



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΜΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ:
ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ
ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΛΕΥΚΩΝ
ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ**

του ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΣΑΚΕΛΛΑΡΗ του ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση

Σεπτέμβριος 2011 / Φεβρουάριος 2012

(Ιανουάριος 2012)

“Πρέπει να είσαι η αλλαγή που θέλεις να έρθει”

Μαχάτμα Γκάντι (1869-1948)

Στη μικρή Ευαγγελία

Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας διερευνά τις απαντήσεις στα ερωτήματα και τις ανησυχίες μου σχετικά με τα συστήματα διανομής στη σύγχρονη αγορά. Οι απαιτήσεις για την ολοκλήρωσή της ήταν πολλές και δεν θα ήταν εφικτή αυτή, εάν δεν ετύγχανα της αμέριστης βοήθειας και συμπαράστασης από αρκετούς ανθρώπους, έμμεσα ή άμεσα εμπλεκόμενους.

Καταρχήν θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους καθηγητές, κ. Ανδρονικίδη Ανδρέα και κ. Βασιλειάδη Χρήστο για τις χρήσιμες συμβουλές τους και την καθοριστική καθοδήγηση σχετικά με το εξεταζόμενο πεδίο. Επίσης, την επιβλέπουσα της μελέτης, κα Βλαχοπούλου Μάρω, της οποίας η συμβολή και καθοδήγηση από την αρχή ακόμη του προγράμματος αποτέλεσε έμπνευση και παρακίνηση στην προσπάθειά μου.

Εξίσου βαρύνουσα σημασία στην επίτευξη της μελέτης, έχει η υποστήριξη του εργοδότη στη επιχείρηση που εργάζομαι και τον Νεκτίδη Κωνσταντίνου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη των επιχειρήσεων της αγοράς των ηλεκτρικών ειδών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις και έδωσαν, με αυτόν τον τρόπο, πολύτιμες πληροφορίες για την πραγματική, on the field, προσέγγιση επάνω στα κανάλια διανομής στο χώρο.

Τέλος, σε προσωπικό επίπεδο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου Ανδρονίκη και τους γονείς μου Δημήτριο και Ευαγγελία, χωρίς την υπομονή και στωικότητα των οποίων, δεν θα ήταν εφικτή η ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας.

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη το 2011 και αφορά τη μελέτη των συστημάτων διανομής προϊόντος, εξετάζοντας τον κλάδο των λευκών ηλεκτρικών συσκευών.

Σκοπός: Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή ενός νέου συστήματος διανομής ή την αξιολόγηση και τον επανασχεδιασμό ενός υπάρχοντος και εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή αυτή καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζονται από αυτή και με ποιον τρόπο. Επιπρόσθετα στοχεύει να καταδείξει την ανάγκη δυναμικής στα συστήματα διανομής ως παράγοντα επιτυχίας του προϊόντος. Καλείται η έρευνα να καλύψει το κενό που προκύπτει από τη θεώρηση στη αγορά, πως το σύστημα διανομής επηρεάζει δευτερευόντως την επιτυχία στις πωλήσεις του προϊόντος. Τέλος, προσεγγίζει το ζήτημα από πλευρές που μόνο προσφάτως έχουν μελετηθεί, όπως η συμπεριφορά καταναλωτή στην επιλογή προϊόντος λόγω του καναλιού διανομής και η διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του.

Σχεδιασμός της έρευνας: Η έρευνα εξελίσσεται σε δυο επίπεδα, δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας. Η πρώτη στηρίζεται σε τέσσερις πυλώνες, τη δομή του συστήματος, τους παράγοντες επιτυχίας, τη συμπεριφορά καταναλωτή και τη διαχείριση των σχέσεων στο σύστημα. Στον πρωτογενή τομέα της μελέτης εξετάζονται οι απόψεις στελεχών της αγοράς των ηλεκτρικών συσκευών μέσω συνεντεύξεων.

