

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΟΙΚΗΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Μ.Β.Α.)

Διπλωματική Εργασία:
**«Η καινοτομία υπό το πρίσμα της λογικής των υπηρεσιών
(Services Dominant Logic - SDL)»**



Μαρία - Κρυσταλία Κουντουριώτου
ΜΔΕ 1720

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Ελένη Διδασκάλου

Πειραιάς, Μάρτιος 2021

Διπλωματική Εργασία:

**«Η καινοτομία υπό το πρίσμα της λογικής των υπηρεσιών
(Services Dominant Logic - SDL)»**

Μαρία - Κρυσταλία Κουντουριώτου

ΜΔΕ 1720

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο Η Καινοτομία υπό τα Πρίσμα της Δομικής των Υπηρεσιών (Services Dominant Logic - S.D.L.) έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει 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 Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... Καλλιόπη

Όνοματεπώνυμο..... Μαρία - Κρυσταλία Κουνταριώτου

Ημερομηνία..... 16/03/2021

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η μελέτη μιας σύγχρονης αντίληψη του τομέα των υπηρεσιών με μια ενοποιημένη κατανόηση ως προς τα προϊόντα και τη φύση των οργανισμών, των αγορών και της κοινωνίας. Η βασική της πρόταση είναι ότι οι οργανισμοί, οι αγορές και η κοινωνία ασχολούνται ουσιαστικά με την ανταλλαγή υπηρεσιών που προορίζονται ως εφαρμογές ικανοτήτων (γνώσεων και δεξιοτήτων) προς όφελος ενός μέρους. Θεωρεί τους πελάτες ως λειτουργικούς πόρους που έχουν δυνατότητες να συνδυάζουν τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους στη διαδικασία συν-δημιουργίας προς όφελος ενός άλλου δρώντα ή των ιδίων. Η κύρια αιτία της ενδυνάμωσης των πελατών είναι οι προηγμένες τεχνολογίες που βασίζονται στο Διαδίκτυο και που έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να είναι πιο επικεντρωμένες στον πελάτη. Πρόκειται για ένα νέο «παράδειγμα σκέψης» μάρκετινγκ που πρώτα εκφράστηκε από τους Vargo και Lusch (2004, 2008) και αποτέλεσε αντικείμενο μεγάλης εννοιολογικής συζήτησης την τελευταία δεκαετία. Η λογική Services Dominant Logic (SDL) υποστηρίζει ότι το μάρκετινγκ απομακρύνεται από μια «κυριαρχούμενη από αγαθά» άποψη που επικεντρώνεται σε συναλλαγές ενσώματων αγαθών, σε μια «κυρίαρχη υπηρεσία» που εστιάζει στους άυλους πόρους και τις σχέσεις πωλητή – αγοραστή ως τη θεμελιώδη πηγή αξίας.

Abstract

This thesis tries to identify a modern mentality about the services sector by using a unified understanding of market exchange and the nature of organizations, markets and society. Its basic proposition is that organizations, markets and society are essentially engaged in the exchange of services intended as applications of skills (knowledge and skills) for the benefit of one party. It reflects clients as functional resources that have the potential to combine their skills, experiences and knowledge in the co-creation process for the benefit of another actor or their selves. The main reason for the empowerment of customers is the advanced Internet-based technologies that have forced businesses to be more customer-oriented. It is all about a “new example of marketing thinking” introduced by Vargo and Lusch (2004, 2008) that has been the subject of much debate over the last decade. The Services Dominant Logic (SDL) argues that marketing moves away from a "commodity-dominated" view that focuses on tangible goods transactions, into a "dominant service" view that focuses on intangible resources and relationships as the fundamental source of value.

Ευχαριστίες

Με τις ακόλουθες γραμμές, επ' αφορμής της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) θα ήθελα να εκφράσω τις πιο ειλικρινείς και βαθιές ευχαριστίες μου στους Καθηγητές, τον κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο και την κα Ελένη Διδασκάλου για την απλόχερη, αμέριστη και συνεχή βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφεραν.

Δράττομαι επίσης της ευκαιρίας να ευχαριστήσω τόσο το ακαδημαϊκό όσο και το διοικητικό προσωπικό της σχολής για την στήριξη και την ανεμπόδιστη και επιτυχή επικοινωνία μας που αποτέλεσε βασικό παράγοντα για την επιτυχή ολοκλήρωση των σπουδών μου και για τις γνώσεις που αποκόμισα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αμέριστη ηθική υποστήριξη τους κατά το υπέροχο αυτό ακαδημαϊκό μου ταξίδι που ολοκληρώθηκε με την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Ευχαριστίες	6
Εισαγωγή.....	9
1. Υπηρεσίες και Καινοτομία Σήμερα	9
1.1 Ο Τομέας των Υπηρεσιών	9
1.2. Η Άυλη Φύση των Υπηρεσιών.....	13
1.3. Το Μείγμα Μάρκετινγκ στις Υπηρεσίες (7 “P”s).....	17
1.4 GDPR και υπηρεσίες.....	22
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	24
Κεφ. 2 Η θεωρία Services Dominant Logic (SDL)	25
2.1. Τι είναι και γιατί παρουσιάζεται με τόση υπερβολή στην αρθρογραφία	25
2.2 «Servitization» (μύθος ή πραγματικότητα).....	27
2.3 Services Dominant Logic “VS” Goods Dominant Logic.....	33
2.4 SDL και καινοτομία	38
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	41
Κεφ. 3 Ο νέος ρόλος του καταναλωτή στη λογική SDL.....	44
3.1. Ο καταναλωτής ως co-creator/συν-δημιουργός αξίας.....	44
3.2. Η αξία του καταναλωτή για την επιχείρηση (the customer value phenomenon).....	48
3.3. Η αξία των προϊόντων/υπηρεσιών για τον καταναλωτή	51
3.4. Ο ρόλος του «συμβολισμού » για τον πελάτη γύρω από την SDL	51
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	61
Κεφ. 4 Ο νέος τρόπος μάρκετινγκ μέσω της SDL λογικής	64
4.1 Experiential και relationship μάρκετινγκ (Δεν κάνω απλώς συναλλαγές με τον πελάτη, αλλά χτίζω μια σχέση μαζί του).....	64
4.2.1 Η περίπτωση του Integrated Mobile Work.....	70
4.2.2. Twitter.....	73
4.2.3 Lays	74
4.2.4 Apple.....	75
4.2.5 Volkswagen	76
4.2.6 Spotify	76
4.2.7 Outfittery	77

Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	79
Κεφ. 5 Επίλογος - Συμπεράσματα	80

Εισαγωγή

1. Υπηρεσίες και Καινοτομία Σήμερα

1.1 Ο Τομέας των Υπηρεσιών

Στη σημερινή εποχή πολύ συχνά γίνεται λόγος για τη σημασία των υπηρεσιών στην παγκόσμια οικονομία και πόσο αυτές έχουν ή δεν έχουν αλλάξει στο πέρασμα του χρόνου με την επιρροή που δέχονται από τις σύγχρονες εξελίξεις και τις καινοτόμες ιδέες που κατακλύζουν τον κόσμο των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο άνθρωπος περνώντας όλο και περισσότερο σε μια πολυσύνθετη, πολύπλοκη και γεμάτη πληροφορίες καθημερινότητα καλείται να εξηγήσει και να απλοποιήσει στο μυαλό του πολλά ερεθίσματα, μεγάλο όγκο πληροφόρησης και πολλή γνώση. Σε αυτή την προσπάθεια σημαντικός «βοηθός» του είναι η επιστήμη. Εν προκειμένω, όσον αφορά τις υπηρεσίες, έχουν κι αυτές «χαρτογραφηθεί» από τους επιστήμονες, καθώς πολύς λόγος γίνεται για τη διόγκωση του κλάδου των υπηρεσιών, για την αυξανόμενη απασχόληση εργαζομένων στον κλάδο αυτό, για την αϋλότητά τους, την επιρροή της τεχνολογίας και της καινοτομίας σε αυτές κλπ.

Στην παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί η μελέτη του τομέα των υπηρεσιών με γνώμονα την καινοτομία και πιο συγκεκριμένα, μας ενδιαφέρει η κατανόηση μίας θεώρησης των υπηρεσιών που έχει διατυπωθεί στη βιβλιογραφία την τελευταία δεκαετία (από το 2008 και έπειτα) και φέρει τον τίτλο *Services Dominant Logic*. Θα επεξηγηθεί στη συνέχεια αναλυτικά τι πρεσβεύει αυτή η θεώρηση, με ποια παλαιότερη «συγκρούεται» και τι επιδράσεις έχει στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων. Ωστόσο προτού παρουσιαστεί διεξοδικά η συγκεκριμένη ανάλυση, κρίνεται σκόπιμο να σταθούμε στον ίδιο τον τομέα των υπηρεσιών και στην κατάσταση που βρίσκεται σήμερα.

Το διαχρονικά εντυπωσιακό στον τομέα των υπηρεσιών είναι πώς καταφέρνει και δημιουργεί αξία στον σύγχρονο άνθρωπο – καταναλωτή, χωρίς καν να του προσφέρει ιδιοκτησία - κυριότητα πάνω σε κάτι «υλικό». Άρα πρόκειται για «ιδέες»; Πρόκειται για εμπειρίες; Ή μήπως πρόκειται απλώς για ένα «ζευγάρι γυαλιά» που βοηθούν τον καταναλωτή να δει τον κόσμο με διαφορετικό τρόπο (John Seely Brown); Στην πραγματικότητα μία υπηρεσία είναι πολύ πιο οικεία στο άτομο απ' ό τι ακούγεται. Αρκεί

να σκεφτούμε ότι κάθε μέρα ο καθένας από εμάς μπορεί να μετακινηθεί με ένα λεωφορείο, να κάνει μια απλή ανάληψη στο ΑΤΜ της τράπεζας στη γειτονιά του ή να στείλει ένα γραπτό μήνυμα στο κινητό. Παντού γύρω μας υπάρχουν πάροχοι και δέκτες υπηρεσιών. Πολύ συχνά, ακόμα και σε μέρη που δεν το συνειδητοποιούμε κρύβονται υπηρεσίες και τούτο διότι ο χώρος των υπηρεσιών είναι ένας χώρος τεράστιος και παγκόσμιος. Δεν υπάρχει χώρα στον πλανήτη γη που να «ζει» χωρίς υπηρεσίες και μάλιστα περνώντας τα χρόνια ο χώρος αυτός εξελίσσεται και διογκώνεται.

Οι υπηρεσίες παρατηρείται πως διογκώνονται παράλληλα με τις οικονομίες που διογκώνονται στις αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου, σε αντίθεση με το δευτερογενή τομέα της γεωργίας και της βιομηχανίας που δείχνει να συρρικνώνεται. Ταυτόχρονα, ο αριθμός των εργαζομένων στις υπηρεσίες συνεχώς μεγαλώνει (πάνω από 60%-70% στις χώρες της Ευρώπης). Χαρακτηριστικό παράδειγμα του φαινομένου αυτού αποτελεί και η Ελλάδα, όπου ο τουρισμός αποτελεί κρίσιμο μέρος της οικονομίας της και έναν κλάδο που απασχολεί πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων, επιστημόνων και μη. Παρατηρείται, γενικότερα, ότι όσο πιο αναπτυγμένη σε υποδομές και παροχές είναι μία κοινωνία, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο τομέας των υπηρεσιών σε αυτήν, καθώς προκύπτει η ανάγκη κοινωνικών παροχών προς τα μέλη της.

Όσο πιο πολύ σε ένα κράτος, οι κυβερνητικές πολιτικές στρέφονται προς την προσφορά παροχών και στον κρατικό παρεμβατισμό, τόσο πιο πολύ μεγαλώνει ο χώρος των υπηρεσιών σε αυτό. Και αυτό συμβαίνει, διότι το κράτος «δίνει» ένα δικό του «κομμάτι» στους ιδιώτες μέσω των υπηρεσιών και αυτό το γεγονός από μόνο του τροφοδοτεί ακόμη περισσότερες προσδοκίες για παροχές, για εμπειρίες, για νέες υπηρεσίες. Οι κοινωνικές αλλαγές, όπως είναι λογικό δεν φέρνουν αναταραχές μόνο σε επίπεδο ατομικό, αλλά προκαλούν ανακατανομές και αλλαγές και στο χώρο των επιχειρήσεων, είτε αυτές ασχολούνται με υπηρεσίες είτε όχι. Για τις επιχειρήσεις, οι υπηρεσίες είναι μια καλή ευκαιρία να μπορέσουν να μεγαλώσουν την αξία που προσφέρουν στον καταναλωτή τους, πολύ συχνά μειώνοντας ταυτόχρονα και το δικό τους κόστος. Δημιουργείται έτσι μία διαρκής μετατόπιση «δύναμης» από τις επιχειρήσεις στον καταναλωτή και αντίστροφα, ανάλογα με το ποιος απολαμβάνει μεγαλύτερη αξία, ποιος κυριεύει τις νέες αγορές, ανάλογα με τα νέα προϊόντα και τις νέες υπηρεσίες που ανακύπτουν διαρκώς, χάρη στην εξέλιξη της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Αλλά και η τεχνολογία και η καινοτομία με τη σειρά τους, είναι κι εκείνες ένα είδος υπηρεσιών. Όπως θα γίνει αντιληπτό και με την παρούσα εργασία, τελικά η αντίληψη του κλάδου των υπηρεσιών είναι θέμα οπτικής και πολλές φορές χρειάζεται και μία δόση υπερβολής για να δούμε και να κατανοήσουμε τα πράγματα από μία διαφορετική σκοπιά.

Ο τομέας των υπηρεσιών όμως, όσο και αν σχετίζεται με παροχές, δημιουργεί και έναν σκληρό ανταγωνισμό, ειδικά ανάμεσα στις επιχειρήσεις – παρόχους υπηρεσιών. Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, οι πάροχοι υπηρεσιών, δεν εστιάζουν πάντοτε όλοι στα ίδια θέματα. Άλλη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μπορεί να θέτει ως πρωταρχικό της σκοπό την κάλυψη ορισμένων, μοναδικών αναγκών των πελατών της και κατ' επέκταση να εστιάζει σε αυτόν, ενώ κάποια άλλη μπορεί να επικεντρώνεται αρχικά στην εύρεση των καλύτερων εργαζομένων, με τα κατάλληλα προσόντα που εάν τους αποκτήσει, είναι πολύ πιθανό να καταφέρει να προσφέρει υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες στους δικούς της πελάτες. Την ίδια στιγμή κάποια άλλη επιχείρηση υπηρεσιών, ενδεχομένως να προσπαθεί να μεγαλώσει την αξία που προσφέρει στο πελατολόγιό της μέσω της συνεργασίας με εξειδικευμένα ιδρύματα, οργανισμούς, franchising ή ακόμα και ΜΚΟ.

Κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ακολουθεί τη δική της στρατηγική προκειμένου να επιβιώσει και να ξεχωρίσει. Η τάση της εποχής, θέλει πολλές από τις σύγχρονες επιτυχημένες επιχειρήσεις να αναθέτουν όλο και μεγαλύτερο τμήμα των εργασιών τους σε εξωτερικούς συνεργάτες που με τη σειρά τους είναι κι εκείνοι πάροχοι υπηρεσιών (outsourcing). Αγοράζουν, δηλαδή, υπηρεσίες που θα συμβάλλουν στη βελτίωση της δικής τους παρεχόμενης υπηρεσίας. Πολύ συχνά το outsourcing είναι πιο συμφέρουσα εναλλακτική από οικονομικής άποψης, αλλά δύναται επίσης να συμβάλει σε ένα άρτιο αποτέλεσμα παρεχόμενης υπηρεσίας. Γι' αυτό και κάποιες φορές επιβιώνουν μόνον όσες επιχειρήσεις έχουν την οικονομική άνεση να «αγοράσουν» αυτές τις υπηρεσίες από άλλες επιχειρήσεις, ώστε να τις ενσωματώσουν στο δικό τους προϊόν – υπηρεσία, ενώ όσες δεν αντέχουν οικονομικά κάτι παρόμοιο, ενδεχομένως σταδιακά να υποβαθμιστούν ή ακόμα και να εξαφανιστούν από την ενεργό δράση.

Γίνεται αντιληπτό, λοιπόν, ότι πάροχος και αποδέκτης – καταναλωτής μίας υπηρεσίας δύναται να είναι εκτός από ένα άτομο και μία επιχείρηση. Δηλαδή πάροχοι και πελάτες είναι δυνατόν να ταυτίζονται, αλλά αυτό εξαρτάται από την οπτική που τους μελετούμε και το πλαίσιο που τους ορίζουμε.

Οι υπηρεσίες έχουν οριστεί από την επιστήμη με πάρα πολλούς τρόπους και πολλούς και διαφορετικούς ορισμούς. Ένας ορισμός εστιασμένος στην οικονομική έννοια των υπηρεσιών, θα τις όριζε ως «άυλα αγαθά που παρέχονται από τις επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα παραγωγής», ενώ κατά τους Karl Albrecht και Ron Zemke «η οικονομία μας είναι μία οικονομία υπηρεσιών εδώ και πολύ καιρό».

Απλούστερα, οι υπηρεσίες είναι οικονομικές δραστηριότητες που απευθύνονται από έναν φορέα σε έναν άλλο με αντάλλαγμα χρήματα, χρόνο, κόπο, εργασία, εγκαταστάσεις και ποικίλα συστήματα. Μα για να τις ορίσουμε ακόμα πιο κατανοητά και σχολαστικά, αρκεί να αναφέρουμε ορισμένα χαρακτηριστικά τους και μάλιστα με έμφαση σε όσα τις διαφοροποιούν από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.

Οι υπηρεσίες σε αντίθεση με τα προϊόντα, παρ' ότι βρίσκονται παντού γύρω μας, δεν είναι δυνατόν να τις «καταναλώσουμε» οπουδήποτε. Ο καταναλωτής ως επί το πλείστον μετακινείται στα μέρη που πωλούνται οι υπηρεσίες και συνήθως δεν είναι δυνατόν αυτές να του διανεμηθούν, όπως γίνεται στην περίπτωση ενός προϊόντος, το οποίο διανέμεται στον πελάτη, ο πελάτης το αγοράζει και τότε έχει την ιδιοκτησία του. Οι υπηρεσίες εκτελούνται και καταναλώνονται την ώρα που παράγονται. Έτσι, δεν μπορούν ούτε να αποκτηθούν με ιδιοκτησία – κυριότητα ούτε να αποθηκευτούν και να καταναλωθούν αργότερα. Ο πελάτης του παρόχου της εκάστοτε υπηρεσίας αποκτά απλώς άδεια χρήσης της συγκεκριμένης υπηρεσίας την στιγμή που την καταναλώνει και όχι ιδιοκτησία αυτής (π.χ. Ένα αεροπλάνο που απογειώνεται με 10 κενές θέσεις, αυτές είναι αδύνατον να αποθηκευτούν ώστε να χρησιμοποιηθούν σε μια άλλη πτήση του. Άπαξ και απογειωθεί το αεροπλάνο αυτό, η αεροπορική εταιρεία χάνει τη δυνατότητα να τις αξιοποιήσει και οι πελάτες της χάνουν τη δυνατότητα να τις καλύψουν οριστικά).

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι η παροχή υπηρεσιών δεν είναι δυνατόν να ελεγχθεί ποιοτικά, ακριβώς επειδή καταναλώνεται την ώρα που παράγεται. Μόνο εκ των υστέρων μπορεί να αξιολογηθεί εκ του αποτελέσματος από τον δέκτη της, ο οποίος είναι παρών κατά την παραγωγή και κατανάλωσή της (π.χ. Μία γυναίκα πηγαίνει στο κομμωτήριο για να κουρευτεί. Δε γίνεται τη στιγμή που εισέρχεται εκεί και ανταλλάσσει κάποια λόγια με τον κομμωτή της να ελέγξει εάν το κούρεμα που θα της κάνει θα είναι καλό ή όχι. Αυτό θα το δει κατά τη διάρκεια ή ακόμα πιο ξεκάθαρα αφού ολοκληρωθεί το κούρεμα των μαλλιών. Τότε θα είναι σε θέση να αξιολογήσει εάν είναι καλό ή όχι για εκείνη. Ούτε είναι δυνατόν να πάει σε ένα κομμωτήριο και να «αγοράσει» ένα κούρεμα για το σπίτι, να το πάρει στο σπίτι και να το κρατήσει για αργότερα). Μόνο τα υλικά αγαθά που αγοράζει ο καταναλωτής του προσφέρουν ιδιοκτησία και δυνατότητα ελέγχου τους την στιγμή της αγοράς.

Οι υπηρεσίες είναι δυσνόητες σε σχέση με τα προϊόντα και γίνονται δυσκολότερα αντιληπτές εξαιτίας της φύσης τους. Οι άνθρωποι αποτελούν βασικό μέρος της παραγωγής τους και της εμπειρίας που προσφέρουν είτε από την πλευρά της επιχείρησης είτε από την πλευρά του πελάτη και αυτό είναι ένα ζήτημα που θα μελετηθεί

αρκετά στην συγκεκριμένη εργασία, καθώς οι υπηρεσίες στοιχειοθετούν νέους ρόλους τόσο για τους καταναλωτές, όσο και για τους εργαζομένους του κλάδου. Μια υπηρεσία θα λέγαμε ότι και δημιουργείται από ανθρώπους και απευθύνεται σε ανθρώπους, οι οποίοι συμμετέχουν εξίσου στην παραγωγή της και αυτό είναι και το στοιχείο που κάνει τον παράγοντα του χρόνου να κατέχει καίρια σημασία στην αποσαφήνιση της παροχής υπηρεσιών.

Έτσι ο ορισμός που δίνεται σε μια υπηρεσία εξαρτάται από την αξία που εκείνη προσφέρει στον πελάτη της, από το τι βλέπει εκείνος σε αυτήν, τι βιώνει, τι ακούει, τι νιώθει και τι μέσα χρησιμοποιεί χωρίς όπως προείπαμε να αποκτά ιδιοκτησία (όπως σε ένα προϊόν). Το βέβαιο είναι ότι ο πελάτης αναμένει ένα αποτέλεσμα, μία λύση από την υπηρεσία που αγοράζει και για όσο χρονικό διάστημα αυτή διαρκεί. Στις υπηρεσίες οι πελάτες πληρώνουν, όπως λέγεται, με 3 νομίσματα: με *χρήματα*, με *χρόνο* και με *κόπο* (ψυχικό ή σωματικό). Εάν, λοιπόν, δεν έχουν ένα αποτέλεσμα, είναι λογικό επακόλουθο να δυσαρεστηθούν, να μην αισθανθούν ότι λαμβάνουν αξία και να έχουν μία κακή εμπειρία με τον συγκεκριμένο πάροχο της υπηρεσίας. Αυτό, είναι βέβαια ένα άλλο τεράστιο ζήτημα που ταλανίζει τόσο τους παρόχους και τους δέκτες των υπηρεσιών, όσο και των προϊόντων.

1.2. Η Άυλη Φύση των Υπηρεσιών

Όπως προαναφέρθηκε μία υπηρεσία είναι κάτι το οποίο «βιώνεται» και δεν αποτελεί ιδιοκτησία του καταναλωτή, ακόμα και όταν χρησιμοποιούνται υλικά αγαθά για την παραγωγή της ή όταν υλικά στοιχεία αποτελούν «μέρος» της οντότητάς της. Για παράδειγμα, η μετακίνηση με ένα ταξί είναι μία υπηρεσία που λαμβάνει ένα άτομο, την οποία για να βιώσει χρησιμοποιείται ένα όχημα με ρόδες, τιμόνι, καθίσματα και πολλά άλλα εξαρτήματα. Ωστόσο παραμένει υπηρεσία, της οποίας ουσιαστικά η φύση είναι άυλη αφού δεν αποτελεί ένα στοιχείο χειροπιαστό. Δεν μπορεί ένα άτομο να τη δει, να την πιάσει ή να την αποθηκεύσει, παρά μόνο να την βιώσει εφόσον την αγοράσει.

Η άυλη φύση των υπηρεσιών είναι αναμφισβήτητα μία δυσκολία και δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στον επιχειρηματικό χώρο, καθώς οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, καλούνται να προωθήσουν και να πωλήσουν «κάτι» το οποίο δεν έχει υλική υπόσταση. Είναι λοιπόν, σαφώς δυσκολότερο αυτό να επιτευχθεί σε σύγκριση με την προώθηση προϊόντων, τα οποία ένας αγοραστής δύναται πρώτου τα αγοράσει να τα δει, να τα εξετάσει και έπειτα να αποφασίσει εάν του κάνουν και εάν είναι πράγματι αυτά που

αναζητούσε για να αποκτήσει. Γι' αυτό το λόγο, είναι πολύ σημαντικό οι marketers μίας υπηρεσίας να μπορέσουν με διάφορα μέσα, πολλές φορές και «τεχνάσματα» να «πείσουν» τους καταναλωτές για την αξιοπιστία και την ποιότητα της. Διαφορετικά εκείνη δε θα αγοραστεί.

Από το εν λόγω πρόβλημα της αυλότητας, δεν ξεφεύγει καμία υπηρεσία. Αν για παράδειγμα σκεφτούμε την περίπτωση των τραπεζών βλέπουμε ότι δίνοντας ένας πελάτης τα χρήματά του σε μια τράπεζα προκειμένου να τα καταθέσει στο λογαριασμό του, η τράπεζα του «υπόσχεται» ότι τα χρήματα θα είναι ασφαλή και όποτε τα θέλει και τα χρειάζεται μπορεί να του τα δώσει. Ο πελάτης καλείται δηλαδή να εμπιστευτεί την τράπεζα ότι θα του παρέχει τις τραπεζικές υπηρεσίες με αξιοπιστία και ασφάλεια, αλλιώς δε θα αποταμιεύσει σε αυτήν τα χρήματά του, αλλά σε κάποια ανταγωνιστική της που θα καταφέρει αντίστοιχα να τον πείσει για την ποιότητα των υπηρεσιών της.

Ο καταναλωτής κατά κύριο λόγο προτιμά να μπορεί να βλέπει την υλική υπόσταση σε ό,τι αγοράζει. Στις υπηρεσίες που αυτό είναι αδύνατο, οι επιστήμονες έχουν διαπιστώσει ότι ο καταναλωτής καταλήγει σε συμπεράσματα για την ποιότητα μιας υπηρεσίας και για το πώς τελικά θα είναι η υπηρεσία αυτή όταν την αγοράσει, λαμβάνοντας σε μεγάλο βαθμό υπ' όψιν του την κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον που παρέχεται η υπηρεσία αυτή, δηλαδή τι συναισθήματα του δημιουργούν τα υλικά στοιχεία που υπάρχουν εκεί, οι άνθρωποι, είτε είναι προσωπικό είτε πελάτες, ο εξοπλισμός που έχει στη διάθεσή του το προσωπικό, η κατάσταση του χώρου, οι οσμές, ακόμα και η διακόσμηση που βλέπει τριγύρω του. Στο μυαλό του καταναλωτή, συνεπώς, όλα αυτά τα στοιχεία συνυπάρχουν και συν-δημιουργούν την παρεχόμενη υπηρεσία και αν ο εκάστοτε επιχειρηματίας δεν τα προσέξει όπως αρμόζει, είναι πολύ πιθανό οι καταναλωτές που έχουν κι άλλες επιλογές, να μην τον επιλέξουν. Συνήθως, οι επιχειρήσεις που σέβονται τον εαυτό τους, έχουν και τους αρμόδιους εργαζομένους που ασχολούνται με την απαραίτητη προσοχή που πρέπει να δοθεί στα στοιχεία αυτά.

Ένα άλλο σοβαρό ζήτημα, το οποίο ανακύπτει από την άυλη φύση των υπηρεσιών, είναι η δυσκολία στην τιμολόγησή τους. Μια υπηρεσία που όπως είπαμε δεν είναι επί της ουσίας ορατή, δεν αποθηκεύεται, δεν προστατεύεται με πατέντες, δεν επιδεικνύεται σε μια έκθεση και δε γίνεται αντιληπτή με την αφή είναι αρκετά πολύπλοκη η χάραξη της τιμολογιακής της στρατηγικής και ο προσδιορισμός της τιμής στην οποία θα πωληθεί. Αυτό συμβαίνει γιατί το αγοραστικό κοινό της δεν μπορεί εύκολα να αντιληφθεί το κόστος παραγωγής της. Οι αγοραστές καταλαβαίνουν καλύτερα αυτά που βλέπουν και γενικότερα προτιμούν να βλέπουν τα πράγματα που αγοράζουν. Οι

υπηρεσίες λοιπόν που δεν γίνονται το ίδιο εύκολα αντιληπτές με τις ανθρώπινες αισθήσεις είναι δυνατόν με την τιμολόγησή τους και να υπερτιμηθούν και να υποτιμηθούν, αναλόγως την αξία που τους δίνει ο πάροχος τους, αλλά και την αξία που πιθανόν έχουν στο μυαλό του αποδέκτη τους.

