



**Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

**Διπλωματική Εργασία**

**Trade marketing και η ροή της πληροφορίας: η  
σημασία της ανταλλαγής πληροφορίας και της  
τεχνολογίας.**

**Βιτσαροπούλου Δανάη**

**Πειραιάς 2013**

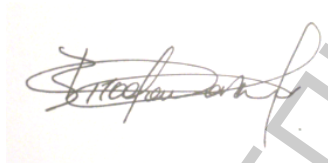
## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Ολική Ποιότητα με τίτλο: «**Trade Marketing και η Ροή Της Πληροφορίας: η σημασία της πληροφορίας και της τεχνολογίας**» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας.



Όνοματεπώνυμο.....ΒΙΤΣΑΡΟΠΟΥΛΟΥ ΔΑΝΑΗ.....

Ημερομηνία ..... 5 - 12 - 2013 .....

## **Ευχαριστίες**

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου που πίστεψαν σε εμένα και μου έδωσαν την ευκαιρία να διανύσω μια ενδιαφέρουσα πορεία στο μεταπτυχιακό. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Μακρή, επιβλέποντα της εργασίας, και τον κ. Τσόγκα μέλος της επιτροπής της εργασίας, που μου στάθηκαν με τις γνώσεις και συμβουλές τους όποτε και αν τους χρειάστηκα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, για της πολύτιμες γνώσεις και παρατηρήσεις τους σχετικά με την εκπόνηση της διπλωματικής, καθώς και την ηθική και ψυχολογική τους συμπαράσταση.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένεια μου που με στηρίζει σε κάθε μου βήμα και τους φίλους μου που πάντα με ενθαρρύνουν να προχωράω μπροστά. Ιδιαίτερα τις φίλες μου Ειρήνη Κεφαλά, Άννα Πελέτη, Έλενα Φαράσογλου που χαράξαμε μαζί αυτή την πορεία.

*Μόνο ένα πράγμα κάνει τα όνειρα αδύνατο να πραγματοποιηθούν. Ο φόβος της αποτυχίας! (Paulo Coelho).* Ξεχωριστά ευχαριστώ την Ειρήνη Αποστολάκη και τον Αλέξανδρο Πελεκάνο που με βοήθησε να πραγματοποιήσω ένα από τα όνειρά μου.

## **Διοικητική Περίληψη(Abstract)**

Ο σκοπός της τρέχουσας εργασίας είναι η εξέταση του ρόλου της πληροφορίας στο trade marketing με στόχο τη δημιουργία ενός εννοιολογικού πλαισίου το οποίο εξηγεί τη σημασία της ανταλλαγής πληροφορίας στην εφοδιαστική αλυσίδα και πως εμπλέκεται σε αυτό η χρήση και η ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Εκτός από τη σχετική βιβλιογραφία, η εργασία αναλύει τη μελέτη περίπτωσης της Procter & Gamble/Wal-Mart καθώς και αυτής της Campbell Soup Company. Οι μελέτες περίπτωσης στο συγκεκριμένο θέμα είναι αρκετά περιορισμένες και ως εκ τούτου υπάρχει έλλειψη εμπειρικής έρευνας. Το εννοιολογικό πλαίσιο βασίστηκε στη θεωρία της εφοδιαστικής αλυσίδας, του trade marketing και της πληροφορίας.

Στα συμπεράσματα της εργασίας διαπιστώνεται ότι οι αβεβαιότητες που προκύπτουν από τις συνθήκες της ζήτησης, τις αλληλεξαρτώμενες λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και την ύπαρξη ευκαιριών παρακινούν τα μέλη της αλυσίδας να εκμεταλλευθούν της ανταλλαγή της πληροφορόρησης. Τα κύρια οφέλη της ανταλλαγής πληροφορόρησης στις εφοδιαστικές αλυσίδες περιλαμβάνουν: την επίτευξη ευκρίνειας στις συμβάσεις, της αποτελεσματικής αντιμετώπισης της αβεβαιότητας της αγοράς, και της διευκόλυνσης του συνδυασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	8
1.0 Trade Marketing	10
1.1 Trade Marketing - Ορισμός	10
1.2 Supply Chain (Εφοδιαστική ροή)	13
1.2.1 Ευθυγράμμιση πελατών και μετόχων	14
1.2.2 Κενά Ευθυγράμμισης	17
1.2.5 Στρατηγική Εφοδιαστικής Αλυσίδας	19
1.3 Trade marketing – Ενδιάμεσοι – Επωνυμία Προϊόντος	23
1.4 Trade Marketing και Οικονομία	24
1.5 Η διαχείριση των Σχέσεων Trade Marketing στους Μη Καταναλωτικούς Κλάδους	28
2.0 Πληροφορία και ο Ρόλος της στο Trade Marketing	32
2.1 Πληροφορία - Ορισμός	32
2.2 Ασύμμετρη Πληροφορία	34
2.3 Ανταλλαγή Πληροφοριών	36
2.4 Χαρακτηρισμός της ανταλλαγής πληροφοριών	42
2.5 Πληροφορία και Εξαγωγική Αλυσίδα Εφοδιασμού	45
2.6 Ανταλλαγή Πληροφορίας	47
2.6.1 Η Έννοια της Ανταλλαγής Πληροφοριών	47
2.6.2 Ορισμός Ανταλλαγής Πληροφοριών	49
2.7 Τύποι Ανταλλαγής Πληροφόρησης	50
2.8 Μέθοδοι Ανταλλαγής	51
2.9 Έρευνα στην Ανταλλαγή Πληροφοριών	53

2.10 Επωφελής Συνεργασία για Όλους	54
3.0 Μεθοδολογία Έρευνας	56
3.1 Μελέτη Περίπτωσης –Ορισμός	56
3.2 Εφαρμογή της Μελέτης Περίπτωσης	56
3.3 Ανάλυση δύο περιπτώσεων	57
3.4 Ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης	58
3.4 Ανάπτυξη ενός Σχεδίου Έρευνας	61
4.0 Πρώτη Μελέτη Περίπτωσης Procter & Gamble και Wal-Mart	63
4.1 Ορισμός Case Study Procter & Gamble – Wal-Mart	63
4.2 Ιστορικό	64
4.3 Ανάλυση Case Study	67
4.4 Ανταλλαγή Πληροφορίας και Διαρκής Αναπλήρωση	69
4.5 Άλλα Οφέλη της Ανταλλαγής Πληροφοριών	72
5.0 Δεύτερη Μελέτη Περίπτωσης Campbell Soup Company	74
5.1 Εταιρική Πληροφόρηση	74
5.2 Συνεχής Ανανέωση Προϊόντων (Continuous Product Replenishment – CPR)	75
5.3 CRP και Campbell Soup	76
6.0 Trade Marketing	78
6.1 Σύλληψη και εναρμόνιση των ανόμοιων σημάτων ζήτησης	81
6.2 Βελτίωση της εφαρμογής της λιανικής και του σχεδιασμού των λογαριασμών (account planning)	82
6.3 Μετάβαση του σχεδιασμού προώθησης από τέχνη σε επιστήμη	83
6.4 Απόκτηση ορατότητας πραγματικού χρόνου στα εμπορικά σχέδια και στα αποτελέσματα προώθησης	84
7.0 Προτάσεις – Ολοκληρωμένο Trade Management/ Marketing	85

Επίλογος

89

Βιβλιογραφία

94

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	Όνομα	Σελίδα
1	Εφοδιαστική Αλυσίδα	11
2	Κατηγοριοποίηση Trade Marketing	12
3	Ευθυγράμμιση Πελατών	16
4	Ροή υλικών και πόρων	17
5	Κενά ευθυγράμμισης & τρόπος αντιμετώπισης	17
6	Αποτελεσματικότητα μάρκετινγκ, logistics & εξυπηρέτηση πελατών	29
7	Απλό πλαίσιο ανάλυσης των επιλογών για την ανταλλαγή πληροφοριών	43
8	Ο Ρόλος της Τεχνολογίας	64
9	Οδός Δεδομένων	68
10	Πυλώνες Λειτουργικότητας	79
11	Διαδικασία Trade Marketing	85



# Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία στοχεύει να μελετήσει το trade marketing σε συνδυασμό με τον ρόλο της πληροφορίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Frazier (1994) οι ερευνητές θα πρέπει «να λάβουν υπόψη τους και να εξηγήσουν εκτενέστερα την έννοια του καναλιού όταν αναπτύσσουν τη θεωρία ...και να εξηγήσουν τα εμπειρικά αποτελέσματα...Οι ερευνητές κάνουν γενικεύσεις και αποτυγχάνουν να επιλύσουν το γεγονός οι προβλέψεις τους να ισχύουν σε συγκεκριμένα συστήματα καναλιών».

Η εργασία ξεκινά με την ανάλυση των εννοιών του trade marketing και του ρόλου του στη σύγχρονη οικονομία.

Στη συνέχεια αναλύεται ο ρόλος της πληροφορίας. Η ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ των μελών ενός καναλιού παρέχει αμοιβαία ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο στις επαυξημένες αξίες του πελάτη και στις δαπάνες της αλυσίδας εφοδιασμού. Τα μέλη της αλυσίδας που θα παραδίδουν έγκαιρα τα προϊόντα τους και τα οποία θα είναι υψηλότερης ποιότητας θα μπορούν να θέσουν υψηλότερες τιμές και να επιτύχουν αυξημένες πωλήσεις (Achimugu, 2005).

Αρκετά παραδείγματα από πρακτικές στον κλάδο, όπως είναι αυτά που αναφέρονται στην παρούσες μελέτες περίπτωσης, της Procter & Gamble/Wal-Mart και της Campbell Soup Company δείχνουν τη θετική επίδραση που έχει η ανταλλαγή πληροφοριών στην απόδοση της αλυσίδας εφοδιασμού. Η Wal-Mart, ένας κολοσσός λιανικής πώλησης, χρησιμοποιεί ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφορίας των δεδομένων των σημείων πώλησης συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων πωλήσεων και αποθήκευσης με τους μεγαλύτερους προμηθευτές της όπως είναι η Procter & Gamble. Ο εντοπισμός των στοιχείων των πωλήσεων δίνει τη δυνατότητα στους προμηθευτές να διαφοροποιήσουν τα δημοφιλή από τα μη δημοφιλή προϊόντα και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα είτε για να αναπληρώσει είτε για να σταματήσει την προμήθεια κάποιων προϊόντων στα καταστήματα λιανικής. Η Campbell Soup ήταν από τους πρώτους που υιοθέτησαν τη συνεχή αναπλήρωση, φορτώνει εμπορεύματα από διάφορες αποθήκες στα κέντρα διανομής των λιανοπωλητών από τα οποία ανεφοδιάζονται τα καταστήματα των λιανοπωλητών.

Οι προμηθευτές μπορούν να μειώσουν το κόστος αποθήκης και να βελτιώσουν τη διαθεσιμότητα των προϊόντων. Για παράδειγμα, η Dell χρησιμοποιεί ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών για να κινητοποιήσει την ικανότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας προκειμένου να παρέχει τη βέλτιστη εξυπηρέτηση στον πελάτη. Η Dell όχι

μόνο ικανοποιεί τους ηλεκτρονικούς αγοραστές αλλά παρέχει επίσης ορατότητα στους προμηθευτές υπό την έννοια ότι μπορούν να βλέπουν τις παραγγελίες των πελατών. Αυτοί οι προμηθευτές είναι σε θέση να δουν τι συστατικά χρειάζεται η Dell και τι θα χρειαστεί. Ως αποτέλεσμα, οι προμηθευτές μπορούν να μειώσουν τα αποθέματα που έχουν στην αποθήκη καθώς και τους χρόνους παράδοσης (Achimugu, 2005).

Η Benetton λαμβάνει ηλεκτρονικά τις παραγγελίες και τα στοιχεία πωλήσεων από εκατοντάδες καταστήματα σε όλο τον κόσμο. Δοκιμάζοντας τα συστήματα κατασκευής και logistics με τους προμηθευτές και τους πελάτες της, η Benetton μπορεί να θέσει στον κλάδο της τους καλύτερους χρόνους παραγγελίας –παράδοσης και σχεδόν τέλειο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Μείωσε επίσης το κόστος από τις χαμένες πωλήσεις και την απαξίωση (Achimugu, 2005).

Η Levi Strauss, άλλη μία επιχείρηση ένδυσης, κεφαλαιοποιεί επίσης την ανταλλαγή πληροφοριών και την μηχανογραφική κοπή των υφασμάτων για να προσαρμόσει τα Τζην της στις ανάγκες των διαφορετικών πελατών της. Με την αύξηση στην προσαρμογή, η Levi Strauss μπορεί να χρεώσει υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της (Achimugu, 2005).

Δεδομένου του σημαντικού ρόλου της ανταλλαγής πληροφορήσης στις βελτιώσεις της απόδοσης, οι Lee et al. (1997a,b) στις έρευνές τους μελέτησαν την ανταλλαγή πληροφοριών στις εφοδιαστικές αλυσίδες από την πλευρά της διαχείρισης λειτουργιών. Οι έρευνες συνεχίστηκαν και ποικίλλουν συμπεριλαμβάνοντας τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές δίνοντας διαφορετική έμφαση στις δομές απόφασης και πληροφορήσης. Παρόλα αυτά, δόθηκε λίγη προσοχή στο να δημιουργηθεί ένας περιεκτικός χαρακτηρισμός της ανταλλαγής πληροφορήσης στις εφοδιαστικές αλυσίδες.

Η παρούσα εργασία μελετά την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ των παραγωγών και των καναλιών διανομής λαμβάνοντας ως βάση τη μελέτη περίπτωσης Procter & Gamble/Wal-Mart και της Campbell Soup Company. Παραθέτοντας έτσι δύο περιπτώσεις σταθμούς στην ανάπτυξη του trade Marketing μια παλαιότερη όπου η τεχνολογία βρισκόταν στα πρώτα βήματα του κύκλου ζωής της και μία πιο πρόσφατη όταν η τεχνολογία πλέον έχει ωριμάσει.

Μετά τις μελέτες περίπτωσης, προτείνονται επίσης λύσεις για τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο trade marketing μεταξύ του παραγωγού και του καναλιού διανομής.

# 1.0 Trade Marketing

## 1.1 Trade Marketing - Ορισμός

Trade marketing είναι η διαδικασία marketing που σχετίζεται με την αύξηση της ζήτησης στη χονδρική και λιανική πώληση, στο επίπεδο του διανομέα και όχι στο επίπεδο των καταναλωτών (Childerhouse et al., 2002). Ωστόσο, είναι αναγκαίο, οι στρατηγικές διαχείρισης της επωνυμίας να είναι τέτοιες έτσι ώστε να καταλήγουν επιτυχημένα στον καταναλωτή. Ένας αγοραστής μπορεί να είναι και ο καταναλωτής και είναι αυτός που προσδιορίζει την αγοραστική δύναμη ενός προϊόντος. Για να εξασφαλιστεί ότι ο λιανοπωλητής προωθεί το προϊόν της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών, η εταιρεία πρέπει να προωθεί το προϊόν της μέσω των εμπόρων της λιανικής πώλησης. Στο trade Marketing μπορεί επίσης να περιλαμβάνονται ενέργειες όπως είναι οι προσφορές προϊόντων ή άλλα οφέλη που να απευθύνονται στους λιανοπωλητές (Godsell, 2004). Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί όμως το γεγονός ότι κατά την εφαρμογή του marketing πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η κερδοφορία, δηλαδή, με άλλα λόγια, να υπάρχει πλήρης ευθυγράμμιση της κερδοφορίας και του marketing.

Το trade marketing είναι πολύ διαφορετικό από το brand marketing. Το trade marketing επικεντρώνεται στο marketing της εφοδιαστικής αλυσίδας αντί των καταναλωτών. Είναι η διαδικασία που περιγράφει πώς προωθούνται από την επιχείρηση τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες στη πελατειακή βάση με τελικό στόχο τους καταναλωτές.

Ωστόσο, μερικές φορές δημιουργείται σύγχυση μεταξύ του σχεδιασμού στρατηγικών πωλήσεων (strategic sales planning) και του trade marketing. Ουσιαστικά, το trade marketing είναι το μέσο που σχετίζεται με την αύξηση της ζήτησης μέσω μιας αλυσίδας προσφοράς, αυτής, των διανομέων, των χονδρέμπορων και λιανέμπορων (Godsell, 2004). Το trade marketing δεν αντικαθιστά το brand marketing αλλά είναι ουσιαστικά μια διαδικασία η οποία δίνει την δυνατότητα στον καταναλωτή να γνωρίσει την επωνυμία μέσω του καναλιού διανομής. Εν ολίγοις, το trade marketing είναι η διαδικασία η οποία διασφαλίζει επαρκή προσφορά για την καταναλωτική ζήτηση η οποία έχει δημιουργηθεί από το brand marketing.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ



Πηγή: Godsell, 2004

Η ουσία του Trade Marketing είναι να βρούμε πώς σκέπτεται ο Retailer (λιανοπωλητής) και να ανακαλύψουμε τι τον παρακινεί. Ακριβώς όπως το marketing των καταναλωτών στοχεύει στον καταναλωτή και χαρτογραφεί τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Αποτελεί στοιχείο του συνολικού marketing που σχετίζεται με τη δημιουργία ζήτησης σε χονδρέμπορους, λιανέμπορους και διανομείς. Για παράδειγμα, κίνητρα που δίδονται σε λιανοπωλητές, όπως είναι η υποστήριξη προώθησης των προϊόντων έχουν, συνήθως, ως αντάλλαγμα τη διάθεση επιπλέον χώρου προβολής (Johnston & Clark, 2005).

Η έκθεση στην αγορά θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών χωρίς, όμως, υπερβολή. Μερικοί από τους ιδανικούς τρόπους διάθεσης προϊόντων στην αγορά είναι: η εντατική διάθεση του μέσω ενός υπεύθυνου και κατάλληλου χονδρέμπορου ή λιανοπωλητή που θα το αποθηκεύσει ή το πουλήσει. Η επιλεκτική διάθεση αφορά στην επιλογή ενός αριθμού μεσαζόντων. Η αποκλειστική διάθεση αφορά στην επιλογή ενός μοναδικού αντιπροσώπου σε μια γεωγραφική περιοχή.

### Κατηγορίες του Trade marketing

Τα συστατικά του trade marketing μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις διαφορετικές ομάδες με βάση το είδος της δραστηριότητας και το είδος του ρόλου της εταιρείας που τις εφαρμόζει. Οι κατηγορίες αυτές μπορεί να διαφέρουν ανά εταιρεία, αλλά ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται σε όλο τον κόσμο περιλαμβάνει διαχωρισμό σε στρατηγικές, λειτουργικές και εφαρμοστικές ομάδες (Piercy, 2002).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ TRADE MARKETING**



Πηγή: Piercy, 2002.

Παραδείγματα περιεχομένου αυτών των κατηγοριών (Piercy, 2002):

Strategic components (Στρατηγική)

- Στρατηγική Εμπορίου
- Απογραφή των πελατών και ταξινόμηση
- Αναλύσεις εμπορίου

Operational components (Λειτουργία)

- Εμπορικό αναπτυξιακό πρόγραμμα
- Πωλήσεις & επιχειρησιακός σχεδιασμός
- Κατηγορία διοίκησης
- Σχεδιασμός εμπορικής κάλυψης κινδύνου
- Εμπορικό επενδυτικό μοντέλο

Executorial component (Εφαρμογή)

- Account management
- Περιφερειακό management
- Προσέγγιση εμπορικών επαφών
- Διαδικασία καλέσματος πελατών

- Εμπορικές εκδηλώσεις και σχέσεις

## 1.2 Supply Chain (Εφοδιαστική ροή)

Οι πελάτες της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain) προέρχονται τόσο από τη χονδρική πώληση (wholesale) όσο και από την λιανική (retail). Το χονδρεμπόριο περιλαμβάνει διάφορους διανομείς, κέντρα διανομής και υπό-διανομείς. Ανάλογα με τον αριθμό των επιπέδων της αλυσίδας εφοδιασμού, αυτά τα μέσα χονδρικής διανομής μπορεί να είναι η απευθείας αγορά (δηλαδή αγορά απευθείας από τους κατασκευαστές) ή έμμεση αγορά (δηλαδή αγορά από άλλους διανομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας). Το κύριο πλεονέκτημα των συναλλαγών με χονδρέμπορους έγκειται στην ικανότητά τους να προωθούν αποτελεσματικά μια ποικιλία προϊόντων, από πολλούς κατασκευαστές, σε μικρές ποσότητες σε πολλά διαφορετικά σημεία λιανικής πώλησης (Attaran & Attaran, 2007).

Το χονδρεμπόριο είναι πολύ σημαντικό στη διαδικασία του marketing. Οι χονδρέμποροι είναι ζωτικής σημασίας κανάλι της εφοδιαστικής ροής. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μόνο χονδρέμπορους για τη πώληση των προϊόντων τους, οι οποίοι, στη συνέχεια τα διαθέτουν σε άλλους μεσάζοντες ή παραγωγούς και όχι στον τελικό καταναλωτή. Τους παρέχεται ένα ποσοστό έκπτωσης από την τελική τιμή διάθεσης, το οποίο εξαρτάται από την πολιτική της τιμολόγησης της επιχείρησης. Το χονδρεμπόριο (**Wholesaling**) επικεντρώνεται σε δραστηριότητες που αφορούν τη πώληση προϊόντων σε λιανέμπορους ή άλλους εμπόρους, ή σε βιομηχανικούς ή άλλους εμπορικούς χρήστες και όχι σε τελικούς καταναλωτές. Το χονδρεμπόριο είναι δραστηριότητα μεσαζόντων. Ο χονδρέμπορος (**Wholesaler**) θα πρέπει **για τους πελάτες του** να (Chen & Paulraj, 2004):

- προβλέπει τις ανάγκες
- αναδιοργανώνει τα αγαθά
- μεριμνά για τα αποθέματα
- διανέμει τα αγαθά
- δέχεται πιστώσεις
- παρέχει πληροφορίες και συμβουλευτικές υπηρεσίες
- εξυπηρετεί τους πελάτες του κατά τη διαδικασία της πώλησης/αγοράς.

Τι πρέπει να κάνει ο χονδρέμπορος για τον παραγωγό-προμηθευτή (Chen & Paulraj, 2004);

- Να αναλάβει μέρος της διαδικασίας πώλησης πχ. Συμμετέχει σε προωθητικά και διαφημιστικά προγράμματα
- Αποθηκεύει προϊόντα, μειώνοντας τα έξοδα αποθήκευσης
- Συμμετέχει στη χρηματοδότηση
- Μειώνει το πιστωτικό ρίσκο
- Παρέχει πληροφορίες για την αγορά.

Ένας χονδρέμπορος μπορεί να εξυπηρετεί λιανέμπορους, τελικούς καταναλωτές καθώς και παραγωγούς. Μερικοί χονδρέμποροι ονομάζονται και «brokers» και ουσιαστικά συμπεριφέρονται σαν περιορισμένης εμπέλειας έμποροι, αντιπρόσωποι (agents) ή χονδρέμποροι με ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση. Ο marketing manager για να επιλέξει τον κατάλληλο χονδρέμπορο θα πρέπει να κατανοήσει τον τύπο της δραστηριότητας του χονδρέμπορου.

### **1.2.1 Ευθυγράμμιση πελατών και μετόχων**

Η ευθυγράμμιση των δυνατοτήτων εφοδιασμού με τα χαρακτηριστικά της ζήτησης εξασφαλίζει ότι ο πελάτης ιεραρχείται πρώτος στην εφοδιαστική αλυσίδα. Αλλά η ευθυγράμμιση των δυνατοτήτων με τις ανάγκες του πελάτη είναι κάτι περισσότερο από την ανταπόκριση στα χαρακτηριστικά της ζήτησης και θα πρέπει να εμπλέξει το σύνολο της επιχείρησης μαζί με την ανταγωνιστική της θέση. Η έννοια της *ευθυγράμμισης των πελατών* ορίζεται ως εξής: είναι η διαδικασία που κάνει συμβατή τη στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη στρατηγική μάρκετινγκ (Cousins et al., 2008).

Κάτι τέτοιο περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση της στρατηγικής τόσο εντός όσο και μεταξύ των εταιρών σε μία εφοδιαστική αλυσίδα και προσφέρει αξία στον πελάτη. Η αξία για τον πελάτη είναι τα αντιλαμβανόμενα οφέλη που αποκτώνται από το προϊόν/υπηρεσία σε σύγκριση με το κόστος της αγοράς. Η απόδοση αξίας στον πελάτη είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση γιατί δεν θα υπήρχε χωρίς τους πελάτες της.

Από την άλλη, η παροχή οικονομικής αξίας στους μετόχους είναι εξίσου σημαντική και αντανακλάται στα διάφορα μεγέθη της επιχείρησης όπως είναι το κέρδος και η ανάπτυξη της αγοράς. Έτσι αναπτύχθηκε η έννοια της ευθυγράμμισης των μετόχων, η οποία ορίζεται ως εξής: η διαδικασία δημιουργίας μίας επιχειρηματικής στρατηγικής η οποία θα είναι συμβατή με λειτουργικές στρατηγικές καθώς και με τις επιχειρηματικές διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξή τους (Powers & Reagan, 2007). Το γεγονός αυτό περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των στρατηγικών και των διαδικασιών τόσο εντός όσο και μεταξύ των εταίρων στην αλυσίδα εφοδιασμού και προσδίδει αξία στους μετόχους.

Η αξία των μετόχων είναι η οικονομική αξία που δημιουργείται για τους μετόχους από τις επιχειρήσεις στις οποίες έχουν επενδύσει. Η ανάπτυξη της αξίας των μετόχων και η κερδοφορία όπως και η μείωση του κόστους, τα πάγια στοιχεία και η αποδοτικότητα του κεφαλαίου αποτελούν τις βασικές κινητήριες δυνάμεις (Laarksonen et al.,2008). Κατ'αυτό τον τρόπο, τα δύο ευρέως χρησιμοποιούμενα μέτρα της αξίας των μετόχων είναι αγοραίας και οικονομικής προστιθέμενης αξίας.

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το δίλημμα εάν θα πρέπει να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στο να δώσουν αξία στους μετόχους ή στους πελάτες. Αυτό που πιστεύεται ευρέως είναι ότι εάν δώσεις αξία στον ένα θα μειωθεί η αξία του άλλου. Είναι σύνηθες όμως να επικρατεί η αξία στον μέτοχο και να χάνονται, κατ'αυτό τον τρόπο, οι ευκαιρίες για συνέργειες.

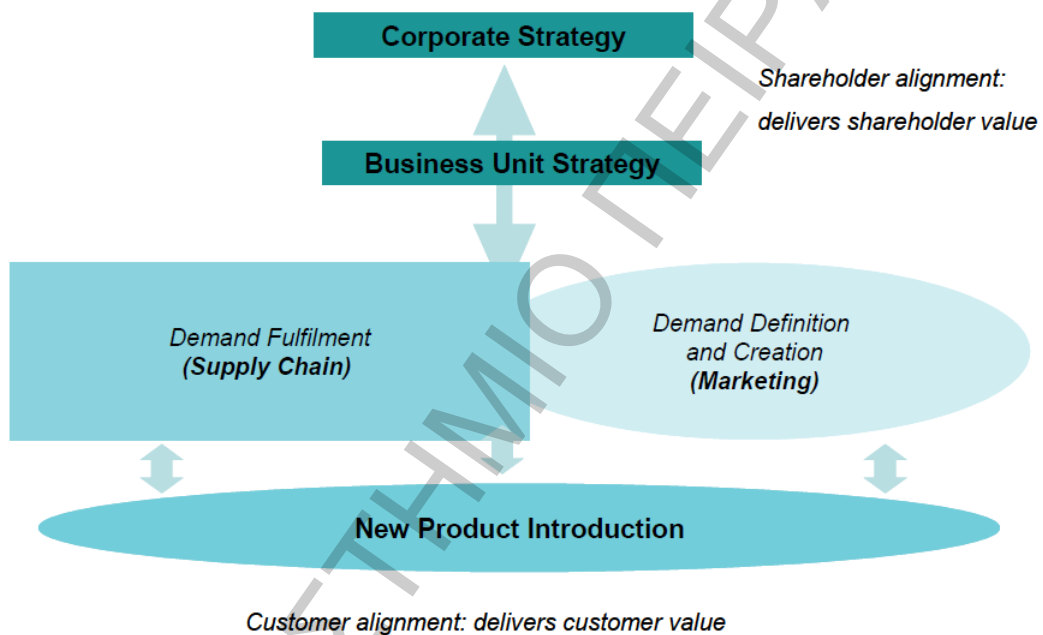
Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας, αν και συνήθως συνδέεται με την απόδοση ανώτερης αξίας στον πελάτη είναι εξίσου σημαντική με την απόδοση αξίας στον μέτοχο. Δίνει τη δυνατότητα παροχής αξιόπιστης εξυπηρέτησης τόσο στα logistics όσο και στον εφοδιασμό, μικρό κόστος αποθήκης και μικρότερους χρόνους πληρωμής. Γι'αυτό το λόγο καλύπτει τις ανάγκες των μετόχων όσον αφορά στην ανάπτυξη των εσόδων, στη μείωση του κόστους λειτουργίας, στην αποτελεσματικότητα των παγίων στοιχείων και του ανθρώπινου κεφαλαίου (Chen & Paulraj, 2004).

«Δημιουργώ» είναι η βασική διαδικασία μίας επιχείρησης, «πηγή» είναι η διαδικασία απόκτησης των συστατικών/πόρων και «παράδοση» είναι η διαδικασία διανομής του τελικού προϊόντος στον πελάτη (η επόμενη διαδικασία). Αυτές οι τρεις διαδικασίες (δημιουργώ, πηγή και παράδοση) συντονίζονται μέσα στο συνολικό σχέδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας (Leonίδου et al.,2006). Εάν το απεικονίσουμε διαγραμματικά το υλικό μεταφέρεται από αριστερά σε δεξιά (από τις πρώτες ύλες στον τελικό καταναλωτή) ενώ οι πόροι μεταφέρονται από δεξιά στα αριστερά. Ολόκληρο το



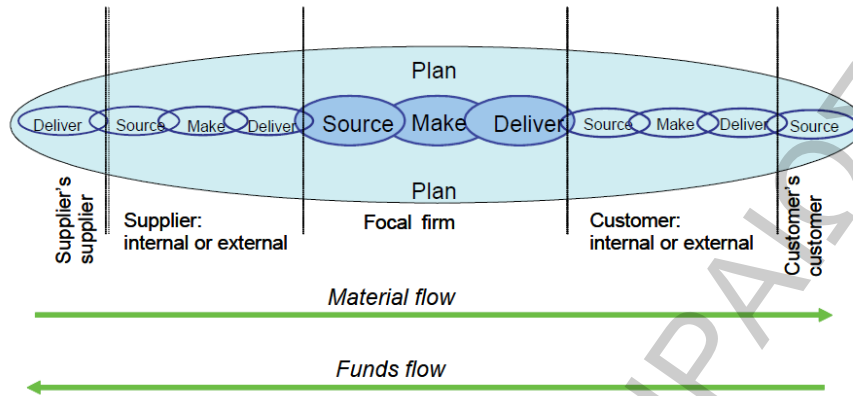
σύστημα καθοδηγείται από τη συμπεριφορά του τελικού καταναλωτή ο οποίος και πληρώνει για τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει η εφοδιαστική αλυσίδα και έτσι δημιουργεί εισόδημα από το οποίο εξαρτώνται όλοι οι εταίροι. Μόνο ο τελικός καταναλωτής είναι ελεύθερος να δράσει με τον τρόπο που θέλει, στη συνέχεια αναλαμβάνει το σύστημα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**



Πηγή: Laarksonen et al., 2008

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΡΟΗ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΡΩΝ**

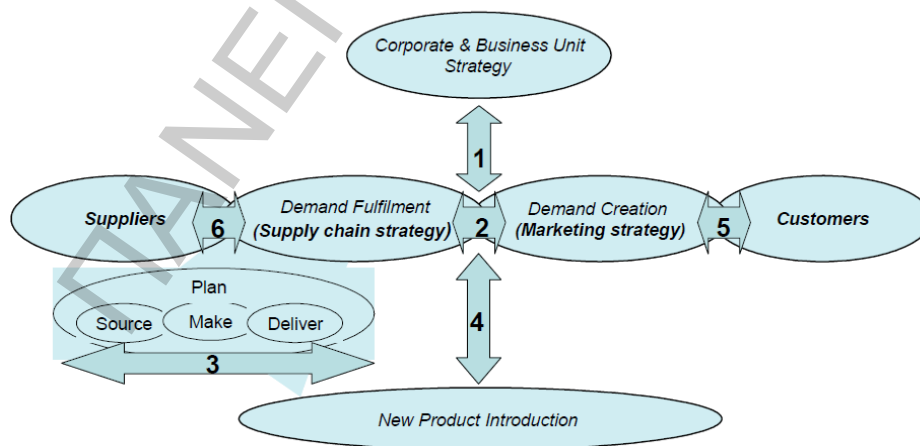


Πηγή: Laarksonen et al., 2008

### 1.2.2 Κενά Ευθυγράμμισης

Πώς όμως μπορεί η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τόσο την αξία του πελάτη όσο και του μετόχου; Το παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζει τα κενά ευθυγράμμισης και τρόπους αντιμετώπισής τους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΚΕΝΑ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ**



Πηγή: Laarksonen et al., 2008

Ένα κενό ευθυγράμμισης προκύπτει όπου υπάρχει ασυνέπεια μεταξύ της στρατηγικής και της διαδικασίας. Η ασυνέπεια αυτή καταλήγει σε απώλεια αξίας τόσο στον πελάτη όσο και στον μέτοχο. Τα κενά ευθυγράμμισης μπορεί να είναι προσανατολισμένα είτε στον πελάτη είτε στον μέτοχο όπως δείχνουν τα οριζόντια βέλη του παραπάνω διαγράμματος (για τον πελάτη) και τα κάθετα (για τον μέτοχο) (Powers & Reagan, 2007).

Τα κενά ευθυγράμμισης ορίζονται ως ακολούθως (Chatterjee & Ravichandran, 2007):

**Κενό 1** = κενό στρατηγικής μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και των διαφόρων λειτουργικών στρατηγικών που περικλείονται από τη στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας και της στρατηγικής μάρκετινγκ.