Ευρήματα: Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το πλαίσιο του συστήματος διανομής και το περιβάλλον της αγοράς παίζουν πρωτεύοντα ρόλο. Ο βαθμός επιρροής των εξεταζόμενων παραγόντων επιτυχίας είναι μεγάλος και διαφέρει από αγορά σε αγορά, με κυρίαρχο την περιβαλλοντική αβεβαιότητα και τους παράγοντες που εξαρτώνται από το ίδιο το προϊόν και την επιλεγόμενη στρατηγική της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που παραβλέπουν τα παραπάνω έχουν απρόβλεπτα δυσάρεστες συνέπειες στο προϊόν, στην ικανοποίηση πελάτη και στην αφοσίωση του σε αυτό. Η περαιτέρω έρευνα θα κληθεί ίσως να επιβεβαιώσει πρωτογενώς τα παραπάνω συμπεράσματα, σε μεγαλύτερο εύρος από ότι στην παρούσα μελέτη καθώς και να καταδείξει εφόσον υπάρχουν και άλλους παράγοντες που δεν εξετάστηκαν εδώ. Σε γενικές γραμμές αποδεικνύεται με την παρούσα μελέτη πως στο εξεταζόμενο ζήτημα η εφαρμογή γενικευμένων κανόνων αποτελεί λάθος πρακτική.

Συνεισφορά της έρευνας: Η παρούσα έρευνα δίδει τη δυνατότητα στα στελέχη των επιχειρήσεων να λάβουν υπόψη τους το πλαίσιο που προτείνεται ώστε να επιλέξουν ή να επανασχεδιάσουν ολοκληρωμένα το κανάλι διανομής και να αποφύγουν πιθανές αποτυχίες, αναποτελεσματικότητα και διενέξεις .

Λέξεις κλειδιά: κανάλια διανομής, θεωρία marketing, διανομή λευκών ηλεκτρικών συσκευών.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή	1
1.1. Σκοπός της έρευνας.....	2
1.2. Το κανάλι διανομής στον κλάδο των λευκών ηλεκτρικών συσκευών.....	3
1.3. Δομή της έρευνας	6
Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία της έρευνας	8
2.1. Πλεονεκτήματα της μεθόδου	10
2.2. Μειονεκτήματα της μεθόδου	11
2.3. Οι πυλώνες της συνέντευξης	11
Κεφάλαιο 3ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	13
3.1. Δομή καναλιού διανομής	13
3.2. Κρίσιμες παράμετροι επιτυχίας	21
3.3. Συμπεριφορά καταναλωτή	29
3.4. Διαχείριση σχέσεων στο κανάλι διανομής	36
3.4.1 Στρατηγικές που δημιουργούν διενέξεις	36
3.4.2 Στρατηγικές που αποτρέπουν τις διενέξεις	37
Κεφάλαιο 4ο: Μελέτες περιπτώσεων	40
Κεφάλαιο 5ο: Συνεντεύξεις.....	44
5.1. Δομή καναλιού.....	44
5.2. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.....	45
5.3. Συμπεριφορά καταναλωτή.....	45
5.4. Διαχείριση σχέσεων στο σύστημα διανομής.....	46

Κεφάλαιο 6ο: Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα	47
6.1. Δομή καναλιού.....	47
6.2. Παράγοντες επιτυχίας.....	48
6.3. Συμπεριφορά καταναλωτή.....	49
6.4. Διαχείριση σχέσεων.....	50
6.5. Περιορισμοί -Περαιτέρω έρευνα.....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	53
Άρθρα.....	53
Βιβλία.....	57
Ιστοσελίδες.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	59

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Κεφάλαιο 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σχήμα 1.3.1: Οι τομείς της έρευνας.....	6
---	---

Κεφάλαιο 3ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Σχήμα 3.1.1: Μέσο κόστος διανομής μιας μονάδας προϊόντος στον πελάτη ανάλογα με το χρόνο παράδοσης σε ημέρες.....	18
---	----

Σχήμα 3.1.2: Μέσο κόστος διατήρησης αποθέματος μιας μονάδας προϊόντος σε πελάτη ανάλογα με το χρόνο παράδοσης σε ημέρες.....	18
--	----

Σχήμα 3.1.3: Σύνολο του μέσου κόστους διανομής και αποθήκευσης αποθέματος μιας μονάδας προϊόντος σε πελάτη ανάλογα με το χρόνο παράδοσης σε ημέρες.....	19
---	----