Με πιο απλά λόγια, θα λέγαμε ότι η άυλη φύση των υπηρεσιών «ενσαρκώνεται» σε μία οργανωμένη προσπάθεια στην οποία συμμετέχουν άυλα, υλικά στοιχεία, συναισθήματα, πρόκληση συναισθημάτων και φυσικά άνθρωποι με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που θα φτάσει στον καταναλωτή με τον όρο της υπηρεσίας. Η όλη αυτή προσπάθεια όμως, δεν αποτυπώνεται με μια ορισμένη μορφή, αλλά προκύπτει ταυτόχρονα η δημιουργία και η κατανάλωσή της. Είναι δηλαδή αδιαχώριστη η παραγωγή και το βίωμά της. Εναλλακτικά, θα μπορούσαμε να περιγράψουμε την αϋλότητα ως πολλές ταυτόχρονες διαδικασίες που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν απαραίτητως την ίδια στιγμή, προκειμένου να φτάσουμε σε ένα επιθυμητό και για τον πάροχο και για τον δέκτη αποτέλεσμα. Αυτή η οριζόντια υλοποίηση διαδικασιών διαχωρίζει εντελώς την παραγωγή μιας υπηρεσίας με την παραγωγή προϊόντων.

Έγινε εκτενής αναφορά στην άυλη φύση των υπηρεσιών, παρ' όλ' αυτά είναι σημαντικό να αναφερθούν και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά τους, όπως έχουν προσδιοριστεί από τους μελετητές και τα βρίσκουμε στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται και από την «*αδιαιρετότητα*». Όπως προαναφέρθηκε, ο καταναλωτής είναι παρών την ώρα που παράγεται μία υπηρεσία. Έτσι, δεν την καταναλώνει απλώς την στιγμή εκείνη, αλλά συμμετέχει κιόλας στην παραγωγή της, την συν-δημιουργεί και την επηρεάζει (*co-creation of value*). Ο καταναλωτής δηλαδή συμμετέχει στη δημιουργία αξίας και απολαμβάνει ταυτόχρονα την αξία αυτή. Αν δεν παρευρεθεί στην παραγωγή μίας συγκεκριμένης υπηρεσίας, είναι αδύνατον να παραχθεί γι' αυτόν αυτή η υπηρεσία. Δεν μπορεί παρά να «υπάρχει», να παρευρίσκεται σε μία υπηρεσία που απευθύνεται σε αυτόν. Ίσως όχι αναγκαστικά καθ' όλη τη διάρκεια παραγωγής, αλλά οπωσδήποτε σε κάποιο μέρος αυτής (π.χ. δε γίνεται να απολαύσω μία συναυλία χωρίς να πάω σε αυτήν ή έστω να συμμετέχω με κάποιον τρόπο σε αυτήν, ακόμα κι αν ο τρόπος αυτός προσφέρεται μέσω της τεχνολογίας). Στην υπηρεσία, λοιπόν, είναι βασικό συστατικό και η *ανταπόκριση του καταναλωτή*.

Επιπλέον, οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται και από «ετερογένεια». Η ετερογένεια σημαίνει ότι ποτέ μια υπηρεσία που παράγεται δε γίνεται να είναι ακριβώς η ίδια με μια άλλη. Δεν μπορεί μια υπηρεσία να τυποποιηθεί στο 100%. Έχουν γίνει προσπάθειες τέτοιας τυποποίησης, όπως για παράδειγμα από την πασίγνωστη παγκοσμίως εταιρεία «McDonald's», που στόχος της είναι το φαγητό που παρέχουν τα καταστήματά της να είναι ακριβώς το ίδιο παντού στον κόσμο και όσον αφορά τη γεύση της και την συσκευασία και τη διακόσμηση των εστιατορίων και όλα. Μάλιστα, είναι κάτι το οποίο έχει επιτευχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, μία υπηρεσία δεν μπορεί ποτέ να αντιγραφεί επακριβώς.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η «φθαρτότητα». Οι υπηρεσίες όπως εξηγήσαμε προηγουμένως, δεν αποθηκεύονται. Έτσι, η δυναμικότητά τους που δεν αξιοποιείται, πρακτικά χάνεται για την επιχείρηση, καθώς δεν είναι δυνατόν να κρατηθεί για μελλοντική χρήση. Επομένως, ξέρουμε ότι το Σάββατο το βράδυ μετά τις 20.00, είναι μία ώρα που οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να πηγαίνουν στον κινηματογράφο. Αν δε διαχειριστεί ο κινηματογράφος το θέμα της αναμονής στην ουρά που περιμένουν οι άνθρωποι να βγάλουν εισιτήρια και αυτό τους κάνει να δυσανασχετούν, την επόμενη φορά δε θα επιλέξουν αυτό τον κινηματογράφο. Είναι επιτακτική ανάγκη σε τέτοιες περιπτώσεις να *εναρμονιστεί η προσφορά και η ζήτηση*. Φυσικά, στην επίλυση αυτών των προβλημάτων έχουν συμβάλει δραστικά καινοτομικές λύσεις - προτάσεις, όπως η ηλεκτρονική κράτηση εισιτηρίων ή η παροχή κινήτρων για να επισκεφθεί τον κινηματογράφο ο κόσμος διαφορετικές ημέρες και ώρες της εβδομάδας. Όμως λόγω της φθαρτότητας, ένας κινηματογράφος δεν μπορεί να αξιοποιήσει π.χ. το Σάββατο, τις κενές θέσεις που είχε τη Δευτέρα. Οι κενές θέσεις χάνονται, «φθείρονται» οριστικά.

Η ηλεκτρονική διανομή είναι μια υπηρεσία που ήρθε να «λύσει» σύγχρονα ζητήματα των υπηρεσιών, παρόμοια με εκείνα που αναφέρθηκαν και έχει μπει πλέον για τα καλά στη ζωή μας εξαιτίας της άυλης φύσης των υπηρεσιών. Το νέο αυτό κανάλι διανομής καλείται να επιταχύνει και να διευκολύνει τις διαδικασίες παραγωγής και κατανάλωσης υπηρεσιών, τόσο για τους αποδέκτες όσο και για τους παρόχους. Κατά μία άποψη, λοιπόν, καινοτομία και υπηρεσίες είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες στη σύγχρονη εποχή. Ή μήπως δεν είναι ακόμα συνδεδεμένες στο βαθμό που θα έπρεπε να είναι; Η σύνδεση αυτή ωφελεί τον πωλητή ή τον αγοραστή; Αν ωφελεί και τους δύο, τότε γιατί τόσο πολλοί αγοραστές όσο και πολλές επιχειρήσεις επιμένουν σε παραδοσιακούς τρόπους παροχής υπηρεσιών και δεν επιτρέπουν σε καινοτόμες ιδέες να τους «λύσουν τα χέρια»;

Δεν είναι τόσο απλό, να επιχειρήσει κανείς να απαντήσει στα ερώτημα αυτά και ούτε η απάντηση είναι μία και εφαρμόσιμη για κάθε υπηρεσία. Ο βαθμός που η καινοτομία συνδράμει στις υπηρεσίες, εξαρτάται από το πόσο συμβάλλει στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος για τον πάροχο, αλλά πρωτίστως για τον αποδέκτη τους. Το συνηθέστερο είναι ωστόσο, οι επιχειρήσεις να τείνουν να χρησιμοποιούν την καινοτομία και την τεχνολογία, στους τομείς που τις συμφέρει αρχικά οικονομικά και δευτερευόντως ως προς την ικανοποίηση των πελατών τους. Εκεί όμως είναι που έρχονται οι «πολυμήχανοι» marketers και παρουσιάζουν αυτές τις κινήσεις ως διευκολύνσεις και ως βελτιωμένη εξυπηρέτηση των καταναλωτών τους...

1.3. Το Μείγμα Μάρκετινγκ στις Υπηρεσίες (7 “P”s)

Η εξελίξεις στον τομέα του μάρκετινγκ υπηρεσιών και της προσπάθειάς του να προσδιορίσει και να προβλέψει την πορεία και την κατεύθυνση τους έχουν διατυπωθεί στη βιβλιογραφία με ποικίλους τρόπους τόσο από ερευνητές, όσο και από business managers και ανθρώπους των επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο το μοντέλο των 4 “P”s του μάρκετινγκ που σχεδιάστηκε για τον προσδιορισμό και την κατανόηση των προϊόντων, έχει προσαρμοστεί και στις υπηρεσίες, με τρία επιπρόσθετα “P”, δηλαδή τρεις επιπλέον προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών. Η θεωρία των “P”s διατυπώθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1960 από τον καθηγητή Jerome McCarthy, ωστόσο έχει αναπροσαρμοστεί στην επικαιρότητα από πολλούς σύγχρονους μελετητές του μάρκετινγκ και του χώρου των επιχειρήσεων γενικότερα, καθώς η επιρροή της τεχνολογίας είναι μεγάλη και οι αλλαγές που σημειώνονται χρόνο με το χρόνο στο χώρο των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών πολλές. Ας μην ξεχνάμε, επίσης, ότι οι αγοραστές σήμερα είναι ενημερωμένοι, γνωρίζουν από πωλήσεις και επιχειρείν, παρακολουθούν τις οικονομικές εξελίξεις και λόγω του web και της παγκοσμιοποίησης μπορούν να «αγοράσουν» κάτι από όλο τον κόσμο, χωρίς περιορισμό στις επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους.

Το μείγμα Μάρκετινγκ ως concept είναι από τα επικρατέστερα εργαλεία ενός marketer και μάλιστα είναι ένας από τους τρόπους που οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξακολουθούν να χρησιμοποιούν για να μεταδώσουν διάφορα μηνύματα και να επικοινωνήσουν με τους πιθανούς αγοραστές τους. Το παραδοσιακό μείγμα μάρκετινγκ αποτελείται από 4 “P”s (product, price, place, promotion). Αυτά τα 4 στοιχεία χαρακτηρίζονται και ως βασικές μεταβλητές λήψης αποφάσεων που η μία

αλληλοσυνδέεται και επηρεάζει την άλλη ως ένα βαθμό. Ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, όταν αναλυθεί με βάση τα “P”s διαφαίνεται επακριβώς σε ποια σημεία διαφέρει, υπερέχει ή υστερεί σε σύγκριση και με παρόμοιές της που προσφέρονται στην αγορά. Όταν αναλύουμε τα Ps, ουσιαστικά απλουστεύουμε ένα προϊόν/υπηρεσία διακρίνοντας τις διάφορα στοιχεία που το απαρτίζουν, αλλά και τις κυριότερες μεταβλητές το διαμορφώνουν. Η ανάλυση αυτή είναι ουσιαστικά βοηθητική τόσο την επιχείρηση όσο και τους marketers, ώστε να προσωποποιήσουν τις ανάγκες του αγοραστή που καλύπτονται από το εκάστοτε προϊόν/υπηρεσία και να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες όπου χρειάζεται και είναι εφικτό, ώστε να γίνει το προϊόν ακόμα πιο ελκυστικό, πιο απαραίτητο, πιο προσβάσιμο προς τον καταναλωτή.



Παρακάτω ακολουθεί αναφορά και επεξήγηση των 7 “P”s:

1. *Product/Service elements – Προϊόν/Υπηρεσία*

Αποτελείται από όλα τα χαρακτηριστικά ενός προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας, όλα δηλαδή εκείνα τα φυσικά στοιχεία που το απαρτίζουν. Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τις υπηρεσίες, η υπηρεσία εδώ αποτελείται από όλα εκείνα τα «αποδεικτικά» στοιχεία που συναποτελούν την πεποίθηση ότι μία υπηρεσία έχει εκτελεστεί, έχει προσφερθεί. Αποδεικτικά στοιχεία μπορούν να συνιστούν οποιοδήποτε υλικό αγαθό συνοδεύει την άυλη φύση της υπηρεσίας. Δηλαδή, μπορεί να είναι από το χαρτί της απόδειξης για το γεύμα που φάγαμε σε ένα εστιατόριο, μέχρι μία ουλή που

άφησε ο γιατρός από το χειρουργείο που μας έκανε. Αυτά τα αποδεικτικά στοιχεία είναι που επιβεβαιώνουν στον καταναλωτή ότι η υπηρεσία πραγματοποιήθηκε, ασχέτως εάν τον ικανοποίησε ή όχι το τελικό αποτέλεσμα. Στην υπηρεσία περιλαμβάνονται, λοιπόν, τα φυσικά χαρακτηριστικά όπου υπάρχουν, το επίπεδο της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, η συσκευασία που μπορεί να υπάρχει ή άλλα «έξτρα διακοσμητικά στοιχεία», η εγγύηση, μία σειρά προϊόντων που ενδεχομένως συνοδεύει μία υπηρεσία, το branding κ.λπ.

2. *Price – Τιμή*

Η τιμή που καθορίζεται για ένα προϊόν/υπηρεσία δεν αποτελεί απλώς έναν αριθμό, αλλά είναι μία «δήλωση» γι' αυτό που σκοπό οφείλει να το κάνει ελκυστικό προς το αγοραστικό του κοινό ενώ ταυτόχρονα να αντιπροσωπεύει την αξία του, το brandname του και φυσικά να οδηγεί ταυτόχρονα και στο κέρδος μία επιχείρηση. Ο καθορισμός της τιμής μίας υπηρεσίας θα εξυπηρετήσει τα ανωτέρω μόνο εφόσον γίνει πολύ συνετά και προσεκτικά, αξιολογώντας ο επιχειρηματίας την αξία που η υπηρεσία του προσφέρει σε μία ομάδα καταναλωτών, την ποιότητά της και την ποιότητα των υλικών αγαθών που την εξυπηρετούν, την τιμή που θεωρεί ότι οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να την αγοράσουν. Μόνο εάν συνδυαστούν όλες αυτές οι μεταβλητές μπορούμε να μιλάμε για επιτυχημένη τιμολόγηση μίας υπηρεσίας. Συνεπώς η τιμολόγησή της είναι ένα μείζον ζήτημα για τον επιχειρηματία και ταυτόχρονα μία δύσκολη απόφαση που καλείται να πάρει ενδεχομένως περισσότερες από μία φορές.

Υποστηρίζεται από τους μελετητές των υπηρεσιών, ότι ο καταναλωτής τους υπηρεσιών πληρώνει με τρία «νομίσματα». Αρχικά, όπως είναι αυτονόητο πληρώνει με χρήματα την τιμή της υπηρεσίας. Δεύτερον «πληρώνει» με χρόνο. Μία υπηρεσία για να καταναλωθεί, για να πραγματοποιηθεί απαιτείται χρόνος τον οποίο διαθέτει ένα άτομο από τον προσωπικό του χρόνο κατά τη διάρκεια της αγοράς της υπηρεσίας, καθώς όπως ήδη προαναφέρθηκε η υπηρεσία καταναλώνεται ταυτόχρονα με την στιγμή που παράγεται. Τρίτον, ο καταναλωτής «πληρώνει» και με την ψυχολογία του, δηλαδή κατά την παροχή μίας υπηρεσίας αφιερώνει ορισμένα ψυχολογικά αποθέματά του, διότι η ψυχολογική του κατάσταση είναι λογικό και επόμενο να επηρεαστεί είτε η ποιότητα της υπηρεσίας που παίρνει είναι καλή και τον ικανοποιεί (τότε επηρεάζεται η ψυχολογία του θετικά) είτε η ποιότητα είναι χαμηλή και δεν τον ικανοποιεί (τότε η ψυχολογία του επηρεάζεται αρνητικά). Σε κάθε περίπτωση, ο καταναλωτής μπορούμε να πούμε ότι για να λάβει μία υπηρεσία, τελικά διαθέτει: *χρήματα, χρόνο και ψυχική διάθεση.*

3. *Promotion – Προώθηση*

Σε μία υπηρεσία η προώθησή της είναι ένα μίγμα ενεργειών που σχετίζονται τη στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση στον τομέα της επικοινωνίας γύρω από την υπηρεσίες της και τον τρόπο που οι καταναλωτές αλλά και οι πιθανοί μελλοντικοί καταναλωτές της πληροφορούνται γι' αυτήν και για όλα τα χαρακτηριστικά που την αποτελούν στα δικά τους μάτια. Συνεπώς μιλάμε για ένα "promotion blend" που αφορά τη διαφήμιση της υπηρεσίας και σε ποια μέσα επικοινωνίας ή σε ποιες εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης γίνεται η διαφήμιση, τους salespeople, την επιλογή της κατάλληλης χρονικής περιόδου αλλά και της κατάλληλης χρονικής διάρκειας προώθησής της, τις δημόσιες σχέσεις, το βαθμό δημοσιότητας που θέλουμε να λαμβάνει μία υπηρεσία, αλλά και τη μελέτη του τρόπου που ο ανταγωνισμός προωθεί μία αντίστοιχη υπηρεσία. Ανάλογα με την στρατηγική προώθησης μιας υπηρεσίας διαμορφώνονται και αντίστοιχα κίνητρα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ώστε να καταστήσουν την υπηρεσία τους ελκυστική προς το αγοραστικό κοινό. Η προώθηση σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο που «επικοινωνείται» η υπηρεσία, που ως τελικό σκοπό έχει να επιτύχει όσο το δυνατόν περισσότερες πωλήσεις. Ορισμένα παραδείγματα μέσων προώθησης είναι: τηλεοπτικές διαφημίσεις, δωρεάν δείγματα, εκπτωτικά κουπόνια, προώθηση με promoters εντός των καταστημάτων, τηλεφωνική προώθηση κ.λπ.

4. Place – Κανάλια διανομής/Τόπος

Ο τόπος των υπηρεσιών, όπως και των προϊόντων σχετίζεται με τον τόπο όπου οι καταναλωτές μπορούν να τις «βρουν», να φτάσουν δηλαδή εκεί που πωλείται και να την αγοράσουν. Όσο πιο εύκολο είναι για τον καταναλωτή να μεταβεί στο μέρος όπου πωλείται η υπηρεσία, τόσο πιο πιθανό είναι να επιλέξει και να την αγοράσει. Δηλαδή η εν λόγω ευκολία θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ως ένα βαθμό μία «εγγύηση» ότι θα αγοραστεί η υπηρεσία η οποία είναι «πανταχού παρούσα». Ο πωλητής της υπηρεσίας καλείται να εντοπίσει τα καταλληλότερα κανάλια διανομής και τα καταλληλότερα σημεία πώλησής της είτε αυτά είναι φυσικά καταστήματα ή διαδικτυακά. Κατά δεύτερον, καλείται να επιλέξει και τη γεωγραφική κάλυψη που θέλει να προσφέρει με την παροχή της υπηρεσίας του και τούτο δυσκολεύει το έργο του, διότι κάθε αγορά και κάθε αγοραστικό κοινό ενδέχεται να διαφέρει ως προς τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του απέναντι στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ανάλογα τη φύση μίας υπηρεσίας και την ανάγκη που καλύπτει το κοινό που απευθύνεται μπορεί να γίνει πιο απαιτητικό αναλόγως με τη γεωγραφική περιοχή στην οποία απευθύνεται η υπηρεσία ή και αντίστροφα. Μία αγορά που πωλούνται υπηρεσίες διαθέτει συνήθως πολλά κανάλια διανομής που εξυπηρετούν την παραγωγή και εκτέλεση της υπηρεσίας.

Επίσης, ο τόπος σε πολλές περιπτώσεις είναι δυνατόν να καθορίσει και την τιμολόγηση της υπηρεσίας - που προαναφέρθηκε -, τις δυνατότητες μετακίνησης του καταναλωτή προς αυτό (πχ διαφορετικός είναι ένας τόπος που έχει πολλές επιλογές προσέγγισης με μέσα μετακίνησης και διαφορετικός σε περιοχές που ο καταναλωτής θα δυσκολευτεί για να φτάσει, γεγονός που αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τον καταναλωτή), τη διαθεσιμότητα διαμεσολαβητών, αλλά και τις δυνατότητες αποθήκευσης όπου αυτές απαιτούνται. Η επιλογή του σωστού τόπου και εν συνεχεία και των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να προκαλέσει την επιτυχία ή την αποτυχία (σε περίπτωση μη σωστής επιλογής) μίας υπηρεσίας.

5.People – Άνθρωποι

Ως ανθρώπους, εννοούμε εκείνα τα άτομα που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην παροχή της υπηρεσίας. Αυτό συνήθως αφορά τους υπαλλήλους της εταιρείας. Αλλά μπορεί επίσης, να αφορά διαμεσολαβητές που έχουν άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Μπορεί ακόμη και να σχετίζεται με υπάρχοντες και παλιούς πελάτες της εταιρείας. Αυτοί οι πελάτες ουσιαστικά, εκπροσωπούν την εταιρεία «από στόμα σε στόμα». Οι άνθρωποι συνιστούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα στα 7 P, δεδομένου ότι οι υπηρεσίες τείνουν να παράγονται και να καταναλώνονται ταυτόχρονα. Εξαιτίας αυτού, η συμπεριφορά όλων των «εμπλεκόμενων» ανθρώπων είναι πολύ σημαντική για τον προσδιορισμό της εμπειρίας του πελάτη.

Όλες οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πρέπει να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό είναι καλά εκπαιδευμένο και έχει επαρκή κίνητρα παρακίνησης. Στο ίδιο πλαίσιο, οφείλει συχνά να προσαρμόζει την τακτική στους ανθρώπους όπως για παράδειγμα προσαρμόζοντας την εμπειρία των πελατών ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των μεμονωμένων πελατών. Για παράδειγμα, φανταστείτε έναν επισκέπτη του ξενοδοχείου να κάνει «tweet» ότι βρίσκονται στο ξενοδοχείο σας και προετοιμάζονται για μια σημαντική συνάντηση /meeting την επόμενη μέρα. Στη συνέχεια, την επόμενη μέρα, ενώ ο επισκέπτης είναι έξω, το προσωπικό σας τοποθετεί μια χειρόγραφη σημείωση στο δωμάτιό τους και τους εύχεται «κάθε επιτυχία» στη συνάντησή τους. Παράλληλα, το προσωπικό τοποθετεί μερικές δωρεάν σοκολάτες στο δωμάτιο των επισκεπτών.

Αυτή η προσαρμογή της εμπειρίας των πελατών θα τείνει να κάνει τον πελάτη πιο ικανοποιημένο βραχυπρόθεσμα. Καθιστά επίσης πιο πιθανό το γεγονός να γίνουν μακροπρόθεσμοι πελάτες. Επιπλέον, είναι πιο πιθανό να ενημερώσουν τους φίλους, τους γνωστούς και τους συναδέλφους τους για την υπέροχη εμπειρία τους στο

ξενοδοχείο αυτό. Οι άνθρωποι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας, καθώς μια υπηρεσία είναι αδιαχώριστη από το άτομο που την παρέχει. Έτσι, ένα εστιατόριο είναι γνωστό τόσο για το φαγητό του, όσο και για την εξυπηρέτηση που παρέχεται από το προσωπικό του. Το ίδιο ισχύει για τις τράπεζες, τα πολυκαταστήματα, τους χώρους ψυχαγωγίας. Κατά συνέπεια, η σωστή εκπαίδευση εξυπηρέτησης πελατών για το προσωπικό έχει γίνει κορυφαία προτεραιότητα για πολλούς οργανισμούς σήμερα (Rafiq, Ahmed, 1995).

1.4 GDPR και υπηρεσίες

Το Διαδίκτυο έχει αλλάξει δραματικά τον τρόπο επικοινωνίας και τον τρόπο χειρισμού των καθημερινών εργασιών. Στέλνουμε email, μοιραζόμαστε έγγραφα, πληρώνουμε λογαριασμούς online και αγοράζουμε αγαθά εισάγοντας τα προσωπικά μας στοιχεία στο διαδίκτυο και χωρίς δεύτερη σκέψη πλέον. Πολλά από τα προσωπικά δεδομένα ενός ατόμου που μπορεί να αφορούν πληροφορίες, επαφές, διευθύνσεις, δημοσιεύσεις κοινωνικών μέσων, ακόμη και η διεύθυνση IP και τα email, όλα αποθηκεύονται ψηφιακά (Purtona, 2011). Οι εταιρείες διατείνονται ότι συλλέγουν αυτόν τον τύπο πληροφοριών ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν καλύτερα, να προσφέρουν πιο στοχευμένες και σχετικές επικοινωνίες, για να προσφέρουν μια καλύτερη εμπειρία πελατών – βελτιωμένο customer experience. Το ζήτημα είναι όμως, πώς τελικά χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα αυτά τα δεδομένα (Heisenberg, 2005);

Η ΕΕ προκειμένου να διαφυλάξει, κατά το δυνατόν, το απόρρητο τέτοιων ευαίσθητων πληροφοριών έθεσε σε ισχύ ένα νέο ευρωπαϊκό κανονισμό απορρήτου που ονομάζεται GDPR και άλλαξε οριστικά τον τρόπο με τον οποίο, μια επιχείρηση, συλλέγει, αποθηκεύει και χρησιμοποιεί δεδομένα πελατών. Αυτός ο κανονισμός έχει εφαρμοστεί σε όλους τους τοπικούς νόμους περί απορρήτου σε ολόκληρη την ΕΕ και τον ΕΟΧ (Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος). Ισχύει για όλες τις εταιρείες που πωλούν και αποθηκεύουν προσωπικές πληροφορίες για πολίτες στην Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων και εταιρειών σε άλλες ηπείρους. Αυτό που εξυπηρετεί η θεσμοθέτηση του GDPR είναι ότι οι πολίτες της ΕΕ και του ΕΟΧ έχουν πλέον μεγαλύτερο έλεγχο στα προσωπικά τους δεδομένα και διαβεβαιώνει ότι οι πληροφορίες τους προστατεύονται με ασφάλεια σε όλη την Ευρώπη (Blume, 2015).

Σύμφωνα με την οδηγία GDPR, τα προσωπικά δεδομένα είναι οποιοσδήποτε πληροφορίες σχετίζονται με ένα άτομο, όπως όνομα, φωτογραφία, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στοιχεία τράπεζας, ενημερώσεις σε ιστότοπους κοινωνικής

δικτύωσης, λεπτομέρειες τοποθεσίας, ιατρικές πληροφορίες ή διεύθυνση IP υπολογιστή κ.α. Δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ προσωπικών δεδομένων σχετικά με τα άτομα στον ιδιωτικό, δημόσιο ή εργασιακό τους ρόλο - το άτομο είναι το άτομο. Επίσης, σε μια ρύθμιση B2B, τα πάντα αφορούν τα άτομα που αλληλοεπιδρούν και μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους. Οι πελάτες στην αγορά B2B είναι προφανώς εταιρείες, αλλά οι σχέσεις που χειρίζονται τα επιχειρηματικά θέματα είναι άνθρωποι (Cukier, 2010).

Οι όροι για τη λήψη συγκατάθεσης είναι αυστηρότεροι σύμφωνα με τις απαιτήσεις του GDPR, καθώς το άτομο πρέπει να έχει το δικαίωμα να ανακαλέσει τη συγκατάθεσή του ανά πάσα στιγμή και υπάρχει ένα τεκμήριο ότι η συγκατάθεση δεν θα είναι έγκυρη, εκτός εάν ληφθούν ξεχωριστές συγκαταθέσεις για διαφορετικές δραστηριότητες επεξεργασίας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει μια εταιρεία να είναι σε θέση να αποδείξει ότι το άτομο συμφώνησε σε μια συγκεκριμένη ενέργεια, ενυπόγραφα πχ. δεν επιτρέπεται να υποθέσει μια εταιρεία ή να αποποιηθεί ευθυνών και δεν αρκεί η δικαιολογία της εξαίρεσης. Το GDPR έχει αλλάξει πολλά πράγματα για τις εταιρείες, όπως ο τρόπος με τον οποίο οι ομάδες πωλήσεων προωθούν ή διαχειρίζονται τις δραστηριότητες μάρκετινγκ που αφορούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες αγοραστών (Heisenberg, 2005).

Και ενώ το GDPR δημιουργεί προκλήσεις και «πόνον» για τις επιχειρήσεις, δημιουργεί επίσης ευκαιρίες. Οι εταιρείες που δείχνουν ότι εκτιμούν το απόρρητο ενός ατόμου (πέρα από την απλή νομική συμμόρφωση), εκείνες οι οποίες είναι διαφανείς σχετικά με τον τρόπο χρήσης των δεδομένων, σχεδιάζουν και εφαρμόζουν νέους και βελτιωμένους τρόπους διαχείρισης δεδομένων πελατών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, δημιουργούν βαθύτερη εμπιστοσύνη και διατηρούν περισσότερους πιστούς πελάτες χτίζοντας μακροχρόνιους δεσμούς μαζί τους (Heisenberg, 2005).

