, μαζί με τα συνδεδεμένα αποτελέσματά τους. Οι Proenga και Castro (1998) επίσης, χαρακτηρίζουν την ατμόσφαιρα από άποψη κατάστασης σύγκρουσης ή συνεργασίας και συνολικής εγγύτητας ή προσβασιμότητας της σχέσης, καθώς και από την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση που υπάρχουν στη σχέση.

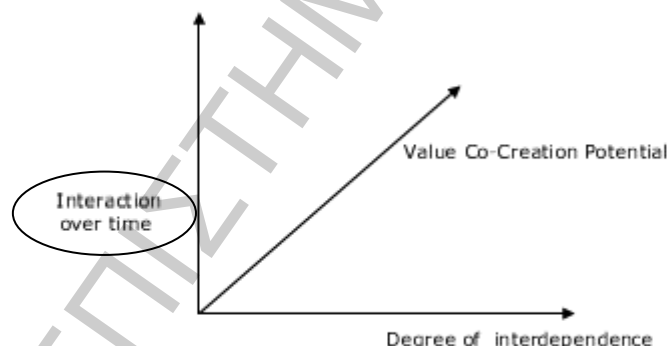
Αξίζει να υπογραμμισθεί πως πολύ σημαντικές παράμετροι στα πλαίσια της ατμόσφαιρας είναι οι έννοιες της δέσμευσης και εμπιστοσύνης (commitment & trust). Σύμφωνα με τους Morgan & Hunt (1994) η δέσμευση και η εμπιστοσύνη αποτελούν παραμέτρους «κλειδί», καθώς ενθαρρύνουν τους εταίρους να επιδιώκουν τη διατήρηση των επενδύσεων στα πλαίσια της εμπορικής τους σχέσης μέσω σύμπραξης, να αντιστέκονται σε ελκυστικές βραχυπρόθεσμες εναλλακτικές λύσεις υπέρ των αναμενόμενων μακροπρόθεσμων ωφελειών από την συνεργασία με τους υπάρχοντες εταίρους καθώς και να αντιμετωπίζουν δυνητικά υψηλού κινδύνου δράσεις ως συνετή επιλογή, λόγω της πεποίθησης ότι οι εταίροι τους δεν θα ενεργήσουν καιροσκοπικά. Ως εκ τούτου, όταν και η δέσμευση και η εμπιστοσύνη είναι παρούσες παράμετροι, παράγουν αποτελέσματα αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και την αποδοτικότητας.

5.3.3 Διάδραση

Η ανάλυση της διάδρασης στο μοντέλο της μελέτης περίπτωσης περιγράφεται με γνώμονα τις βασικές έννοιες του IMP Group, όπως αυτές περιγράφονται κατά κύριο λόγο με το A-R-A Model.

Έτσι λοιπόν, η διάδραση στα πλαίσια της δυαδικής σχέσης προμηθευτή - αγοραστή περιλαμβάνει τόσο διεργασίες αλληλεπίδρασης όσο και επεισόδια ανταλλαγής. Οι εταίροι ανταλλάσσουν προϊόντα, πληροφορίες, χρήματα και κοινωνικοποιούνται. Με την πάροδο του χρόνου, συνδέουν δραστηριότητες και τους πόρους τους, δένονται ως εταίροι και γίνονται αλληλοεξαρτώμενοι. Οι δραστηριότητες και οι πόροι τους προσαρμόζονται αμοιβαία και οι συμπεριφορές των ατόμων θεσμοθετούνται.

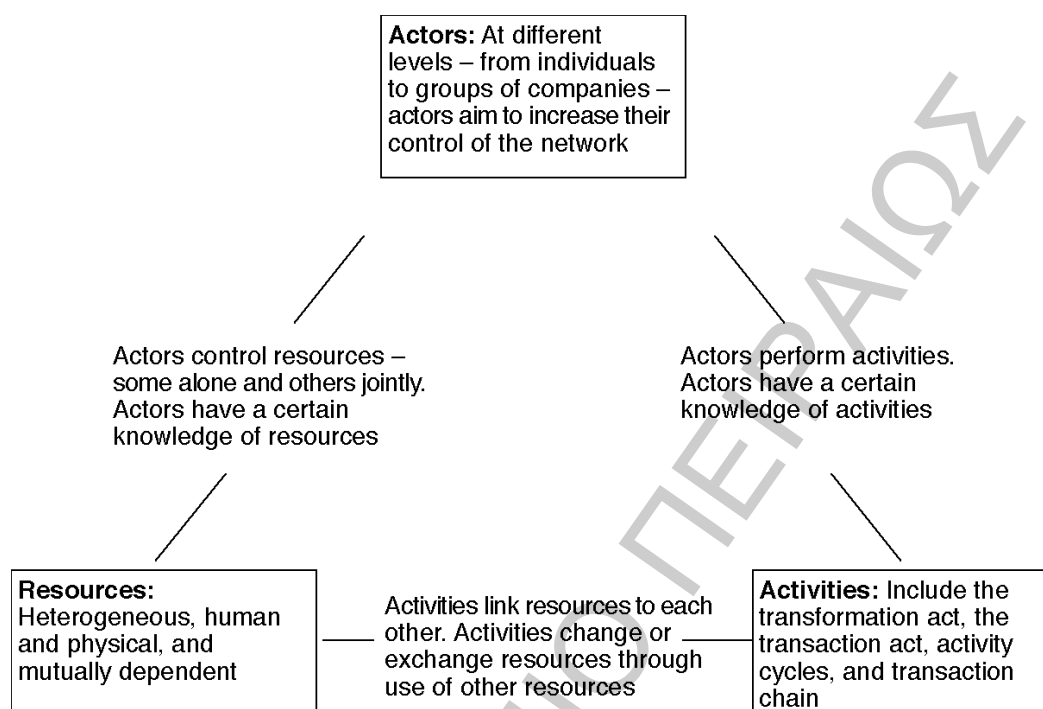
Οι συνδέσεις δραστηριοτήτων, σύνδεσμοι πόρων και δεσμοί εταίρων επηρεάζουν και επηρεάζονται από την ατμόσφαιρα και το ευρύτερο περιβάλλον. Όσο περισσότερο λοιπόν αλληλεπιδρούν, όσο περισσότερο διατίθενται να είναι αλληλοεξαρτώμενοι και επομένως τόσο περισσότερο ενισχύεται η πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας, σύμφωνα με το πιο κάτω διάγραμμα:



Σε μια σύντομη περίληψη, το μοντέλο A-R-A παρουσιάστηκε από τους Håkansson & Johanson (1992) και περιλαμβάνει τρία επίπεδα: τις συνδέσεις δραστηριοτήτων, τους συνδέσμους πόρων και τους δεσμούς εταίρων. Οι εταίροι είναι οι επιχειρήσεις ή τα άτομα που ελέγχουν τους πόρους και δημιουργούν αξία μέσω της μεταμόρφωσής τους και των πραγματοποιούμενων δραστηριοτήτων. Τα τρία αυτά επίπεδα αλληλοσυνδέονται στενά.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει το μοντέλο. Ο τελικός σκοπός του μοντέλου είναι να δικαιολογήσει τη λειτουργία των εμπορικών σχέσεων ως «διασυνδεδετικού παράγοντα»

των δραστηριοτήτων με έναν μοναδικό τρόπο που επιτρέπει στους εταίρους να μεταμορφώνουν τους πόρους τους προκειμένου να δημιουργήσουν βέλτιστη αξία (Hakansson & Johanson, 1992).



Εικόνα 12 –Το Μοντέλο A-R-A και τα επιμέρους στοιχεία (Johnsen & Johnsen, 1999)

Η εμπορική σχέση που αναπτύσσεται με το χρόνο ως αποτέλεσμα των επενδύσεων μεταξύ ενός αγοραστή και ενός πωλητή, συμπεριλαμβάνει ανταλλαγές διαφόρων ειδών που σχετίζονται τις τεχνικές, οικονομικές, πληροφοριακές και κοινωνικές πλευρές καθώς και με την ατμόσφαιρα της σχέσης, στοιχεία τα οποία συνολικά σχηματίζουν το βασικό πυρήνα της θεωρίας και πρακτικής του βιομηχανικού μάρκετινγκ. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης θεωρείται ως μία περιεκτική περιγραφή της αγοράς και της πώλησης, η οποίες είναι αμοιβαία εκτελούμενες. Το μοντέλο δείχνει μία νέα στροφή στην παραδοσιακή επιχειρηματική σκέψη μάρκετινγκ η οποία όπως επισημαίνουν οι Brennan & Turnbull (1998) σκοπεύει σε :

1. Διατήρηση των σημαντικών εννοιολογικών δομικών στοιχείων από προηγούμενες για την οργανωσιακή αγοραστική συμπεριφορά (π.χ. Webster & Wind, 1972)
2. Απόρριψη του μοντέλου αντίδρασης στο ερέθισμα της αγοραστικής συμπεριφοράς των Bonoma & Johnston (1978) και

3. *Εφαρμογή των* - για εκείνη την περίοδο - αναδυόμενων θεωριών στο πεδίο των οικονομικών (δηλ. τα οικονομικά του κόστους συναλλαγής) και της κοινωνιολογίας (δηλ. της διαοργανωσιακής θεωρίας), αναφορικά με τις σχέσεις προμηθευτή-αγοραστή στην επιχειρησιακή αγορά.

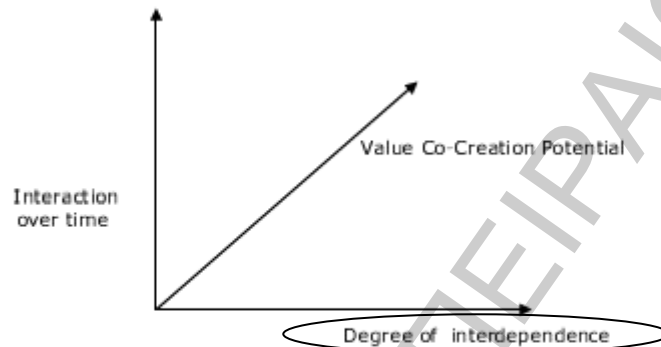
Επιπροσθέτως, οι Metcalf , Frear & Krishnan (1992) υποστηρίζουν ότι το μοντέλο αλληλεπίδρασης φαίνεται να είναι το καταλληλότερο για την αντιμετώπιση διάφορων θεμάτων που αφορούν στις σχέσεις προμηθευτή-αγοραστή. Στο μοντέλο αλληλεπίδρασης, αναγνωρίζονται τέσσερις ομάδες μεταβλητών που περιγράφουν και επηρεάζουν τη αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων:

1. *Τη διαδικασία αλληλεπίδρασης.* Η διαδικασία περιλαμβάνει δύο διακριτά συστατικά. Αυτά είναι τα βραχυπρόθεσμα επεισόδια ανταλλαγής (π.χ. τοποθέτηση παραγγελίας ή λήψη πληροφοριών) και η μακροχρόνια σχέση η οποία αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα των μεμονωμένων επεισοδίων. Όσον αφορά στα βραχυπρόθεσμα επεισόδια ανταλλαγής, αυτά αποτελούνται από έναν αριθμό στοιχείων που ανταλλάσσονται, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής προϊόντος/υπηρεσίας, της ανταλλαγής πληροφόρησης, της οικονομικής και κοινωνικής ανταλλαγής.
2. *Τη διαδικασία που επηρεάζει/ επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση.* Η ατμόσφαιρα μίας σχέσης περιγράφεται ως προϊόν της σχέσης το οποίο επηρεάζεται από μία ομάδα εσωτερικών μεταβλητών της σχέσης.
3. *Τους συμμετέχοντες στη διαδικασία αλληλεπίδρασης.* Η ομάδα IMP παρατήρησε ότι δεν είναι μόνο τα στοιχεία της αλληλεπίδρασης που επηρεάζουν τη διεργασία της, αλλά επίσης και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και οι άνθρωποι που βρίσκονται σε αυτούς. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν στην εφαρμοσμένη τεχνολογία, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τα εμπλεκόμενα άτομα.
4. *Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η διάδραση.* Η ομάδα IMP αναγνώρισε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ εταιρών δεν μπορεί να ληφθεί υπόψη απομονωμένα αλλά πρέπει να μελετηθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Ένα τέτοιο περιβάλλον περιλαμβάνει εξωτερικούς παράγοντες,

συμπεριλαμβανομένων της δομής της αγοράς, του δυναμισμού, του βαθμού διεθνοποίησης, την θέση στο κανάλι παραγωγής και το κοινωνικό σύστημα.

5.3.4 Αλληλεξάρτηση

«Η διαχείριση των σχέσεων αφορά στην αντιμετώπιση των αλληλεξαρτήσεων». (Gadde & Snehota 2000).



Όταν οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν κατά τη διάρκεια των χρόνων, έχουν την τάση να κάνουν προσαρμογές προκειμένου να καταστήσουν την αλληλεπίδραση και την ανταλλαγή πιο εύρυθμες και πιο αποδοτικές. Όπως έχει ήδη αναλυθεί, οι προσαρμογές αυτές μπορεί να είναι πολλών ειδών, να σχετίζονται με τα προϊόντα, την οργάνωση, τις εγκαταστάσεις, τις ρουτίνες, και την τεχνολογία κ.ό.κ. Καθώς οι προσαρμογές πραγματοποιούνται, η προσφορά αξίας και η εμπορική σχέση γίνονται ολοένα και πιο σύνθετες και εξειδικευμένες. Αυτό οδηγεί και στην εμφάνιση αλληλεξάρτησης μεταξύ των εταιρών, πράγμα που σημαίνει ότι οι δραστηριότητες του ενός όλο και περισσότερο επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις ενέργειες του άλλου.

Κατά την μακροχρόνια αλληλεπίδραση, οι προσαρμογές πραγματοποιούνται και στις δύο πλευρές της δυνάδας. Ως αποτέλεσμα, σταδιακά αυτό οδηγεί σε μια κατάσταση όπου απλώς δεν υπάρχουν πολλές άλλες εναλλακτικές λύσεις στην αγορά που θα μπορούσαν να προσφέρουν το ίδιο είδος ανταλλάξιμων πόρων, λόγω των ειδικών προσαρμογών που έγιναν. Κατά συνέπεια, αυτό δημιουργεί μια κατάσταση ενός ορισμένου βαθμού εξάρτησης, που συνδέεται με περιορισμένες εναλλακτικές λύσεις και υψηλό κόστος αλλαγής.

Επομένως, παράλληλα με την αλληλεξάρτηση, λόγω της πολυπλοκότητας των προσαρμογών που πραγματοποιούνται από τους δύο εταίρους, εμφανίζεται επίσης και ένας κάποιος βαθμός εξάρτησης του ενός από τον άλλο. Μια κατάσταση εξάρτησης υπάρχει όταν υπάρχουν μόνο ένας ή λίγοι διαθέσιμοι εταίροι στην αγορά που μπορούν να παρέχουν έναν αναγκαίο πόρο. Η εξάρτηση σημαίνει ότι το ένα μέρος βρίσκεται σε ασθενέστερη θέση σε σχέση με το άλλο μέρος που είναι σε πιο ισχυρή θέση (Emerson, 1962).

Στις βιομηχανικές εμπορικές σχέσεις, η διαδικασία ανταλλαγής είναι συχνά ένα πολύπλοκο σύστημα που περιλαμβάνει δίκαια μερίδια της τεχνογνωσίας και της εμπειρογνωμοσύνης. Η προσφορά είναι συχνά αποτέλεσμα, προϊόν πολύχρονης συνεργασίας και αμοιβαίων προσαρμογών. Και τα δύο μέρη έχουν αναλάβει τον κίνδυνο του να ασχολούνται το ένα με το άλλο, στο βαθμό που οι προσαρμογές, όπως η τροποποίηση του σχεδιασμού ή τυχόν οργανωσιακές ρυθμίσεις έχουν γίνει για τη στήριξη της σχέσης. Οι Dyer και Singh (1998) εκφράζονται προσεκτικά για αυτού του είδους την εξειδίκευση, υποστηρίζοντας ότι πάντα ελλοχεύει κίνδυνος. Η εξειδίκευση σημαίνει ότι ο πόρος γίνεται λιγότερο πολύτιμος για εναλλακτικές χρήσεις, και αυτό είναι κάτι που πρέπει να προσδιορίζεται ως δυνητικός κίνδυνος από την πλευρά ενός οργανισμού. Επομένως, αυτό είναι προφανώς κάτι που οι εταίροι θα πρέπει να λάβουν υπόψη στην αξιολόγηση των ωφελειών και των θυσιών στη συμμετοχή σε, και στις προσαρμογές που επέρχονται για, μια συγκεκριμένη επιχειρηματική σχέση.

Προσθέτοντας λοιπόν τον παράγοντα της αλληλεξάρτησης, δηλαδή ότι και τα δύο μέλη μια εμπορικής σχέσης είναι απαραίτητα προκειμένου να αντιληφθούν τυχόν οφέλη και θυσίες, εμφανίζεται έτσι η πιθανότητα για συν-δημιουργία αξίας. Έτσι, μόνο αν υπάρχει αλληλεξάρτηση η πιθανότητα για την αξία συν-δημιουργίας υφίσταται.

Σύμφωνα με τους Håkansson & Snehota (1995), κάθε εμπορική σχέση συνδέει διαφορετικούς ανθρώπους, διαφορετικές δραστηριότητες και ποικίλους πόρους με διαφορετικούς βαθμούς αμοιβαίας εφαρμογής. Ένας εταίρος λειτουργεί πάντα μέσα σε μια επιφάνεια αλληλεξαρτήσεων που επηρεάζει την ανάπτυξή της. Ορισμένοι τύποι αλληλεξαρτήσεων που επανειλημμένα συναντώνται σε διάφορες επιχειρηματικές σχέσεις είναι οι εξής:

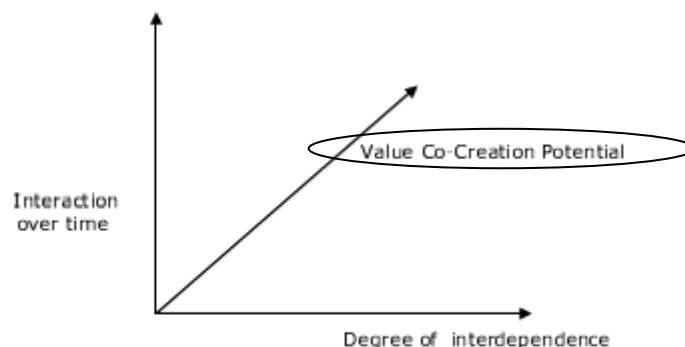
1. Τεχνολογία
2. Γνώση
3. Κοινωνικές σχέσεις
4. Διοικητικές διαδικασίες και συστήματα
5. Νομικοί Δεσμοί.

Σε ορισμένες περιπτώσεις ένας τύπος αλληλεξάρτησης μπορεί να κυριαρχεί, αλλά όλοι οι άλλοι μπορούν επίσης ενδεχομένως υπάρχουν. Κάθε ένας από τους τύπους αλληλεξαρτήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να αξιοποιηθεί από τους οργανισμούς με διαφορετικούς τρόπους. Αυτό γίνεται όταν οι υπάρχουσες αλληλεξαρτήσεις γίνονται αντιληπτές και συνειδητά καθοδηγούν τις δέουσες ενέργειες.

Οι διάφορες τύποι αλληλεξαρτήσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικές λύσεις σε μία ορισμένη επιχειρηματική σχέση με τη σύνδεσή της με κάποιες άλλες σχέσεις, αλλά και προκειμένου να εμποδίσουν την ανάπτυξη μιας σχέσης. Επομένως μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για καλό και για κακό, για βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους, από άτομα, οργανισμούς ή τμήματα και μονάδες εντός των οργανισμών. Μπορούν συνειδητά να αξιοποιηθούν από έναν εταίρο προς όφελός του σε ορισμένες εμπορικές σχέσεις.

5.4 Η πιθανότητα για συν-δημιουργία αξίας

Είναι προφανές ότι δεν υπάρχει ένας απλός τύπος για το πώς η αλληλεπίδραση και η διάδραση ανάμεσα σε δύο μέλη μιας εμπορικής πράξης θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στην πράξη προκειμένου να συν-δημιουργηθεί αξία.



Ωστόσο, εάν οι συνθήκες της σχέσης οδηγούν στο ότι τα οφέλη από την συνεργασία είναι περισσότερα από τις θυσίες και παράλληλα υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, η αξιοποίηση των αναδυόμενων δυνατοτήτων για συν-δημιουργία αξίας επαφίεται στο κατά πόσον αυτές οι δυνατότητες γίνονται κατάλληλα εκμεταλλεύσιμες, με άλλα λόγια, τι τα αλληλεπιδρώμενα μέρη αποκομίζουν από τη σχέση μέσω της αλληλεπίδρασης και της χρήσης των πόρων της μίας της άλλης. Το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης εξαρτάται από το πως η πιθανότητα για συν-δημιουργία αξίας εκτιμάται σε κάθε επιχείρηση, πώς αυτή εκμεταλλεύεται, πώς κατανέμονται οι πόροι και τι προτεραιότητα κερδίζει η σχέση από τη διαχείριση των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Η διεργασία δημιουργίας αξίας ορίζεται ως η διεργασία κατά την οποία οι ικανότητες των εταίρων συνδυάζονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε του υβριδίου είτε ενός ή περισσότερων εταίρων βελτιώνεται (Borys & Jemison 1989). Ο ορισμός υποστηρίζει την υπόθεση ότι η δημιουργία αξίας είναι μία από κοινού προσπάθεια, είναι κάτι που κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη δεν μπορεί να κάνει μόνο του. Ως αποτέλεσμα, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων, είναι το προαπαιτούμενο για το δυναμικό συν-δημιουργίας αξίας.