Σχήμα 3.2.1: Αξιολόγηση καναλιού marketing	27
--	----

Σχήμα 3.3.1: Αγοραστική διαδικασία καταναλωτή.....	30
--	----

Σχήμα 3.3.2: Πλαίσιο επίδρασης συμπεριφοράς καταναλωτή.....	31
---	----

Σχήμα 3.3.3: Συμπεριφορά καταναλωτή: κριτήρια επιλογής καναλιού.....	33
--	----

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Στο πέρασμα των χρόνων, από πλευράς βιβλιογραφίας του marketing αλλά και στην πρακτική των επιχειρήσεων είχε δοθεί ιδιαίτερο βάρος στην ταυτοποίηση και τμηματοποίηση των αγορών, οι οποίες είχαν καταναλωτές, που ήταν σε θέση να πληρώσουν μια τεκμηριωμένη τιμή για ένα προϊόν, είχαν απρόσκοπτη πρόσβαση σε αυτό και οι υφιστάμενες υποδομές ενισχύουν τη διεύρυνση των πωλήσεων. Επίσης, ανταποκρίνονται στις παραδοσιακές πρακτικές των επικοινωνιών marketing. Αυτό ήταν το μοντέλο που διαμόρφωσε τις λειτουργίες των πολυεθνικών (MNCs) καθώς και των μικρομεσαίων (SMEs) επιχειρήσεων στις ανεπτυγμένες αλλά και σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες (Chikweche και Fletcher, 2011). Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1940 θεωρούνταν θεμελιώδης η αποδοτικότητα της παραγωγής για την επίτευξη και διατήρηση ευημερών επιχειρηματικών λειτουργιών στην αγορά. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 οι μελετητές του marketing επιχειρηματολόγουςαν για πρώτη φορά σχετικά με το ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να αποδώσουν περισσότερη προσοχή στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών (Svensson, 2005).

Αυτή η θεμελιώδης προσέγγιση συχνά αναφέρεται ως "η έννοια του marketing" (the marketing concept) και αποτελεί μία από τις πιο γνωστές και σημαίνουσες έννοιες που αναπτύχθηκαν ποτέ στη βιβλιογραφία του marketing (McKitterick, 1957). Αυτή συνοψίζεται, σύμφωνα με τον ίδιο (McKitterick, 1957, σ.35), στο ότι ".....ο πρωταρχικός στόχος της λειτουργίας του marketing δεν είναι τόσο το να είναι κανείς ικανός να οδηγεί τον καταναλωτή να πράττει σύμφωνα με τα συμφέροντα της επιχείρησης, αλλά να είναι ικανός στο να συλλαμβάνει και κατόπιν να οδηγεί την επιχείρηση να πράττει αυτό που εξυπηρετεί τα συμφέροντα του πελάτη". Συμπερασματικά, η προσέγγιση του marketing στηρίζει πώς οι ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή θα πρέπει να υπαγορεύουν τους στόχους όλων των διαδικασιών και ενεργειών του marketing (Svensson, 2005).

Μία εξ' αυτών των διαδικασιών είναι η διανομή του προϊόντος μέσω καναλιών διανομής και αυτήν ακριβώς πραγματεύεται η παρούσα έρευνα. Το κανάλι διανομής, σύμφωνα με τον Bucklin (1966), ορίζεται ως το σύνολο των θεσμικών οργάνων, τα

οποία εκτελούν όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται προκειμένου να μετακινηθεί ένα προϊόν και η κυριότητα του από την παραγωγή στην κατανάλωση.

Υπό αυτή την έννοια, στην παρούσα έρευνα θα παρουσιάσουμε μια διερευνητική προσέγγιση για την αξιολόγηση και επανασχεδιασμό των καναλιών διανομής προϊόντων. Στις δεκαετίες που πέρασαν, σε σχέση με τα προαναφερόμενα, ο ρόλος των καναλιών διανομής προϊόντων, αλλά και υπηρεσιών, κατέστη σαφής και αναγκαίος για την ευημερία μια επιχείρησης και μελετήθηκε από την ακαδημαϊκή κοινότητα του συγκεκριμένου επιστημονικού πεδίου από διαφορετικές πλευρές.