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Blume, P. (2015), *Data Protection and Privacy Basic Concepts in a Changing World. Scandinavian Studies In Law*. pp. 152-164. Available at:
<http://www.scandinavianlaw.se/pdf/56-7.pdf>

Cukier K., (2010). *A special report on managing information: Data, data everywhere*. The Economist, Available at:
<http://www.economist.com/node/15557443>

Heisenberg, D. (2005). *Negotiating privacy: The European Union, the United States, and personal data protection*. Boulder. USA: Lynne Rienner Publishers

Purtova, N. N. (2011). *Property rights in personal data: A European perspective* Oisterwijk: BOXPress BV. Available at:
https://pure.uvt.nl/ws/files/1312691/Purtova_property16-02-2011.pdf

Rafiq, M. and Ahmed, PK (1995), *Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13 No. 9, pp. 4-15. Available at:
<https://doi.org/10.1108/02634509510097793>

Wilson A., Zeithaml V.A., Bitner M., Gremler D.D., (2016), *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. USA: McGraw-Hill Education

Κεφ. 2 Η θεωρία Services Dominant Logic (SDL)

2.1. Τι είναι και γιατί παρουσιάζεται με τόση υπερβολή στην αρθρογραφία

Στις βιομηχανικές αγορές, οι υπηρεσίες έχουν συχνά θεωρηθεί ως πρόσθετο όφελος στην βασική προσφορά προϊόντων ή άλλες φορές ως απαραίτητο κακό που απαιτείται για μελλοντικές πωλήσεις προϊόντων (Kindström, 2009). Ωστόσο, καθώς οι βιομηχανίες φτάνουν σε ένα ώριμο στάδιο, η εμπορευματοποίηση τείνει να διαβρώνει την ανταγωνιστική δυναμικότητα των προϊόντων. Προσπαθώντας να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αποφευχθεί η επιδείνωση της οικονομικής τους θέσης, οι επικεφαλής τους και όσοι σχεδιάζουν τη στρατηγική τέτοιων επιχειρήσεων, στρέφονται όλο και περισσότερο στην παροχή βιομηχανικών υπηρεσιών και λύσεων, όπως στην δημιουργία βιομηχανικού προϊόντος /υπηρεσίας (IPS) (Meier et al., 2010). Τις τελευταίες δεκαετίες, η General Electric, η Ericsson, η IBM, η Toyota, η Xerox και άλλες κατασκευαστικές εταιρείες αιχμής έχουν «κινηθεί με στρατηγικές downstream». Αυτή η λεγόμενη «έγχυση υπηρεσίας» θεωρείται συχνά ως μια μεταβατική διαδρομή από πωλήσεις συναλλακτικών προϊόντων στην παροχή σχεσιακών υπηρεσιών και λύσεων. (Gebauer and Friedli, 2005).

Παράλληλα με την αυξανόμενη προσοχή που λαμβάνει το φαινόμενο μετάβασης υπηρεσιών ο ακαδημαϊκός κόσμος στράφηκε και στη «λογική ότι κυριαρχούν οι υπηρεσίες» (λογική SD), που προτάθηκε για πρώτη φορά από τους Vargo και Lusch (2004) και επεκτάθηκε σε επόμενα έργα (Lusch και Vargo, 2006b, 2006c; Vargo and Lusch, 2008a, 2008b). Αναδύθηκε ως αναμφισβήτητη η πιο σημαντική επιστημονική συζήτηση μάρκετινγκ έκτοτε. Για παράδειγμα, το σεμιναριακό άρθρο στο οποίο εισήχθησαν οι θεμελιώδεις απόψεις της ήταν το πιο πολυαναφερόμενο άρθρο στην *Journal of Marketing* την ακόλουθη δεκαετία και υπήρξε σημείο εκκίνησης για πολλά ακαδημαϊκά φόρουμ και workshops με συναφή θέματα. Η SDL έλαβε αυξανόμενη προσοχή και ενδιαφέρον και από την κοινότητα CIRP, όπου αναφέρεται στο CIRP Annals, το CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology και στα CIRP άρθρα συνεδρίων, για θέματα όπως η υπηρεσία και η ανάπτυξη IPS, το μάνατζεμεντ κύκλου ζωής, η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου και η αξία πελάτη (Corani et al., 2010).

Οι Vargo και Lusch υπέβαλαν τη SDL διατριβή για αξιολόγηση και συζήτηση ως πιθανό θεμέλιο για την ανάπτυξη μιας γενικής θεωρίας αγορών και μάρκετινγκ. Αυτό που

τόνισαν ήταν πώς οι πόροι γνώσης του προμηθευτή και οι ικανότητες του πυρήνα είναι θεμελιώδεις για την αξία των επιχειρηματικών προτάσεων, οι οποίες αποτελούν τη βάση για επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις σε δίκτυα σχέσεων. Η αλληλεπίδραση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών είναι κρίσιμη για την κατανοήση της λογικής τους, καθώς αυτό είναι εκείνο που διευκολύνει την καινοτομία και τη συν-δημιουργία αξίας με πελάτες και προμηθευτές. Ωστόσο, υπήρξαν αρχικά πολλές παρερμηνευμένες αντιλήψεις για το τι σημαίνει πραγματικά η SDL, οδηγώντας και σε εσφαλμένες διαχειριστικές επιπτώσεις (Gupta and Lehman, 2005).

Υπό τη λογική SDL τα αγαθά θεωρούνται ως *μηχανισμοί διανομής* για την παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, η αξία των αγαθών βασίζεται στην αξία χρήσης τους και καθορίζεται από τον πελάτη, γεγονός το οποίο ξεπερνά σαφώς τη συμβατική αξία σε ανταλλαγή (δηλαδή, αξία αγοράς ή τιμή). Η αξία δεν έχει μόνο οικονομική διάσταση, αλλά και λειτουργικές και ψυχολογικές διαστάσεις, αν δηλαδή μπορούν τα τελευταία μεγέθη να προσμετρηθούν σε νομισματικούς όρους. Αυτός ο τρόπος σκέψης επανατοποθετεί την αξία στη χρήση που κάνει ο πελάτης που προέρχεται από αγαθά ως υπηρεσία. Με άλλα λόγια, όλα τα αγαθά (συμπεριλαμβανομένων των πρώτων υλών και των μερικώς διαμορφωμένων αγαθών) ανταλλάσσονται με την αξία χρήσης τους, και έως ότου «εξαντληθούν», τα αγαθά λειτουργούν ως συσκευές συντήρησης στα χέρια ενός πελάτη. Ο ρόλος του προμηθευτή γίνεται τότε ένας συνεργατικός πόρος ολοκλήρωσης και συν-δημιουργός αξίας μαζί με τον πελάτη.

Απαραίτητη σε αυτό το σημείο είναι μια διάκριση. Μεταξύ των επιχειρησιακών πόρων (**operand**) που είναι συνήθως απτοί, στατικοί πόροι που απαιτούν κάποια ενέργεια για να αποκτήσουν αξία και των λειτουργικών πόρων (**operant**) που είναι συνήθως άυλοι, δυναμικοί πόροι, ικανοί να δημιουργήσουν αξία (Vargo and Lusch, 2004, 2008a). Ενώ η έμφαση δίνεται στους επιχειρησιακούς πόρους με την GDL (Goods Dominant Logic), οι λειτουργικοί πόροι είναι το «κλειδί» για *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* υπό την SDL.

Επιπλέον, η λογική του χρόνου ανταλλαγής γίνεται αόριστη, από την αλληλεπίδραση υπηρεσίας προπώλησης (π.χ. δραστηριοτήτων πριν από την υποβολή προσφορών, όπως ο ορισμός απαιτήσεων) έως την αξία σε χρήση μετά την πώληση (π.χ. δραστηριότητες μετά το έργο, όπως υποστήριξη μετά την ανάπτυξη και λειτουργικές υπηρεσίες) και ενδέχεται να αναπτυχθούν περαιτέρω καθώς εξελίσσονται οι σχέσεις (Ballantyne and Varey, 2006; Kowalkowski and Ballantyne, 2009). Οι

θεμελιώδεις εγκαταστάσεις (FP) της λογικής S-D, έχουν βαθιές επιπτώσεις για μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Η λογική S-D βλέπει τα αγαθά ως μία μέθοδο παροχής υπηρεσιών, με την υπηρεσία ως κοινό παρονομαστή της διαδικασίας ανταλλαγής και η υπηρεσία παραμένει αυτό που ανταλλάσσεται πάντα (Vargo και Lusch, 2006). Η υπηρεσία ορίζεται ως *η εφαρμογή εξειδικευμένων ικανοτήτων (γνώση και δεξιότητες), μέσω πράξεων, διαδικασιών και παραστάσεων προς όφελος άλλης οντότητας ή της ίδιας οντότητας*. (Lusch and Vargo, 2006a).

Παρά το γεγονός ότι τα αγαθά είναι υποκείμενα της υπηρεσία όσον αφορά την ταξινόμηση και τη λειτουργία τους, τα αγαθά δεν είναι κατώτερα όσον αφορά τη σημασία και την αξία τους, επειδή οι πελάτες είναι οι διαιτητές της αξίας τους.

Εάν η δημιουργία αξίας είναι το επίκεντρο, η παραδοσιακή διάκριση μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών δεν είναι σχετική. Στην πραγματικότητα, τα αγαθά και οι δραστηριότητες (υπηρεσίες) παρέχουν και τα δύο υπηρεσίες. Παρέχουν και τα δύο κάτι που δημιουργεί αξία (Gummesson, 1995). Η λειτουργία των αγαθών είναι επομένως η παροχή υπηρεσιών. Αυτή η άποψη ευθυγραμμίζεται με τη στάση των Ueda et al. (2009), ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μια σύνθεση, σε έναν ολοκληρωμένο τρόπο από την άποψη της δημιουργίας αξίας.

Πολλές από τις ιδέες πίσω από τη λογική του S-D είναι σύμφωνες με τη σύγχρονη σκέψη διαχείρισης της υπηρεσία μάρκετινγκ, των μάρκετινγκ σχέσεων και της θεωρία διαχείρισης γνώσης: η οπτικοακουστική άποψη της εταιρείας, οι προοπτικές δικτύου και η προοπτική αλληλεπίδρασης στη βιομηχανία εμπορίας. Ο Vargo και ο Lusch συγκέντρωσαν ιδέες από διαφορετικές πηγές και η θεωρητική τους συνεισφορά έγκειται στον τρόπο σύνθεσης αυτών των ιδεών (Aitken et al., 2006; Day, 2004).

2.2 «Servitization» (μύθος ή πραγματικότητα)

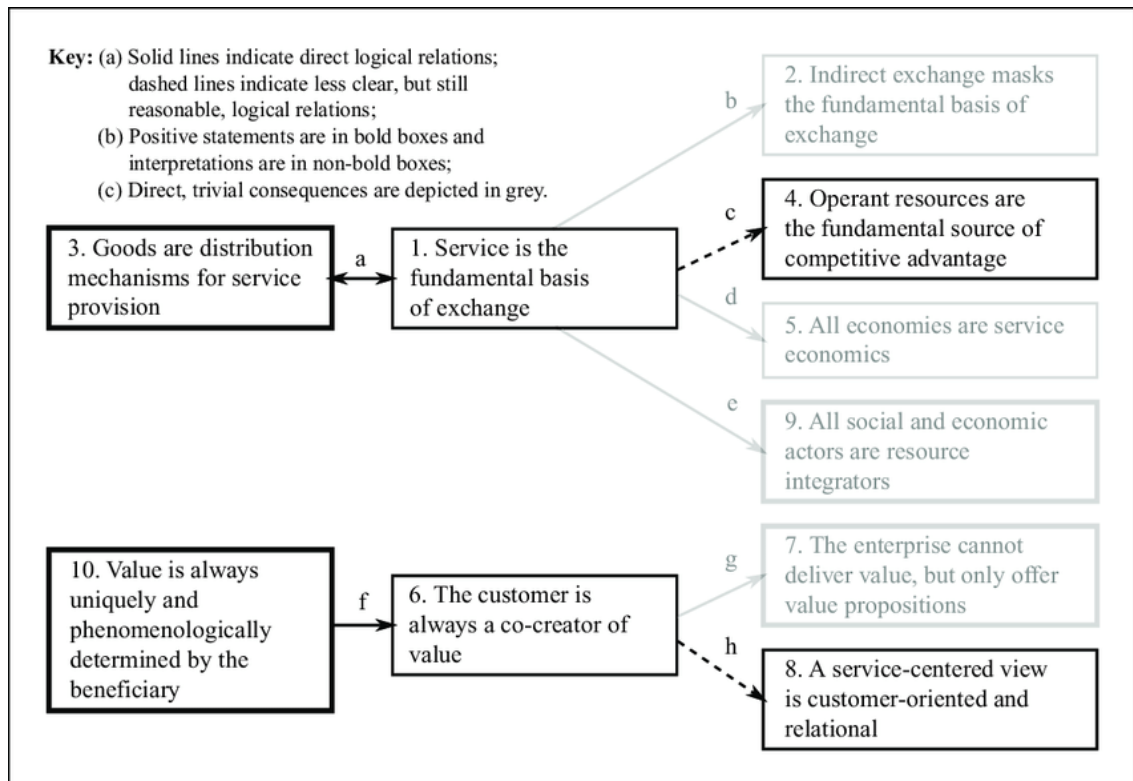
Servitization ονομάστηκε η τάση (Vandermerwe και Rada, 1988), ο γενικός όρος (Slack, 2005), μια αλλαγή, μια διαχειριστική φιλοσοφία (De Toni et al., 1994), ένα μοντέλο, μια έννοια (Lindberg και Nordin 2008) μια διαδικασία (Brax, 2005), μία καινοτομία (Neely, 2008) και πολλά άλλα πράγματα. Ο αόριστος όρος στον οποίο αναφερόμαστε είναι ο όρος servitization (μερικές φορές αναφέρεται ως servitisation ή ακόμα και servicisation). Αν και είναι όρος έχει πρωτοαναφερθεί από τους Vandermerwe

και Rada (1988) και ο οποίος έκτοτε απαντάται συχνά και εκτεταμένα στη βιβλιογραφία, πρόκειται για έναν όρο με αμφισβητήσιμο νόημα.

Οι Vandermerwe και Rada (1988) προσπάθησαν να εκφράσουν τη σημασία των υπηρεσιών στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και προσπάθησαν να επεξηγήσουν ορισμένα από τα πλεονεκτήματα καθώς και τον ανταγωνιστικό αντίκτυπο μιας τέτοιας αλλαγής στρατηγικής. Το βασικό επιχείρημα είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να παραμείνουν σταθερές σε ένα βασικό προϊόν ή μια προσέγγιση βασικής εξυπηρέτησης στην προσπάθειά τους να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους. Αντ' αυτού, οι ανάγκες του πελάτη πρέπει να είναι η βάση για την ανάπτυξη, για την εταιρική προσφορά που θα μπορούσε να περιλαμβάνει προϊόντα καθώς και υπηρεσίες και άλλα στοιχεία που υπερβαίνουν τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την εναρκτήρια δήλωση των Vandermerwe και Rada (1988) η εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων είναι μια τάση στην οποία *«Όλο και περισσότερες εταιρείες σε ολόκληρη τον κόσμο προσθέτουν αξία στις βασικές εταιρικές προσφορές τους μέσω υπηρεσιών»*.

Γενικά, ο όρος θα μπορούσε να «κωδικοποιηθεί» από το έργο των Vandermerwe και Rada (1988) στα ακόλουθα:

- Η εξυπηρέτηση βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (που μπορεί να είναι οποιοσδήποτε συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών) μπορούν να εκτελούνται με οποιονδήποτε συνδυασμό αγαθών, υπηρεσιών, υποστήριξης, αυτοεξυπηρέτησης και γνώσεων για τη δημιουργία ενός «πληρέστερου» πακέτου αγοράς (ή καλύτερης πρότασης αξίας για τον πελάτη).
- Οι υπηρεσίες διαφέρουν (ή ενδέχεται) να διαφέρουν από την υποστήριξη, την αυτοεξυπηρέτηση, τη γνώση και τα αγαθά (ανάλογα με τις οριστικές παραδοχές).
- Οι υπηρεσίες μπορούν να αντικατασταθούν από προϊόντα αλλά και προϊόντα από υπηρεσίες!
- Οι υπηρεσίες μπορούν να παραχθούν από προϊόντα.
- Οι υπηρεσίες μπορούν να ενσωματωθούν σε προϊόντα.



Οι κατασκευαστικές εταιρείες υιοθετούν ολοένα και περισσότερο την έννοια Servitization, ως ένα επιχειρηματικό μοντέλο-καινοτομία, με το οποίο οι υπάρχουσες προσφορές προϊόντων επεκτείνονται μέσω σχετικών υπηρεσιών. Παρά την εκτεταμένη υιοθέτηση, παραμένουν ερωτήματα σχετικά με τον αντίκτυπο του Servitization στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Ένα βασικό ερώτημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην αγορά, είναι πώς να ανταγωνιστούν, ειδικά όταν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό χαμηλού κόστους. Πολλοί υποστηρίζουν ότι μια προσέγγιση για μεταποιητικές εταιρείες, προκειμένου να διασφαλίσουν τη μελλοντική τους ανταγωνιστικότητα είναι να στραφούν από την πώληση καθαρού προϊόντος στην παροχή «λύσεων» ή «πακέτων υπηρεσιών-προϊόντων». Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι παγκοσμίως το ένα τρίτο (1/3) τέτοιων εταιρειών ακολούθησαν αυτήν την προσέγγιση, ποσοστό που αυξάνεται πια σχεδόν στο 60% στις Ηνωμένες Πολιτείες (Neely 2008).

Τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επαγγελματίες έχουν επαινέσει αυτό το καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο, που συχνά αποκαλείται, ως «η διαδρομή προς την ανάπτυξη, την κερδοφορία και την οικονομική σταθερότητα».

Ωστόσο, σε αντίθεση με την ευρεία άποψη και ανέκδοτα στοιχεία για τα αναμενόμενα οφέλη, προηγούμενη έρευνα παρέχει ανάμικτα στοιχεία σχετικά με τον αντίκτυπο της εξυπηρέτησης στη σταθερή απόδοση των επιχειρήσεων (Fang et al. 2008). Η πραγματικότητα είναι πως μόλις επιτευχθεί μια επαρκής ποσότητα πωλήσεων υπηρεσιών, η μετάβαση αυτή επηρεάζει θετικά την εταιρική αξία. Ωστόσο, ο αντίκτυπος της SDL εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη βιομηχανία και από την «εγγύτητα» της παροχής υπηρεσιών στην υπάρχουσα προσφορά προϊόντων.

Ο Neely (2008) δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την SDL επιτυγχάνουν χαμηλότερα επίπεδα κέρδους απ' ό,τι οι κατασκευαστές καθαρών προϊόντων, ειδικά στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι εταιρείες με SDL είναι πιο πιθανό να κηρύξουν πτώχευση από ότι οι καθαρές κατασκευαστικές εταιρείες.

Επιπλέον, ορισμένες «μελέτες περιπτώσεων» - case studies καταδεικνύουν ότι οι κατασκευαστές που υιοθετούν την SDL αντιμετωπίζουν, επίσης, προβλήματα εφαρμογής κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εξυπηρέτησης, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί ακόμη και να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση – το λεγόμενο παράδοξο της servitization (Gebauer et al. 2005). Αντιθέτως, οι Visnjic et al. (2009) ανέλυσαν έναν συντηρημένο κατασκευαστή και έδειξαν πώς αυτή η εταιρεία μπορεί να αποκομίσει έσοδα και κέρδος μέσω της μετάβασης σε υπηρεσία.

Ορισμένοι συγγραφείς παραθέτουν, ότι οι εταιρείες μπορούν να ξεπεράσουν το παράδοξο της servitization με την καινοτομία. Η βιβλιογραφία επισημαίνει την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών (Gebauer et al, 2008) που μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσουν στη λύση ενός εντελώς νέου προϊόντος-υπηρεσίας (Windahl and Lakemond 2006). Ομοίως, όπως στην περίπτωση της πελατοκεντρικής καινοτομίας, ενδέχεται να υπάρξουν παρόμοιες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες προκειμένου να καταστεί εφικτή μια καλή βάση εκκίνησης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Από άλλες έρευνες που έλαβαν χώρα (Visnjic et al., 2012) αποκαλύφθηκε πως ενώ τα ορόσημα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών σε μια «κατασκευαστική» εταιρεία είναι σχετικά εύκολα να κατακτηθούν, ωστόσο οι κατασκευαστές-δημιουργοί δεν πρέπει να επαναπαύονται. Οι επενδύσεις στη κατεύθυνση των υπηρεσιών παραμένουν απαραίτητες αν μια εταιρεία θέλει να επιβάλει την ανάπτυξη τους. Η αναγκαιότητα της υλοποίησης αυτών των επενδύσεων καθίσταται ακόμη προφανέστερη όταν οι υπηρεσίες αυξάνονται σε κλίμακα, πεδίο εφαρμογής και πολυπλοκότητα. Οι κατασκευαστές πρέπει να επενδύσουν, για παράδειγμα, σε υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν διαφανείς πρακτικές αναφοράς και συμβάλλουν στον

αποτελεσματικό σχεδιασμό της παροχής τους. Επιπλέον, χρειάζονται παραπάνω επενδύσεις στους πόρους και στις δυνατότητες για την προώθηση των πωλήσεων υπηρεσιών για να μπορούν να διασφαλίσουν την επαρκή τιμολόγηση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ενώ η παροχή υπηρεσιών με έμφαση στις υπηρεσίες καθ' αυτές μπορεί να θεωρηθεί ως μια καλή στρατηγική ανάπτυξης, οι εταιρείες πρέπει να είναι επιφυλακτικές ως προς την οριοθέτηση τους, δεδομένου ότι φαίνεται να υπάρχουν περιορισμοί σε αυτό που μπορεί να θεωρηθεί ως κερδοφόρα ανάπτυξη υπηρεσιών. Από την άποψη αυτή, τα αποτελέσματά ερευνών (Visnjic et al., 2012) δείχνουν ότι η επέκταση του εύρους της προσφοράς υπηρεσιών με την ταυτόχρονη επέκταση στο φάσμα του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας. Πιο συγκεκριμένα, για εταιρείες που σκοπεύουν να αναπτυχθούν επεκτείνοντας το εύρος της προσφοράς υπηρεσιών, προσθέτοντας όλο και περισσότερες υπηρεσίες στο χαρτοφυλάκιο μπορεί να δημιουργήσουν κατώτερα περιθώρια κέρδους.

Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη μέσω της εμβάθυνσης των σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να είναι πιο προσοδοφόρα για την ανάπτυξη της υπηρεσίας. Τα ευρήματά της μελέτης του Visnjic και των συνεργατών του δείχνουν ότι οι «κατασκευαστές» που αρχίζουν να προσφέρουν πιο ολοκληρωμένες προσφορές υπηρεσιών που περιλαμβάνουν υπηρεσίες έντασης γνώσης, όπως είναι οι συμβουλευτικές υπηρεσίες ή η κατάρτιση, μπορεί να διευρύνουν τα περιθώρια κέρδους, ακόμη και την αγοραία αξία. Ωστόσο, ακόμη και αυτή η στρατηγική επιλογή δεν είναι «πανάκεια». Φαίνεται ότι οι εταιρείες πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις αλληλεξαρτήσεις των επενδύσεων σε καινοτόμα προϊόντα όταν λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το βαθμό πληρότητας της παροχής υπηρεσιών. Σε ότι αφορά τον αντίκτυπο στην κερδοφορία, συνδυάζοντας την εξελιγμένη προσφορά υπηρεσιών με τη στρατηγική καινοτομίας του προϊόντος μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερα περιθώρια κέρδους, μετά το πέρας της αρχικής επένδυσης. Φαίνεται ότι ενώ ένας πάροχος προϊόντων-υπηρεσιών θα αντιμετώπιζε υψηλότερο επενδυτικό κόστος αρχικά και επομένως μια μείωση του περιθωρίου κέρδους, συνδυάζοντας τις υπηρεσίες έντασης γνώσης με την καινοτομία των προϊόντων μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες εμβέλειας και αύξηση της κερδοφορίας μακροπρόθεσμα.

Αντίθετα, η αλληλεξάρτηση μεταξύ καινοτομίας προϊόντων και πληρότητας υπηρεσιών δεν φαίνεται να ανταμείβεται από τις αγορές. Αν και η καινοτομία και η πληρότητα των προϊόντων φαίνεται να είναι βιώσιμες στρατηγικές όταν εξετάζονται μεμονωμένα, η από κοινού εφαρμογή και των δύο στρατηγικών οδηγεί σε απώλεια αξίας

της αγοράς. Φαίνεται πως οι αγορές επιβραβεύουν τις παράλληλες εξελίξεις προϊόντων-υπηρεσιών, εφόσον παραμένουν τεχνικά και λειτουργικά συνδεδεμένες. Μόλις χαθεί αυτή η σχέση, συνιστάται σε μια εταιρεία να επιλέξει την εστίασή της στρατηγικής και είτε να παραμείνει εξειδικευμένη στην καινοτομία προϊόντων ή να μεταβεί σε εξειδίκευση υπηρεσιών πλήρους εμβέλειας (Visnjic et al., 2012).

Είναι γενικά αποδεκτές οι θετικές επιπτώσεις της servitization στις επιχειρήσεις. Ανάμεσα σε αυτές είναι και ότι μπορεί να διαφοροποιήσει το προϊόν από εκείνο των ανταγωνιστών του (Baines and Lightfoot, 2013), να προκαλέσει την αφοσίωση των πελατών και τελικά να οδηγήσει και σε υψηλότερη τιμή αγοράς (Fang et al., 2008). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και έρευνες που καταδεικνύουν ότι η επίδραση της servitization διαφέρει ουσιαστικά, ανάλογα τον τομέα στον οποίο εμπίπτει η επιχείρηση (Crozet, Millet, 2007) και εξετάζοντας τόσο την πολυπλοκότητα όσο και την ποικιλομορφία των στρατηγικών εξυπηρέτησης που συζητούνται στη βιβλιογραφία έχοντας καταλήξει σε τρία (3) κυρίαρχα πρότυπα.

Πρώτον, η servitization έχει θετικό αντίκτυπο και στους τέσσερις δείκτες απόδοσης ειδικά σε επιχειρήσεις γεωργικών τροφίμων και σε επιχειρήσεις γενικότερων κατασκευές που δεν κατηγοριοποιούνται συγκεκριμένα. Δεύτερον, η servitization, αυξάνει τις πωλήσεις αγαθών και γενικότερα το μέγεθος της επιχείρησης, αλλά όχι το ποσοστό κέρδους. Σε αυτή την περίπτωση εμπίπτουν οι επιχειρήσεις των ορυκτών και προϊόντων μετάλλου καθώς και της κλωστοϋφαντουργίας όπου ο κύκλος εργασιών και οι πωλήσεις αγαθών, αλλά όχι η απασχόληση, επηρεάζονται θετικά. Στην περίπτωση αυτή, οι πωλήσεις υπηρεσιών συσχετίζονται θετικά με τις πωλήσεις αγαθών. Ωστόσο, η προσφορά υπηρεσιών δεν είναι μια στρατηγική που αυξάνει την αποδοτικότητα, είτε επειδή η παραγωγή συμπληρωματικών υπηρεσιών δεν αρκούν για να προσφέρουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή διότι το κόστος οργάνωσης δραστηριοτήτων υπηρεσιών υπερτερεί, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, τα ανταγωνιστικά κέρδη.

Ακόμη, η SDL αυξάνει την δυνατότητα κερδοφορίας, αλλά το φαινόμενο της υποκατάστασης μεταξύ υπηρεσιών και αγαθών υπερισχύει. Αυτό συμβαίνει ως επί το πλείστον στις επιχειρήσεις προϊόντων ξύλου, χαρτιού, τυπογραφίας, χημικών και πλαστικών. Το φαινόμενο της υποκατάστασης που παρατηρήθηκε υποδηλώνει ότι η απόφαση παροχής υπηρεσιών είναι μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής στην οποία οι εταιρείες επικεντρώνονται στις πιο επικερδείς δραστηριότητες ή αγορές (Crozet, Millet, 2007).

Οπότε πράγματι σε πολύ μεγάλο βαθμό η στροφή σε SDL έχει θετική επίδραση στην εταιρεία συνολικά, ωστόσο είναι μύθος ότι είναι μια «θεραπεία», καθώς παρά την επιτυχή εφαρμογή της, εξαρτάται από μια σειρά παράγοντες.