**Κενό 2** = το κενό εκπλήρωσης – δημιουργίας της ζήτησης μεταξύ της στρατηγικής μάρκετινγκ και της εφοδιαστικής αλυσίδας.

**Κενό 3** = τα κενά της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας μεταξύ των διαδικασιών του σχεδίου, της πηγής, της δημιουργίας και της διανομής.

**Κενό 4** = το κενό της διαδικασίας εισαγωγής νέου προϊόντος και της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας και του μάρκετινγκ.

**Κενό 5** = το κενό της αξίας του πελάτη μεταξύ των αναγκών του πελάτη και της στρατηγικής και των διαδικασιών της επιχείρησης.

**Κενό 6**= το κενό του προμηθευτή μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης και των στρατηγικών και διαδικασιών του προμηθευτή.

Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας επικεντρώνεται στην εκπλήρωση της ζήτησης.

### 1.2.5 Στρατηγική Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Για τη δημιουργία στρατηγικής εφοδιαστικής αλυσίδας προτείνεται το ακόλουθο σχέδιο των πέντε βημάτων, όπου τα βήματα ένα έως τρία εξετάζουν τη συνολική στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας ενώ τα τελευταία δύο βήματα εξετάζουν το πώς η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας καλύπτει τις ανάγκες των πελατών (Cheng et al., 2008).

**Βήμα 1:** Ορισμός των βασικών διαστάσεων της διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σύμφωνα με τον Christopher (1998) η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι «η διαχείριση των ανάντη και κατόντη σχέσεων με τους προμηθευτές και τους καταναλωτές για την απόδοση υψηλής αξίας στον πελάτη με το λιγότερο δυνατό κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα. Εκτός από τη διαχείριση σχέσεων, η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας αφορά στην ενσωμάτωση των επιχειρηματικών διαδικασιών μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Γι'αυτό οι Harrison & van Hoek (2005) ορίζουν τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας ως «τον σχεδιασμό και συντονισμό όλων των διαδικασιών που συνδέουν τους εταίρους σε μία εφοδιαστική αλυσίδα προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή.»

Οι βασικές διαστάσεις του σκοπού, των στόχων και της στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι χρήσιμες όταν καθορίζεται η σημασία της για μία επιχείρηση (Cousins et al., 2008):

- Ο σκοπός της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρεται στα επιλεγμένα πεδία της ιδιοκτησίας, του ελέγχου και της επιρροής της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης. Μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να επιτρέψει στην αλυσίδα εφοδιασμού της να διαχειριστεί –όλω ή εν μέρει- τις διαδικασίες «σχεδίου, πηγής, δημιουργίας και διανομής μέσα σε επιλεγμένες γεωγραφικές περιοχές. Από την άλλη, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να επεκτείνει τις δικές της διαδικασίες και να μπει στις λειτουργίες του προμηθευτή ή του πελάτη. Οι πράξεις αυτές επηρεάζουν το πεδίο της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης.
- Οι στόχοι της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρονται στους λειτουργικούς στόχους όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η αξιοπιστία παράδοσης, η ανταπόκριση της παράδοσης (ταχύτητα) καθώς και η ευελιξία της.

- Η στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελείται από μία σειρά αρχών, διαδικασιών και σχεδίων δράσης που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορεί να εφαρμόσουν απλές, ευκίνητες ή υβριδικές στρατηγικές. Στο επίπεδο σχεδιασμού, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει μία στρατηγική από τη δημιουργία στην παραγγελία ενώ μία άλλη μπορεί να επιλέξει μία στρατηγική από τη δημιουργία στην αποθήκευση ή ένα υβρίδιο των παραπάνω στρατηγικών. Μία επιχείρηση μπορεί επίσης να προμηθεύσει τα προϊόντα της σε τακτές παραδόσεις ή σε συνεχείς. Οι επιχειρήσεις έχουν τις δικές τους αντιλήψεις σχετικά με τον σκοπό και τη σημασία της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και γι'αυτό το λόγο έχουν διαφορετικές στρατηγικές αλλά και διαφορετικούς στόχους για την εφοδιαστική αλυσίδα. Παραδείγματα των ορισμών της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας από διαφορετικές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση «στη διαχείριση των προμηθειών και των προμηθευτών», τη διαχείριση των εξερχόμενων logistics και τον «σχεδιασμό της παραγωγής και της διανομής». Οι διαφορετικές απόψεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας καθοδηγούν το πεδίο εφαρμογής των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και γι'αυτό επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την παροχή αξίας στον καταναλωτή και την ευθυγράμμιση μεταξύ διαφορετικών διαδικασιών εφοδιαστικής αλυσίδας. Υπάρχει ανάγκη διευκρίνησης της σημασίας της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, του σκοπού της, των στόχων και των στρατηγικών της μέσα σε μία επιχείρηση.

## **Βήμα 2:** Καθορισμός των παραγόντων διαφοροποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας

Στο επόμενο επίπεδο, οι στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να ειπωθούν αναφορικά με κάθε διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας (σχεδιασμός, πηγή, δημιουργία, διανομή) και τη διαδικασία εισαγωγής νέου προϊόντος. Για κάθε διαδικασία εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να υπάρχουν ήδη διαφορετικές στρατηγικές οι οποίες είναι διαφοροποιημένες από συγκεκριμένους παράγοντες. Η διαφοροποίηση της στρατηγικής είναι ο παράγοντας ο οποίος οδηγεί μία επιχείρηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς με διαφορετικές στρατηγικές. Αναφέρεται σε έναν (ή περισσότερους) παράγοντες της αλυσίδας εφοδιασμού που χρησιμοποιούνται για να αποφασισθούν οι ανάγκες των διαφορετικών στρατηγικών της αλυσίδας εφοδιασμού παρέχοντας, συνήθως, σε δύο πελατειακές ή προϊόντικές ομάδες την κατάλληλη εξυπηρέτηση (Duffy, 2008). Παραδείγματα των παραγόντων διαφοροποίησης είναι το κόστος, ο χρόνος, ο τύπος του υλικού, ο τύπος πελάτη, η

εξάρτηση από τον όγκο συναλλαγών, η αβεβαιότητα της ζήτησης και η σταθερότητα της προσφοράς. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να προμηθεύσει προϊόντα σε δύο πολύ συγκεκριμένες ομάδες πελατών, μία με υψηλά προβλέψιμη ζήτηση και μία άλλη με υψηλό βαθμό μη προβλεψιμότητας. Η αβεβαιότητα της ζήτησης είναι ο παράγοντας διαφοροποίησης όταν υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας (για παράδειγμα μία απλή στρατηγική για προβλέψιμη ζήτηση και μία ευέλικτη στρατηγική για αβέβαιη ζήτηση).

### **Βήμα 3:** Ορισμός των κυρίαρχων στρατηγικών της εφοδιαστικής αλυσίδας

Μεταξύ των διαφορετικών στρατηγικών για κάθε διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας, υπάρχουν μία ή δύο που είναι κυρίαρχες. Κάποιες επιχειρήσεις λειτουργούν με αρκετές στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά μία από αυτές είναι αυτή που επικρατεί. Συνήθως είναι αυτή που εξυπηρετεί τους περισσότερους πελάτες ενώ μπορεί να υπάρχουν δευτερεύουσες στρατηγικές που μπορεί να διαφέρουν ή είναι παραλλαγή της κυρίαρχης στρατηγικής.

Οι τέσσερις πιθανές στρατηγικές είναι (Duffy, 2008):

- **Συνεχής ανανέωση:** στόχος είναι να ανανεώσει ότι έχει αγοραστεί μέσω συχνών και τακτικών προμηθειών. Ταιριάζει για προϊόντα τα οποία πωλούνται σε προβλέψιμη ζήτηση με σταθερούς βαθμούς ζήτησης. Τα καταναλωτικά αγαθά και τα συστατικά που προμηθεύονται just-in-time αποτελούν παραδείγματα όπου οι στρατηγικές συνεχούς ανανέωσης χρησιμοποιούνται περισσότερο συχνά.
- **Απλή (σχεδιάζω και εκτελώ):** έχει ως στόχο την απόκτηση των πιο αποτελεσματικών μεθόδων παραγωγής και διανομής μειώνοντας τα απόβλητα στο σύστημα. Από τη στιγμή που η ζήτηση είναι γνωστή ή προκαθορισμένη εκ των προτέρων, τα προϊόντα σχεδιάζονται και φτιάχνονται σε αποτελεσματικές παρτίδες για να ανταποκριθούν στις παραγγελίες των πελατών. Κατ' αυτό τον τρόπο δεν υπάρχουν απώλειες και αποθεματικά, τουλάχιστον των εισερχόμενων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η στρατηγική, παρόλα αυτά είναι επιρρεπής σε υπερβολικά αποθεματικά των εξερχόμενων τελικών προϊόντων. Τα προϊόντα π.χ. αυτοκινήτου που είναι μεγάλου όγκου παράγονται μέσω της στρατηγικής αυτής.

- **Αναβολή (καθυστερημένη διαμόρφωση):** έχει ως στόχο την αναβολή της τελικής συναρμολόγησης, υποσυναρμολόγησης ή διαμόρφωσης των προϊόντων μέχρι να γίνει γνωστή η παραγγελία του πελάτη. Αυτή είναι κατάλληλη για προϊόντικές οικογένειες με υψηλή αβεβαιότητα ζήτησης. Η αναβολή είναι πιθανή γιατί ο χρόνος εκτέλεσης των παραγγελιών είναι αρκετά μεγάλος για να ανταποκριθεί κάποιος. Όσο πιο σύντομος είναι ο χρόνος εκτέλεσης τόσο μεγαλύτερη αναβολή μπορεί να επιτευχθεί.
- **Ευκίνητη (αντιδρώ και εκτελώ):** στοχεύει να αντιμετωπίσει την αβέβαιη και υψηλά μεταβλητή ζήτηση, όπου οι πελάτες παρόλα αυτά χρειάζονται μικρότερους χρόνους εκτέλεσης των παραγγελιών. Η στρατηγική δίνει προτεραιότητα στην επένδυση σε μικρότερους χρόνους παράδοσης και δημιουργεί διαδικασίες που μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στην ευμετάβλητη ζήτηση. Μία επιχείρηση μπορεί να συνδυάσει δύο ή τρεις από τις παραπάνω στρατηγικές.

**Βήμα 4:** Αξιολόγηση των στρατηγικών της εφοδιαστικής αλυσίδας στο χάρτη του οδηγού της αλυσίδας εφοδιασμού

Το προηγούμενο βήμα καθόρισε τις κυρίαρχες στρατηγικές της αλυσίδας εφοδιασμού για κάθε διαδικασία της αλυσίδας εφοδιασμού. Το τέταρτο βήμα μας δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησης των τρεχουσών κυρίαρχων στρατηγικών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με την ζήτηση και την εξυπηρέτηση.

**Βήμα 5:** Αξιολόγηση του βαθμού ευθυγράμμισης των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας

Στο βήμα αυτό γίνεται σύγκριση του «χώρου των αναγκών του πελάτη» με τις τρέχουσες κυρίαρχες στρατηγικές της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας και ορίζεται εάν οι στρατηγικές της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας βρίσκονται μέσα σε αυτό τον χώρο. Οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας που βρίσκονται εκτός του «χώρου των αναγκών του πελάτη» δεν ευθυγραμμίζονται με τις περισσότερες ανάγκες των πελατών.

Στη συνέχεια πρέπει να γίνει σύγκριση του σχετικού εντοπισμού των στρατηγικών της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας (σχέδιο, πηγή, δημιουργία και διανομή) για να οριστεί εάν βρίσκονται στην ίδια περιοχή στο χάρτη της εφοδιαστικής αλυσίδας (Davenport & Brook, 2007). Μία μεγάλη απόσταση μεταξύ των δύο στρατηγικών

επεξεργασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας υποδηλώνει ότι οι δύο αυτές στρατηγικές δεν ευθυγραμμίζονται.

### **1.3 Trade marketing – Ενδιάμεσοι – Επωνυμία Προϊόντος**

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας στο trade marketing αναφέρεται κυρίως στον κλάδο των καταναλωτικών αγαθών. Στον κλάδο αυτό οι παραγωγοί πρέπει να μάθουν να ζουν με την ολοένα και αυξανόμενη δύναμη των ενδιάμεσων που είναι τα σούπερ μάρκετ. Οι Stem & Reve (1980) πιστεύουν ότι η καναλική δυάδα επηρεάζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στην εξωτερική οικονομία και από την κατανομή της εξουσίας μέσα στο κανάλι αλλά και από την άσκηση εξουσίας από τους εμπλεκόμενους.

Ο Davis (2006) περιγράφει αυτή την κατάσταση ως «τραμπάλα»: ο κατασκευαστής χρησιμοποιεί τη δύναμη της επωνυμίας ενώ ο λιανοπωλητής χρησιμοποιεί την αγοραστική του δύναμη και την απειλή απομάκρυνσης από το κατάστημά του της επωνυμίας. Αντιπαραθέτει αυτή την άποψη με την προσέγγιση που βασίζεται στη συνεργασία, δηλαδή με άλλα λόγια, το «παράδειγμα συνεργασίας» σημειώνοντας ότι αυτό είναι «θεμελιωδώς διαφορετικό από εκείνο που λαμβάνεται στη διαχείριση των σχέσεων». Ωστόσο, ο Buttle (1996) σχολιάζει ότι ενώ αυτό το νέο παράδειγμα κερδίζει έδαφος «υπάρχουν πολύ λίγα στοιχεία σχετικά με την αναδιανομή του κέρδους». Ο Kumar (1997) ισχυρίζεται ότι, μέσω της ενοποίησης, της τεχνολογικής επιτήδευσης και των καινοτόμων τύπων καταστημάτων, οι λιανοπωλητές έχουν γίνει «οι κινητήριες δυνάμεις της αγοράς» και έχουν «επαναπροσδιορίσει τους κανόνες εμπλοκής με τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές και αναμορφώνουν την αλυσίδα αξίας.

Το γεγονός ότι αυτή η επανάσταση στο λιανικό εμπόριο επηρεάζει πλέον τις αγορές στο Ηνωμένο Βασίλειο σημαίνει ότι οι μέχρι σήμερα αρκετά ικανοποιημένοι κατασκευαστές/παραγωγοί είναι υποχρεωμένοι να αναζητούν νέους τρόπους για να προσθέσουν αξία στους εμπορικούς πελάτες τους. Μία περαιτέρω παρατήρηση ότι ο τυπικός τελικός καταναλωτής δεν είναι κατ'ανάγκην πιστός στην επωνυμία σημαίνει ότι οι παραγωγοί εμπορευμάτων που μοιάζουν με προϊόντα δεν μπορούν απαραίτητα να χρησιμοποιήσουν τη δύναμη της επωνυμίας στις διαπραγματεύσεις τους με το εμπορικό κανάλι.



## 1.4 Trade Marketing και Οικονομία

Τα χρήματα που δαπανώνται στο μάρκετινγκ σε παγκόσμια βάση είναι περισσότερα από \$ 1,4 τρισεκατομμύρια δολάρια. Σύμφωνα με την Deloitte (2008), σχεδόν ένα τρίτο από τα χρήματα αυτά δαπανώνται για προωθητικές ενέργειες (trade promotion). Εάν προσθέσουμε σε αυτά το ποσό που δαπανούν απευθείας οι παραγωγοί στην προώθηση για τους καταναλωτές π.χ. κουπόνια αλλά και η αυξανόμενη διαφήμιση στο Διαδίκτυο και οι οποίες σχετίζονται με τη χρηματοδότηση στην προώθηση του καναλιού διανομής έχουμε άλλο ένα περίπου \$1 τρισεκατομμύριο δολάρια.

Οι δύο πραγματικοί κινητήριοι μοχλοί αύξησης των δαπανών του εμπορίου είναι (AMR Research, 2009):

- 1) όλο και πιο εκλεπτυσμένοι καταναλωτές
- 2) μαζικοί αλλά στερημένοι από πόρους λιανοπωλητές οι οποίοι θα πρέπει να καλύψουν έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό μορφοτύπων και καναλιών.

Οι καταναλωτές αλλάζουν επωνυμίες, λιανοπωλητές και κανάλια περισσότερο από ποτέ:

- 68% αλλάζει επωνυμίες. Μόνο 5% είναι πιστό σε μία επωνυμία.
- 75% ψωνίζουν σε πέντε ή περισσότερα κανάλια. Μόνο το 26% είναι πιστοί σε έναν συγκεκριμένο λιανοπωλητή.

Μια νέα "λιτή" συμπεριφορά αναδεικνύεται με την οικονομική ύφεση, έτσι ώστε οι αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με την αξία να αλλάζουν. Τα κοινωνικά δίκτυα εμφανίζονται ως «πηγή της αλήθειας» για τις επωνυμίες, τροφοδοτώντας ακόμα περισσότερο την αλλαγή της επωνυμίας (Deloitte, 2008).

Στην ουσία, ο καταναλωτής έχει ωριμάσει και αυτή η ωριμότητα δημιουργεί ένα πιο δύσκολο έργο τόσο για τους παραγωγούς όσο και για τους μεταπωλητές αναφορικά με την προσέλκυση και διατήρηση ενός πιστού καταναλωτικού κοινού.

Σύμφωνα με μία έρευνα που διενεργήθηκε το Φεβρουάριο 2009, η AMR Research (2009) επεσήμανε ότι από τις αρχές του 2008, το 40% των αποφάσεων που λαμβάνει ο αγοραστής έλαβαν χώρα «στο ράφι». Το 2009 μόνο το 24% των αγοραστικών αποφάσεων λήφθηκε στο ράφι. Οι λιανοπωλητές και οι παραγωγοί διαφέρουν στις απόψεις τους σχετικά με το που θα πρέπει να γίνονται οι δαπάνες

εμπορίου. Οι καταναλωτές, από την άλλη, ερευνούν, σχεδιάζουν και διενεργούν τις αγορές τους περισσότερο στρατηγικά λόγω της ύφεσης στην οικονομία, επηρεάζοντας δραματικά την επίδραση της εμπορικής προώθησης.

Οι λιανοπωλητές συνεχίζουν να προβαίνουν σε συγχωνεύσεις προκειμένου να αυξήσουν τη δύναμή τους. Στο εν τω μεταξύ, οι επιχειρησιακές αποτυχίες γίνονται όλο και πιο κοινές λόγω του έντονου ανταγωνισμού και της κακής οικονομικής κατάστασης (Fung et al., 2007). Πολλοί παραγωγοί καταναλωτικών προϊόντων εξυπηρετούν, σήμερα, μόνο μερικούς λιανοπωλητές.

Λόγω της ενισχυμένης παρουσίας τους στην αγοραστική εμπειρία του καταναλωτή, πολλοί λιανοπωλητές επένδυσαν στην εικόνα της δικής τους επωνυμίας, επέκτειναν την προϊοντική σειρά με τη δική τους επωνυμία και εφάρμοσαν στρατηγικές μάρκετινγκ των αγοραστών κατά συνέπεια όλα αυτά επηρεάζουν αρνητικά τις καταναλωτικές επωνυμίες.

Όμως, παρά την ενοποίηση και τον ανταγωνισμό του ιδιωτικού σήματος, οι επιχειρήσεις των καναλιών διανομής - ιδιαίτερα οι μεγάλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου - δεν είναι οι κυρίαρχοι που φαίνεται ότι είναι.

Τα περιθώρια κέρδους του λιανικού εμπορίου έχουν μειωθεί σημαντικά ειδικά όταν τα προϊόντα προωθούνται ή εφαρμόζεται έκπτωση σε κάθε προϊόν που πωλείται (AMR Research, 2009). Και ενώ οι μαζικές συγχωνεύσεις και εξαγορές που έχουν συμβεί τις τελευταίες τρεις δεκαετίες μείωσαν τον αριθμό των επιχειρήσεων που ασχολούνται στο κανάλι, έχει όμως προκαλέσει μία τεράστια αύξηση των τοποθεσιών και των μορφοτύπων των λιανικών καταστημάτων που προσφέρουν πολύ περισσότερες ευκαιρίες για τον καταναλωτή από ότι πριν. Τα καινούρια καταστήματα, το πιο ευρύχωρο και ελκυστικό εσωτερικό, η μεγαλύτερη έμφαση στις προϊοντικές κατηγορίες και η επέκταση από τα προϊόντα σε συνδυασμούς προϊόντων και υπηρεσιών συνεπάγονται υψηλότερο κόστος, μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και υψηλότερο βαθμό ανησυχίας τόσο για τους λιανοπωλητές όσο και για τους παραγωγούς (Fletcher, 2008).

Αναφορικά με την οικονομία, στο τέλος της δεκαετίας του 1970, το κέντρο εστίασης για την οικονομική βοήθεια (συνεργατική διαφήμιση και πόροι εμπορίου) μετακινήθηκε από τις επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών στους λιανοπωλητές με αποτέλεσμα την επιτάχυνση των δαπανών κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1980 και 1990 (Godsell, 2004). Πολυάριθμες επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών άλλαξαν τη

μεθοδολογία χρηματοδότησης από γενική χρηματοδότηση σε προϊόντική προκειμένου να ελέγχουν καλύτερα τις δαπάνες τους.

Η προσπάθεια αρχικά στέφθηκε με επιτυχία, για το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του 2000, οι δαπάνες σταθεροποιήθηκαν. Αλλά η τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση άλλαξε την εστίαση ξανά. Η κρίση στερεί τον λιανοπωλητή από κεφάλαιο και ασκεί τεράστια οικονομική πίεση στις επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών σε όλες τις κατηγορίες για να καινοτομήσουν και να ανακτήσουν την πίστη στην επωνυμία.

Πλέον οι παραγωγοί και οι λιανοπωλητές προτιμούν διαφορετικές τακτικές προώθησης (AMR Research, 2009):

- Οι λιανοπωλητές προτιμούν τακτικές «πριν το κατάστημα» γιατί πιστεύουν ότι κατ' αυτό τον τρόπο έχουν καλύτερη αποτελεσματικότητα στις δαπάνες.
- Οι παραγωγοί προτιμούν τακτικές «στο ράφι» γιατί πολλές αγοραστικές αποφάσεις λαμβάνονται στο κατάστημα.
- Πολλές από τις δαπάνες που γίνονται από τον λιανοπωλητή είναι πρωτοβουλίες «πριν το κατάστημα»-τακτικές προώθησης που σκοπεύουν να παρέχουν εκπτώσεις στις τιμές, παρέχει διαφήμιση πριν το γεγονός ή άλλη δραστηριότητα πριν την προώθηση. Περισσότερο από το 41% της δαπάνης του συνολικού εμπορίου συμπεριλαμβάνει αυτό τον τύπο εξόδων. Οι παραγωγοί συμφωνούν ότι αυτά τα κόστη είναι λιγότερο αποτελεσματικά.

Από την άλλη πλευρά, η δαπάνη η οποία κατευθύνεται για τη δημιουργία επιθυμίας από την πλευρά των πελατών και η αγορά στο ράφι είναι η πιο δύσκολη για να αποδείξει τη συμμόρφωση στην απόδοση. Η ίδια μελέτη δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα της δαπάνης (που βασίζεται κυρίως στον αποτέλεσμα της απόδοσης της επένδυσης) είναι οριακά υψηλότερη για τις τακτικές «πριν το κατάστημα» κατά μέσο όρο 7,48 με 7,34 από τα 10,00 για τη δαπάνη «στο ράφι» (AMR Research, 2009). Οι ουσιαστικές διαφορές στις πεποιθήσεις του λιανοπωλητή και του παραγωγού σχετικά με την ανταπόκριση των καταναλωτών αποτελεί τη βάση της διαφωνίας, της έλλειψης εμπιστοσύνης και των τεταμένων σχέσεων που υπήρχαν μεταξύ των επιχειρήσεων καταναλωτικών αγαθών και των λιανοπωλητών.

Για μία σειρά ετών, τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι λιανοπωλητές και οι παραγωγοί ήταν συχνά ορατά και από τους μεν και από τους δε ή ακόμα χειρότερα το κανάλι ασκούσε τόσο μεγάλη εξουσία στον παραγωγό /προμηθευτή που η πολιτική «μην ρωτάς» του αγοραστή του καναλιού ήταν αυτή που επικρατούσε. Αυτό

σήμαινε ότι περισσότερα χρήματα δίνονταν και λαμβάνονταν λιγότερο αναφορικά με τις αληθινές ευκαιρίες μάρκετινγκ που υπήρχαν. Οι παραγωγοί εστίαζαν τα προγράμματά τους στην απόκτηση και διακράτηση πελατών αναγνωρίζοντας από την άλλη τις ανάγκες των λιανοπωλητών για βελτίωση της εικόνας τους.

Οι παραγωγοί όλο και περισσότερο υποχωρούσαν στα προγράμματα που γίνονταν με πρωτοβουλία των λιανοπωλητών γιατί οι λιανοπωλητές είχαν γίνει πιο έξυπνοι όσον αφορά στους καταναλωτές τους και οι λιανοπωλητές διέθεταν απλά περισσότερη εξουσία στη σχέση. Οι παραγωγοί πρέπει να βελτιώσουν την κατανόηση που έχουν αναφορικά με τα στοιχεία των λιανοπωλητών προκειμένου να ανακτήσουν έδαφος.

Μία αντίδραση των παραγωγών στο θέμα είναι η δημιουργία αφοσιωμένων διαλειτουργικών ομάδων πωλήσεων (Laarksonen et al., 2008). Η αυξημένη εστίαση μίας ειδικής ομάδας παρέχει στους παραγωγούς την ευκαιρία να εναρμονιστούν πιο καλά στις σύγχρονες απαιτήσεις του λιανικού εμπορίου. Μέχρι στιγμής, αυτή η θεμελιώδης αλλαγή στους πόρους δεν έχει ταιριάζει με τις αλλαγές στη λειτουργική δομή των επιχειρήσεων ούτε στο πληροφοριακό τους περιβάλλον. Απαιτείται ένα νέο πρότυπο για τη διαχείριση της σχέσης του εμπορικού καναλιού. Έχοντας το κανάλι να δίνει την κατεύθυνση, τις τακτικές, το χρονοδιάγραμμα και τη χρηματοδότηση, εύκολα πιστεύει κάποιος ότι ο παραγωγός έχει λίγη ή σχεδόν καθόλου δύναμη για να κάνει καλοπροαίρετες συστάσεις προώθησης. Προκειμένου όμως να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες και να κερδίσουν εξέχουσα θέση στο κανάλι διανομής, οι παραγωγοί συνεχίζουν να κλιμακώνουν το ρόλο της εφαρμογής και της προώθησης του καναλιού διανομής (Leonidou et al., 2006).

Στην πραγματικότητα αυτό που ισχύει είναι ότι και οι δύο εταίροι έχουν έναν κοινό στόχο: να παρακινήσουν τον καταναλωτή να μπει στο κατάστημα και να παραμείνει πιστός πελάτης.

Η προσέλευση του καταναλωτή δεν είναι κάτι καινούριο φυσικά αλλά οι σημερινοί καταναλωτές είναι πιο εκλεπτυσμένοι και οι στρατηγικές προώθησης εξελίσσονται από τέχνη σε επιστήμη. Οι ενέργειες της βιομηχανίας όπως είναι το VICS Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment (CPFR) έδειξαν ότι οι λιανοπωλητές και οι παραγωγοί μπορούν να συνεργαστούν για τη μείωση των αποθεμάτων. Στη συνέχεια θα πρέπει να συνεργαστούν για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα της διαχείρισης του εμπορίου (Leonidou et al., 2006).

## **1.5 Η διαχείριση των Σχέσεων Trade Marketing στους Μη Καταναλωτικούς Κλάδους**

Πώς όμως μπορούν οι παραγωγοί/κατασκευαστές να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά του στο ολοένα και πιο απαιτητικό κανάλι της αγοράς;

Ο Gronroos (1997) θεωρεί ότι «για να είναι σε θέση να διαχειριστεί τη δημιουργία αξίας σε ένα σχεσιακό πλαίσιο, η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στους πόρους - προσωπικό, τεχνολογικούς, γνώσεων και πληροφοριών, στο διαθέσιμο χρόνο του πελάτη καθώς και στις ικανότητες της επιχείρησης σχετικά με την απόκτηση και τη διαχείριση αυτών των πόρων». Η Vandermerwe τονίζει τη σημασία της προσθήκης αξίας μέσω μίας υπηρεσίας σε μία σειρά διαφορετικών κλάδων.. Για παράδειγμα, αναφέρει το παράδειγμα σχετικά του πώς η DuPont αντιμετώπισε το πρόβλημα της μείωσης των πωλήσεων στα χαλιά της διεύθυνσης κάλυψης πατωμάτων. Η εταιρεία πήρε το προβάδισμα στην προσφορά προστιθέμενης αξίας σε όλη την αλυσίδα διανομής, συμπεριλαμβανομένων των μύλων χαλιών και τους λιανοπωλητές για τους οικιακούς και επιχειρηματικούς χρήστες. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν την παροχή πληροφοριών σχετικά με τη διακόσμηση στους τελικούς χρήστες και στην παροχή κατάρτισης, merchandising και συμβουλών διαρρύθμισης καταστημάτων στα καταστήματα λιανικής πώλησης.

Η συνεισφορά της εξυπηρέτησης πελατών στο trade marketing έχει επισημανθεί από τον Christopher (1998). Σχολιάζει ότι η "διαθεσιμότητα" ενός προϊόντος μπορεί να καθορίσει την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη, τόσο στις καταναλωτικές όσο και στις βιομηχανικές αγορές. Υπάρχουν ενδείξεις που υποδηλώνουν ότι εάν το προϊόν δεν είναι διαθέσιμο στο χρόνο που το ζητά ο πελάτης και υπάρχει διαθέσιμο εκείνη τη στιγμή ένα στενό υποκατάστατο, τότε η πώληση θα χαθεί και θα την κερδίσει ο ανταγωνισμός. Έτσι, το θέμα της εφοδιαστικής διαχείρισης καθίσταται πολύ σημαντικό για τους κατασκευαστές/παραγωγούς. Τα στοιχεία της εξυπηρέτησης του πελάτη αναφορικά με τις υπηρεσίες logistics περιλαμβάνουν τον κύκλο της παραγγελίας, το βαθμό πραγματοποίησης της παραγγελίας, την προσβασιμότητα και τον χειρισμό παραπόνων.

Αυτό το τελευταίο σημείο τονίστηκε επίσης από τους Armistead και Clark (1994), οι οποίοι επισημαίνουν τη σημασία της ικανότητας του προμηθευτή να «διορθώσει τα πράγματα».

Η πιθανή επίπτωση της εξυπηρέτησης πελατών και της διαχείρισης των logistics στην αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ απεικονίζεται από τον Christopher (1998) στον Πίνακα 6.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, LOGISTICS & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Consumer Franchise	X	Customer Franchise	X	Supply Chain Efficiency	=	Marketing Effectiveness
- Brand values		- Customer service		- Flexibility		- Market share
- Corporate image		- Partnership		- Reduced asset base		- Customer retention
- Availability		- Quick response		- Low cost supplier		- Superior ROI

Πηγή: Christopher, 1998

Η πρόταση εδώ είναι ότι τα επίπεδα παροχής υπηρεσιών επηρεάζουν τον εμπορικό πελάτη όσο και τον τελικό καταναλωτή. Ο αντίκτυπος και των δύο μπορεί να ενισχυθεί ή να μειωθεί από την αποτελεσματικότητα των συστημάτων logistics του κατασκευαστή.

Ο Christopher (1998) πιστεύει ότι μόνο όταν όλα τα τρία στοιχεία λειτουργούν με βέλτιστο τρόπο τότε μεγιστοποιείται και η μάρκετινγκ αποτελεσματικότητα. Η άποψη του Christopher (1998) για την αλυσίδα αξίας είναι συνεπώς σύμφωνη με εκείνη του Ganesan (1994) ο οποίος περιγράφει το μάρκετινγκ ως κάτι το οποίο αφορά "στην κατανόηση, στη δημιουργία και στη διαχείριση σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ των οικονομικών παραγόντων: των κατασκευαστών/παραγωγών, των παρόχων της υπηρεσίας, των διαφόρων μελών του καναλιού και των τελικών καταναλωτών».

Για παράδειγμα, η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών στο trade marketing τονίζεται από τον Dewsnap (1997), ενώ ο Kumar (1997) προειδοποιεί για την ανάγκη των κατασκευαστών/παραγωγών να προβούν σε μεγάλες επενδύσεις στη

διαφήμιση και στα καινοτομικά προϊόντα για τη δημιουργία επωνυμίας. Πιστεύει ότι αν αρχίσουν να ξοδεύουν πάρα πολύ για την προώθηση του εμπορίου και να προσφέρουν μειωμένες τιμές και παραχωρήσεις στις υπηρεσίες στους λιανοπωλητές, οι προμηθευτές μπορεί να βρεθούν παγιδευμένοι σε ένα φαύλο κύκλο ο οποίος θα επιτρέψει στο λιανικό εμπόριο να κυριαρχήσει στην αλυσίδα εφοδιασμού. Ο Piercy (2002) προσφέρει περαιτέρω προτάσεις για να δώσει στην επωνυμία ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συμπεριλαμβανομένου του φάσματος των προϊόντων που προσφέρονται, της δύναμης των πωλητών και της ποιότητας της σχέσης μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αισθάνεται ότι το trade marketing θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την παροχή συμβουλών και τη διαχείριση χώρου καθώς και τη συλλογή δεδομένων της αγοράς για παρουσιάσεις σε εταιρικούς πελάτες. Αυτές οι πολλαπλές συστάσεις φαίνεται να συμφωνούν με τα πορίσματα των Mohr και Nevin (2000), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η δομή καναλιών, το κλίμα και σχέσεις εξουσίας αλληλεπιδρούν με τα στοιχεία της επικοινωνιακής στρατηγικής που επηρεάζουν την απόδοση του καναλιού.

Τέτοιου τύπου ενεργητικές στρατηγικές φαίνεται ότι υποδηλώνουν ότι υπάρχει ανάγκη για μία προσέγγιση key account management (KAM), η οποία πιθανά να συμπεριλαμβάνει διαλειτουργικές ομάδες πλέον του ενιαίου σημείου επαφής μεταξύ πωλητή και αγοραστή.