Η αρχική σύλληψη για την παρούσα έρευνα προέρχεται από την πολυπλοκότητα που μπορεί να παρουσιάσει η επιλογή καναλιού από μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη αγορά και από τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει μια πιθανά λανθασμένη τέτοια επιλογή. Επίσης, καθώς η επιλογή καναλιού παραπέμπει σε νέες αγορές, και διέπεται από διαφορετικούς κανόνες, η αξιολόγηση και ο επανασχεδιασμός αυτού θα μας απασχολήσει περισσότερο. Θα αναφερθούμε σε υπάρχουσες αγορές με κανάλια που ήδη λειτουργούν, χωρίς να αγνοήσουμε τα κριτήρια επιλογής καναλιού από την επιχείρηση καθώς αυτά καθορίζουν ίσως τον όποιο επανασχεδιασμό. Πρόσθετα, καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποιημένη οικονομία έχει μεγιστοποιήσει τη δυνατότητα πρόσβασης του καταναλωτή στην πληροφορία και τελικά στο ίδιο το προσδοκώμενο προς αγορά προϊόν, θα μελετηθούν τα κριτήρια επιλογής-αγοράς προϊόντος με βάση το κανάλι με το οποίο διατίθεται και πως η λειτουργία αυτού επηρεάζει την συνολική ικανοποίηση του. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών ενός καναλιού, η διαχείριση ισχύος μεταξύ κατασκευαστή και ενδιάμεσου στο κανάλι, επηρεάζονται και επηρεάζουν τη δομή του ιδίου του καναλιού και εν τέλει τον καταναλωτή.

1.1. Σκοπός της έρευνας

Ικανοποιώντας τη συνθήκη του marketing concept (McKitterick, 1957) αλλά και την αναθεωρημένη αντίληψη του Svensson (2005), θα εξετάσουμε την επιτυχία ή μη μιας επιλογής ή επανασχεδιασμού του καναλιού διανομής προϊόντος σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια. Επίσης στην έρευνα θα ληφθεί υπόψη και η χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης ενός καναλιού διανομής, καθώς η παρούσα οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο θέτει κριτήρια και κανόνες που ίσως μέχρι σήμερα έπαιζαν δευτερεύοντα ρόλο. Σήμερα, υπό τις τρέχουσες

συνθήκες αυτοί οι κανόνες, φαίνεται να υποσκελίζουν με την βαρύτητά τους παράγοντες, όπως μεγάλες πιστώσεις για επίτευξη μεγάλου κύκλου εργασιών, χαμηλούς δείκτες ρευστότητας και αποδοτικότητας με σκοπό την διεύρυνση της αγοράς. Αυτοί θα επηρεάσουν μοιραία τη δομή του καναλιού, ακολούθως τις σχέσεις των μελών του καναλιού, και τελικά τον ίδιο τον καταναλωτή, όπως θα καταδειχθεί.

Η παρούσα έρευνα θα επικεντρωθεί σε βιομηχανικά προϊόντα, συγκεκριμένα στον κλάδο των οικιακών ηλεκτρικών συσκευών. Παρά του ότι η διαθέσιμη βιβλιογραφία αναφέρεται και σε διαφορετικά είδη δραστηριοτήτων, για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας κρίνεται σκόπιμο τα εξεταζόμενα, καθώς και τα εξαγόμενα από διαφορετικές περιπτώσεις να ανάγονται στη δική μας περίπτωση. Οι περιπτώσεις και δεδομένα μελετών που έχουν συμπεριληφθεί αφορούν την αλυσίδα τροφίμων, τη βιομηχανία γενικά, την αγορά υπολογιστών, την αυτοκινητοβιομηχανία, την ίδια την αγορά των ηλεκτρικών συσκευών αλλά και γενικές, περισσότερο θεμελιώδεις, προσεγγίσεις επάνω στο θέμα των καναλιών διανομής. Άλλωστε θα επικεντρωθούμε σε κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία όπως συμπεριφορά καταναλωτή και οι σχέσεις ισχύος μεταξύ μελών μέσα στα κανάλια διανομής, όποτε δεν διατρέχεται κίνδυνος αποπροσανατολισμού της έρευνας.