2.3 Services Dominant Logic “VS” Goods Dominant Logic

Ιστορικά η κυρίαρχη λογική των αγαθών ήταν το επίκεντρο των επιχειρήσεων. Αυτή η επιχειρηματική ιδέα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα αγαθά /προϊόντα. Οι Vargo and Lusch (2008) εξηγούν τη λογική της G-D ως προσέγγιση που εστιάζει στα αγαθά και επικεντρώνεται στην οικονομική ανταλλαγή που αφορά ουσιαστικά τις μονάδες παραγωγής που ήδη έχουν αξία κατά τη διάρκεια της κατασκευής τους. Ισχυρίζονται επίσης, ότι αυτή η παραγωγή πραγματοποιείται ιδανικά μακριά και ξεχωριστά από τον πελάτη και οδηγεί σε τυποποιημένα, «κατασκευάσιμα» αγαθά.

Η λογική G-D σχετίζεται με την παραγωγή και την κατασκευή αγαθών. Οι Ng et al. (2012) την εξηγούν ως την παραδοσιακή σκέψη ή κυρίαρχη λογική στο πλαίσιο των κατασκευαστικών εταιρειών που βασίζονται σε απτές μονάδες παραγωγής, είτε είναι υλικά είτε εξοπλισμός, προϊόντα ή υπηρεσίες. Σύμφωνα με αυτήν τη λογική, η έννοια της αξίας συνδέεται στενά με το ίδιο το προϊόν και η αξία είναι ενσωματωμένη στις μονάδες παραγωγής (Vargo & Lusch 2004). Έτσι, η αξία μεταφέρεται στον πελάτη με το ίδιο το προϊόν, δηλαδή όταν ο πελάτης αγοράζει το προϊόν από την εταιρεία και αυτή η «ανταλλάξιμη αξία» χρησιμοποιείται και καταστρέφεται με την κατανάλωση του προϊόντος (Ramirez 1999).

Σύμφωνα με τους Vargo et al (2008) η παραδοσιακή λογική G-D παρέχει μια άποψη της οικονομικής ανταλλαγής και της δημιουργίας αξίας που εστιάζει στην παραγωγή και διανομή υλικών αγαθών και θεωρεί τις υπηρεσίες ως ειδικούς τύπους αγαθών με ανεπιθύμητες ιδιότητες (π.χ. άυλα, αλλοιώσιμα προϊόντα) ή ως πρόσθετων υλικών προϊόντων (π.χ. υπηρεσία μετά την πώληση). Δεν υπάρχει ξεχωριστή προσοχή στην υπηρεσία από τις εταιρείες και ενδιαφέρονται περισσότερο για τη βελτίωση του προϊόντος καθ' αυτού αυξάνοντας τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες του, την εμφάνισή του κ.λπ.

Η διαδικασία δημιουργίας αξίας συνήθως περιλαμβάνει μόνο την εταιρική κατασκευή προϊόντων ή σε ορισμένες περιπτώσεις απτές εισροές από προμηθευτές κ.λπ. Οι πελάτες δεν συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό ή καθόλου σε ολόκληρη τη

διαδικασία παραγωγής (value creation) - καθώς η αξία παράγεται σε σχετική απομόνωση από τους πελάτες (Schau et al. 2009). Ο κύριος ρόλος τους είναι να καταναλώνουν το προϊόν και να καταστρέφουν την αξία που δημιούργησε η εταιρεία.

Ο κύριος τύπος πόρων που χρησιμοποιούνται από εταιρείες που λειτουργούν σύμφωνα με τη λογική G-D είναι οι επιχειρηματικοί πόροι «operand». Οι επιχειρηματικοί πόροι είναι πόροι στους οποίους μια λειτουργία ή δράση εκτελείται (Vargo & Lusch 2004) π.χ. γη, ανθρώπινοι πόροι, ορυκτά, προϊόντα όπως αυτοκίνητα, φορτηγά, βιβλία, τραπέζια, γεωτρήσεις και άλλοι φυσικοί πόροι κ.λπ.

Αναμφισβήτητα, η καθιέρωση πολλών από τους επιμέρους κλάδους του μάρκετινγκ όπως μάρκετινγκ μεταξύ επιχειρήσεων, μάρκετινγκ υπηρεσιών και διεθνές μάρκετινγκ, συνιστούν μια απάντηση στους περιορισμούς και την έλλειψη ευρωστίας της λογικής G-D ως θεμέλιο για την κατανόηση της δημιουργίας και ανταλλαγής αξιών (Vargo & Lusch, 2008).

Η SDL είναι μια ιδέα που αναπτύχθηκε από τους Stephen Vargo και Robert Lusch πρώτη φορά το 2004 και βασίζεται στις παραδοχές ότι «όλες οι οικονομίες είναι οικονομίες υπηρεσίας» και «η υπηρεσία είναι η θεμελιώδης βάση της ανταλλαγής». Έχει σχέση με τη συν-δημιουργία της ιδέας της αξίας.

Η πιο κρίσιμη διάκριση μεταξύ λογικής G-D και λογικής S-D βρίσκεται στη σύλληψη της υπηρεσίας. Όπως εξηγήθηκε προηγουμένως, η λογική G-D βλέπει τις υπηρεσίες ως μονάδες της παραγωγής, κάπως κατώτερες από τα αγαθά, ενώ από την άλλη πλευρά η λογική S-D αντιλαμβάνεται την υπηρεσία ως μια διαδικασία της δράσης για λογαριασμό του δέκτη της υπηρεσίας (Vargo & Lusch, 2008).

Σύμφωνα με την παραδοσιακή λογική G-D, η τιμή είναι ενσωματωμένη στην προσφορά των προϊόντων ενός οργανισμού, ενώ η λογική S-D υποστηρίζει ότι η τιμή συν-δημιουργείται με τους πελάτες και πραγματώνεται κατά τη χρήση (Akersson & Skalen 2011). Όλη η έννοια της αξίας αλλάζει με αυτήν τη λογική, καθώς η εστίαση αφορά την «συνδημιουργία» της τιμής και της αξίας (ή την καταστροφή τους). Η αξία δεν μειώνεται με την κατανάλωση του ίδιου του προϊόντος, αλλά οι πελάτες συνεχίζουν να δημιουργούν αξία χρησιμοποιώντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες της εταιρείας. Επομένως, ο τόπος της δημιουργίας αξίας, μετακινείται από τον παραγωγό σε μια συνεργατική διαδικασία συν-δημιουργίας μεταξύ των μερών (Vargo & Lusch 2008). Οι Edvardsson et al. (2010) υποστηρίζουν ότι η συν-δημιουργία αξίας διαμορφώνεται από τις κοινωνικές δυνάμεις και αναπαράγεται σε κοινωνικές δομές. Έτσι, μπορεί να είναι ασύμμετρα για τους εμπλεκόμενους δρώντες.

Επιπλέον, η χρήση πόρων στις δύο αυτές προσεγγίσεις /θεωρήσεις διαφέρει θεμελιωδώς. Σύμφωνα με τους Vargo et al (2008) η ουσιώδης διαφοροποίηση μεταξύ λογικής S-D και λογικής G-D λογική βρίσκεται στη βάση της ανταλλαγής. Οι Akesson και Skalen (2011) περαιτέρω εξήγησαν ότι στο πλαίσιο της G-D, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν κυρίως επιχειρηματικούς πόρους «οργανωτικούς» όπως είναι οι φυσικοί πόροι, τα υλικά, τα μηχανήματα κ.λπ.) ενώ από την άλλη πλευρά στη λογική S-D, η εστίαση των οργανισμών αφορά περισσότερο στους «λειτουργικούς» πόρους, όπως είναι οι γνώσεις και οι δεξιότητες των ανθρώπων τους. Αλλά αυτή η επεξήγηση τονίζει μόνο την κύρια διαφορά προσέγγισης μεταξύ δύο πλαισίων.

Εστιάζοντας στην ενσωμάτωση των επιχειρηματικών και λειτουργικών πόρων για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων και των αλληλεπιδράσεων μέσω των οποίων πραγματοποιείται μια υπηρεσία, η λογική S-D θέτει και τους δύο, τους προμηθευτές και τους πελάτες, ως ουσιαστικούς ολοκληρωτές πόρων (Vargo & Lusch 2006; Vargo 2008) που ενεργούν σε δίκτυα ενσωματωμένα με τα συστήματα των υπηρεσιών (Edvardsson et al, 2010). Αρχικά οι Vargo και Lusch ανακάλυψαν οκτώ θεμελιώδεις προϋποθέσεις της λογικής S-D και αργότερα το 2008 επικαιροποίησαν τις προϋποθέσεις και πρόσθεσαν δύο νέες.

Οι θεμελιώδεις αυτές προϋποθέσεις παρατίθενται αναφέρονται στον ακόλουθο πίνακα (Vargo and Lusch, 2004; Vargo et al., 2008).

Αρ. Προϋπόθεσης	Θεμελιώδης Προϋπόθεση
1	Η υπηρεσία είναι η θεμελιώδης βάση της ανταλλαγής
2	Η έμμεση ανταλλαγή αποκρύπτει τη θεμελιώδη βάση της ανταλλαγής
3	Τα αγαθά είναι ο θεμελιώδης μηχανισμός διανομής για την Παροχή Υπηρεσιών
4	Οι λειτουργικοί πόροι είναι η θεμελιώδης πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
5	Όλες οι οικονομίες είναι οικονομίες υπηρεσιών.

6	Ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός της αξίας.
7	Η επιχείρηση δεν μπορεί να προσφέρει αξία, αλλά μόνο προτάσεις αξίας.
8	Μια «υπηρεσιοκεντρική» προβολή είναι εγγενώς προσανατολισμένη στον πελάτη και είναι και σχετική
9	Όλοι οι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες είναι μπορούν να ενσωματώσουν πόρους
10	Η αξία καθορίζεται πάντα μοναδικά και φαινομενολογικά από τον δικαιούχο.

Όπως υποστηρίζουν οι Vargo και Akaka (2009) αυτή η άποψη της λογικής S-D προτείνει ότι η «συν-διαλλαγή» της αγοράς είναι η διαδικασία των μερών που χρησιμοποιούν τις εξειδικευμένες γνώσεις τους για οφέλη του άλλου – δηλαδή για την παροχή αμοιβαίων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τη λογική του S-D, η τιμή προκύπτει από την ευεργετική εφαρμογή των λειτουργικών πόρων, οι οποίοι μερικές φορές μεταδίδονται μέσω των επιχειρηματικών πόρων και άλλες φορές μέσω των αγαθών (Vargo & Lusch, 2004; Vargo et al 2008). Έτσι, τόσο οι λειτουργικοί όσο και οι επιχειρηματικοί πόροι είναι απαιτητοί για τη δημιουργία αξίας. Οι Vargo et al (2008) σημειώνουν περαιτέρω, ότι η αξία «συν-δημιουργείται» μέσω των συνδυασμένων προσπαθειών διαφορετικών συμμετεχόντων δρώντων π.χ. των υπαλλήλων, των πελατών, άλλων ενδιαφερόμενων μερών, ορισμένων πηγών κ.λπ. που σχετίζονται με οποιαδήποτε δεδομένη αγοραία συναλλαγή (Vargo & Akaka 2009), αλλά καθορίζεται πάντα από τον ωφελούμενο αυτής της αξίας, δηλαδή από τον πελάτη. Εξηγούν περαιτέρω τη συν-δημιουργία αξίας παραθέτοντας το ρόλο της επιχείρησης στη δημιουργία αξίας, στην προϋπόθεση αξίας και στην παροχή υπηρεσιών, ο οποίος είναι μεσολαβητής στη διαδικασία συν-δημιουργίας της αξίας.

Ο πίνακας από τους Vargo et al (2008) που παρατίθεται ακολούθως εξηγεί τη διαφορά της δημιουργίας αξίας ή τη συν-δημιουργία της στη λογική S-D και τη λογική G-D.

	Λογική G-D	Λογική S-D
Προσδιοριστής αξίας	Ανταλλακτική αξία	Αξία σε χρήση ή αξία σε περιεχόμενο
Δημιουργός αξίας	Εταιρεία, συχνά με εισροές από άλλες εταιρείες σε μια αλυσίδα εφοδιασμού	Εταιρεία, συνεργάτες δικτύου και πελάτες
Διαδικασία δημιουργίας αξίας	Επιχείρηση ενσωματωμένης αξίας σε «αγαθά» ή «υπηρεσίες», η αξία «προστίθεται» από τη βελτίωση ή την αύξηση χαρακτηριστικών	Οι εταιρείες προτείνουν αξία μέσω προσφορών στην αγορά · οι πελάτες συνεχίζουν τη διαδικασίας δημιουργίας αξίας μέσω της χρήσης
Σκοπός αξίας	Αύξηση του πλούτου για την εταιρεία	Αύξηση της προσαρμοστικότητας, της δυνατότητα επιβίωσης και του συστήματος βελτίωσης μέσω της υπηρεσίας (εφαρμοσμένες γνώσεις και δεξιότητες) των άλλων
Μέτρηση αξίας	Το ποσό της ονομαστικής αξίας, της τιμής λαμβάνονται σε αντάλλαγμα	Η προσαρμοστικότητα και βιωσιμότητα του συστήματος του ωφελουμένου
Πόροι που χρησιμοποιήθηκαν	Κυρίως επιχειρηματικοί πόροι	Κυρίως λειτουργικοί πόροι, που μερικές φορές μεταφέρονται ενσωματωμένοι σε λειτουργικούς πόρους-αγαθά
Ρόλος της εταιρείας	Παραγωγή και διανομή αξίας	Πρόταση και συν-δημιουργία αξίας,

		παρέχει υπηρεσία
Ρόλος των αγαθών	Μονάδες εξόδου, επιχειρηματικοί πόροι που είναι ενσωματωμένοι στην αξία	Μέσο για τους λειτουργικούς πόρους που τους επιτρέπει την πρόσβαση στα πλεονεκτήματα των ικανοτήτων της εταιρείας
Ρόλος των πελατών	Για να "χρησιμοποιήσει" ή "καταστρέψει" την αξία που δημιουργήθηκε από την εταιρεία	Συν-δημιουργία αξίας μέσω της ενσωμάτωσης των παρεχόμενων πόρων της εταιρείας με άλλους ιδιωτικούς και δημόσιους πόρους

2.4 SDL και καινοτομία

Η ανάπτυξη σχέσεων πελατών και προμηθευτών σχετίζεται, επίσης, με τις κατευθυντήριες γραμμές της SDL. Στη λογική αυτή, οι πελάτες και οι προμηθευτές είναι δυνητικά μέρος της διαδικασίας «συν-καινοτομίας». Αυτό σημαίνει ότι όχι μόνο είναι ενεργοί ή παθητικοί πελάτες, αλλά συμμετέχουν συνιστώντας συν-σχεδιασμένα «πρότυπα συμπεριφοράς» τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να βελτιώσουν την ποιότητα και τις προσφορές τους στο σήμερα. Για παράδειγμα, αντικαθιστώντας ετικέτες γραμμικού κώδικα με Ετικέτες RFID (αναγνώριση ραδιοσυχνοτήτων), τα νέα δεδομένα που μπορούν να ληφθούν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατανόηση τέτοιων προτύπων (Mannervik and Ramirez, 2006). Επομένως, όταν αναπτύσσουν νέες προσφορές PSS ή αναβαθμίζουν τις υπάρχουσες, θα πρέπει να εξετάσουν οι σχεδιαστές προϊόντων /υπηρεσιών πώς μπορούν να ενσωματωθούν στο σύστημα νέες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για να επιτρέψουν την καλύτερη συλλογή δεδομένων χρήσης πελατών και να λειτουργεί αυτό προς όφελος της επιχείρησης.

Ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν οι επιχειρήσεις τη φύση και τη διαδικασία της καινοτομίας έχει υποστεί ριζικές αλλαγές κατά την τελευταία δεκαετία. Δεν αναπτύσσονται πια καινοτομίες, ούτε και οι ιδέες από τις οποίες προκύπτουν

καινοτομίες. Λογίζεται ότι δεν προκύπτουν νέες καινοτόμες ιδέες στα πλαίσια της ανάπτυξης ενός μόνο οργανισμού. Αντ' αυτού, εξελίσσονται από την κοινή δράση ενός δικτύου παραγόντων από προμηθευτές και συνεργάτες έως πελάτες και ανεξάρτητους εφευρέτες – οπότε πρόκειται για μια διαδικασία που έχει στο επίκεντρο της ένα δίκτυο (Chesbrough, 2003).

Επιπλέον, το επίκεντρο πολλών καινοτομιών δεν είναι πλέον μόνο τα υλικά αγαθά, αλλά και οι συναφείς ή αυτόνομες άυλες προσφορές στις οποίες η έκταση του περιεχομένου πληροφοριών είναι υψηλή – δηλαδή, μια σύγχρονη καινοτομία εστιάζει στην πληροφορία (Glazer, 1991). Τέλος, η εστίαση έχει μετατοπιστεί ξεκάθαρα από τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες της παραγωγής καινοτομίας, στην αξία (ή την εμπειρία) που συν-δημιουργείται με άλλους παράγοντες στη χρήση καινοτομιών και άλλων πόρων - δηλαδή, μια εστίαση αξίας ή/και εμπειρίας (Prahalad and Ramaswamy, 2004).

Η λογική S-D παρέχει το θεμέλιο πάνω στο οποίο μπορεί να δημιουργηθεί μια επιχείρηση με γνώμονα την εξυπηρέτηση που αξιοποιεί την πληροφορική για «την υπηρεσία και την εξυπηρέτηση πολλών κοινωνικών οντοτήτων» (Khoshafian 2007). Περιλαμβάνει την εφαρμογή των δυνατοτήτων και τις δεξιότητες των παραγόντων της επιχείρησης με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων. Πολύ απλά, είναι υπηρεσιοκεντρική και όχι επιχειρηματοκεντρική (Vargo και Lusch 2008).

Η λογική S-D επιτρέπει στον εφευρέτη, τον επιχειρηματία και το καινοτόμο άτομο να δει την υπηρεσία ως υπερβατικό νοητικό μοντέλο για όλους τους τύπους και τις μορφές της καινοτομίας (απτές ή άυλες). Πράγματι, ίσως η διάκριση μεταξύ «καινοτομίας υπηρεσίας» και «καινοτομίας προϊόντος» δεν είναι πλέον σχετική, δεδομένου ότι υπό την S-D προοπτική όλες οι καινοτομίες προϊόντων είναι καινοτομίες υπηρεσιών αφού τα προϊόντα είναι μόνο ένας μηχανισμός, μέσο ή όχημα για την παροχή υπηρεσίας. Μια τόσο ευρεία και υπερβατική άποψη της καινοτομίας υπηρεσιών - με επίκεντρο τόσο τις υλικές όσο και τις άυλες προσφορές της αγοράς - είναι επίκαιρη καθώς βλέπουμε ότι η ψηφιακή εποχή κινείται (ή «μετακινείται») μακριά από τη λογική του G-D.

Η υπηρεσία με λογική S-D σημαίνει την εφαρμογή εξειδικευμένων ικανοτήτων (γνώσεων και δεξιοτήτων) μέσω πράξεων, διαδικασιών και παραστάσεων προς όφελος ενός άλλου δρώντα ή του ίδιου του δρώντα (Vargo and Lusch 2004). Με απλά λόγια, η υπηρεσία περιλαμβάνει την εφαρμογή πόρων προς όφελος των άλλων ή του ίδιου. Αυτή η άποψη ισχύει για πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις, την κυβέρνηση σε πολλές περιπτώσεις, διάφορες οργανώσεις, για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, τα νοικοκυριά και εν τέλει τα ίδια τα άτομα. Είναι, επίσης, ιδιαίτερα συνεπής με τις έννοιες των υπηρεσιών από IT (*Information Technology*), όπως η «αρχιτεκτονική» η

προσανατολισμένη στις υπηρεσίες, το λογισμικό ως υπηρεσία και γενικότερα, τις υπηρεσίες πληροφορικής (Zhao et al., 2007).

Η λογική S-D χρησιμοποιεί τον μοναδικό όρο της υπηρεσίας για να αντικατοπτρίζει τη διαδικασία του να κάνεις κάτι ευεργετικό για και σε συνδυασμό με κάποια οντότητα και όχι μόνο χρησιμοποιώντας τις μονάδες παραγωγής –τα άυλα αγαθά– όπως υπονοείται από τις πληθυντικές υπηρεσίες (Vargo and Lusch 2008b). Αυτή είναι μια ακόμα βασική διάκριση. Στη λογική S-D, τα αγαθά και οι υπηρεσίες δεν είναι εναλλακτικές μορφές προϊόντων. Τα αγαθά είναι «κατασκευές» (εργαλεία, μηχανισμοί διανομής) που χρησιμεύουν ως εναλλακτικές λύσεις για την άμεση παροχή υπηρεσιών. Η υπηρεσία οπότε, αντιπροσωπεύει τη γενική και καθολική περίπτωση, τον κοινό παρονομαστή, τη διαδικασία ανταλλαγής. Η υπηρεσία είναι αυτό που πάντα ανταλλάσσεται. Τα εμπορεύσιμα αγαθά, όταν χρησιμοποιούνται, είναι βοηθήματα της διαδικασίας εξυπηρέτησης ή όπως σημειώνουν οι Bettencourt και Ulwick (2008), τα προϊόντα (αγαθά) που αγοράζονται από τους πελάτες για «να κάνουν δουλειές». Κατά συνέπεια, το λογισμικό και το υλικό υπολογιστών είναι μόνο πολύτιμο στο βαθμό που βοηθά στην δημιουργία της αξίας.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Akesson, M. & Skalen, P (2011). *Towards a service-dominant professional identity: An organizational socialization perspective*. Journal of Service Management, Vol 22, pp. 22-38

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., and Kay, J. (2009). *The Servitization of Manufacturing: A review of literature and re ection on future challenges*. Journal of Manufacturing Technology Management

Blume, P. (2015), *Data Protection and Privacy Basic Concepts in a Changing World*. *Scandinavian Studies In Law*, pp. 152-164. Available at:
<http://www.scandinavianlaw.se/pdf/56-7.pdf>

Chesbrough H. (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press Books

Crozet M., Millet E. (2017), *Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance*. CEPII Working Paper. Available at:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jems.12211>

Cukier, K. (2010). *A special report on managing information: Data, data everywhere*. The Economist, February 2010. Available at:
<http://www.economist.com/node/15557443>

Edvardsson, B. Tronvoll, B & Gruber, T. (2010). *Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach*, USA, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 39, pp 327-399

Fang, E., R. W. Palmatier, J. B. E. M. Steenkamp (2008), *Effect of Service Transition Strategies on Firm Value*. *Journal of Marketing*, 72(5): pp 1–14.

Gebauer, H., E. Fleisch, T. Friedli. (2005), *Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies*, *European Management Journal*, 23 (1): pp 14-26.

Heisenberg, D. (2005), *Negotiating privacy: The European Union, the United States, and personal data protection*. Boulder. USA: Lynne Rienner Publishers

Neely, A. (2008), *Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing*. *Operations Management Research*, 1(2): pp 103–118.

Ng I., Parry G., Smith L., Maull R. & Briscoe G. (2012), *Transitioning from a Goods-Dominant to a Service-Dominant Logic: Visualising Proposition of RollsRoyce*, *Journal of Service Management*, Iss 3

Purtova, N. N. (2011), *Property rights in personal data: A European perspective* Oisterwijk: BOXPress BV. Available at:

https://pure.uvt.nl/ws/files/1312691/Purtova_property16-02-2011.pdf

Rafiq, M. and Ahmed, PK (1995), *Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13 No. 9, pp. 4-15. Available at:

<https://doi.org/10.1108/02634509510097793>

Ramirez, R. (1999), *Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research*, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 49-65

Schau, H.J., Albert, M.M.Jr. & Arnould, E.J. (2009). *How Brand Community Practices create Value*, *Journal of Marketing*, Vol. 73, Iss: 5. pp. 30-51

Vargo, S. & Lusch R.F. (2004). *Evolving to a new dominant logic of marketing*. *Journal of Marketing*, Vol 68, pp. 1-17

Vargo, S., P. P. Magilo & Akaka, M. A. (2008), *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, *European Management Journal*, Vol 26, pp. 145-152

Vargo, Stephen L. (2008), *Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives*, *Journal of Service Research* Vol 11, Iss: 2 pp. 211-215

Vargo, S. & Akaka, M. A. (2009). *Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications*. *Service Science*, Vol 1, Iss: 1 pp. 32-41

Visnjic I., Neely A., Wiengarten F. (2012), *Another performance paradox? A refined view on the performance impact of servitization*, University of Cambridge

Windahl, C., N. Lakemond. 2006. Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*, 35(7): 806–818.

Κεφ. 3 Ο νέος ρόλος του καταναλωτή στη λογική SDL

3.1. Ο καταναλωτής ως co-creator/συν-δημιουργός αξίας

Η αξία και η αξία-πελατών βρίσκονταν πάντοτε στον πυρήνα της θεωρίας μάρκετινγκ. Υπάρχουν πολυάριθμες θεωρίες, εννοιολογικά «πλαίσια» και «μοντέλα» στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσεγγίσεις για την απεικόνιση της αξίας. Το πλήθος των προσεγγίσεων μερικές φορές προκαλεί «απογοήτευση» στους ερευνητές, οδηγώντας σε σύγχυση και έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των ερευνών ως προς το πώς πρέπει να παρουσιάζεται η αξία. Μια εναλλακτική ερμηνεία μπορεί να είναι αυτή που υποστηρίζει πως η σύγχυση δεν είναι καθόλου σύγχυση, αλλά μάλλον το αποτέλεσμα των ερευνητών που εφαρμόζουν διαφορετικά σύνολα υποθέσεων, συχνά μάλιστα χωρίς να τα επεξηγούν. Παραδοσιακά, η αξία θεωρείται συχνά πως δημιουργήθηκε από τον πάροχο υπηρεσιών, αλλά πλέον έχει επέλθει μια αλλαγή στη σκέψη, εισάγοντας ιδέες που δημιουργούνται από κοινού με τον πάροχο υπηρεσιών, τον πελάτη και άλλους πιθανούς παράγοντες, αλλά και ως περαιτέρω βήμα, θεωρείται ότι ενδεχομένως να μπορούμε να μιλήσουμε για την αξία που δημιουργήθηκε αποκλειστικά από τον πελάτη (FernandezSanchez and Iniesta-Bonillo, 2007).

Η συν-δημιουργία αξίας ως έννοια αντιπροσωπεύει μια σημαντική πρόκληση για την ανάπτυξη της θεωρίας και της επιχειρηματικής πρακτικής. Συνιστά πρόκληση στη διερεύνηση του πώς η συν-δημιουργία χρησιμοποιείται με διαφορετικούς τρόπους χωρίς σαφείς ορισμούς.

Η κυρίαρχη λογική της υπηρεσίας (SDL) προτείνει, σύμφωνα με τους Vargo και Lusch (2008), ότι «ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός της αξίας», υποθέτοντας ότι ο πάροχος υπηρεσιών είναι προφανώς ένας ακόμη συν-δημιουργός. Για την ακρίβεια αντιπροσωπεύει μια δραματική μετατόπιση από την παραδοσιακή σκέψη ως προς τον τρόπο καθορισμού και δημιουργίας της αξίας. Οι Grönroos και Voima (2013) υποστηρίζουν ότι η αξία είναι η «πιο κακώς καθορισμένη και αόριστη ιδέα στο μάρκετινγκ υπηρεσιών και στη διαχείριση μάρκετινγκ», αποδίδοντας έναν διαδραστικό, σχεσιακό και ολοκληρωμένο ρόλο στον πελάτη. Ωστόσο, οι Vargo and Lusch (2004), έχουν απεικονίσει την αξία να «γίνεται αντιληπτή και καθορισμένη από τον καταναλωτή βάσει της αξίας χρήσης» και όχι από μια εταιρεία που παράγει μόνο αξία και βασίζεται στην «αξία σε αντάλλαγμα», δηλαδή, παρέχοντας αγαθά σε πελάτες. Ισχυρίζονται ότι ο καταναλωτής είναι συν-δημιουργός, ο «συν-παραγωγός της υπηρεσίας» (Vargo and

Lusch 2004a) και «... πάντα συν-δημιουργός της αξίας» (Vargo and Lusch 2008a), λόγω του ότι είναι κατά κύριο λόγο ένας «λειτουργικός» πόρος, παρά ένας «τελεστής» πόρος.