Στη βιομηχανία κατασκευαστικών υλικών, τα αρχικά ευρήματα έχουν βρει ότι η KAM είναι γνωστή ως «διαχείριση καναλιού» (channel management) ένας όρος που χρησιμοποιείται από τους Walker et al.(2005). Ένας σημαντικός στόχος της διαχείρισης καναλιού/KAM είναι η ανάπτυξη σχέσεων μέσω της άσκησης του μάρκετινγκ σχέσεων. Στο πλαίσιο του καναλιού, ο Ganesan (1994) επισημαίνει ότι «οι λιανοπωλητές είναι περισσότερο πιθανό να έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό με έναν πωλητή από τον οποίο εξαρτώνται δηλαδή με κάποιον που παρέχει σημαντικούς πόρους». Ο Gronroos (1997) πιστεύει ότι το μάρκετινγκ σχέσεων μπορεί να ικανοποιήσει την μακροπρόθεσμη ανάγκη αξίας των πελατών μόνο εάν η επιχείρηση υιοθετεί ένα «αληθινά σχεσιακό περιεχόμενο.» Σύμφωνα με τον Christopher (1998), η αρχή που βρίσκεται πίσω από το μάρκετινγκ σχέσεων είναι ότι η επιχείρηση που προμηθεύει πρέπει συνεχώς να προσπαθεί να αναπτύσσει στρατηγικές μάρκετινγκ για να διατηρήσει και να ενδυναμώσει την πίστη στον πελάτη. Οι Peck et al. (2009) υποστηρίζουν επίσης την προσέγγιση σχέσεων η οποία προσθέτει αξία στις επιχειρήσεις πελάτες. Πράγματι, οι McDonald & Rogers (1998) πιστεύουν ότι το KAM και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας θα συγχωνευτούν στη «διαχείριση αξίας» η οποία όπως δηλώνουν : «αντιπροσωπεύει

το αντίθετο της εμπορευματοποίησης». Το ΚΑΜ είναι η σημερινή στρατηγική για επιχειρήσεις που θέλουν να διαφοροποιήσουν το προϊόν και την υπηρεσία τους προσθέτοντας στοιχεία που ταιριάζουν στις ανάγκες κάθε «στρατηγικού πελάτη». Επισημαίνουν, ωστόσο, ότι οι σχέσεις μπορεί να τελειώσουν από την επιχείρηση που αγοράζει εάν παρουσιαστούν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων του παραγωγού.

Επιπλέον, ισχυρίζονται ότι στις εμπορευματικές αγορές οι οποίες έχουν απλές διαδικασίες αγοράς και πώλησης, οι σχέσεις είναι απίθανο να κινηθούν, αρχικά, πέρα από το στάδιο συναλλαγής. Ακόμη και οι παραγωγοί που έχουν δεσπόζουσα θέση στην αξία της επωνυμίας θα διαπιστώσουν ότι προκαλούνται από τον λιανοπωλητή σχετικά με οποιαδήποτε αντιλαμβανόμενη υπερβολική χρήση αυτής της ηγεσίας της επωνυμίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## 2.0 Πληροφορία και ο Ρόλος της στο Trade Marketing

### 2.1 Πληροφορία - Ορισμός

Η βιβλιογραφία που αναφέρεται στην πληροφορία συχνά εμπλέκει τα δεδομένα, την πληροφόρηση και τη γνώση σε μία αλληλένδετη ιεραρχία (Tuomi, 2000).

Οι έννοιες που συνδέονται με τα δεδομένα καταλήγουν σε πληροφορίες και οι πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν γνώση. Τα δεδομένα αποτελούν μία αναπαράσταση του πραγματικού κόσμου, όπως είναι τα γεγονότα, τα φαινόμενα, τα χαρακτηριστικά, τα ονόματα, και ούτω καθεξής. Μπορούν να παρουσιάζονται ως αριθμητικά, αλφαριθμητικά, ή εικόνες που υπάρχουν σε χαρτί και σε βάσεις δεδομένων.

Τα δεδομένα γίνονται πληροφορίες, όταν οι άνθρωποι τα αποκτούν κατά τη διάρκεια των καθημερινών δραστηριοτήτων τους και αποδίδουν νόημα σε αυτά μέσω ερμηνείας. Οι πληροφορίες υπάρχουν στο συλλογικό μυαλό των ανθρώπων. Οι πληροφορίες γίνονται γνώση όταν ένα πρόσωπο την εσωτερικεύει σε τέτοιο βαθμό που θα είναι διαθέσιμη για άμεση χρήση για την επίλυση προβλημάτων ή για εξήγηση.

Η γνώση μπορεί να ταξινομηθεί σε διάφορες κατηγορίες. Ο Polanyi (1967) διαφοροποιεί τη γνώση σε άρρητη και ρητή βασιζόμενος στο βαθμό άρθρωσής της. Οι μορφές γνώσης όπως είναι οι πεποιθήσεις, η διαίσθηση, και οι κριτικές ικανότητες που δεν επικοινωνούνται εύκολα τις αποκαλεί άρρητη γνώση. Οι πληροφορίες που μπορούν να θεωρηθούν ως επικοινωνιακές μορφές γνώσης αποτελούν τη ρητή γνώση (Polanyi, 1967). Οι Jensen και Meckling (2002) προτείνουν τις κατηγορίες των ειδικών και γενικών γνώσεων με βάση το κόστος μεταφοράς. Οι ειδικές γνώσεις είναι δαπανηρές αναφορικά με τη μεταφορά τους μεταξύ των χρηστών. Οι γενικές γνώσεις αποτελούνται από τις μορφές της γνώσης που είναι ανέξοδες για μετάδοση. Και οι δύο έννοιες ταξινομήσεις είναι σημαντικές για τη δημιουργία και ανταλλαγή της γνώσης.

Εάν και η ιεραρχική άποψη της γνώσης εξηγεί πώς η γνώση δημιουργείται, δεν εξηγεί όμως πώς η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπίσει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να απαντήσει σε ερωτήσεις ή να πάρει αποφάσεις. Μια διαδραστική άποψη συνεπώς προτείνεται για να περιγράψει τόσο τις προς τα εμπρός όσο και τις προς τα πίσω συνδέσεις των πληροφοριών. Κάθε κατάσταση των δεδομένων, της πληροφορίας και της γνώσης μπορεί να μετατραπεί σε μεταγενέστερη ή προηγούμενη κατάσταση. Η άρρητη γνώση που αποτελείται από επικυρωμένες θεωρίες και από κατανόηση μπορεί να εκφρασθεί με λόγια για να κατασκευάσει πληροφορίες. Οι πληροφορίες μπορεί να επισημοποιηθούν για να ενημερώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία. Τα δεδομένα που αντιπροσωπεύουν τον πραγματικό κόσμο θα οδηγήσουν σε παρατηρήσιμα γεγονότα. Από την άλλη πλευρά, κάθε επιχείρηση πρέπει να ανιχνεύσει το περιβάλλον και τις λειτουργίες της για την συλλογή δεδομένων. Ένα σύνολο ενδείξεων που έχει νόημα για τον πραγματικό κόσμο καλείται δεδομένα (Goldratt, 2000). Κάποιος πρέπει να γνωρίζει τη σύμβαση ή τους κανόνες της κωδικοποίησης για την ανάκτηση πληροφοριών από τα δεδομένα. Τα προβλήματα ή οι αποφάσεις μπορεί να επιλυθούν μόνο με τη χρήση των πληροφοριών. Ομοίως, ο Goldratt (2000) τονίζει το γεγονός ότι οι πληροφορίες είναι η απάντηση στο ερώτημα που έχει τεθεί, και όχι τα στοιχεία που απαιτούνται για να απαντηθεί η ερώτηση. Έτσι, η πληροφορία εξάγεται από τα δεδομένα με τη χρήση συμβάσεων ή κανόνων επαγωγής. Τέλος, οι πληροφορίες μετατρέπονται σε γνώση μέσω της δοκιμής, της επικύρωσης και της κωδικοποίησης.

Μια διαδραστική προβολή των πληροφοριών επιτρέπει στους ανθρώπους να καθορίζουν το επίπεδο των πληροφοριών που χρειάζονται για να λύσουν τα προβλήματα ή να λαμβάνουν αποφάσεις. Ανάλογα με τις αποφάσεις, μερικοί άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα για να απαντήσουν στις ερωτήσεις, αλλά και άλλοι, πρέπει να εξαγάγουν πληροφορίες από τα ίδια δεδομένα για την επίλυση των προβλημάτων τους. Αυτή η διαδραστική άποψη, επίσης, επιτρέπει στους ανθρώπους να εντοπίσουν την πηγή της γνώσης από τα διαθέσιμα στοιχεία, ή για να καθορίσουν τα απαιτούμενα στοιχεία που βασίζονται στη ρητή γνώση τους (Yam et al., 2007). Ένα πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιείται για τη συλλογή, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών ώστε να είναι διαθέσιμο για τη λήψη αποφάσεων, τη σωστή στιγμή. Παραδοσιακά, ένα σύστημα πληροφοριών ασχολείται με μεταβιβάσιμα δεδομένα μέσω απλών μέσων επικοινωνίας, όπως είναι το EDI και το διαδίκτυο. Η πρόσφατη πρόοδος της τεχνολογίας των πληροφοριών προσφέρει μια πλούσια ποικιλία μέσων, όπως είναι η τηλεδιάσκεψη και τα ηλεκτρονικά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων που επιτρέπουν την λήψη

αποφάσεων για τη μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή και να μοιραστούν τη ρητή γνώση.

## **2.2 Ασύμμετρη Πληροφορία**

Η ασύμμετρη πληροφορία αναφέρεται σε διάφορους παίκτες στην αλυσίδα εφοδιασμού οι οποίοι έχουν διαφορετικές ιδιωτικές πληροφορίες σχετικά με τους πόρους (ικανότητα, κατάσταση των αποθεμάτων, και κεφάλαια), διάφορα δεδομένα που σχετίζονται με το κόστος, τις λειτουργίες της αλυσίδας (π.χ., τις πωλήσεις, την παραγωγή, το χρονοδιάγραμμα παράδοσης, την πρόβλεψη), την κατάσταση απόδοσης, καθώς και τις συνθήκες της αγοράς. Ένας παίκτης έχει ιδιωτικές πληροφορίες που οι άλλοι δεν έχουν ώστε να λάβουν καλές αποφάσεις. Ως αποτέλεσμα, η αλυσίδα εφοδιασμού πάσχει από (i) παρεξήγηση αναφορικά με τις αμοιβαίες προσπάθειες συνεργασίας, (ii) δυσκολία στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας της αγοράς, (iii) αναντίστοιχες αποφάσεις, και (iv) καιροσκοπική συμπεριφορά (Lee & Wang, 2000).

Τα μέλη της αλυσίδας μπορούν εύκολα να παρασυρθούν σε παρεξήγηση σχετικά με τις αμοιβαίες προσπάθειες συνεργασίας επειδή έχουν διαφορετικές θέσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού και ως εκ τούτου έχουν διαφορετικούς στόχους, στρατηγικές και ρόλους. Εάν δεν μοιράζονται τις ευαίσθητες πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη κοινών στόχων και στρατηγικών, θα εμπλακούν σε σύγκρουση λόγω των αντικρουόμενων στόχων, δικαιωμάτων απόφασης, και των ευθυνών. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μη παραγωγική κατανομή των πόρων, και σε περιττές ή αλληλεπικαλυπτόμενες δραστηριότητες (Anderson et al., 2004). Οι διαφορές στις πληροφορίες σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς μεταξύ των παικτών οδηγεί σε δυσκολίες αντιμετώπισης της αβεβαιότητας στην αγορά.

Οι εταιρείες λιανικής πώλησης, για παράδειγμα, έχουν καλύτερη πρόσβαση σε απαιτήσεις των καταναλωτών σε σύγκριση με άλλους ανάντη παίκτες. Συχνά συσσωρεύουν πληροφόρηση σχετικά με τη ζήτηση και τη μεταφορά δεδομένων σε μεγάλες παρτίδες με τα άμεσα ανάντη μέλη (Yam et al., 2007).

Τα δεδομένα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την παραγγελία και τις ανάγκες των πελατών. Τα δεδομένα της παραγγελίας είναι σημαντικά για να καθορίσουν την πρόβλεψη της ζήτησης και να προγραμματίσουν πότε, πόσο πολύ, και πού να

παραδώσουν τα προϊόντα. Τα δεδομένα σχετικά με τον πελάτη πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Δεδομένου ότι οι μεταγενέστεροι παίκτες έχουν τη δυνατότητα να στρεβλώσουν τις συνθήκες της ζήτησης, οι ανάντη παίκτες μπορούν να βιώσουν μεγαλύτερη διακύμανση στη ζήτηση του πελάτη. Εκτός από την έλλειψη ορατότητας της ζήτησης των τελικών καταναλωτών, άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στις αυξανόμενες διακυμάνσεις ζήτησης περιλαμβάνουν την προώθηση και την τιμή στους τελικούς πελάτες και τις εμπορικές συμφωνίες μεταξύ των μελών της αλυσίδας (Lee et al., 1997b). Ένα μεγάλο σφάλμα πρόβλεψης οδηγεί σε συχνές ενημερώσεις των χρονοδιαγραμμάτων, σε δυσκολία στη διαχείριση πραγματικής έλλειψης χωρητικότητας, μεγάλους χρόνους, σε διατήρηση της κερδοσκοπικής απογραφής, καθώς και σε αυξημένο κίνδυνο απαξίωσης του προϊόντος.

Επιπλέον, η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες των πελατών καθιστά δυσχερή το σχεδιασμό των προϊόντων ο οποίος θεωρείται ως ο πιο επιθυμητός, ειδικά, αναφορικά με τα καινοτόμα προϊόντα. Τα ξεπερασμένα προϊόντα μπορεί να βρίσκονται σε χαμηλότερες τιμές και να αποσύρονται.

Οι υπο-βέλτιστες αποφάσεις συμβαίνουν όταν τα μέλη της αλυσίδας δεν μπορούν να επιτύχουν διάφορους συμβιβασμούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επειδή το μέλος της αλυσίδας δεν έχει την απαιτούμενη πληροφορία για να λάβει επιχειρησιακές αποφάσεις που μπορεί να εξασφαλίσουν ότι τα προϊόντα θα καταλήξουν σωστά στους τελικούς πελάτες (Simchi-Levi et al., 2009). Εάν δεν υπάρχει καμία ανταλλαγή πληροφοριών, τότε οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την καλύτερη εκτίμηση των διαθέσιμων στοιχείων. Τέτοιες αποφάσεις μπορεί να είναι προκατειλημμένες και να αποτρέπουν το ατομικό μέλος της αλυσίδας από την επίτευξη της βέλτιστης λύσης.

Για παράδειγμα, ο κατασκευαστής/παραγωγός παραδίδει συχνά μεγάλες παρτίδες προϊόντων για να ελαχιστοποιηθεί το κόστος μεταφοράς, αλλά αυτό αναστατώνει την έγκαιρη παράδοση, επειδή δεν υπάρχει διαφάνεια σχετικά με το τι θέλουν οι τελικοί πελάτες καθώς και το επίπεδο των αποθεμάτων που είναι διαθέσιμο στα καταστήματα λιανικής πώλησης (Powers & Reagan, 2007). Χωρίς την παγκόσμια ορατότητα, οι παίκτες δεν μπορούν να λάβουν σωστές αποφάσεις οι οποίες να μπορούν να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση της αλυσίδας. Η καιροσκοπική συμπεριφορά πηγάζει από την ιδιοτέλεια των παικτών, ο καθένας από τους οποίους αυτούς, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει επιμέρους πλεονεκτήματα και να αποφύγει το κόστος. Ολόκληρη η αλυσίδα εφοδιασμού είναι ευάλωτη στον οπορτουισμό. Η

ασύμμετρη πληροφόρηση καθιστά δυνατό για τους παίκτες να κρύψουν τις ιδιωτικές πληροφορίες και να είναι ένοχοι για τη μείωση του επιπέδου προσπάθειας. Το δυναμικό για τον καιροσκοπισμό μπορεί να συμβεί πριν, ή μετά, τη σύμβαση (Molho, 2007). Ο προ-συμβατικός οπορτουρισμός είναι γνωστός ως δυσμενής επιλογή. Περιλαμβάνει τη διαστρέβλωση ή την απόκρυψη αληθών πληροφοριών σχετικά με την ικανότητα, τους πόρους, και τις συνθήκες ζήτησης που πρέπει να κατανεμηθούν πριν από την υπογραφή της σύμβασης. Οι ηθικοί κίνδυνοι, όπως είναι η παροχή παραπλανητικών πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση απόδοσης, η μείωση των προσπαθειών του επιπέδου υπηρεσιών, καθώς και ένα ελάχιστο επίπεδο δέσμευσης κατανομής πόρων συμβαίνει μετά την υπογραφή της σύμβασης. Τα μέλη της αλυσίδας πρέπει να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν και τους δύο τύπους του οπορτουισμού.

### **2.3 Ανταλλαγή Πληροφοριών**

Μια συμφωνία για την ανταλλαγή πληροφοριών είναι μια δέσμευση μετριασμού της ασύμμετρης πληροφόρησης μεταξύ των μελών της αλυσίδας μέσω της παροχής πρόσβασης σε προσωπικές πληροφορίες (Anderson et al., 2004).

Φυσικά, η προθυμία για την ανταλλαγή πληροφοριών εξαρτάται από την εμπιστοσύνη και την οικονομική αξία των πληροφοριών. Μόλις τα μέλη της αλυσίδας είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες, χρειάζεται να επανασχεδιάσουν τη δομή των πληροφοριών τους για να είναι σε θέση να συγκεντρώσει και να μεταφέρει ιδιωτικές πληροφορίες που είναι διαθέσιμες για τη λήψη θετικών αποφάσεων.

Η δομή πληροφοριών αναφέρεται σε μια περιγραφή του φάσματος της ιδιωτικής πληροφορίας της κάθε επιχείρησης (ποιος ξέρει τι) και τη διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των μελών (Lee & Wang, 2000). Δεδομένης της δομής των πληροφοριών, τα μέλη της αλυσίδας πρέπει να καταρτίσουν τις βέλτιστες στρατηγικές για τη λήψη αποφάσεων. Αντ' αυτού, τα μέλη της αλυσίδας πρέπει να επανασχεδιάσουν τα συστήματα τους ανταλλαγής πληροφοριών, έτσι ώστε να μπορούν να παρέχουν τις απαιτούμενες πληροφορίες για τους φορείς λήψης αποφάσεων. Η ανταλλαγή πληροφοριών διευκολύνει τη συλλογή δεδομένων, την τεκμηρίωση, και την αποθήκευση, ανάκτηση και μεταφορά των ιδιωτικών πληροφοριών. Η ανταλλαγή εξαρτάται από το επίπεδο δομής της απόφασης που απαιτεί ειδικά δεδομένα (Gunasekaram & Nkai, 2004).

Η δομή της απόφασης αποτελείται από τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν στο επίπεδο των λειτουργιών, του σχεδιασμού και της στρατηγικής. Ανάλογα με τη δομή απόφασης, η δομή των πληροφοριών κυμαίνεται από την ανταλλαγή πληροφορίας σχετικά με την παραγγελία, τη μερική ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς και από τη στρατηγική ανταλλαγή πληροφοριών. Η ανταλλαγή πληροφορίας σχετικά με την παραγγελία σημαίνει ότι τα μέλη της αλυσίδας επικοινωνούν μέσω δεδομένων παραγγελίας για συναλλαγές (Hsu et al., 2008). Η μερική ανταλλαγή πληροφοριών επιτρέπει επιλεγμένα δεδομένα, όπως είναι οι πωλήσεις και τα στοιχεία απογραφής, να είναι διαθέσιμα για τα ανάντη μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού προκειμένου να υπάρχει καλύτερος προγραμματισμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων. Η ορατότητα της στρατηγικής πληροφορίας μπορεί να περιλαμβάνει την ανταλλαγή στρατηγικών πληροφοριών, όπως είναι η διαχείριση της κατηγορίας (category management), η έρευνα αγοράς και τα δεδομένα που σχετίζονται με το κόστος. Κάτι τέτοιο δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της αλυσίδας να πραγματοποιήσουν στρατηγικό σχεδιασμό και να ενισχύσουν την παραγωγικότητα. Τα μέλη της αλυσίδας που εμπλέκονται στη στρατηγική ορατότητα πρέπει να προστατεύσουν προσεκτικά την εμπιστευτικότητα των δεδομένων βιομηχανικής ιδιοκτησίας (Lee και Whang, 2000).

Εκτός από τις δομές αποφάσεων και πληροφοριών, τα μέλη της αλυσίδας πρέπει επίσης να προσδιορίσουν και να ποσοτικοποιήσουν τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών. Η ανταλλαγή πληροφοριών φαίνεται να απαιτεί άμεσο κόστος - αλλά τα συμμετέχοντα μέλη θα πρέπει να δαπανήσουν επιπλέον χρόνο, για να είναι σε θέση να συλλάβουν και να διανείμουν τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών. Τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών πρέπει να είναι πραγματικά για την παροχή βοήθειας στη λήψη των ορθών αποφάσεων που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τα οφέλη μπορούν να μετρηθούν σε νομισματικούς και μη νομισματικούς όρους. Υπάρχουν τέσσερα κύρια οφέλη ανταλλαγής πληροφοριών στις αλυσίδες εφοδιασμού (Attaran & Attaran, 2007): (i) επίτευξη συμβατικής ευκρίνειας, (ii) αντιμετώπιση της αβεβαιότητας στην αγορά, (iii) διευκόλυνση του συντονισμού της αλυσίδας εφοδιασμού, και (iv) μείωση του οπορτουνισμού.

Παρακάτω θα συζητήσουμε τα τέσσερα πλεονεκτήματα της ανταλλαγής πληροφοριών (Hsu et al, 2008).

Πρώτον, η ανταλλαγή πληροφοριών βοηθά στην επίτευξη ευκρίνειας στις συμβάσεις. Η σύμβαση είναι μια συμφωνία μεταξύ των μελών της αλυσίδας σε μια συγκεκριμένη αγορά που καθορίζει τους στόχους, τις περιοχές του τομέα απόφασης, το επίπεδο της ανταλλαγής πληροφοριών που απαιτείται, τα μέτρα απόδοσης,

καθώς και τη μεταφορά των πληρωμών. Οι γενικοί όροι της σύμβασης μπορεί να χωριστούν σε τέσσερις φάσεις: την περίοδο ανάληψης πρωτοβουλίας, τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, την εκτέλεση, και την αναθεώρηση. Η σύμβαση θα ξεκινήσει μεταξύ των παικτών κατά τη διάρκεια της περιόδου εκκίνησης. Στη συνέχεια, οι παίκτες εκπονούν τακτικό σχεδιασμό, ώστε να ταιριάξουν τους πόρους (δηλαδή την ικανότητα, και την απογραφή) με τις μελλοντικές απαιτήσεις της αγοράς. Κατά τη φάση εκτέλεσης, οι παίκτες πραγματικά εκτελούν τις διαδικασίες με βάση τα τακτικά σχέδια. Η εκτέλεση των διαδικασιών καταλήγει σε αποτελέσματα της διαδικασίας (δηλαδή, σε έγκαιρη παράδοση, σε ικανότητα χρήσης, σε απογραφή του κύκλου εργασιών και σε βελτιωμένες συμβάσεις μεταφοράς) καθώς σε αποτελέσματα του πελάτη (δηλαδή, βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών και ικανοποίηση). Τα αποτελέσματα των πελατών οδηγούν σε οικονομικά αποτελέσματα, όπως είναι οι πωλήσεις και οι ταμειακές ροές. Τέλος, η αναθεώρηση της σύμβασης είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την αξιολόγηση της σύμβασης και την απόφαση εάν πρέπει τροποποιηθεί, να επεκταθεί ή να τερματιστεί

Υπάρχουν δύο δραστηριότητες που καθορίζουν πόσο καλά τα μέλη της αλυσίδας επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Πρώτον, ο τακτικός σχεδιασμός καθορίζει πόσο καλά τα μέλη της ομάδας κατανέμουν τους απαραίτητους πόρους στις διαδικασίες. Ο σχεδιασμός αυτός χρησιμοποιεί σχετική πληροφόρηση για την ζήτηση των καταναλωτών προκειμένου να συγχρονίσει πόρους και διαδικασίες. Δεύτερο, η δραστηριότητα εκτέλεσης καθορίζει πόσο καλά τα μέλη της αλυσίδας χρησιμοποιούν τους πόρους.

Η αξιολόγηση και των δύο δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση κατανομής των ωφελημάτων και των βαρών της σύμβασης. Η κατανομή των πόρων και η αξιοποίηση επιφέρουν λειτουργικά κόστη και κόστος εργασιακού κεφαλαίου. Οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων της διαδικασίας και της απόδοσης των πελατών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν πόσο καλά τα μέλη της αλυσίδας κάνουν τη δουλειά τους. Επιπλέον, η μέτρηση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ανταμείψει την κατάλληλη κατανομή των πόρων (Chatterjee & Ravichandran, 2007). Η ανταλλαγή πληροφοριών καθιστά δυνατή τη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων, τη μέτρηση της συνολικής απόδοσης, και τη διανομή των βαρών και των οφελών χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κίνητρα.

Δεύτερον, η ανταλλαγή πληροφοριών των δεδομένων των πελατών βοηθά τα μέλη της αλυσίδας να ανταποκριθούν γρήγορα στις αβεβαιότητες της αγοράς. Ο

λιανοπωλητής, για παράδειγμα, μπορεί να παρέχει στοιχεία πωλήσεων και πελατών στον κατασκευαστή. Ο κατασκευαστής μπορεί να χρησιμοποιήσει τα κοινά δεδομένα για να κατανοήσει τη διεύρυνση της ζήτησης. Η ελαστικότητα της ζήτησης μπορεί να διαχωριστεί σε ελαστικότητα γνήσιων διακυμάνσεων που αντικατοπτρίζει τα πρότυπα κατανάλωσης των πελατών και σε προκληθείσες διακυμάνσεις λόγω των σημάτων των τοπικών πολιτικών που αποστέλλονται στους τελικούς καταναλωτές.

Με τον προσδιορισμό των πιθανών αιτιών των διακυμάνσεων της ζήτησης, ο κατασκευαστής/παραγωγός μπορεί να επινοήσει τρόπους εξάλειψης των αιτίων. Επιπλέον, η ανταλλαγή δεδομένων για τις πωλήσεις μπορεί επίσης να συμβάλει στην αύξηση της ακρίβειας των προβλέψεων των πωλήσεων, η οποία είναι σημαντική για τη διατήρηση χαμηλών αποθεμάτων χωρίς να διακινδυνεύεται απώλεια πωλήσεων λόγω της έλλειψης διαθεσιμότητας του προϊόντος (Lau & Lee, 2000).

Το τρίτο όφελος της ανταλλαγής πληροφοριών είναι η διευκόλυνση του συντονισμού της αλυσίδας εφοδιασμού μεταξύ των μελών της αλυσίδας. Ο στόχος είναι να βελτιωθεί η διαδικασία εκτέλεσης των παραγγελιών. Τα είδη των κοινόχρηστων πληροφοριών περιλαμβάνουν την κατάσταση απογραφής, την κατάσταση παραγγελιών, την κατάσταση των πωλήσεων, των χρονοδιαγραμμάτων παραγωγής, καθώς και άλλα δεδομένα που σχετίζονται με το κόστος (Lee και Whang, 2000). Η χρήση της κοινόχρηστης πληροφορίας για τη διαδικασία εκτέλεσης παραγγελιών στοχεύει στη βελτίωση των πωλήσεων και παράλληλα στη μείωση του συνολικού κόστους, στη βελτίωση της ποιότητας και στη μείωση των κυκλικών χρόνων. Γι' αυτούς τους λόγους, η ανταλλαγή πληροφοριών θα πρέπει να επιτρέπεται στα μέλη της αλυσίδας να επιλύουν το κόστος των συμβιβασμών ανάμεσα σε εναλλακτικές λήψεις αποφάσεων της παραγγελίας παρτίδας, της εγκατάστασης, της απογραφής, και της μεταφοράς (Simchi-Levi et al., 2009).

Τέταρτον, η μείωση των ευκαιριακών συμπεριφορών αναφέρεται στη χρήση των κοινών πληροφοριών για την εξάλειψη των αυτο-βελτιστοποιημένων αποφάσεων τόσο πριν όσο και μετά τη σύμβαση.

Τα προβλήματα της δυσμενούς επιλογής ή κακής παρουσίασης των δυνατοτήτων του συνεργάτη μπορούν να επιλυθούν με τη σηματοδότηση. Από την άλλη πλευρά, απαιτείται ευθυγράμμιση του κινήτρου για να μετριαστούν οι ηθικοί κίνδυνοι ή η εξαπάτηση, μετά την υπογραφή της σύμβασης. Το σημείο εκκίνησης είναι μια αξιολόγηση των επιπτώσεων της καιροσκοπικής συμπεριφοράς για τις επιδόσεις των logistics. Στη συνέχεια, πρέπει να δημιουργηθούν ειδικοί τρόποι ανταλλαγής πληροφοριών με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση (Yam et al, 2007). Η



σηματοδότηση, ως ένας τρόπος για την ανταλλαγή πληροφοριών, μπορεί να λαμβάνει τις μορφές της φήμης, πριν από τις ικανότητες ή την πίστη για την ανταλλαγή κόστους σχετιζόμενου με ευαίσθητα δεδομένα.

Η ευθυγράμμιση των κινήτρων μπορεί να δημιουργηθεί με βάση τη δέσμευση στις τιμές και στις προμοδοτήσεις, την κοινή χρήση των κινδύνων και τα πρότυπα επιδόσεων. Το σύστημα μοιράσματος της πληροφορίας πρέπει να αναπτυχθεί για να διευκολυνθεί η άμεση παρακολούθηση και παράδοση των κινήτρων για την ενθάρρυνση της βελτίωσης των επιδόσεων, καθώς και για την άμβλυση της χειραγώγησης (Chen, 2002). Τέλος, κάθε διαθέσιμος μηχανισμός πρέπει να υπόκειται σε ανάλυση κόστους-οφέλους που αφορά πιθανές επιπτώσεις στη βελτίωση των επιδόσεων και το κόστος της εγκατάστασης.

Επιπλέον, ένα μέλος της αλυσίδας με πληροφορία ανωτέρου επιπέδου επιθυμεί να εξασφαλίσει οικονομικά οφέλη από την ανταλλαγή πληροφοριών, δεδομένης της θετικής επίδρασης της κοινής πληροφορίας σχετικά με τις επιδόσεις. Μια αλυσίδα εφοδιασμού πρέπει να σχεδιάσει από κοινού κίνητρα για την ανταλλαγή πληροφοριών που συνδέονται με μετρήσιμες απόδοσης. Όλα τα οφέλη των βελτιώσεων στην απόδοση πρέπει να κατανέμονται δίκαια ανάλογα με την συνεισφορά του κάθε μέλους. Εάν η ανταλλαγή πληροφοριών παρέχει ίση κατανομή των ωφελημάτων, στη συνέχεια, το μέλος της αλυσίδας με την ανώτερη πληροφορία μπορεί να μην επιθυμεί να ενταχθεί στην εφοδιαστική αλυσίδα. Το ζήτημα της διανομής των κερδών, ως αποτέλεσμα της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μελών της αλυσίδας αποτελεί πεδίο ενεργού έρευνας (Lee και Whang, 2000).

Για να το απεικονίσουμε με ένα παράδειγμα, ο κατασκευαστής αναθέτει έργα στον λιανοπωλητή για να παραδώσει τα προϊόντα του στους τελικούς πελάτες. Οι ενέργειες του λιανοπωλητή (π.χ., το επίπεδο των υπηρεσιών στη διαθεσιμότητα του προϊόντος), οι οποίες δεν είναι παρατηρήσιμες από τον κατασκευαστή, θα επηρεάσουν τα έσοδα που προέρχονται από την πώληση των προϊόντων. Ο λιανοπωλητής που έχει μεγαλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες της ζήτησης μπορεί να επωφεληθεί από αυτό το κενό πληροφοριών μεταξύ του κατασκευαστή/παραγωγού και του ιδίου για να ενισχύσει τα πλεονεκτήματά του π.χ. μειώνοντας το επίπεδο των υπηρεσιών σε βάρος του κατασκευαστή (Chen & Paulraj, 2004). Η παρακολούθηση για τον έλεγχο των πράξεων του λιανοπωλητή είναι συχνά δαπανηρή και, στις περισσότερες περιπτώσεις, αναποτελεσματική. Το πρόβλημα του κατασκευαστή/παραγωγού είναι να σχεδιάσει τα κατάλληλα κίνητρα για να προκαλέσει τον πωλητή να αποκαλύψει ιδιωτικές πληροφορίες. Ένας τρόπος

για να λυθεί αυτό το πρόβλημα είναι να συνδέσει τις δράσεις του λιανοπωλητή – όπως είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και η κατάλληλη τιμολόγηση - με τη βελτίωση των πωλήσεων. Η προκύπτουσα εξοικονόμηση μπορεί να μοιραστεί μεταξύ του κατασκευαστή και του λιανοπωλητή. Η σύμβαση μεταξύ του κατασκευαστή και του λιανοπωλητή περιλαμβάνει την επένδυση σε ένα σύστημα κατανομής της πληροφόρησης που απαιτείται για την παρακολούθηση της συμμόρφωσης του λιανοπωλητή με το πρότυπο απόδοσης απόδοσης (Desiraju και Moorthy, 1997).

Η πρόσβαση στο σημείο των δεδομένων για τις πωλήσεις επιτρέπει στον κατασκευαστή να παρέχει κίνητρα και να κατευθύνει το λιανοπωλητή στη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης. Τα χαρακτηριστικά της ανταλλαγής πληροφοριών που προαναφέρθηκαν εξαρτώνται από ένα πληροφοριακό σύστημα που βοηθά τα μέλη της αλυσίδας να αποκτήσουν, να αποθηκεύσουν και να επεξεργαστούν ιδιωτική πληροφορία και να τα διαθέσει σε ένα ευρύτερο σύνολο χρηστών σε εύθετο χρόνο (Johnston & Clark, 2005). Παρόλο που η ανταλλαγή πληροφοριών επιφέρει τεράστια οφέλη δεν μπορούν να μεταφερθούν όλες οι πληροφορίες. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες της ζήτησης μπορεί να χωριστούν σε τοπικές γνώσεις που δεν μπορούν να ανακοινωθούν (όπως είναι η διαίσθηση για τις συνθήκες της τοπικής αγοράς) και τα δεδομένα που μπορούν να μεταφέρονται (όπως είναι οι παρελθοντικές πωλήσεις και τα επίπεδα αποθεμάτων).