Επομένως, γίνεται για ακόμα μια φορά εμφανές πως ο λόγος για τον οποίο τα μέλη μιας εμπορικής σχέσης συνεχίζουν να συνεργάζονται, είναι η αμοιβαία εξάρτηση και αλληλεξάρτηση του ενός από τους πόρους του άλλου και από τους πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο μέσω της συνεργασίας (Håkansson & Prencert 2004). Επομένως, η αλληλεπίδραση με τον σωστό συνεργάτη και η χρήση των πόρων του συνεργάτη με τον πιο ουσιαστικό τρόπο αποτελεί το πιο σημαντικό προαπαιτούμενο.

Οι παραπάνω θέσεις κατευθύνουν το επίκεντρο του ενδιαφέροντος στην κατανόηση του τι συνεπάγεται η «διαχείριση των αμοιβαίων αλληλεξαρτήσεων» προκειμένου να γίνει κατανοητή η διαφορετικότητα των διεργασιών δημιουργίας αξίας. Η αξία επομένως προκύπτει από την αξιοποίηση διαφόρων τύπων αλληλεξαρτήσεων, προκειμένου να επιτευχθεί είτε αποδοτικότητα στην ανταλλαγή είτε αποτελεσματικότητα με μια πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων του άλλου.

5.5 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τις νέες θεωρήσεις του μάρκετινγκ, η οπτική ενός οργανισμού ο οποίος μπορεί από μόνος του να δημιουργήσει και να προσφέρει αξία στον τελικό καταναλωτή είναι ουτοπική, καθώς οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν πλέον σε ένα πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα εκτενές δίκτυο συνεργατών, με τους οποίους καλείται να συνεργασθεί αρμονικά με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Η αξία που προσφέρεται στον τελικό καταναλωτή προκύπτει ως αποτέλεσμα των μοναδικών συνδυασμών ικανοτήτων και πόρων των εταιρών ενός επιχειρηματικού δικτύου, και εξαρτάται κατά πολύ από την καλή εμπορική τους σχέση. Οι καλές αυτές εμπορικές σχέσεις είναι ο μόνος τρόπος να παραμείνει ένας οργανισμός διατηρήσιμα ανταγωνιστικός.

Συνεπώς, το να είναι μια επιχείρηση απλώς προσανατολισμένη στην αγορά δεν αρκεί προκειμένου να προσφέρει την επιθυμητή αξία στους πελάτες της. Αυτό που περισσότερο από ποτέ αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας, είναι το να αντιληφθεί την αναγκαιότητα να αποκτή και να διατηρεί καλές εμπορικές σχέσεις με τους συνεργάτες της στο κανάλι διανομής. Είναι βασικό κάθε οργανισμός να είναι σε θέση και να προσφέρει και να λαμβάνει αξία από την συνεργασία με τους επιχειρηματικούς του εταίρους, και κατά συνέπεια από κοινού να συν-δημιουργούν την αξία που προσφέρεται στον τελικό καταναλωτή.

Ειδικότερα η λειτουργία της διανομής, αποτελεί ένα νευραλγικό σημείο στην όλη δραστηριότητα προσφοράς αξίας. Το σύστημα διανομής δεν έχει μόνο τον ρόλο της παράδοσης ενός τελικού προϊόντος, αλλά επηρεάζει κατά πολύ τον τρόπο με τον οποίο η επαφή με τον τελικό πελάτη λαμβάνει χώρα. Η λειτουργία της διανομής είναι μια πολύ κρίσιμη μεταβλητή, η οποία συχνά παραβλέπεται ως προς τη δυνατότητά της να παράγει αξία. Η εκμετάλλευση ευκαιριών για δημιουργία αξίας εντός του καναλιού διανομής μπορεί να οδηγήσει σε ελάττωση των εμποδίων που τυχόν δυσκολεύουν την διατήρηση μιας καλής σχέσης, όπως για παράδειγμα διάφορα είδη κόστους χρόνου ή περιπτώσεις έλλειψης γνώσης, ενώ παράλληλα μπορεί να προωθήσει μια καλύτερη επικοινωνία με τον τελικό καταναλωτή.

Έτσι λοιπόν, ένας προμηθευτής (supplier) και ένας διανομέας/ μεταπωλητής (distributor/ reseller) αν συνδυάσουν τις μοναδικές ικανότητες και τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, συντονίζοντας τις

δραστηριότητες λειτουργίας τους και αλληλεπιδρώντας σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, ως αποτέλεσμα, μέσα από την εμπορική τους σχέση, θα είναι σε θέση συν-δημιουργήσουν αξία τόσο για τους ίδιους τους οργανισμούς, όσο και για τον τελικό καταναλωτή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - Ε.Ι. **ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. ΚΑΙ VASSOS ELIADES LTD**

6.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται αρμονικά ένας προμηθευτής και ένας αγοραστής / διανομέας, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, και συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίον συνεργάζονται οι Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. (προμηθευτής στην Ελλάδα) και η Vassos Eliades LTD (διανομέας στην Κύπρο).

Πιο συγκεκριμένα, η διεθνοποίηση που χαρακτηρίζει τα σύγχρονα επιχειρησιακά περιβάλλοντα απαιτεί τη δημιουργία και ανάπτυξη αποδοτικών και αποτελεσματικών εμπορικών σχέσεων, καθώς αυτός είναι ο μόνος τρόπος να παραμείνει ένας οργανισμός διατηρήσιμα ανταγωνιστικός. Η μελέτη των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών, παρά τη σημαντικότητά της για την κατανόηση της επιχειρησιακής δραστηριότητας, εξακολουθεί να είναι περιορισμένη. Κατά κύριο λόγο, οι θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί αγνοούν την αμοιβαιότητα που χαρακτηρίζει τις εμπορικές σχέσεις, δηλαδή το γεγονός ότι κάθε οργανισμός προσφέρει και λαμβάνει αξία από την συνεργασία με τους επιχειρηματικούς του εταίρους, ενώ την ίδια στιγμή από κοινού συν-δημιουργούν την αξία που προσφέρεται στον τελικό καταναλωτή.

Η συγκεκριμένη μελέτη βασίζεται στην οπτική της συν-δημιουργίας αξίας, δηλαδή την εν παραλλήλω δημιουργία αξίας τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τον τελικό πελάτη. Η οπτική αυτή, παρόλο που για τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ίσως αυτονόητο να υιοθετείται καθώς πηγάζει από την καθημερινή πρακτική, δεν έχει γίνει επαρκώς κατανοητή από τους ερευνητές.

Η υιοθέτηση λοιπόν της οπτικής της συν-δημιουργίας προϋποθέτει την αντιμετώπιση και των δύο οργανισμών της εμπορικής σχέσης ως ισότιμων εταίρων στην διαδικασία δημιουργίας αξίας, αν και ο καθένας είναι πιθανό να έχει διαφορετικές ερμηνείες και αντιλήψεις για τις παραμέτρους της. Για τον λόγο αυτό, είναι αναγκαίο να ερωτηθούν και οι δύο συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, καθώς από αυτήν ακριβώς την αναγκαιότητα πηγάζει και η μεγάλη χρησιμότητα του μοντέλου ανάλυσης.

Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την χαρτογράφηση της εμπορικής σχέσης και την ταξινόμηση των επιμέρους χαρακτηριστικών της, πέρα από ένα αποτελεσματικό διαγνωστικό εργαλείο, θα αποτελέσουν και έναν οδηγό για τη συστηματοποίηση και εδραίωση των ενεργειών για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Βέβαια, θα πρέπει απαραίτητως να υπογραμμισθεί πως αν και η μελέτη αναμφισβήτητα αντιμετωπίζει τη δυάδα ως ισότιμους εταίρους στην διεργασία συν-δημιουργίας αξίας, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αρχική της οπτική γωνία, δηλαδή εκείνη που μελετά το πώς η εξαγωγική επιχείρηση, μέσα από την στρατηγική εξαγωγών και διανομής της, συν-δημιουργεί αξία με τον διανομέα της, προσπαθώντας να κρατηθεί μια ισορροπία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

6.2 Περιγραφή Συνεργαζόμενων Επιχειρήσεων

Η εταιρεία Ε.Ι. Παπαδόπουλος, περισσότερο γνωστή ως «Μπισκότα Παπαδοπούλου», είναι μια 100% ελληνική εταιρεία, με δεκάδες βραβεύσεις σε ελληνικές και διεθνείς εκθέσεις στα 90 χρόνια ανελλιπούς δραστηριότητάς της. Η εταιρεία μπισκότων και αρτοσκευασμάτων Παπαδοπούλου ιδρύθηκε το 1922 από την οικογένεια του Ευάγγελου Παπαδόπουλου, πατέρα της Ιωάννας Παπαδοπούλου, ενώ έπειτα από μια σειρά γεγονότων, η κ. Ιωάννα Παπαδοπούλου πλέον συμμετέχει άμεσα στο μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας κατά 100%.

Διαθέτει τέσσερις μονάδες παραγωγής και διανομής στην Ελλάδα, σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Βόλο και Οινόφυτα, καθώς και μία κεντρική Αποθήκη Ετοιμών Προϊόντων στην περιοχή της Μάνδρας, τα οποία λειτουργούν κατά τα διεθνή πρότυπα ποιότητας ISO 9001:2008 και Ασφαλείας Τροφίμων ISO 22000:2005, συμπεριλαμβανομένης της μελέτης HACCP (Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου). Τα εν λόγω συστήματα Ποιότητας & Ασφαλείας Τροφίμων καλύπτουν όλες τις διοικητικές, παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες της εταιρείας.

Αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εγχώριες βιομηχανίες τροφίμων, με πωλήσεις που το 2012 ξεπέρασαν τα 120 εκατ. ευρώ και σταθερή κερδοφορία. Όπως έγινε γνωστό, η εταιρεία έχει απορροφήσει την τελευταία διετία όλες τις αυξήσεις στις πρώτες ύλες και στο ενεργειακό κόστος που πλέον αγγίζει το 5% του συνολικού κόστους λειτουργίας, χωρίς να προχωρήσει σε αυξήσεις των προϊόντων της. Αντίθετα, μέσω προσφορών, πέτυχε προχώρηση σε μείωση τιμής στα προϊόντα της κατά 5- 10% σε σχέση με το 2011, καταφέροντας να αυξήσει τα μερίδια στις αγορές που δραστηριοποιείται.

Η επιχείρηση απασχολεί περίπου 1200 εργαζόμενους. Διαθέτει τρία τμήματα πωλήσεων (200 πωλητές και merchandisers) σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Βόλο, ενώ ένα εκτενές δίκτυο τοπικών συνεργατών διακινεί τα προϊόντα της επιχείρησης στην υπόλοιπη Ελλάδα. Βασικές αξίες που διέπουν την λειτουργία της αποτελούν η υψηλή ποιότητα, ο σεβασμός στον καταναλωτή και η έμφαση στην καινοτομία.

Κατέχει ηγετική θέση στην αγορά των μπισκότων, ενώ δραστηριοποιείται με επιτυχία και στην αγορά των αρτοσκευασμάτων. Ειδικότερα, κατέχει τη 2η θέση στο σύνολο της φρυγανιάς, ενώ ηγείται στην κατηγορία της Premium φρυγανιάς. Συγκεκριμένα,

στα μπισκότα το μερίδιο της επιχείρησης ανέρχεται σε 62,5% σε αξία και σε 62% σε όγκο και στις φρυγανιές το μερίδιο της εταιρείας Παπαδοπούλου ανέρχεται σε 30% σε όγκο και 32% σε αξία. Πιστή στην αξία της για συνεχή καινοτομία αλλά κυρίως λόγω της αγάπης για πρωτοπορία και το επιχειρηματικό πνεύμα της Ιωάννας Παπαδοπούλου, φροντίζει να διακρίνεται για το καινοτομικό της πνεύμα και για την παραγωγή νέων προϊόντων.

Σε αυτό το πνεύμα, το 2011 δημιούργησε τα Digestive Bars, ένα πολύ καινοτόμο προϊόν, καθώς είναι η πρώτη σειρά προϊόντων από μπάρες δημητριακών με μπισκότο. Πολύ καλή ανταπόκριση σημειώθηκε και στα προϊόντα που λάνσαρε εντός του 2012, όπως το Choco Shock, οι Premium και κλασσικές φρυγανιές ολικής αλέσεως. Με την παράλληλη ενίσχυση της λιανικής με μικρές συσκευασίες κάτω του €1 και με προωθητικές ενέργειες, η εταιρεία μπόρεσε να σημειώσει το 2012 αξιοσημείωτη αύξηση στα μερίδια αγοράς τόσο στο μπισκότο, όσο και στη φρυγανιά.

Το 2013, η επιχείρηση διεύρυνε το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο στην αγορά του συσκευασμένου ψωμιού, και δημιούργησε το ψωμί Χωριανό, το Χωριάτικο Ψωμί σε φέτες σε τρεις γεύσεις (σταρένιο με έξι δημητριακά, ολικής άλεσης με σίκαλη και πολύσπορο, καθώς και το τετράγωνο ψωμί του τοστ Γεύση σε τέσσερις γεύσεις (σίτου, ολικής άλεσης, πολύσπορο και με καλαμπόκι). Η εταιρεία ευελπιστεί να κατακτήσει μερίδιο αγοράς 30% μέσα στα επόμενα δύο με τρία χρόνια ενώ τα προϊόντα ψωμιού της θα διατίθενται σε ανταγωνιστική τιμή και μόνο στην εσωτερική αγορά. Για τις ανάγκες του νέου εγχειρήματος, η εταιρεία προχώρησε στην πρόσληψη 55 επιπλέον ατόμων στο εργοστάσιο των Οινοφύτων, πλέον των 180 εργαζομένων που ήδη απασχολεί.

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται επιτυχώς και σε αγορές του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, εξάγει τα προϊόντα της σε περισσότερες από σαράντα χώρες. Το κύριο προϊόν που εξάγει είναι το Carpice, και οι χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης μαζί με την Κύπρο αποτελούν στρατηγική προτεραιότητα ανάπτυξης. Το 10% του τζίρου προέρχεται από τις εξαγωγές με κύριες αγορές αυτές της Αγγλίας, της Ιταλίας, της Γαλλίας, της Κύπρου και της Σαουδικής Αραβίας.

Όσον αφορά στην Κύπρο, την αποκλειστική αντιπροσωπεία της Μπισκότα Παπαδοπούλου έχει η Vassos Eliades Ltd, με έδρα την Λευκωσία, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο της εμπορίας από το 1960 μέχρι σήμερα. Η Vassos

Eliades Ltd είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές εταιρείες στην Κύπρο και απασχολεί περίπου 350 άτομα. Κύριες δραστηριότητες της είναι η εισαγωγή, πώληση και διανομή καταναλωτικών αγαθών μέσω όλων των εμπορικών διαύλων της αγοράς. Η γκάμα των προϊόντων που διανέμονται είναι ευρεία, και περιλαμβάνει τρόφιμα, αλκοολούχα ποτά, καταναλωτικά αγαθά μαζικής αγοράς, ρολόγια πολυτελείας, κοσμήματα και αξεσουάρ, καθώς και εξοπλισμό γυμναστικής. Vassos Eliades Ltd συνεργάζεται με τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες στον κόσμο, των οποίων τα brands διαχειρίζεται στην κυπριακή αγορά. Έτσι, παράλληλα με τα Μπισκότα Παπαδοπούλου, η εταιρεία εισάγει επωνυμίες όπως είναι τα Kit Kat, Nescafe, Nespresso, Cartier, Swarovski, Grants, Maggi, S.Pellegrino, κ.ά.

Η Vassos Eliades Ltd φέρει ένα βαρύ όνομα, όπως άλλωστε και τα Μπισκότα Παπαδοπούλου, αυτό του ιδρυτή της. Ο Βάσος Ηλιάδης ίδρυσε την εταιρεία το 1933, έπειτα από την πρόσληψή του από τον ελβετικό κολοσσό NESTLÉ, ήδη από το 1920, ως εκπρόσωπο για την αγορά της Κύπρου. Η Vassos Eliades Ltd είναι σήμερα μιας τρίτης γενιάς οικογενειακή επιχείρηση, ακολουθώντας τις ίδιες αξίες που ενστάλαξε στην εταιρεία ο ιδρυτής της το 1933.

Οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές της αποτελούν την βασικότερη απόδειξη για τις ευθυγραμμισμένες και γόνιμες συνεργασίες που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και το σεβασμό. Βασικό όραμα της επιχείρησης αποτελεί το να συνεχίσει να αυξάνεται ακριβώς όπως αυξάνεται και η οικογένεια, να οικοδομούνται οι σχέσεις με τους εταίρους με εμπιστοσύνη και σεβασμό, έχοντας σαν πρωταρχικό καθήκον την εξυπηρέτηση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών της.

Το νέο Κέντρο Διανομής της εταιρείας στο Δάλι Λευκωσίας άρχισε την λειτουργία του τον Μάρτιο του 2010 και αποτελεί σήμερα ένα από τα μεγαλύτερα και πιο σύγχρονα κέντρα διανομής στο νησί. Το Κέντρο Διανομής, στο οποίο βρίσκουν εφαρμογή σύγχρονες τεχνολογίες, φιλικές προς το περιβάλλον λύσεις, αλλά και έμπειρη τεχνογνωσία στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής.

6.3 Περιγραφή του πλέγματος των ακολουθούμενων ενεργειών

Σε πρώτη φάση, έπειτα από τον προσεκτικό σχεδιασμό του ερευνητικού προβλήματος, την σε βάθος μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και την οριστική

απόφαση για χρήση της μεθόδου μελέτης περίπτωσης, διαμορφώθηκε το μοντέλο της ανάλυσης όπως αυτό περιγράφεται στο Κεφάλαιο 5.

Στη συνέχεια, επιχειρήθηκε η «κωδικοποίηση» των επιμέρους σημαντικών παραμέτρων για την ανάλυση σε συγκεκριμένα, μικρότερα σημεία ενδιαφέροντος. Με γνώμονα την συνολική βιβλιογραφία που μελετήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, και προκειμένου να καταστεί πιο εύκολος ο καθορισμός των πληροφοριών που θα πρέπει να αναζητηθούν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, οι κωδικοποιημένοι παράγοντες ομαδοποιήθηκαν ανά μεταβλητή του μοντέλου της μελέτης. Το αποτέλεσμα αυτής της «κωδικοποίησης» εμφανίζεται στο Παράρτημα 1.

Με βάση λοιπόν την συγκέντρωση αυτών των σημείων, συντάχθηκε ο οδηγός συζήτησης. Ο οδηγός αυτός αποτέλεσε την βάση για την συγκέντρωση των πληροφοριών της παρούσας μελέτης περίπτωσης (Παράρτημα 2).

Στη συνέχεια λοιπόν επιχειρήθηκε η επικοινωνία με την Ε.Ι. Παπαδόπουλος. Προκειμένου να γίνει γνωστός και κατανοητός ο σκοπός της μελέτης, συντάχθηκε μια επιστολή, η οποία και εξηγούσε το ερευνητικό πρόβλημα καθώς και το ευρύτερο πλαίσιο πληροφοριών που ήταν ζητούμενο να συγκεντρωθούν (Παράρτημα 3). Έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με στελέχη του τμήματος εξαγωγών και του τμήματος trade marketing της εταιρίας, κανονίστηκαν προσωπικές συνεντεύξεις και συζητήσεις στα κεντρικά του οργανισμού στον Ταύρο.

Όσον αφορά στην Vassos Eliades Ltd, η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν περισσότερο άτυπη, λόγω και της χιλιομετρικής απόστασης. Μέσω προσωπικής γνωριμίας, απεστάλει ηλεκτρονικά η επιστολή και το ερωτηματολόγιο και συγκεντρώθηκαν στοιχεία σχετικά με το ερευνητικό πρόβλημα.

6.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Ξεκινώντας από την μελέτη του περιβάλλοντος αλληλεπίδρασης, συγκεντρώνοντας τις θέσεις των επιχειρήσεων της Μπισκότα Παπαδοπούλου και της Vassos Eliades, προκύπτουν αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Έτσι λοιπόν, είναι περισσότερο εύκολο για μια επιχείρηση να δραστηριοποιείται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς λόγω της παγκοσμιοποίησης νέες τεχνολογίες και νέες πρακτικές δίνουν την ευκαιρία σε επιχειρήσεις να δοκιμαστούν

και να υιοθετήσουν διεθνή προσανατολισμό. Επιπροσθέτως, η πρόσβαση στην κατάλληλη πληροφόρηση είναι ευκολότερη και υπάρχει πληθώρα διαφορετικών επιλογών λόγω του παγκόσμιου συνδεδεμένου πια εμπορίου.

Επομένως, μια ελληνική επιχείρηση μπορεί πια με μεγαλύτερη ευκολία απ' ότι παλαιότερα να ανοιχθεί στις αγορές του εξωτερικού. Η Ελλάδα πλέον έχει σαφή ρόλο στο παγκόσμιο σκηνικό και αποτελεί το κέντρο πολλών πραγμάτων. Οι βασικές δυσκολίες που μπορεί να αναδύονται είναι αποτέλεσμα πολιτικών επιλογών και χειρισμών, ενώ μεγάλη δυσχέρεια αποτελεί η μειωμένη ρευστότητα (απουσία cash) στην αγορά καθώς και η μη χορήγηση πίστωσης από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις σε αγορές του εξωτερικού.