Έχουν προκύψει σημαντικές συζητήσεις, ερωτήσεις και απαντήσεις ως προς το «ποιος δημιουργεί αξία;» και «ποιος συν-δημιουργεί;». Ο Zwass (2010) έκρινε ότι οι καταναλωτές έχουν γίνει μια σημαντική δύναμη συν-δημιουργίας χάρη στην εμφάνιση του Διαδικτύου, όπου οι καταναλωτές παράγουν «εμπορεύσιμη αξία». Φαίνεται να υποστηρίζουν αυτή την άποψη, οι Grönroos και Voima (2013) καθώς δήλωσαν ότι *«η δημιουργία αξίας είναι η δημιουργία αξίας κατά τη χρήση του πελάτη, όπου η αξία κατασκευάζεται κοινωνικά μέσω εμπειριών»*. Σημαντική προσοχή έχει επίσης επικεντρωθεί στη συμπαραγωγή αξίας, π.χ. από τους Anderson et al. (1997), Benpraudi and Leone (2003), Bitner et al. (1997), Grönroos (2006), Prahalad και Ramaswamy (2004), και Vargo and Lusch (2004). Οι Vargo και Lusch (2004) περιγράφουν αρχικά τον πελάτη να είναι πάντα «συμπαραγωγός», ενώ η υπόθεση αναθεωρείται στη συνέχεια ως εξής: «ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός της αξίας» (Vargo and Lusch 2008). Η αξία, σύμφωνα με τη λογική αυτή, δεν παράγεται πλέον από τον πάροχο. Η συν-δημιουργία στοχεύει στην «αναδιάρθρωση των κοινωνικών σχέσεων παραγωγής». Παρά τις συνεχιζόμενες συζητήσεις σχετικά με τη συμπαραγωγή και τη συν-δημιουργία, οι θεμελιώδεις χώροι SDL βρίσκουν νέο νόημα στο πλαίσιο των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στην προηγουμένως αποδεκτή (λογική που κυριαρχούσε στα αγαθά, GDL) ο διαχωρισμός μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης δεν ήταν μόνο θολός, αλλά αντιστράφηκε στην περίπτωση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, διότι ο πελάτης τώρα είναι πολύ πιο σημαντικός από τον πάροχο /εταιρεία ως συν-δημιουργός αξίας.

Η συν-δημιουργία και συμπαραγωγή δεν αντιπροσωπεύουν απλώς μια διαφορά στην ορολογία, αλλά ουσιαστικά διαφορετικές έννοιες! Αν και θεωρείται ότι η έννοια της συμπαραγωγής βασίζεται βασικά στο GDL, οι Vargo και Lusch (2006) την παρουσιάζουν ως μια προκαταρκτική διαδικασία για την ανάπτυξη της πρότασης αξίας του παρόχου, ως «... συμμετοχή στη δημιουργία της βασικής προσφοράς». Η συμπαραγωγή μπορεί ομοίως να σχετίζεται με την ιδέα του Möller's (2010) «ολοκλήρωση πελατών», όπου οι πόροι του πελάτη ενσωματώνονται στις διαδικασίες της εταιρείας. Ωστόσο, οι Vargo and Lusch (2004, 2008) διεκδικούν τη συν-δημιουργία αξίας για να αντιπροσωπεύσουν τη «συνεργατική, συγκεκριμένη πελάτη δημιουργία αξίας (δηλαδή) ευθυγραμμισμένη στενά με το «value-in-use».

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το SDL βασίζεται σε ορισμένες ρητά δηλωμένες πεποιθήσεις και παραδοχές που κατευθύνουν και πλαισιώνουν τον τρόπο προσέγγισης

του μάρκετινγκ και της υπηρεσίας. Αυτές οι θεμελιώδεις προτάσεις έχουν σταδιακά εξελιχθεί (Vargo and Lusch, 2008) και αργότερα συμπυκνωθεί σε τέσσερα αξιώματα (Lusch and Vargo, 2014). Οι Vargo και Lusch και οι άλλοι οπαδοί του κινήματος SDL θεωρούν ότι η έννοια της συν-δημιουργίας αξίας είναι ένα από αυτά τα αξιώματα. Η πρόταση ότι «ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός της αξίας» υπονοεί, σύμφωνα με τους Vargo and Lusch (2008), ότι η δημιουργία αξίας είναι *αλληλεπιδραστική*. Σε άρθρο τους, διευκρινίζουν τη θέση τους για την προηγούμενη διατύπωση της πρότασης υποστηρίζοντας ότι:

Μερικοί φαίνεται να ερμηνεύουν τη συν-δημιουργία αξίας ως κανονιστική δήλωση. Στην πραγματικότητα προορίζεται ως μια θετική δήλωση. Το επιχείρημά τους είναι ότι η τιμή που αποκτήθηκε σε συνδυασμό με την ανταλλακτική αγορά δεν μπορούν να δημιουργηθούν μονομερώς, αλλά πάντα περιλαμβάνουν έναν μοναδικό συνδυασμό πόρων και έναν ιδιοσυγκρασιακό προσδιορισμό της αξίας και έτσι ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός της αξίας. Από την άλλη πλευρά, η συμμετοχή στην «συμπαγωγή» είναι προαιρετική και μπορεί να ποικίλει από καμία συμμετοχή μέχρι την εκτεταμένη συμπαγωγή δραστηριότητας από τον πελάτη ή τον χρήστη (Vargo and Lusch, 2008).

Ακολουθώντας τη λογική της SDL και επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στη συν-δημιουργία αξίας παρατηρούμε ότι η συν-δημιουργία αξίας συμβαίνει σε συστήματα υπηρεσιών. Η αξιολογική τιμή δημιουργείται πάντα από κοινού με τους πελάτες μέσω της ενεργοποίησης του συνόλου των πόρων. Νέες εξελίξεις υπηρεσιών (καινοτομίες) προέρχονται από νέους βελτιωμένους τρόπους χρήσης των υπαρχόντων πόρων για τη συν-δημιουργία αξίας. Η «υπογραφή του πελάτη» ως βασικού «ολοκληρωτή» πόρων αντιπροσωπεύει μια νέα και ριζικά τροποποιημένη κατάσταση για τους πελάτες. Οι πελάτες είναι μια σημαντική πηγή στην διαδικασία επεξεργασίας των υπηρεσιών. Χρειάζεται να κατανοηθούν και να βελτιωθούν αυτές οι διαδικασίες, η υπηρεσία, το σύστημα υπηρεσιών και η ικανότητα του πελάτη να αποκτά, να ενσωματώνει και να χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Η συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία καθίσταται σημαντική έως και απαραίτητη καθώς οι εταιρείες μπορούν μόνο να παρέχουν προτάσεις αξίας, αλλά είναι ο πελάτης που εν τέλει «ενσωματώνει» τους πόρους. Ο υψηλός αυτός βαθμός εμπλοκής των πελατών σημαίνει μια αλλαγή από NSD (new service design) για τον πελάτη, σε NSD με τον πελάτη ή ακόμα και αποκλειστικά από τον πελάτη (Edvardsson et al., 2014).

Για άλλη μια φορά, οι ερευνητές μελετούν την αφοσίωση των καταναλωτών από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Ωστόσο, μεταξύ όλων των πρόσφατων ορισμών υπάρχουν μερικές κοινές διαστάσεις, όπως οι γνωστικές, οι συναισθηματικές και οι

συμπεριφορικές. Ορισμένες μελέτες βρήκαν μια κοινωνική δέσμευση που επισημαίνει την κοινωνική αλληλεπίδραση ως επιπρόσθετη διάσταση εκτός από αυτές τις τρεις διαστάσεις (Hollebeek et al., 2016).

Η συμπεριφορική διάσταση, περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση τόσο της επιχειρηματικής όσο και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε αυτή τη θέση. Σε όλες αυτές τις διαστάσεις οι καταναλωτές αλληλεπιδρούν με τους προμηθευτές τους ή άλλα μέρη από το δίκτυο υπηρεσιών για τη συν-δημιουργία αξίας (Brodie et al., 2011).

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο αξίας στη διαδικασία συν-δημιουργίας είναι οι πόροι, όπου οι επιχειρήσεις και οι καταναλωτές ενσωματώνουν πόρους για τη δημιουργία αξίας (Vargo & Lusch, 2004). Μεταξύ των πόρων του καταναλωτή και της εταιρείας, οι καταναλωτικοί πόροι είναι πιο σημαντικοί, διότι οι καταναλωτές συμμετέχουν στη συν-δημιουργία και αξιολογούν την αξία της χρήσης των πόρων τους, ενώ οι εταιρείες φέρνουν τους πόρους τους για να διευκολύνουν τέτοια αξία (Grönroos & Voima, 2013). Οι λειτουργικοί και οι επιχειρηματικοί πόροι και η αξία τους έχουν αναλυθεί σε προηγούμενη ενότητα.

Η έννοια των ρόλων των καταναλωτών στη διαδικασία VCC (Value co-creation) είναι σχετικά νέα στη βιβλιογραφία, αν και είναι προφανές ότι η SDL λαμβάνει υπόψη της το ότι «η αξία δημιουργείται από πολλούς ηθοποιούς, πάντα συμπεριλαμβανομένου του δικαιούχου» (Vargo & Lusch, 2016,). Για παράδειγμα, ένα σύστημα υπηρεσιών, που αποτελεί συχνά το επίκεντρο της SDL, είναι μια συνεχής διαδικασία όπου οι καταναλωτές συμμετέχουν πάντα στην παραγωγή της τιμής (Vargo & Lusch, 2004a). Επομένως, οι καταναλωτές έχουν πάντα έναν ρόλο, αλλά το τι περιλαμβάνει αυτός ο ρόλος ήταν το κύριο επίκεντρο της έρευνας.

Μια πρόσφατη μελέτη ορίζει τη δημιουργία συλλογικής αξίας «ως διαδικασία μέσω των οποίων οι πελάτες εκτελούν ρόλους για να αποκομίσουν οφέλη είτε από κοινού με τον πάροχο υπηρεσιών είτε ανεξάρτητα αξιοποιώντας τους δικούς τους και τους πόρους του παρόχου υπηρεσιών». Οι καταναλωτές δημιουργούν όλο και περισσότερο αξία μέσω της συμμετοχής σε αυτοεξυπηρέτηση (αλληλεπίδραση με μηχανές για παράδειγμα) ή / και αλληλεπίδραση με άλλους καταναλωτές (Moeller et al., 2013). Στη διαδικασία VCC οι καταναλωτές παίζουν πιο ενεργούς ρόλους από ποτέ (Vargo & Lusch, 2008a) και αυτοί οι ρόλοι επηρεάζουν τα οφέλη, τις δραστηριότητές τους και τις ικανότητες (Payne et al., 2008).

3.2. Η αξία του καταναλωτή για την επιχείρηση (the customer value phenomenon)

Οι αντιλήψεις των ρόλων των πελατών παρέχονται από έναν αριθμό μελετητών στο μάρκετινγκ υπηρεσιών. Στηριζόμενος στη συμπεριφορά, ο Chervonpaya (2003) κατηγοριοποιεί τους ρόλους των πελατών σε οκτώ διαφορετικές ομάδες στις ρυθμίσεις υπηρεσίας: (1) ο ρόλος του «αδρανούς» καταναλωτή ασκείται από παθητικούς πελάτες που δεν μπορούν ή δεν θέλουν να συμμετάσχουν στην παραγωγή ή την κατανάλωση υπηρεσιών. (2) Ο ρόλος καταναλωτή «εκπαιδευτή» καθορίζει τη γνώση ή το κίνητρο των πελατών να προσαρμόζουν την υπηρεσία, και αντιμετωπίζονται ως σημείο εκμάθησης. (3) ο ρόλος «συστατικό» αφορά τον πελάτη που συμμετέχει στην ανταλλαγή πληροφοριών όπου εξυπηρετείται παρέχοντας πόρους, πληροφορίες και λύνοντας προβλήματα. (4) ο «Janus» υποδεικνύει το ρόλο των καταναλωτών ως συμπαραγωγών, όπου παρέχουν χρόνο και πόρους, χωρίς τους οποίους δεν μπορεί να παραχθεί η υπηρεσία. (5) ο καταναλωτής «ελεγκτής» αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών τόσο εκ του αποτελέσματος όσο και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. (6) ο ρόλος του «ανταγωνιστή» προσδιορίζει τους καταναλωτές που εκτελούν ολόκληρη την υπηρεσία μόνοι τους. (7) ο ρόλος «έμπορος» περιλαμβάνει τους πελάτες που παρέχουν θετικές από στόμα σε στόμα σε άλλους καταναλωτές συστάσεις. (8) και στη λήψη αποφάσεων, ο ρόλος του «κυνηγού» αναγκάζει τους καταναλωτές να αποφασίσουν εάν θα παράξουν την υπηρεσία μόνοι τους ή θα επιλέξουν μεταξύ προμηθευτών. Η έμφαση στη μελέτη του Chervonpaya είναι στη σχέση μεταξύ του ρόλου του καταναλωτή και των λειτουργικών πόρων. Ωστόσο, η μελέτη είναι εννοιολογικής φύσης και χρειάζεται εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία σε διαφορετικές φάσεις /στάδια της υπηρεσίας.

Μια ευρύτερη άποψη για τους ρόλους των πελατών και τα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία συν-δημιουργίας στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών παρουσιάζεται από τους Sampson και Spring (2012). Πρώτα αναγνωρίζουν τους παραδοσιακούς ρόλους ενός καταναλωτή ως επιλογέα, αγοραστή, χρήστη τελικής παραγωγής, παρόχου σχολίων και του ατόμου που συνιστά την υπηρεσία σε άλλους καταναλωτές. Τέτοιοι παραδοσιακοί καταναλωτικοί ρόλοι περιλαμβάνουν επίσης το ρόλο του «επενδυτή» (Ordanini, Miceli, Pizzetti & Parasuraman, 2011) και του «καινοτόμου» (Öberg, 2010). Οι Ordanini et al. (2011) δείχνουν πώς οι καταναλωτές δημιουργούν συλλογικά χρήματα - συνήθως με αλληλεπίδραση μέσω Διαδικτύου - υποστηρίζοντας τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων ή οργανώσεων. Με αυτόν τον τρόπο, οι καταναλωτές γίνονται οι

επενδυτές των οργανισμών. Ο Öberg (2010) δείχνει ότι οι καταναλωτές μπορούν να ενεργήσουν ως «εκκινήτες», συμπαραγωγοί και εμπνευστές για τον προμηθευτή στη διαδικασία συγκρότησης μιας καινοτομίας. Οι μελέτες των Ordanini et al. (2011) και Öberg (2010) είναι και ποσοτικά εμπειρικές και εφαρμοσμένες περιπτώσιολογικά και με την ανάλυση αντίστοιχων αποτελεσμάτων και έτσι εφαρμόζονται σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα ενώ ενδέχεται να μην ισχύουν σε άλλα περιβάλλοντα.

Οκτώ διαφορετικοί ρόλοι καταναλωτών, που είναι παραδοσιακά ρόλοι του κατασκευαστή, περιγράφονται από τους Sampson και Spring (2012), αλλά έχουν γίνει οι ρόλοι των καταναλωτών τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξανόμενου ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων να εμπλέκουν τους καταναλωτές στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών. Αυτοί οι ρόλοι είναι: (1) Ο «Προμηθευτής εξαρτημάτων», που αναφέρεται στους καταναλωτές ως προμηθευτές εξαρτημάτων στην κατασκευαστική διαδικασία, για παράδειγμα, οι καταναλωτές που ρίχνουν υλικά σε κάδους ανακύκλωσης είναι προμηθευτές εξαρτημάτων των ανακυκλωμένων προϊόντων · (2) ο «εργαζόμενος», που αναφέρονται σε καταναλωτές που συμμετέχουν στη διαδικασία συμπαραγωγής της υπηρεσίας (Grönroos, 2008)· (3) ο «μηχανικός σχεδιασμού», που αναφέρεται σε καταναλωτές που παρέχουν ιδέες και προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας· (4) ο «διαχειριστής παραγωγής», που αναφέρεται καταναλωτές που κατευθύνουν την ποιότητα και την ποσότητα των υπηρεσιών κατά τη διαδικασία παραγωγής· (5) το «Προϊόν», το οποίο αναφέρεται σε καταναλωτές που αντιμετωπίζονται ως προϊόντα, όπως στην εκπαίδευση και βιομηχανία υγειονομικής περίθαλψης, όπου οι καταναλωτές είναι το τελικό προϊόν με καλύτερη γνώση και υγεία (Lovelock, 1983); (6) η «διασφάλιση ποιότητας», η οποία αναφέρεται σε καταναλωτές που μετρούν και επιβεβαιώνουν το επίπεδο ποιότητας με βάση την κρίση τους (Chernopnaya, 2003) · (7) η «απογραφή», το οποίο αναφέρεται καταναλωτές που διαχειρίζονται το απόθεμα της υπηρεσίας, για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρείες είναι καταναλωτές αεροδρομίων που διαχειρίζονται το απόθεμα υπηρεσιών (δηλαδή αεροσκάφη) · και (8) ο «ανταγωνιστικός» αναφέρεται σε καταναλωτές που επιλύουν τις ανάγκες τους από μόνοι τους αντί να πηγαίνουν σε καθιερωμένους οργανισμούς που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες, όπως οι καταναλωτές που πλένουν τα αυτοκίνητά τους αντί να πηγαίνουν σε παρόχους υπηρεσιών πλυσίματος αυτοκινήτων. Μερικοί από τους ρόλους των καταναλωτών που προτείνονται από τους Sampson και Spring (2012) ταιριάζουν με τις κατηγορίες που υιοθετήθηκαν και από τον Chernopnaya (2003). Για παράδειγμα, ο ρόλος του καταναλωτή ως «ανταγωνιστικού » είναι κοινός και στις δύο μελέτες. Η ισχύς του έργου Moeller et al. (2013) είναι η εμπειρική υποστήριξη των αιτημάτων τους στις απόψεις των καταναλωτών σε πολλές βιομηχανίες υπηρεσιών. Στη

μελέτη τους, ορισμένες κατηγορίες προέρχονται επίσης από προηγούμενες αντιλήψεις για τους ρόλους των καταναλωτών. Για παράδειγμα, ο ρόλος «ανεξάρτητος κυνηγού διαπραγμάτευσης» είναι παρόμοιος με τον «κυνηγό» που περιεγράφηκε προηγουμένως. Οι Healy και McDonagh (2013) επικεντρώθηκαν σε τέσσερις ρόλους πελατών που έχουν προσδιοριστεί προηγουμένως και εισάγουν τρεις νέους ρόλους: (1) φωνή - γλωσσική επικοινωνία με έναν προμηθευτή· (2) πίστη - μια ειδική προσήλωση στην κατανάλωση μιας κοινότητας ή ενός brand /επωνυμίας (3) έξοδος - διακοπή επιχειρηματικής δραστηριότητας με μια κοινότητα κατανάλωσης ή επωνυμία· (4) εναλλαγή - εναλλακτική χρήση προϊόντος ή υπηρεσίας που διαφέρει από τις αρχικά εισαγόμενες χρήσεις από τον προμηθευτή· (5) είσοδος - νέοι πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες. (6) μη είσοδος - πιθανοί νέοι πελάτες που σταματούν να αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες. και (7) «επανεισδοχή» - αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών και πάλι αφού πρώτα σταματήσουν να τις αγοράζουν τουλάχιστον μία φορά. Η εμπειρική μελέτη των Healy και McDonagh (2013) καλύπτει τόσο τις πτυχές του VCC όσο και τη συν-καταστροφή στην έννοια του ρόλου των καταναλωτών. Ωστόσο, αυτό δεν παρέχει μια γενικευμένη άποψη, καθώς η έρευνα εστιάζει μόνο στους οπαδούς ενός τρόπου συμπεριφοράς.

Λόγω της ενεργού συμμετοχής των καταναλωτών στο VCC, ένα ευρύτερο φάσμα ρόλων είναι εμφανές στη βιβλιογραφία, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων που ανατίθενται παραδοσιακά σε προμηθευτές και άλλα μέλη της αλυσίδας αξίας. Η βιβλιογραφία σχετικά με τους ρόλους των πελατών στο μάρκετινγκ υπηρεσιών δείχνει τρία ρεύματα έρευνας που συχνά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Πρώτον, η θεωρία ρόλων είναι μία από τις εξέχουσες θεωρητικές προοπτικές που εισάγει τους ρόλους των καταναλωτών ως κύριο επίκεντρο της μελέτης. Σύγκρουση ρόλων, σαφήνεια ρόλου, κατανόηση ρόλου, τα οφέλη ρόλου και η ετοιμότητα ρόλων είναι μερικά από τα κοινά συστατικά της θεωρίας των ρόλων που είναι διαθέσιμα στη βιβλιογραφία ρόλων για τους καταναλωτές και που αποτελούν πτυχές και αντιλήψεις των ρόλων των καταναλωτών (Verleye et al., 2014; Webb, 2000; Yoo, Arnold, & Frankwick, 2012).

Αυτές οι μεταβλητές καθορίζουν τις προσδοκίες ρόλου των καταναλωτών βάσει των προσδοκιών τους -ή εκείνων ή άλλων παραγόντων. Η σύγκρουση ρόλων αναφέρεται στην αντίληψη ενός δρώντα ότι υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων του δρώντα ενάντια στις προσδοκίες ρόλου τους (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970), ή όταν ο δρων εκτελεί περισσότερους από έναν ρόλους ταυτόχρονα (Webb, 2000). Η ασάφεια του δρώντα αναφέρεται στην αβεβαιότητα της καταλληλότητας της συμπεριφοράς σε μια δεδομένη κατάσταση (Rizzo et al., 1970), ενώ η σαφήνεια του ρόλου είναι το αντίθετο της αμφισημίας του ρόλου (Yoo et al., 2012). Τα οφέλη του ρόλου αναφέρονται στην «αντίληψη του πελάτη για την ανταμοιβή που αποκτήθηκε για την

εφαρμογή, όπου η ανταμοιβή περιλαμβάνει επίσης και μη οικονομικά οφέλη» (Webb, 2000, σ. 10). Η ετοιμότητα του ρόλου αναφέρεται στον «βαθμό στον οποίο οι πελάτες αισθάνονται προετοιμασμένοι για συναντήσεις με τον οργανισμό» (Verleye et al., 2014, σελ. 69).

3.3. Η αξία των προϊόντων/υπηρεσιών για τον καταναλωτή

Ενώ η άποψη σχετικά με την υπηρεσία ως λογική σχετίζεται με τη νοοτροπία των εταιρειών των προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση και ιεράρχηση της αξίας των πελατών έναντι των πωλήσεων αγαθών, ανεξάρτητα, αν συχνά γίνεται ταυτόχρονα, η εξυπηρέτηση των εταιρειών μπορεί επίσης να πάρει τη μορφή της προσθήκης υπηρεσιών στο χαρτοφυλάκιο (Kowalkowski 2010). Σε κάθε περίπτωση, η εταιρεία παραγωγής αγαθών πρέπει να υποστεί μια μεταμόρφωση που περιλαμβάνει και δύο απτές αλλαγές (π.χ. συστήματα πληροφορικής, όροι συμβολαίου) και άυλα (π.χ. πώς οι εργαζόμενοι κατανοούν το ρόλο τους και τους κανόνες και τις αξίες της εταιρείας).

3.4. Ο ρόλος του «συμβολισμού» για τον πελάτη γύρω από την SDL

Τα σύμβολα αποτελούν κεντρικό συστατικό των αγορών και του μάρκετινγκ επειδή είναι αλληλένδετα με τις πρακτικές της αγοράς (Kjellberg and Helgesson, 2006) και τις έννοιες της (Venkatesh et al., 2006). Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι τόσο τα σύμβολα όσο και οι πρακτικές μπορούν να θεωρηθούν ως θεσμοί που επηρεάζουν την ολοκλήρωση των πόρων, την ανταλλαγή των υπηρεσιών και τη (συν) δημιουργία αξίας (Vargo and Lusch, 2011). Σε κάθε περίπτωση τα σύμβολα δεν μπορούν ποτέ να διαχωριστούν από πρακτικές, θεσμούς και φαινομενολογική αξία. Αυτό συμβαίνει επειδή οι θεσμοί, συμπεριλαμβανομένων συμβόλων και πρακτικών, καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο οι δρώντες αντιλαμβάνονται ή «αξιολογούν την αξία» (Spohrer και Maglio, 2010; Vargo and Lusch, 2011). Αυτό καθίσταται εμφανές στην εξήγηση του ρόλου των συμβόλων στη εκτίμηση αξίας καθώς και από τις μελέτες που έχουν εκπονηθεί σχετικά. Το 1959, ο Sidney Levy άρχισε να επισύρει την προσοχή στη σημασία των συμβόλων ως αντάλλαγμα, συζητώντας την ιδέα ότι οι πωλητές αγαθών ασχολούνται, είτε εκούσια είτε όχι, στην πώληση με τα σύμβολα, καθώς και με πρακτικά εμπορεύματα», δίνοντας έμφαση στο πρωτότυπο. Αυτή η αλλαγή είναι ενδιαφέρουσα καθώς παρατηρείται

αλλαγή προς τα «συμβολικά», από τα «χρηστικά». Οι έννοιες των αγαθών έχουν έκτοτε μεταβληθεί σε ένα «σύμπαν λογοτεχνίας» αφιερωμένο στη μελέτη της φύσης των εμπορικών σημάτων και των εννοιών τους (π.χ. Holt, 2004) και τούτο έχει καθοδηγήσει τις προσπάθειες για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν και να «πουλήσουν» σύμβολα μέσω ποικίλων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (π.χ. Holt, 2004; Levy, 1959).

Ωστόσο, η αυξανόμενη προσοχή στις πολιτιστικές πτυχές της «κατανάλωσης» (Arnould and Thompson, 2005) και της συμπαραγωγή της αξίας (Prahalad and Ramaswamy, 2004; Vargo and Lusch, 2008) δείχνει ότι οι πελάτες και άλλοι παράγοντες, συμβάλλουν επίσης στη δημιουργία συμβόλων που σχετίζονται με την αγορά και τη σημασία τους.

Η εκτίμηση πολλών δρώντων ως ενεργών συμμετεχόντων στη δημιουργία συμβόλων ευθυγραμμίζεται με μια πρόσφατη αλλαγή στη σκέψη και την πρακτική του μάρκετινγκ προς μια λογική που κυριαρχεί στις υπηρεσίες (S-D). Η λογική S-D βασίζεται στην ιδέα ότι η υπηρεσία - η εφαρμογή γνώσεων και δεξιοτήτων - είναι η βάση όλων των ανταλλαγών (Vargo and Lusch, 2004, 2008). Αυτή η εναλλακτική προσέγγιση, στις παραδοσιακές απόψεις των εμπορευμάτων, βασίζεται σε τέσσερα αξιώματα (1. ανταλλαγή υπηρεσιών, 2. ολοκλήρωση πόρων, 3. αξία συμπαραγωγής και 4. φαινομενολογική αξία) που επικεντρώνονται στην ιδέα ότι οι δικαιούχοι της υπηρεσίας (π.χ. οι πελάτες) είναι πάντα συν-δημιουργοί αξίας και σημασίας (Pen˘aloza and Mish, 2011).

Η αξία δημιουργείται μέσω της χρήσης μιας προσφοράς αγοράς, σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικο-ιστορικό πλαίσιο (Edvardsson et al., 2011; Vargo et al., 2008). Είναι σημαντικό, σε αυτήν την άποψη, τα ληφθεί υπόψη ότι τα αγαθά είναι μεσάζοντες αντί για τους κεντρικούς μοχλούς της δημιουργίας αξίας, και η αξία δημιουργείται πάντα μέσω της ολοκλήρωσης των πόρων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ πολλαπλών παραγόντων εντός και μεταξύ των συστημάτων ανταλλαγής υπηρεσίας προς υπηρεσία (Vargo and Lusch, 2011).

Ιδανική για την ανάλυση του συμβολισμού στην SDL είναι η προσέγγιση των οικοσυστημάτων υπηρεσιών (Vargo and Lusch, 2004, 2008, 2011) για τη διερεύνηση του ρόλου των συμβόλων στη συνεκτίμηση αξίας. Τα οικοσυστήματα υπηρεσιών ορίζονται ως «Σχετικά αυτόνομα συστήματα αυτοπροσαρμογής των παραγόντων ολοκλήρωσης πόρων που συνδέονται με κοινή θεσμική λογική και δημιουργία αμοιβαίας αξίας μέσω ανταλλαγής υπηρεσιών» (Lusch and Vargo, 2014: 24). Αυτή η επικεντρωμένη στην υπηρεσία θέση, προσανατολισμένη στα συστήματα προβολή της

συν-αξίας διευρύνει το εύρος των αλληλεπιδράσεων της αγοράς σε ένα δίκτυο (π.χ. πολλαπλοί προμηθευτές, εταιρείες και πελάτες) δρώντων και υπογραμμίζει τη δυναμική των κοινωνικών συστημάτων που καθοδηγούνται από την ανταλλαγή.