1.2. Το κανάλι διανομής στον κλάδο των ηλεκτρικών συσκευών

Στην έρευνά μας και στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να καθορίσουμε ποιος είναι ο κλάδος της εμπορικής δραστηριότητας που εξετάζουμε και ειδικά στις πρακτικές που ακολουθούνται στη διανομή. Τα στοιχεία που παρατίθενται προέρχονται από δημοσιευμένη κλαδική μελέτη που διεξάγει ετησίως η ICAP και αφορά το έτος 2009.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εξεταζόμενο κλάδο μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: τις εισαγωγικές επιχειρήσεις, που αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό, και τις παραγωγικές επιχειρήσεις. Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις προμηθεύονται τα προϊόντα τους από διάφορους οίκους του εξωτερικού και η πλειονότητα αυτών ασχολείται παράλληλα με την εισαγωγή και εμπορία άλλων προϊόντων, όπως ηλεκτρικών μικροσυσκευών, κλιματιστικών, ειδών κινητής τηλεφωνίας, μηχανημάτων αναπαραγωγής ήχου και εικόνας κλπ.. Οι παραγωγικές επιχειρήσεις αποτελούν ένα μικρό ποσοστό του εξεταζόμενου κλάδου και ασχολούνται

κυρίως με την παραγωγή ψυγείων-ψυγιοκαταψυκτών, κουζινών και απορροφητήρων. Ο κλάδος των ηλεκτρικών συσκευών στην Ελλάδα εκπροσωπείται από τον ΣΒΕΗΣ (Σύνδεσμος Βιομηχανιών & Επιχειρήσεων Ηλεκτρικών Συσκευών). Στην Ελλάδα η παραγωγή των εξεταζομένων προϊόντων περιορίζεται σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων, σε αντίθεση με τον εισαγωγικό τομέα ο οποίος είναι αρκετά αναπτυγμένος. Πολλές από τις εισαγωγικές επιχειρήσεις ασχολούνται παράλληλα και με την εισαγωγή άλλων προϊόντων τα οποία ανήκουν στον ευρύτερο κλάδο των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, όπως μηχανήματα ήχου και εικόνας, κλιματιστικά, ηλεκτρικές μικροσυσκευές, κλπ. Επιπλέον, μια διευκρίνιση σε σχέση με τη δραστηριότητα που πρέπει να αποσαφηνιστεί είναι ότι ορισμένες αλυσίδες καθώς και αγοραστικοί όμιλοι καταστημάτων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, παράλληλα με το λιανικό εμπόριο ασχολούνται και με την εισαγωγή λευκών ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου είναι οι παράλληλες εισαγωγές που πραγματοποιούνται από ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις. Ως «παράλληλες», χαρακτηρίζονται οι εισαγωγές εκείνες οι οποίες πραγματοποιούνται από «ανεξάρτητες» επιχειρήσεις και όχι από τον επίσημο αντιπρόσωπο ενός εμπορικού σήματος του εξωτερικού, γεγονός που συμβαίνει στον κλάδο και επηρεάζει τα εξεταζόμενα για τα κανάλια διανομής. Παρά το γεγονός ότι η αποκλειστική εισαγωγή δεν κατοχυρώνεται πλέον, στις περισσότερες περιπτώσεις ο κάθε κατασκευαστικός οίκος αναγνωρίζει μια συγκεκριμένη επιχείρηση στην οποία και διαθέτει τα προϊόντα του. Ο αντιπρόσωπος είναι υπεύθυνος για την προώθηση των προϊόντων στην εγχώρια αγορά (διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες – marketing, κλπ), καθώς και για την υποστήριξη τους μετά την πώληση. Κατά συνέπεια, οι παράλληλες εισαγωγές προέρχονται από εμπορικούς οίκους του εξωτερικού και όχι απ' ευθείας από τις κατασκευάστριες εταιρείες. (ICAP, 2009). Επίσης αυτό που χαρακτηρίζει τον ανταγωνισμό του κλάδου και έχει άμεση σχέση με τη λειτουργία των καναλιών διανομής είναι ότι οι αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών, λόγω του όγκου των συναλλαγών τους και των εκτεταμένων δικτύων πωλήσεων τα οποία διαθέτουν, έχουν τη δυνατότητα να προμηθεύονται τα εξεταζόμενα είδη, είτε αποκλειστικά από την εγχώρια αγορά είτε πραγματοποιώντας και εισαγωγές, με ευνοϊκότερους όρους σε σχέση με τις μικρότερες επιχειρήσεις. Άμεση απόρροια αυτού είναι η ευχέρεια συμπίεσης του περιθωρίου κέρδους, η οποία σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας, έχει ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού μέσω της

πρακτικής του «πολέμου τιμών» (ICAP, 2009). Αυτό ακριβώς είναι που θα πραγματευτεί και η μελέτη στο κομμάτι που έχει να παρουσιάσει την επίδραση του καναλιού διανομής στην τιμολογιακή πολιτική του προϊόντος και στη κερδοφορία της επιχείρησης είτε ως κατασκευαστή αλλά και ως ενδιάμεσου στο κανάλι.