Ευκαιρίες τόσο αναδύονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όσο και δημιουργούνται από τις ίδιες τις εταιρείες. Οι ευκαιρίες αυτές πρέπει να καλλιεργούνται σωστά, με κατάλληλο και στιβαρό υπόβαθρο, από ικανούς επαγγελματίες που γνωρίζουν καλά το αντικείμενό τους, μιλούν ξένες γλώσσες και είναι οξυδερκείς. Οι ελληνικές παραδοσιακά εξαγωγικές επιχειρήσεις δίνουν το καλό παράδειγμα, αλλά σε κάθε περίπτωση απαιτούνται προσεκτικά, στρατηγικά βήματα. Ο εξαγωγικός προσανατολισμός δεν είναι λύση ανάγκης σε δύσκολους καιρούς αλλά ουσιαστική προσέγγιση και στρατηγική επιλογή.

Η προβλεψιμότητα της αγοράς απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και επαγρύπνηση (πχ οι βασικές πρώτες ύλες το σιτάρι και το αλεύρι είναι χρηματιστηριακά αγαθά, επομένως η σωστή πρόβλεψη για την πορεία του κόστους απόκτησής τους και ο ανάλογος ακριβής προγραμματισμός της προμήθειάς τους, μπορεί να εξοικονομήσει μεγάλα ποσά στην επιχείρηση). Όπως προαναφέρθηκε η πρόσβαση στις πληροφορίες είναι πια μέσω των νέων τεχνολογιών πιο εύκολη και αποτελεσματική. Τέλος, ειδικότερα στο κομμάτι των εξαγωγών, απαιτείται μεγάλη προσοχή για τις εξελίξεις του λιανεμπορίου, καθώς οι μεγάλοι «παίκτες» συγχωνεύονται και οι δυνάμεις και ισορροπίες αλλάζουν.

Όσον αφορά στην πρόθεση της εξαγωγικής επιχείρησης της μελέτης περίπτωσης να δημιουργήσει αξία για τον συνεργάτη της στο κανάλι διανομής, η Μπισκότα Παπαδόπουλου έχει έναν ξεκάθαρο προσανατολισμό στην αγορά, καθώς ειδικότερα όσον αφορά στην εξαγωγική της πολιτική, οι πιθανές αγορές δραστηριοποίησής της

επιλέγονται και αξιολογούνται βάσει μακροοικονομικών κριτηρίων, κριτηρίων ανταγωνισμού και κριτηρίων προϊόντικού χαρτοφυλακίου.

Η στρατηγική επέκταση σε αγορές γίνεται απαραίτητως βάσει ερευνών. Έτσι, αναλόγως με το μέγεθος και τη σύνθεση της εκάστοτε υπό ανάλυση αγοράς, και αναλόγως με την εκεί υφιστάμενη οργάνωση των καναλιών διανομής (π.χ. modern trade, traditional trade κλπ) συγκεντρώνεται ένα πακέτο δεδομένων, με βάση το οποίο επιλέγεται και ο τρόπος εισόδου στην αγορά μέσω (ενός συνήθως) κεντρικού εισαγωγέα / διανομέα, ο οποίος και αναλαμβάνει την διανομή στα υπόλοιπα κανάλια (retailers/ wholesalers/ agents κ.λ.π.).

Για την επιλογή του κατάλληλου διανομέα (η επιχείρηση αποφεύγει να χρησιμοποιεί τον όρο «reseller» αλλά προτιμάται ο όρος «distributor», καθώς ο «reseller» παραπέμπει σε απλή συναλλακτική σχέση και δεν υπογραμμίζεται ο ρόλος του στην αλυσίδα διανομής) λαμβάνεται απαραίτητως υπόψη το υφιστάμενο προϊόντικό του χαρτοφυλάκιο, η προϊστορία του και το εργασιακό του καθεστώς, στοιχεία για τα οποία επιδιώκεται να γίνουν συζητήσεις και να λαμβάνονται γνώμες και από γνωστούς (πχ άλλους managers).

Βασικά κριτήρια επιλογής και πόρους μεγάλης βαρύτητας αποτελούν οι εγκαταστάσεις του (αποθήκες, γραφεία, κέντρα μεταφοράς), ο διαθέσιμος εξοπλισμός του (equipment and machinery) καθώς και τα υπολογιστικά του συστήματα και οι εφαρμογές λογισμικού που χρησιμοποιεί. Πολύ σημαντικές παράμετροι είναι και το εκτεταμένο δίκτυο διανομής, η πιστότητα πελατών, η γνώση της αγοράς και των καταναλωτικών προτιμήσεων, οικονομική αλλά και γενικότερη φερεγγυότητα, μέγεθος εταιρίας και θετικές συστάσεις. Η Μπισκότα Παπαδοπούλου αναζητά συνεχώς πληροφόρηση τόσο για τον διανομέα όσο και για τους πελάτες του. Ζητείται αναλυτικό προφίλ, αξιολογείται στον χρόνο η οικονομική του κατάσταση και η πιστοληπτική του ικανότητα, η φήμη του στην αγορά του, ενώ παρακολουθείται απευθείας η αγορά, τα δίκτυα και οι τιμές. Η πληροφόρηση αυτή γίνεται διαθέσιμη μόνο σε όσους τους αφορά, προκειμένου να υπάρχει ανατροφοδότηση και αντιπροτάσεις.

Η Μπισκότα Παπαδοπούλου προσφέρει στον δυνητικό διανομέα πόρους όπως το μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης, τα πολλά χρόνια δραστηριοποίησης που συνεπάγονται εμπειρία και ιδιαίτερη τεχνογνωσία, υψηλά μερίδια εσωτερικής

αγοράς, ευρεία προϊοντική γκάμα, ανταγωνιστικά προϊόντα υψηλής ποιότητας, καινοτομική προσέγγιση, αξιοπιστία, έμφαση στην συνεχή βελτίωση και ανανέωση. Σημαντική είναι και η μεταφορά γνώσης και τεχνογνωσίας. Η εμπειρία αυτή μεταφέρεται κυρίως από αγορά του εξωτερικού σε αγορά του εξωτερικού όταν αυτές έχουν κοινά χαρακτηριστικά, και λιγότερο από την ελληνική αγορά σε κάποια αγορά του εξωτερικού.

Πολύ σημαντικό παράγοντα αποτελεί και το εξαιρετικά δυνατό brand, με όνομα που είναι συνυφασμένο με τη λέξη «μπισκότα». Σε αυτό το σημείο, δεν θα μπορούσε να μην αναφερθεί και η εξαιρετικά ικανή ηγεσία της Κας Ιωάννας Παπαδοπούλου, η οποία αποτελεί πηγή έμπνευσης και συνοχής σε μία συνεχή προσπάθεια βελτίωσης. Εκπροσωπεί επάξια τον οργανισμό, δημιουργώντας μια πολύ θετική εικόνα στις αγορές του εξωτερικού και στους ανθρώπους με τους οποίους επικοινωνεί το όραμα της εταιρείας. Ακόμα και σε μια τόσο δύσκολη συγκυρία, η επικεφαλής της Μπισκότα Παπαδοπούλου δηλώνει:

«Το δύσκολο στην Ελλάδα δεν είναι να είσαι βιομήχανος, αλλά επιχειρηματίας. Ως βιομήχανος, προτεραιότητα μου είναι να έχουμε ένα σωστό εργοστάσιο και ένα σωστό προϊόν, να είναι όλα νοικοκυρεμένα και να διατηρούνται υψηλά τα επίπεδα της παραγωγής και αυτό πράττουμε. Ως επιχειρηματίας, όμως, κρίνεσαι στο τέλος κάθε χρόνου από τους αριθμούς και εκεί τα πράγματα δεν είναι πάντα εύκολα. Προσωπικά, με ενδιαφέρει να υπάρχουν λελογισμένα κέρδη για να μπορούμε να επενδύουμε και να διατηρούνται οι θέσεις εργασίας. Δεν μας φοβίζει η κρίση και παρά τις δυσκολίες δεν θα μετέφερα ποτέ την έδρα μας εκτός Ελλάδας».

Εύλογο λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι η «συμβατότητά» ενός διανομέα με την επιχείρηση σε διαφορετικά επίπεδα ελέγχεται πολύ προσεκτικά. Επιπροσθέτως, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε επιλεγθέντα διανομέα, η Μπισκότα Παπαδοπούλου πραγματοποιεί βασικές προσαρμογές στις δραστηριότητες του marketing και στην οργάνωση logistics, στα πλαίσια των οποίων επιλέγονται οι κατάλληλες ενέργειες. Επομένως, αν και υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ προτυποποιημένων και διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων, αρκετά έντονη είναι η προσαρμογή στην κάθε αγορά.

Η σημαντικότητα των τιμολογιακών παραγόντων για την Μπισκότα Παπαδοπούλου είναι αρκετά εμφανής. Σε κάθε εμπορική σχέση με έναν διανομέα, σημείο καμπής στη διαπραγμάτευση θεωρείται η τιμολογιακή πολιτική και η τιμολόγηση πλαφόν. Έτσι λοιπόν, εκείνη ορίζει την εμπορική της πολιτική (export price list, financial and delivery terms) και στην περίπτωση των brands, επιλέγει τις ενέργειες μάρκετινγκ και αντίστοιχο budget στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται στρατηγικά, με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία να περιορίζουν ποιο budget αντιστοιχίζεται σε ποια αγορά και γιατί.

Από την πλευρά του, ο κάθε διανομέας ορίζει σε μεγάλο βαθμό τους όρους διανομής στην αγορά του, την αντίστοιχη τιμολογιακή πολιτική και την τιμή ραφιού, λόγω του κόστους διανομής και των περιθωρίων κέρδους όλης της αλυσίδας διανομής. Όμως, η Μπισκότα Παπαδοπούλου μπορεί να διαπραγματευτεί ή και να απαιτήσει την ανώτατη τιμή ραφιού, συνεκτιμώντας βεβαίως τα κόστη που επωμίζονται σε κάθε αγορά (π.χ. δασμοί, φόροι, Φ.Π.Α. κλπ). Θεωρεί ωστόσο πως πιθανώς μπορεί ανά περίπτωση να επηρεάσει τις ενέργειες του διανομέα στα κομμάτια που τον αφορούν, αλλά πάντοτε διακριτικά.

Στην συγκεκριμένη λοιπόν δυαδική σχέση, βασικό προϊόν στο οποίο βασίζεται η αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων είναι τα μπισκότα, και κυρίως τα Caprice, τα οποία ως προϊόν βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας. Η Μπισκότα Παπαδοπούλου πραγματοποιεί από κοινού με την Vassos Eliades ενέργειες σχετικά με το γενικότερο μίγμα μάρκετινγκ, τις ενέργειες προώθησης, τις αποφάσεις ετικέτας κ.ά., οι αποφάσεις για τις οποίες λαμβάνονται έπειτα από συναντήσεις και προσεκτική ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων σε κάθε περίπτωση. Ειδικότερα, οι εκάστοτε ενέργειες trade marketing προκύπτουν από τον γόνιμο συνδυασμό της μεγάλης εμπειρίας της Μπισκότα Παπαδοπούλου από την ελληνική αγορά και τις γνώσεις του Eliades για τις ιδιαιτερότητες της αγοράς - στόχου. Η επεξεργασία των παραγγελιών, οι ενέργειες διανομής και trade marketing γίνονται από κοινού. Η συστημική προσέγγιση σε αυτά τα σημεία αποτελεί και ουσιαστικό τρόπο επικοινωνίας.

Ειδικότερα, η επιχείρηση δημιουργεί καμπάνιες προώθησης προκειμένου να βοηθήσει την Eliades, ενώ λόγω των τακτικών επαφών των στελεχών της με στελέχη της Vassos Eliades συγκεντρώνει πληροφορίες που τη βοηθούν να κατανοήσει τι

συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες μπορεί να πραγματοποιήσει. Υπάρχει πάντως καλή διάθεση και από τις δύο πλευρές για την κατανόηση και επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν, καθώς και οι δύο έχουν κοινούς στόχους για αύξηση των πωλήσεων με κερδοφορία και κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς στην αγορά της Κύπρου.

Η συνολική δραστηριότητα της διανομής για την Παπαδόπουλος και την Eliades έχει ως εξής: οι πρώτες ύλες εισάγονται από τοπικούς και ξένους προμηθευτές, με μία έμφαση όμως στους τοπικούς, καθώς τόσο τα προϊόντα τους είναι περισσότερο ποιοτικά, όσο και ως κίνηση στήριξης της ελληνικής οικονομίας. Στην συνέχεια, το προϊόν παράγεται και συσκευάζεται στα ιδιόκτητα εργοστάσια. Ιδιόκτητα αυτοκίνητα της εταιρείας μεταφέρουν τα προϊόντα στο λιμάνι του Πειραιά, όπου στη συνέχεια ταξιδεύουν στην Κύπρο και εκτελωνίζονται στο λιμάνι της Λευκωσίας.

Η σχέση της Μπισκότα Παπαδοπούλου με την Vassos Eliades είναι μακρόχρονη. Η πρόθεση για συνέχιση της εμπορικής σχέσης είναι εμφανής από τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό των περισσότερων ενεργειών στα πλαίσιά της, καθώς η σχέση αυτή θεωρείται περισσότερο συμφέρουσα σε σύγκριση με άλλες που εμφανίζονται συμφέρουσες με μια short-term οπτική.

Επενδύσεις πραγματοποιούνται και από τους δύο εταίρους. Πιο συγκεκριμένα, η Μπισκότα Παπαδοπούλου διατίθεται να ενισχύσει την σχέση της με την Vassos Eliades, μέσω της πρόθεσής της για αγορά μίας αποθήκης στην πόλη της Λευκωσίας προκειμένου να απαλλάξει την Vassos Eliades από το αποθηκευτικό κόστος, δηλαδή ενισχύοντας την αποδοτικότητα της σχέσης. Παράλληλα, η Vassos Eliades προτίθεται να επενδύσει στη δημιουργία καταστήματος δίπλα στην έδρα της επιχείρησης, όπου θα προωθεί κατά κύριο λόγο τα προϊόντα της Παπαδοπούλου. Επιπροσθέτως, Μπισκότα Παπαδοπούλου προωθεί μεν στην Κύπρο κυρίως τα μπισκότα, επιθυμεί όμως να επεκτείνει την εμπορική της σχέση με την Vassos Eliades και να εξάγει στην Κύπρο και τα αρτοσκευάσματα.

Παρατηρείται λοιπόν πως οι εταίροι έχουν την πρόθεση να αλλάξουν πολιτικές και ενέργειες προκειμένου να επιδιωχθούν κοινοί στόχοι και να υπάρχει σχετική συμμόρφωση. Θεωρητικά λοιπόν, η εμπορική σχέση είναι win-win. Ωστόσο, καθώς οι επιδιώξεις τυχαίνει να μην είναι πάντοτε κοινές, γίνεται εντατική προσπάθεια και

από τις δύο πλευρές να τίθενται κοινοί στόχοι και να συγκλίνουν τα συμφέροντα των εμπλεκομένων πλευρών.

Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμισθεί πως σε όλες τις εμπορικές της σχέσεις η Μπισκότα Παπαδοπούλου θεωρεί πως οι εταίροι πρέπει να είναι θετικά διακείμενοι ο ένας προς τον άλλον και να υπάρχει μια ισορροπία στον τρόπο διαχείρισης της σχέσης, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στους παράγοντες δέσμευσης και εμπιστοσύνης. Σε καμία περίπτωση δεν επιδιώκονται μεμονωμένες συναλλαγές (spot business), καθώς πρεσβεύει πως η συγκεκριμένη ζήτηση spot συνήθως καλύπτει μεμονωμένες ανάγκες αγορών. Η εμπιστοσύνη θεωρείται προαπαιτούμενο στη βάση κάθε καλής συνεργασίας. Ανάλογα με το βάθος δραστηριοποίησης σε μια αγορά και την σχέση με τον διανομέα, πραγματοποιείται και η διάχυση πληροφοριών στο βαθμό που εξυπηρετούνται τα συμφέροντα της διανομής του προϊόντος.

Ο χρόνος και η προηγούμενη εμπειρία είναι βασικές παράμετροι, καθώς η εμπιστοσύνη δεν εξασφαλίζεται άπαξ αλλά ελέγχεται συνεχώς, επί παραδείγματι με την πραγματοποίηση επισκέψεων σε αγορές και την εφαρμογή σχετικών ενεργειών (πχ mystery shopping). Καθώς για την Μπισκότα Παπαδοπούλου υπάρχουν κακά προηγούμενα σε εμπορικές σχέσεις, η θετική προδιάθεση για συνεργασία συνυπάρχει πάντα με τις απαιτούμενες ασφαλιστικές δικλίδες. Έτσι, αν και θεωρείται απαραίτητη η ανταλλαγή πληροφοριών, και οι οργανισμοί εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον για την κατάλληλη διαχείρισή τους, υπάρχουν νομικές συμφωνίες και λαμβάνονται υπόψη προβληματισμοί και ιδιαιτερότητες στην κάθε εμπορική σχέση.

Επομένως, λόγω της μακρόχρονης και καλής σχέσης των δύο οργανισμών, υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Παρόλο όμως που η Vassos Eliades χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό, υπάρχουν νομικά έγγραφα που καθορίζουν τη μεταξύ τους συνεργασία, ήτοι τους ετήσιους στόχους πωλήσεων, την τακτική επιστροφών, την ανταμοιβή για τυχόν επιπλέον πωλήσεις που θα σημειωθούν, την πολιτική σε περίπτωση χαλασμένου προϊόντος, τη χρηματική και μη συνεισφορά στις καμπάνιες προώθησης κτλ.

Συνεχίζοντας, η Μπισκότα Παπαδοπούλου διαθέτει μια πολύ ισχυρή επωνυμία και ποιοτικά προϊόντα, κάτι που κάνουν την Vassos Eliades να επιθυμεί να τα διαθέτει στην γκάμα των προϊόντων της. Παράλληλα όμως, λόγω όμως του μικρού μεγέθους της αγοράς της Κύπρου και της πολύ καλής εμπορικής σχέσης με την Vassos Eliades,

η οποία αποτελεί και τον μοναδικό της αντιπρόσωπο στην αγορά, η Μπισκότα Παπαδοπούλου θεωρεί ότι ο συνεργάτης της αυτός είναι σημαντικός και δύσκολο να αντικατασταθεί. Επομένως, η Μπισκότα Παπαδοπούλου και η Vassos Eliades εμφανίζουν σημαντική αλληλεξάρτηση, και κατά συνέπεια θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι κανένας από τους δύο εταίρους «δεν έχει το πάνω χέρι».

Βέβαια, αξίζει να αναφερθεί πως παρόλο που άλλες εναλλακτικές προϋποθέτουν υψηλό κόστος τερματισμού και ευκαιρίας, όπως το κόστος γνωριμίας, το συντονισμού με μία νέα επιχείρηση, και κυρίως το κόστος διαχείρισης του «κενού» που θα προκύψει μέχρι την νέα συνεργασία, η Μπισκότα Παπαδοπούλου δεν θα ήταν δύσκολο να αντικαταστήσει κάποιον διανομέα της, αλλά αυτό σίγουρα δεν αποτελεί μια επιθυμητή κατάσταση.

Έτσι λοιπόν, πρωταρχικό στόχο αποτελεί η διατήρηση της καλής αυτής εμπορικής σχέσης, προκειμένου με από κοινού προσπάθειες να εδραιώνονται τα εμπορικά σήματα, να στήνεται κατάλληλα και να τροφοδοτείται το κανάλι διανομής και να γίνεται τακτική παρακολούθηση της αγοράς. Η συνεργασία με κάποιον άλλον διανομέα θα μπορούσε να αξιολογηθεί σαν επιλογή από την Μπισκότα Παπαδοπούλου μόνο εάν υπήρχαν συσσωρευμένα προβλήματα στην σχέση, κάτι που δεν ισχύει καθόλου στην συγκεκριμένη περίπτωση.

Τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά καιρούς είχαν να κάνουν κυρίως με την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων, σε περιπτώσεις όπου η Vassos Eliades παραπονέθηκε στην Μπισκότα Παπαδοπούλου, αν και η ίδια δεν ήταν υπεύθυνη γι' αυτό (για παράδειγμα οφείλονταν σε απεργίες λιμενικών ή άλλα απρόβλεπτα γεγονότα). Συμπερασματικά, η προσπάθεια για την επίλυση των προβλημάτων εξαρτάται κατά πολύ και από το μέγεθος του αναδυόμενου θέματος.

Και τα δύο μέρη θεωρούν ότι η σχέση είναι αμοιβαία επωφελής, με μόνη παρατήρηση πως θα πρέπει να βελτιωθεί περισσότερο το κομμάτι της επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ τους, καθώς μέχρι στιγμής βασίζονται σε παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας όπως π.χ. τηλέφωνα και e-mail. Κυριαρχεί το business attitude, με μια σχετική ρουτίνα στον τρόπο επικοινωνίας, καθώς η μακροπρόθεσμη συνεργασία φέρει και σχετική οικειότητα με την πάροδο των ετών.