Οι έμποροι λιανικής πώλησης λαμβάνουν ένα πολυδιάστατο μήνυμα σχετικά με τη ζήτηση των καταναλωτών, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών για τις πωλήσεις, τις τιμές, τις ιδιαιτερότητες της θέσης, και άλλων ποιοτικών στοιχείων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα καινοτόμα προϊόντα, όπου οι συνθήκες ζήτησης ποικίλλουν ακολουθώντας τα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων. Στην περίπτωση αυτή, οι κατασκευαστές πρέπει να λαμβάνουν τα μηνύματα της αγοράς που αποτελούνται από λιγότερο αξιόπιστα δεδομένα της ζήτησης πριν από την εποχή και περισσότερο αξιόπιστα δεδομένα ζήτησης κατά την πρώιμη περίοδο, προκειμένου να μπορέσει να λάβει αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή και την παράδοση (Fung et al., 2007). Ωστόσο, πολλά συστήματα πληροφοριών μεταδίδουν μόνο ένα μονοδιάστατο σήμα, όπως είναι τα δεδομένα πωλήσεων και αποθεμάτων, και μεγάλος βαθμός ποιοτικής πληροφόρησης χάνεται σε μια τέτοια μετάδοση (Duffy, 2008).

Επιπλέον, τα δεδομένα που μεταφέρονται μπορεί να μην είναι τόσο ακριβή όσο η πληροφορία των λιανοπωλητών, εάν οι λιανοπωλητές είναι απρόθυμοι να επικοινωνήσουν τα πλήρη στοιχεία. Ως αποτέλεσμα, ο κατασκευαστής μπορεί να μην

είναι σε θέση να ερμηνεύσει τα δεδομένα, με τον τρόπο που τα ερμηνεύουν οι λιανοπωλητές. Δεδομένου ότι ένα μεγάλο μέρος των απαιτούμενων πληροφοριών είναι αποθηκευμένο στη μνήμη του παίκτη που έχει καλύτερη πρόσβαση στην πηγή των πληροφοριών, ο εναγκαλισμός πολλαπλών αρχών λήψης αποφάσεων (ποιος αποφασίζει τι, καλείται επίσης δικαίωμα απόφασης) είναι περισσότερο παραγωγικός από την προσπάθεια αγνόησής τους. Οι Jensen και Meckling (2002) προτείνουν δύο εναλλακτικά σχέδια για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων: είτε το να έρθουν οι πληροφορίες στους φορείς λήψης αποφάσεων, ή να διατεθούν δικαιώματα απόφασης στο μέλος της αλυσίδας που έχει καλύτερη πρόσβαση στην πληροφόρηση. Οι Cohen et al. (1972) προτείνουν επίσης την αντιστροφή της διαδικασίας της παραδοσιακής λήψης αποφάσεων: την κοινοποίηση των προβλημάτων απόφασης για το μέλος που έχει τις σχετικές πληροφορίες, αντί της προσπάθειας λήψης σχετικών πληροφοριών από τους αρχικούς φορείς λήψης αποφάσεων. Συνδυάζοντας τις επιλογές ενός συστήματος κατανομής της σωστής απόφασης και της πληροφορίας επιτυγχάνουμε την παροχή μιας ολοκληρωμένης δομής συγκέντρωσης των αποφάσεων και των σχετικών πληροφοριών.

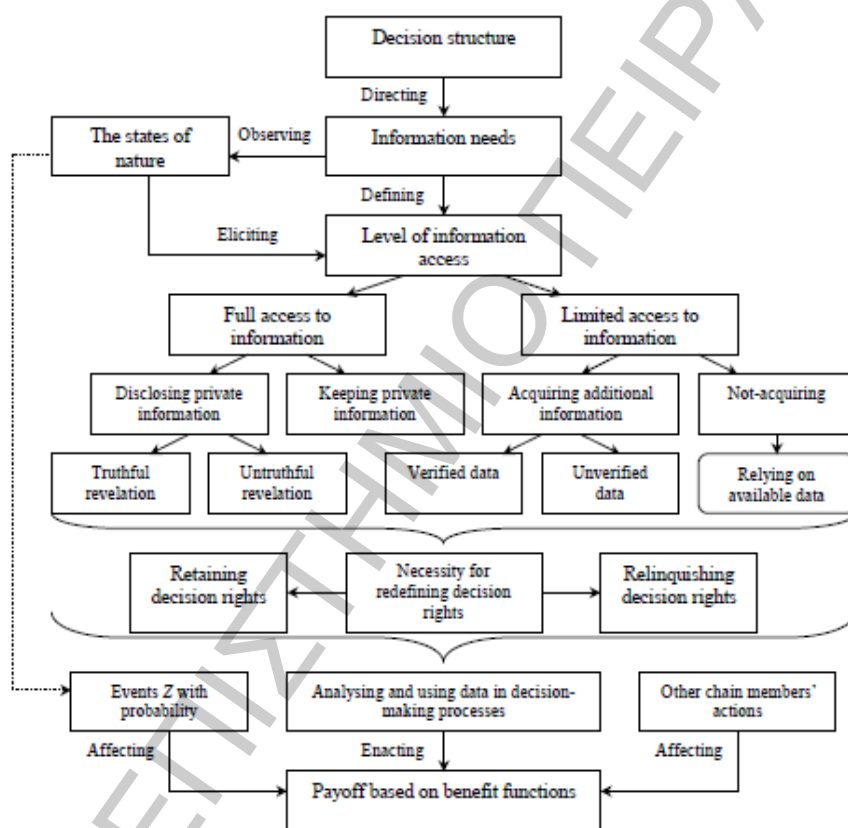
Για παράδειγμα, τα μέλη της αλυσίδας που αποτελείται από ένα προμηθευτή και ένα λιανοπωλητή πρέπει να σχεδιάσουν μια ομάδα λήψης αποφάσεων, ομάδα που να αποτελείται από το πρόσωπο που λαμβάνει τις αποφάσεις για τις ποσότητες του στοκ σε κάθε κατάσταση και στην πληροφορία που είναι διαθέσιμη σε κάθε τοπικό λήπτη αποφάσεων. Ο λιανοπωλητής κατέχει και ελέγχει πόσα αντικείμενα βρίσκονται σε απόθεμα, αλλά ο προμηθευτής καθορίζει την τιμή χονδρικής. Ο λιανοπωλητής λαμβάνει την τιμή και καθορίζει το καλύτερο επίπεδο αποθέματος για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του. Στην πράξη, η έννοια αυτή είναι γνωστή ως Retailer Managed Inventory (RMI). Αντιθέτως, ένα Vendor Managed Inventory (VMI) παρέχει την ιδιοκτησία και τον έλεγχο των αποθεμάτων στον προμηθευτή (Holmstorm, 2008). Ο προμηθευτής αποφασίζει για το επίπεδο αποθεμάτων στα καταστήματα λιανικής πώλησης με βάση την κοινή πληροφόρηση, όπως είναι η ζήτηση και η κατάσταση απογραφής, που λαμβάνεται από τον λιανοπωλητή. Ο λιανοπωλητής καθορίζει ένα περιθώριο κέρδους πάνω στις τιμές χονδρικής που του δίνονται.

## ***2.4 Χαρακτηρισμός της ανταλλαγής πληροφοριών***

Ο χαρακτηρισμός της ανταλλαγής πληροφοριών προϋποθέτει την εξέταση των θέσεων των πληροφοριών και της λήψης αποφάσεων (Cohen et al, 1972, Jensen και

Meckling, 2002, Anand και Mendelson, 1997). Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταφέρει το σχετικό πληροφοριακό σύστημα από τη θέση της πληροφορίας στους φορείς λήψης αποφάσεων. Ένα δικαίωμα απόφασης δείχνει την εξουσία για τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων. Η παράθεση των πληροφοριών και τα δικαιώματα απόφασης παρέχουν τη δυνατότητα στους φορείς λήψης αποφάσεων να περιορίσουν τις αβεβαιότητες που απεικονίζουν την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή και των αλληλένδετων ενεργειών σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΑΠΛΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**



Πηγή: Hsu et al., 2008

Ο παραπάνω πίνακας απεικονίζει ένα απλό πλαίσιο το οποίο λαμβάνει υπόψη τόσο την ανταλλαγή πληροφοριών όσο και τα δικαιώματα απόφασης. Το πλαίσιο παρέχει τα μέσα ανάλυσης των διάφορων επιλογών ανταλλαγής πληροφοριών. Η σημασία της πληροφορίας εξαρτάται από τις πληροφοριακές ανάγκες της δομής απόφασης. Ένας παίκτης χρειάζεται να αποφασίσει σχετικά με την ιδιωτική πληροφόρηση της δομής απόφασης που χρειάζεται να αποκαλύψει και τι επιπρόσθετη πληροφορία χρειάζεται να αποκτήσει προκειμένου να λάβει καλύτερες αποφάσεις. Οι παίκτες πρέπει επίσης να αναλύσουν εάν είναι καλύτερο να διατηρήσουν τα δικαιώματα

απόφασης ή να τα αποκαλύψουν σε έναν συνεργάτη έτσι ώστε ο αποδέκτης της εξουσίας να μπορεί να χρησιμοποιήσει την ειδική και γενική του γνώση προκειμένου να λάβει καλύτερες αποφάσεις (Hsu et al., 2008).

Με βάση τις θέσεις των πληροφοριών και τα δικαιώματα της απόφασης, υπάρχουν αρκετά εναλλακτικά μοντέλα που μπορούν να αναλυθούν στο σχεδιασμό ενός συστήματος ανταλλαγής πληροφοριών. Για παράδειγμα, το παραδοσιακό μοντέλο είναι μία ανταγωνιστική αλυσίδα εφοδιασμού (δηλαδή, διατήρηση των προσωπικών στοιχείων, μη απόκτηση πρόσθετης πληροφορίας καθώς και διατήρηση δικαιωμάτων αποφάσεως). Έχοντας αναλύσει τα διαθέσιμα μοντέλα, ένα μέλος μιας αλυσίδας μπορεί να επιλέξει ένα καλύτερο μοντέλο που να παρέχει υψηλότερο κέρδος.

Μια γενική διαδικασία η οποία σκιαγραφεί πώς το πλαίσιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει την ανταλλαγή πληροφοριών έχει ως εξής (Attaran & Attaran, 2007). Πρώτον, υπάρχουν  $n$  παίκτες σε μια κάθετη αλυσίδα εφοδιασμού. Ένα μέλος της αλυσίδας κατέχει μια δομή απόφασης που απαιτεί τις σχετικές πληροφορίες.

Δεύτερον, οι πληροφοριακές ανάγκες κατευθύνουν τον παίκτη να παρατηρήσει τις καταστάσεις της ιδιότητας. Οι καταστάσεις της ιδιότητας μπορεί να είναι με τη μορφή των συνθηκών ζήτησης, της παραγωγικής ικανότητας, του απαιτούμενου χρόνου και κόστους και μπορεί να είναι διαφορετικά για κάθε επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει ένα ιδιωτικό σήμα με πληροφορίες σχετικά με την πραγματική κατάσταση της ιδιότητας. Μπορούν να έχουν πρόσβαση σε θορυβώδη σήματα σχετικά με τους όρους ζήτησης ή μπορούν να γνωρίζουν τα έξοδά τους ακριβώς, αλλά όχι το κόστος των άλλων παικτών (Hsu et al., 2008). Τα δεδομένα που συλλέγονται μπορούν να διαχωριστούν σε ιδιωτικά και εξωτερικά εξαρτήματα.

Το ιδιωτικό δεδομένο αποτελείται από πληροφορίες που προκαλούνται προσωπικά από την πηγή πληροφοριών. Η εξωτερική συνιστώσα αποτελείται από πληροφορίες που δεν είναι προσωπικά γνωστές στον παίκτη. Τρίτον, οι ιδιωτικές πληροφορίες μπορούν να ανταλλάσσονται. Ο παίκτης αποφασίζει αν πρέπει να αποκαλύψει προσωπικές του πληροφορίες ή να αποκτήσει πρόσθετες πληροφορίες από τα άλλα μέλη. Ο παίκτης μπορεί να αποκαλύψει προσωπικές πληροφορίες του με ειλικρίνεια ή ψευδώς - καθώς και μερικώς ή πλήρως - σε άλλους παίκτες. Οι πληροφορίες μπορεί να απαιτούνται, αν η ύπαρξη, η τοποθεσία, και το μέσο για την ανάκτηση αυτών των πληροφοριών είναι γνωστές από τον παίκτη (Cousins et al., 2008). Η διαδικασία απόκτησης μπορεί να είναι απλή - π.χ. ένας παίκτης ζητά, και λαμβάνει την επιθυμητή πληροφορία από έναν άλλο - ή μπορεί να περιλαμβάνει μία σειρά πράξεων. Οι πρόσθετες πληροφορίες μπορεί να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, αλλά αν δεν χρησιμοποιούνται, τότε ο παίκτης, αναπόφευκτα, θα κάνει λάθη. Τέταρτον, οι παίκτες μπορούν συνεργατικά, ή μη συνεργατικά, να παίρνουν αποφάσεις έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η πληρωμή ή τα αναμενόμενα κέρδη τα οποία εξαρτώνται από τη διαθέσιμη ιδιωτική και αποκαλυπτόμενη πληροφορία.

## **2.5 Πληροφορία και Εξαγωγική Αλυσίδα Εφοδιασμού**

Όπως προαναφέρθηκε το trade marketing είναι το μάρκετινγκ της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο ρόλος της πληροφορίας συνεπώς στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι πολύ κρίσιμος για το trade marketing. Στην παρούσα ενότητα θα αναφερθούμε ειδικότερα στον ρόλο της πληροφορίας της εξαγωγικής αλυσίδας εφοδιασμού.

Ο στόχος της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να ανταποκριθεί στη ζήτηση των πελατών, η οποία επιτυγχάνεται από επιχειρήσεις που κατανοούν τις αγορές, που σχεδιάζουν στρατηγικά τις δραστηριότητες, που βελτιώνουν τα προϊόντα και που αναβαθμίζουν τα συστήματα παραγωγής και του εξαγωγικού μάρκετινγκ (Lau & Lee, 2000). Ένα βασικό στοιχείο μιας επιτυχημένης αλυσίδας εφοδιασμού περιλαμβάνει την κατάντη ολοκλήρωση των επιχειρηματικών πελατών, καθώς και τη διαχείριση των ανάντη προμηθευτών (Goog, 2001, Tan, 2002). Η ένταξη εμφανίζεται δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στη ροή του προϊόντος, στη ροή των πληροφοριών, στους παρόχους logistics, στην προ-συσσκευασία, στο σχεδιασμό και στην επικοινωνία στην εξαγωγική αλυσίδα εφοδιασμού.

Η ροή των πληροφοριών έχει περάσει προς τα πίσω και προς τα εμπρός μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι οποίοι ασχολούνται με την παραγωγή, την εμπορία, τις ανάγκες των πελατών κλπ. Ενθαρρύνει όλους όσους εμπλέκονται στη ροή των προϊόντων για να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τις πιο πρόσφατες και καλύτερες πληροφορίες που παρέχονται από οποιονδήποτε άλλο, τόσο ανάντη όσο και κατάντη της αλυσίδας. Η επιχείρηση που διαχειρίζεται την αλυσίδα πρέπει να παραδίδει το προϊόν της από το σημείο προέλευσης προς το σημείο κατανάλωσης σε λιγότερο χρονικό διάστημα με το χαμηλότερο κόστος (Davenport & Brooks, 2004, Gunasekaran & Ngai, 2004). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις εργάζονται για να αλλάξουν την επιχειρησιακή τους στρατηγική, τις μεθόδους και τις τεχνολογίες, ώστε

να περιλαμβάνουν την εφαρμογή του προτύπου της αλυσίδας εφοδιασμού και της διαχείρισης πληροφοριών.

Σύμφωνα με τους Croom et al. (2000) και τους Yin & Khoo (2007), ένα καταμετρημένο ιεραρχικό μοντέλο της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι θεμελιώδες προκειμένου να παρέχει τεχνολογική υποδομή και καλύτερες αλυσίδες εφοδιασμού. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να ενσωματώνει σημαντικά χαρακτηριστικά της αλυσίδας εφοδιασμού, να προωθή τον συντονισμό της αλυσίδας εφοδιασμού και να δημιουργεί ένα βελτιστοποιημένο σχέδιο. Η αλυσίδα των εξαγωγών πρέπει, επίσης, να επεξεργαστεί και να διαχειριστεί τη ροή των πληροφοριών και των προϊόντων παρέχοντας έγκαιρη παράδοση, μικρότερη διάρκεια ζωής και υψηλή ποιότητα (Christopher, 1998, Sporleder & Goldsmith, 2003). Η ροή πληροφοριών είναι μία από τις πιο σημαντικές στρατηγικές στο πλαίσιο των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, και είναι ενσωματωμένη με καλά διαχειριζόμενα στοιχεία και με δυναμικές λειτουργίες σε ολόκληρη την αλυσίδα.

Η ροή των πληροφοριών αποτελεί μια βασική στρατηγική μεταξύ των μελών της αλυσίδας για καλύτερο σχεδιασμό, ηγεσία, παράδοση και συνολική απόδοση. Για παράδειγμα, η εφαρμογή αυτής της επιχειρησιακής προσέγγισης των επιχειρήσεων στην αλυσίδα των εξαγωγών των νωπών φρούτων και λαχανικών είναι χρήσιμη για τη διαχείριση των διαφόρων διαδικασιών και λειτουργιών, όπως είναι η ροή των προϊόντων, η έγκαιρη παράδοση, οι πελατειακές σχέσεις και οι σχέσεις μάρκετινγκ και εξαγωγή-παραγωγού (Chen, 2002).

Εν κατακλείδι, φαίνεται ότι η σχέση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τον προβληματισμό της σχετικά με τη ροή των πληροφοριών και των προϊόντων αναδεικνύεται ως ένα από τα βασικά πρότυπα στον τομέα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας για εξαγωγή, είτε η εστίαση της είναι περισσότερο σε διαφορετικά επίπεδα της εξαγωγικής αλυσίδας εφοδιασμού, δηλαδή τις σχέσεις, τα δίκτυα και οι αλυσίδες συναλλαγής είτε εστιάζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών στην αλυσίδα των εξαγωγών. Έτσι, η επόμενη ενότητα ασχολείται με την ανταλλαγή πληροφοριών στην εξαγωγική αλυσίδα εφοδιασμού.

## **2.6 Ανταλλαγή Πληροφορίας**

Το φαινόμενο της ανταλλαγής πληροφοριών είναι ο βασικός παράγοντας σε αυτή την έρευνα η οποία μελετά τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφορικά με το trade marketing. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, η εστίαση είναι στην ανταλλαγή πληροφοριών στον τομέα της σχέσης της εξαγωγικής αλυσίδας εφοδιασμού σε τρία επίπεδα: στις σχέσεις, στα δίκτυα και στις συναλλαγές στην εξαγωγική εφοδιαστική αλυσίδα. Ο λόγος είναι ότι η μελέτη περίπτωσης αφορά σε εταιρεία εξαγωγό. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και για λόγους επιβίωσης, εμπλέκονται ή/και αναγκάζονται να προβούν σε εξαγωγικό εμπόριο. Η ακόλουθη ενότητα περιλαμβάνει τρία μέρη: την έννοια της ανταλλαγής πληροφοριών, τα είδη της και τις μεθόδους επιμερισμού.

### **2.6.1 Η Έννοια της Ανταλλαγής Πληροφοριών**

Η ανταλλαγή πληροφοριών στη σχέση εξαγωγέα-παραγωγού αποτελεί μια σημαντική στρατηγική στις εξαγωγικές αλυσίδες εφοδιασμού. Η βασική σχέση είναι η σύνδεση μεταξύ των κερδοσκοπικών ή μη επιχειρήσεων για άμεσες ή έμμεσες παροχές και διαδικασίες (Anderson et al., 2004). Πράγματι, οποιαδήποτε σχέση ασχολείται με την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων και οφελών μεταξύ των επιχειρήσεων, βασίζεται σε διάφορες διαστάσεις, όπως είναι η εμπιστοσύνη, η δέσμευση, η ικανοποίηση και η ανταλλαγή πληροφοριών (Wilson, 1995, Piercy et al. 1997, Andersen, 2006, Duffy, 2008). Η σχέση των επιχειρήσεων θεωρεί την ανταλλαγή πληροφοριών ως μία βασική διαδικασία μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών, η οποία ενθαρρύνει τα μέλη της αλυσίδας να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις και να προγραμματίζουν στρατηγικά ζητήματα για καλύτερη απόδοση (Huang et al, 2003, Fung et al, 2007, Cheng et al ., 2008). Ωστόσο, δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών, και έτσι περιορίζεται η διαθέσιμη γνώση σχετικά με την κατανόηση της σχέσης της εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ. Toften & Olsen, 2003, Parker et al, 2006).



Οι περισσότερες μελέτες (π.χ. Andersen, 2006, Wong et al, 2007, Duffy, 2008, Hsu et al, 2008) υποστήριξαν ότι η έλλειψη πληροφοριών είναι ένα κρίσιμο εμπόδιο που μειώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπτύξει εξαγωγικές δραστηριότητες. Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι η διαδικασία με την οποία οι ανταγωνιστικές δυνατότητες των εταιρών ενισχύονται στη σχέση, και όπου οι εταίροι αποκτούν πληροφορίες από τη σχέση (Powers & Reagan, 2007). Οι ισχυρές σχέσεις επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να είναι πιο πρόθυμες να μοιραστούν τις πληροφορίες και να κάνουν τις πληροφορίες ορατές σε όλα τα μέρη στην επιχείρηση (Anderson & Narus, 1990, Hadaya & Cassivi, 2007). Ωστόσο, οι προηγούμενες έρευνες δεν έχουν καλύψει όλα τα θέματα που σχετίζονται με την ανταλλαγή πληροφοριών. Δεν υπήρξε πλαίσιο ανάλυσης της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με την ανταλλαγή πληροφοριών (π.χ. Harland, 1996, Moberg et al, 2002, Leonidou et al, 2006). Οι συγγραφείς έχουν μελετήσει πολλές διαστάσεις και επίπεδα στην αλυσίδα εφοδιασμού, αλλά δεν έχουν επικεντρωθεί στην ανταλλαγή πληροφοριών. Ως εκ τούτου, μια προσέγγιση για τη διαχείριση των πληροφοριών μεταξύ των μερών είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις (Lau & Lee, 2000, Yam et al., 2007), προκειμένου να δημιουργηθεί μια αλυσίδα εφοδιασμού των πληροφοριών που επιτρέπουν στην αλυσίδα εφοδιασμού των προϊόντων να έχει καλύτερη συνολική απόδοση της αλυσίδας.

Σύμφωνα με τους Moberg *et al.* (2002), χρειάζεται να γίνουν περισσότερες έρευνες προκειμένου να προσδιοριστούν οι πρόγονοι της ανταλλαγής πληροφοριών. Προηγούμενες έρευνες που υπάρχουν μας δίνουν πολύ λίγους ορισμούς για την έννοια της ανταλλαγής πληροφοριών.

## 2.6.2 Ορισμός Ανταλλαγής Πληροφοριών

Συγγραφέας	Ορισμός
Anderson & Narus (1990)	Είναι η επίσημη και ανεπίσημη ανταλλαγή ουσιώδους και ακριβούς πληροφόρησης μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων
Cannon & Perreault Jr. (1999)	Είναι η προσδοκία ανοικτής ανταλλαγής πληροφόρησης και στα δύο μέρη.
Moberg <i>et al.</i> (2002)	Αντιμετωπίζεται ως συστατικό της συνολικής ολοκλήρωσης μεταξύ των επιχειρήσεων ή των τμημάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα

Προηγούμενη ή τρέχουσα πληροφόρηση από τα μέρη χρησιμοποιείται σε όλους τους τύπους της λήψης αποφάσεων στις σχέσεις τους στην αλυσίδα εφοδιασμού των εξαγωγών. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τη ροή των πληροφοριών, των προϊόντων και των διαδικασιών από εξωτερικές και εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων για να ρυθμίσουν το πλαίσιο τους. Εδώ είναι το σημείο αλληλεπίδρασης των παραγωγών, των εισαγωγέων και των εξαγωγέων όπου στο σημείο αυτό αλληλεπιδρούν, οργανώνουν και συντονίζουν τις επιχειρήσεις τους προκειμένου να έχουν καλύτερη απόδοση. Ως εκ τούτου, οι παραγωγοί και οι εξαγωγείς, με την ελάχιστη ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τη γνώση της αγοράς και τις εξαγωγές έχουν περιορισμένη κατανόηση του περιβάλλοντος των εξαγωγών και δυσκολεύονται να αποκτήσουν πρόσβαση στην αγορά της εξαγωγής, με σημαντικές εξαγωγικές επιδόσεις. Η έννοια της ανταλλαγής πληροφοριών γίνεται αντιληπτή ως μια διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Μια επιτυχημένη αλυσίδα εφοδιασμού πρέπει να δημιουργήσει ένα ισχυρό περιβάλλον για την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις αλυσίδες και τις αγορές (Amaravadi *et al.*, 2005, Lau & Lee, 2000). Επιπλέον, μια σχέση εμπιστοσύνης οδηγεί σε ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των εταιρών στην αλυσίδα, η οποία αυξάνει την

ανταλλαγή πληροφοριών και την ικανότητα να αναλάβουν κινδύνους (Andersen, 2006, Kwon & Suh, 2004). Η ανταλλαγή πληροφοριών ενισχύει μια οργανωμένη ροή πληροφοριών προκειμένου να δημιουργήσει καλύτερες σχέσεις στην αλυσίδα (Stefansson, 2002), προκειμένου να υποστηρίξει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Amaravadi et al., 2005). Η αλυσίδα εφοδιασμού θα πρέπει να περιλαμβάνει: πρώτον, ορισμένα μέρη του δικτύου logistics, όπως είναι οι προμηθευτές, οι παραγωγοί, οι επιχειρηματίες και οι πελάτες και, δεύτερον, πολλές ροές πληροφόρησης, υλικών και πόρων. Αυτή η αλυσίδα των εφοδιαστικών δικτύων μπορεί να αποτελεί πλεονέκτημα για την εξαγωγική βιομηχανία. Εδώ είναι το σημείο όπου οι δρώντες στο δίκτυο μπορούν να λειτουργήσουν σε ένα πλαίσιο που δημιουργεί το εξαγωγικό περιβάλλον.

Οι διαφορετικοί δρώντες μοιράζονται πληροφορίες και πόρους για τη βελτίωση της παραγωγής και του μάρκετινγκ στις εξαγωγικές τους σχέσεις.

## **2.7 Τύποι Ανταλλαγής Πληροφόρησης**

Στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι επιχειρήσεις πρέπει να μοιραστούν τις δραστηριότητες παραγωγής και μάρκετινγκ με άλλους συνεργάτες προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Lau & Lee, 2000). Η κατανόηση της σημασίας της πληροφόρησης μπορεί να βελτιώσει τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης και να επαυξήσει τις δεξιότητες των πωλητών και των αγοραστών για μακροχρόνιες σχέσεις (Andersen, 2006).

Τα δύο μέρη μπορούν να μοιραστούν τακτικές πληροφορίες (π.χ. αγορά, λειτουργία και logistics) καθώς και στρατηγική πληροφόρηση (π.χ. πληροφόρηση για τον πελάτη) (Hsu et al., 2008) προκειμένου να ενσωματώσει περισσότερα οφέλη (Kwon & Suh, 2004).

Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πλεονέκτημα για τα διαφορετικά μέρη στην εξαγωγική βιομηχανία προκειμένου να διαχειριστούν μια σχέση που βασίζεται στην έγκαιρη και ουσιαστική ενημέρωση του συγκεκριμένου περιεχομένου. Οι περισσότερες από τις προηγούμενες έρευνες (π.χ. Lee και Whang, 2000, Kwon & Suh, 2004, Andersen, 2006, Wong et al, 2007, Hsu et al, 2008) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν την ανταλλασσόμενη πληροφόρηση αποτελεσματικά προκειμένου να διατηρηθούν ως συνεργάτες της αλυσίδας δίνοντάς τους τη δυνατότητα βελτίωσης του επιπέδου εμπιστοσύνης και

της ποιότητας στην αλυσίδα. Η ένταξη της αλυσίδας εφοδιασμού είναι απαραίτητη μέσω της καλύτερης επικοινωνίας μεταξύ των προμηθευτών, των παραγωγών και των πελατών για την ευκολότερη ανάπτυξη της ανταλλαγής πληροφοριών. Σύμφωνα με τους Lee & Whang (2000), η δημιουργία δικτύων μεταξύ των πωλητών και των αγοραστών απαιτεί έγκαιρη ανταλλαγή πληροφοριών, όπως είναι οι πληροφορίες logistics (π.χ. οι τιμές, η ποσότητα και η καταγραφή πληροφοριών) και πληροφορίες της αγοράς (πωλήσεις και πληροφορίες για τις επιδόσεις).

Οι Huang et al. (2003) εντόπισαν αρκετούς τύπους έγκαιρης πληροφόρησης για την παραγωγή που πρέπει να ανταλλάσσονται στην κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη μορφή από τους σωστούς ανθρώπους. Αυτοί οι τύποι είναι πληροφορίες για το προϊόν (π.χ. δομή του προϊόντος, το κόστος και τα χαρακτηριστικά), η πληροφορία για τη διαδικασία (π.χ. παραγγελίες και την παραγωγή), οι πληροφορίες για το κόστος, η ποιότητα των πληροφοριών, οι πληροφορίες για τους πόρους (π.χ. αριθμός των προϊόντων ή διαδικασιών και ικανότητα), πληροφορίες καταγραφής εμπορευμάτων (π.χ. κατηγορίες και κόστος μονάδας), πληροφορίες παραγγελίας και σχεδιασμού της πληροφορίας (π.χ. προβλέψεις για τη ζήτηση και χρονοδιάγραμμα παραγγελιών).

Παρ' όλα αυτά, οι προηγούμενες έρευνες δεν έχουν καλύψει όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με τους τύπους της ανταλλαγής πληροφοριών που πρέπει να αντιμετωπιστούν για τους αγοραστές και τους πωλητές. Δεν υπήρξε σαφής κατηγοριοποίηση των τύπων ή του περιεχομένου της πληροφορίας και υπήρξε επικάλυψη μεταξύ των τύπων / έννοιας. Με άλλα λόγια, οι συγγραφείς έχουν συζητήσει πολλές ποικιλίες πληροφοριών, αλλά δεν έχουν παράσχει μια κατευθυντήρια γραμμή για την κατάταξή τους με βάση τα διάφορα στάδια της αλυσίδας εφοδιασμού, όπως είναι η παραγωγή, τα logistics και τα σημεία εξαγωγής. Οι προηγούμενες έρευνες είναι αρκετά περιορισμένες σε σχέση με τα εμπειρικά ευρήματα που σχετίζονται με τους τύπους πληροφοριών. Ως εκ τούτου, μια προσέγγιση για τη διαχείριση των πληροφοριών μεταξύ των μερών είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις (Lau & Lee, 2000, Yam et al, 2007), προκειμένου να δημιουργηθεί μια αλυσίδα πληροφοριών που να δίνει τη δυνατότητα στην αλυσίδα εφοδιασμού των προϊόντων να έχει καλύτερη παγκόσμια απόδοση.

## **2.8 Μέθοδοι Ανταλλαγής**

Η κοινή ανταλλαγή, η συλλογή και η απόκτηση δεδομένων από διαφορετικές πηγές οδηγεί σε ευρεία διαθεσιμότητα των πληροφοριών (Lee & Whang, 2000). Αυτή η

πληροφορία μπορεί να βοηθήσει τον πωλητή και τον αγοραστή να εκτιμήσουν και να προβλέψουν καλύτερα τη ζήτηση και τον προγραμματισμό της αλυσίδας εφοδιασμού. Οι διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των πωλητών και των αγοραστών, είναι τα προσωπικά στοιχεία επικοινωνίας, το μάρκετινγκ και οι τεχνολογικές μέθοδοι.

Τα προσωπικά στοιχεία επικοινωνίας παρέχονται με ένα συγκεκριμένο σκοπό και επηρεάζεται από τους μεταφορείς των πληροφοριών (Andersen, 2006). Οι marketing και τεχνολογικές καινοτομίες μειώνουν τα εμπόδια, όπως είναι ο χρόνος εισαγωγής δεδομένων και η επεξεργασία, καθώς και το κόστος συλλογής των πληροφοριών (Amaravadi et al., 2005). Για τη συλλογή, ανάλυση και χρήση των πληροφοριών, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξαρτώνται από εργαλεία που βασίζονται στην τεχνολογία (π.χ. συσκευές σάρωσης και συλλογής δεδομένων πωλήσεων), σε συνδυασμό με τη διαθεσιμότητα εργαλείων εξόρυξης δεδομένων και λογισμικού ενσωμάτωσης (Davenport & Brook, 2007). Η αξία των πληροφοριών εξαρτάται από την ποσότητα και την ταχύτητα των πληροφοριών στην αλυσίδα (Chen, 2002).

Πιο πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι ανταλλαγής που είναι διαθέσιμες για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών στην αλυσίδα εφοδιασμού: α) οι αλληλεπιδράσεις και οι επικοινωνίες μπορούν να συμβάλλουν στο να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις (Ambrose et al., 2008).. Αυτές οι μέθοδοι περιλαμβάνουν αλληλεπιδράσεις που υλοποιούνται μέσω κοινωνικών εκδηλώσεων, ενημερωτικών δελτίων, ταχυδρομείου και telemarketing που αυξάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών (Wong et al., 2007), β) συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, τηλέφωνο, διαδίκτυο, ηλεκτρονικές ανταλλαγές δεδομένων και φαξ είναι εργαλεία για την επικοινωνία (Ambrose et al., 2008), γ) η κοινωνικοποίηση μπορεί να χτίσει διαπροσωπικές σχέσεις στο πλαίσιο αυτών των σχέσεων ανταλλαγής διευκολύνοντας τη διαδικασία ανταλλαγής (Cousins et al., 2008), δ) τα συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ υποστηρίζουν την απόφαση μάρκετινγκ (Binayee, 2005). Αυτές οι μέθοδοι ανταλλαγής ενισχύουν την επικοινωνία και βελτιώνουν τις σχέσεις μεταξύ των μερών στην αλυσίδα. Πράγματι, το καλό πληροφοριακό περιεχόμενο και οι μέθοδοι ανταλλαγής συνδέονται με συγκεκριμένες τιμές πληροφοριών στην αλυσίδα, όπως είναι οι συγκριτικοί πόροι, τα χρονοδιαγράμματα, η καταλληλότητα και η μοναδικότητα. Τα μέλη λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τις πληροφορίες τόσο από τους π.χ. πωλητές, προμηθευτές και ανταγωνιστές όσο και από τον αγοραστή και τους προμηθευτές του αγοραστή στην αλυσίδα.