Η μελέτη των συμβόλων στα οικοσυστήματα υπηρεσιών παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την κατανόηση της αξίας της συν-παραγωγή επειδή, ενημερώνοντάς μας στην ουσία, ότι η υπηρεσία είναι συν-αξία (Spohrer and Maglio, 2010). Ενώ τα συμβατικά μοντέλα δημιουργίας αξίας απεικονίζουν την παραγωγή μιας εταιρείας μιας ενσωματωμένης προσφοράς με αξία για έναν πελάτη να είναι πρόθυμος να «καταναλώσει», «η έννοια της συνδυασμένης αξίας υποδηλώνει ότι οι πελάτες (αλλά και άλλοι παράγοντες) είναι μέρος της διαδικασίας δημιουργίας αξίας. Σε αυτήν την άποψη συν-δημιουργίας, η αξία δημιουργείται συνεργατικά μέσω αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής μεταξύ διαφόρων παραγόντων και μοναδικά καθορίζεται μέσω των εμπειριών παραγόντων σχετικά με την ενσωμάτωση των προσφορών στην αγορά με άλλους πόρους (Prahalad and Ramaswamy, 2004; Vargo and Lusch, 2008). Αν και η συνύπαρξη της αξίας έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό στο πλαίσιο της σχέσης εταιρείας-πελάτη, η λογική S-D παρέχει μια ευρύτερη, πιο δικτυωμένη και συστηματική άποψη της αλληλεπίδρασης και της δημιουργίας αξίας (Akaka et al., 2012; Vargo και Lusch, 2008).

Όπως αναφέρθηκε, η λογική του S-D βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η υπηρεσία είναι η βάση ανταλλαγής. Αυτή η άποψη της συμπαραγωγής αξίας επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση, παρά στην παραγωγή, και υπογραμμίζει τη φαινομενολογική και συμφραζόμενη φύση της αξίας. Βασισμένη στην έμφαση που δίδεται στην συνεκτίμηση αξίας, η λογική του S-D υποστηρίζει ότι όλοι οι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες είναι «ολοκληρωτές» πόρων (Vargo και Lusch, 2008) και η αξία καθορίζεται πάντα φαινομενολογικά και αξιολογείται από μια υπηρεσία-δικαιούχο, σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (Vargo et al., 2008). Πρόσφατα, οι Vargo and Lusch (2011) εισήγαγαν την έννοια του οικοσυστήματος εξυπηρέτησης για την επέκταση αυτής της θέσης για τις υπηρεσίες και την αξία τους, τοποθετώντας την σε ένα πιο δυναμικό κοινωνικό πλαίσιο.

Αξιοσημείωτο είναι, ότι αυτή η συζήτηση για τα οικοσυστήματα υπηρεσιών επεξηγεί τη δυναμική φύση των κοινωνικών συστημάτων μέσω των οποίων ενσωματώνονται οι πόροι, οι υπηρεσίες και παρέχεται η αξία που συν-δημιουργείται. Πιο συγκεκριμένα, οι Vargo και Lusch (2011) εφιστούν την προσοχή προς τη σημασία των θεσμών - κοινωνικών κανόνων ή «κανόνων του παιχνιδιού» (Williamson, 2000) -και πώς καθοδηγούν την αλληλεπίδραση και συμβάλλουν στο συντονισμό της συμπαραγωγής αξίας.

Συγκεκριμένα, εφιστούν επίσης την προσοχή στη θεσμική λογική, δηλαδή σε ένα εξελισσόμενο σώμα θεσμικών αρχών που πίστευαν ότι ξεπερνά τα ελλείμματα στη νεοσυνταγματική θεωρία (Friedland and Alford, 1991; Thornton και Ocasio, 1999, 2008), που τελικά απέτυχε να τοποθετήσει τους δρώντες σε ένα κοινωνικό πλαίσιο. Οι θεσμικές λογικές είναι δύσκολο να οριστούν με ακρίβεια, αλλά μπορούν να θεωρηθούν ως «κοινωνικά κατασκευασμένα, ιστορικά πρότυπα πολιτιστικών συμβόλων και υλικών πρακτικών, συμπεριλαμβανομένων υποθέσεων, αξιών και πεποιθήσεων, με τις οποίες τα άτομα και οι οργανισμοί παρέχουν νόημα στην καθημερινή τους δραστηριότητα, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και οργανώνονται στο χρόνο και στο χώρο και υπηρετώντας τις αναπαράγουν τη ζωή και τις εμπειρίες τους» (Thornton et al., 2012: 2).

Από την άποψη των «οικοσυστημικών υπηρεσιών», τα θεσμικά όργανα και πιο συγκεκριμένα οι θεσμικές λογικές είναι κεντρικές πτυχές για να εκτιμηθεί η συν-διαμόρφωση της αξίας, επειδή καθορίζουν και περιορίζουν τις δράσεις και τις αλληλεπιδράσεις των παραγόντων. Έτσι, η εκτίμηση των θεσμών στην συνεκτίμηση αξίας είναι σημαντική για την έννοια του κοινωνικού πλαισίου μέσω του οποίου συντελείται και αξιολογείται η αξία (Edvardsson et al., 2011). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα θεσμικά συστήματα δεν επηρεάζουν μόνο τις αλληλεπιδράσεις που καθοδηγούν την αξία συνένωσης, αλλά επηρεάζουν επίσης την αξιολόγηση και τον προσδιορισμό της αξίας που προκύπτει και την ολοκλήρωση και ανταλλαγή πόρων. Σύμφωνα με τους Chandler και Vargo (2011), οι υπηρεσίες και τα οικοσυστήματα αποτελούνται από πολλαπλά υπο-συστήματα που τέμνονται και αλληλεπικαλύπτονται μέσω μικρομεσαίων και μακροοικονομικών μορφών κοινωνικής αλληλεπίδρασης που περιλαμβάνονται στο διοργανικό σύστημα (Thornton et al., 2012). Κάθε ένα από αυτά τα ένθετα επίπεδα αλληλεπίδρασης καθοδηγείται από διάφορα σύνολα θεσμών και θεσμικών λογικών και συνεπώς, η συνεκτίμηση αξίας καθοδηγείται από πολλαπλά επίπεδα αλληλεπίδρασης καθώς και ποικίλες θεσμικές λογικές.

Με βάση τα ανωτέρω, η ερμηνεία των συμβόλων φαίνεται να είναι κεντρική για την αξία της συν-διαμόρφωσης, επειδή οι θεσμικές λογικές αλληλεπικαλύπτονται και ενσωματώνονται με άλλες θεσμικές λογικές, με αποτέλεσμα τα σύμβολα να επανερμηνεύονται με βάση νέα κοινωνικά πλαίσια και ταυτόχρονα να αναδύονται και νέες συμβολικές έννοιες (Giddens, 1984). Αυτές οι συμβολικές έννοιες μπορεί να ποικίλλουν μεταξύ των μικρομεσαίων και μακροοικονομικών επιπέδων της θεσμικής ανάλυσης όπως τονίζουν η λογική S-D, τα οικοσυστήματα υπηρεσιών και η θεωρία θεσμικής λογικής (Thornton et al., 2012).

Συνεπώς είναι χρήσιμο να διερευνηθεί και να επεξεργαστεί ο ρόλος των συμβόλων στην αξία της συμπαραγωγή από αυτήν την δυναμική προβολή των οικοσυστημάτων υπηρεσιών.

Όπως έχει αναφερθεί, η βιβλιογραφία μάρκετινγκ έχει «αγκαλιάσει» τη σημασία των συμβόλων, ειδικά όσον αφορά τις επωνυμίες (π.χ. Holt, 2004) καθώς και την κουλτούρα των καταναλωτών (π.χ., Arnould και Thompson, 2005; Venkatesh et al., 2006). Μεγάλο μέρος αυτής της συζήτησης βασίζεται στην προβολή ενός συμβόλου ως «γενικού όρου για όλες τις περιπτώσεις όπου η εμπειρία είναι μεσολάβηση και όπου ένα αντικείμενο, δράση, λέξη, εικόνα ή σύνθετη συμπεριφορά είναι κατανοητό ότι ερμηνεύεται όχι «ως έχει», αλλά παράγει και κάποιες άλλες ιδέες ή συναισθήματα (Levy's 1959). Ωστόσο, μια πιο προσεκτική ματιά σε διάφορα θεωρητικά πλαίσια προσφέρει πολλές οδούς για να μελετήσει κανείς τη φύση και το ρόλο των συμβόλων στις αγορές και το μάρκετινγκ.

Από την προτροπή του Mick's (1986) για επιπλέον έρευνα σχετικά με σύμβολα και σήματα στο μάρκετινγκ, έχουν υιοθετηθεί πολλές προσεγγίσεις για την εξέταση της σχέσης μεταξύ των συμβόλων, των σημείων και του νοήματος τους. Μια εξέχουσα προσέγγιση για τη μελέτη σημείων και συμβόλων είναι η «σημειωτική». Για παράδειγμα, στη σημειωτική θεωρία του Peirce, ένα σύμβολο «αντιπροσωπεύει ένα σημάδι που αναφέρεται στο αντικείμενο που υποδηλώνει από τη φύση έναν κανόνα, συνήθως μια ένωση γενικών ιδεών, που λειτουργεί για να προκαλέσει το σύμβολο να ερμηνεύεται ως αναφορά σε αυτό το αντικείμενο» (1932: 143). Ο Peirce και άλλοι σημειολόγοι αποδίδουν νοήματα σε σημάδια - τα οποία στη συνέχεια γίνονται σύμβολα - σύμφωνα με συγκεκριμένους «κανόνες» (δηλαδή θεσμούς ερμηνείας που ορίζουν τον κοινωνικό τους κόσμο.

Άλλοι σημειωτές βασίζονται επίσης σε αυτήν την άποψη. Για παράδειγμα, ο Nauta (1972) ανέπτυξε ένα πολυεπίπεδο εννοιολογικό πλαίσιο που ονομάζεται «σημειωτικός κύβος», ο οποίος διερευνά σχέσεις σήματος-σηματοδότη, σχέσεις αντικείμενου-αντικείμενου, και σχέσεις ερμηνείας σημάδιών μέσα σε ένα κοινωνικό σύστημα (Mick, 1986). Η συμβολική αλληλεπίδραση επεκτείνει περαιτέρω τη σημειωτική του Πιρς και διερευνά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα προσδίδουν νόημα στις αλληλεπιδράσεις μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, το οποίο με τη σειρά του διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό από τα σύμβολα (Blumer, 1969; Mick, 1986; Solomon, 1983). Αυτή η έρευνα σχετικά με τη συμβολική κατανάλωση στο μάρκετινγκ εξετάζει επίσης τη συμβολική σημασία της χρήσης των διαφόρων επωνυμιών και των προσφορών από τους πελάτες.

Επομένως, μπορεί να περιλαμβάνει έναν τρόπο για την εξερεύνηση του ρόλου των συμβόλων στην συνεκτίμηση αξίας διερευνώντας τη σχέση μεταξύ ενός σημείου (π.χ. φυσική μορφή που παίρνει ένα σύμβολο), που ερμηνεύεται ως νόημα (π.χ. αξιολόγηση της αξίας) και των κανόνων που καθορίζουν αυτήν την ερμηνευτική σχέση. Για παράδειγμα, κατά τη σύλληψη της αγοράς ως συστήματος σημαδιών, οι Venkatesh et al. (2006) επιστούν την προσοχή στις γλωσσικές συμβάσεις σημείων (οι κανόνες ερμηνείας), όπως κοινές εικόνες, αποτελώντας την έννοια (ερμηνεία) των υλικών αντικειμένων και της πραγματικότητας (σημείων) στην περιγραφή της διαδικασίας επικοινωνίας και ανταλλαγής οικονομικής αξίας μεταξύ παραγόντων στην πρακτική κατανάλωσης και μάρκετινγκ (Domegan et al., 2012).

Παρομοίως, υποστηρίζεται ότι τα σημάδια συντονίζουν ρητά τις αλληλεπιδράσεις εντός των οικοσυστημάτων υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πρακτικές συντονίζουν έμμεσα τις διάφορες αλληλεπιδράσεις από τις οποίες προκύπτει η αξία. Οι πρακτικές αυτές χρησιμεύουν ως ένας σημαντικός τρόπος απόδοσης νοήματος σε σημεία και σύμβολα.

Από την άποψη των οικοσυστημικών υπηρεσιών, καθίσταται σαφές ότι προκύπτουν τόσο η συντήρηση όσο και η αξία από την ενσωμάτωση των πόρων (δηλαδή την καθιέρωση ολοκληρωμένων πρακτικών) μεταξύ πολλαπλών δρώντων, οι οποίοι με τη σειρά τους απαιτούν επικοινωνία και συντονισμό (Maglio and Spohrer, 2013). Με αυτόν τον τρόπο, η συνεκτίμηση αξίας είναι αναγκαστικά ένα είδος κοινής δραστηριότητας, το οποίο εξαρτάται από την καθιέρωση αμοιβαίας κατανόησης (δηλαδή θεσμών) για την επίτευξη κοινών στόχων μεταξύ διακριτών οντοτήτων (Clark, 1996). Από την άλλη πλευρά, η αμοιβαία κατανόηση δημιουργείται επίσης, γιατί επιτυγχάνεται μέσω κοινών θεσμικών λογικών που περιλαμβάνουν κοινές εμπειρίες, κοινό εννοιολογικό πλαίσιο και κοινόχρηστες πληροφορίες καθώς και άλλους κοινόχρηστους πόρους (π.χ. γλώσσα).

Για παράδειγμα, η D. Scaraboto και η E. Fischer (2013) διαπίστωσαν ότι οι εύσωμες γυναίκες έχουν αναδιαμορφώσει την αγορά της γυναικείας μόδας βρίνοντας εκτός της παραδοσιακής θεσμικής λογικής που κυριαρχεί στη βιομηχανία μόδας. Σε αυτήν την περίπτωση, ωστόσο, η συνεκτίμηση αξίας επηρεάζεται από άλλους παράγοντες (π.χ. σχεδιαστές μόδας, μέσα μαζικής ενημέρωσης, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έμποροι λιανικής κ.λπ.) που μοιράζονται ή δεν μοιράζονται μια αμοιβαία κατανόηση για την plus size μόδα και συμβάλλουν στην ομαλοποίηση εναλλακτικών απόψεων ομορφιάς και αισθητικών προτύπων.

Από αυτή την άποψη, τα θεσμικά όργανα και επομένως τα σύμβολα έχουν συλλογικό χαρακτήρα και απήχηση και μερικές φορές δεν χρειάζεται να δηλώνεται κάτι ρητά για να επιτευχθεί η κοινή κατανόησή του. Άλλες φορές, χρειάζονται λέξεις για να επικοινωνούν και να συντονίζουν την αλληλεπίδραση ή την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών. Με φόντο τα οικοσυστήματα των υπηρεσιών, τα σύμβολα παίζουν κρίσιμο ρόλο στην οργάνωση και τον συντονισμό των δράσεων που πρέπει να ακολουθηθούν για συγκεκριμένους στόχους. Με απλά λόγια, κοινόχρηστα σύμβολα, ενσωματωμένα σε ευρύτερους θεσμούς, καθοδηγούν την εφαρμογή πρακτικών συμπαραγωγής αξίας - κανονιστική, αντιπροσωπευτική και ολοκληρωμένη (Lusch και Vargo, 2014) - και επιτρέπουν τον αποτελεσματικό συντονισμό των αλληλεπιδράσεων, της επικοινωνίας των πληροφοριών, της ολοκλήρωσης των πόρων και, τελικά, της αξιολόγησης της αξίας.

Τα σύμβολα (ο συνδυασμός σημείων και πρακτικών) συμβάλλουν στο συντονισμό της παροχής και της ανταλλαγής υπηρεσίας και την ανάπτυξη σχέσεων εντός των οικοσυστημάτων υπηρεσιών (Loebler and Lusch, 2013). Συγκεκριμένα, οι κανονιστικές πρακτικές καθοδηγούν τις αλληλεπιδράσεις σε συγκεκριμένα κοινωνικά πλαίσια (Kjellberg and Helgesson, 2006). Για παράδειγμα, παραδίδοντας σε έναν υπάλληλο ταμείου σε ένα μίνι-μάρκετ ένα πακέτο τσίχλες και ένα νόμισμα δολαρίου επιτυγχάνει την αμοιβαία κατανόηση ότι σκοπεύετε να αγοράσετε τσίχλα με τα χρήματα που προσφέρονται, και αυτή η δράση πιθανόν να οδηγήσει στην επίτευξη των αμοιβαίων στόχων της αγοράς και πώληση τσίχλας. Υπάρχουν πολλά που συμβαίνουν σε αυτήν τη συναλλαγή, αλλά το μεγαλύτερο μέρος εξαρτάται από κοινόχρηστες γνώσεις ιστορικού και κοινά φυσικά σύμβολα (π.χ. χειρονομίες), τα οποία περιλαμβάνουν μια θεσμική επεξήγηση, και οι ίδιες οι λέξεις μπορεί να μην είναι απαραίτητες για την ανταλλαγή.

Οι κανονιστικές πρακτικές επηρεάζουν επίσης τις αλληλεπιδράσεις πέρα από μεμονωμένες συναλλαγές και αυτό συχνά αποκαλύπτεται μέσω ευρύτερων θεσμών και συμβολικών εννοιών. Η γεύση, για παράδειγμα, αναγνωρίζεται ως ένα κοινωνικά κατασκευασμένο «σύστημα» που επηρεάζει και επηρεάζεται από το νόμο πρακτικών και αλληλεπίδρασης μεταξύ πολλαπλών παραγόντων, που διαμορφώνει προτιμήσεις, παραστάσεις και αντιλήψεις που σχετίζονται με σύμβολα αγοράς (Arsel and Bean, 2013). Σε αυτή την κατεύθυνση, ο Sandicki και ο Ger (2010) διερευνούν πώς ένα συγκεκριμένο στιγματισμένο σύμβολο, ένα πέπλο, έγινε μοντέρνο και «αποσταθεροποιημένο» ή ομαλοποιήθηκε μέσω της επαναλαμβανόμενης θέσπισης πρακτικών και της επιρροής εναλλακτικές θεσμικές λογικές που σχετίζονται με τη μόδα, τις αγορές και τη θρησκεία.

Η συνεκτίμηση αξίας απαιτεί επίσης την επικοινωνία πληροφοριών, κάτι που σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να μην ισχύει και απαιτεί λεκτικές ενδείξεις, όπως το

παράδειγμα μιας αγοράς τσίχλας παραπάνω. Σε άλλες περιπτώσεις, ωστόσο, ίσως κάποιος χρειαστεί να ζητήσει από έναν υπάλληλο να ανακτήσει ένα αντικείμενο από πίσω από έναν πάγκο. Αυτό θα απαιτούσε τη θέσπιση αντιπροσωπευτικών πρακτικών, όπως η γλώσσα, για την επικοινωνία πληροφοριών – για παράδειγμα, μια χειρονομία προς τα δεξιά και μια υπόδειξη «Χ». Σε αυτήν την περίπτωση, η φράση /υπόδειξη «Χ» σε συνδυασμό με την κίνηση του χεριού δείχνει προς τη θέση των μπαταριών πίσω από τον μετρητή και επικοινωνεί το αίτημά για τον υπάλληλο να φέρει τις συγκεκριμένες μπαταρίες στον πελάτη. Η επίτευξη αυτού του αποτελέσματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από κοινόχρηστες γνώσεις ιστορικού - τόσο το άτομο όσο και ο υπάλληλος πρέπει να μοιραστούν τη γνώση του πού βρίσκονται οι μπαταρίες και του ότι δεν έχουν πρόσβαση στο άτομο - και την απλή προσθήκη μερικών γλωσσικών συμβόλων στις δράσεις και στο πλαίσιο.

Οι αντιπροσωπευτικές πρακτικές και η επικοινωνία των πληροφοριών επεκτείνουν επίσης τον χώρο συνένωσης αξίας πέρα από συγκεκριμένες συναντήσεις ανταλλαγής. Για παράδειγμα, δημιουργούνται αντίστοιχες εμπειρίες στη λιανική πώληση που επικοινωνούν και προτείνουν αξία πέρα από συγκεκριμένα προϊόντα. Η έρευνα του Kozinets et al. (2002) του εμβληματικού καταστήματος ESPN αποκαλύπτει ότι οι χώροι λιανικής χρησιμοποιούνται όχι μόνο για την προώθηση και τη διανομή εμπορευμάτων αλλά και για την επικοινωνία μηνυμάτων σχετικά με μάρκες που αποτυπώνουν τα κοινωνικά και ψυχολογικά οφέλη.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι εταιρείες από μόνες τους δεν υπαγορεύουν τις σχετικές συμβολικές έννοιες σε αυτούς τους κοινωνικούς χώρους. Αντιθέτως, διαπραγματεύονται μέσω αλληλεπιδράσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών μέσω μιας διαδικασίας «διαθεσιμότητας» (Kozinets et al., 2004). Παράλληλα, τα σήματα μάρκας έχουν αναγνωριστεί ως πολύπλοκα συστήματα που αποτελούν συγκεκριμένες μάρκες. Οι Diamond et al. (2009) μελέτησαν διάφορες προοπτικές εντός του brand του American Girl και ανακάλυψαν ότι μέσω συνεχών αλληλεπιδράσεων και διαλόγου (δηλαδή «πολυκατευθυντικής» επικοινωνία) η αξία της μάρκας στο σύνολό της είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της (π.χ. κούκλες, καταστήματα λιανικής, αξεσουάρ κ.λπ.). Έτσι, είναι η συνεχής επικοινωνία πληροφοριών και η εφαρμογή τους σε αντίστοιχες πρακτικές που συμβάλλουν στην αναπαράσταση μιας μάρκας.

Τελικά, για να δημιουργηθεί αξία, οι δρώντες πρέπει να συμμετάσχουν σε ολοκληρωμένες πρακτικές, αντλώντας από πολλές απόψεις - από μια ποικιλία πόρων και συλλογισμών την αξία τους (Maglio και Spohrer, 2013). Συγκεκριμένα, για να επιλέξουν να αλληλεπιδράσουν και να συντονίσουν τη δράση, οι δρώντες πρέπει να

κρίνουν ότι αυτή η αλληλεπίδραση ή την ενσωμάτωση συγκεκριμένων πόρων θα είναι πολύτιμη, αφήνοντάς τα καλύτερα από ό,τι ήταν πριν (Vargo et al., 2008). Επιπλέον, οι δρώντες πρέπει να μοιράζονται τις προσδοκίες για πιθανή αλληλεπίδραση με πολλούς ενδιαφερόμενους. Οι κοινές προσδοκίες πιθανής αξίας απαιτούν προσομοίωση των επιπτώσεων της δράσης στο μέλλον.

Ένας τρόπος προσομοίωσης είναι μέσω συμβολικής συλλογιστικής με αναπαράσταση και ταχεία επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο σύμβολο. Οι Newell και Simon (1976) επισημοποίησαν την περιγραφή των δρώντων που είναι ικανοί για εξελιγμένη συμβολική λογική εισάγοντας την έννοια των συστημάτων φυσικών συμβόλων και απέδειξαν ότι τα συστήματα συμβόλων είναι ισοδύναμα με τις Turing μηχανές, που σημαίνει ότι αρκετά ισχυρές για να διεγείρουν όλες τις άλλες μηχανές (Newell, 1980).

Με αυτό το συλλογισμό, τα συστήματα συμβόλων είναι ισοδύναμα με αποτελεσματικά υπολογιστικά συστήματα που επιτρέπουν και μερικώς αυτοματοποιούν, την ενσωμάτωση αμέτρητων πόρων σε άπειρους συνδυασμούς. Αν και τα σύμβολα δημιουργούνται μέσω κοινών προσδοκιών, εμπειριών και πόρων, το γεγονός αυτό από μόνο του δεν υποδηλώνει ότι η ομοιογένεια μεταξύ των παραγόντων είναι ο κεντρικός σταθεροποιητικός παράγοντας στην υπηρεσία οικοσυστημάτων. Μάλλον, όπως οι Thomas et al. (2013) συζητούν στη μελέτη τους για μια ετερογενή κοινότητα των πόρων. Η εξάρτηση των οποίων από τους πόρους των άλλων κοινοτήτων είναι ένας κεντρικός παράγοντας για την αναμόρφωση των κοινωνικών και συμβολικών συστημάτων. Εξαιτίας αυτού, τα κοινά σύμβολα (δηλ. οι θεσμοί) επαναπροσδιορίζονται, ερμηνεύονται εκ νέου και αποκαθίστανται μέσω της ολοκλήρωσης και της ανταλλαγής πόρων μεταξύ διαφορετικών παραγόντων.

Αν και τα σύμβολα επιτρέπουν τον αποτελεσματικό συντονισμό, την επικοινωνία και την ολοκλήρωση, οι προσπάθειες της συν-δημιουργίας τιμής σχεδόν ποτέ δεν οδηγούν σε τέλεια αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα, η έννοια της κοινής κατανόησης δεν σημαίνει ότι τα σύμβολα έχουν τις ίδιες έννοιες για διαφορετικούς (δηλαδή ετερογενείς) παράγοντες (π.χ. Blomberg, 2008). Αυτό συμβαίνει επειδή κάθε δρων έχει μια μοναδική «κοινωνιοϊστορική» κατανόηση και παρουσιάζει την ανάλυση δικών του αντιλήψεων καθώς αλληλεπιδρά με άλλους δρώντες με διαφορετικές απόψεις. Παρ' όλ' αυτά, τα σύμβολα αποτελούν κεντρικό συστατικό της αξίας συν-δημιουργίας επειδή καθοδηγούν την αξιολόγηση της αξίας και βοηθούν τους φορείς να αξιολογήσουν την πιθανή αξία μελλοντικών αλληλεπιδράσεων. Επιπλέον, επειδή τα σύμβολα μπορούν να καθοδηγήσουν τόσο τις καθοριστικές εσωτερικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, όσο

και το συντονισμό των εξωτερικών διαδικασιών του δρώντος, μοιράζοντας συμβολικές αναπαραστάσεις, μπορούν έτσι παρέχοντας συγκεκριμένες οδηγίες να μειώσουν τις δυνατότητές του και να επηρεάσουν καθοριστικά (θετικά ή αρνητικά) στην συμπεριφορά του σε συγκεκριμένα πλαίσια (συν)δημιουργίας υπηρεσίας.

Με άλλα λόγια, αν και η φαινομενολογική αξία ενός συμβόλου μπορεί να διαφέρει από δρώντα σε δρώντα, οι πρακτικές ή οι συμπεριφορές που σχετίζονται με αυτό το σύμβολο συχνά κοινοποιούνται, διαδίδονται σε ένα ευρύ φάσμα αποδεκτών (Schau et al., 2009).

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Akesson, M. & Skalen, P (2011). *Towards a service-dominant professional identity: An organizational socialization perspective*, Journal of Service Management, Vol 22 Iss: 1 pp. 22-38

Bendapudi, N. and Leone, R.P. (2003), *Psychological implications of customer participation in co-production*, Journal of Marketing, 67(1), pp. 14-28.

Blume, P. (2015). *Data Protection and Privacy Basic Concepts in a Changing World*. Scandinavian Studies In Law. pp. 152-164. Available at:
<http://www.scandinavianlaw.se/pdf/56-7.pdf>

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., and Kay, J. (2009), *The Servitization of Manufacturing: A review of literature and re ection on future challenges*, Journal of Manufacturing Technology Management, 20(5): pp. 547-567.

Blomberg, J. (2008), *Negotiating Meaning of Shared Information in Service System Encounters*, European Management Journal 26: pp 213-22

Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Chesbrough H. (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press Books

Crozet M., Milet E., *Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance*, CEPII Working Paper. Available at:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jems.12211>

Cukier, K. (2010). *A special report on managing information: Data, data everywhere*. The Economist, February 2010. Available at:
<http://www.economist.com/node/15557443>

Domegan, C., Haase, M., Harris, K., et al. (2012) *Value, Value, Symbols and Outcomes*, Marketing Theory 12(2): pp. 207-21.

Edvardsson, B. Tronvoll, B & Gruber, T. (2010). *Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach*, USA, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 39, pp 327-399

Ertimur, B. and Venkatesh, A. (2010) *Opportunism in Co-production: Implications for Value Creation*, Australasian Marketing Journal 18(11): pp 256-63.

Grönroos, C. (2006), *Adopting a service logic for marketing*. Marketing Theory, 6(3), pp. 317- 333.

Heisenberg, D. (2005). *Negotiating privacy: The European Union, the United States and personal data protection*. Boulder, USA: Lynne Rienner Publishers

Holt, D.B. (2004), *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Boston, MA: HarvardBusiness Press.

Mick, D.G. (1986), *Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols and Significance*, Journal of Consumer Research 13(2): pp. 196-213.

Neely, A. (2008), *Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing*, Operations Management Research, 1(2): pp. 103-118.

Ng I., Parry G., Smith L., Maull R. & Briscoe G. (2012), *Transitioning from a Goods-Dominant to a Service-Dominant Logic: Visualising Proposition of RollsRoyce*, Journal of Service Management, Iss 3

Pen˜aloza, L. and Venkatesh, A. (2006), *Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: From Services to the Social Construction of Markets*, Marketing Theory 6: pp. 299-316.