Προαπαιτούμενο είναι η κοινή στόχευση και σύγκλιση της φιλοσοφίας των δύο πλευρών, καθώς και οι δύο οργανισμοί έχουν παρόμοια διαδρομή. Αν και είναι λογικό να υπάρχουν δυσκολίες λόγω των πολιτισμικών διαφορών, η εμπορική λογική επιτάσσει την εύρεση κοινής γραμμής πλεύσης προς την επίτευξη του εμπορικού στόχου. Μέσα λοιπόν από την καθημερινή πρακτική, και μέσα και από την πορεία του συμφωνηθέντος πλάνου και την υλοποίηση του σύμφωνα με τα ορισθέντα στοιχεία υλοποίησης, χτίζεται η εικόνα του ενός εταίρου για τον άλλο.

6.5 Συμπεράσματα

Σε γενική εικόνα, θα μπορούσε να ειπωθεί πως τα πρωταρχικά στοιχεία της μελέτης περίπτωσης επιβεβαιώνουν σε έναν μεγάλο βαθμό την εφαρμοστικότητα του θεωρητικού μοντέλου. Πράγματι λοιπόν, οι βασικοί παράγοντες του μοντέλου, όπως αυτοί εντοπίστηκαν κατά την ανάπτυξή του, μπορούν όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 5 να ομαδοποιηθούν στα ευρύτερα γένη «αρχική πρόθεση του προμηθευτή για δημιουργία αξίας», «περιβάλλον αλληλεπίδρασης», «ατμόσφαιρα», «διάδραση», «αλληλεξάρτηση», και να οδηγήσουν τελικά στην «πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας».

Αν και όλοι οι παράγοντες κρίνονται σημαντικοί για την περιγραφή του τρόπου με τον οποίο ένας προμηθευτής και ένας διανομέας συν-δημιουργούν αξία, δίνεται διαφορετική βαρύτητα στον καθένα τόσο ανά περίπτωση, όσο και με την πάροδο του χρόνου. Κλείνοντας και συνοψίζοντας λοιπόν την μελέτη περίπτωσης, είναι ουσιώδες να αναφερθούν συνοπτικά τα συμπεράσματα που προκύπτουν σχετικά με τα κύρια στοιχεία του αναπτυχθέντος μοντέλου συν-δημιουργίας.

6.5.1 Αρχική πρόθεση του προμηθευτή για δημιουργία αξίας

Κανενός είδους δημιουργία ή συν-δημιουργία αξίας δεν μπορεί να λάβει χώρα αν, σε πρώτη φάση, μια επιχείρηση – προμηθευτής (στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης και εξαγωγική), δεν θελήσει να εξυπηρετήσει και να προσφέρει αξία στον πελάτη της, και κατ' επέκταση, στον διανομέα της. Όπως αναφέρουν και οι Murtonen και Martinsuo (2010), οι μηχανισμοί ενός προμηθευτή για δημιουργία αξίας ξεκινούν από το γνωστικό του επίπεδο, δηλαδή από τη συνειδητή προσέγγιση που θα υιοθετήσει αναφορικά με την εξυπηρέτηση. Υπογραμμίζουν επίσης, πως η δημιουργία αξίας είναι θέμα ισορροπίας μεταξύ του τι αντιλαμβάνεται ο προμηθευτής ως εξυπηρέτηση

και τι προσδοκά ο πελάτης από την εξυπηρέτηση. Η κατανόηση του προμηθευτή σχετικά με το τι ζητά ο πελάτης, μετατρέπει σε δράση τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Επομένως, η Μπισκότα Παπαδοπούλου, κρίνοντας εκ του αποτελέσματος, το κατάφερε, καθώς έχει εμφανή προσανατολισμό στην αγορά, και όσον αφορά στην εξαγωγική της πολιτική, οι πιθανές αγορές δραστηριοποίησής της επιλέγονται και αξιολογούνται προσεκτικά, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων.

Μέσα από την μελέτη περίπτωσης, αποδεικνύεται πως ισχυρή δέσμευση από την πλευρά του μάντζμεντ και το όραμα για την αναπτυχθείσα ή υπό ανάπτυξη αλληλεπίδραση είναι απαραίτητα στοιχεία. Ως εκ τούτου, βασικό ρόλο της διοίκησης αποτελεί η επικοινωνία των στόχων και των οραμάτων της σχέσης, καθώς σε αντίθετη περίπτωση, αναπόφευκτη είναι η υπο-βελτιστοποίηση σε πολλά διαφορετικά επίπεδα, η οποία πιθανώς και να αποδειχθεί επιβλαβής για την συνολική ανάπτυξη και επιτυχία της σχέσης υψηλής ανάμειξης μακροπρόθεσμα.

Οι επιμέρους παράγοντες που περιγράφονται από το μοντέλο, δηλαδή αυτοί που περιγράφουν τις συμπεριφορές του προμηθευτή που είναι προσανατολισμένες στην αγορά αλλά και εκείνες τις συμπεριφορές και δραστηριότητες που είναι προσανατολισμένες στη δημιουργία αξίας για τον διανομέα - μεταπωλητή, αποδείχθηκε και από τα στοιχεία του case study πως αφορούν στην απόκτηση και διαχείριση της πληροφορίας, σε σχέσεις, προϊόντα, ποιότητα και τιμή, φυσική διανομή, και τέλος, υπηρεσίες και υποστήριξη.

Εν πρώτοις, η Μπισκότα Παπαδοπούλου έχει έναν ξεκάθαρο προσανατολισμό στην αγορά, καθώς ειδικά όσον αφορά στην εξαγωγική της πολιτική, η στρατηγική επέκταση σε αγορές γίνεται απαραίτητα βάσει ερευνών αγοράς, ενώ αναζητά συνεχώς πληροφόρηση τόσο για τον διανομέα όσο και για τους πελάτες του. Ζητείται αναλυτικό προφίλ, αξιολογείται στον χρόνο η οικονομική του κατάσταση και η πιστοληπτική του ικανότητα, η φήμη του στην αγορά του, ενώ παρακολουθείται απευθείας η αγορά, τα δίκτυα και οι τιμές. Η απόκτηση λοιπόν πληροφοριών κρίνεται πολύ σημαντική, καθώς ο οργανισμός φροντίζει απαραίτητα να συγκεντρώνει ένα πακέτο δεδομένων, το οποίο κοινοποιείται σε όσους αφορά, και με βάση αυτό αναλύονται επιλογές και λαμβάνεται δράση. Οι πελάτες αναπτύσσονται, η σχέση με τον διανομέα εξελίσσεται, και οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν.

Ένας πολύ σημαντικός ρόλος της πληροφορίας είναι ότι επιδρά στην οργανωσιακή γνώση, αυξάνοντάς τη, επαναπροσδιορίζοντάς τη ή αναδομώντας τη. Επομένως, τα στοιχεία που αποκτώνται μέσα από έρευνες θα πρέπει να ερμηνεύονται σε πληροφόρηση, να αξιοποιούνται κατάλληλα παράγοντας γνώση, η γνώση αυτή να μεταφράζεται σε ικανότητες, και οι ικανότητες να γίνονται τελικά σοφία (Beazley et al., 2002). Η οργανωσιακή γνώση συνίσταται τόσο σε πληροφορίες, οι οποίες εκφράζουν το «γνωρίζω τι σημαίνει κάτι», όσο και τεχνογνωσία, η οποία εκφράζει το «γνωρίζω πώς να κάνω κάτι». Επομένως, η διαχείριση γνώσης για έναν οργανισμό έχει ως κατευθυντήριες γραμμές τον ανθρώπινο παράγοντα, την τεχνολογία αλλά και τον οργανισμό ως σύνολο.

Συνεχίζοντας, όσον αφορά στις προσανατολισμένες στην αξία συμπεριφορές και δραστηριότητες, μέσα από τα στοιχεία της μελέτης περίπτωσης αναδείχθηκε η πρωταρχική σημασία των παραγόντων που έχουν να κάνουν με το προϊόν, την ποιότητα και την τιμή. Η Μπισκότα Παπαδοπούλου θεωρεί καίριο σημείο επιτυχίας την δυνατότητά της να προσφέρει στον διανομέα της εμπειρία και ιδιαίτερη τεχνογνωσία, υψηλά μερίδια εσωτερικής αγοράς, ευρεία προϊοντική γκάμα, ανταγωνιστικά προϊόντα υψηλής ποιότητας, καινοτομική προσέγγιση, αξιοπιστία, έμφαση στην συνεχή βελτίωση και ανανέωση και ένα εξαιρετικά δυνατό brand, συνυφασμένο με τη λέξη «μπισκότα».

Η σημαντικότητα των τιμολογιακών παραγόντων είναι επίσης αρκετά εμφανής, καθώς σε κάθε εμπορική της σχέση με έναν διανομέα, σημείο καμπής στη διαπραγμάτευση θεωρείται η τιμολογιακή πολιτική και η τιμολόγηση πλαφόν, ενώ μπορεί να διαπραγματευτεί ή και να απαιτήσει την ανώτατη τιμή ραφιού.

Οι προϊοντικοί και τιμολογιακοί παράγοντες αυτοί κρίνονται βαρύνουσας σημασίας για την αύξηση της αποδοτικότητας της σχέσης, καθώς οδηγούν σε αυξημένες πωλήσεις και μερίδια αγοράς αλλά και εξοικονομήσεις κόστους, οι οποίες αυξάνουν την αντιλαμβανόμενη από τον διανομέα αξία.

Όσον αφορά στους παράγοντες φυσικής διανομής, υπογραμμίζεται πως στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης οι όροι και οι απαιτήσεις διανομής καθορίζονται κυρίως από τον διανομέα. Επομένως, η Μπισκότα Παπαδοπούλου φροντίζει να καλύπτονται όσο το δυνατόν καλύτερα οι απαιτήσεις του, να προβλέπονται οι ανάγκες του και να τηρείται το συμφωνηθέν πλάνο ενεργειών όσον αφορά στις

ενέργειες της δραστηριότητας διανομής που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά της. Επιπροσθέτως, όσον αφορά στους παράγοντες υπηρεσιών και υποστήριξης, οι οποίοι αποτελούν απτή ένδειξη πως ο προμηθευτής παρέχει την απαιτούμενη προσοχή στο μεταπωλητή, λόγω της μακρόχρονης συνεργασίας των δύο εταιριών θεωρούνται δεδομένες.

Οι σχεσιακοί παράγοντες, όπως είναι η δέσμευση, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία και ο επαγγελματισμός, αναδείχθηκαν μέσα από την μελέτη ως πολύ βασικοί, όπως άλλωστε ήταν λογικό και αναμενόμενο. Οι παράγοντες αυτοί κρίθηκε πως δεν είναι σκόπιμο να μελετηθούν μόνο από την πλευρά του προμηθευτή, καθώς δεν μπορούν να ελεγχθούν μονομερώς από αυτόν, αλλά καθορίζουν και είναι αποτέλεσμα της συνολικότερης σχέσης στα πλαίσια της οποίας και οι δύο εταίροι υιοθετούν αντίστοιχες συμπεριφορές. Επομένως, οι παράγοντες αυτοί, όπως περιγράφονται στο μοντέλο των Simpson, Sigauaw και Baker, μελετώνται αναλυτικότερα στις επόμενες ενότητες της ατμόσφαιρας και της αλληλεπίδρασης.

Βέβαια, οι παράγοντες φυσικής διανομής, υπηρεσιών και υποστήριξης και οι σχεσιακοί παράγοντες αποδείχθηκε από την μελέτη περίπτωσης πως διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην εκτίμηση από τον διανομέα της αποτελεσματικότητας της σχέσης. Έτσι λοιπόν, οι εμφανείς επενδύσεις σε αυτές τις παραμέτρους ενισχύουν την δέσμευση στη σχέση, αυξάνουν την ικανοποίηση από τις συνέπειές της, και προωθούν την στενότερη σύμπραξη.

Συμπερασματικά, μέσα από την μελέτη περίπτωσης, επιβεβαιώνεται πως ένας προμηθευτής, όταν υιοθετεί κατάλληλες συμπεριφορές και εκτελεί εκείνες τις κατάλληλες δραστηριότητες που είναι προσανατολισμένες προς την δημιουργία αξίας για τον διανομέα του, αυτό έχει θετικά αποτελέσματα τόσο στην αποδοτικότητα όσο και στην αποτελεσματικότητα της σχέσης. Ως αποτέλεσμα, με την πάροδο του χρόνου, η σχέση αυτή τείνει να κρίνεται και από τους δύο εταίρους ως μακροπρόθεσμα συμφέρουσα, και επομένως τείνουν να δεσμεύονται και να συμπράττουν προκειμένου να βελτιστοποιήσουν την απόδοση της συνεργασίας, και σε τελικό σημείο, να οδηγούνται στην συν-δημιουργία αξίας.

6.5.2 Περιβάλλον Αλληλεπίδρασης

Το περιβάλλον αλληλεπίδρασης μπορεί να αναλυθεί από την δομή της αγοράς, το δυναμισμό που παρατηρείται και το ευρύτερο κοινωνικό σύστημα, ενώ ασκεί μεγάλη επίδραση τόσο στην ατμόσφαιρα αλληλεπίδρασης όσο και στη διεργασία διάδρασης (Håkansson, 1982). Κατά βάση, υπάρχουν διάφορες πτυχές του περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν μία σχέση και οι οποίες χαρακτηρίζονται συνήθως από αβεβαιότητα.

Στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, λόγω της παγκοσμιοποίησης, των νέων τεχνολογιών και της ευκολότερης πρόσβασης στην κατάλληλη πληροφόρηση, οι επιχειρήσεις, αν καταφέρουν να ξεπεράσουν τυχόν οικονομικές δυσπραγίες που προκύπτουν από πολιτικές επιλογές τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Κύπρο, μπορούν να εντοπίσουν και να δημιουργήσουν ευκαιρίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να τις εκμεταλλευτούν στα πλαίσια της σχέσης τους. Επιπλέον, στο κομμάτι των εξαγωγών, απαιτείται μεγάλη προσοχή για τις εξελίξεις του λιανεμπορίου καθώς οι δυνάμεις και ισορροπίες αλλάζουν, με αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και επαγρύπνηση. Επομένως, εκτός από ευκαιρίες, το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι εκείνο που γεννά και τυχόν απειλές για την ομαλή ανάπτυξη της εμπορικής σχέσης.

Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις Μπισκότα Παπαδοπούλου και Vassos Eliades κατέχουν δεσπόζουσα θέση στις αντίστοιχες εγχώριες αγορές, δηλαδή εκείνες της Ελλάδας και της Κύπρου, ενώ επίσης θεωρούνται και οι δύο μεγάλες επιχειρήσεις συγκριτικά με το μέγεθος της αγοράς στο οποίο δραστηριοποιούνται (αν και με αντικειμενικά κριτήρια, θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η Μπισκότα Παπαδοπούλου έχει αρκετά μεγαλύτερο μέγεθος). Το σημαντικό τους μέγεθος, καθώς και η θέση τους στην ευρύτερη εφοδιαστική αλυσίδα, οδηγεί τους δύο εταίρους στην ανάπτυξη συμπληρωματικών στρατηγικών, προκειμένου να εξυπηρετηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι κοινές τους επιδιώξεις στα πλαίσια της εμπορικής τους σχέσης.

Έτσι, η επιχειρηματική στρατηγική της Μπισκότα Παπαδοπούλου δίνει έμφαση στις εξαγωγές και στην ανάπτυξή της στην κυπριακή αγορά, ενώ εκείνη της Vassos Eliades επικεντρώνεται στην αντιπροσώπευση ποιοτικών προϊόντων στην αντίστοιχη αγορά. Η Μπισκότα Παπαδοπούλου εκσυγχρονίζει συνεχώς την τεχνολογία παραγωγής της, όπως αντίστοιχα κάνει και η Vassos Eliades για τα συστήματα

logistics. Άλλωστε, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η επιτυχία μιας εφοδιαστικής αλυσίδας εξαρτάται κατά βάση από την ικανότητα των μελών της να ενσωματώνουν τις επιμέρους στρατηγικές αναπτύσσοντας σχέσεις (Supply Chain Orientation).

Στην συγκεκριμένη βέβαια μελέτη περίπτωσης, το κοινωνικό σύστημα δεν διαδραμάτισε ουσιαστικό ρόλο. Αυτό βέβαια είναι και λογικό, καθώς οι κοντινές στάσεις, οι αντιλήψεις και οι κουλτούρες των δύο χωρών, καθώς και οι παρόμοιοι εμπορικοί κανόνες, δεν αποτελούν παράγοντα ικανό να αλλάξει ριζικά την πορεία ανάπτυξης της σχέσης και τον τρόπο συν-δημιουργίας αξίας. Όμως, όσο μικρές κι αν είναι οι διαφορές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και τον τρόπο συνεργασίας των ανθρώπων των οργανισμών - εταιρών, θα πρέπει να λαμβάνονται απαραίτητα υπόψη.

Όπως είναι γνωστό, μεταξύ οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, παρατηρούνται σημαντικές διαφορές λόγω των διαφορετικών εθνικών και οργανωσιακών κουλтурών, στρατηγικών προσανατολισμών και μορφών διαχείρισης. Όμως, ενδιαφέρον σημείο αποτελεί πως επιτυχείς επιχειρήσεις φαίνεται να υπερβαίνουν τις όποιες διαφορές εθνικής κουλτούρας και να αναπτύσσουν ένα κοινό πρότυπο παραγόντων επιτυχίας, που επικεντρώνεται κυρίως στην οργανωτική καινοτομία, το συμμετοχικό κλίμα συνεργασίας, και μια έναν εξωστρεφή προσανατολισμό στην οργανωσιακή κουλτούρα (Deshpandé et. al, 2000)

Συμπερασματικά, οι μεταβλητές αυτές του μάκρο-περιβάλλοντος είναι αυτονόητο πως επηρεάζουν σημαντικά τόσο την στρατηγική και τις σχετικές τακτικές των επιχειρήσεων, όσο και την μεταξύ τους διάδραση. Νέες ευκαιρίες για νέες συνεργασίες μπορεί να αναδύονται στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, όμως, λόγω της οικονομικής κατάστασης των δύο χωρών και την αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη των λιανεμπορικών επιχειρήσεων, οι εταίροι εντοπίζουν απειλές και δεν διατίθενται να θυσιάσουν μια εγκαθιδρυμένη σχέση σε βάρος μιας οικονομικότερης βραχυπρόθεσμα συνεργασίας.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τον τρόπο με τον οποίο το επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την διεργασία διάδρασης και κατά συνέπεια την συν-δημιουργία αξίας, αξίζει να αναφερθεί πως οι εμπλεκόμενοι στην εμπορική σχέση εταίροι θα πρέπει να περιγράφονται με όρους μεγαλύτερους από τα δικά τους συμφέροντα.

6.5.3 Ατμόσφαιρα

Σύμφωνα με τον Håkansson (1982), η ατμόσφαιρα δημιουργείται μέσω της αλληλεπίδρασης των εταίρων. Με βάση την περιγραφή της ατμόσφαιρας με όρους εύρους, βάθους και εγγύτητας (Ford 1990) όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 5, θα μπορούσε να λεχθεί πως η Μπισκότα Παπαδοπούλου και η Vassos Eliades έχουν μια ευρύτερη, περίπλοκη σχέση, με σχετικό βάθος (πραγματοποιούν έναν δεδομένο αριθμό δραστηριοτήτων από κοινού), που χαρακτηρίζεται από εγγύτητα, καθώς οι δύο εταίροι συνεργάζονται στενά χωρίς συγκρούσεις, σε μια σχέση εμπιστοσύνης που καλύπτει τις προσδοκίες και των δύο.

Στην παρούσα μελέτη, υιοθετήθηκε η άποψη πως η ατμόσφαιρα είναι τόσο το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης, όσο και βασικός παράγοντας που συμβάλλει στην μελλοντική εξέλιξη της εμπορικής σχέσης, ενώ παράλληλα, αντιπροσωπεύει και την δεδομένη κατάσταση της σχέσης. Τα στοιχεία της μελέτης περίπτωσης επιβεβαιώνουν αυτήν την θέση.

Έτσι λοιπόν, η αποφυγή καιροσκοπικών ενεργειών, βασικό χαρακτηριστικό μιας καλής εμπορικής σχέσης και παράλληλα αναγκαία συνθήκη για την περαιτέρω ανάπτυξή της, είναι εμφανής στην συγκεκριμένη δυάδα εταίρων μέσα από τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό των περισσότερων ενεργειών τους, καθώς και οι δύο θεωρούν πως η μακρόχρονη αλληλεπίδρασή τους είναι περισσότερο συμφέρουσα σε σύγκριση με άλλες που εμφανίζονται συμφέρουσες με μια short-term οπτική, ενώ αποφεύγονται, ειδικά από την Μπισκότα Παπαδοπούλου, οι spot business.

Η δέσμευση και η εμπιστοσύνη αναδείχθηκαν στους σημαντικότερους παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στα πλαίσια της ανάλυσης της ατμόσφαιρας της αλληλεπίδρασης, καθώς θεωρούνται προαπαιτούμενο για την καλή συνεργασία. Βέβαια, λόγω ακριβώς της ουσιώδους φύσης τους, ο χρόνος και η προηγούμενη εμπειρία παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς η εμπιστοσύνη δεν εξασφαλίζεται άπαξ αλλά ελέγχεται συνεχώς. Λόγω λοιπόν της μακρόχρονης και καλής σχέσης των δύο οργανισμών, υπάρχει σημαντικός βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ τους, πάντοτε όμως με τις κατάλληλες ασφαλιστικές δικλίδες.