Αν και προηγούμενες έρευνες έχουν διερευνήσει μεθόδους για την ανταλλαγή πληροφοριών, όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει έλλειψη ταξινόμησης αυτών των μεθόδων και τα αποτελέσματά τους στην ανταλλαγή πληροφοριών δεν έχουν εξεταστεί εμπειρικά. Για παράδειγμα, αυτές οι μέθοδοι έχουν μελετηθεί με διάφορους τρόπους, αλλά καμία μελέτη δεν εντόπισε τις μεταβλητές και τις λεπτομέρειες τους, τις πηγές των πληροφοριών τους και την αξία πληροφοριών, προκειμένου να κατανοήσουμε πώς η ανταλλαγή πληροφοριών διαμορφώνεται στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Υπάρχουν προκλήσεις και μελλοντικές τάσεις που συνδέονται με την ανταλλαγή πληροφοριών, όπως είναι α) η παρανόηση της σημασίας της ανταλλαγής πληροφοριών που θα οδηγήσει σε μείωση της συνεργασίας και των κερδών, β) το μη συνεργατικό παιχνίδι και τα παζαρέματα να οδηγήσουν σε αποτυχία ανταλλαγής πληροφοριών, γ) το υψηλό κόστος της ανταλλαγής μεθόδων και των τεχνολογικών συστημάτων καθυστερεί την υλοποίηση της απαιτούμενης προσέγγισης για την ανταλλαγή επίκαιρων πληροφοριών, και δ) υπάρχει κίνδυνος να μην πραγματοποιηθούν πλήρως και να χρησιμοποιηθούν τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών (Lee & Whang, 2000, Chaston & Mangles, 2003). Πράγματι, η ανταλλαγή πληροφοριών θα πρέπει να αποτελεί τη βασική στρατηγική μεταξύ των εξαγωγέων και των παραγωγών, και θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα στοιχεία (π.χ. μεθόδους και πηγές), ώστε να είναι εύκολα κατανοητή. Οι εξαγωγείς και οι παραγωγοί πρέπει να επενδύσουν περισσότερο στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης, της συνεργασίας, της επικοινωνίας, των νέων δραστηριοτήτων, των πόρων και της τεχνολογίας (π.χ. Piercy et al., 1997, Dolan & Humphrey, 2000, Kwon & Suh, 2004, Fung et al, 2007, Hsu et al., 2008). Η κοινή πληροφόρηση θα βελτιώσει τη σχέση μεταξύ των εξαγωγέων και των παραγωγών και έτσι θα επιτευχθούν καλύτερα επιχειρησιακά επιτεύγματα. Σύμφωνα με τους Chaston και Mangles (2003), χωρίς την ανταλλαγή πληροφοριών ως βάση και στρατηγική σε μια σχέση αγοραστή-πωλητή, το μάρκετινγκ σχέσεων θα είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία για τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού των εξαγωγών.

## **2.9 Έρευνα στην Ανταλλαγή Πληροφοριών**

Η έρευνα για την ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη: το περιεχόμενο και τις προσεγγίσεις. Το περιεχόμενο της ανταλλαγής πληροφοριών

που απαιτείται για να αποδειχθεί η ύπαρξη ασύμμετρης πληροφόρησης, τα αίτια της μη παραγωγικής κατάστασης, και πώς γίνεται η σύλληψη και η ανακατανομή των αξιών της ανταλλαγής πληροφοριών είναι γενικά παρόμοιο.

Παρ' όλα αυτά, η παρούσα εργασία προτείνει ότι το περιεχόμενο της έρευνας της ανταλλαγής πληροφοριών μπορεί να ταξινομηθεί σε έξι αλληλένδετα στοιχεία ως εξής (Lee & Wang, 2000): (i) η κατάσταση της φύσης δείχνει τις πηγές αβεβαιότητας και της ασάφειας που πρέπει να αντιμετωπιστούν (ii) η απόφαση για τη δομή, η οποία περιλαμβάνει τις διαδικασίες απόφασης εφοδιασμού της αλυσίδας (δηλαδή τις αποφάσεις καταγραφής, τη μεταφορά, την ικανότητα, και την εγκατάσταση) και η εξουσία αρχής (ποιος αποφασίζει τι) (iii) η δομή των πληροφοριών που συνεπάγεται τα είδη των σχετικών πληροφοριών, την περιγραφή των δεδομένων κατανομής των ρόλων (πάροχος, αποδέκτης, μεσίτης, και προμηθευτής), τη συμφωνία κατανομής (επίσημη σύμβαση, εντολή ανταλλαγής ή διανομής, και εθελοντική συμφωνία), τη μέθοδο ανταλλαγής (άμεση ή τρίτου μέρους), και το πρόγραμμα ανταλλαγής (on demand, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, και ανάλογα με τις ανάγκες) και (iv) οι αξίες της ανταλλαγής της πληροφορίας – εξήγησης λεπτομερώς των παροχών, ποσοτικοποίησης των παροχών, δικαιούχος των παροχών, καθώς και τα διαγράμματα κατανομής του κέρδους συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων ή της τιμολόγησης για την ανταλλαγή πληροφοριών.

Οι ερευνητικές προσεγγίσεις μπορεί να είναι η θεωρητική μοντελοποίηση (δηλαδή, εξήγηση των φαινομένων) και οι πρακτικοί προσανατολισμοί (δηλαδή, εφαρμόζοντας τις αρχές της ανταλλαγής των πληροφοριών για την επίλυση αληθινών προβλημάτων) (Moorthy, 2003).

## **2.10 Επωφελής Συνεργασία για Όλους**

Πολλαπλά μέρη με διαφορετική ιδιωτική πληροφορία περιλαμβάνουν τόσο την απόκτηση όσο και την αποκάλυψη ιδιωτικής πληροφορίας για να επιταχυνθούν οι παραγγελίες, τα αγαθά και οι πληρωμές στους τελικούς πελάτες.

Η συλλογή, διάδοση και χρήση των κοινόχρηστων πληροφοριών θα πρέπει να είναι σε συνδυασμό με τις εφαρμογές της αναβολής των logistics, της από-υλοποίησης, της ανταλλαγής των πόρων, των μοχλευμένων αποστολών για την παροχή καλύτερων αμοιβών (Lee και Whang, 2001). Ωστόσο, η συλλογή, διάδοση και χρήση των πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε διαφορές όσον αφορά στα οφέλη και στις επιβαρύνσεις μεταξύ του παραλήπτη και του μέρος που τις

αποκαλύπτει. Αν τα οφέλη και οι επιβαρύνσεις είναι άδικο, τότε τα μέλη βρίσκονται στον πειρασμό να νοθεύσουν τις κοινόχρηστες πληροφορίες. Τα αναξιόπιστα αποτελέσματα της πληροφορίας καταλήγουν σε χαμηλότερη συνολική επίδοση και ως εκ τούτου τα δύο μέρη δεν μπορούν να συλλάβουν τα δυνητικά αμοιβαία οφέλη. Ως εκ τούτου, η μέτρηση των οφελών, των βαρών και των συναφών μηχανισμών για τη δίκαιη αποζημίωση αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα στην ανταλλαγή πληροφοριών.

Ένας τρόπος για την επίλυση των άδικων οφελών και βαρών της ανταλλαγής πληροφοριών είναι να αναγνωρίσουμε τις εξωτερικότητες γύρω από τις διεργασίες της συλλογής, διάδοσης, και χρήσης των κοινόχρηστων πληροφοριών. Τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές εξωτερικότητες μπορούν να συμβούν όταν οι ανεξάρτητες ενέργειες ενός μέλους εξαπλώνονται ακούσια στους άλλους. Οι θετικές εξωτερικότητες παρέχουν οφέλη με τη μορφή της μείωσης των αποθεμάτων, της μείωσης του κόστους, και της χαμηλότερης τιμής. Οι αρνητικές εξωτερικότητες περιλαμβάνουν την αύξηση στην τεχνολογική επένδυση, στο κόστος απογραφής και στην υψηλότερη τιμή μεταφοράς. Τα συμμετέχοντα μέλη μπορούν να διαπραγματεύονται για μία επιβάρυνση στην κατανομή των πόρων, που φέρνει τον καθένα σε καλύτερη θέση την ίδια στιγμή.

Ο σκοπός είναι να αυξηθεί η ατομική ευθύνη για την επίτευξη καλύτερης γενικής απόδοσης. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού οι Iyer και Bergen (2007) προτείνουν την χρήση των επιπέδων υπηρεσιών, τις εκπτώσεις όγκου, και τη χονδρική τιμή εξίσωσης των οφελών της ανταλλαγής πληροφοριών.

Οι Lee και Whang (2000) εισάγουν επίσης συστήματα απόδοσης, όπως είναι η τιμολόγηση μεταβίβασης, αποστολής και επιπλέον ποινής καθυστέρησης που βοηθά τα μεμονωμένα μέλη να μοιραστούν το κόστος απογραφής.

Μια σειρά από μηχανισμοί είναι διαθέσιμοι για την παροχή στους φορείς λήψης αποφάσεων κινήτρων προκειμένου να ξετάσουν τα εξωτερικά κόστη και τα οφέλη της ανταλλαγής των πληροφοριών. Όταν οι συμβαλλόμενοι είναι ανεξάρτητοι φορείς λήψης αποφάσεων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι κανόνες και οι διαδικασίες, όπως είναι οι παράπλευρες πληρωμές, οι επιδοτήσεις, οι κυρώσεις, οι πλειστηριασμοί, και η προθυμία πληρωμής ανταλλαγής πληροφοριών.

Όταν τα μέρη έχουν αμοιβαία συμφέροντα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν συστήματα κινήτρων, όπως είναι το κίνητρο που βασίζεται στην παραγωγική συμπεριφορά και στην πληρωμή για την απόδοση (Simatupang και Sridharan, 2001).



## 3.0 Μεθοδολογία Έρευνας

### 3.1 Μελέτη Περίπτωσης –Ορισμός

Η μελέτη περίπτωσης είναι μία ερευνητική μεθοδολογία που εστιάζει στην κατανόηση της δυναμικής που βρίσκεται μέσα σε μία κατάσταση management (Eisenhardt, 1989).

### 3.2 Εφαρμογή της Μελέτης Περίπτωσης

Ο Beer (1988:168) υποστήριξε ότι η ποιοτική έρευνα ταιριάζει όταν επιθυμεί κάποιος να θέσει ερωτήματα που να σχετίζονται με την ευρύτερη επιστήμη αντί της «κανονικής επιστήμης» η οποία προσπαθεί να απαντήσει με ακρίβεια μικρά ερωτήματα. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε μία καλά σχεδιασμένη μεθοδολογία η οποία μπορεί να παρέχει τα μέσα για να απαντηθούν επιστημονικά αυτές οι ευρύτερες ερωτήσεις.

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στη διενέργεια της έρευνας της μελέτης περίπτωσης με ένα μεθοδολογικά πιο ορθό τρόπο.

**Αναγνώριση Προηγούμενης Θεωρίας:** Η προηγούμενη θεωρία στο πεδίο του ερευνητικού ενδιαφέροντος πρέπει να αντλείται από μία βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το αποτέλεσμα της ανασκόπησης πρέπει να είναι η αρχική δήλωση του ερευνητικού προβλήματος το οποίο θα πρέπει να τύχει επεξεργασίας μέσα από πιλοτικές μελέτες περίπτωσης (Nair & Riege 1995; Robson,2002). Η προσέγγιση αναγνωρίζει τη σημασία της προηγούμενης θεωρίας στον σχεδιασμό της έρευνας (Lincoln & Guba 1985, Miles & Huberman 1994; Neuman 1994; Perry & Coote 1994; Yin, 2007).

#### **Μοναδική μελέτη περίπτωσης έναντι πολλαπλών μελετών περίπτωσης:**

Η μοναδική μελέτη περίπτωσης είναι εφαρμοστέα όταν η περίπτωση είναι (Yin, 2007):

- Σημαντική ή μοναδική ή όπου ο ερευνητής είναι σε θέση να έχει πρόσβαση σε ένα προηγουμένως απομακρυσμένο φαινόμενο
- Σημαντική για τον έλεγχο μίας καλά διατυπωμένης θεωρίας

- Μία διερευνητική ή πιλοτική μελέτη που είναι αντιπροσωπευτική ενός μεγάλου πληθυσμού (McKinney 1966; Smith 1988; Yin, 2003).

Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης παρέχουν ένα ολοκληρωμένο δείγμα και το δυναμικό για τη γενίκευση των ευρημάτων (Miles & Huberman 1994, Patton 1990). Επιπροσθέτως, η συμπερίληψη πολλαπλών πλευρών αυξάνει την έκταση της έρευνας και τους βαθμούς ελευθερίας (Bonoma 1985; Eisenhardt 1989; Miles & Huberman 1994; Parkhe 1993; Patton 1990). Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης παρέχουν μία περισσότερο αυστηρή και ολοκληρωμένη προσέγγιση από ότι μία έρευνα μοναδικής μελέτης περίπτωσης και αυτό οφείλεται στον τριγωνισμό των αποδεικτικών στοιχείων (Neuman 1994; Stake 1994; Yin, 2003). Επιπρόσθετα, ο τριγωνισμός των δεδομένων στο πλαίσιο των πολλαπλών μελετών περίπτωσης παρέχει διαφορετικές ερευνητικές πλευρές και πηγές δεδομένων προκειμένου να δημιουργηθεί θεωρία και να ικανοποιηθούν τα κριτήρια επαλήθευσης (Patton, 1990). Τέλος, οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης είναι κατάλληλες για την παροχή μίας αυστηρής μεθοδολογίας για την αναπαραγωγή λογικής (Parkhe 1993; Tsoukas 1989). Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης δίνουν τη δυνατότητα επαλήθευσης της θεωρίας μέσω κυριολεκτικής και θεωρητικής αναπαραγωγής (Anderson 1986; Bonoma 1985).

### **3.3 Ανάλυση δύο περιπτώσεων**

Θεωρήθηκε σκόπιμο και επαρκές, για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, να επιλέξουμε δύο μελέτες περιπτώσεων από το Harvard Business School, Boston, MA.

**Πρώτη :** Μία παλαιότερη όπου η τεχνολογία βρισκόταν στα πρώτα βήματα του κύκλου ζωής της, και οι Procter & Gamble και Wal-Mart ήταν πρωτοπόρες εταιρία στον κλάδο τους

**Δεύτερη :** Μία πιο πρόσφατη μελέτη περίπτωσης σχετικά με την Campbell Soup Company, η οποία βρίσκεται σε λειτουργία για περισσότερα από 100 χρόνια και αποτελεί κολοσσό στον κλάδο της στις ΗΠΑ, όταν η τεχνολογία πλέον έχει ωριμάσει.

**Σκοπός:** Είναι να αναλύσουμε και να αντιπαραβάλουμε τις δύο περιπτώσεις, έτσι ώστε να εξάγουμε συμπεράσματα και ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο για τη σημασία της πληροφορία στο Trade Marketing, και πώς αυτή μπορεί να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο για όλα τα μέρη του Trade Marketing.

### 3.4 Ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει την ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης αναφορικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους. Ο προσεκτικός σχεδιασμός μπορεί να αποφύγει ή τουλάχιστον να μειώσει την κριτική που απευθύνεται στην έρευνα της μελέτης περίπτωσης λόγω της έλλειψης μεθοδολογικής της αυστηρότητας και την πιθανότητα προκατάληψης (Patton 1990; Smith 1988, Yin,2003).

Για να αντιμετωπίσουν αυτή την κριτική, οι ερευνητές της μελέτης περίπτωσης ανέπτυξαν έναν αριθμό διαφορετικών προσεγγίσεων για την αύξηση της ακεραιότητας της ποιοτικής έρευνας (Reige & Nair, 1996).

Οι δοκιμές για την εγκυρότητα έχουν επικαλύψεις στη σημασία όπως έχουν και οι δοκιμές για την αξιοπιστία. Οι προσεγγίσεις αυτές τείνουν να έχουν παρόμοια σημασία εάν και διαφέρουν στην ορολογία των δοκιμών που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της ακεραιότητας της έρευνας της μελέτης περίπτωσης. Η έρευνα της μελέτης περίπτωσης μπορεί να επιτύχει την ακεραιότητα ή την αυστηρότητα της ισχύος μέσω πέντε προσεγγίσεων: τη δόμηση εγκυρότητας, την επιβεβαιωσιμότητα, την εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία και τέλος την αξιοπιστία (Miles & Huberman 1994; Yin,2003).

**Δόμηση εγκυρότητας:** Πρώτον, η δόμηση της εγκυρότητας εξασφαλίζει τα κατάλληλα λειτουργικά μέτρα για τις έννοιες που βρίσκονται υπό εξέταση (Emory & Cooreg,1991). Αυτό σημαίνει ότι «μαρτυρεί πόσο καλά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη χρήση του μέτρου ταιριάζουν με τις θεωρίες βάσει των οποίων σχεδιάστηκε η δοκιμή» (Sekaran, 1992:173). Η έρευνα της μελέτης περίπτωσης μπορεί να επιτύχει τη εγκυρότητα σ

ύνθετων αναπτύσσοντας τα κατασκευάσματά της μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τη χρήση πολλαπλών αποδεικτικών στοιχείων και τη θέσπιση μιας αλυσίδας αποδεικτικών στοιχείων. Πολλαπλές πηγές ή τριγωνισμός των δεδομένων συνίσταται ως τεχνική για τη εγκυρότητα σύνθετων από ερευνητές όπως είναι ο Burgess (1984), οι Marshall και Rossman (1995), και ο Patton (1990). Ο τριγωνισμός δίνει τη δυνατότητα ισχυρότερης τεκμηρίωσης των δομών και των υποθέσεων που βοηθά στη γενίκευση των ευρημάτων της έρευνας

(Bonoma, 1985). Επιπρόσθετα, ένα πρωτόκολλο μελέτης ή ένας οδηγός συνέντευξης μπορεί να αναπτυχθεί για να παρέχει μία συστηματική διαδικασία στις συνεντεύξεις (Yin,2003). Η υποκειμενικότητα που διέπει τη μέθοδο της μελέτης

περίπτωσης μπορεί να μειωθεί μέσω μίας συνετής επιλογής των ερωτηθέντων της μελέτης, μία διαδικασία δομημένης συνέντευξης και μία δομημένη διαδικασία για την εγγραφή, μεταγραφή και ερμηνεία των δεδομένων (Dick, 1990). Έτσι, μία αλυσίδα αποδεικτικών στοιχείων μπορεί να καθοριστεί από την αρχή των ερευνητικών ερωτημάτων μέσω της συλλογής δεδομένων έως τα τελικά συμπεράσματα (Yin, 2003).

**Επιβεβαιωσιμότητα:** Ως επιβεβαιωσιμότητα ορίζεται η ικανότητα των άλλων να ικανοποιούνται στο να βεβαιώνονται ότι η έρευνα διεξήχθη με τον τρόπο που περιγράφεται από τον ερευνητή (Riege & Nair, 1996).

Η βασική τεχνική για τη διασφάλιση της επιβεβαιωσιμότητας είναι η ανάπτυξη ενός αρχείου συλλεγόμενων στοιχείων (όπως είναι οι καταγεγραμμένες συνομιλίες, οι σημειώσεις συνεντεύξεων, οι δευτερογενείς πηγές) προκειμένου άλλοι ερευνητές να παρατηρούν μία αλυσίδα αποδεικτικών στοιχείων. Αυτή η διαδρομή ελέγχου επιτρέπει στον εξωτερικό παρατηρητή να εντοπίσει τη λογική εξέλιξη του συλλογισμού από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν μέχρι τα συμπεράσματα. Επιπλέον, οι ευκαιρίες μπορεί να προβλέπονται για τους βασικούς πληροφοριοδότες προκειμένου να εξετάσουν τις πρόχειρες εκθέσεις της μελέτης περίπτωσης και τα ευρήματα της έρευνας (Yin, 2003).

**Εσωτερική εγκυρότητα / αξιοπιστία:** Η εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία στην ποσοτική έρευνα ορίζεται ως ο ορισμός της αναγνώρισης των αιτιακών σχέσεων όπου ορισμένες μεταβλητές μπορούν να επηρεάσουν άλλες μεταβλητές στην ερευνητική μελέτη (Emory & Cooper 1991; McDaniel & Gates 1991; Miles & Huberman 1994). Σε αντίθεση, η ποιοτική έρευνα δεν ασχολείται απαραίτητα με τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών αλλά με τη δημιουργία ενός φαινομένου με ένα αξιόπιστο τρόπο που είναι στην ουσία οι «παραγωγικοί μηχανισμοί» ή οι «αιτιακές σχέσεις» (Guba & Lincoln 1994; Tsoukas 1989; Yin, 2003). Με άλλα λόγια, η έρευνα της μελέτης περίπτωσης σκοπεύει να εντοπίσει παραγωγικούς μηχανισμούς που βοηθούν στον καθορισμό συμπερασμάτων σχετικά με εμπειρίες της πραγματικής ζωής (Sykes 1990 και 1991, Tsoukas 1989). Στην έρευνα της μελέτης περίπτωσης, η εσωτερική εγκυρότητα /αξιοπιστία μπορεί να δημιουργηθεί με τη χρήση της ανάλυσης περίπτωσης, την ανάλυση των διασταυρούμενων περιπτώσεων, το ταίριασμα του προτύπου, τη διασφάλιση της εσωτερικής συνοχής των ευρημάτων, την αξιολόγηση των εμπειρογνομόνων καθώς και την ανάπτυξη των διαγραμμάτων, την εικονογράφηση

και τις μήτρες δεδομένων για να αποδειχθεί η εσωτερική συνοχή των συλλεγόμενων πληροφοριών.

Επιπλέον δραστηριότητες που δείχνουν την εσωτερική εγκυρότητα συμπεριλαμβάνουν με ακρίβεια τη διάκριση της μονάδας ανάλυσης, συνδέοντας την ανάλυση με την προγενέστερη θεωρία που ορίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την παρουσίαση και ανάλυση των πιλοτικών μελετών περίπτωσης (Yin, 2003).

Παράλληλα με την εσωτερική εγκυρότητα, οι τεχνικές για την αξιοπιστία της μεθόδου περίπτωσης συμπεριλαμβάνουν τον τριγωνισμό, τον ομότιμο απολογισμό, τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων με άλλους ακαδημαϊκούς ερευνητές (Hirschman, 1986) καθιστώντας σαφείς τις υποθέσεις του ερευνητή σχετικά με την κοσμοθεωρία του και το θεωρητικό προσανατολισμό του (Merriam, 1988). Άλλες τεχνικές περιλαμβάνουν την παρατεταμένη εμπλοκή (πολλαπλές επαφές) από τον ερευνητή στους ερωτηθέντες.

**Εξωτερική εγκυρότητα / μεταφορά:** Η εξωτερική εγκυρότητα/μεταφορά ορίζεται ως ο σκοπός σύμφωνα με τον οποίο τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αναπαραχθούν πέραν των κοντινών ερευνητικών μελετών περίπτωσης ή της γενίκευσης (Emory & Cooper 1991; McDaniel & Gates 1991; Miles & Huberman 1994; Yin,2003).

Η θετικιστική έρευνα διενεργεί στατιστική γενίκευση (Yin,2003). Αντιθέτως, η έρευνα μελέτης περίπτωσης διενεργεί αναλυτική γενίκευση στην οποία συγκεκριμένα ευρήματα γενικεύονται σε ευρύτερα (Perry et al., 2007). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης μιας μεθοδολογίας πολλαπλών μελετών περιπτώσεων και με σύγκριση αποδεικτικών στοιχείων (Lincoln & Guba 1985). Πολλαπλές μελέτες περίπτωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτύξουν μια αναλυτική γενίκευση μέσα από τη λογική αναπαραγωγής ή / και την επιβεβαίωση των ευρημάτων για την επίτευξη εξωτερικής εγκυρότητας (Parkhe 1993, Yin,2003). Άλλες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνουν «πυκνές» περιγραφές για μία βάση δεδομένων μελέτης περίπτωσης, ανάλυση cross-cluster και cross-case, σκόπιμο πρωτόκολλο συνέντευξης, καθώς και χρήση των διαδικασιών για την κωδικοποίηση και ανάλυση (Lincoln & Guba 1985, Miles & Huberman 1994 ).

**Αξιοπιστία :** Τέλος, ο έλεγχος αξιοπιστίας έχει να κάνει με την ικανότητα άλλων ερευνητών να διενεργήσουν την ίδια μελέτη και να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα (Cassell & Symon, 2004; King et al., 2004; Miles & Huberman 1994;

Singleton et al., 2003). Η αξιοπιστία σε μία έρευνα ρεαλισμού βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει μία μοναδική πραγματικότητα η οποία μελετάται συνεχώς (Merriam, 1988). Παρόλα αυτά, τα δεδομένα στην ποιοτική έρευνα στην ίδια πραγματική κατάσταση μπορεί να συλλεχθούν από διαφορετικούς ερευνητές οι οποίοι χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους σε διαφορετικούς χρόνους.

Ως εκ τούτου, τα διαφορετικά σύνολα δεδομένων μπορεί να μην συγκεντρωθούν σε μία ενιαία εικόνα (Neuman, 1994). Γι'αυτό το λόγο προκειμένου να επιτευχθεί η αξιοπιστία στην έρευνα της μελέτης περίπτωσης απαιτείται η θέσπιση διαδικασιών της μελέτης περίπτωσης, ώστε να εντοπισθούν ίχνη τεκμηρίωσης.

Οι εγκεκριμένες τεχνικές της περιπτωσιολογικής μελέτης για τις δοκιμές αξιοπιστίας είναι ο καθορισμός ενός πρωτοκόλλου μελέτης περίπτωσης κατά τη συλλογή δεδομένων, η εκτέλεση ενός πρωτοκόλλου συνέντευξης και η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων μελέτης περίπτωσης (Parkhe, 1993).

Τέλος, ο σχηματισμός μίας βάσης δεδομένων της μελέτης περίπτωσης δίνει τη δυνατότητα σε άλλους ερευνητές να έχουν πρόσβαση στα αρχεία (Yin, 2003). Αυτές οι τεχνικές αξιοπιστίας αυξάνουν τη γενική ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης αλλά η αξιοπιστία μπορεί ακόμα να περιορίζεται από τη δημιουργικότητα του ερευνητή.

«Η δημιουργικότητα κάνει την πορεία επιβεβαιωσιμότητας εξαρτώμενη και μη αναστρέψιμη» (Wollin, 2005:27). Η χρήση των τεχνικών που προαναφέρθηκαν για τη βελτίωση της αξιοπιστίας παρέχει μεγαλύτερη συνοχή στην εξήγηση. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μία περισσότερο αξιόπιστη κατανόηση της φύσης του φαινομένου που βρίσκεται υπό διερεύνηση (Hirschman, 1986).

### **3.4 Ανάπτυξη ενός Σχεδίου Έρευνας**

Το σχέδιο έρευνας είναι το συνολικό πρόγραμμα της έρευνας που έχει αναληφθεί και περιλαμβάνει τις διαδικασίες που θα πραγματοποιήσει ο ερευνητής για τη μελέτη (Emory & Cooper 1991). Το ερευνητικό σχέδιο παρέχει διαδικαστικά σήματα προκειμένου να παραμείνει ο ερευνητής στη σωστή κατεύθυνση. Ορισμένοι θεωρητικοί της ποιοτικής έρευνας όπως είναι οι Maykut και Morehouse (2004) και Miles και Huberman (1994) υποστηρίζουν ότι ιστορικά έχει υπάρξει έλλειψη τεκμηρίωσης στην ποιοτική έρευνα και δηλώνουν ότι «οι ποιοτικοί ερευνητές δεν μοιράζονται κανόνες λήψης αποφάσεων, αλγόριθμους κτλ. προκειμένου να

δείξουν εάν οι διαπιστώσεις τους ήταν έγκυρες και οι διαδικασίες ήταν ισχυρές» (Miles και Huberman, 1994: 262).

Στην αξιόπιστη έρευνα περίπτωσης είναι σημαντικό να τεκμηριωθούν οι μεθοδολογίες και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αποδειχθεί η εγκυρότητα και η ευρωστία (Miles και Huberman 1994, Patton 1990).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## 4.0 Πρώτη Μελέτη Περίπτωσης Procter & Gamble και Wal-Mart

Τα στοιχεία για τη μελέτη περίπτωσης βασίστηκαν στο άρθρο “Improving Consumer Value through Process Redesign, HBS” Harvard Business School, Boston, MA. Clark, T. H. and McKenny, J. L. 1995. Procter&Gamble:

Το ερευνητικό θέμα αφορούσε στις διαδικασίες trade marketing μεταξύ των δύο εταιρειών. Για τη μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης απαιτούνταν η μελέτη μεγάλου όγκου δεδομένων τα οποία έπρεπε να αναλυθούν με συστηματικό τρόπο. Η απαίτηση για μεγαλύτερη συστηματοποίηση της ανάλυσης των ποιοτικών στοιχείων

(Miles & Huberman 1994, Yin, 2003) έχει τεθεί από ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών

(Pawson & Tilley, 2007, Perry, 1998).

Το παρόν τμήμα της εργασίας θα εστιασθεί στο πόσα ποιοτικά στοιχεία μπορούν να συγκεντρωθούν στο πλαίσιο του ρεαλισμού (Pawson & Tilley 2007; Perry 1998). Η έρευνα διενεργήθηκε σε στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορούσε στην ανάπτυξη ενός εννοιολογικού πλαισίου όπου αναπτύχθηκαν τα θέματα της έρευνας και δόθηκε προσοχή στην αντίστοιχη βιβλιογραφία.

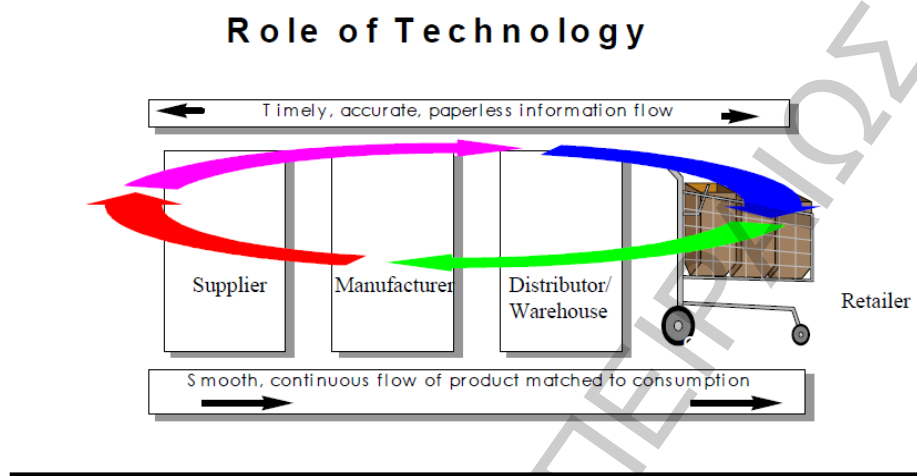
Το εννοιολογικό πλαίσιο ερευνά το ρόλο του trade marketing & management καθώς και το ρόλο της πληροφορίας. Το πλαίσιο αυτό παρέχει μία βάση που εστιάζει στις μεταβλητές που εξηγούν τις εσωτερικές διαδικασίες του trade marketing. Το δεύτερο στάδιο αφορά στην εξέταση της μελέτης ανάλυσης. Το τρίτο στάδιο αφορά στα προβλήματα που δημιουργούνται στην εφαρμογή του trade marketing και προτείνονται αντίστοιχες λύσεις.

### 4.1 Ορισμός Case Study Procter & Gamble – Wal-Mart

Η μελέτη περίπτωσης αφορά στη συνεργασία της Procter & Gamble με την Wal-Mart δηλαδή στη συνεργασία μεταξύ ενός παραγωγού και ενός λιανέμπορου. Τόσο η Procter & Gamble όσο και η Wal-Mart είναι ηγέτες στον χώρο τους. Οι δύο αυτές επιχειρήσεις βρήκαν ένα τρόπο χρήσης της πληροφορικής προκειμένου να ανταλλάξουν δεδομένα στις αλυσίδες τους προμήθειας.



**ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**



Πηγή: *Davenport & Brook, 2007*

Μέσω της χρήσης της τεχνολογίας, το κανάλι έγινε περισσότερο αποτελεσματικό γιατί οι δραστηριότητες του καναλιού είναι καλύτερα συντονισμένες. Υπάρχουν μειωμένες ανάγκες πλέον για τη διατήρηση αποθεμάτων αλλά και αυξημένες πωλήσεις λόγω του ότι η εστίαση είναι πλέον στις ανάγκες των πελατών. Δημιουργήθηκε κατ' αυτό τον τρόπο μία αμοιβαία επωφελής σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων.