Purtova, N. N. (2011). *Property rights in personal data: A European perspective* Oisterwijk: BOXPress BV. Available at:

https://pure.uvt.nl/ws/files/1312691/Purtova_property16-02-2011.pdf

Ramirez, R. (1999), *Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research*. Strategic Management Journal, Vol. 20, pp. 49-65

Schau, H.J., Albert, M.M.Jr. & Arnould, E.J. (2009), *How Brand Community Practices create Value*. Journal of Marketing, Vol. 73, Iss: 5, pp. 30-51

Scaraboto, D. and Fischer, E. (2013), *Frustrated Fatshionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstream Markets*, Journal of Consumer Research 39(6): pp 1234-57

Vargo, S. & Lusch R.F. (2004). *Evolving to a new dominant logic of marketing*. Journal of Marketing, Vol 68, pp. 1-17

Vargo, Stephen L. (2008). *Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives*, Journal of Service Research Vol 11, Iss: 2, pp. 211-215

Κεφ. 4 Ο νέος τρόπος μάρκετινγκ μέσω της SDL λογικής

4.1 Experiential και relationship μάρκετινγκ (Δεν κάνω απλώς συναλλαγές με τον πελάτη, αλλά χτίζω μια σχέση μαζί του)

Η σημερινή οικονομία είναι αναντίρρητα η οικονομία της εμπειρίας. Στις μέρες μας επικεντρώνονται πολλές εταιρείες στη δημιουργία πολύτιμων και αξέχαστων εμπειριών για τους πελάτες. Το βιωματικό μάρκετινγκ είναι ένας νέος τομέας μάρκετινγκ που εστιάζει στην εμπειρία των πελατών κατά τη χρήση ή αλληλεπίδραση με αγαθά και υπηρεσίες. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ επικεντρώνεται στα προϊόντα, προτάσσει τα οφέλη και στηρίζει τις προωθητικές ενέργειες, αλλά πλέον στο σήμερα, οι καλές εμπειρίες πελατών από ένα προϊόν ή υπηρεσία έχουν τεθεί στο επίκεντρο του μάρκετινγκ.

Η δημιουργία πολύτιμων εμπειριών για τους πελάτες είναι μια νέα πρόκληση για τους εμπόρους. Οι Pine and Gilmore (1998), περιέγραψαν την εξέλιξη της οικονομικής προσφοράς και έκαναν διευκρινίσεις για την ανάπτυξή της. Το πρώτο στάδιο αφορά την ταξινόμηση σχετικά με την αναγκαιότητα των εμπορευμάτων. Στο δεύτερο στάδιο, που ονομάζεται στάδιο προϊόντος, οι εταιρείες ξεκινούν περαιτέρω διαδικασίες για τη μετατροπή αυτών των εμπορευμάτων σε τελικά προϊόντα. Στο τρίτο στάδιο, τα αγαθά που αποτελούνται με τη σειρά τους από άλλα υλικά προϊόντα και άυλες υπηρεσίες συνδυάζονται στο στάδιο που είναι γνωστό ως εξυπηρέτηση.

Το βιωματικό στάδιο είναι το τελευταίο στάδιο μετά την ανάπτυξη των υπηρεσιών. Έτσι οι επιχειρήσεις του 21^{ου} αιώνα επικεντρώνονται στην οικονομία βάσει εμπειριών σε σύγκριση με την οικονομία βάσει υπηρεσιών.

Στον τομέα του μάρκετινγκ, το βιωματικό μάρκετινγκ δεν δίνει μόνο έμφαση στο προϊόν ή στις υπηρεσίες του, αλλά τονίζει εξίσου τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αποκτά όλη την εμπειρία και τη γνώση που χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει τις κατάλληλες εμπειρίες για τους πελάτες της. Ο Schmitt (1999), περιέγραψε το βιωματικό μάρκετινγκ ως την αντίληψη των πελατών για την εταιρεία και μετά την αγορά αγαθών ή υπηρεσιών. Οι δραστηριότητες αντίληψης και εμπειρίας των πελατών μπορεί να ξεκινήσουν μετά την απόκτηση αγαθών ή υπηρεσιών. Καλές εμπειρίες πελατών με το προϊόν ή με τις υπηρεσίες τον ενθαρρύνουν το γεγονός εκείνοι να «επαναγοράσουν» ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Πολλές μελέτες δείχνουν ότι το ίδιο το εμπορικό σήμα, το όνομα, η λέξη, η τιμή και η διαφήμιση επηρεάζουν τις εμπειρίες των πελατών (Ismail,

2011). Η εμπειρία των πελατών είναι ένας συνδυασμός αλληλεπίδρασης του πελάτη με το αντίστοιχο προϊόν ή υπηρεσία που υποκινεί μια αντίδραση, μία αίσθηση και διάφορα συναισθήματα (Verhoef et al., 2009).

Το κύριο θέμα του Experiential marketing είναι η επεξήγηση της σημασίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η μετατροπή του σε φυσικές, άυλες, αξέχαστες εμπειρίες που θα βελτιώσουν το πεδίο εφαρμογής του και που θα υποστηρίξουν τους πελάτες στη νοητική διεργασία που τους οδηγεί στην απόφαση της αγοράς (Williams, 2006). Οι εταιρείες δεν προσφέρουν μόνο προϊόντα αλλά και καλές ή κακές αναμνήσεις, συναισθήματα και εν τέλει ολοκληρωμένες. Οι εταιρείες πρέπει να προσφέρουν στους πελάτες επιτυχημένες εμπειρίες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προκαλέσουν την ικανοποίηση των πελατών τους (VilaLópez & Rodríguez-Molina, 2013).

Το παραδοσιακό μάρκετινγκ θεωρεί τους πελάτες ως ορθολογικούς λήπτες αποφάσεων που σκέφτονται μόνο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά και τα οφέλη του προϊόντος ενώ το βιωματικό μάρκετινγκ θεωρεί τους καταναλωτές λογικά και συναισθηματικά όντα που έχουν πλήρη συνείδηση σχετικά με τις εμπειρίες απόλαυσης που επιλέγουν για τους εαυτούς τους (Schmitt, 1999).

Η εμπειρική αυτή οπτική έχει προσελκύσει σε μεγάλο βαθμό την προσοχή των εμπόρων, επειδή η εμπειρία που σχετίζεται με ένα brand name, μία μάρκα, είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη των στρατηγικών μάρκετινγκ (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).

Οι πέντε αισθήσεις όπως η όραση, η όσφρηση, η ακοή, η αφή και η γεύση δημιουργούν μια αισθητηριακή εμπειρία. Αυτές οι πέντε αισθήσεις μπορεί να δημιουργήσουν μια αισθητηριακή εμπειρία για να παρακινήσουν τους πελάτες. Το experiential μάρκετινγκ μπορεί να επηρεάσει αυτές τις αισθητηριακές εμπειρίες (Schmitt, 1999) καθώς η αίσθηση της εμπειρίας είναι σημαντική για τον επηρεασμό του μυαλού των πελατών σχετικά με τα αγαθά ή τις υπηρεσίες. Το αισθητηριακό μάρκετινγκ κατασκευάζει μια αξία προϊόντος ή υπηρεσίας στο μυαλό του πελάτη ο οποίος αναπτύσσει γνωστική, συμπεριφορική, λογική, συναισθηματική και σχεσιακή προσέγγιση προς το προϊόν ή την υπηρεσία και εν τέλει βοηθά στη δημιουργία μιας αισθητηριακής εμπειρίας για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ή ακόμη και για ολόκληρη την εταιρεία που τα παρέχει.

Εμπειρία αίσθησης: Τα συναισθήματα και οι διαθέσεις σχετίζονται με τα εσωτερικά συναισθήματα. Η αποτελεσματική εμπειρία μπορεί να προκαλέσει την εκδήλωση τέτοιων

θετικών συναισθημάτων και διαθέσεων (Schmitt, 1999) σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία. Τα έντονα συναισθήματα έρχονται σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την κατανάλωση του προϊόντος.

Εμπειρία σκέψης: Ο Schmitt (1999), περιέγραψε ότι η εμπειρία σκέψης είχε ως στόχο να ενθαρρύνει τον πελάτη να σκέφτεται το προϊόν ή την υπηρεσία. Πρόκειται για μια δημιουργική και θεωρητική πρακτική στην οποία οι πελάτες συμμετέχουν στη δημιουργία γνωστικής εμπειρίας για το προϊόν ή την υπηρεσία. Ο σκοπός της εμπειρίας σκέψης είναι να εμπλέξει τους πελάτες για να λάβει η εταιρεία τα θετικά τους σχόλια τους για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Εμπειρία πράξης: Ο Schmitt (1999), περιέγραψε ότι οι πελάτες βελτιώνουν την εμπειρία δράσης τους χρησιμοποιώντας φυσικά τα προϊόντα και έτσι η απτή εμπειρία τους, τους καθοδηγεί να έχουν εναλλακτικές λύσεις επαφών και διαφορετικούς τρόπους ζωής. Η εμπειρία της πράξης βοηθά τους πελάτες να έχουν μια φυσική εμπειρία στο προϊόν, η οποία σχετίζεται με τη συμπεριφορά, το στυλ ζωής οπότε και η πρώτη να βελτιώνεται. Η εμπειρία της πράξης έχει θετικό αντίκτυπο στο να αλλάζει συμπεριφορά των πελατών μακροπρόθεσμα σχετικά με την πρόθεση αγοράς του προϊόν ή της υπηρεσίας της εταιρείας. Η εμπειρία πράξης βοηθά τους πελάτες να δημιουργήσουν εικόνα για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Η σχετική εμπειρία: Η κατάσταση του νου και των συναισθημάτων των ατόμων δεν έχουν σχετική εμπειρία, αλλά σχετίζονται με το κοινωνικό πλαίσιο του ατόμου που συνδέεται με οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία. Τα κοινωνικά πλαίσια των ατόμων όπως το επάγγελμα, η γλώσσα, το φύλο, ο τρόπος ζωής και οι κοινωνικές οντότητες μπορεί να βασίζονται στη σχετική εμπειρία αλλά η γνώση του ατόμου, δεν υπάρχει στη σχετική εμπειρία. Ο Schmitt (1999), υποστήριξε ότι το άτομο είναι μέσα στο κοινωνικό πλαίσιο και η ιδιωτική εξωτερική του κατάσταση σχετίζονται με την εμπειρία. Το σχεσιακό δημιουργεί ισχυρές επαφές και μια εμπειρία ατομικής δράσης, σκέψης και συναισθημάτων του πελάτη σε ένα πολιτιστικό περιβάλλον και κοινωνία. (Yu & Ko, 2012).

Εμπειριακή αξία: Η αντίληψη του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία είτε είναι άμεση αλληλεπίδραση ή έμμεση παρατήρηση αφορά μια βιωματική αξία. Οι πελάτες μπορούν να δημιουργήσουν μια βιωματική αξία χρησιμοποιώντας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). Αν και η μελέτη Wang and Lin (2010) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του βιωματικού μάρκετινγκ και της βιωματικής αξίας και η βιβλιογραφία το υποστηρίζει επίσης. Για τον παραδοσιακό πελάτη η αξία παράγεται μέσω παραγωγικών διαδικασιών που ικανοποιούν τις

παραδοσιακές αποτελεσματικές ιδέες του μάρκετινγκ, αλλά πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι ο πελάτης παίρνει αξία κατά την κατανάλωση και αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Ponsonby & Boyle, 2004).

Για την ικανοποίηση των πελατών, η βιωματική αξία είναι ιδιαίτερα σημαντική. Είναι επίσης σημαντική και για την αγοραστική συμπεριφορά και την πρόθεση πίστης. Ο Chou (2009), υποστήριξε ότι οι καταναλωτές εξετάζονται βάσει της βιωματικής αξίας. Ακριβέστερα μπορούν να εξεταστούν μέσω των διαστάσεων της βιωματικής αξία όπως η εξαιρετική εξυπηρέτηση, η δυνατότητα παιχνιδιού και η αισθητική. Για να αποδειχθεί μοναδική σε σχέση με τους ανταγωνιστές της η εταιρεία πρέπει να παραδώσει τη βιωματική αξία της μάρκας στους πελάτες. Για το λόγο αυτό οφείλει να επικεντρωθεί στην απόδοση των καταναλωτών βάσει της επένδυσης και όχι στην παραδοσιακή αξία ποιότητας και τιμής της υπηρεσίας (Zhang, Dewald & Neiryneck, 2009).

Η επικεντρωμένη στην υπηρεσία άποψη του μάρκετινγκ είναι πελατοκεντρική (Sheth, Sisodia και Sharma 2000) και καθοδηγείται από την αγορά (Day 1999). Αυτό σημαίνει κάτι περισσότερο από το να είναι απλώς προσανατολισμένο στον καταναλωτή. Σημαίνει συνεργασία και μάθηση από τους πελάτες ώστε να είναι προσαρμοσμένοι στο άτομο τους και στις δυναμικές του ανάγκες. Υποδηλώνει μια κυρίαρχη λογική επικεντρωμένη στις υπηρεσίες η οποία ορίζεται από και συν-συνεργάζεται με τον καταναλωτή αντί να ενσωματωθεί στην έξοδο. Ο Haecckel (1999) παρατηρεί ότι οι επιτυχημένες εταιρείες είναι εκείνες που μετακινούνται από την άσκηση «μάρκας και πώλησης» σε μια στρατηγική «αίσθησης και απόκρισης» και αυτό σημαίνει την αυτο-ενίσχυση της κυκλικής «αξίας» και όχι τις γραμμικές αλυσίδες τιμών. Κατά την άποψη της εμπορικής εστίασης του μάρκετινγκ, οι εταιρείες βρίσκονται σε διαδικασία συνεχούς δημιουργίας και δοκιμής υποθέσεων.

Τα αποτελέσματα (π.χ. τα οικονομικά) δεν είναι κάτι που πρέπει να μεγιστοποιείται, αλλά κάτι από το οποίο μπορούν να μάθουν οι επιχειρήσεις καθώς προσπαθούν να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες και μέσα από αυτά να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Έτσι, ένας οργανισμός προσανατολισμένος στην αγορά και εύκολος στο να μαθαίνει (Slater and Narver 1995) είναι συμβατός αν όχι προαπαιτούμενος του μοντέλου με επίκεντρο τις υπηρεσίες.

Διαδραστικότητα, ολοκλήρωση, προσαρμογή και συμπαραγωγή είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας κεντρικής υπηρεσίας και της έμφυτης εστίαση στον πελάτη και τη σχέση αυτή. Ο Davis και ο Manrodt (1996) προσεγγίζουν μια άποψη με επίκεντρο τις υπηρεσίες στη συζήτηση τους για τη διαδικασία αλληλεπίδρασης πελάτη:

Ξεκινούν με «τον διαδραστικό ορισμό του ατομικού προβλήματος του πελάτη. Η ανάπτυξη μιας προσαρμοσμένης λύσης και η παράδοση αυτής της προσαρμοσμένης λύσης στον πελάτη μπορεί να αποτελείται από ένα απτό προϊόν, μια άυλη υπηρεσία ή κάποιο συνδυασμός και των δύο. Είναι σημαντικό όχι απλώς το μείγμα της λύσης (είτε πρόκειται για προϊόν είτε για υπηρεσία), αλλά το ότι ο οργανισμός αλληλεπιδρά με τον πελάτη για να καθορίσει τη συγκεκριμένη ανάγκη και στη συνέχεια αναπτύσσει τη λύση για την κάλυψη της ανάγκης.»

Με αυτό τον τρόπο ενέργειας, πραγματοποιείται όχι μόνο για τον πελάτη, αλλά και σε συνεννόηση με τον πελάτη, αναδύεται η οπτική της «κεντρικότητας της υπηρεσίας». Πρόκειται για ένα μοντέλο βάσει του οποίου είναι αδιαχώριστος αυτός που προσφέρει (και την προσφορά) και του καταναλωτή. Ο Barabba (1995) επεκτείνει την πελατοκεντρική ιδέα στην «ολοκλήρωση της φωνής της αγοράς με τη φωνή της επιχείρησης», και ο Gummesson (2002) προτείνει τον όρο «ισορροπημένη κεντρικότητα», έννοιες που μπορεί να είναι ιδιαίτερα συμβατές με την προοπτική ανταλλαγής υπηρεσιών-για-υπηρεσίες.

Επίσης, προτείνεται ότι η διαδραστική και ολοκληρωμένη άποψη της ανταλλαγής είναι πιο συμβατή με τα άλλα κανονιστικά στοιχεία της έννοιας του μάρκετινγκ. Η ιδέα δηλαδή, ότι όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας ενσωματώνονται στην ανταπόκριση στην αγορά τους και στην ιδέα ότι τα κέρδη προέρχονται από την ικανοποίηση των πελατών (και όχι το πόσες μονάδες εμπορευμάτων πωλήθηκαν) (Kohli and Jaworski 1990). Συγκεκριμένα, αυτή η άποψη ξεκινά από τις ημέρες της προ-βιομηχανικής επανάστασης, όταν οι πάροχοι ήταν κοντά στους πελάτες και εμπλέκονται σε σχέσεις που προσέφεραν εξατομικευμένες υπηρεσίες. Οι Hauser and Clausing (1988) παρατηρούν το ακόλουθο:

«Το μάρκετινγκ, η μηχανική και η κατασκευή ενσωματώθηκαν στο ίδιο άτομο. Αν ένας ιππότης ήθελε πανοπλία, μίλησε απευθείας με τον κατασκευαστή πανοπλίας, ο οποίος μετέφρασε τις επιθυμίες του ιππότη σε ένα προϊόν, οι δύο μπορεί να συζητήσουν το υλικό και τις λεπτομέρειες όπως την κυματοειδή επιφάνεια για μεγαλύτερη αντοχή κάμψης. Μετά το ο θωρακιστής θα σχεδίαζε τη διαδικασία παραγωγής.»

Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, ο Gummesson (1998) προτείνει ότι η έρευνα μάρκετινγκ υπηρεσιών, και η έμφασή της στις σχέσεις και την αλληλεπίδραση, είναι μία από τις δύο «πιο σημαντικές συνεισφορές» στο μάρκετινγκ σχέσεων και η δεύτερη είναι η προσέγγιση δικτύου στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Ας μην ξεχνούμε επίσης, ότι στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ των ΗΠΑ (Berry 1983), ο όρος «σχεσιακό μάρκετινγκ» προήλθε από τη βιβλιογραφία υπηρεσιών (Gronroos 1994).

Παρόλο που το παράδειγμα, είναι επικεντρωμένο στην παραγωγή των αγαθών είναι συμβατό με νεοτερμινιστικά μοντέλα κινούμενων πραγμάτων μέσω χωρικών διαστάσεων (π.χ. διανομή αγαθών), και είναι λιγότερο συμβατό με μοντέλα σχέσεων. Στο ρόλο τους ως μηχανισμών διανομής για την παροχή υπηρεσιών, τα αγαθά μπορεί να είναι καθοριστικά για τις σχέσεις, αλλά αυτά δεν είναι συμβαλλόμενα μέρη στη σχέση, ως άψυχα υλικά ανταλλαγής δεν μπορούν να συνάψουν σχέσεις.

Τα τελευταία 50 χρόνια, το μάρκετινγκ έχει μεταφέρεται από την εστίαση στο προϊόν και στην παραγωγή στην εστίαση στον καταναλωτή, και πιο πρόσφατα από την εστίαση στη οικονομική συναλλαγή στην εστίαση στη σχέση. Ο κοινός παρονομαστής αυτής της πελατοκεντρικής, σχεσιακής εστίασης είναι η άποψη της ανταλλαγής που καθοδηγείται από τα αντιληπτά οφέλη των μεμονωμένων καταναλωτών από τις προσφορές πιθανών συνεργατών ανταλλαγής. Γενικά, οι καταναλωτές δεν χρειάζονται αγαθά, χρειάζονται όμως να εκτελούν ψυχικές και σωματικές δραστηριότητες για δικό τους όφελος και να έχουν οι άλλους να διενεργούν αυτή την ψυχική και σωματική δραστηριότητα για λογαριασμό τους (Gummesson 1995, Kotler 1977) ή να έχουν αγαθά που να βοηθούν με αυτές τις δραστηριότητες. Συνοπτικά, χρειάζονται υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι τουλάχιστον ορισμένες εταιρείες και πελάτες αναζητούν μεμονωμένες συναλλαγές και όχι σχέσεις διαρκείας. Εάν η «σχέση» γίνεται κατανοητή σε αυτές με την περιορισμένη έννοια της πολλαπλής συναλλαγής για μεγάλο χρονικό διάστημα, το επιχείρημα μπορεί να είναι πειστικό. Ωστόσο, ακόμη και στις περιπτώσεις που η εταιρεία το κάνει χωρίς να θέλει εκτεταμένη αλληλεπίδραση ή επαναλαμβανόμενη συναλλαγή, δεν απελευθερώνεται από τον κανονιστικό στόχο της σχετικής προβολής του πελάτη. Ακόμη και σχετικά διακριτές συναλλαγές συνοδεύονται από κοινωνικές, αν όχι νομικές, συμβάσεις (συχνά σχετικά παρατεταμένες) και σιωπηρές, αν δεν εκφράζονται, εγγυήσεις. Είναι υποσχέσεις και διαβεβαιώσεις ότι η σχέση ανταλλαγής θα αποδώσει πολύτιμη παροχή υπηρεσιών, και συχνά όχι μόνο για λίγο, αλλά για παρατεταμένες περιόδους. Οι συμβάσεις αντιπροσωπεύονται τουλάχιστον εν μέρει από την επωνυμία της εταιρείας. Μέρος της αποζημίωσης για την παροχή υπηρεσιών είναι η δημιουργία και η συσσώρευση ιδίων κεφαλαίων (ένας πόρος εκτός ισολογισμού).

Οι πελάτες ενδέχεται επίσης να μην επιθυμούν πολλαπλές διακριτές συναλλαγές. Ωστόσο, ο πελάτης δεν ελευθερώνεται επίσης από τη σχετική συμμετοχή. Ανεξάρτητα από το αν η υπηρεσία παρέχεται διαδραστικά ή έμμεσα από ένα από αγαθό, η αξία παράγεται και στην περίπτωση όλων των υλικών αγαθών, ο πελάτης πρέπει να

αλληλεπιδράσει μαζί τους για κάποια περίοδο που εκτείνεται πέρα από την στιγμή της συναλλαγής.

Σε ένα μοντέλο με επίκεντρο τις υπηρεσίες, οι άνθρωποι είναι και οι δύο στο κέντρο και συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία ανταλλαγής. Αυτό που προηγείται και αυτό που ακολουθεί όσο η εταιρεία εμπλέκεται στη συναλλαγή (βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) με τους πελάτες είναι πιο σημαντικό και από την ίδια τη συναλλαγή. Επειδή, μια κεντροποιημένη προβολή είναι συμμετοχική και δυναμική, η παροχή υπηρεσιών μεγιστοποιείται μέσω μιας διαδικασίας επαναληπτικής μάθησης τόσο από την επιχείρηση όσο και από τον καταναλωτή. Η άποψη προϋποθέτει αναγκαστικά την ύπαρξη αναδυόμενων σχέσεων και εξελισσόμενης δομής (π.χ. σχεσιακοί κανόνες ανταλλαγής που μαθαίνονται μέσω ενίσχυσης με την πάροδο του χρόνου Heide και John 1992). Η προβολή με επίκεντρο την υπηρεσία είναι εγγενώς τόσο καταναλωτική-κεντρική όσο και σχεσιακή.

4.2. Παραδείγματα επιχειρήσεων που επηρεάστηκαν από την SDL λογική (Case studies)

4.2.1 Η περίπτωση του Integrated Mobile Work

Το σημείο εκκίνησης της έρευνας «Integrated Mobile Work» (imow) ήταν η παρατήρηση ότι οι άνθρωποι όλο και περισσότερο χρησιμοποιούν ως χώρους εργασίας χώρους που δεν προορίζονται αρχικά για το σκοπό αυτό. Αυτό «επεκτείνει» τη γενική υπηρεσία κινητικότητας που παρέχεται από τις δημόσιες μεταφορές από ένα νέο στοιχείο: οι μετακινούμενοι εργαζόμενοι και οι επαγγελματίες ταξιδιώτες χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το τρένο ως χώρο εργασίας, και συνεπώς καθίστανται συνδημιουργοί νέων υπηρεσιών. Εκτιμάται ότι στην Ελβετία έως και το 50% του εργατικού δυναμικού διαχειρίζεται την εργασία του με ευελιξία όσον αφορά τον χρόνο και τον τόπο που την εκτελεί (Grote and Staffelbach, 2010).

Οι Ελβετοί μετακινούμενοι, χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τον σιδηρόδρομο ως κύριο μέσο τους μεταφοράς: Το 2012 ο αριθμός τους έφτασε τους 591.000 μετακινούμενους.

Πρόκειται για σημαντική αύξηση σε σύγκριση με τους 327.000 μετακινούμενους το 1990 (Bundesamt für Statistik 2014). Η εταιρεία srf αντέδρασε σε αυτήν την εξέλιξη

όχι μόνο με την επέκταση του σιδηροδρομικού δικτύου, αλλά και επενδύοντας στην υποδομή, για παράδειγμα με την εγκατάσταση πριζών και τη δημιουργία επιχειρηματικών χώρων ή ήσυχων διαμερισμάτων στα τρένα τους. Αλλά πώς θα μπορούσε η προσφορά υπηρεσιών για μετακινούμενους εργαζόμενους στο τρένο να βελτιωθεί; Και πώς θα μπορούσε η γνώση για κινητές συσκευές και πολλές τοποθεσίες να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση και την υποστήριξη της εργασίας με πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό τρόπο;

Αυτά ήταν τα κεντρικά ζητήματα του ερευνητικού προγράμματος που περιέλαβε και την sfr στην έρευνα που έκανε μεταξύ άλλων εκπροσώπων των Ελβετικών εταιρειών που ενδιαφέρονται για την κινητή εργασία το Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών και Τεχνών του Βορειοδυτικού Πανεπιστημίου και το Πανεπιστήμιο της Λουκέρνης Εφαρμοσμένων Επιστημών και Τεχνών.

Για να απαντήσει σε αυτές τις ερωτήσεις, το sfr έπρεπε να αποκτήσει γνώση σχετικά με αυτό το αυξανόμενο τμήμα των πελατών. Η SDL υποστηρίζει την αναζήτηση δυναμικού καινοτομίας θέτοντας το ερώτημα πώς μπορεί να βελτιωθεί η δημιουργία αξίας από κοινού με τους πελάτες (co-creation). Γι' αυτόν τον λόγο, η sfr εστίασε στους μετακινούμενους και τους επαγγελματίες ταξιδιώτες στο ρόλο τους ως συν-δημιουργών, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου εργασίας αυτών των πελατών στο τρένο (π.χ. προετοιμασία συσκέψεων), της χρήσης ηλεκτρονικών φορητών υπολογιστών, κινητών τηλεφώνων και άλλων συσκευών (π.χ. σε εργασία σε laptop παράλληλα με εργασία σε χαρτί) και των συνηθειών τους κατά τη μετακίνηση (π.χ. επιλογή του κατάλληλου μέρους για να καθίσουν και να εργαστούν).

Κατά τη μετάβαση σε ευέλικτη εργασία, οι κινητές μέθοδοι εργασίας είναι ολοένα και πιο σημαντικές. Η επαρκής υποστήριξη και διαχείριση αυτών είναι κεντρική για την απόδοση και την πραγματοποίηση εξοικονόμησης δυνατοτήτων στη διαχείριση εγκαταστάσεων. Το ερευνητικό πρόγραμμα imow πραγματοποιήθηκε μεταξύ Σεπτεμβρίου 2012 και Μαρτίου 2015 και χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη μεθόδων και εργαλείων για τη διάγνωση και το σχεδιασμό επιτυχημένης κινητής εργασίας και των Ελβετικών Βέλτιστων Πρακτικών.

Στο ερευνητικό έργο, χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή κοινότητα πελατών «iworkmobile» με την εμφάνιση και την χρήση ενός ιστότοπου κοινωνικού δικτύου. Επιλέχθηκε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα 33 Ελβετών μετακινούμενων και επιχειρηματιών που ταξιδεύουν τακτικά με το τρένο. Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν μέσω ενός πίνακα πελατών χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο στρατολόγησης για να επιλεγθούν οι επιθυμητοί συμμετέχοντες σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια.

Σημαντικό κριτήριο ήταν η συχνότητα της κινητής εργασίας στο τρένο. Ο κύριος σκοπός της διαδικτυακής κοινότητας ήταν να τεκμηριώσει προβλήματα που προέκυψαν κατά την εργασία στο τρένο και να συλλέξει ιδέες για νέες βελτιωμένες υπηρεσίες, σχεδιασμένες απευθείας από τους πελάτες.