Έτσι λοιπόν, παρόλο που η υπάρχουσα σχετική βιβλιογραφία εξυμνεί την απόλυτη εμπιστοσύνη και δέσμευση δύο εταίρων, η εμπορική πρακτική και κάποια κακά

προηγούμενα οδηγούν στον ορθολογισμό των προσδοκιών για τον βαθμό και τον τρόπο ύπαρξής της στα πλαίσια μιας σχέσης. Επί παραδείγματι, παρόλο που οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από απόλυτο επαγγελματισμό, υπάρχουν νομικά έγγραφα που καθορίζουν τη μεταξύ τους συνεργασία, ήτοι τους ετήσιους στόχους πωλήσεων, την τακτική επιστροφών, την ανταμοιβή για τυχόν επιπλέον πωλήσεις που θα σημειωθούν, την πολιτική σε περίπτωση χαλασμένου προϊόντος, τη χρηματική και μη συνεισφορά στις καμπάνιες προώθησης κτλ.

Ένα άλλο, εξαιρετικά ενδιαφέρον, έμμεσο συμπέρασμα που εξάγεται από την όλη ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης είναι αυτό της σημαντικότητας της αμοιβαιότητας των σχέσεων αξίας, όσον αφορά την οικονομική διάσταση και την διάσταση ελέγχου. Οι δύο εταίροι, είναι σημαντικό να ψάχνουν για λύσεις στα δικά τους προβλήματα αλλά και στα προβλήματα του άλλου, ταυτόχρονα ή με τη σειρά. Η έννοια της αμοιβαιότητας λειτουργεί ως υπενθύμιση της σημασίας της ισορροπίας στα πλαίσια της διεργασίας της διάδρασης, ισορροπίας στην αντιλαμβανόμενη δύναμη και τα οικονομικά οφέλη.

Επίσης, τόσο η Μπισκότα Παπαδοπούλου όσο και η Vassos Eliades, έχουν την πρόθεση να αλλάξουν πολιτικές και ενέργειες προκειμένου να επιδιωχθούν κοινοί στόχοι και να υπάρχει σχετική συμμόρφωση στις προσδοκίες για τα αποτελέσματα της σχέσης. Οι επιδιώξεις τυχαίνει να μην είναι πάντοτε κοινές, όμως είναι σημαντικό πως γίνεται εντατική προσπάθεια να τίθενται κοινοί στόχοι και να συγκλίνουν τα επιμέρους συμφέροντα. Εύλογο λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι, τυχόν προτυποποιημένες διαδικασίες μειώνουν την επιρροή της ατμόσφαιρας στην όλη διεργασία της αλληλεπίδρασης, ενώ αντίθετα οι όποιες επιχειρούμενες αλλαγές στην επιχείρηση ή στην ίδια τη σχέση καταστούν την επίδραση της ατμόσφαιρας πιο έντονη.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να λεχθεί πως τα διάφορα στοιχεία της ατμόσφαιρας είναι εκείνα που οδηγούν στην ανάπτυξη μιας εμπορικής σχέσης από την απλή μορφή αγοράς - πώλησης σε μία σχέση επιχειρηματικής αλληλεπίδρασης, όπου τα μέρη αλληλεπιδρούν και δημιουργούν αλληλεξαρτήσεις προκειμένου να επιτύχουν περισσότερα από όσα θα επιτύγχανε ένα μέρος μόνο του.

6.5.4 Διάδραση

Εν πρώτοις, στην μελέτη περίπτωσης παρατηρείται ότι και οι δύο επιχειρήσεις, μέσω της συνεργασίας τους, επιδιώκουν λύση στο βασικό κοινό τους πρόβλημα που δεν είναι άλλο παρά η επιτυχής δραστηριοποίησή τους στο απαιτητικό εμπορικό τους περιβάλλον, η αύξηση των πωλήσεων και η κατάκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς. Το «πρόβλημα» λοιπόν είναι κοινό, καθώς αφενός η Μπισκότα Παπαδοπούλου έχει ως βασικό στρατηγικό της στόχο την ανάπτυξη στην αγορά της Κύπρου, αφετέρου όμως, και η Vassos Eliades επιθυμεί να διασφαλίσει την ηγετική της θέση και να παραμείνει ανταγωνιστική. Θα μπορούσε να ισχυρισθεί πως κανένας από τους δύο εταίρους δεν θα μπορούσε να επιτύχει τους στόχους του αν δεν υπήρχε ο άλλος.

Επομένως, επιβεβαιώνεται η βασική οπτική του θεωρητικού μοντέλου, ότι δηλαδή η βασική παράμετρος που θα πρέπει να αναλυθεί προκειμένου να καθοριστεί ο πιθανός τρόπος συν-δημιουργίας αξίας δεν είναι οι μεμονωμένοι εταίροι, αλλά οι διεργασίες αλληλεπίδρασης, καθώς η αξία αποκτά το νόημά της από αυτές ακριβώς τις διεργασίες μεταξύ προμηθευτή και διανομέα στα πλαίσια της σχέσης τους. Δεδομένου λοιπόν ότι κάθε αλληλεπίδραση αποκτά νόημα μέσω της ερμηνείας των εταίρων, η αξία που προέρχεται από αυτή την ερμηνεία θεωρείται μοναδική.

Όπως έχει ήδη αναλυθεί, στα πλαίσια της παρούσας μελέτης η έννοια της διάδρασης περιλαμβάνει τόσο διεργασίες αλληλεπίδρασης, όσο και επεισόδια ανταλλαγής. Τα επεισόδια ανταλλαγής αφορούν σε βραχυχρόνιες ή λειτουργικές πτυχές μίας εμπορικής σχέσης, ενώ οι διεργασίες αλληλεπίδρασης αποτελούν στρατηγικά της στοιχεία και ουσιαστικά συντίθενται από ένα άθροισμα επεισοδίων ανταλλαγής. Επομένως, οι εταίροι, στα πλαίσια των επεισοδίων, ανταλλάσσουν προϊόντα, πληροφορίες, χρήματα και κοινωνικοποιούνται. Με την πάροδο του χρόνου, συνδέουν τις δραστηριότητες και τους πόρους τους, δένονται ως εταίροι και γίνονται αλληλοεξαρτώμενοι. Οι δραστηριότητες και οι πόροι τους προσαρμόζονται αμοιβαία και οι συμπεριφορές των ατόμων θεσμοθετούνται.

Ένα παράδειγμα αυτής της διττής υπόστασης της διάδρασης, αναδείχθηκε μέσα από την μελέτη περίπτωσης στην λειτουργία της διανομής, όπως αυτή πραγματοποιείται μεταξύ των δύο οργανισμών. Έτσι λοιπόν, σε μεμονωμένα επεισόδια, η Vassos Eliades τοποθετεί μια παραγγελία, η οποία εκτελείται και φορτώνεται μέσω ιδιόκτητων φορτηγών της Μπισκότα Παπαδοπούλου, και εν συνεχεία αποστέλλεται

στο λιμάνι του Πειραιά όπου και φορτώνεται για την Κύπρο. Η αλληλεπίδραση όμως μεταξύ των εταίρων και η σχέση τους μέσα στον χρόνο, έφερε στην επιφάνεια νέες λύσεις για την βελτιστοποίηση της λειτουργίας της διανομής, στις οποίες εντάσσεται η αγορά αποθήκης από την Μπισκότα Παπαδοπούλου, προκειμένου η Vassos Eliades να απαλλαχτεί από μέρος του αποθηκευτικού κόστους, αλλά και η αγορά καταστήματος από τη Vassos Eliades ειδικά για τα προϊόντα της Μπισκότα Παπαδοπούλου.

Ειδικότερα, η επικοινωνία ή η ανταλλαγή πληροφόρησης στα επεισόδια συσσωρεύει διαδοχικά δια-οργανωσιακά πρότυπα επαφών και σχέσεις ρόλων. Αυτά τα πρότυπα επαφής μπορούν να αποτελούνται από άτομα και ομάδες ανθρώπων που έχουν διαφορετικούς ρόλους, δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα και μεταφέρουν διαφορετικά μηνύματα τεχνικής ή εμπορικής φύσης. Έτσι, επί παραδείγματι, η Μπισκότα Παπαδοπούλου η επιχείρηση δημιουργεί καμπάνιες προώθησης προκειμένου να βοηθήσει την Vassos Eliades, ενώ λόγω των τακτικών επαφών των στελεχών της με στελέχη από διάφορα τμήματα ή βαθμίδες της Vassos Eliades, συγκεντρώνει πληθώρα πληροφοριών που τη βοηθούν να κατανοήσει τι συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες μπορεί να πραγματοποιήσει. Όπως ανέφεραν τα στελέχη των δύο οργανισμών, στην επικοινωνία τους κυριαρχεί το business attitude, με μια σχετική ρουτίνα στον τρόπο επικοινωνίας, καθώς η μακροπρόθεσμη συνεργασία φέρει και σχετική οικειότητα με την πάροδο των ετών.

Από τα παραπάνω, τεκμαίρεται πως τα πρότυπα επικοινωνίας μπορούν όντως να συνδέσουν τα δύο μέρη σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, και ως εκ τούτου αποτελούν σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην ανάλυση μιας αλληλεπίδρασης αγοραστή - πωλητή. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η πληροφόρηση και η κοινωνική ανταλλαγή μεταξύ των μερών μπορεί να συνεχίζεται για σημαντικό χρόνο χωρίς να υπάρχει ανταλλαγή προϊόντος ή χρημάτων. Στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, και τα δύο μέρη θεωρούν ότι η σχέση είναι αμοιβαία επωφελής, αλλά με την παρατήρηση πως θα πρέπει να βελτιωθεί περισσότερο το κομμάτι της επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ τους, καθώς μέχρι στιγμής βασίζονται σε παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας όπως π.χ. τηλέφωνα και e-mail.

Εύλογο λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι είναι σημαντικό να υπάρχει καλή διάθεση και από τις δύο πλευρές για την κατανόηση και επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν, καθώς και οι δύο επιδιώκουν κοινούς στόχους και υιοθετούν μια μακροπρόθεσμη οπτική στην μεταξύ τους συνεργασία, κάτι που ισχύει στην υπό μελέτη дуάδα. Από αυτές τις παρατηρήσεις, θα μπορούσε να ειπωθεί πως εμμέσως αναδεικνύεται και μια ακόμα πολύ βασική παράμετρος του μοντέλου, αυτή του χαρακτήρα και της ταυτότητας ενός εταίρου.

Πιο συγκεκριμένα, όπως έχει ήδη αναλυθεί, το τι μπορεί ένας εταίρος να επιτεύξει στα πλαίσια μιας σχέσης εξαρτάται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα σε επίπεδο επιδιωκόμενων στόχων, αλλά και από τους δεσμούς (actor bonds) που αναπτύσσει και διατηρεί τόσο σε μια μεμονωμένη συνεργασία, όσο και στο ευρύτερο δίκτυο οργανισμών μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι δεσμοί αυτοί προκύπτουν από τα δεσίματα και την επικοινωνία μεταξύ ατόμων, και αποτελούν την μοναδική του ταυτότητα η οποία και αντικατοπτρίζει το τι μπορεί και τι πρόκειται να κάνει για κάποιον άλλο εταίρο.

Όπως χαρακτηριστικά υπογραμμίσθηκε από την Μπισκότα Παπαδοπούλου, για την επιλογή του κατάλληλου διανομέα σε μία αγορά του εξωτερικού λαμβάνονται απαραίτητως υπόψη, εκτός από αυτονόητα κριτήρια όπως είναι π.χ. το υφιστάμενο προϊόντικό του χαρτοφυλάκιο, η προϊστορία του και το εργασιακό του καθεστώς, στοιχεία για τα οποία επιδιώκεται να γίνονται συζητήσεις και να λαμβάνονται γνώμες και από γνωστούς (πχ άλλους managers ή ανθρώπους από οργανισμούς που ήδη συνεργάζονται με τον διανομέα). Επομένως, η εικόνα και η ταυτότητα που ένας διανομέας έχει δημιουργήσει στις υπόλοιπες συνεργασίες του, αποτελεί σημαντικότερη παράμετρο για πιθανή αλληλεπίδραση. Επιπροσθέτως, τόσο η Μπισκότα Παπαδοπούλου όσο και η Vassos Eliades, θεωρούν πως μέσα από την καθημερινή πρακτική και μέσα και από την πορεία υλοποίησης του συμφωνηθέντος πλάνου σύμφωνα με τα ορισθέντα πλαίσια, χτίζεται η εικόνα του ενός εταίρου για τον άλλο, και ενδυναμώνεται η διεργασία αλληλεπίδρασης.

Συνεχίζοντας, όπως άλλωστε είναι και λογικό, πολύ σημαντικές μεταβλητές για την περιγραφή των αποτελεσμάτων της διεργασίας της αλληλεπίδρασης αναδείχθηκαν μέσα από την μελέτη περίπτωσης τα επίπεδα των συνδέσεων δραστηριοτήτων (activity links) και συνδέσμων πόρων (resource ties). Ενδιαφέρον συμπέρασμα

αποτελεί ότι με βάση την εμπορική πρακτική, τα δύο αυτά επίπεδα είναι πολύ δύσκολο να μελετηθούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, καθώς οι δραστηριότητες και οι πόροι μιας σχέσης προσαρμόζονται αμοιβαία, οι πόροι αποτελούν ταυτόχρονα αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων αλλά και συνθήκη που καθιστά ορισμένες δραστηριότητες εφικτές και οι εταίροι μεταμορφώνουν τους πόρους τους για να δημιουργήσουν αξία μέσα από τις δραστηριότητές τους.

Συγκεκριμένα, για την Μπισκότα Παπαδοπούλου πόροι όπως οι εγκαταστάσεις, ο διαθέσιμος εξοπλισμός, καθώς και τα υπολογιστικά συστήματα και οι εφαρμογές λογισμικού, το εκτεταμένο δίκτυο διανομής, η πιστότητα πελατών, η γνώση της αγοράς και των καταναλωτικών προτιμήσεων, είναι βαρύνουσας σημασίας. Ένα σημείο το οποίο υπογραμμίσθηκε ιδιαίτερα, είναι πως σε κάθε περίπτωση, η «συμβατότητα» του διανομέα με την επιχείρηση, σε διαφορετικά επίπεδα, ελέγχεται πολύ προσεκτικά. Επομένως, μέσα από την γενικότερη ανάλυση, διαφαίνεται πως η αξία ενός πόρου εξαρτάται από το με ποιους άλλους πόρους συνδυάζεται, καθώς είναι το μίγμα και όχι η ποσότητά τους που εξηγεί την αξία που αυτοί αποκτούν στα πλαίσια της διάδρασης.

Επιπροσθέτως, η Μπισκότα Παπαδοπούλου πραγματοποιεί από κοινού με την Vassos Eliades ενέργειες σχετικά με το γενικότερο μίγμα μάρκετινγκ, οι οποίες προκύπτουν από τον γόνιμο συνδυασμό της μεγάλης εμπειρίας της Μπισκότα Παπαδοπούλου από την ελληνική αγορά και τις γνώσεις του Eliades για τις ιδιαιτερότητες της αγοράς - στόχου. Η επεξεργασία των παραγγελιών, οι ενέργειες διανομής και trade marketing γίνονται από κοινού. Η συστημική προσέγγιση σε αυτά τα σημεία αποτελεί και ουσιαστικό τρόπο επικοινωνίας. Έτσι λοιπόν, εύλογο συμπέρασμα εξάγεται ότι η Μπισκότα Παπαδοπούλου και η Vassos Eliades αλληλεπιδρούν και επενδύουν ο ένας στη χρήση των πόρων του άλλου, κάτι που αποτελεί βασικό στοιχείο για την από κοινού απολαβή ωφελειών από την αλληλεπίδρασή τους.

Επενδύσεις πραγματοποιούνται και από τους δύο εταίρους. Όπως προαναφέρθηκε στην αρχή της παρούσας υποενότητας, η Μπισκότα Παπαδοπούλου διατίθεται να ενισχύσει την σχέση της με την Vassos Eliades, μέσω της πρόθεσής της για αγορά μίας αποθήκης στην πόλη της Λευκωσίας, προκειμένου να απαλλάξει την Vassos Eliades από το αποθηκευτικό κόστος και να ενισχύσει την αποδοτικότητα της σχέσης. Παράλληλα, η Vassos Eliades προτίθεται να επενδύσει στη δημιουργία καταστήματος

δίπλα στην έδρα της επιχείρησης, όπου θα προωθεί κατά κύριο λόγο τα προϊόντα της Παπαδοπούλου. Επιπροσθέτως, Μπισκότα Παπαδοπούλου προωθεί μεν στην Κύπρο κυρίως τα μπισκότα, επιθυμεί όμως να επεκτείνει την εμπορική της σχέση με την Vassos Eliades και να εξάγει στην Κύπρο και τα αρτοσκευάσματα.

Συνεπώς, προσαρμογές μπορεί να πραγματοποιήσει οποιοδήποτε από τους εταίρους, και αυτές μπορούν να λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μίας μοναδικής, μεγάλης ανταλλαγής ή και κατά τη διάρκεια μιας σχέσης που συμπεριλαμβάνει πολλές μεμονωμένες ανταλλαγές. Τα οφέλη των προσαρμογών μπορεί να είναι η μείωση του κόστους ή το αυξημένο εισόδημα (αποδοτικότητα), ή και η εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και η τροποποίηση μιας συνολικής σχέσης (αποτελεσματικότητα). Αν και οι προσαρμογές συχνά συμβαίνουν με ασυνείδητο τρόπο κατά την εξέλιξη της διάδρασης, είναι σημαντικό να τονιστεί, όπως άλλωστε προκύπτει και από τα στοιχεία της μελέτης περίπτωσης, η συνειδητή στρατηγική που καθοδηγεί πολλές από αυτές τις προσαρμογές.

Βέβαια αξίζει να σημειωθεί, πως παρά τις εκτενείς προσαρμογές και τους συνδέσμους στους χρησιμοποιούμενους πόρους και τις εκτελούμενες δραστηριότητες, ο κάθε εταίρος στην μελέτη περίπτωσης επιλέγει να διατηρήσει έναν βαθμό αυτονομίας και κυριαρχίας σε ορισμένα σημεία της νευραλγικής δραστηριότητας της τιμολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, η Μπισκότα Παπαδοπούλου ορίζει την εμπορική της πολιτική (export price list, financial and delivery terms, ανώτατη τιμή ραφιού) και στην περίπτωση των brands, ορίζει το αντίστοιχο budget, με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία να το περιορίζουν ανά αγορά, ενώ ο Vassos Eliades ορίζει σε μεγάλο βαθμό τους όρους διανομής στην αγορά του, την αντίστοιχη τιμολογιακή πολιτική και την τιμή ραφιού, λόγω του κόστους διανομής και των περιθωρίων κέρδους όλης της αλυσίδας διανομής.

Η παρατήρηση αυτή επιβεβαιώνει πως η απόλυτη προσαρμογή δεν αποτελεί βιώσιμη επιλογή, καθώς οι εταίροι στα πλαίσια μιας διάδρασης θα πρέπει να επιδιώκουν την καλύτερη δυνατή ισορροπία μεταξύ προτυποποιημένων και διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων (η οποία ποτέ δεν είναι η βέλτιστη) με παράλληλη εστίαση στους σημαντικούς παράγοντες διαθεσιμότητας και ελέγχου των πόρων. Επομένως, βασική επιδίωξη των δύο εταίρων θα πρέπει να αποτελεί η επίτευξη εκείνης της μορφής σχέσης, η οποία βρίσκεται στο αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο σημείο του

φάσματος μεταξύ μιας αυστηρής, προτυποποιημένης δομής δραστηριοτήτων με άμεσο και στενό έλεγχο σε σπάνιους πόρους και μιας ευέλικτης, διαφοροποιημένης δομής δραστηριοτήτων, με έμμεσο έλεγχο στους διαθέσιμους πόρους.

Συμπερασματικά λοιπόν, η διάδραση μεταξύ δύο εταίρων, όπως αυτή περιγράφεται από τα τρία επίπεδα του θεωρητικού μοντέλου των συνδέσεων δραστηριοτήτων, συνδέσμων πόρων και δεσμών εταίρων καθώς και από τις έννοιες της αλληλεπίδρασης και του επεισοδίου ανταλλαγής, αποτελεί βασική πηγή αξίας, καθώς οδηγεί σε πολυάριθμα οφέλη με την πάροδο του χρόνου, αλλά και αυξημένη αποδοτικότητα.

6.5.5 Βαθμός Αλληλεξάρτησης

Ο βαθμός αλληλεξάρτησης είναι μία διάσταση η οποία περιγράφει την δομή και την ισχύ των αλληλεξαρτήσεων στις δραστηριότητες και στους πόρους που ελέγχονται από τους εταίρους μιας αλληλεπίδρασης. Καθώς περιγράφεται μέσα από περισσότερες από μια αιτιώδεις σχέσεις, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται και αλληλεπιδρούν με άλλες σήμερα. Έτσι λοιπόν, κάθε επιχείρηση, θα πρέπει στις ενέργειές της να λαμβάνει υπόψη ποιος μπορεί να επηρεάζεται όταν επιχειρεί να μεταβάλλει τον τρόπο εκτέλεσης μια δραστηριότητας, και παράλληλα, να αναζητά στις ενέργειες των εταίρων της αιτίες για τυχόν καινούρια προβλήματα.