#### **4.2 Ιστορικό**

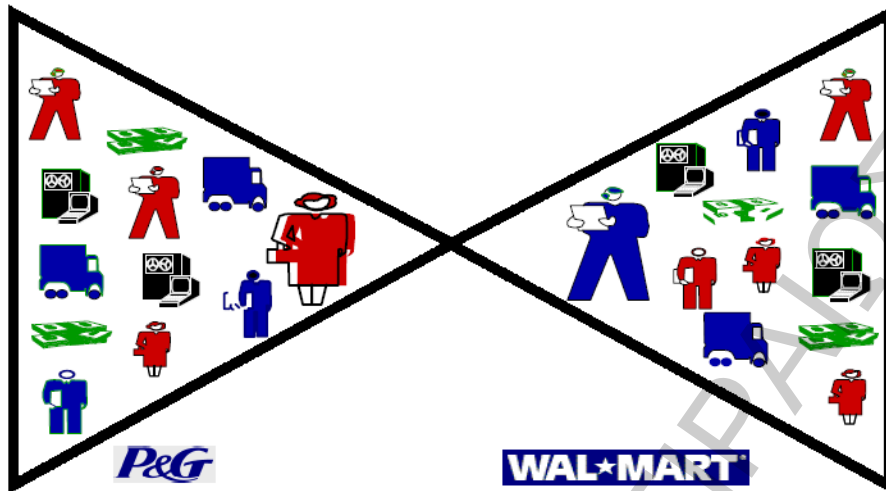
Η αρχική επιχειρησιακή σχέση μεταξύ των δύο εταιρειών ήταν περιορισμένη. Η P&G ήταν οργανωμένη σε δώδεκα διαφορετικά τμήματα που βασίζονται στα προϊόντα. Κάθε τμήμα είχε διαφορετικούς διευθυντές πωλήσεων οι οποίοι καλούσαν ο καθένας ξεχωριστά τη Wal-Mart. Οι διευθυντές αυτοί ήταν υπεύθυνοι για τις πωλήσεις του τμήματός τους. Η σχέση με την Wal-Mart δεν διακρίνονταν από πνεύμα συνεργασίας και κυριαρχούνταν από τη διεκπεραίωση των καθημερινών συναλλαγών. Επιπλέον, η επιχειρησιακή σχέση διενεργούνταν από αποσπασματικές διαδικασίες. Οι λεπτομέρειες αυτών των προβλημάτων συνοψίζονται στα ακόλουθα (Clark & Lee, 1995):

1. Δύσκολη σχέση. Η Wal-Mart δεν επιθυμούσε να συναλλάσσεται με την P&G λόγω του ότι οι διαδικασίες της P&G ήταν περίπλοκες και καθόλου ευέλικτες.
2. Συναλλακτική εστίαση. Η P&G ήταν εστιασμένη στην επίτευξη του στόχου των καθημερινών πωλήσεων ανεξάρτητα από το τι ήθελε ο καταναλωτής. Δεν υπήρχε καθόλου μακροχρόνιος σχεδιασμός.
3. Αποσπασματικές διαδικασίες. Η σχέση και οι δραστηριότητες διαχειρίζονταν αποκλειστικά από τη λειτουργία αγοράς και πώλησης. Η λειτουργία πώλησης μέσα στην P&G ήταν υπεύθυνη για όλη την πελατειακή δραστηριότητα. Ήταν υπεύθυνοι για την πώληση στον πελάτη. Ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στη σχέση των δύο εταιρειών ήταν ανύπαρκτη. Το τμήμα πληροφορικής εμπλέκονταν μόνο εάν ο πελάτης ζητούσε EDI (Electronic Data Interchange).

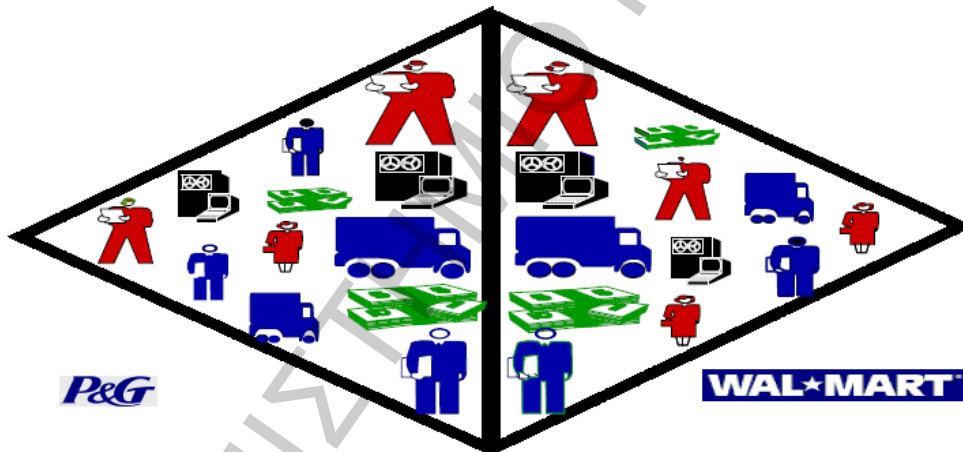
Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι το 1985, ο Sam Walton της Wal-Mart προσπαθούσε να βρει στο τηλέφωνο τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της P&G για να του ανακοινώσει ότι θα λάμβανε το βραβείο του «Πωλητή της Χρονιάς». Στα κεντρικά γραφεία το παρέπεμπαν από τον ένα υπεύθυνο στον άλλο μέχρι που ο Walton αποφάσισε να δώσει το βραβείο σε άλλο συνεργάτη και αυτό ήταν που έκανε την P&G να ξανασκεφθεί τη σχέση της με τους πελάτες.

Ο νέος αντιπρόεδρος πωλήσεων της P&G συναντήθηκε με τον Walton προκειμένου να συζητήσουν τη μεταξύ τους σχέση. Ο Walton ανέφερε ότι η P&G είχε μία άκαμπτη και εξαιρετικά περίπλοκη διεύθυνση πωλήσεων. Ανέφερε επίσης ότι εάν η P&G αντιμετώπιζε τα καταστήματα της Wal-Mart ως επέκταση της ίδιας τότε η συμπεριφορά της P&G θα ήταν διαφορετική.

ΤΟ ΣΧΗΜΑ (Α) ΔΗΛΩΝΕΙ ΠΩΣ ΗΤΑΝ Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΕΝΩ ΤΟ ΣΧΗΜΑ (Β) ΑΠΕΙΚΟΝΙΖΕΙ ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΣΗΜΕΡΑ



Όπως βλέπουμε στο σχήμα (β) οι δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται σε όλα τα επίπεδα στις επιχειρησιακές τους λειτουργίες.

Οι δύο επιχειρήσεις προκειμένου να δείξουν τη δέσμευσή τους στην ανάπτυξη μίας αμοιβαία επωφελούς σχέσης διαμόρφωσαν μία δήλωση αποστολής η οποία δηλώνει:

« Το όραμα των επιχειρησιακών ομάδων της Wal-Mart/P&G είναι η επίτευξη των μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων, δημιουργώντας μία συνολική συνεργασία η οποία έχει ως στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού μας πελάτη».

Η τεχνολογία διαδραμάτισε ένα βασικό ρόλο στη Wal-Mart στους ακόλουθους τομείς (Clark & Lee, 1995):

1. Κοινά scorecards και μετρήσεις
2. Μείωση των δαπανών μέσω της αυτοματοποίησης
3. Ανταλλαγή στοιχείων για την καλύτερη κατανόηση του πελάτη και για την αύξηση των πωλήσεων.

### **4.3 Ανάλυση Case Study**

#### Συνεργασία του Καναλιού

Το Εταιρικό Σύστημα Αναφοράς της P&G αναπτύχθηκε με βάση την αγορά και τη γεωγραφική δομή που χρησιμοποιείται από τις 12 προϊόντικές διευθύνσεις. Όλες οι αναφορές πωλήσεων σχεδιάστηκαν κατά τρόπο ώστε η P&G να μπορεί να εντοπίσει την ποσότητα του προϊόντος (π.χ. απορρυπαντικό ρούχων) που πωλείται στο Δυτικό μέρος της χώρας, ωστόσο, δεν είχαν ένα σύστημα που να είναι σε θέση να αναφέρει τις συνολικές προϊόντικές πωλήσεις ανά κατηγορία πελατών. Ήταν απαραίτητη η ανάπτυξη ενός συστήματος για τον εντοπισμό των πωλήσεων των πελατών.

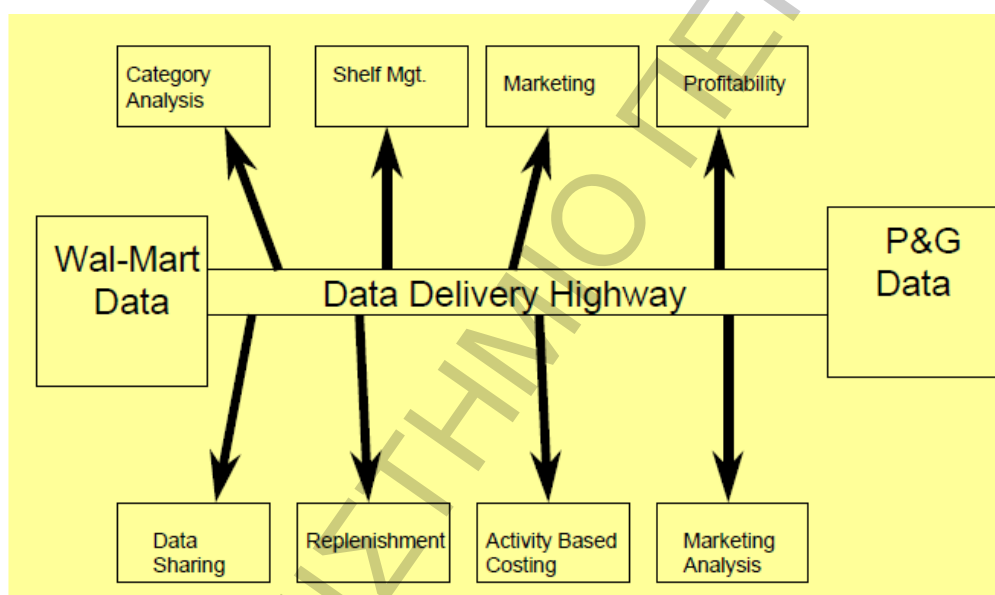
Τα δεδομένα αποστολών της P&G ήταν επιβοηθητικά για να αντιληφθεί κάποιος τις ποσότητες που πωλούνταν στη Wal-Mart. Κάποιες από τις ερωτήσεις που η Wal-Mart είχε ήταν (Chen & Paulraj, 2004):

1. Ποια ήταν η ποσότητα των προϊόντων που πωλήθηκε στα καταστήματα τον προηγούμενο χρόνο;
2. Πόσοι πελάτες αγόρασαν τα προϊόντα της P&G;
3. Ποια ήταν η κερδοφορία των προϊόντων αυτών τόσο για την P&G όσο και για τη Wal-Mart

Αυτά ήταν τα ερωτήματα που έπρεπε να απαντηθούν. Η υποδομή που ήταν απαραίτητη για τη σύνδεση των δεδομένων της P&G με τα δεδομένα της Wal-Mart ήταν ένα βασικό σημείο για την κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή. Η Wal-

Mart ανέπτυξε μία νέα ηλεκτρονική αποθήκη δεδομένων που έδινε τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίσει τις πωλήσεις όλων των προϊόντων σε κάθε ένα από αυτά τα καταστήματα. Οι δύο επιχειρήσεις ανέπτυξαν μαζί μία οδό δεδομένων που συνέδεε τα στοιχεία της P&G με τα στοιχεία της Wal-Mart μειώνοντας κατ'αυτό τον τρόπο το κόστος και την ανταλλαγή πληροφορίας προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των καταναλωτών. Το σύστημα αυτό απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΟΔΟΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**



Πηγή: *Chen & Paulraj, 2004*

Η σύλληψη της οδού δεδομένων (Πίνακας 9) ήταν άμεση, η Wal-Mart είχε σαρωτές σε όλα τα καταστήματά της προκειμένου να εντοπίζει, να μετρά και να αναλύει τις πωλήσεις τους. Η P&G κατείχε επίσης δεδομένα για τους πελάτες τα οποία και χρησιμοποιούσε για να λάβει προϊοντικές αποφάσεις. Η πληροφόρηση αυτή συνδυάστηκε με την αντίστοιχη πληροφόρηση σχετικά με το τι συνέβαινε μέσα σε ένα κατάστημα της Wal-Mart και έτσι δημιουργήθηκε μία οδός πληροφοριακών δεδομένων.

Αυτοί οι δεσμοί έδωσαν τη δυνατότητα στην P&G να κατασκευάσει "ράμπες εξόδου" για την υποστήριξη εφαρμογών, όπως είναι οι κοινές scorecards των επιχειρήσεων,

η αναπλήρωση, το EDI, ο πίνακας ελέγχου των πελατών και της διαχείρισης της κατηγορίας (Powers & Reagan, 2007).

Ένα κοινό scorecard αναπτύχθηκε το οποίο ανέφερε τις πωλήσεις των προϊόντων της P&G στη Wal-Mart, το περιθώριο κέρδους, την απογραφή και άλλες χρηματοοικονομικές και μετρήσεις logistics. Η ενσωμάτωση των στοιχείων της P&G και της Wal-Mart διαδραμάτισαν ένα σημαντικό ρόλο στην επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων. Αυτή η «κοινή γλώσσα» έδωσε τη δυνατότητα στη συνεργασία των εταιρειών να εστιάσουν στον τελικό καταναλωτή και να χρησιμοποιήσουν συνδυασμένα στοιχεία για τη μέτρηση της κοινής προόδου (Powers & Reagan, 2007).

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας για τη μείωση των δαπανών του συστήματος προμήθειας είναι μια άλλη σημαντική πτυχή της λειτουργίας των συστημάτων πληροφοριών. Η παράδοση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή, περιλαμβάνει μια σειρά από μέτρα, συμπεριλαμβανομένων της παράδοσης των πρώτων υλών, τη μετατροπή σε ένα τελικό προϊόν, τη μεταφορά σε ένα κέντρο διανομής του διανομέα ή του πελάτη, τη μεταφορά στο κατάστημα και την τοποθέτηση στο ράφι του καταστήματος. Ο βαθμός στον οποίο όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μειώνουν τις δαπάνες των συστημάτων καταλήγουν σε αντίστοιχες εξοικονομήσεις που μπορεί να μετακυλήσουν στον καταναλωτή, με τη μορφή της μείωσης του κόστους του προϊόντος.

Για να μειωθεί το κόστος του προϊόντος χρειάζεται πληροφόρηση για τη μετάβαση από τον λιανοπωλητή μέχρι πίσω στο σύστημα προμήθειας. Καθώς καλύτερα στοιχεία των καταναλωτών κυλούσαν πίσω από τον λιανοπωλητή στον προμηθευτή πρώτων υλών, θα μπορούσε να επιτευχθεί βελτίωση των προβλέψεων και θα έμπαινε το σωστό υλικό για την παραγωγή του τελικού προϊόντος.

#### **4.4 Ανταλλαγή Πληροφορίας και Διαρκής Αναπλήρωση**

Μια σημαντική στρατηγική για τη διαχείριση ολοκληρωμένων αλυσίδων εφοδιασμού είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εταιριών της αλυσίδας εφοδιασμού. Ένα από τα κύρια οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών είναι η μειωμένη ανάγκη για απογραφή (Cousins et al., 2008). Ως αποτέλεσμα, η αλυσίδα εφοδιασμού επιτυγχάνει καλύτερες επιδόσεις από την άποψη των οικονομικών αποδόσεων και το επίπεδο των υπηρεσιών.

Με την πληροφορία που ανταλλάσσεται μεταξύ του κατασκευαστή και του πωλητή, ο κατασκευαστής μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο αποθεμάτων του λιανοπωλητή και να διαχειριστεί τη συχνότητα, την ποσότητα, και το χρονοδιάγραμμα των αποστολών - αντί του να περιμένει το λιανοπωλητή να βάλει παραγγελίες.

Η πρακτική αυτή καλείται διαδικασία συνεχούς αναπλήρωσης (CRP) δίνει τη δυνατότητα στον κατασκευαστή να μειώσει το απόθεμα που είναι απαραίτητο και να σχεδιάσουν τις αποστολές περισσότερο αποτελεσματικά (Clark & Lee, 2000), όπως εφαρμόστηκε από την P&G και την Wal-Mart. Τα δεδομένα αυτά επέτρεψαν στην P&G να διαχειριστεί τα επίπεδα αποθέματος και να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα της P&G ήταν σε απόθεμα όλο το χρονικό διάστημα. Η P&G χρησιμοποίησε την οδό των πληροφοριακών στοιχείων για να αλλάξει ριζικά τη διαδικασία αναπλήρωσης συνδέοντας τα δεδομένα σχετικά με το απόθεμα της Wal-Mart στα κέντρα διανομής τους και το αναπληρωθέν απόθεμα της P&G βασίζεται στην κίνηση του προϊόντος μέσω των κέντρων διανομής τους.

Η P&G μείωσε τον χρόνο του κύκλου παραγγελίας (χρόνος από τη δημιουργία της παραγγελίας στη διανομή) κατά 3-4 ημέρες (Clark & Lee, 2000). Αυτή η διαδικασία μειώνει επίσης δραματικά τις διακυμάνσεις στην απογραφή που κατέληξε σε μία μείωση του αποθέματος στο συνολικό σύστημα.

Ένας τρόπος για να εξηγήσει κάποιος τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφοριών και της CRP είναι από την άποψη του λεγόμενου «bull whip effect» δηλαδή ότι, η μικρή διακύμανση των απαιτήσεων τείνει σταδιακά να ενισχύεται καθώς ανεβαίνουμε επίπεδο στην αλυσίδα εφοδιασμού (Leonidou et al., 2006). Υπάρχουν πολλοί λόγοι πίσω από αυτό το φαινόμενο σε μία αλυσίδα πολλαπλών σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως είναι η χρήση των αποθεμάτων ασφαλείας σε κάθε στάδιο, τα διαφορετικά μεγέθη των παρτίδων, η παραγγελία συχνότητας και ο απαιτούμενος χρόνος, και οι ακανόνιστες συμπεριφορές όπως είναι η προθεσμιακή αγορά (Lee et al., 1997).

Για τα ίδια δεδομένα POS, όταν υλοποιείται η CRP με την ανταλλαγή των δεδομένων της ζήτησης με τον παραγωγό, δηλαδή, την P&G, η απόδοση βελτιώνεται σημαντικά. Αντί όμως του άκρως κυμαινόμενου επιπέδου αποθεμάτων που χρησιμοποιούνται από την αποθήκη, η απογραφή αποθήκης είναι πολύ μειωμένη. Επιπλέον, το επίπεδο απογραφής για το λιανοπωλητή μειώνεται επίσης. Αυτό οφείλεται στη μειωμένη αβεβαιότητα και στο μικρότερο απαιτούμενο χρόνο όταν

χρησιμοποιείται η CRP. Η P&G εκτελεί συνεχή αναπλήρωση μέσω τριών ειδών πληροφορίας (Chen, 2002):

1. πραγματική διαθέσιμη αποθήκη,
2. πραγματική αποθήκη σε περιπτώσεις παραγγελιών, και
3. προβλεπόμενη ζήτηση πωλήσεων από τα καταστήματα.

Το CRP έχει γίνει μια κοινή πρακτική στον κλάδο της λιανικής πώλησης (Cachron και Fisher, 1997).

Η Wal-Mart, για παράδειγμα, απαίτησε από τους προμηθευτές της να εφαρμόσουν τη CRP. Ωστόσο, πίσω από την εφαρμογή της CRP καθώς και την ανταλλαγή πληροφοριών βρίσκεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εταιρών. Επίσης, η διαπραγματευτική δύναμη συμπεριλαμβάνεται στην εξίσωση της εταιρικής σχέσης πληροφοριών. Λόγω της κατοχής των δεδομένων ζήτησης και των πληροφοριών των πελατών, οι λιανοπωλητές έχουν όλο και περισσότερη διαπραγματευτική ισχύ (Duffy, 2008). Ως εκ τούτου, μπορούν να απαιτούν από τους προμηθευτές τους να εφαρμόσουν το CRP, και έτσι να απελευθερώνονται από την υποχρέωση τοποθέτησης παραγγελιών. Άλλα εκτός από την ανταλλαγή πληροφοριών για τη ζήτηση, οι εταίροι της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν αρχίσει να μοιράζονται και άλλους τύπους πληροφοριών.

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών και η επιτυχημένη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας του καναλιού επέτρεψαν στη Wal-Mart να επιτύχει υψηλότερους οικονομικούς στόχους. Τώρα, η Wal-Mart έχει ως στόχο να πουλήσει τα προϊόντα της τόσο γρήγορα πριν να πρέπει να πληρώσει τους προμηθευτές της. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει δυνατό με την ανταλλαγή πληροφοριών και την εκτέλεση του CRP. Το τυπικό προϊόν από την P&G βρίσκεται λιγότερο από 8 ώρες σε μία αποθήκη Wal-Mart. Τα προϊόντα που αποστέλλονται στην Wal-Mart βρίσκονται στο ράφι του λιανοπωλητή μέσα σε 4 ώρες, και συνήθως πωλούνται μέσα σε 24 ώρες. Αυτή η ικανότητα να λαμβάνονται πληρωμές από τους πελάτες για τα προϊόντα της, πριν χρειαστεί να πληρώσει τους προμηθευτές της, δηλαδή, η επίτευξη αρνητικών "cash-to-cash κυκλικών φορών" τοποθετεί τη Wal-Mart στην ίδια κατηγορία με εταιρείες όπως είναι η Amazon.com και η Dell Computers που είναι οι εταιρείες που έχουν την πλέον αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού (Fletcher, 2008).



## 4.5 Άλλα Οφέλη της Ανταλλαγής Πληροφοριών

Ο ρόλος της τεχνολογίας ήταν να συνδέσει την αλυσίδα εφοδιασμού, χρησιμοποιώντας τα πρότυπα της βιομηχανίας Electronic Data Interchange (EDI) για να επικοινωνήσει βασικά έγγραφα των επιχειρήσεων. Οι εντολές παραγγελίας, τα τιμολόγια, η εκ των προτέρων γνωστοποίηση των αποστολών, καθώς και η οικονομική πληρωμή είναι μόνο μερικά παραδείγματα της ηλεκτρονικής μετάδοσης EDI. Ήταν σημαντικό να μην χρησιμοποιηθεί το EDI για την αυτοματοποίηση κακών επιχειρηματικών πρακτικών. Ήταν επίσης επιτακτική ανάγκη να γίνει εξορθολογισμός των επιχειρησιακών "μεταβιβάσεων" και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί η αυτοματοποίηση για την προώθηση της διαδικασίας. Για να κατανοήσουμε την αξία της απλοποίησης της επιχειρησιακής διαδικασίας και στη συνέχεια να εφαρμόσουμε την τεχνολογία, το παρακάτω αποτελεί ένα χειροπιαστό παράδειγμα. Μέχρι το 1990, η επιχειρηματική σχέση της P & G με την Wal-Mart ήταν σε μια θετική κατεύθυνση. Οι κοινές πωλήσεις ήταν αυξημένες, πρότυπα scorecards για να παρακολουθούν την επιχειρησιακή πορεία και οι δύο εταιρείες ήταν υπερήφανες για την πρόοδο της σχέσης τους. Ωστόσο, εξακολουθούσαν να υπάρχουν προβλήματα στους πληρωτέους και εισπρακτέους λογαριασμούς.

Για παράδειγμα, η P&G είχε αναπτύξει ένα σύστημα χρέωσης ακριβείας που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της ακρίβειας των τιμολογίων της P&G έναντι των εντολών αγοράς της Wal-Mart. Η P&G θεωρούσε ότι η ακρίβεια της Wal-Mart ήταν πολύ καλή, υπερέβαινε το 95%. Κατά τη διάρκεια μια συνάντησης για να συζητήσουν την απόδοση του προμηθευτή, ο διευθυντής πληρωτέων λογαριασμών της Wal-Mart δήλωσε ότι η P&G ήταν ένας από τους χειρότερους προμηθευτές τους με το χαμηλότερο βαθμό συμφωνίας παραγγελίας - τιμολογίου. Από τις παραγγελίες που αποστέλλονταν στη Wal-Mart, το 15% ήταν συμφωνημένα τιμολόγια. Κάτι πήγαινε λάθος. Όλες οι εντολές αγοράς ήταν μέσω EDI, όπως συνέβαινε και με όλα τα τιμολόγια. Εάν τα τιμολόγια συμφωνούσαν, θα πληρώνονταν αυτόματα. Αν δεν ταίριαζαν, οι δύο εταιρείες θα τα χειρίζονταν χειρωνακτικά. Η P&G πίστευε ότι το 95% των τιμολογίων ήταν ακριβή, η Wal-Mart πίστευε ότι μόνο το 15% ήταν ακριβές (Clark & Lee, 1995).

Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος P & G τοποθέτησε ένα άτομο από την εξυπηρέτηση πελατών στην ομάδα πληρωτέων λογαριασμών της Wal-Mart. Η ευθύνη του ατόμου ήταν να παρακολουθεί κάθε συνδυασμό παραγγελίας/τιμολογίου και να προσπαθήσει να εντοπίσει το πρόβλημα. Μετά από μία

αξιολόγηση 3 εβδομάδων, η P&G διαπίστωσε ότι είχε διαφορετικούς ορισμούς της ακριβούς χρέωσης από την Wal-Mart. Η P&G όριζε ως ακριβή τιμολόγηση μόνο αυτή που αφορούσε ένα αριθμό υποθέσεων που έχουν αποσταλεί στη Wal-Mart. Ωστόσο, η Wal-Mart όριζε ως ακρίβεια τιμολόγησης τόσο τον αριθμό των περιπτώσεων όσο και το χρηματικό ποσό της κάθε περίπτωσης (Gunasekaran & Nkai, 2004). Η P&G, επίσης, ανακάλυψε ότι οι περισσότερες εντολές αγοράς και τα τιμολόγια δεν ταίριαζαν λόγω των διαφορετικών τιμών που υπήρχαν στα συστήματα της Wal-Mart και της P & G.

Η αυτοματοποίηση μέσω EDI το μόνο που έκανε ήταν να διακινεί τα κακά δεδομένα ταχύτερα και οδήγησε στην επανεπεξεργασία των δύο συστημάτων. Το κόστος της αναντιστοιχίας υπολογίστηκε στα \$50 ανά περιστατικό (Clark & Lee, 1995).

Η τεχνολογία έπαιξε ρόλο στον εντοπισμό και στη διόρθωση των σφαλμάτων επί των τιμών. Δημιουργήθηκε ένα εργαλείο το οποίο ονομάζονταν Customer Table Checking Tool. Κάθε Δευτέρα πρωί πριν μπουν εντολές αγοράς, η P&G συνδέονταν σε ένα αρχείο της Wal-Mart το οποίο είχε τα προϊόντα της P&G και τα συνέκρινε με τις τιμές και τις προδιαγραφές των προϊόντων που βρίσκονταν στο αρχείο σημείο. Εάν οποιοδήποτε από τα στοιχεία δεν ταίριαζε, επισημαίνονταν ως εξαίρεση και διορθώνονταν ηλεκτρονικά.

Ως αποτέλεσμα, ο βαθμός παραγγελίας-συμφωνημένου τιμολογίου της P & G ανέβηκε από το 15% στο 95%. Το νέο αυτό σύστημα οδήγησε την P & G να γίνει ένας από τους καλύτερους προμηθευτές της Wal-Mart (Laarksonen et al., 2008). Η διεύθυνση εξυπηρέτησης πελατών διασφάλισε ότι τα δεδομένα και στα δύο συστήματα θα ήταν σωστά και ότι το EDI χρησιμοποιήθηκε για να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει το χρόνο του κύκλου παραγγελίας. Αυτό το εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί στους πελάτες της P&G σε παγκόσμια κλίμακα.

## 5.0 Δεύτερη Μελέτη Περίπτωσης Campbell Soup Company

Τα στοιχεία για τη μελέτη περίπτωσης βασίστηκαν στο άρθρο «Campbell Soup Company: Selling Channel Innovation to Customers» του Harvard Business School (2008).

Η μελέτη περίπτωσης αφορά τη σχέση της Campbell's με όλο το κανάλι διανομής και πως η τεχνολογία, η ανάπτυξη νέων συστημάτων και η εκμετάλλευση της πληροφορίας αποτέλεσε για όλους συνεχή βελτίωση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Η Campbell ήταν καινοτόμος στη συνεχή ανανέωση, εισάγοντας αυτή τη νέα διαδικασία παραγγελίας το 1991. Το CPR (συνεχή αναπλήρωση) της Campbell υπήρξε μία καινοτόμος διαδικασία που είχε ως στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης αποθεμάτων σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα.

### 5.1 Εταιρική Πληροφόρηση

Η εταιρεία είναι επίσης γνωστή με το όνομα Campbell's και βρίσκεται σε λειτουργία για περισσότερα από 100 χρόνια. Είναι γνωστός παρασκευαστής σούπας σε κονσέρβα και άλλων παρόμοιων προϊόντων ενώ παράλληλα θεωρείται ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς επώνυμων προϊόντων στις ΗΠΑ. Τα προϊόντα της Campbell πωλούνται σε 120 χώρες σε όλο τον κόσμο. Η κεντρική προϊόντική της εστίαση είναι στις σούπες που βρίσκονται σε κόκκινη και άσπρη κονσέρβα. Η Campbell είναι πρωτοπόρος και ηγέτης στη διανομή ειδών παντοπωλείου και πιο συγκεκριμένα είναι πρωτοπόρος στη διαδικασία μέσω της οποίας ρέουν τα προϊόντα και οι πληροφορίες.

Η εταιρεία διατηρεί εξαιρετικές σχέσεις τόσο με τους λιανοπωλητές της όσο και με τους χονδρεμπόρους της. Έχει εστιάσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του καναλιού διανομής κατά τρόπο αμοιβαία επωφελή τόσο για την ίδια όσο και για τους πελάτες της. Μέσα στα πλαίσια αυτά η επιχείρηση χρειάζονταν μία καινοτόμο προσέγγιση αναφορικά με την ανακατασκευή του καναλιού διανομής κατά τρόπο που να δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να

επιλέξουν να αλλάζουν γρήγορα και παρόλα αυτά να παρέχει επαρκή κίνητρα και έτσι η Campbell να περιορίσει τα μη απαραίτητα κόστη.

## **5.2 Συνεχής Ανανέωση Προϊόντων (Continuous Product Replenishment – CPR)**

Η Συνεχής Ανανέωση Προϊόντων ήταν ένα σημαντικό μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του καναλιού. Η Campbell ήταν καινοτόμος στη συνεχή ανανέωση, εισάγοντας αυτή τη νέα διαδικασία παραγγελίας το 1991. Η συνεχής ανανέωση προϊόντων εξοικονόμησε κόστη για τους λιανέμπορους και χονδρέμπορους που το υιοθέτησαν.

Το CPR της Campbell υπήρξε μία καινοτόμος διαδικασία που είχε ως στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης αποθεμάτων σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Με το CPR οι λιανοπωλητές μπορούσαν να πληρώνουν μία συνεχή τιμή χονδρικής αλλά και να συμμετέχουν στην προώθηση πωλήσεων που γίνονται για τους καταναλωτές. Οι λιανοπωλητές μεταφέρουν στον προμηθευτή καθημερινή πληροφόρηση σχετικά με τα αποθέματα μέσω Electronic Data Interchange (EDI) και ο προμηθευτής αναλαμβάνει την ευθύνη διαχείρισης των αποθεμάτων των λιανοπωλητών (vendor managed inventories – VMI).

Η βιομηχανία ειδών παντοπωλείου είχε λανσάρει μία φιλόδοξη προσπάθεια που ονομάζονται Efficient Consumer Response (ECR) για να αναδιοργανώσει συνολικά το κανάλι προμηθειών. Μέχρι σήμερα, τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του ECR προέρχονται από τη Συνεχή Αναπλήρωση (Continuous Replenishment – CR), ένα νέο πρωτόκολλο για τον έλεγχο της ροής πληροφόρησης μεταξύ του προμηθευτή και των λιανοπωλητών του. Σύμφωνα με τη Συνεχή Πληροφόρηση οι λιανοπωλητές αναφέρουν καθημερινά στον προμηθευτή τους την τρέχουσα ζήτηση και το ύψος των αποθεμάτων. Ο προμηθευτής χρησιμοποιεί αυτή την πληροφορία για να ορίσει τις αποστολές αναπλήρωσης που είναι απαραίτητες για τον κάθε λιανοπωλητή. Το CRP πέραν της βιομηχανίας των ειδών παντοπωλείου εισήχθη και σε άλλους κλάδους με το όνομα Vendor Managed Inventory (VMI) προκειμένου να γίνει διαχείριση της ροής μίας ευρείας σειράς καθημερινών καταναλωτικών προϊόντων και βασικής ένδυσης.

### **5.3 CRP και Campbell Soup**

Η Campbell Soup ήταν από τους πρώτους που υιοθέτησαν τη Συνεχή Αναπλήρωση. Η Campbell φορτώνει εμπορεύματα από διάφορες αποθήκες στα κέντρα διανομής των λιανοπωλητών από τα οποία ανεφοδιάζονται τα καταστήματα των λιανοπωλητών. Τα βασικά χαρακτηριστικά του προγράμματος Συνεχούς Αναπλήρωσης είναι: 1) προϊόντα που πωλούνται στους μεταπωλητές σε καθημερινά χαμηλή τιμή (Every-Day-Low- Price / EDLP) εάν και οι λιανοπωλητές μπορούν να διενεργήσουν καμπάνιες προώθησης στους καταναλωτές, 2) καθημερινά οι λιανοπωλητές στέλνουν στην Campbell Soup μέσω EDI την τρέχουσα κατάσταση των αποθεμάτων τους και ζητούν στοιχεία από τα κέντρα διανομής τους 3) με βάση αυτή την πληροφόρηση η Campbell Soup στέλνει μία αποστολή ανεφοδιασμού στο κέντρο διανομής του λιανοπωλητή. Κάθε ημέρα καθορίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο αποθεμάτων για κάθε προϊόν και για κάθε προϊόν που βρίσκεται κάτω από αυτό το όριο αποστέλλονται εμπορεύματα προκειμένου το προϊόν να φτάσει το ελάχιστο επίπεδο αποθέματος που έχει οριστεί για το προϊόν. Αποστέλλονται μόνο πλήρη φορτία και προστίθεται επιπλέον όγκος στην παραγγελία προκειμένου η συνολική αποστολή να αναφέρεται σε ένα ακέραιο αριθμό φορτίων.

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες η Συνεχής Αναπλήρωση μείωσε τα αποθέματα στα κέντρα διανομής των λιανοπωλητών κατά 50% και ότι μειώθηκε η διακύμανση στη ζήτηση για την Campbell Soup. Βέβαια παρατηρήθηκε ότι κάθε φορά που ένας πελάτης δεχόταν να συμμετέχει στη χρήση του CPR, οι πωλήσεις της Campbell σημείωναν μία βραχυπρόθεσμη πτώση. Επιπρόσθετα η Campbell πρόσφερε κίνητρα στους πελάτες της για την υιοθέτηση του CPR αλλά αυτά μείωναν το περιθώριο κέρδους της παρόλα αυτά, το CPR έλυσε ορισμένα σημαντικά προβλήματα που υπήρχαν στο κανάλι.