Η διαδικτυακή κοινότητα ήταν ανοιχτή για δύο εβδομάδες και θα μπορούσαν οι ερωτώμενοι να έχουν πρόσβαση μέσω υπολογιστή ή smartphone. Αυτό ήταν ιδιαίτερα σημαντικό καθώς οι συμμετέχοντες ανέφεραν απευθείας από το τρένο ή οπουδήποτε αλλού μια κρίσιμη κατάσταση που αντιμετώπιζαν. Οι συμμετέχοντες δημιούργησαν ένα προσωπικό προφίλ «μετακινούμενου εργαζόμενου», ένα ημερολόγιο δηλαδή για κινητές εμπειρίες εργασίας μέσω δημοσιεύσεων (posts) που κατέγραφα και συνοδευόμενες με φωτογραφίες με τρέχουσες καταστάσεις στα τρένα. Συνέβαλαν σε διαδικτυακές συζητήσεις και συμμετείχαν σε ανταλλαγή λύσεων, όπως η «κατασκευή του μελλοντικού τρένου κινητής εργασίας». Οι συμμετέχοντες μπορούσαν επίσης να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να ξεκινήσουν συζητήσεις μεταξύ τους. Οι δραστηριότητες στην πλατφόρμα εμποτευόταν από έναν από τους δημιουργούς.

Με τη βοήθεια της ανάλυσης περιεχομένου, κατέστη δυνατό να εντοπιστούν τέσσερις βασικές ανάγκες των χρηστών:

- Ησυχία που επιτρέπει τη συγκεντρωμένη εργασία,
- το απόρρητο (εμπιστευτικά δεδομένα και οι τηλεφωνικές κλήσεις δεν πρέπει να εμφανίζονται /να ακούγονται από άλλους),
- εργονομικός σχεδιασμός στο χώρο εργασίας (π.χ. κατάλληλα τραπέζια – επιφάνειες εργασίας) και
- ζητήματα ασφάλειας (π.χ. αντικλεπτικές λύσεις για τον εξοπλισμό εργασίας).

Οι απλοί ταξιδιώτες και οι ταξιδιώτες επαγγελματίες όχι μόνο τεκμηρίωσαν τη συμπεριφορά τους ως χρήστες αλλά και τα προβλήματα στην διαδικτυακή κοινότητα και στη συνέχεια έκαναν τις δικές προτάσεις τους για να λυθούν τα προβλήματα αυτά.

Η μελέτη της περίπτωσης αυτής δείχνει πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η «συν-δημιουργία» και να τεθεί σε εφαρμογή. Αποδείχθηκε ότι η εφαρμογή ενός διαδικτυακού εργαλείου για πελάτες είναι ένα χρήσιμο μέσο για την αναφορά των καθημερινών εμπειριών τους και για τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών σχετικά με την αξία που είναι δυνατόν να αποδώσει μία υπηρεσία κατά την κατανάλωση.

Στη σημερινή περίπλοκη πραγματικότητα, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν συχνά την πρόκληση του προσδιορισμού των «σωστών» αναγκών των πελατών. Οι εταιρείες θα

πρέπει να αλλάξουν την προοπτική που επικεντρώνεται στην καινοτομία στα προϊόντα τους σε μια προοπτική με επίκεντρο τις υπηρεσίες. Όλο και περισσότερο, οι επιτυχημένες καινοτομίες δεν αναπτύσσονται πλέον στα εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης, αλλά είναι λύσεις που προκύπτουν από τη συν-δημιουργία με τους πελάτες. Ένα σημαντική προϋπόθεση για τη βασική κατανόηση του ενεργού ρόλου των πελατών, η συμμετοχή τους συστηματικά και συνεχώς καθ' όλη τη διαδικασία συγκρότησης μιας καινοτομίας (Schäfer, Klammer, 2016).

4.2.2. Twitter

Το Twitter είναι παγκοσμίως γνωστό για την πλατφόρμα που προσφέρει για δημόσια έκφραση, δικτύωση και συνομιλία σε πραγματικό χρόνο. Αναπτύσσοντας ένα θεμελιωδώς νέο τρόπο για τους ανθρώπους να δημιουργούν, να διανέμουν και να ανακαλύπτουν περιεχόμενο, το Twitter «εκδημοκράτισε» τη δημιουργία και τη διανομή περιεχομένου, επιτρέποντας σε οποιαδήποτε φωνή να αντηχήσει σε όλο τον κόσμο αμέσως και χωρίς «φίλτρο».

Το Twitter προσφέρει αυτήν την υπηρεσία σε όλους όσοι δημιουργούν λογαριασμό. Η πλατφόρμα είναι απλώς μια υπηρεσία που διαθέτει τη λειτουργία να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών. Αυτό δείχνει ότι οι πελάτες είναι οι δημιουργοί του περιεχομένου που παράγεται στο Twitter. Το Twitter δεν τείνει να δημιουργεί αξία από μόνο του, αλλά ο πελάτης, ο οποίος είναι ο χρήστης της πλατφόρμας, δημιουργεί την αξία κατά τη χρήση της υπηρεσίας (προοπτική τιμής-χρήσης). Αυτό είναι γίνεται με επικοινωνία με άλλους χρήστες μέσω «tweets».

Το Twitter αναφέρει στη δήλωση αποστολής του ότι ο ρόλος του είναι να παρέχει τη διαδικασία έτσι ώστε «να δώσει σε όλους τη δύναμη να δημιουργούν και να μοιράζονται ιδέες και πληροφορίες αμέσως, χωρίς εμπόδια» (Twitter.com). Αυτό συνεπάγεται ότι χρειάζεται ο καταναλωτής του twitter να διευκολυνθεί προκειμένου να δημιουργηθούν και να μοιραστούν ιδέες και πληροφορίες. Επομένως ο ρόλος της εταιρείας μπορεί να θεωρείται ως διαμεσολαβητής της αξίας. Για να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες πλατφόρμες, το Twitter εμπλέκεται με τους δικούς του πελάτες. Αυτό γίνεται παρέχοντας υπηρεσίες σε εταιρείες που χρησιμοποιούν το twitter στην επιχειρηματική τους στρατηγική, αλλά και έχοντας εξατομικευμένες αλληλεπιδράσεις πελατών.

Με βάση αυτές τις πληροφορίες, η πρόταση αξίας του Twitter μπορεί να δηλωθεί ως κυρίαρχη λογική, λόγω του ρόλου της εταιρείας στη διευκόλυνση και της παροχής

υπηρεσιών σε αυτούς πελάτες, έτσι ώστε ο πελάτης να μπορεί να δημιουργήσει αξία (αξία σε χρήση)

4.2.3 Lays

Η Lays είναι μια ευρέως γνωστή μάρκα, η οποία είναι ηγέτης της αγοράς στα πατατάκια, καθώς δημιουργεί αυτά τα σνακ υψηλής ποιότητας για όλο τον κόσμο. Ο οργανισμός-ομπρέλα ονομάζεται Fritolay. Ωστόσο, η Lays είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνη για την παραγωγή των τσιπς. Η Lays προσφέρει τα πατατάκια σε πολλές διαφορετικές γεύσεις, σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών της. Κατά την ανάλυση του ρόλου των προϊόντων, παρατηρείται ένα αξιοσημείωτο πράγμα. Υπάρχουν πάρα πολλές γεύσεις που μπορούν να επιλέξουν οι πελάτες. Αυτό δείχνει ότι το προϊόν έχει έναν διευκολυντικό ρόλο, διότι οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να συνεργαστούν με το «WitLays» προκειμένου να παράγουν μια νέα γεύση. Για παράδειγμα, η Lay's διοργανώνει «δημιουργία καμπάνιας γεύσης» στις Κάτω Χώρες (<https://www.lays.nl/over-lays>), με ακριβώς αυτόν τον σκοπό.

Ο ρόλος του πελάτη μπορεί να θεωρηθεί συν-δημιουργός ή ακόμη και ως δημιουργός-εμπνευστής των νέων προϊόντων. Όπως περιγράφεται στην προηγούμενη παράγραφο, η Lays οργανώνει εκστρατείες προκειμένου να περιλαμβάνει τον πελάτη στη διαδικασία δημιουργίας προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο το προϊόν μπορεί να διευκολύνει, να καλύψει, να ανταποκριθεί στην ανάγκη του πελάτη.

Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη εταιρεία θέλει να δώσει μια πρόταση αξίας προσανατολισμένη στον πελάτη. Αυτό μπορεί να προέλθει από τις διαφορετικές καμπάνιες στις οποίες οι πελάτες τοποθετούνται σε δεσπίζουσα θέση παίζοντας ενεργό ρόλο. Ο ρόλος της Lays είναι η δημιουργία καναλιών προκειμένου να επικοινωνεί με τους πελάτες και να συνδέεται συναισθηματικά με αυτούς. Αυτό είναι απαραίτητο για την απόκτηση της γνώσης που θα την κατευθύνει στο να επιτύχει να διευκολύνει, να ικανοποιήσει τον πελάτη.

Η πρόταση αξίας της Lays μπορεί να θεωρηθεί ως παράδειγμα λογικής που θέτει στο επίκεντρο την υπηρεσία. Αυτό συμπεραίνεται, λόγω του ενεργού ρόλου των πελατών στη διαδικασία δημιουργίας αξίας και της διευκόλυνσης του ρόλου της εταιρείας.

4.2.4 Apple

Η Apple πωλεί πολλά προϊόντα τεχνολογίας που χαρακτηρίζονται από την ποιότητα, την καινοτομία, την ευκολία στη χρήση και επίσης προϊόντα που μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και παράλληλα να έχουν θερμοούς, πιστούς υποστηρικτές. Για παράδειγμα, η πρόταση αξίας του iPhone ξεκινά ως εξής: «Γιατί δεν υπάρχει τίποτα σαν ένα iPhone» (iphone.com). Και επιπλέον η Apple δηλώνει ότι το iPhone πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από μια συλλογή χαρακτηριστικών.

Κατά την ανάλυση των προϊόντων iPhone, είναι αξιοσημείωτο ότι τα προϊόντα έχουν τόσο ισχυρό ρόλο στην αξία τους. Ωστόσο, τα προϊόντα έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να παρέχουν στους πελάτες μια μαγική εμπειρία και ευκολία στη χρήση. Αυτό δείχνει ότι η αξία δημιουργείται όταν τα προϊόντα χρησιμοποιούνται από τους πελάτες τους (αξία σε χρήση). Στην πρόταση αξίας της Apple δεν είναι σαφές ποιος είναι ο ρόλος που οι πελάτες έχουν. Δεν υπάρχει δυνατότητα για τον καταναλωτή να αξιολογήσει το προϊόν ή αν προτείνει πώς μπορεί να βελτιωθεί το προϊόν. Ωστόσο, τα προϊόντα έχουν ρόλο εξυπηρέτησης για να διευκολύνουν τους πελάτες.

Ο ρόλος της Apple φαίνεται από δύο οπτικές γωνίες πρότασης αξίας. Από τη μία πλευρά, η Apple φαίνεται να είναι ο δημιουργός της αξίας λόγω της περισσότερο ή λιγότερο επικεντρωμένης στα προϊόντα πρότασης. Ωστόσο, η Apple έχει αναπτύξει σχεδόν σε όλες τις χώρες καταστήματα Apple, γεγονός το οποίο έχει έναν διευκολυντικό ρόλο στο να παρέχει στον πελάτη γνώσεις και ενημέρωση ως προς τα προϊόντα της και τελικά να παρέχει στον πελάτη και τις υπηρεσίες που προσφέρονται μέσα από αυτά. Επίσης, εμπλέκει την ίδια την Apple στην διαδικασία δημιουργίας αξίας των πελατών τους, το οποίο απαραίτητο για να κάνει τα προϊόντα εύχρηστα και μοναδικά.

Ωστόσο, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η πρόταση αξίας της Apple δεν είναι πλήρως προσαρμοσμένη στη λογική της υπηρεσίας. Ο πελάτης φαίνεται να μην είναι πλήρως ενσωματωμένος στη διαδικασία δημιουργίας. Αν και το προϊόν κατασκευάζεται για να έχει διευκολυντικό ρόλο στη διαδικασία δημιουργίας αξίας του πελάτη. Ως εκ τούτου, η ιδιαίτερη και μοναδική πρόταση αξίας της Apple έπρεπε να γίνει αντιληπτή πως εστιάζει περισσότερο στην εξυπηρέτηση, προκειμένου να θεωρείται ότι έχει μια SDL προοπτική. Ωστόσο, παραμένει αμφίβολο εάν αυτό έχει πλεονέκτημα για την εταιρεία Apple επί του παρόντος.

4.2.5 Volkswagen

Η εταιρεία της Volkswagen πωλεί οχήματα σε όλο τον κόσμο. Το 2015 παράχθηκαν και πωλήθηκαν περίπου 10 εκατομμύρια αυτοκίνητα (<https://www.statista.com/topics/1574/volkswagen>). Η πρότασης αξίας της μπορεί να συνοψιστεί με τις ακόλουθες λέξεις-κλειδιά: «Ασφάλεια και ανθεκτικότητα». Η γερμανική τεχνολογία θεωρείται διαχρονικά από μεγάλη μερίδα καταναλωτών στιβαρή και αξιόπιστη (<http://en.volkswagen.com/en/produktwelt/das-weltauto.html>).

Κατά την ανάλυση του ρόλου του προϊόντος στη δημιουργία αξίας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η δημιουργία αξίας δεν βασίζεται στην προοπτική τιμής-χρήσης, αλλά στη βάση της προοπτικής αξίας-ανταλλαγής. Από αυτήν την άποψη η Volkswagen είναι ο κύριος δημιουργός της αξίας που δημιουργείται κατά τη διαδικασία κατασκευής. Τα αυτοκίνητα δεν φαίνεται να έχουν «διευκολυντικό» ρόλο στις προτάσεις αξίας τους. Σύμφωνα με τις προτάσεις αξιών της Volkswagen, ο πελάτης μπορεί να θεωρηθεί ως πόρος λειτουργίας και δεν έχει ενεργό ρόλο κατά τη διαδικασία κατασκευής. Ο μοναδικός ρόλος που φαίνεται να έχει ο πελάτης είναι στο τέλος της διαδικασίας παραγωγής όπου το χρώμα και ορισμένα συγκεκριμένα μέρη μπορούν να επιλεγούν από αυτόν και σύμφωνα με το προσωπικό του γούστο.

Η Volkswagen προσπαθεί να έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών κατασκευής και πώλησης οχημάτων, με συγκεκριμένες προδιαγραφές προϊόντος και όχι προσφέροντας υπηρεσίες στους πελάτες της προκειμένου να διευκολυνθούν στις ανάγκες τους.

Μπορεί να δηλωθεί ότι η πρόταση αξίας βασίζεται στη Volkswagen σχετικά με την GDL. Τα οχήματα αντιπροσωπεύονται από την τιμή τους και αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη λογική των κυρίαρχων υπηρεσιών, όπου τα προϊόντα έχουν διευκολυντικό ρόλο στο διαδικασία δημιουργίας αξίας πελατών.

4.2.6 Spotify

Το Spotify είναι μια υπηρεσία ψηφιακής μουσικής που παρέχει πρόσβαση σε εκατομμύρια τραγούδια και μουσικά κομμάτια» από όλο τον κόσμο (Spotify.com). Με το σλόγκαν τους για μουσική είναι ξεκάθαρο ότι θέλουν να προσεγγίσουν κάθε ακροατή

μουσικής με συνηθισμένο ή και όχι γούστο στις μουσικές του επιλογές. Οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν τη δωρεάν έκδοση ή να πληρώσουν για την Premium έκδοση.

Το Spotify προσφέρει στους πελάτες του την «υπηρεσία ροής» τους με το σκοπό να διευκολύνει και να καλύπτει τις ανάγκες τους. Οι πελάτες μπορούν εύκολα να κάνουν αναζήτηση για μουσική, να ελέγξουν τις νεότερες κυκλοφορίες και λίστες αναπαραγωγής ή να ανακαλύψουν νέα μουσική που μπορεί να μη γνώριζαν για παράδειγμα με τη λειτουργία ραδιοφώνου (<https://www.spotify.com/uk>). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά παίζουν ρόλο στη διευκόλυνση της δυναμικής αξίας για τους πελάτες.

Οι πελάτες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην πρόταση αξίας του Spotify. Οι ίδιοι ανάλογα με τις προτιμήσεις τους μπορούν να αξιολογήσουν τη συγκεκριμένη μουσική ή να επιλέξουν ένα συγκεκριμένο είδος. Ως εκ τούτου, ο ρόλος των πελατών μπορεί να θεωρηθεί πολύ ενεργός στη μουσική που η πλατφόρμα Spotify θα συμπεριλάβει προκειμένου να τους παρέχει και με αυτό τον τρόπο ο ρόλος τους παραμένει ενεργός στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Αξιολογούν την υπηρεσία /μουσική όταν χρησιμοποιείται, ως εκ τούτου αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως προοπτική αξίας σε χρήση. Η Spotify ανέπτυξε πολλούς εύκολους τρόπους (ακόμα και με το πάτημα ενός κουμπιού «like») με τους οποίους μπορούν να παραθέσουν οι πελάτες σχόλια σχετικά με την υπηρεσία ροής και την παρεχόμενη μουσική τους.

Η υπηρεσία σε αυτό το πλαίσιο έχει την έννοια του να κάνει κάτι από τον πελάτη και για τον πελάτη, παρέχοντας μια τέλεια λίστα αναπαραγωγής, η οποία εκτιμάται από τον πελάτη της. Ο κεντρικός ρόλος του πελάτη ως δημιουργού αξίας, η διευκόλυνση του ρόλου της εταιρείας και η προοπτική της αξίας στη χρήση παρέχουν αρκετές πληροφορίες για να συμπεράνουμε ότι η πρόταση αξίας του Spotify είναι πλήρως προσαρμοσμένη στην κυρίαρχη λογική της υπηρεσίας (SDL) .

4.2.7 Outfittery

Η εταιρεία Outfittery μπορεί να χαρακτηριστεί ως διαδικτυακό κατάστημα. Η Outfittery ισχυρίζεται ότι είναι μια δωρεάν υπηρεσία που βοηθά τους άντρες να ντύνονται όμορφα παρέχοντάς τους παράλληλα προσωπικές συμβουλές (www.outfittery.com). Προσφέρουν ρούχα με στυλ, από τους στυλίστες τους σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών.

Τα ρούχα που ταιριάζουν με τις προτιμήσεις του πελάτη δεν έχουν τον κεντρικό ρόλο στη δημιουργία αξίας. Η αξία εμφανίζεται όταν ο πελάτης λαμβάνει ένα ένδυμα που έχει σχεδιαστεί ειδικά γι' αυτόν από τους ενδυματολόγους της εταιρείας. Ο πελάτης τότε

έχει ενεργό ρόλο στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Για να αποφασιστεί τι είδους ρούχο χρειάζεται να σχεδιαστεί ο πελάτης πρέπει να δώσει τις προτιμήσεις του σε ότι αφορά το στυλ των ρούχων που επιλέγει και πρέπει να ταξινομήσει τα ρούχα, σύμφωνα με τις προτιμήσεις του. Επομένως ο πελάτης καθορίζει τι έχει αξία και τι όχι για τον ίδιο και για πελάτες με παρόμοιο στυλ ντυσίματος. Ο πελάτης πρέπει επίσης να παρέχει στην Outfittery τις πληροφορίες σχετικά με το μέγεθος των ρούχων του και το μέγεθος των υποδημάτων του.

Η εταιρεία προσφέρει μέσω της χρήσης των προτιμήσεων του πελάτη, μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Η εταιρεία έχει πράγματι διευκολυντικό ρόλο στη δημιουργία αξίας, προσφέροντας ρούχα πλήρως προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών. Η επικοινωνία με τους πελάτες συνεχίζεται και μετά την αγορά των ρούχων (π.χ. βαθμολόγηση ρούχων, καταγραφή κριτικής και συμμετοχή σε έρευνες). Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία αλληλεπιδρά με τον πελάτη για να γνωρίσει τις ανάγκες του όσο γίνεται καλύτερα, έτσι ώστε να τις καλύψει.

Η προοπτική αξίας χρήσης, ο διευκολυντικός ρόλος της εταιρείας και ο ρόλος του πελάτη ως συν-δημιουργού αξίας δείχνει ότι η πρόταση αξίας του Outfittery μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ακόμα παράδειγμα της λογικής Services Dominant Logic.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press Books
- Crozet M., Millet E. (2017), *Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance*. CEPII Working Paper. Available at:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jems.12211>
- Cukier, K. (2010). *A special report on managing information: Data, data everywhere*. The Economist, February 2010. Available at:
<http://www.economist.com/node/15557443>
- Domegan, C., Haase, M., Harris, K., et al. (2012) *Value, Value, Symbols and Outcomes*, Marketing Theory 12(2): pp. 207–21
- Edvardsson, B. Tronvoll, B & Gruber, T. (2010). *Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, USA*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 39, pp 327-399
- Mick, D.G. (1986), *Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols and Significance*, Journal of Consumer Research 13(2): pp. 196-213
- Rafiq, M. and Ahmed, PK (1995), *Χρησιμοποιώντας τα 7P ως ένα γενικό μείγμα μάρκετινγκ: μια διερευνητική έρευνα βρετανικών και ευρωπαϊκών ακαδημαϊκών μάρκετινγκ*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13 No. 9, pp 4-15.
<https://doi.org/10.1108/02634509510097793>
- Schmitt, B. (1999), *Experiential Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), pp 53-67
- Vargo, S. & Lusch R.F. (2004). *Evolving to a new dominant logic of marketing*. *Journal of Marketing*, Vol 68, pp. 1-17

Κεφ. 5 Επίλογος - Συμπεράσματα

Ο τομέας των υπηρεσιών διαχρονικά δημιουργεί αξία στο σύγχρονο άνθρωπο-καταναλωτή παρότι δεν προσφέρει ιδιοκτησία ή κυριότητα σε κάτι, όπως συμβαίνει με ένα υλικό αγαθό. Ωστόσο ο καταναλωτής κατέχει πλέον ιδέες, γνώση, εμπειρίες και ποικίλα συναισθήματα. Με τη διόγκωση του εμπορίου διογκώνονται και οι υπηρεσίες ενώ συρρικνώνεται αισθητά ο μεταποιητικός τομέας. Ακριβώς επειδή είναι διογκωμένος τομέας στον οποίο διακινούνται πολύ μεγάλα ποσά, υπόκειται σε πολύ σκληρό ανταγωνισμό ειδικά ανάμεσα στις επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν άμεσα τις υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό η κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τις δικές της στρατηγικές προκειμένου να επιβιώσει και να καταστεί κερδοφόρα.

Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ώρα που παράγονται και αυτός είναι και ένας λόγος για τον οποίο είναι δύσκολο να αξιολογηθούν ποιοτικά. Οπότε και ο ορισμός μιας υπηρεσίας συναρτάται άμεσα με την αξία που εκείνη προσφέρει στον πελάτη ακριβώς αυτή. Σε κάθε περίπτωση για την απόλαυση της, για τη χρήση της συμμετέχουν μία σειρά στοιχείων άυλων και υλικών, καθώς επίσης και συναισθήματα, εμπειρίες αλλά και άτομα τα οποία συμβάλλουν ταυτόχρονα στη δημιουργία και την κατανάλωσή της αφού όπως περιγράφεται στην παρούσα εργασία, τελικά η υπηρεσία συνοψίζεται σε ένα ολοκληρωμένο βίωμα.

Ο τομέας του marketing προσπάθησε και προσπαθεί να προσδιορίσει και να προβλέψει την πορεία και την κατεύθυνση της ζήτησης των καταναλωτών σε σχέση με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα προκειμένου οι εταιρείες να μπορούν να εκπονήσουν επιτυχείς στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές εξαρτώνται από τα 7Ps δηλαδή το προϊόν ή την υπηρεσία, την τιμή της, την προώθηση που θα τύχει, τα κανάλια διανομής ή τον τόπο που παρέχεται και όλους τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην παροχή μιας υπηρεσίας μέχρι να φτάσει να «καταναλωθεί».

Αναντίρρητα η επανάσταση του διαδικτύου και της τεχνολογίας γενικότερα, άλλαξε άρδην και τη μορφή που έχουν πάρει οι σύγχρονες υπηρεσίες, καθώς γεννήθηκαν νέες ιδέες, νέες ανάγκες, νέες συνθήκες και επομένως και νέες υπηρεσίες. Δημιουργήθηκαν ακόμα και νέες μορφές που αυτές παρέχονται στους καταναλωτές. Για το λόγο αυτό υιοθετήθηκε και ο κανόνας προσωπικών δεδομένων, ώστε να προστατευθούν όσο είναι δυνατόν και οι καταναλωτές από όλες αυτές τις ραγδαίες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα.

Μια από τις πιο σύγχρονες και καινοτόμες προτάσεις του marketing είναι αυτή της λογικής των υπηρεσιών ως κυρίαρχες, η οποία έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή και την οποία έχουν υιοθετήσει πολλές ηγέτιδες εταιρείες σε όλο τον κόσμο. Τα προϊόντα δεν είναι μόνο προϊόντα υλικά αλλά γίνονται αντιληπτά και ως μηχανισμοί διανομής για την παροχή υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό η αξία των προϊόντων ξεπερνά τη συμβατική τους υλική αξία καθώς πλέον βασίζεται στην αξία χρήσης τους. Ωστόσο, η αξία αυτή δεν έχει μόνο οικονομική διάσταση αλλά έχει και νοητικές, αισθητηριακές και ψυχολογικές διαστάσεις αν υποθεθεί ότι αυτές μπορούν να προσμετρηθούν με κάποιο τρόπο.

Αυτή η θωριά αντιλαμβάνεται τα αγαθά ως μέθοδο παροχής υπηρεσιών όπου οι αυτές συνίστανται στη διαδικασία ανταλλαγής αξίας και παραμένουν ως κάτι που ανταλλάσσεται διαχρονικά και πολύ συχνά και κατ' επανάληψη. Παρά την επανάσταση που θεωρείται ότι έφερε αυτή η μέθοδος παροχής αγαθών και υπηρεσιών, υπάρχουν μελέτες που καταδεικνύουν ότι δεν είναι πάντα και κερδοφόρα η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου γι' αυτό πρόκειται για μία μέθοδο που πρέπει να οριοθετείται και να παρακολουθείται.

Συχνά, ωστόσο, οι υπηρεσίες καταφέρνουν να δημιουργούν εξάρτηση των πελατών από την επιχείρηση. Σε αυτό παίζει πολύ μεγάλο ρόλο και ο τύπος της επιχείρησης.

Η SDL (Services Dominant Logic) σε μεγάλο βαθμό αντικαθιστά πια την GDL (Goods Dominant Logic).

Σε κάθε περίπτωση η ύπαρξη της SDL βασίζεται 10 θεμελιώδεις προϋποθέσεις. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Η υπηρεσία είναι η θεμελιώδης βάση της ανταλλαγής
- Η έμμεση ανταλλαγή αποκρύπτει τη θεμελιώδη βάση της ανταλλαγής
- Τα αγαθά είναι ο θεμελιώδης μηχανισμός διανομής για την Παροχή Υπηρεσιών
- Οι λειτουργικοί πόροι είναι η θεμελιώδης πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Όλες οι οικονομίες είναι οικονομίες υπηρεσιών.
- Ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός της αξίας.
- Η επιχείρηση δεν μπορεί να προσφέρει αξία, αλλά μόνο προτάσεις αξίας.
- Μια «υπηρεσιοκεντρική» προβολή είναι εγγενώς προσανατολισμένη στον πελάτη και είναι και σχετική

- Όλοι οι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες μπορούν να ενσωματώσουν πόρους
- Η αξία καθορίζεται πάντα μοναδικά και φαινομενολογικά από τον δικαιούχο.
- Ο καταναλωτής είναι κεντρικός στην SDL καθώς λειτουργεί ως συν-δημιουργός της αξίας και είναι πολύτιμος για την επιχείρηση με μία σειρά τρόπων.

Η SDL εισάγει ένα εμπειρικό και σχεσιακό marketing το οποίο πλέον έχουν υιοθετήσει πολλές ηγέτιδες εταιρείες και στο οποίο συμμετέχουν όλες οι αισθήσεις κι ο νους του πελάτη-καταναλωτή. Μένει μόνο να δούμε τις επόμενες δεκαετίες προς τα πού θα τεθεί το επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες ανά τον κόσμο, αλλά και τις προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν. Ας μην ξεχνάμε ότι ο κόσμος που ζούμε δεν μετριέται μόνο με νούμερα, έρευνες και οικονομικά στοιχεία, αλλά όπως μας έμαθε και η λογική SDL, αυτό που στο τέλος μένει είναι μία εμπειρία και ένα συναίσθημα που κάποιος ή κάτι σε έκανε να αισθανθείς.