Ως εκ τούτου, κάθε εταίρος εξαρτάται από πόρους και τις δραστηριότητες που ελέγχονται από άλλους εταίρους. Για παράδειγμα, η Μπισκότα Παπαδοπούλου διαθέτει μια πολύ ισχυρή επωνυμία και ποιοτικά προϊόντα, κάτι που κάνουν την Vassos Eliades να επιθυμεί να τα διαθέτει στην γκάμα των προϊόντων της. Παράλληλα όμως, λόγω όμως του μικρού μεγέθους της αγοράς της Κύπρου και της πολύ καλής εμπορικής σχέσης με την Vassos Eliades, η οποία αποτελεί και τον μοναδικό της αντιπρόσωπο στην αγορά, η Μπισκότα Παπαδοπούλου θεωρεί ότι ο συνεργάτης της αυτός είναι σημαντικός και δύσκολο να αντικατασταθεί.

Επιπροσθέτως, η Vassos Eliades εξαρτάται, από την ικανότητα παραγωγής, την καινοτομική προσέγγιση, την ικανότητά στην μεταφορά και στις ενέργειες μάρκετινγκ της Μπισκότα Παπαδοπούλου, αντίστοιχα όμως, και η Μπισκότα Παπαδοπούλου εξαρτάται από την ικανότητα του Vassos Eliades να διαχειρίζεται την

αγορά του και να πραγματοποιεί κατάλληλα τις σχετικές δραστηριότητες της διανομής.

Επομένως, οι δύο εταίροι εμφανίζουν σημαντική αλληλεξάρτηση, και κατά συνέπεια θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι κανένας από τους δύο «δεν έχει το πάνω χέρι». Βέβαια, αξίζει να αναφερθεί πως παρόλο που υπάρχουν άλλες εναλλακτικές, αυτές προϋποθέτουν υψηλό κόστος τερματισμού και ευκαιρίας, και κυρίως κόστος διαχείρισης του «κενού» που θα προκύψει μέχρι την νέα συνεργασία, επομένως η αλλαγή εταίρου δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση επιθυμητή κατάσταση, και αναλογίζεται μόνο σε περίπτωση συσσωρευμένων προβλημάτων.

Μια τέτοια λοιπόν παρατήρηση, οδηγεί στην συνειδητοποίηση πως η δραστηριοποίηση δύο εταίρων θα πρέπει πράγματι να διέπεται από μια λογική που δεν συνεπάγεται βελτιστοποίηση σε κάθε συναλλαγή, αλλά έχει μια πιο μακροπρόθεσμη εστίαση, όπου η αλληλεξάρτηση είναι μια εποικοδομητική δύναμη και προϋπόθεση για την ύπαρξη δυνατότητας συν-δημιουργίας αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, επιβεβαιώνεται το θεωρητικό μοντέλο, το οποίο καθορίζει την ανοχή των εταίρων στην παρουσία βαθμού αλληλεξάρτησης ως μια κύρια μεταβλητή. Θα πρέπει βέβαια να υπογραμμισθεί πως μια υψηλής συμμετοχής σχέση είναι απαιτητική ως προς τους πόρους που απαιτούνται και τα θετικά αποτελέσματα συχνά πραγματοποιούνται μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, συνεπώς δεν υπάρχουν γρήγορες νίκες.

Επίσης, ενδιαφέρον συμπέρασμα αποτελεί το γεγονός πως στην παρούσα σχέση παρατηρείται διαδοχική αλληλεξάρτηση, καθώς η εκροή της Μπισκότα Παπαδοπούλου αποτελεί την βασική εισροή της Vassos Eliades, αλλά δεν παρατηρούνται αντίστοιχα σημεία συγκεντρωτικής ή αμοιβαίας αλληλεξάρτησης. Έτσι, όσον αφορά στην διαδοχική αλληλεξάρτηση, η βελτιστοποίηση των ενεργειών στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας με την πραγματοποίηση επενδύσεων, όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, οδηγεί σε σημαντικές οικονομίες ενοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, γίνονται προσπάθειες προκειμένου να εδραιώνονται τα εμπορικά σήματα, να στήνεται κατάλληλα και να τροφοδοτείται το κανάλι διανομής και να γίνεται τακτική παρακολούθηση της αγοράς.

Οι δύο όμως εταίροι, παρά την εξαιρετική και μακρόχρονη συνεργασία τους, δεν έχουν μια κοινή δεξαμενή πόρων και δεν σχετίζονται με μία τρίτη δραστηριότητα

(συγκεντρωτική αλληλεξάρτηση), ενώ δεν παρατηρείται αμοιβαία ανταλλαγή εισροών και εκροών μεταξύ τους (αμοιβαία αλληλεξάρτηση). Επομένως, σε αυτό το σημείο υπογραμμίζεται η δυσκολία που υπάρχει, ακόμα και σε εγκαθιδρυμένες και αμοιβαία επωφελής εμπορικές σχέσεις, να επιδιώκονται έμπρακτα οικονομίες προσαρμοστικότητας και αλλαγής, με στόχο την καινοτομία και την ευελιξία.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως η το ρίσκο της επιλογής μεγάλου βαθμού αλληλεξάρτησης και υψηλής ανάμειξης έγκειται στο γεγονός ότι το αποτέλεσμα του είναι δύσκολο να προβλεφθεί εκ των προτέρων. Έτσι λοιπόν, τα στελέχη των οργανισμών θα πρέπει να βασιστούν σε ατελή πληροφόρηση και ως ένα βαθμό στο ένστικτό τους, προκειμένου να λάβουν την στρατηγική απόφαση υψηλής ή μη ανάμειξης.

6.5.6 Η πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας

Από την αρχική βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρατηρήθηκε πως ο όρος «αξία» σπάνια αναφέρονταν στην έρευνα του βιομηχανικού μάρκετινγκ, και όταν αυτό συνέβαινε, δεν αποτελούσε το επίκεντρο της έρευνας αλλά το εύρημα. Κατά κύριο λόγο, η έρευνα στο βιομηχανικό μάρκετινγκ αλλά και στον χώρο των προμηθειών (purchasing) / πωλήσεων (sales), καταδείκνυε ότι η αξία συσχετίζεται με διαδικασίες όπως είναι η πληροφόρηση, η τεχνολογία, η χρηματοδότηση, οι προϊόντικές υπηρεσίες, η πρόσβαση σε άλλες σχέσεις, αλλά και η διασφάλιση της συνέχειας, των επενδύσεων και των προσαρμογών σε αυτές τις διαδικασίες.

Μέσα από την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης και από την συνεπακόλουθη επαλήθευση της εφαρμοστικότητας του θεωρητικού μοντέλου και της σημαντικότητας των μεταβλητών του, καταδεικνύεται ο τρόπος με τον οποίο δύο εταίροι μπορούν να αναπτύξουν μια συνεργασία, και μέσα από αυτήν, εξελίσσοντας και εστιάζοντας στις ανταλλαγές, στην αλληλεπίδραση και στις διαφορετικές αλληλεξαρτήσεις που εμφανίζονται στα πλαίσια της συνεργασίας τους, να δημιουργήσουν ένα πεδίο στο οποίο θα μπορεί να λάβει χώρα η συν-δημιουργία αξίας.

Σύμφωνα λοιπόν με το αναπτυχθέν θεωρητικό μοντέλο, και σε συνδυασμό πάντα με τα στοιχεία της μελέτης περίπτωσης, για την συν-δημιουργία αξίας απαραίτητη κρίνεται μια αλλαγή νοοτροπίας. Όπως υπογραμμίζουν και οι Ramaswamy και

Gouillart (2010), για τους σύγχρονους οργανισμούς, σε ένα επόμενο στάδιο συν-δημιουργίας, βασική επιδίωξη θα πρέπει να αποτελεί η βελτίωση του τρόπου λειτουργίας τους μέσα από τις οργανωτικές δομές τους, τα συστήματα και τις διαδικασίες τους. Αυτή η «πλήρης θεωρία των αλληλεπιδράσεων», πηγαίνει πέρα από τις υπάρχουσες μορφές συν-δημιουργίας της εμπειρίας του πελάτη ή συν-δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών, δηλαδή πέρα από τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μέχρι τώρα εφαρμόζουν στην πράξη τις ιδέες της «συμμετοχής του πελάτη» και της «από κοινού δημιουργίας της αξίας», δηλαδή ευρύτερα, την έννοια της συν-δημιουργίας αξίας. Η μετατροπή παραδοσιακών εταιρικών πρακτικών, όπως η εκπαίδευση και κατάρτιση, η διαχείριση των επιδόσεων και η επικοινωνία, σε συν-δημιουργικές αλληλεπιδράσεις, πυροδοτεί την καινοτομία, οδηγεί σε μειώσεις κόστους, αυξάνει την δέσμευση των εργαζομένων, και εν τέλει, γεννάει αξία (Ramaswamy & Gouillart 2010).

Ένα ακόμα ενδιαφέρον συμπέρασμα αποτελεί πως οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να συν-δημιουργήσουν αξία θα πρέπει να εστιάσουν στο σύνολο των εμπειριών των πελατών και των ομάδων ενδιαφερόντός τους, οι οποίες προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις τους σε επίπεδο πόρων, διεργασιών και ανθρώπων. Αυτές οι συν-δημιουργικές αλληλεπιδράσεις μπορούν να δρομολογούνται με διαφορετικούς τρόπους και από διάφορες πλατφόρμες συνεργασίας, για παράδειγμα μέσα από μια κοινή τεχνολογία, μια από κοινού εκτελούμενη δραστηριότητα, το διαδίκτυο, μέσα από συναντήσεις στελεχών και τηλεφωνικές συνομιλίες, κ.ά.

Βέβαια, η συν-δημιουργία αξίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο όταν και αν οι περιστασιακοί παράγοντες είναι κατάλληλοι και οι εταίροι ανέχονται και αποδέχονται την αλληλεξάρτηση, έτσι ώστε η κοινή επιδίωξη για συνεχή καινοτομία και καλύτερη διαχείριση των αναδυόμενων προβλημάτων να καταστεί δυνατό να επιτευχθεί. Μόνο όταν τοποθετούνται τα προβλήματα επί τάπητος και τα μέρη είναι ανοικτά σε όλες τις πιθανότητες η αξία μπορεί να συν-δημιουργηθεί.

Βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των προηγούμενων μεταβλητών του θεωρητικού μοντέλου αποτελεί η ανάγκη αλλαγής του τρόπου σκέψης των επιχειρήσεων από την έμφαση στην ανεξαρτησία, στην στόχευση στην αλληλεξάρτηση και στο λεγόμενο «win-win», ή ακόμα και στο «win more-win more». Απορρέει όμως από τα επιχειρήματα που προβλήθηκαν το εύλογο ερώτημα:

αφού τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας είναι τόσο προφανή, γιατί δεν συνεργάζονται όλες οι επιχειρήσεις; Σύμφωνα με τους Biong et al., (1997) ο κύριος λόγος είναι ότι *«Η συνεργασία δεν είναι φυσική, η άσκηση της αυτονομίας όμως είναι. Η συνεργασία απαιτεί δύο ή περισσότερες μονάδες να δουλεύουν μαζί. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα κόστη ξεπερνούν τα προφανή πλεονεκτήματα»*.

Μεγάλη επομένως πρόκληση για τους οργανισμούς αποτελεί η μετάδοση του μηνύματος για συνεργατική εργασία, εμπλοκή των ανθρώπων σε μία τέτοια αναθεωρημένη αντίληψη, καθώς και πίστη σε ένα διαφορετικό τρόπο εργασίας, κάτι που προϋποθέτει αρκετό χρόνο και προσπάθεια. Απαιτεί οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην αλληλεπίδραση να αλλάξουν τρόπο σκέψης, από αυτόν που έχει ως βασικό σκοπό την βελτιστοποίηση των δικών τους, προσωπικών αποτελεσμάτων, σε αυτόν που έχει ως βασικό σκοπό την αύξηση τη συνολικής συν-δημιουργούμενης αξίας. Είναι λοιπόν απαραίτητο, οι άνθρωποι των οργανισμών να αναγνωρίζουν και να αποκτούν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή συν-δημιουργία αξίας, ενώ καίριο σημείο αποδεικνύεται η αποτελεσματική ηγεσία.

Η ηγεσία αναδείχθηκε μέσα από την μελέτη περίπτωσης ως ένας από τους πολύ σημαντικούς παράγοντες για την πορεία των οργανισμών στην αλλαγή και στην κατανόηση της σημαντικότητας της συν-δημιουργίας αξίας. Συγκεκριμένα, ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα της μελέτης αποτέλεσε η αποτελεσματικότητα της ηγετικής φιγούρας της κας Ιωάννας Παπαδοπούλου, η οποία με το όραμα, τον δυναμισμό και την προσωπική και επαγγελματική ηθική της αποτελεί τον βασικό παρακινήτη του προσωπικού της εταιρείας να αποδίδει τον καλύτερό του εαυτό.

Αν και δεν είχε συμπεριληφθεί στις παραμέτρους του θεωρητικού μοντέλου, η συμβολή της ηγεσίας στην συν-δημιουργία αξίας στα πλαίσια μιας αλληλεπίδρασης προμηθευτή-αγοραστή αποδεικνύεται καθοριστική. Η ηγεσία είναι αυτή που θα εμπνεύσει το σύνολο του οργανισμού να εγκαταλείψει «εγωκεντρικά μοντέλα» υπέρ συνεργατικών μοντέλων στρατηγικής πλεύσης, να αντιμετωπίσει της αναδυόμενες αλληλεξαρτήσεις ως δύναμη δημιουργίας, καθώς και να αξιολογήσει θετικά την πιθανότητα συν-δημιουργίας αξίας. Εκτός από την αλλαγή στρατηγικής, η ηγεσία δρομολογεί αλλαγές, άμεσα ή έμμεσα, και σε επίπεδο τακτικών, όπως επί παραδείγματι οι τρόποι παρακίνησης και ανταμοιβής του προσωπικού, προκειμένου να αντανakλούν την νέα οπτική συνεργατικής λειτουργίας.

Επομένως, το συνολικό συμπέρασμα μπορεί επιγραμματικά να συνοψισθεί ως εξής: Δυο οργανισμοί, εάν επιθυμούν να συν-δημιουργήσουν αξία, θα πρέπει να αλλάξουν τρόπο σκέψης και να προσανατολιστούν προς την ανάπτυξη της μεταξύ τους σχέσης μέσα από την από κοινού εκμετάλλευση των πόρων τους, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων τους και την ανθρώπινη επικοινωνία. Η αλλαγή νοοτροπίας δρομολογείται από την ηγεσία, καθώς είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητή η ευεργετική επίδραση αυτού του τύπου αλληλεπίδρασης και της συνεπακόλουθης αλληλεξάρτησης, προκειμένου να μπορούν γίνουν εκμεταλλεύσιμες οι αναδύομενες ευκαιρίες συν-δημιουργίας αξίας. Σημειώνεται, πως ο προμηθευτής (εξαγωγική επιχείρηση), δεν θα πρέπει να αγνοεί και τους σημαντικούς παράγοντες καθημερινής πρακτικής, σε βάρος της γενικότερης εικόνας.

6.6 Προτεινόμενη ερευνητική επέκταση

Η παρούσα εργασία περιορίστηκε στο να μελετήσει μια κομβική δυάδα προμηθευτή-αγοραστή, και πιο συγκεκριμένα, μια περίπτωση συνεργασίας μεταξύ μιας ελληνικής επιχείρησης και του εξαγωγικού της μεταπωλητή στην Κύπρο. Εν πρώτοις λοιπόν, δεν μπορεί παρά να υπογραμμισθεί η χρησιμότητα της επέκτασης της μελέτης σε περισσότερες αντίστοιχες περιπτώσεις με βάση το μοντέλο συν-δημιουργίας αξίας. Μέσα από την χαρτογράφηση του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται στην καθημερινότητά τους εξαγωγικές επιχειρήσεις με τους διανομείς τους σε αγορές του εξωτερικού, θα καταστεί εφικτό να προκύψουν περισσότερο γενικεύσιμα συμπεράσματα, με μεγαλύτερη εφαρμοστικότητα, ενώ παράλληλα πιθανώς να αναπτυχθούν νέα σημεία ενδιαφέροντος με φυσικό επακόλουθο την περαιτέρω εξέλιξη του θεωρητικού μοντέλου.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Lindgreen & Wynstra (2005), η αξία δημιουργείται μέσα στις αλληλεπιδράσεις, στις σχέσεις και στα δίκτυα. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την μελέτη περίπτωσης τονίζουν αυτήν την θέση, καθώς οι εταίροι καλούνται συνεχώς να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους μέσα από την διάδραση, την αλληλεξάρτηση και την συν-δημιουργία αξίας. Επομένως, στο πλαίσιο αυτό, η ευρύτερη συνεργασία στο δίκτυο είναι πιθανώς μία εφικτή και λειτουργική λύση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εύλογο λοιπόν συμπέρασμα εξάγεται ότι η εκμετάλλευση της αλληλεπίδρασης και της αλληλεξάρτησης είναι εν πρώτοις το βασικό σημείο πρόσβασης στους πόρους, τις δραστηριότητες και συνεπακόλουθα στη συν-δημιουργία αξίας, αλλά ένα σημείο που δεν καλύπτεται από την παρούσα ανάλυση και μένει ακόμα να διερευνηθεί είναι οι επιδράσεις και οι αλληλεξαρτήσεις που εμφανίζονται στις σχέσεις και λόγω των σχέσεων μεταξύ των υπόλοιπων μελών του ευρύτερου δικτύου, όπως είναι οι προμηθευτές πρώτων υλών, οι μεταφορείς, οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις, άλλοι διανομείς (για τον προμηθευτή), άλλοι προμηθευτές (για τον διανομέα) κ.ό.κ.

Σύμφωνα με τους Kambil και Short (1994), το επιχειρησιακό δίκτυο μπορεί να καθορισθεί με δύο αφηρημένες έννοιες: τους ρόλους και τις διασυνδέσεις. Οι ρόλοι ορίζονται ως ξεχωριστές, τεχνολογικά διακριτές, προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις ή άτομα σε ένα δεδομένο επιχειρησιακό δίκτυο και απαιτούν διαφορετική γνώση, δεξιότητες και εξοπλισμό. Οι σύνδεσμοι αναφέρονται σε τρόπους συντονισμού των εξαρτήσεων μεταξύ των ρόλων. Η πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών δικτύων μπορεί επομένως να μειωθεί μελετώντας τους ρόλους και όχι τις μεμονωμένες επιχειρήσεις του δικτύου, και αυτό ίσως αποτελεί μια πολύ ενδιαφέρουσα πιθανή ερευνητική επέκταση.

Επομένως, θα ήταν ενδιαφέρον να εξετασθούν περαιτέρω ερωτήματα όπως το πώς η δραστηριοποίηση στα πλαίσια μιας σχέσης επηρεάζει την δραστηριοποίηση σε μία άλλη σχέση, αν η όποια πρόοδος σημειώνεται στα πλαίσια μιας σχέσης υπονομεύει την αποτελεσματικότητα άλλων σχέσεων στο κανάλι, πώς η ενσωματωμένη δομή του δικτύου μπορεί να επηρεάζει τις σχέσεις των εταίρων εντός του δικτύου ή ακόμα και τις σχέσεις σε άλλα δίκτυα και δομές, κ.ό.κ.

Επιπροσθέτως, η παρούσα ανάλυση κατέδειξε έμμεσα και τη σημασία της σωστής ανταλλαγής πληροφοριών για την αποτελεσματική συνεργασία και την συν-δημιουργία αξίας. Δύο εταίροι, αν δεν ανταλλάξουν τις πληροφορίες, επικοινωνήσουν αποτελεσματικά και επιλύσουν τα προβλήματά τους, δεν θα είναι σε θέση να εγκαθιδρύσουν μια μακροπρόθεσμη αλληλεπίδραση, να κατανοήσουν την σημασία της αλληλεξάρτησης και τέλος να αναγνωρίσουν, να δώσουν προτεραιότητα και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες συν-δημιουργίας αξίας που αναδύονται στα πλαίσια της μεταξύ τους εμπορικής σχέσης.

Έτσι λοιπόν, σε συνέχεια των προτάσεων ερευνητικής επέκτασης σε θέματα επιχειρηματικού δικτύου, υπογραμμίζεται πως οι επιχειρήσεις σε ένα κανάλι διανομής ασχολούνται παράλληλα με περισσότερες της μίας σχέσης, και η ανταλλαγή πληροφοριών τους είναι ενσωματωμένη σε ένα δίκτυο καναλιών πληροφόρησης άλλων σχέσεων (Bensau, 1999). Η ανταλλαγή αυτή των πληροφοριών στοχεύει στην ενίσχυση της θέσης μιας επιχείρησης, μέσω της ανάπτυξης των δυνατοτήτων που παρέχονται από την σχετική πληροφόρηση για την αγορά και τις αλληλεξαρτήσεις που περιγράφουν την δομή της. Επομένως, περαιτέρω μελέτης χρήζει η διαχείριση του χαρτοφυλακίου του δικτύου των σχέσεων, καθώς η αποτελεσματική διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου ανταγωνιστικών σχέσεων προτρέπει τους εταίρους να είναι ευφείς στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων στο κανάλι και στον τρόπο διαχείρισης του θέματος της αποκλειστικότητας.