Ο εξεταζόμενος κλάδος στηρίζεται σε μια αγορά η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες (διαθέσιμο εισόδημα, βαθμός δανεισμού των νοικοκυριών, οικοδομική δραστηριότητα νέων κατοικιών και ανακαινίσεις παλαιότερων, δημιουργία νέων νοικοκυριών κλπ.). Η αγορά των λευκών ηλεκτρικών οικιακών συσκευών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό διείσδυσης (ποσοστό κατοχής από τα ελληνικά νοικοκυριά) στις «βασικές» συσκευές (ψυγεία, κουζίνες, πλυντήρια ρούχων) με αποτέλεσμα η ζήτηση των συγκεκριμένων ειδών να εξαρτάται κυρίως από τη δημιουργία νέων νοικοκυριών και από τις αντικαταστάσεις συσκευών λόγω παλαιότητας. Ένας παράγοντας που καθορίζει την επιλογή μεταξύ διαφορετικών εμπορικών σημάτων είναι η τιμή μιας συσκευής σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα.

Κύριοι προμηθευτές του κλάδου είναι οι κατασκευαστές λευκών ηλεκτρικών οικιακών συσκευών. Αρκετοί από τους παραγωγούς αποτελούν ομίλους με ισχυρή παγκόσμια παρουσία, «ισχυρά» εμπορικά σήματα και μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους κατά τόπους αντιπροσώπους τους. Η όποια διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων πηγάζει από την παρουσία και το μερίδιο που απολαμβάνουν στην εγχώρια αγορά, σε συνδυασμό με το βαθμό αποκλειστικότητας που έχει η συνεργασία τους με τον εκάστοτε προμηθευτή.

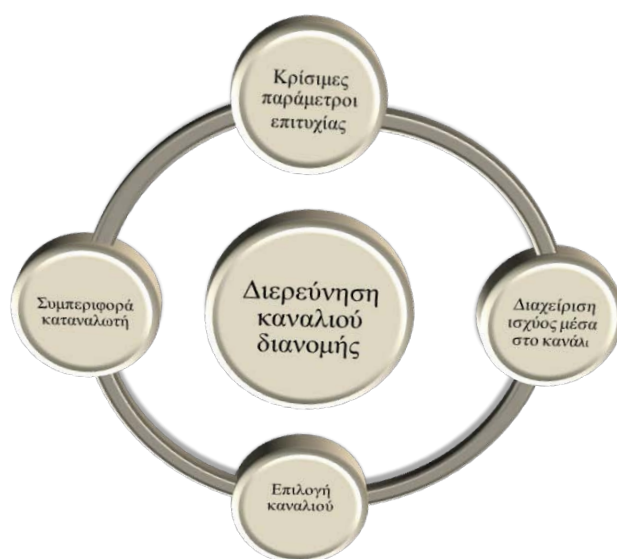
Σε γενικές γραμμές, οι μεγάλοι κατασκευαστικοί όμιλοι έχουν διαπραγματευτικό πλεονέκτημα ως προς τους εισαγωγείς, σε αρκετές δε περιπτώσεις ιδρύουν θυγατρικές εταιρείες εισαγωγής και υποστήριξης των προϊόντων τους, ώστε να έχουν καλύτερο έλεγχο της παρουσίας των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά αλλά και άμεση διαπραγμάτευση με τους μεγάλους λιανέμπορους.

Από πλευράς διαπραγματευτικής δύναμης αγοραστών, οι κύριοι αγοραστές των προϊόντων του κλάδου είναι οι επιχειρήσεις του λιανεμπορίου και συγκεκριμένα οι αλυσίδες καταστημάτων οικιακών συσκευών, οι αγοραστικοί όμιλοι καταστηματαρχών, τα μεγάλα καταστήματα λιανικής (πολυκαταστήματα, καταστήματα cash & carry, υπεραγορές) και τα μεμονωμένα καταστήματα λιανικής. Η διαπραγματευτική τους

δύναμη έναντι των προμηθευτών (εισαγωγέων και παραγωγών του κλάδου) ποικίλει ανάλογα με τη δυναμική τους στην αγορά του λιανεμπορίου, το μέγεθός τους, το όνομα που έχουν στην αγορά και την δυνατότητά τους να δημιουργούν “πίστη καταναλωτή” προς το κατάστημα παρά προς τα εμπορικά σήματα των συσκευών.