Αναφορικά με τις τιμές των προϊόντων, ο συνδυασμός του υψηλού πληθωρισμού, των χαμηλών επιτοκίων και των μεγάλων προωθητικών εκπτώσεων ανάγκασε πολλές αλυσίδες να ασχοληθούν με την προθεσμιακή αγορά. Η πρακτική αυτή συνεπάγονταν ότι οι αλυσίδες θα περίμεναν μέχρι το τέλος της προωθητικής περιόδου του κατασκευαστή για να αγοράσουν αρκετά προϊόντα τα οποία θα κάλυπταν τις ανάγκες των καταναλωτών της λιανικής για αρκετούς μήνες μετά το πέρας της προώθησης. Η προθεσμιακή αγορά μείωσε τη μέση τιμή αγοράς για τα προϊόντα και μάλιστα ορισμένοι λιανοπωλητές και χονδρέμποροι ήταν σε θέση να αγοράσουν σχεδόν όλα τα προϊόντα μιας χρονιάς σε τιμές που ίσχυαν κατά τη διάρκεια της προωθητικής περιόδου.

Ο συνδυασμός της προωθητικής τιμολόγησης και της προθεσμιακής αγοράς αποσυνέδεσε την πραγματική ζήτηση των καταναλωτών από τις πωλήσεις του παραγωγού στον λιανοπωλητή και τον χονδρέμπορο. Οι τεχνητές αιχμές στη ζήτηση που προκλήθηκαν από την προθεσμιακή αγορά κατά τη διάρκεια της προϊοντικής προώθησης δημιούργησε σημαντικές αναποτελεσματικότητες στην παραγωγή. Η προθεσμιακή αγορά ήταν μία σημαντική πηγή εισόδων αλλά αύξησε το κόστος αποθήκευσης και διαχείρισης των πελατών και επαύξησε τα κόστη παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής για την Campbell.

Η αλλαγή στο CRP και το EDLP απαιτούσε μία ριζική αλλαγή στη συμπεριφορά και στη στάση. Ειδικότερα οι χονδρέμποροι ήταν ιδιαίτερα απρόθυμοι στην υιοθέτηση του EDLP γιατί τα κέρδη που δημιουργούνταν στην προθεσμιακή αγορά ανέρχονταν στο μισό περίπου των καθαρών κερδών από τις λειτουργίες. Οι χαμηλότερες τιμές από το EDLP θα περνούσαν αυτόματα στους πελάτες των λιανοπωλητών τους αλλά οι προωθητικές εκπτώσεις μεταβιβάζονταν μόνο κατά τη διάρκεια της προωθητικής περιόδου. Κατ' αυτό τον τρόπο δημιουργούνταν κρυφά περιθώρια κέρδους, ο περιορισμός των οποίων απαιτούσε από τους χονδρέμπορους να επαναδομήσουν την τιμολόγησή τους και μία τέτοια αλλαγή απαιτούσε μία βαθμιαία μετάβαση που θα διαρκούσε αρκετά χρόνια. Στο EDLP περιορίστηκαν όλα τα κίνητρα για προθεσμιακή αγορά αλλά δόθηκαν δύο εναλλακτικές τιμολόγησης με παράλληλες πολιτικές τιμολογιακής προώθησης αλλά περιορισμού των διακυμάνσεων της ζήτησης.

Η Campbell δημιούργησε ένα νέο τιμολογιακό σχέδιο το CPR2 όπου ο πελάτης θα λάμβανε το 125% του ποσού της έκπτωσης που συνήθως προσφέρονταν σε μεγάλους/μικρούς πελάτες πολλαπλασιαζόμενο με τον όγκο φορτώσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου προώθησης. Το πρόγραμμα αυτό έγινε δεκτό με ενθουσιασμό (1994) γιατί ήταν το πρώτος συνεχές πρόγραμμα αναπλήρωσης που ενσωμάτωνε την προώθηση που ήταν κοινή στις παραδοσιακές πολιτικές υψηλής /χαμηλής τιμολόγησης. Το CPR2 προϋπέθετε μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ της Campbell και των πελατών και διεύρυνε το βαθμό εξάρτησης της Campbell από τους λιανοπωλητές της.

Γενικότερα το CPR αύξησε τις πωλήσεις της Campbell γιατί ο λιανοπωλητής είχε λιγότερο κόστος αποθήκευσης και έτσι μπορούσε να μειώσει τις τιμές του γιατί εξοικονομούσε από την αγορά των προϊόντων. Οι σχέσεις, επίσης μεταξύ του πωλητή της Campbell και τον αγοραστή του πελάτη βελτιώθηκε επίσης καταλήγοντας σε αυξανόμενη αποδοχή των προγραμμάτων merchandising της Campbell.

## 6.0 Trade Marketing

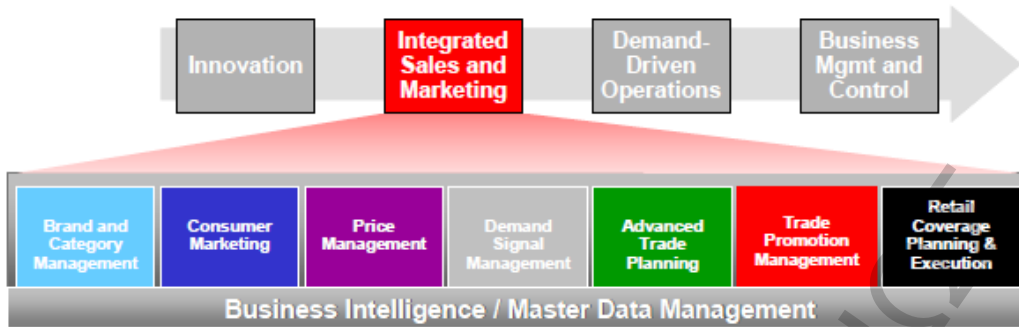
Υπάρχουν έξι κυρίως προβλήματα που θα πρέπει να χειριστούν οι παραγωγοί προκειμένου να επαυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του trade marketing και γενικότερα του trade management. Τα προβλήματα αυτά είναι τα ακόλουθα (Deloitte, 2008):

1. Η έλλειψη μίας αποτελεσματικής διαδικασίας trade management / marketing.
2. Η μη επένδυση στην τεχνολογία προκειμένου να αυτοματοποιηθεί η διαδικασία.
3. Η μη σύλληψη ανόμοιων σημάτων ζήτησης από τους μεσάζοντες.
4. Ανεπαρκές account planning και επίβλεψη της λιανικής.
5. Μη επαγγελματική προώθηση.
6. Έλλειψη ορατότητας πραγματικού χρόνου και αποτελεσμάτων της προώθησης.

### **Η έλλειψη μίας αποτελεσματικής διαδικασίας trade management/marketing**

Η διαδικασία του trade management/marketing προκειμένου να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να είναι μέρος της ευρύτερης διαδικασίας του μάρκετινγκ και των πωλήσεων και να συνδέει τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον τακτικό σχεδιασμό και την εφαρμογή. Όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα, υπάρχουν επτά «πυλώνες» της λειτουργικότητας που καλύπτουν μία ολοκληρωμένη διαδικασία πωλήσεων και μάρκετινγκ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΠΥΛΩΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ**



Πηγή: Anderson et al., 2004

Οι πυλώνες αυτοί είναι οι ακόλουθοι (Yam et al., 2007):

- Προηγμένος Σχεδιασμός Εμπορίου (Advanced Trade Planning) – οι διαδικασίες του σχεδιασμού εμπορίου συμπεριλαμβάνουν την πρόβλεψη, τον σχεδιασμό του όγκου πωλήσεων, την προγνωστική μοντελοποίηση και τον καταμερισμό των πόρων.
- Διαχείριση της Προώθησης Εμπορίου (Trade Promotion Management) – οι διαδικασίες που αφορούν στη διαχείριση των πόρων, των ελέγχων, των εκπτώσεων και των διακανονισμών.
- Σχεδιασμός της Κάλυψης της Λιανικής Πώλησης και Εφαρμογή – Συμπεριλαμβάνει τις διαδικασίες του σχεδιασμού της κάλυψης του εμπορίου και της επωνυμίας, το σχεδιασμό των στόχων και των επισκέψεων, τον προγραμματισμό των διαδρομών και τις λειτουργίες επί τόπου εφαρμογής της συμμόρφωσης των επιδόσεων, τον έλεγχο του καταστήματος και τη διαχείριση των μετρητών και των παραγγελιών. Η διαχείριση των παραγγελιών εκτελείται γενικά από μία κινητή συσκευή χειρός.
- Διαχείριση των Σημάτων Ζήτησης – Είναι η χρήση των στοιχείων πωλήσεων του σημείου λιανικής ως πρωταρχικής πηγής γνώσης. Η διαδικασία αυτή συμπεριλαμβάνει στοιχεία του category & brand management, του τιμολογιακού management, του ελέγχου των κινήσεων των ανταγωνιστών αλλά και της παρακολούθησης της απόδοσης των λιανοπωλητών. Τα στοιχεία αυτά λειτουργούν ως οδηγός στην ομάδα πωλήσεων προκειμένου να



αναλύσουν αποτελεσματικότερα τις επιχειρησιακές λειτουργίες και την οικονομική απόδοση των επενδύσεων.

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει ακόμη πρόβλημα στους εναπομείναντες λειτουργικούς πυλώνες στο πλαίσιο των πωλήσεων και του μάρκετινγκ. Αυτό το πρόβλημα δεν είναι μοναδικό αλλά φαίνεται ότι υπάρχει παγκοσμίως σε όλες τις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων σε μία πλειάδα κλάδων όπως είναι τα τρόφιμα, τα ποτά, η υγεία, τα καλλυντικά, η αυτοκινητοβιομηχανία (μετά την πώληση), τα ηλεκτρονικά, την ένδυση/υπόδηση και την υψηλή τεχνολογία.

Αυτό που περιορίζει συνήθως τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών είναι τα φυσικά εμπόδια που έχουν ανεγερθεί τα τελευταία χρόνια από το brand marketing, το category management, τις πωλήσεις, τη διοίκηση, τη χρηματοδότηση, τους σχεδιαστές ζήτησης και τη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για να υπάρξει μία πιο αποδοτική και αποτελεσματική οργάνωση πωλήσεων και μάρκετινγκ, τα εμπόδια αυτά πρέπει να αντικατασταθούν από ενσωμάτωση της συνεργασίας στη λειτουργία της επιχείρησης, από επιχειρηματική ευφυΐα και από τη λήψη αποφάσεων (Attaran & Attaran, 2007). Επιπλέον αυτό που διαταράσσει συχνά αυτό το σχεδιασμό ακόμη και εάν υπάρχει προθυμία και δέσμευση για μια πιο σύγχρονη σύνδεση μεταξύ αυτών των λειτουργικών πυλώνων είναι η έλλειψη μιας μοναδικής ενοποιημένης τεχνολογίας.

### **Η επένδυση στην τεχνολογία για την αυτοματοποίηση της διαδικασίας.**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις πληροφορικής έχουν εστιάσει μέχρι σήμερα στην συναλλακτική τεχνολογία που αναφέρεται στις δαπάνες για τη χρηματοδότηση του εμπορίου. Η τεχνολογία συναλλαγών προέκυψε από τρεις δεκαετίες χειροκίνητων διαδικασιών, λογιστικών φύλλων και δυσκίνητων εσωτερικά ανεπτυγμένων λύσεων.

Τώρα, όμως, πολλές επιχειρήσεις που έχουν ήδη απόδοση στις συναλλαγές τους, υπόκεινται σε εσωτερικό έλεγχο (π.χ. πρότυπα Sarbanes–Oxley) και έχουν διοικητικούς στόχους, έχουν στρέψει την προσοχή τους στην τεχνολογία και σε λύσεις εφαρμογής που υποστηρίζουν τις σκληρότερες εργασίες ενσωμάτωσης των λειτουργικών διαδικασιών και στην παροχή τεχνολογίας υψηλού επιπέδου. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με (Powers & Reagan, 2007):

Τη δημιουργία ενός προϋπολογισμού πληροφορικής που αντιστοιχεί στο επίπεδο της εταιρικής δαπάνης και ευκαιρίας.

## **Εξέλιξη από τα εργαλεία desktop σε τεχνολογία που απευθύνεται σε επιχειρήσεις.**

Το πρόβλημα που έχουν οι περισσότερες επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων είναι ότι τα στοιχεία με τα οποία λειτουργούν και/ή διαχειρίζονται το εμπορικό κανάλι δεν μοιράζονται εξίσου, δεν έχουν συνεπή διαχείριση και δεν βρίσκονται κάτω από μία οργανωτική ευθύνη.

Κάθε τέτοιο στοιχείο βρίσκεται συχνά σε διαφορετικά στάδια της τεχνικής ανάπτυξης ή δυνατότητας. Συχνά υπάρχουν «οικιακές» εφαρμογές για τη διαχείριση και τη διατήρηση που κληρονομήθηκαν μέσω της τυπικής οργανωτικής τριβής, έτσι ώστε η κατανόηση του πως ταιριάζουν στην υπηρεσία του φάσματος της διαχείρισης των καναλιών περιορίζεται και συχνά αποσυνδέεται από τους υπόλοιπους ιδιοκτήτες της διαδικασίας και της τεχνολογίας (Davenport & Brook, 2007).

Η οργάνωση των πωλήσεων μπορεί να έχει ως αρμοδιότητα την εκτέλεση της λιανικής, οι τάσεις όμως δείχνουν ότι το brand marketing έχει το category management και ότι οι λογιστικές εταιρείες ασχολούνται συχνά με τον ετήσιο προγραμματισμό των πελατών (AMR Research, 2009).

Όμως η σύνδεση, η συνένωση και ο ανασχεδιασμός αυτών είναι πέρα από τον τυπικό συναλλακτικό ορισμό και τη διαχείριση λειτουργιών. Ως εκ τούτου, μία νέα ενοποιημένη διαδικασία με συνδυασμό όλων των λειτουργιών που περιγράφονται λεπτομερώς στους λειτουργικούς πυλώνες αποτελεί τον ορισμό της ολοκληρωμένης διαχείρισης του εμπορίου ειδικότερα και των ολοκληρωμένων πωλήσεων και μάρκετινγκ γενικότερα.

### **5.1 Σύλληψη και εναρμόνιση των ανόμοιων σημάτων ζήτησης**

Οι επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών πλημμυρίζονται από δεδομένα – τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Οι παραγωγοί πρέπει να ασχοληθούν με ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό πηγών που κυμαίνονται από τις εξερχόμενες αποστολές μέχρι τα δεδομένα της αγοράς και την αποθήκευση δεδομένων που σχετίζονται με την κατανάλωση των καταστημάτων.

Το πρώτο βήμα είναι να μπουν όλα τα δεδομένα σε μία μόνο πηγή «νοημοσύνης». Πολλαπλές πηγές δεδομένων, οι οποίες δεν είναι ευθυγραμμισμένες, συγχρονισμένες, ολοκληρωμένες ή έγκαιρες, εμποδίζουν τον προγραμματισμό του εμπορίου και τη διαχείριση (Duffy, 2008).

Διαφορετικές πηγές δεδομένων δημιουργούν επίσης αντικρουόμενες εκθέσεις θέτοντας σε αμφισβήτηση την ποιότητα των δεδομένων (ακρίβεια και εύρος). Η επόμενη μεγάλη πρόκληση είναι η εξόρυξη και η μετατροπή των δεδομένων για να δημιουργηθεί η βάση της γνώσης και της νόησης που δίνει τη δυνατότητα μίας πιο αποτελεσματικής και αποδοτικής διαχείρισης των σημάτων καταναλωτικής ζήτησης (Gunasekaran & Nkai, 2004).

Οι παραγωγοί που κατέχουν αυτά τα σήματα μπορούν να παρακολουθούν και να τροποποιούν τα εν εξελίξει γεγονότα και να διενεργούν έγκαιρα μία ανάλυση πριν και μετά των συμβάντα καθώς και να σχεδιάζουν μελλοντικά γεγονότα με μεγαλύτερη ακρίβεια.

## **5.2 Βελτίωση της εφαρμογής της λιανικής και του σχεδιασμού των λογαριασμών (account planning)**

Η ικανότητα μετατροπής των εκστρατειών προώθησης και μάρκετινγκ σε αύξηση των πωλήσεων των καταστημάτων συνεχίζει να αποτελεί πρόκληση στις ανεπτυγμένες αγορές και είναι σχεδόν απίθανη στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Σήμερα, οι περισσότεροι παραγωγοί βασίζονται σε ένα συνδυασμό υπολογιστικών φύλλων και σε μία ή περισσότερες αποθήκες δεδομένων για να σχεδιάσουν και να αναλύσουν την κάλυψη των συναλλαγών τους με αποτέλεσμα να υπάρχουν τα ακόλουθα προβλήματα (AMR Research, 2009):

- Δυσκολία συγκέντρωσης σχεδίων λογαριασμού ή δημιουργία κυλιόμενων εκτιμήσεων.
- Περιορισμένες δυνατότητες μοντελοποίησης σεναρίων.
- Έλλειψη εργαλείων και λογισμικού που να είναι κατάλληλα για κινητή χρήση, κοινό σχεδιασμό των λιανοπωλητών ή της παραγωγικότητας των πωλήσεων.

Ο ολοκληρωμένος επιχειρησιακός σχεδιασμός απαιτεί μια πιο ολοκληρωμένη πλατφόρμα για τον συνδυασμό των ιδεών του αρχικού σχεδίου ζήτησης με την

επίδραση της προώθησης μέσω του σχεδιασμού της διαδικασίας των πωλήσεων και των εργασιών (Chatterjee & Ravichandran, 2007). Οι διευθυντές πωλήσεων, σήμερα, χρειάζεται να γνωρίζουν την αρχική βάση και πρέπει να έχουν τα εφόδια να κατανοήσουν τη σταδιακή αύξηση που είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή απόδοση των επενδύσεων.

Η λιανική αγορά δεν είναι εύκολα διαχειρίσιμη. Οι παραγωγοί αντιμετωπίζουν προκλήσεις στο σχεδιασμό και στην εκτέλεση σε επίπεδο καταστημάτων συμπεριλαμβανομένης της κάλυψης πωλήσεων και merchandiser, τη δρομολόγηση και τη διαχείριση παραγγελιών και περιουσιακών στοιχείων. Η εδραίωση και η παρακολούθηση της συμμόρφωσης της λιανικής στις διαφημίσεις, η έκθεση, ο χώρος στο ράφι, η ποικιλία και η τιμή είναι δύσκολες.

Οι περιορισμένες δυνατότητες των scorecard μειώνουν την ικανότητα των παραγωγών να αξιολογήσουν την απόδοση της λιανικής και της κερδοφορίας.

### **5.3 Μετάβαση του σχεδιασμού προώθησης από τέχνη σε επιστήμη**

Τα σχέδια προώθησης είναι συχνά αποτέλεσμα εικασίας ή αδράνειας (μικρές αναθεωρήσεις στο σχέδιο του περασμένου έτους). Το 74% των προγραμματισμένων εμπορικών συναλλαγών βασίζονται στην ιστορία και στη διαιώνιση πτωχής ιστορικής απόδοσης (Chatterjee & Ravichandran, 2007). Τα αναλυτικά δεδομένα που βασίζονται στα στοιχεία είναι ήδη πιο αξιόπιστα από τις παραδοσιακές μεθόδους εκτίμησης της απόδοσης στις περισσότερες συνθήκες και το πιο σημαντικό είναι ότι καθιστούν δυνατό τον σχεδιασμό εκατοντάδων τοπικών προωθήσεων που θα είναι πέρα από την ικανότητα των χειρωνακτικών προσεγγίσεων.

Αυτό που συχνά λείπει είναι η ικανότητα παραγωγής διορατικής και κατάλληλης εξουσίας λήψης αποφάσεων χωρίς το άγχος, το χρόνο και τον κόπο που απαιτείται στις σημερινές αναλυτικές διαδικασίες. Το πρόβλημα είναι πολύπλοκο, σύνθετο και μπερδεμένο. Η κύρια μέτρηση μετά την πραγματοποίηση του γεγονότος εξακολουθεί να είναι ο όγκος των πωλήσεων και όχι η κερδοφορία και η απόδοση της επένδυσης. Από το 52% των επιχειρήσεων που μετρούν την απόδοση μετά το γεγονός, μόνο το 48% μετρά την απόδοση της επένδυσης (AMR Research, 2009).

Η ανάλυση μπορεί να βοηθήσει και την εκτίμηση της προώθησης. Η απουσία ανάλυσης οδηγεί σε υπερβολικές δαπάνες του προϋπολογισμού, κακή κατανομή των

πόρων μάρκετινγκ και ανακριβείς οικονομικές αναφορές. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλοί πωλητές είναι η σημαντική επίδραση των περιβαλλοντολογικών συνθηκών (π.χ. εποχικότητα, καιρός, προσφορές του ανταγωνισμού κτλ.) οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση πριν και μετά τις ενέργειες μάρκετινγκ. Αυτό που απαιτείται είναι μία λογική στατιστική επιστήμη που να βασίζεται στα χαρακτηριστικά η οποία λαμβάνει υπόψη της τα καθαρά ιστορικά γεγονότα και δημιουργεί αυτά τα σενάρια, ως χαρακτηριστικά που παρέχουν ακόμη μεγαλύτερο βάθος στο επίπεδο της ανάλυσης που μπορεί να γίνει (Yam et al., 2007). Αυτό το μοτίβο που βασίζεται στα χαρακτηριστικά ή η αναγνώριση της τάσης συμβάλλει στην υψηλότερη ποιότητα ανάλυσης τόσο της πριν όσο και της μετά ανάλυσης των επιδόσεων.

#### **5.4 Απόκτηση ορατότητας πραγματικού χρόνου στα εμπορικά σχέδια και στα αποτελέσματα προώθησης**

Οι επιχειρήσεις δεν έχουν γενικά την end-to-end εικόνα της οικονομικής, μάρκετινγκ και πωλήσεων κατάστασης που προκύπτει από την αποτελεσματική προώθηση. Αυτή η μερική ορατότητα των συνθηκών της αγοράς οδηγεί σε πολλαπλές προβλέψεις για τα έσοδα, τον όγκο και τις εμπορικές δαπάνες. Οι διαφορές στην κατανόηση μεταξύ των λειτουργικών ομάδων περιορίζουν τη συνεργασία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Johston & Clark, 2005).

Οι παραγωγοί μπορούν επίσης να επωφεληθούν από τα δεδομένα μεγαλύτερης ακρίβειας. Μερικοί λιανοπωλητές παρέχουν πρόσβαση σχεδόν σε πραγματικό χρόνο στα αποτελέσματα των πωλήσεων τα οποία μπορεί να είναι σημαντικά στις πρώτες λίγες ώρες της προώθησης. Πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν αξιοποιήσει την ορατότητα πραγματικού χρόνου με συστηματικό τρόπο για να σχεδιάσουν και να ανταποκριθούν στην αποδοχή των προσφορών από τους καταναλωτές (Laarksonen et al., 2008). Στην πραγματικότητα, πολλές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ενσωματώσουν διαδραστικά τα δεδομένα αυτά στις παραδοχές σχεδιασμού για τον προσδιορισμό τυχόν «εξαιρέσεων» των υποθέσεων στην πραγματικότητα.

## 7.0 Προτάσεις – Ολοκληρωμένο Trade Management/ Marketing

Η επίτευξη μίας πραγματικής διαδικασίας πωλήσεων και μάρκετινγκ end-to-end που περιλαμβάνει την ολοκληρωμένη διαχείριση της λειτουργικότητας του trade management & marketing που μπορεί να επιτρέψει τις βελτιώσεις στις πωλήσεις και στο περιθώριο κέρδους τόσο στις επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών όσο και στο κανάλι διανομής τους.

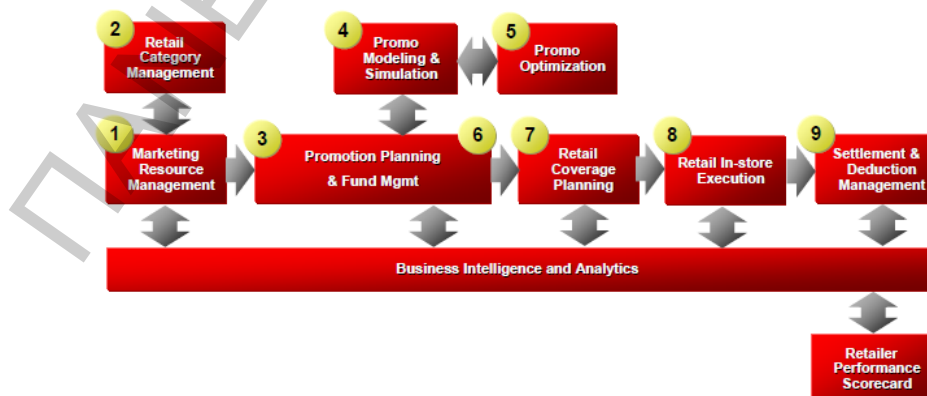
Το ολοκληρωμένο trade marketing ξεκινά έχοντας τον καταναλωτή ως το κέντρο προσοχής. Επαυξάνει την παραγωγικότητα και τη συνεργασία στο account και category management και κατ' αυτό τον τρόπο τονώνεται η καταναλωτική ζήτηση.

Αυτή η διατομεακή διαδικασία απαιτεί μία end-to-end ακολουθία λύσεων εφαρμογής που είναι ενσωματωμένες μαζί (Deloitte, 2008).

Για χρόνια, οι παραγωγοί έχουν προσπαθήσει να συγκεντρώσουν και να ενσωματώσουν τα κατάλληλα στοιχεία μίας πλήρους πεδίου end-to-end σουίτας ολοκληρωμένου trade marketing αλλά έπρεπε να καταφύγουν σε μια ποικιλία διαφορετικών εφαρμογών που συχνά αποτυγχάνουν να ενσωματωθούν πλήρως και επιτυχώς η μία με την άλλη.

Μία ολοκληρωμένη διαδικασία trade marketing προάγει τις διαδράσεις καλύτερης πρακτικής της ομάδας πωλήσεων, τους διοικητικούς και εταιρικούς εταίρους. Πιο συγκεκριμένα συνδυάζει εννέα τομείς (Cousins et al., 2008):

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ TRADE MARKETING**



Πηγή: Cousins et al., 2008

*Διαχείριση Πόρων Μάρκετινγκ:* Οι εκστρατείες μάρκετινγκ δημιουργούνται με στόχους προώθησης και κεφαλαίων που ευθυγραμμίζονται σφικτά με τις εταιρικές επιχειρησιακές απαιτήσεις.

- *Category Management Λιανικής:* Οι διευθυντές επωνυμιών και κατηγοριών αναλύουν την απόδοση της λιανικής, την τιμολόγηση και το μερίδιο του όγκου των εμπορευμάτων για να διασφαλίζουν την κατάλληλη κάλυψη των κατηγοριών της επιχείρησης από τα χαμηλότερα στην ιεράρχηση προϊόντα και στο χαμηλότερο επίπεδο του καταστήματος του λιανοπωλητή. Επίσης εδώ είναι όπου η θεώρηση τόσο των συνηθειών των καταναλωτών καθώς και η απόδοση των δεδομένων POS της τοποθεσίας των ατομικών υποκαταστημάτων αναλύονται δημιουργώντας κατ' αυτό τον τρόπο ένα σημαντικό τμήμα της ιστορίας της «αιτίας και του αποτελέσματος» που καθοδηγεί το καταναλωτικό μάρκετινγκ.
- *Σχεδιασμός Προώθησης και Διαχείρισης Πόρων:* Οι διευθυντές λογαριασμών θα αναθεωρήσουν τους στόχους μάρκετινγκ, επωνυμιών και κατηγοριών και ξεκινούν δημιουργώντας λεπτομερή σχέδια προώθησης για την υποστήριξη της πρόβλεψης του όγκου πωλήσεων και του σχεδίου ζήτησης συμπεριλαμβανόμενου του ορισμού του σωστού συνδυασμού μίας υποστήριξης merchandising in-store.
- *Μοντελοποίηση της Προώθησης και της Προσομοίωσης.* Οι σχεδιαστές της προώθησης θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν πολλαπλά σενάρια εκτελώντας μοντελοποίηση προσομοίωσης προκειμένου να αναπτύξουν έναν πιο αποτελεσματικό προωθητικό συνδυασμό.
- *Βελτιστοποίηση της Προώθησης:* Προκειμένου να επικυρωποιηθεί το μοντέλο προώθησης, ο σχεδιαστής του λογαριασμού θα πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ένα εργαλείο βελτιστοποίησης της προώθησης για να αναπτύξει το πιο αποτελεσματικό σενάριο που βασίζεται στους ατομικούς στόχους του σχεδιαστή και στα κριτήρια του περιορισμού που υπάρχει.
- *Σχεδιασμός Προώθησης και Διαχείριση Πόρων.* Το σχέδιο προώθησης συγκεντρώνει την ευθύνη για τους πόρους, τους εκχωρεί και δίνει τη δυνατότητα στο σχεδιαστή να παρακάμψει την προεπιλεγμένη χρηματοδότηση αναθέτοντας με χειρονακτικό τρόπο και την κατανομή σε πολλαπλούς πόρους όταν είναι απαραίτητο. Μόλις ολοκληρωθεί η

διαπραγμάτευση με τον λιανοπωλητή, ο σχεδιαστής ολοκληρώνει την προώθηση μέσω μίας διαδικασίας έγκρισης η οποία, μετά την ολοκλήρωση, δρομολογεί την προώθηση.

- Σχεδιασμός της Κάλυψης της Λιανικής. Η ομάδα merchandising θέτει στόχους εκτέλεσης της λιανικής, σχεδιάζει την κάλυψη της επωνυμίας και του καναλιού, προγραμματίζει τις επισκέψεις και καθορίζει τις απαιτήσεις που έχει το κάθε κατάστημα προκειμένου ο πωλητής που το επισκέπτεται να ανταποκριθεί σε αυτές.
- Εκτέλεση Λιανικής Μέσα στο Κατάστημα: Μέσα στο κατάστημα, ο πωλητής ή ο merchandiser χρησιμοποιούν κινητή τεχνολογία για τη διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που προκαλούνται από την προώθηση.
- Διαχείριση του Διακανονισμού και των Εκπτώσεων: Η ομάδα εξυπηρέτησης πελατών χειρίζεται τις αξιώσεις των πελατών, ελέγχει, διαχειρίζεται και διευθετεί τις εκπτώσεις.

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει ένα παραγωγός καταναλωτικών αγαθών σήμερα είναι στο να μπορέσει να κάνει όλους αυτούς τους διαφορετικούς κλάδους να συνεργαστούν μέσω ενός πλαισίου επιχειρηματικής ευφυΐας, αναλυτικών εργαλείων και διαχείρισης κύριων δεδομένων. Οι πωλητές θα πρέπει να είναι σε θέση να ελέγξουν την απόδοση παρακολουθώντας συνεχώς μέσω scorecard των δεικτών βασικών επιδόσεων όπως είναι τα επίπεδα αποθεμάτων, η εφοδιαστική διανομή, η συμμόρφωση της προώθησης και μία σειρά άλλων σημαντικών μετρήσεων. Πρέπει να υπάρχει μία ισχυρή ολοκληρωμένη ανάλυση και δυνατότητα επιχειρηματικής ευφυΐας η οποία να υποστηρίζει ολόκληρη τη διαδικασία μέσω αναφορών πραγματικού χρόνου και τεχνολογίας διαχείρισης κύριων δεδομένων (Yam et al., 2007).

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω λειτουργιών μέσα στην ίδια επιχείρηση ενώ διατηρούνται παράλληλα τα καλύτερα πλεονεκτήματα των ατομικών αιτήσεων προσφοράς παρέχει στις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων και στο εμπορικό τους κανάλι μία σειρά πλεονεκτημάτων. Η επίτευξη ενός αποτελεσματικού trade marketing απαιτεί επίσης να γίνουν σημαντικές αλλαγές και διαχείριση αυτών.

Τα χαρακτηριστικά, η λειτουργία και τα οφέλη μίας αποτελεσματικής διαδικασίας trade marketing καθώς και η υποστηρικτική τεχνολογία θεωρούνται συχνά ως μία



σταδιακή προσέγγιση η οποία ξεκινά από μία βασική συναλλακτική αρχή η οποία με τις πιέσεις των ρυθμιστικών εντολών έχει οδηγήσει μια σειρά επιχειρήσεων να την εξορθολογήσουν.

Η στιγμή που αρχίζει μία πρωτοβουλία να παράγει περισσότερα πλεονεκτήματα είναι όταν αρχίζει να εξελίσσεται προς πιο προηγμένες δυνατότητες για να προβλέψει και να βελτιστοποιήσει τις προσφορές καταλήγοντας στη μετασχηματιστική ικανότητα συνεργασίας των γεγονότων με συνεργάτες από το κανάλι (Gunasekaran & Nkai, 2004).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

# Επίλογος

Τα πολλαπλά μέρη που έχουν διαφορετική ιδιωτική πληροφόρηση σχετίζονται τόσο με την απόκτηση όσο και με τη γνωστοποίηση της ιδιωτικής πληροφόρησης για την επιτάχυνση των παραγγελιών, αγαθών και πληρωμών στους τελικούς πελάτες.

Η συλλογή, διάδοση και χρήση της κοινόχρηστης πληροφορίας θα πρέπει να συνδυάζεται με τις εφαρμογές της αναβολής logistics, της αποϋλοποίησης, της ανταλλαγής πόρων και των μοχλευμένων αποστολών προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα (Lee & Whang, 2001). Ωστόσο, η συλλογή, διάδοση και χρήση των πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε διαφορές όσον αφορά στα οφέλη και στις επιβαρύνσεις μεταξύ του παραλήπτη και του αποστολέα.

Εάν τα οφέλη και οι επιβαρύνσεις είναι άδικα, τότε τα μέλη μπορούν να μπουν στον πειρασμό να νοθεύσουν τις κοινόχρηστες πληροφορίες. Η αναξιόπιστη πληροφορία καταλήγει τελικά σε μία χαμηλότερη συνολικά επίδοση και ως εκ τούτου και τα δύο μέρη δεν μπορούν να συλλάβουν τα πιθανά αμοιβαία οφέλη (Lee & Wang, 2000). Συνεπώς, ο τρόπος μέτρησης των οφελών, των βαρών και των συναφών μηχανισμών προκειμένου να υπάρχει δίκαιη αποζημίωση αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα για την ανταλλαγή πληροφοριών.