Η συγκεκριμένη κατεύθυνση ερευνητικής επέκτασης, δηλαδή το πώς η διαχείριση του χαρτοφυλακίου σχέσεων ενός εταίρου διαμορφώνει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανταλλαγής πληροφοριών στο ευρύτερο δίκτυο, θα μπορούσε να αναφερθεί πώς εν παραλλήλω, συμβάλλει και στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αναλυθεί και η παράμετρος της πιθανότητας συν-δημιουργίας αξίας (value co-creation potential). Πιο συγκεκριμένα, εντοπίστηκε ένα κενό στην βιβλιογραφία σχετικά με τον τρόπο και τα συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία δύναται να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αξιολογηθεί η σημαντικότητα μιας σχέσης έναντι κάποιας άλλης, να της δοθεί η κατάλληλη προτεραιότητα και βαρύτητα με βάση την αναγνώριση και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων συν-δημιουργίας αξίας. Θεμελιώδης παραδοχή όλων των υπαρχόντων μοντέλων χαρτοφυλακίου σχέσεων φαίνεται να είναι η εμφάνιση διαφορών στην ισχύ και την εξάρτηση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών (Dubois & Pedersen, 2002), κάτι που αντιβαίνει στην λογική συν-δημιουργίας αξίας μέσω αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.

Συνεχίζοντας, μελλοντικές αναλύσεις θα μπορούσαν να εξετάσουν την επίδραση που έχει το διαφορετικό στυλ ηγεσίας των μελών μιας σχέσης ή ενός καναλιού στην «ενορχήστρωση» μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής συνεργασίας. Επί παραδείγματι, θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο το στυλ ηγεσίας επηρεάζει διαφορετικά σημεία αλλαγής νοοτροπίας, στρατηγικής και τακτικών επιλογών στα πλαίσια μιας αλληλεπίδρασης. Επίσης, ενδιαφέρουσα

πρόταση αποτελεί η διερεύνηση του κατά πόσον συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας οδηγούν συχνότερα ή/και ευκολότερα στην συν-δημιουργία αξίας, μέσα από εμπειρικές ή περιπτώσιολογικές μελέτες.

Επιπλέον, αυτό που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως όφελος από μια εμπορική σχέση, ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής της σχέσης (Eggert et al., 2006). Οι πελάτες είναι περισσότερο πιθανόν να εκτιμήσουν την προσωπική αλληλεπίδραση και την υποστήριξη στο προϊόν / υπηρεσία στα αρχικά στάδια της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης, ενώ αργότερα, όταν φτάσει το στάδιο της ωριμότητας, οι πελάτες γνωρίζουν ήδη τον προμηθευτή τους και τότε τα οφέλη της σχέσης όπως π.χ. η μεταφορά τεχνογνωσίας και ο χρόνος διάθεσης στην αγορά., είναι πιο εύκολα κατανοητά. Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, η εμπορική σχέση βρίσκονταν στο στάδιο της ωριμότητας, επομένως χρήζει περαιτέρω διερεύνησης το κατά πόσον οι επιμέρους παράγοντες και συμπεράσματα για την σημαντικότητά τους διαφοροποιούνται αναλόγως του σταδίου κύκλου ζωής μιας σχέσης.

Τέλος, υπογραμμίζεται πως, όπως παρατηρήθηκε κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι επιμέρους παράμετροι που περιγράφονται στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης δεν έχουν παρά σε πολύ μικρό βαθμό ποσοτικοποιηθεί και καταστεί μαθηματικά λειτουργικές. Τα υπάρχοντα μοντέλα είναι εννοιολογικά και κατά βάση θεωρητικά, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλο έδαφος για μετρήσεις και στατιστικούς ελέγχους των μεταβλητών που έχουν προκύψει από τις υπάρχουσες μελέτες. Ως εκ τούτου, χρήσιμη και ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα ερευνητική επέκταση κρίνεται η διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών τόσο στην ευρύτερη θεματική ενότητα της συν-δημιουργίας αξίας, όσο και στην συγκεκριμένη περίπτωση συν-δημιουργίας αξίας στα πλαίσια μιας αλληλεπίδρασης προμηθευτή - διανομέα.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Albadvi, A., and Hosseini, M. (2011). Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systematic approach. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26 (7), 503–513.
- American Marketing Association. (2007). 'Marketing'. Available from the World Wide Web: <<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>>, Access [October 14 2013]
- Anderson, J.C., and Narus, J.A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76 (6), 53-65.
- Anderson, J.C., Håkansson, H., and Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Awuah, G.B. (2001). A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16 (7), 574-599.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39, 32–39.
- Beazley, H., Boenisch, J., Hardan, D. (2002). *Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships, *Sloan Management Review*, 40 (4), 35-44.
- Biemans, W.G.(1992). *Managing Innovation within Networks* , London: Routledge.
- Biong, H., Wathne, K., and Parvatiyar, A. (1997). Why do some companies not want to engage in partnering relationships. In H. Gemunden, T. Ritter and A. Walter (Eds.), *Relationships and networks in international markets*. Oxford: Pergamon.
- Bonoma, V.T., and Johnston, J.W. (1978). The Social Psychology of Industrial Buying and Selling. *Industrial Marketing Management*, 7 (4), 213-224.
- Boote, D., and Beile, P. (2005). Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research. *Educational Researcher*, 34(6), 3-15.
- Booth, A., Papaioannou, D., and Sutton, A. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. London: Sage Publications Ltd.

- Borys, B., and Jemison, D.B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14, 234-249.
- Brennan, R. and Turnbull, P., (1998). Adaptations in Buyer-seller Relationships. In P. Naude and P. W. Turnbull (Eds.), *Network Dynamics in international Marketing* (pp 26-41). England: Elsevier Science.
- Brito, C., Nogueira, M., (2009). Capabilities exchange through business interaction: an empirical investigation of a client-IT supplier relationship. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (4), 227-239.
- Cook, K. (1975). Expectations, Evaluations and Equity. *American Sociological Review*, 40, 372-388.
- Cooper, H (1998). *Synthesizing Research: A Guide for Literature Reviews*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Coviello, N.E., Brodie, R.J. and Munro, H.J. (1997). Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13 (6), 501-522.
- Davis, J.P., Eisenhardt, K.M. and Bingham, C.B. (2009). Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54, 413-452.
- De Chernatory, L., Harris, F., Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34 (1/2), 39-56.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (2000). Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), 353-362.
- Doyle, P. (2000). *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*, Chichester: John Wiley and Sons.
- Dubois A., and Pedersen A. C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models: a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8 (1), 35-42.
- Dubois, A. (1998). *Organizing Industrial Activities Across Firm Boundaries*, London: Routledge.
- Dubois, A. and Araujo, L. (2004). Research methods in industrial marketing studies. In H. Håkansson, D. Harrison and A. Waluszewski (Eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets* (pp. 207-227). Chichester:Wiley.

- Dubois, A. and Gadde, L.E. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55, 553-560.
- Dyer, J., and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategies and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660–679
- Easton, G. (1992). Non-economic exchange in industrial networks. In B. Axelsson and G. Easton (Eds.), *Industrial Networks: a new view of reality*. London: Routledge.
- Easton, G. (1995). Methodology and industrial networks. In K. Möller and D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 1-36). Kluwer: Boston.
- Easton, G. (1998). Case study research as a methodology for industrial networks: A realist apologia. In P. Naudé and P. Turnbull (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing* (pp. 73-87). Oxford: Pergamon.
- Eggert, A., Ulaga, W., and Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 20-27.
- Emerson, R.M. (1962). Power – Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Fink, A. (2009). *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Flint, D.J., Woodruff, R.B. and Gardial, S.F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships, A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 163-175.
- Ford, D. (1978). How do companies interact? in *Industrial Marketing and Purchasing*, D. Ford eds. Torquay: Thomson, 78-87.
- Ford, D. (1984). Buyer Seller Relationships in International Industrial-Markets. *Industrial Marketing Management*, 13 (2), 101-112.
- Ford, D. (1990). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, London: Academic Press Limited.
- Ford, D. (2011). IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*, 40, 231-239.
- Ford, D., and Hardwick, B. (1986). Industrial buyer resources and responsibilities and the buyer-seller relationship. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(3), 3–25.

- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H. and Snehota, I. (2006). *The business marketing course*, 2nd edition, Chichester: Wiley.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I. and Waluszewski, A. (2008). *Analysing business interaction*. 24th IMP Annual Conference, Uppsala.
- Ford, D., McDowell, R., Tomkins, C. (1998). Exploring Relationship Strategy. In P. Naudé and P. Turnbull (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing* (pp. 251-271). Oxford: Pergamon.
- Forsström, B. (2003). A Conceptual Exploration into "Value Co-Creation" in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships. *A Work-in-Progress Paper for the 19th Annual IMP Conference*. Lugano.
- Forsström, B. (2004). Value Co-Creation through Interdependence In the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships - Findings from an Empirical Study. *A work-in-progress paper for the:20 th Annual IMP Conference* . Copenhagen.
- Forsström, B. (2005). *Value Co-Creation in Industrial Buyer-Seller Partnerships – Creating and Exploiting Interdependencies; An Empirical Case Study*, Åbo: Åbo Akademis Förlag – Åbo Akademi University Press.
- Forsström, B., and Törnroos, J. (2005). The role of interdependencies for value co-creation in buyer-seller partnerships in Business Markets. *A WP paper for the 21st annual IMP Conference*. Rotterdam.
- Gadde, L. E., and Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 305-316.
- Gassenheimer J.B., Houston F.S. and Davis J.C. (1998). The role of economic value, social value, and perception of fairness in interorganizational relationship retention decision. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (4), 322-337.
- Grant, R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11 (3), 279-301.
- Grönroos, C., and Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.

- Gummesson, E. (2003). All Research is Interpretive!. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (6/7), 482-492.
- Haas, A., Snehota, I. and Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41, 94-105.
- Håkansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester: Wiley.
- Håkansson, H. and Ford D, (2002). How Should Companies Interact?. *Journal of Business Research*, 55, 133-39.
- Håkansson, H. and Johanson, J. (1992). A Model of Industrial Networks in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (eds.) London: Routledge, 28-34.
- Håkansson, H. and Persson, G. (2004). Supply chain management: The logic of supply chains and networks. *The International Journal of Logistics Management*, 15 (1), 11-26.
- Håkansson, H. and Prenekert, F. (2004). Exploring the Exchange Concept in Marketing. In H. Håkansson, D. Harrison and A. Waluszewski (Eds.), *Rethinking Marketing - Developing a New Understanding of Markets* (pp. 75–94). Chichester: Wiley.
- Håkansson, H. and Waluszewski, A. (2002). *Managing Technological Development. IKEA, the environment and technology*. London: Routledge.
- Håkansson, H., and Sharma, D. (1996). Strategic alliances in a network perspective. In D. Iacobucci, *Networks in Marketing* (pp. 108-124). Thousand Oaks: Sage Publications
- Håkansson, H., and Snehota, I. (2002). The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships. *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach*, 35.
- Håkansson, H. and Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*, London: Routledge.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.E., Snehota, I. and Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*, Chichester: Wiley.
- Halinen, A. (1997). *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*, London: Routledge.
- Halinen, A. and Törnroos, J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58 (9), 1285-1297.

- Hallén, L. (1986). Marketing Organizations: a comparison of strategic marketing approaches. In Turnbull, W.P. and Valla, P.J. (Eds.), *Strategy for Informational Industrial Marketing*. London: Croom Helm.
- Hallén, L., Johanson, J. and Mohamed, N.S. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications Ltd.
- Hillebrand, B., Kok, R.A.W. and Biemans, W.G. (2001). Theory Testing Using Case Studies: A Comment on Johnston, Leach and Liu. *Industrial Marketing Management*, 30, 651-657.
- Holmen, E. (2001). *Notes on a Conceptualisation of Resource-Related Embeddedness of Interorganizational Product Development*, Institute for Marketing, University of Southern Denmark.
- Johanson, J., and Mattsson, L.G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 17 (1), 34–48.
- Johnsen, R. and Johnsen, T. (1999). International market development through networks: The case of the Ayrshire knitwear sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5 (6), 297 – 312.
- Johnston, W.J., M.P Leach and A.H. Liu (2000). Using case studies for theory testing in business-to-business research: the development of a more rigorous case study methodology. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 9, 215-241.
- Jüttner, U. and Wehrli, H.P. (1994). Relationship Marketing from a Value System Perspective, *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 54-73.
- Kambil, A. and Short, J. E. (1994). Electronic Integration and Business Network Redesign: A Roles-Linkage Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 10 (4), 59.
- Keith, R.J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24 (1), 35-38.
- Kotler, P. (2001) *Marketing management: The millennium edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *Kotler on Marketing*, London: Simon and Schuster.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. London: Sage Publications Ltd.

- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58 (1), 83-91.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, 59 (3), 95-102.
- Lindgreen, A. and Wynstrab, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, 34, 732– 748.
- Manglio, P.P. and Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 18-20.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. et al., (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22 (2), 1-25.
- Metcalf, L. E., Frear, C.R. and Krishnan, R. (1992). Buyer-Seller Relationships: An Application of the ITMF Interaction Model. *European Journal of Marketing*, 26 (2), 27-46.
- Miles, L.D. (1961). *Techniques of Value Analysis and Engineering*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Miller, A., and Wilson, B. (1995) ‘Understanding Transformation of Strategic Type: A Longitudinal Examination of the Antecedents to Strategic Change. *Eastern Academy of Management Proceedings*.
- Miocevic, D. and Crnjak-Karanovic, B. (2011). The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation—The organizational buying effectiveness link. *Industrial Marketing Management*, 41, 115-124.
- Möller, K. and Halinen-Kaila, A. (1999). Relationship Marketing: Its Disciplinary Roots and Future Directions. In Tikkanen, H (Eds), *Marketing and international Business-Essays*. Turku School of Economics and Business Administration.
- Möller, K., & Wilson, D. (1995). *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Möller, K., and Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 109-118.
- Möller, K., and Wilson, D. (1988). Proceedings of the 4th IMP Conference. *UMIST*. Manchester.
- Monroe, K.B. (1991). *Pricing – Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.

- Morgan, R.M., and Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mouzas, S., and Ford, D. (2009). The constitution of networks. *Industrial Marketing Management*, 38, 495-503.
- Murtonen, M., and Martinsuo, M. (2010). Customer value from the service providers' perspective in B2B security services. *Paper presented at the 17th International annual Europa conference Managing operations in service economies*. Porto: Portugal.
- Normann, R., and Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Payne, A.F., Storbacka, K., and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 36, 83-96.
- Pedersen, A.C., Torvatn, T., and Holen, E. (2008). Towards a model for analysing supplier relationships when developing a supply network. *IMP Journal*, 2 (2), 38-58.
- Pfeffer, J., and Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Plakoyiannaki, E. and Saren, M. (2006). Time and the customer relationship management process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21 (4), 218-230.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy and Leadership*, 32 (3), 4-9.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Proenga, J., and Castro, L. (1998). Relationships in Banking. In P. Naude and P. Turnbull, (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing* (pp.164-191). England: Elsevier Science.
- Ragin, C. C. (1992). Casing and the process of social inquiry. In C. C Ragin and H. S. Becker (Eds.), *What is a Case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ramaswamy, V., and Gouillart, F. J. (2010). The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits. New York: Simon and Schuster.
- Ravald, A. and Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.

- Reddy, M.N. (1991). Defining product value in industrial markets. *Management Decisions*, 29 (1), 14-19.
- Sheth, J.N., and Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4 (4), 397-418.
- Simpson, P., Siguaw, A. J., and Baker, T. (2001). A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller Perceived Value. *Industrial Marketing Management*. 30 (2), 119-134.
- Snehota, I. (1990). *Notes on a Theory of Business Enterprise*. Uppsala University.
- Songailiene, E., Winklhofer, H., and McKechnie, S. (2011). A conceptualisation of supplier-perceived value. *European Journal of Marketing*, 45 (3), 383 – 418.
- Spohrer, J., Maglio, P., Bailey, J. and Gruhl, D. (2007). Steps towards a science of service systems. *Computer*, 40 (1), 71-77.
- Spohrer, J., Vargo, S.L., Caswell, N. and Maglio, P.P. (2008). *The service system is the basic abstraction of service science*. 41st Annual Hawaii International Conference on System Science, p.104.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stade, E. (1993). The Physical Distribution Concept as a Philosophy of Business. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23 (5), 52-55.
- Turnbull, P., Ford, D. and Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11 (3/4), 44-62.
- Tzokas, N., and Saren, M. (1999). Value Transformation in Relationship Marketing. *Australasian Marketing Journal*, 7, 52-62.
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 677–693.
- Uлага, W. and Chacour, S. (2001). Measuring customer perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30 (6), 525-540.
- Valla, P.J. (1985). *The development of marketing networks and the internationalisation process*, 2nd International IMP Research Seminar, University of Uppsala, September.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37, 254-259.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Why service?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 25-38.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., and Akaka, M.A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.
- Walter, A. (2001). Value Creation in Customer-Supplier Relationships - Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 365-377.
- Webster, F. E., and Wind, Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Webster, F.E. (1965). Modelling the industrial buying process. *Journal of Marketing Research*, 370-376.
- Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Welch, D. (2000). Determinants of international human resource management approaches and activities: A suggested framework. *Journal of Management Studies*, 31, 139-164.
- Wilson, D.T. and Jantrania, S. (1996). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 55-66.
- Wilson, E.J. and Woodside, A.G. (1999). Degrees of Freedom Analysis of Case Data in Business Marketing Research. *Industrial Marketing Management*, 28, 215-229.
- Woo, K., and Ennew, C. (2004). Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1252 – 1271.
- Woodside, A. G. and Wilson, E. J. (2003). Case Study Research Methods for Theory - Building. *Journal Of Business and Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Inc.
- Young, L. C. and Wilkinson, I.F. (1997). The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4 (2), 53-97.

- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (4), 2-22.
- Αυλωνίτης, Γ. and Παπασταθοπούλου, Π. (2004) *Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Αυλωνίτης, Γ.Ι. (2001) *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ - Το μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς*, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Μάλλιαρης, Π. (2001) *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Πανηγυράκης, Γ.Γ. (1999) *Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Α. Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Β.Μ. (2007) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα: Μπένου.
- Σιώμοκος, Γ. (2004) *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Χρυσικόπουλος, Μ. (2013). Δεν θα μετέφερα ποτέ την έδρα μας εκτός Ελλάδας. Διαθέσιμο από τον Παγκόσμιο Ιστό: <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=1766157>, Πρόσβαση [Οκτώβριος 8 2013]

Παράρτημα Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Περιγραφή σε γενικές γραμμές της όλης δραστηριότητας διανομής Υπάρχουν διαφορές ανά διανομέα;
- Κύκλος ζωής του προϊόντος, από την παραγωγή των πρώτων υλών, έως και την απόρριψή του

ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ (Atmosphere)

1. Σχέση επιχείρησης - διανομέα

- Η εμπορική σχέση είναι μακρόχρονη (long term) / περιορίζεται σε μεμονωμένες συναλλαγές (transactional approach)
- Η επιχείρηση θεωρεί τις διεργασίες συναλλαγής για αυτό το προϊόν ένα μέρος μιας ευρύτερης εμπορικής σχέσης με τον συγκεκριμένο διανομέα
- Η επιχείρηση δεν θα αναλογιζόταν τη συνεργασία με κάποιον άλλο διανομέα σε βάρος του συγκεκριμένου
- Η επιχείρηση εξαρτάται κατά πολύ από τον διανομέα της και εκείνος από αυτήν
- Η επιχείρηση θεωρεί πως δεν έχει άλλη εναλλακτική επιλογή από αυτήν την εμπορική σχέση
- Η επιχείρηση θεωρεί πως ο διανομέα δεν έχει άλλη εναλλακτική επιλογή από αυτήν την εμπορική σχέση
- Η επιχείρηση θεωρεί πως θα ήταν πολύ δύσκολο να αντικαταστήσει τον συγκεκριμένο διανομέα
- Η επιχείρηση θεωρεί πως ο διανομέα είναι πιο σημαντικός για εκείνη απ' ότι είναι εκείνη για τον διανομέα
- Κάποιος από τους δύο έχει το "πάνω χέρι"
- Η επιχείρηση θεωρεί πως μπορεί να επηρεάσει τις ενέργειες του διανομέα
- Η επιχείρηση θεωρεί πως μπορεί να επηρεαστεί από τον διανομέα ως προς το τι ενέργειες θα πραγματοποιήσει
- Υπάρχει πρόθεση για κατανόηση από το ένα μέλος της σχέσης των προβλημάτων και επιμέρους στοιχείων του άλλου
- Τα δύο μέλη της συναλλαγής επιδιώκουν κοινούς στόχους
- Τα αντιλαμβανόμενα οφέλη είναι κοινά και για τα δύο μέλη της σχέσης
- Υπάρχουν περιπτώσεις όπου κάποιο πρόβλημα στη συνεργασία δεν αναγνωρίστηκε ως σημαντικό από τον διανομέα
- Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο διανομέα θεώρησε πως παρουσιάστηκε κάποιο πρόβλημα στη συνεργασία χωρίς να υπάρχει λόγος

2. Δέσμευση (Commitment) και Εμπιστοσύνη (Trust)

TRUST

- Υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη για τις πληροφορίες που παρέχονται στην επιχείρηση από τον counterpart
- Η επιχείρηση θεωρεί πως ο διανομέα εμπιστεύεται απόλυτα τις πληροφορίες που λαμβάνει από αυτήν

- Η επιχείρηση είναι πεπεισμένη πως ο διανομέα είναι ικανός να χειριστεί κατάλληλα εμπιστευτικές πληροφορίες
- Η επιχείρηση μπορεί να βασιστεί στον διανομέα ότι θα κάνει αυτό που πρέπει όταν χρειαστεί
- Η επιχείρηση θεωρεί πως ο διανομέα χαρακτηρίζεται από προβλεψιμότητα στη συμπεριφορά του
- Υπάρχουν διάφορες νομικές συμφωνίες που χαρακτηρίζουν την εμπορική σχέση
- Η επιχείρηση θεωρεί πως ο διανομέα είναι ηθικά ακέραιος, ειλικρινής, καλοπροαίρετος, δίκαιος και υπεύθυνος
- Ο διανομέα έχει κάποια στιγμή δώσει υποσχέσεις που εν τέλει δεν κράτησε
- Έχουν παρατηρηθεί περιστατικά όπου στοιχεία και γεγονότα παραποιήθηκαν ελαφρώς

COMMITMENT

- Η επιχείρηση έχει σημαντική δέσμευση σε αυτήν την σχέση
- Ο counterpart δεσμεύεται εμφανώς να συνεχίσει την εμπορική του σχέση με την επιχείρηση σε βάθος χρόνου, επ' αόριστον
- Η εμπορική σχέση με τον διανομέα είναι περισσότερο συμφέρουσα σε σύγκριση με άλλες εναλλακτικές που είναι συμφέρουσες σε μια short-term οπτική
- Σε περίπτωση τερματισμού της σχέσης, υπάρχουν υψηλά termination costs
- Γίνονται και από τα δύο μέλη προσπάθειες σε επίπεδο επενδύσεων (βλ ερ 6)
- Η διατήρηση μιας καλής εμπορικής σχέσης με τον συγκεκριμένο διανομέα αξίζει την μέγιστη προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση
- Η επιχείρηση προτίθεται να αλλάξει πολιτικές ή ενέργειες προκειμένου να συμμορφωθεί με τα αντίστοιχα του διανομέα
- Τα δύο μέλη της σχέσης προτίθενται να κάνουν αλλαγές προκειμένου να επιδιωχθούν κοινά στόχοι
- Είναι συνετό να αποφεύγονται ενέργειες υψηλού ρίσκου που πιθανώς να θέσουν σε κίνδυνο αυτήν την εμπορική σχέση

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗ (Marketing Orientation)

3. Διαχείριση γνώσης εντός του οργανισμού.
 - Η επιχείρηση φροντίζει να αποκτά πληροφορίες για τον άμεσο πελάτη της αλλά και τον τελικό;
 - Διαχέεται αυτή η πληροφόρηση σε ολόκληρο τον οργανισμό, κοινοποιείται;
 - Ποια διαφορετικά εργαλεία επικοινωνίας χρησιμοποιούνται; Χρησιμοποιείται μια ποικιλία μέσων;
 - Γίνονται προσπάθειες ώστε να μεταφράζεται αυτή η πληροφόρηση σε γνώση; Υπάρχει γενικότερα μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην απόκτηση γνώσης;
 - Αν ναι, οι άνθρωποι του οργανισμού αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο την πληροφορία, τη μεταφράζουν σε κοινή βάση και συμφωνούν εντέλει στην κατανόησή της;
 - Ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη την αποκτούμενη πληροφορία και μεταβάλλει τη λειτουργία του;
 - Η επιχείρηση μαθαίνει κυρίως μέσω
 - Experimentation (trial/ error)
 - Χρησιμοποιώντας τις γνώσεις του διανομέα και vice versa
 - Από κοινού μάθηση (Joint Learning)

ACTIVITY LINKS - RESOURCE TIES

4. Πόροι / ικανότητες που διαθέτει ο διανομέας και τις οποίες η επιχείρηση βρίσκει χρήσιμες
 - Υπάρχον δίκτυο διανομής που εξασφαλίζει εύκολη πρόσβαση στη αγορά
 - Γνώση των καταναλωτικών προτιμήσεων και της γενικότερης αγοράς
 - Εγκαθιδρυμένες μακρόχρονες σχέσεις με τους πελάτες τους
 - Υπάρχει υψηλή πιστότητα των τελικών πελατών στους διανομείς
 - Οι τελικοί πελάτες προτιμούν την εξυπηρέτηση των διανομέων ακόμα κι αν μπορούν να αγοράσουν το προϊόν directly
 - Θεωρείται πως τα έσοδα / πωλούμενες μονάδες προϊόντος που προκύπτουν από τη συνεργασία είναι περισσότερα από αυτά που θα ήταν αν η επιχείρηση αποφάσιζε να εισέλθει μόνη της στην αγορά

5. Επενδύσεις έχουν πραγματοποιηθεί από πλευράς των μελών της εμπορικής σχέσης
 - Επένδυση σε προσπάθεια και χρόνο προκειμένου ο εταίρος να εκπαιδευτεί στο να γνωρίζει
 - προϊόντικά χαρακτηριστικά
 - χρήσεις του προϊόντος
 - τεχνικές πώλησης
 - συγκεκριμένες επιχειρησιακές διαδικασίες
 - διαδικασίες συναλλαγής
 - εφαρμογές λογισμικού και υπολογιστικά συστήματα
 - άλλες παραμέτρους της επιχείρησης
 - Επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια ώστε να αναπτυχθεί μια λειτουργική και καλή εμπορική σχέση
 - Επένδυση σε χρόνο και προσπάθεια ώστε να εναρμονιστούν οι επιχειρηματικές πρακτικές
 - Επένδυση σε εξοπλισμό (equipment and machinery) ειδικά προσαρμοσμένο για τον counterpart
 - Επένδυση σε προσαρμοσμένα υπολογιστικά συστήματα
 - Επένδυση σε εγκαταστάσεις (αποθήκες, γραφεία, κέντρα μεταφοράς) κοντά ή σε βολική τοποθεσία για τον εταίρο
 - Επένδυση σε προσπάθεια, χρόνο και κεφάλαιο για την επικοινωνιακή στήριξη του εταίρος και την ισχυροποίηση του brand name του

6. Πόροι / ικανότητες που [θεωρεί] ότι προσφέρει στον διανομέα η επιχείρηση και ποια από αυτά όντως αντιλαμβάνεται ανάλογα ο διανομέας
 - Προϊόντα που
 - Ικανοποιούν τις απαιτήσεις του διανομέα και των τελικών πελατών
 - Είναι υψηλής ποιότητας [Διαστάσεις ποιότητας =Χαρακτηριστικά (Features), Λειτουργίες/ Απόδοση (Performance), Αξιοπιστία (Reliability), Συμμόρφωση (Conformance), Αντοχή (Durability), Ικανότητα Επισκευής (Serviceability), Αισθητικά Χαρακτηριστικά (Aesthetics)]
 - Συχνά υπερβαίνουν τις προσδοκίες
 - Είναι καινοτομικά, με υπερέχων σχεδιασμό

- Ανταγωνιστικά προϊόντα, που ανταποκρίνονται στις ενέργειες του ανταγωνισμού
 - Έμφαση στη συνεχή βελτίωση και ανανέωση
 - Συνεχή επισκόπηση του κύκλου ζωής του προϊόντος και συνεπείς προσπάθειες βελτίωσής του
 - Προσφορά όλων των επιθυμητών γραμμών προϊόντων
 - Εγγυήσεις
 - Ανταγωνιστική τιμολόγηση
 - Υψηλά περιθώρια κέρδους
 - Αποδοτική διαχείριση εγκαταστάσεων διανομής (distribution facility management)
 - Γρήγορη και ακριβή παραγγελιοληψία και επεξεργασία παραγγελιών
 - Αποδοτική διαχείριση αποθεμάτων (inventory management)
 - Γρήγορη και αξιόπιστη παράδοση
 - Έγκαιρη ανατροφοδότηση και επανατροφοδότηση (restocking and rotation)
 - Επαρκής κάλυψη διανομής
7. Ποια από όλα παραπάνω γίνονται σε συνεργασία με τον διανομέα
- Π.χ. η επεξεργασία των παραγγελιών; Η διανομή; Η απόφαση για προωθητικές ή διαφημιστικές ενέργειες;
8. Ποια από τα παραπάνω μεταβάλλονται ανάλογα με τον διανομέα και ποια είναι κοινά για το σύνολο της δραστηριότητας της επιχείρησης
9. Μέσα από τον συντονισμό των επιμέρους δραστηριοτήτων και τον συνδυασμό των διαφορετικών πόρων, επιτεύχθηκε αποδοτικότητα (efficiency):
- Μειώσεις κόστους
 - Αυξημένη απόδοση (increased output) διεργασιών και λειτουργιών
 - Επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων
 - Εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων
10. Μέσα από τον συντονισμό των επιμέρους δραστηριοτήτων και τον συνδυασμό των διαφορετικών πόρων, επιτεύχθηκε αποτελεσματικότητα (effectiveness):
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών
 - Ενίσχυση παραγωγικότητας
 - Ανάπτυξη νέων ενεργειών ή τρόπων λειτουργίας
11. Περισσότερο συγκεκριμένα χουν υπάρξει αλλαγές σε επίπεδο
- τεχνολογίας παραγωγής (production system flexibility, production process innovations)
 - προϊόντος (product innovations, range of new products, product quality - R&D)
 - συστημάτων διανομής
 - προγραμμάτων τιμολόγησης
 - επικοινωνιακής στρατηγικής
 - προγραμματισμού μάρκετινγκ (marketing plan)
 - ενεργειών / δραστηριοτήτων/ διεργασιών/ διαδικασιών (implementation of marketing activities)
 - πόρων (οι ίδιοι πόροι να χρησιμοποιήθηκαν με άλλο τρόπο)
12. Πόροι στην οποίους υπάρχει αμοιβαία πρόσβαση (reciprocally used & accessed)

13. INNOVATION - Συμμετέχουν και τα δύο μέλη; Προάγεται η γνώση;

ACTOR BONDS

14. Αλληλεπίδραση επιχείρησης - διανομέα

- Είναι ευχάριστη η συνεργασία με τον συγκεκριμένο διανομέα
- Ο διανομέα έχει εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση ανά πάσα στιγμή και vice versa / απαιτούνται τυπικές διαδικασίες
- Υπάρχει ικανοποίηση από το επίπεδο προσοχής που λαμβάνεται από τον counterpart
- Είναι εύκολη η επίτευξη συμφωνίας σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης και χειρισμού των όποιων θεμάτων προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εμπορικής σχέσης
- Η συμφωνία σε συγκεκριμένους όρους συναλλαγής επιτυγχάνεται με σχετική ευκολία
- Οι εκπρόσωποι των μελών της δυάδας συναντούνται με προγραμματισμένες συναντήσεις / όποτε κρίνεται απαραίτητο
- Υπάρχει προσωπική σχέση μεταξύ των στελεχών (προϋπήρχε/αναπτύχθηκε;)
- Γίνεται προσπάθεια ώστε να αναπτυχθούν και να εγκαθιδρυθούν προσωπικές σχέσεις με τον counterpart
- Οι προσωπικές σχέσεις είναι άριστες
- Τυχόν διαφωνίες αντιμετωπίζονται ως "way of doing business" και ευκαιρίες για βελτίωση
- Η επιχείρηση και ο διανομέα έχουν κοινό σύστημα αξιών (shared values)
- Οι συναλλαγές με τους διανομείς έχουν πλέον γίνει προβλέψιμες και καθησυχαστικές / υπάρχει άγχος για την επιτυχία κάθε μιας συναλλαγής

15. Επικοινωνία επιχείρησης - διανομέα

- Η επικοινωνία είναι συχνή / λαμβάνει χώρα μόνο όταν χρειάζεται. (Πώς;)
- Διασφαλίζεται πως η οποιαδήποτε ερώτηση λαμβάνει άμεση ανταπόκριση
- Είναι σπάνιες οι παρερμηνείες / παρεξηγήσεις/ παρανοήσεις
- Είναι συχνά δύσκολο να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά και ο τρόπος σκέψης του counterpart
- Προσωπικές προκαταλήψεις/ πεποιθήσεις έχουν επηρεάσει στο παρελθόν την αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της σχέσης
- Υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα για την "προσωπικότητα" του διανομέα, την κουλτούρα του. Είναι ξεκάθαρο το τι μπορεί να προσφέρει μέσα από τη συνεργασία.
- Έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς, υπάρχει μια ρουτίνα στα μεμονωμένα επεισόδια και οι εμπλεκόμενοι αναμένεται να διαδραματίσουν συγκεκριμένους ρόλους
- Ο διανομέα επικοινωνεί κατάλληλα τις προσδοκίες του από την επιχείρηση
- Υπήρχαν προβλήματα μεταξύ των ατόμων λόγω διαφορών στην κουλτούρα. Διαφορετικές οπτικές δίνονταν για το ίδιο σημείο, αλλά ξεπεράστηκαν τα προβλήματα μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία

16. Με την πάροδο του χρόνου, οι δραστηριότητες επιχείρησης - διανομέα βελτιώθηκαν; Οργανώθηκαν καλύτερα με βάση τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν και την καλύτερη γνώση (γνωριμία) του άλλου μέρους της εμπορικής σχέσης;
- Έγινε αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος συνδυασμός των πόρων και ικανοτήτων μετά από την από κοινού γνώση
 - Εντοπίστηκαν και έγινε εκμετάλλευση νέων ευκαιριών
 - Η επικοινωνία των μελών της εμπορικής σχέσης άρχισε να αφορά σε περισσότερα θέματα και να γίνεται πληρέστερη παροχή πληροφοριών (broadening and deepening the interface of communication)
 - Ενισχύθηκε το αίσθημα εμπιστοσύνης και τα μέλη της συναλλαγής δεσμεύτηκαν περισσότερο μεταξύ τους

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Παράρτημα II

1. Πώς οργανώνεται σε γενικές γραμμές ή όλη διαδικασία της διανομής;
2. Ποιες ενέργειες πραγματοποιούνται από κοινού με τον διανομέα;
3. Ποιες ενέργειες στα πλαίσια της λειτουργίας της διανομής μεταβάλλονται αναλόγως του διανομέα και ποιες από αυτές τις ενέργειες είναι κοινές για το σύνολο της δραστηριότητας διανομής της επιχείρησης;
4. Υπάρχει μια μακροχρόνια/ μακροπρόθεσμη σχέση με τον διανομέα ή η συνεργασία αφορά σε μεμονωμένες συναλλαγές;
5. Έχει κάποιος από τους δύο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη να επηρεάζει τους όρους της συνεργασίας;
6. Είναι υψηλό το κόστος τερματισμού της σχέσης; (termination costs)
7. Υπάρχει αλληλοκατανόηση και επιδίωξη κοινών στόχων και κοινών ωφελειών;
8. Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο οργανισμών; Μπορεί η επιχείρηση να εμπιστευτεί πληροφορίες και να βασιστεί στην τήρηση των υποσχέσεων που έχουν δοθεί από τον διανομέα; Υπάρχουν τυχόν αρνητικά προηγούμενα (αθέτηση υποσχέσεων, παραποίηση στοιχείων, απόκρυψη θεμάτων, ατυχή περιστατικά);
9. Υπάρχει η δέσμευση να συνεχιστεί αυτή η σχέση και στο μέλλον; Υπάρχει η πρόθεση να πραγματοποιηθούν επενδύσεις και να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές προκειμένου αυτή η σχέση να συνεχίζει να υπάρχει;
10. Έχουν γίνει ήδη σημαντικές επενδύσεις στα πλαίσια της εμπορικής σχέσης; Υπάρχει η πρόθεση να πραγματοποιηθούν επενδύσεις προκειμένου αυτή η σχέση να συνεχίζει να υπάρχει;
11. Η επιχείρηση φροντίζει να αποκτά πληροφορίες για τον άμεσο πελάτη της (διανομέα) αλλά και τον τελικό; Πώς μαθαίνει για τον διανομέα και πώς μεταφέρεται αυτή η γνώση στο εσωτερικό της;
12. Ποιοι είναι εκείνοι οι πόροι / ικανότητες που διαθέτει ο διανομέας και τις οποίες η επιχείρηση βρίσκει χρήσιμες/ ελκυστικές;
13. Ποιοι είναι εκείνοι οι πόροι / ικανότητες που θεωρεί η επιχείρηση πως διαθέτει και είναι χρήσιμα στον διανομέα;
14. Υπάρχουν πόροι στην οποίους υπάρχει αμοιβαία πρόσβαση (reciprocally used & accessed);
15. Έχουν πραγματοποιηθεί αλλαγές/ προσαρμογές σε επίπεδο χρησιμοποιούμενων πόρων, με βάση την πληροφόρηση ή την εμπειρία, προκειμένου να βελτιωθεί η συνεργασία και να συνεχιστεί η καλή εμπορική σχέση;

16. Δίνεται έμφαση στην καινοτομία; Συμμετέχουν και τα δύο μέλη της εμπορικής σχέσης;
17. Μέσα από τον συντονισμό των επιμέρους δραστηριοτήτων και τον συνδυασμό των διαφορετικών πόρων, επιτεύχθηκε αποδοτικότητα (efficiency); (μειώσεις κόστους, αυξημένη απόδοση (increased output) διεργασιών και λειτουργιών, επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων)
18. Μέσα από τον συντονισμό των επιμέρους δραστηριοτήτων και τον συνδυασμό των διαφορετικών πόρων, επιτεύχθηκε αποτελεσματικότητα (effectiveness); (ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών, ενίσχυση παραγωγικότητας, ανάπτυξη νέων ενεργειών ή τρόπων λειτουργίας)
19. Με την πάροδο του χρόνου, οι δραστηριότητες επιχείρησης - διανομέα βελτιώθηκαν; Οργανώθηκαν καλύτερα με βάση τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν και την καλύτερη γνώση (γνωριμία) του άλλου μέρους της εμπορικής σχέσης;
20. Πώς γίνεται η διαχείριση των αναδυόμενων προβλημάτων; Υπάρχει από κοινού προσπάθεια για την επίλυσή τους;
21. Πώς λαμβάνει χώρα η επικοινωνία των ανθρώπων των δύο οργανισμών; Οι εκπρόσωποι των μελών της εμπορικής σχέσης συναντούνται με προγραμματισμένες συναντήσεις ή όποτε κρίνεται απαραίτητο; Υπάρχει συχνή επικοινωνία;
22. Έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς;
23. Γίνεται προσπάθεια ώστε να αναπτυχθούν και να εγκαθιδρυθούν προσωπικές σχέσεις;
24. Υπάρχουν κοινές αξίες ή εμφανίζονται δυσκολίες λόγω διαφορών κουλτούρας; Στο παρελθόν, προσωπικές προκαταλήψεις/ πεποιθήσεις έχουν επηρεάσει στο παρελθόν την αξιολόγηση διαφόρων παραμέτρων της σχέσης;
25. Υπάρχουν διαφωνίες; Υπάρχουν παρερμηνείες / παρεξηγήσεις/ παρανοήσεις; Είναι δύσκολο γενικά να επιτευχθεί συμφωνία;
26. Υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα για το ποιος είναι ο διανομέα, τι μπορεί να προσφέρει και ποιες προσδοκίες μπορεί να ικανοποιήσει; Έχει μια συγκεκριμένη "προσωπικότητα" / "εικόνα" για την επιχείρηση;

Παράρτημα ΙΙΙ

Αγαπητή / Αγαπητέ Κ. _____,

Ονομάζομαι Ειρήνη Αποστολάκη και επικοινωνώ μαζί σας έπειτα από παρότρυνση της Κας Παπασταθοπούλου. Είμαι φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (MBA-TQM) του Πανεπιστημίου Πειραιώς και απόφοιτη του τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Βασικό επίκεντρο ενδιαφέροντος των σπουδών μου αποτελούν οι θεματικές ενότητες του **εξαγωγικού marketing και ειδικότερα του trade marketing στις αγορές του εξωτερικού**, ενώ η διπλωματική μου εργασία πραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται αρμονικά ένας προμηθευτής και ένας αγοραστής, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες.

Η συγκεκριμένη μελέτη, επικεντρώνεται στις προσπάθειες ενός προμηθευτή και αγοραστή για την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση του τελικού καταναλωτή. Η ανάλυση αυτών των προσπαθειών, θα επιτρέψει την ακριβέστερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δύο συνεργαζόμενες επιχειρήσεις επικοινωνούν, συντονίζουν τις δραστηριότητές τους και χρησιμοποιούν από κοινού τους πόρους τους, ενώ παράλληλα θα αναδείξει τις κρίσιμες παραμέτρους της εμπορικής τους σχέσης. Ως αποτέλεσμα, γίνονται εμφανέστερα τα χαρακτηριστικά εκείνα στα οποία πρέπει να δοθεί βαρύτητα για την περαιτέρω ανάπτυξη της συνεργασίας, και εκείνες οι ενέργειες που συνιστούν καλές πρακτικές.

Με δεδομένη την δραστηριοποίηση της επιχείρησής σας σε ξένες αγορές, θα ήθελα να έχω μία συζήτηση μαζί σας με σκοπό την ανάπτυξη ενός case study και την αναζήτηση βέλτιστων προσεγγίσεων, ενεργειών και ευκαιριών στα πλαίσια της εμπορικής σχέσης. Εκτιμώ ιδιαίτερος τη διάθεσή σας να συμβάλλετε στη διπλωματική μου εργασία, και σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας. Θα επικοινωνήσω σύντομα μαζί σας ώστε να κανονίσουμε μια συνάντηση όπου θα σας αναλύσω εκτενέστερα τους στόχους της μελέτης, καθώς και του πώς μπορεί να επωφεληθεί η επιχείρησή σας από τα αποτελέσματά της.

Με εκτίμηση,