Ένας τρόπος για την επίλυση των άδικων οφελών και των βαρών της ανταλλαγής πληροφοριών είναι η αναγνώριση των εξωτερικότητων που περιβάλλουν τις διαδικασίες συλλογής, διάδοσης και χρήσης της κοινόχρηστης πληροφορίας. Τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές εξωτερικότητες μπορούν να λάβουν χώρα όταν οι ανεξάρτητες ενέργειες ενός μέλους εξαπλώνονται ακούσια στους άλλους. Οι θετικές εξωτερικότητες παρέχουν οφέλη με τη μορφή της μείωσης των αποθεμάτων, της μείωσης του κόστους και της χαμηλότερης τιμής. Οι αρνητικές εξωτερικότητες περιλαμβάνουν την αύξηση των επενδύσεων στην τεχνολογία, το κόστος αποθεμάτων και την υψηλότερη τιμή μεταφοράς. Τα συμμετέχοντα μέλη μπορούν να διαπραγματεύονται για ένα τέλος στην κατανομή των πόρων κάτι που φέρνει τον καθένα σε καλύτερη κατάσταση την ίδια στιγμή.

Η αρχή είναι να αυξηθεί η ατομική ευθύνη για την επίτευξη καλύτερης γενικής απόδοσης. Οι Iyer & Bergen (2007) προτείνουν τη χρήση επιπέδων υπηρεσιών, εκπτώσεις όγκου και χονδρική τιμή προκειμένου να εξισώσουν τα οφέλη της

ανταλλαγής πληροφοριών. Οι Lee & Whang (2000) εισάγουν επίσης τα σχήματα απόδοσης, όπως είναι η μεταβιβαστική τιμολόγηση, η αποστολή και η επιπλέον ποινή καθυστέρησης που βοηθούν τα μεμονωμένα μέλη να μοιραστούν το κόστος αποθεμάτων.

Υπάρχει ένα πλήθος μηχανισμών διαθέσιμο που δίνει τη δυνατότητα στους λήπτες αποφάσεων να έχουν κίνητρα προκειμένου να λάβουν υπόψη τα εξωτερικά κόστη και τα οφέλη της ανταλλαγής πληροφορίας. Όταν τα μέρη είναι ανεξάρτητοι λήπτες αποφάσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν κανόνες και διαδικασίες όπως είναι οι επιχορηγήσεις, οι μερικές καταβολές, οι τιμωρίες για την ανταλλαγή πληροφοριών. Όταν τα μέρη έχουν αμοιβαία συμφέροντα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν κίνητρα όπως είναι το σχήμα που βασίζεται στην παραγωγική συμπεριφορά και στην επιπλέον ανταμοιβή για την απόδοση (Simatupang & Sridharan, 2001).

Οι αβεβαιότητες που προκύπτουν από τις συνθήκες της ζήτησης, τις αλληλεξαρτώμενες λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και την ύπαρξη ευκαιριών παρακινούν τα μέλη της αλυσίδας να εκμεταλλευθούν της ανταλλαγής της πληροφορίας. Τα κύρια οφέλη της ανταλλαγής πληροφορίας στις εφοδιαστικές αλυσίδες περιλαμβάνουν: την επίτευξη ευκρίνειας στις συμβάσεις, της αποτελεσματικής αντιμετώπισης της αβεβαιότητας της αγοράς, της διευκόλυνσης του συνδυασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας και της μείωσης του οπορτουισμού.

Η ανταλλαγή πληροφορίας και οι μελλοντικές αποφάσεις στη ζήτηση είναι υψίστης σημασίας στη συνεργασία VMI όπως είδαμε και στην περίπτωση της Campbell Soup. Η ανταλλαγή πληροφορίας περιλαμβάνει των τρόπο και τη συχνότητα της μεταφοράς δεδομένων καθώς και του τι είδους δεδομένα ανταλλάσσονται σε τακτική βάση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή.

Οι Simchi-Levi et al. (2000) υποστηρίζουν ότι η πιο σημαντική απαίτηση για την επιτυχία του VMI είναι η χρήση ενός προηγμένου πληροφοριακού συστήματος όπως αυτού π.χ. που είδαμε στη μελέτη περίπτωσης της Campbell Soup. Τα ηλεκτρονικά μέσα μεταφοράς δεδομένων είναι σημαντικά για τον περιορισμό του χρόνου μεταφοράς των δεδομένων και των λαθών εισόδου. Τα συστήματα αποθεμάτων, ελέγχου παραγωγής και συστήματα σχεδιασμού πρέπει να είναι online, ακριβή και ενσωματωμένα προκειμένου να εκμεταλλευθούν την όποια επιπρόσθετη διαθέσιμη πληροφορία. Η επικοινωνία online προσφέρει στον προμηθευτή τη δυνατότητα να διαχειριστεί το απόθεμα του πελάτη άμεσα μέσω του πληροφοριακού συστήματος του πελάτη (Mattson, 2002). Ο προμηθευτής έχει μία ολοκληρωμένη άποψη για όλα τα προϊόντα που ζητούνται από τον πελάτη και του δίνεται η ευκαιρία να βελτιώσει το

προϊοντικό του μίγμα στις αποστολές του προς τον πελάτη. Αυτό είναι εφικτό εάν οι όγκοι παραγγελιών ανά πελάτη είναι υψηλοί και η προϊοντική ποικιλία είναι μεγάλη. Ωστόσο, εάν οι πελάτες ανά προϊόν είναι πολλοί τότε η αποκεντρωμένη διαχείριση θα είναι περίπλοκη. Τα στοιχεία ζήτησης από τον κάθε πελάτη θα πρέπει να συγκεντρώνονται από τον προμηθευτή προκειμένου να παράγει καλύτερα. Η συχνότητα μετάδοσης θα πρέπει να προσαρμοστεί για να διευκολύνει τις ατομικές ανάγκες. Η Kulr (2002) εστιάζει στην πλευρά της διανομής της πληροφόρησης στα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Θεωρεί ότι τα βασικά κριτήρια επιτυχίας του VMI είναι η ακρίβεια της πληροφόρησης και η αξιοπιστία. Τα κύρια θέματα είναι η προθυμία του πελάτη να μοιραστεί λεπτομερή πληροφόρηση για τις πωλήσεις και τα αποθέματα με τον προμηθευτή (ακρίβεια της πληροφορίας) και το σε ποιο βαθμό η πληροφορία που στέλνεται από τον πελάτη μπορεί να ενσωματωθεί με ασφάλεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του προμηθευτή (αξιοπιστία της πληροφόρησης). Καταλήγει επίσης στο συμπέρασμα ότι η έκταση που χρησιμοποιείται το VMI αυξάνει με την ακρίβεια της πληροφόρησης και την αξιοπιστία. Τα ευρήματά της για την αξιοπιστία της πληροφορίας δεν είναι τόσο εκτεταμένα όσο των Simchi-Levi et al. (2000). Η χρήση αυτών των συστημάτων διευκολύνει το VMI αλλά δεν είναι ζωτικά. Τα ευρήματά της συμπληρώνουν τον Mattson (2002) που υποστηρίζει ότι εάν και τα χειροκίνητα συστήματα είναι αποτελεσματικά, τα ηλεκτρονικά συστήματα χρησιμοποιούνται πιο συχνά γιατί ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός διευκολύνει τον πιο αποτελεσματικό χειρισμό των δεδομένων.

Οι Pohlen & Goldsby (2003) υποστηρίζουν ότι η πληροφορική είναι ένα ζωτικό συστατικό ενός επιτυχημένου VMI και Supplier Managed Inventory (SMI). Η πληροφορική είναι σημαντική για την ανταλλαγή της πληροφορίας σχετικά με το καθεστώς των αποθεμάτων, τις αλλαγές στη ζήτηση από τον πελάτη στον προμηθευτή και την ακριβή πληροφόρηση που αφορά στην αναπλήρωση από τον προμηθευτή στον πελάτη. Ομοίως, ο Kuk (2004) υποστηρίζει ότι οι σύνδεσμοι των βάσεων δεδομένων είναι απαραίτητοι γιατί το VMI είναι έντασης πληροφόρησης και η μη συμβατή τεχνολογία είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε συγκρούσεις.

Τα δεδομένα τα οποία θα πρέπει να στέλνονται από τον πελάτη στον προμηθευτή κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Το επίπεδο αποθεμάτων είναι ο τύπος των δεδομένων που αναφέρεται πιο συχνά στη βιβλιογραφία. Η βάση της συνεργασίας VMI έγκειται στο ότι ο προμηθευτής είναι υπεύθυνος για τα αποθέματα στα κτίρια του πελάτη ή κάπου για λογαριασμό του

γ'αυτό και η παρακολούθηση των επιπέδων αποθεμάτων είναι, ως εκ τούτου, η πιο σημαντική δραστηριότητα.

Οι εισερχόμενες παραγγελίες και οι αποσύρσεις αποθεμάτων είναι γεγονότα την ίδιας δράσης της ζήτησης. Οι αποσύρσεις των αποθεμάτων έπονται των εισερχόμενων παραγγελιών και ο χρόνος ο οποίος μεσολαβεί μεταξύ των δύο γεγονότων μπορεί να είναι σύντομος εάν ο πελάτης είναι ένας χονδρέμπορος ή ένας λιανοπωλητής και μεγαλύτερος εάν ο πελάτης είναι ένας παραγωγός. Εάν ο πελάτης είναι χονδρέμπορος, ο χρόνος που αποκτήθηκε από τη χρήση εισερχόμενων παραγγελιών αντί της απόσυρσης των αποθεμάτων προκειμένου να αναπληρωθεί η ζήτηση είναι οριακός.

Αυτό είναι ειδικότερα αληθές εάν η πολιτική του πελάτη είναι να ανταποκριθεί άμεσα στις παραγγελίες ή εντός ολίγων ωρών. Συνίσταται λοιπόν η μεταφορά των εισερχόμενων παραγγελιών γιατί δίνουν μία άμεση εικόνα της πραγματικής ζήτησης παραβλέποντας τα πραγματικά επίπεδα αποθεμάτων. Στην περίπτωση που υπάρχει «ξεπούλημα» (stock-out) δεν θα υπάρξει απόσυρση των αποθεμάτων και δεν θα παρατηρηθούν από τον προμηθευτή χαμένες πωλήσεις από την πλευρά του πελάτη. Μία εισερχόμενη παραγγελία θα καταγραφεί ακόμα και εάν ο πελάτης δεν ήταν σε θέση να εξυπηρετήσει την παραγγελία.

Ένα πρόγραμμα παραγωγής θα δείξει επίσης μία μελλοντική ανάγκη για αναπλήρωση. Εάν το πρόγραμμα παραγωγής είναι διαθέσιμο στον παραγωγό τότε αυτός θα μπορέσει να ενεργήσει βάσει των προσδοκώμενων αντί των πραγματικών αποσύρσεων. Κάτι τέτοιο θα παρατείνει το χρονικό παράθυρο του προμηθευτή για το σχεδιασμό της αναπλήρωσης. Όπως υποστηρίχθηκε ότι οι εισερχόμενες παραγγελίες είναι προτιμότερες των αποσύρσεων των αποθεμάτων, κάποιος μπορεί να συζητήσει εάν τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής ή οι εισερχόμενες παραγγελίες αντιπροσωπεύουν την πιο πολύτιμη πληροφόρηση για τη ζήτηση. Το θέμα συζητήθηκε από τους Pohlen & Glodsby (2003) οι οποίοι υποστήριξαν ότι η απόφαση συνήθως καθορίζεται από την τοποθεσία του σημείου αποσύνδεσης της εφοδιαστικής αλυσίδας δηλ. όταν υπάρχει μια μετατόπιση από την ανεξάρτητη στην εξαρτημένη ζήτηση για τα τελικά προϊόντα. Ισχυρίζονται ότι η απόφαση καθορίζεται από τη διαδραστική στρατηγική της αγοράς του πελάτη (make-to-stock ή make-to-order).

Το κύριο όφελος μεταφοράς δεδομένων του σημείου πώλησης είναι το μειωμένο bullwhip (Disney & Towill 2003, Småros et al. 2003, Lee et al. 2000). Η πραγματική ζήτηση παρατηρείται σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία προσφέρει

στους ανάντη προμηθευτές ένα εκτεταμένο χρονικό παράθυρο για το σχεδιασμό της αναπλήρωσης. Ενώ βασίζονται σε περισσότερες αβεβαιότητες, οι προβλέψεις πωλήσεων θα προσφέρουν παρόμοια χρονικά οφέλη (Achabal et al. 2000).

Η διαμετακόμιση εμπορευμάτων αναφέρεται στα αγαθά που αποστέλλονται στις αποθήκες των πελατών. Είναι εφαρμοστέα εκεί όπου ο πελάτης έχει περισσότερες της μίας αποθήκες. Η χαρτογράφηση των αγαθών που βρίσκονται σε διαμετακομιδή είναι σημαντική προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο προμηθευτής έχει πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τα αγαθά που είναι διαθέσιμα στο απογραφικό σύστημα του πελάτη. Δεν αφορά αγαθά που αποστέλλονται από τον προμηθευτή στον πελάτη γιατί ο προμηθευτής είναι ενήμερος ότι τα αγαθά αποστέλλονται. Η πληροφόρηση σχετικά με τις κινήσεις του αποθέματος δείχνει στον προμηθευτή εάν τα αγαθά έχουν φτάσει.

Τα παραπάνω έχουν εφαρμοστεί στην περίπτωση της Campbell Soup γι'αυτό και η συγκεκριμένη περίπτωση θεωρείται ως μία άκρως επιτυχημένη εφαρμογή του VMI και αποτελεί μία εξέλιξη του EDI και CPR που εφαρμόστηκε στο παρελθόν από τις Procter & Gamble – Wal Mart.

Έχουν γίνει πολλές μελέτες οι οποίες αναγνωρίζουν τα οφέλη και τις ευκαιρίες της συνεργασίας VMI τόσο για τον προμηθευτή όσο και για τον πελάτη. Η αυξανόμενη διαφάνεια στην εφοδιαστική αλυσίδα που προκαλείται από την ανταλλαγή πληροφόρησης και την ορατότητα της ζήτησης έχουν κινήσει το ενδιαφέρον πολλών μελετητών (Jespersen & Skjøtt-Larsen, 2005, Angulo et al.2004, Kulr, 2002).

Οι Kauremaa et al. (2007) έχουν προτείνει δύο τρόπους υιοθέτησης του VMI, τον τρόπο που είναι εστιασμένος στη συνεργασία και τον τρόπο που είναι εστιασμένος στην εξυπηρέτηση. Στον τρόπο που είναι εστιασμένος στην εξυπηρέτηση, ο πρωταρχικός στόχος του προμηθευτή είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της προσφοράς μίας υπηρεσίας ενώ στον τρόπο ο οποίος επικεντρώνεται στη συνεργασία ο κύριος στόχος είναι να αναπτυχθεί μία ανταγωνιστική εφοδιαστική αλυσίδα που βασίζεται σε αμοιβαία δέσμευση.

Από τη σύγκριση των μελετών περίπτωσης βλέπουμε ότι η Campbell Soup ως πιο σύγχρονη μετεξέλιξη τις δυνατότητες στην εφοδιαστική αλυσίδα της με τη χρήση του VMI βασιζόμενη στην προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στη συνεργασία. Θα ήταν ενδιαφέρον να εξετασθεί σε μία μελλοντική έρευνα, πιθανά και σε περιβάλλον Ελληνικών επιχειρήσεων, η αποτελεσματικότητα του VMI στην προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση.

# Βιβλιογραφία

Achabal, D. D. McIntyre, S. H. Smith, S. A and Kalyanam, K. 2000. A Decision Support System for Vendor Managed Inventory, *Journal of Retailing*, Vol. 76 (4) pp.430-454.

Achimugu N. 2005. Aligning and Integrating Marketing and Supply Strategies, presentation made to *Cranfield Agile Supply Chain Research Club*, April.

Amaravadi, C.S., Samaddar, S. and Dutta, S. 2005. Intelligent marketing information systems: computerized intelligence for marketing decision making', *Marketing Intelligence & Planning*, 13 (2), pp. 4-13.

Ambrose, E., Marshall, D., Fynes, B. and Lynch D. 2008. Communication media selection in buyer –supplier relationships', *International journal of operations and production management*, 28 (4), pp.360 – 379.

AMR Research. 2009 by Lora Cecere, C.J. Wehlage, and Jane Barrett; February. Available from the World Wide Web: < <http://www.jonova.com/about-jonova/articles-and-white-papers/articles-and-white-papers-2007/>>, Access [July 23 2013]

Anand, K., and Mendelson, H. 1998. Postponement and Information in a Supply Chain,

Discussion Papers 1222, Center for Mathematical Studies in Economics and Management Science, *Northwestern University*.

Andersen, P.H. 2006. Listening to the global grapevine: SME export managers' personal contacts as a vehicle for export information generation', *Journal of World Business*, 41, pp. 81–96.

Anderson, J.C., Hakansson, H. and Johanson, J. 2004. Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of marketing*, 58 (4), pp.1-15.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.

Anderson, P.F. 1986, On method in consumer research: A critical relativist perspective, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp. 155-177.

Angulo, A. Nachtmann, H. & Waller, M. A. 2004. Supply chain information sharing in a vendor managed inventory partnership, *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No. 1.

Armistead, C. and Clark, G. 1994. The 'coping' capacity management strategy in services and the influence on quality performance, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 5-22.

Attaran, M. and Attaran, S. 2007. Collaborative supply chain management the most promising practice for building efficient and sustainable supply chains', *Business Process Management Journal*, 13 (3), pp.390-404.

Beer, M. 1988, Towards a redefinition of O.D.: a critique of research focus and method, *Academy of Management O.D. Newsletter* Winter.

Binayee, S. B. 2005, Marketing information system: An overview of agriculture marketing systems in South Asia (Draft) FAO Rome, ANSAB (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bio resources).

Bonoma, T. 1985, Case research in marketing: opportunities, problems, and a process,

*Journal of Marketing Research*, vol. 12, pp. 199-208.

Burgess, R.G. 1984. *In the Field: An Introduction to Field Research*. London: Unwin Hyman

Buttle, E.1996, Where do we go now in Relationship Marketing?" In: *Relationship Market&g: Theory and Practice*, (Ed) Buttle, E,London: Paul Chapman, pp 188-95.

Cachon, G., and Fisher, M.1997.Cambell Soup's Continuous Replenishment Program: Evaluation and Enhanced Inventory Decision Rules, " *Production and Operation Management*, 6, 3, Fall,pp.266-276.

Cannon, J.P. and Perrault, W.D.1999, Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, 36, 3, pp. 439 - 460.

Cassell, C. and Symon, G.2004. *Qualitative Methods in Organisational Research*, Sage,London.

Chaston, I. and Mangles, T.2003.Relationship marketing in online business-to-business markets: a pilot investigation of small UK manufacturing firms', *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 753-773.

Chatterjee, D. and Ravichandran, T.2007.*Inter-organizational information systems research: a critical review and an integrative framework*", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1-10.

Chen, F. 2002. *Information Sharing and Supply Chain Coordination: Decision, Risk & Operations*.Working Paper Series, Columbia University, New York, NY 10027, pp.1-110.

Chen, I.J. and Paulraj, A.2004.Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements', *Journal of Operations Management*, 22, pp.119–150.

Cheng, J., Yeh, C.H. and Tu, C.W.2008.Trust and knowledge sharing in green supply chains', *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (4), pp. 283–295.

Childerhouse, P., Aitken, J. and Towill, D. 2002. Analysis and Design of Focused Demand Chains, *Journal of Operations Management*, Vol 20 No 6, pp 675-689.

Christopher, M. 1998, *Logistics andvSupply Chain Management* (2nd ed.), London: Financial Times Pitman Publishing.

Clark, T. H. and Lee, H. G. 2000.Performance, Interdependence, and Coordination in Business to-Business Electronic Commerce and Supply-Chain Management, *Information Technology and Management*, 1, pp. 85-105.



Clark, T. H. and McKenny, J. L. 1995. Procter&Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign, HBS Case #9-195-126, Harvard Business School, Boston, MA.

Cohen, M. D., March, J. G., and Olsen, J. P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25.

Cousins, P.D., Lawson, B. and Squire, B. 2008. Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: the mediating role of socialization mechanisms', *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (3), pp. 238-258.

Croom, S., Romano P. and Giannakis M. 2000. Supply chain management: an analytical framework for critical literature review', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, pp.67 – 83.

Davenport, T.H. and Brooks, J.D. 2004. Enterprise systems and the supply chain', *Journal of Enterprise Information Management*, 17 (1), pp. 8-19.

Davis, J.R. 2006. *How Can The Poor Benefit From The Growing Markets For High Value Agricultural Products?* Chatham, UK: NRI publication. Available at: <<http://www.nri.org>> [Accessed on 20th July 2013].

Deloitte Consulting. 2008. Shopper Marketing White Paper.

Desiraju, R, and Moorthy, S. 1997, Managing a Distribution Channel under Asymmetric Information with Performance Requirements, *Management Science*, Vol.43, No.12, December, pp.1628-1644.

Dewsnap, B. 1997, Trade Marketing. In: *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy*, (Ed.) Jobber, D., Oxford: Butterworth Heinemann, pp 104-125.

Dick, R. 1990. *Convergent Interviewing*. Intechange, Chappel Hill, Australia.

Disney, S. M. & Towill, D. R. 2003b. The effect of vendor managed inventory dynamics on the Bullwhip effect in supply chains", *International Journal of Production economics*, no. 85, pp.199-215

Dolan, C. and Humphrey, J. 2000. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of uk supermarkets on the african horticulture industry',

*Journal of Development Studies*, 37 (2), pp. 147-176.

Duffy R. S. 2008. Towards a better understanding of partnership attributes: an exploratory analysis of relationship type classification', *Industrial Marketing Management*, 37, pp.228 – 244.

Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research', *Academy of Management Review*, 14 (4), pp.532–50.

Emory, C.W. and Cooper, D.R. 1991. *Business Research Methods*, (4th ed), Irwin, Boston.

Fletcher R. 2008. The internationalisation from a network perspective: a longitudinal study', *Industrial Marketing Management*, 37, pp.953 – 964

Frazier, G. L. 1994, A Perspective on Interorganisational Exchange in Channels of

Distribution\*. In: *Research Traditions in Marketing*, (Eds.) Laurent, G. et al, Boston:Kluwer, pp 378-382.

Fung, P.K.O., Chen, I.S.N. and Yip, L.S.C.2007.Relationships and performance of trade intermediaries: an exploratory study', *European Journal of marketing*, 41 (1/2), pp. 159-180.

Ganesan, S.1994. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships\*', *Journal of Marketing*, 58,(April), pp 1- 19.

Godsell J.2004. A Differentiated Approach to SCM, presentation to Cranfield Agile Supply Chain Research Club, July.

Goldratt, E.M.,2000. *The Haystack Syndrome*, North River Press, Croton-on-Hudson, NY.

Goor, A. R.2001.*Demand and Supply Chain Management: A Logistical Challenge*", 17th International Logistics Congress: held at Thessalonki, October-2001, pp.1-15.

Gronroos, C. 1997.Valuedriven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies', *Journal of Marketing Management*, 13, pp 407-419.

Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. 1994, Competing paradigms in qualitative research in Denzin and Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.

Gunasekaran, A., Ngai, E. 2004. Information systems in supply chain integration and management', *European Journal of Operational Research*.

Hadaya, P. and Cassivi, L.2007. The role of joint collaboration planning actions in a demand-driven supply chain. *Industrial Management & Data System*,Vol. 107, No. 7, pp. 954-78.

Harland, C.M. 1996. Supply chain management: relationships, chains, and networks", *British Journal of Management*,7(1), pp.63-80.

Harrison, A., & van Hoek, R. 2005. *Logistics Management and Strategy 2nd Ed*. Harlow: Pearson Education Ltd.

Harvard Business School.2008. Campbell Soup Company: Selling Channel Innovation to Customers. February 27, 2008.

Hirschman, E.C. 1986, Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method,and criteria", *Journal of Marketing Research*, vol. 23, pp. 237-249.

Holmstorm, J. 2008.Implementing vendor managed inventory the efficient way: A case study of partnership in the supply chain", *Production and Inventory Management*

*Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 1-5.

Hsu, C.C., Kannan, V.R., Tan, K.C. and Leong, K.C.2008.Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance A multi-region analysis', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (4), pp. 296-310.

Huang GQ, Lau JSK, Mak KL. 2003.The impacts of sharing production information on supply chain dynamics: a review of the literature. *International Journal of Production Research*; 41(7), pp.1483-517.

Iyer, A.V., Bergen, M. E. 2007.Quick response in manufacturer-retailer channels, *Management Science*, Vol. 43, No. 4, pp. 559-570.

Jensen, M. C., Meckling, W.H. 2002,Specific and general knowledge, and organizational structure", in Werin, Lars, Wijkander, Hans, (Eds.), *Contract Economics*, Basil Blackwell, Cambridge, MA, pp. 251-274.

Jespersen, B.D.& Skjøtt-Larsen, T.2005.*Supply chain management – in theory and practice*, Copenhagen Business School Press, Holbæk Amts Bogtrykkeri, 1st ed.

Johnston, R. and Clark, G.2005. *Service Operations Management*. 2nd ed., London: Financial Times/Prentice Hall.

Kauremaa, J. Småros, J & Holmström, J. 2007.Empirical evaluation of VMI: two ways to benefit, Proceedings of the 19th annual conference for Nordic Researchers in logistics,NOFOMA, June 7th – 8th 2007, Reykjavik, Iceland

King, G., Kochrane, R. and Verba, S. 2004, *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton, Princeton.

Kulp, S. C. 2002.The effect of information precision and information reliability on Manufacturer-Retailer Relationships, *The Accounting Review*, Vol. 77, No. 3, pp 653-677

Kumar, N. 1997, The Revolution in Retailing: From Market Driven to Market Driving", *Long Range Planning*, 30 (6), pp. 830-835.

Kwon, I.W.G. and Suh, T.2004.Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships', *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, pp. 4-14.

Laaksonen T., Pajunen K. and Kulmala H. I. 2008.Co-evolution of trust and dependence in customer-supplier relationships', *Industrial Marketing Management*,37, pp.910 – 920.

Lau, H.C.W. and Lee, W.B.2000.On a responsive supply chain information system', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (7/8), pp. 598-610.

Lee, Hau L., Padmanabhan, V., Whang, S. 1997a.Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect, *Management Science*, Vol. 43, No. 4, pp.546-558.

Lee, Hau L., Padmanabhan, V., Whang, S.1997b.The bullwhip effect in supply chains, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 93-102.

- Lee, H. L. 2002. Aligning supply chain strategies with product uncertainties, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, Spring.
- Lee, Hau L., Whang, S. 2000. Information sharing in supply chain, *International Journal of Technology Management*, Vol. 20, Nos. 3/4, pp. 373-387.
- Lee, H. L., Whang, S. 2001. Winning the last mile of e-commerce, *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 54-62.
- Lee, H.L. and Whang, S. 2000. Information sharing in a supply chain', *Int. J. Technology Management*, 20 (3/4), pp. 373-387.
- Leonidou, L.C, Palihawadana, D. and Theodosiou, M. 2006. An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships', *European Journal of Marketing*, 40 (1/2), pp. 145-173.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. 1985, *Naturalistic Inquiry*, Sage, Newbury Park.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. 1995. Designing qualitative research. 2nd ed. London: Sage Publications.
- Mattson, S.-A. 2002. *Logistics*. Studentlitteratur, Lund.
- Maycut, P. and Morehouse, R. 2004, *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*, Falmer, London.
- McDaniel, C. and Gates, R. 1991, *Contemporary Market Research*, West, St. Paul.
- McDonald, M. and Rogers, B. 1998. *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- McKinney, J.C. 1966, *Constructive Typology and Social Theory*, Appleton-Century-Crofts, New York.
- Merriam, S.B. 2008, *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Miles M. and Huberman A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd edn. Thousand Oaks, California: Sage Publishing.
- Moberg, C.R., Cutler, B.D., Gross, A., Speh, T.W. 2002. Identifying antecedents of information exchange within supply chains', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (9), pp. 755-70.
- Mohr, J. and Nevin, J.R. 2000. Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective, *Journal of Marketing*, 54 (4). pp 36-51.
- Molho, I. 2007. *The Economics of Information: Lying and Cheating in Markets and Organizations*, Blackwell, Oxford.
- Moorthy, K. S. 2003. Theoretical modelling in marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 92-106.

- Nair, G.S. and Riege, A.M. 1995. Convergent interviewing to refine the research problem of a PhD thesis. International Conference, Gold Coast, Australia;
- Neuman, W.L. 1994, *Social Research Methods*, Allyn and Bacon, Needham Heights.
- Parker, M., Bridson, K. and Evans, J. 2006. Motivations for developing direct trade relationships', *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (2), p. 121-134.
- Parkhe, A. 1993, Messy' research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, *Academy of Management Review*, vol. 18, No. 2, pp. 227-268.
- Patton, M.Q. 1990, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park.
- Pawson, R. and Tilley, N. 2007, *Evaluation Research*, Sage, London.
- Peck, H., Payne, K., Christopher, M. and Clark, M. 2009., *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Perry, C., Y. Alizadeh, and Riege, A. 2007. Qualitative Methods in Entrepreneurship Research" *Proceedings of the Annual Conference of the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, Coffs Harbour, 21-23 September, pp. 547-567.
- Perry, C. and Coote, L. 1994. Process of a Case Study Research Methodology: Tools for Management Development?" paper presented at Annual Conference of the Australian and New Zealand Association of Management, Wellington, New Zealand.
- Piercy, N. 2002. *Market-led Strategic Change, 3rd edn. Oxford: Butterworth Heinemann.*
- Piercy N. F., Katsikeas C. S. and Cravens D. W. 1997. Examining the role of buyer-seller relationships in export performance', *Journal of World Business*, 23 (1), pp. 73 – 86.
- Pohlen, T. L. & Goldsby, T. J. 2003. VMI and SMI programs, how economic value added can help sell the change", *International Journal of physical distribution and logistics management*, Vol. 33, no. 7, pp 565 – 581.
- Polanyi, M. 1967. *The Tacit Dimension*, Anchor, New York.
- Powers, T.L. and Reagan, W.R. 2007. Factors influencing successful buyer-seller relationships, *Journal of Business Research*, 60, pp. 1234-1242.
- Riege, A.M. and G.S. Nair 1996, Criteria for judging the quality of case study research, Working Paper, School of Marketing, Queensland University of Technology, Brisbane.
- Robson, C. 2002. *Real World Research*. 2nd edn. England, Blackwell.
- Sekaran, U. 1992, *Research methods for Business*, 2nd ed. Wiley, New York.

- Simatupang, T.M., Sridharan, R.2001.The collaborative supply chain: A scheme for information sharing and incentive alignment", *Research Manuscript*, Massey University.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. 2009. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Cases*, McGraw-Hill, London.
- Simchi-Levy, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levy, E.2000. *Designing and Managing the Supply Chain*, McGraw-Hill, USA
- Singleton, R., Straits, B. and Straits, M. 2003. *Approaches to Social Research*, Oxford, New York.
- Småros, J. Lehtonen, J-M. Appelqvist, P. & Holmström, J. 2003.The impact of increasing demand visibility on production and inventory control efficiency, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33, No. 4
- Smith, R.E. 1988, The logic and design of case study research, *The Sport Psychologist*,Vol. 2 pp. 1-12.
- Sporleder, T.L. and Goldsmith, P.D.2003.*Differentiation Within the Grain and Oilseeds Sectors: The Evolution and Reengineering of Supply Chains Proceedings: Product Differentiation and Market Segmentation in the Grains and Oilseeds: Implications for Industry in Transition*, Economic Research Service, USDA and the Farm Foundation: Washington, DC, January 27–28.
- Stake, R.E. 1994, *Case Studies: Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Stefansson, G.2002. Business-to-business data sharing: a source for integration of supply chains, *International Journal of Production Economics*, 75(1-2), 135-146.
- Stem, L. W. and Reve, T.1980.Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 44, Summer, 52-64.
- Sykes, W. 1990, Validity and reliability in qualitative market research: a review of the literature, *Journal of the Market Research Society*, vol. 33, no. 1, pp. 3-12.
- Sykes, W. 1991, Taking stock: issues from the literature on validity and reliability in qualitative research, *Journal of the Market Research Society*, vol. 33, no. 1, pp. 3-12.
- Tan,Z.2002.Product Cycle Theory and Telecommunications Industry. *Telecommunications Policy*, 26 (2002), pp17-30.
- Toften K. and Olsen S. O.2003.Export market information use, organizational knowledge and firm performance: a conceptual framework', *Industrial Marketing Review*, 20 (1), pp.95–110.

- Tsoukas, H. 1989, The validity of ideograph research explanations, *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 551-561.
- Tuomi, I.2000.Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, No. 3, pp. 103-117.
- Vandemerwe, S. 2003.From *Tin soldiers to Russian Dolls: Creating added value through services*, Oxford: Buffetworth,Heinemann.
- Walker, B. J., Keith, J. E. and Jackson,D. W.2005,The Channels Manager: Now,Soon or Never?, *Journal of the Academy of Marketing Science* (Summer), pp 82-96.
- Wang, L.C.; Lin, Y.C. & Lin, P.H.2007. Dynamic mobile RFID-based supply chain control and management system in construction. *Advanced Engineering Informatics*, Vol. 21,No. 4, October 2007, pp. 377-390.
- Wilson, D.T.1995.An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships', *Journal of the Academy of Marketing Science*,23 (4), pp.335-345.
- Wollin, A.S. 2005, A Hierarchy-Based Punctuated-Equilibrium Model of the Process of Emergence and Change of New Rural Industries, Griffith University Faculty of Commerce and Administration, Brisbane.
- Yam, A.Y.K, Chan, M.F.S. and Chung, W.W.C. 2007.Networked enterprise: a case study of implementing an information network system for global product development', *benchmarking: An International Journal*, 14 (3), pp. 369-386.
- Yin, R.K.2003, *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K.2007.*Case study research: Design and methods* . 4th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Yin, X.F., Khoo, L.P. 2007. A hierarchical model for e-supply chain coordination and optimisation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2007, Vol. 18, No. 1, pp. 7-24.