1.3. Δομή της έρευνας

Στο εξής θα περιγράψουμε τη δομή της έρευνας, έχοντας λάβει υπόψη τα παραπάνω και επικεντρώνοντας στο κλάδο που περιγράψαμε συνοπτικά στο προηγούμενο στάδιο. Οι τομείς της έρευνας και η κατανομή τους στα κεφάλαια παριστάνονται σχηματικά παρακάτω και αναλύονται στη συνέχεια.



Σχήμα 1.3.1: Η δομή της έρευνας

Στο

2ο

κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάπτυξη της μεθοδολογίας της έρευνας, όπου και περιγράφεται η στρατηγική με την οποία προσεγγίζεται το θέμα περισσότερο παρά τα εργαλεία καθότι είναι μια βιβλιογραφική έρευνα και έρευνα μελέτης περιπτώσεων, αν εξαιρέσει κανείς τις συνεντεύξεις που ελήφθησαν πρωτογενώς από στελέχη του κλάδου.

Στη συνέχεια, στο 3ο κεφάλαιο αναπτύσσεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου παρατίθενται όσα έχουν γραφεί για το θέμα της επιλογής καναλιού και τα κριτήρια αυτής (Magrath και Hardy, 1987), ειδικά στην περίπτωση επανασχεδιασμού

υπάρχοντος καναλιού, της σχέσης των μελών των καναλιών και της διαχείρισης ισχύος (Anand και Stern, 1986), την επίδραση του καναλιού στην επιλογή αγοράς προϊόντος από τον τελικό καταναλωτή (Anand και Cunnane, 2010) από το πρίσμα της συμπεριφοράς καταναλωτή (Shankar, 1994; Schramm-Klein *et.al* , 2011).

Στο 4ο κεφάλαιο θα παρουσιασθούν κάποια cases που στηρίζουν τις υποθέσεις στις έρευνας με πραγματικές περιπτώσεις της πρακτικής εφαρμογής κάποιου είδους επανασχεδιασμού καναλιού διανομής στην αγορά (Jeuland και Shugan, 1983) καθώς και με τις επιδράσεις που είχαν αυτές στις σχέσεις των δυο άκρων του καναλιού.

Στο 5ο κεφάλαιο παρατίθενται σε κριτική θεώρηση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη του κλάδου των οικιακών ηλεκτρικών συσκευών. Εδώ τίθενται σε σύγκριση με τη σχετική βιβλιογραφία, που αναπτύσσεται σε έκταση στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα υποστηριζόμενα από τον γενικό διευθυντή θυγατρικής μεγάλου κατασκευαστικού οίκου του εξωτερικού, σχετικά με την αναδιάρθρωση του καναλιού διανομής. Επίσης από τον διευθυντή πωλήσεων της ίδιας θυγατρικής γίνεται η προσέγγιση της αναδιάρθρωσης του υπάρχοντος καναλιού διανομής, του συγκεκριμένου υπό εξέταση κλάδου, με κατεύθυνση την απευθείας διάθεση του προϊόντος στον καταναλωτή διατηρώντας παράλληλα το υπάρχον δίκτυο. Επίσης εξετάζεται σε αυτό το κεφάλαιο και η θέση ενός αντιπροσώπου, κάθετα ολοκληρωμένου ως προς το προϊόν της ίδιας θυγατρικής, σε σχέση με τις επιδράσεις μια τέτοιας αλλαγής μέσα στο κανάλι αλλά και στους καταναλωτές.

Στο 6ο κεφάλαιο συζητούνται τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω, του 4ου και 5ου κεφαλαίου και εξάγονται τα συμπεράσματα με τους πιθανούς περιορισμούς που προκύπτουν καθώς και το πεδίο της περαιτέρω ανάλυσης που προκύπτει.

Κεφάλαιο 2^ο: Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας, προκειμένου να καλύψουμε το υπό εξέταση θέμα, στηρίζεται σε δύο θεμελιώδεις πυλώνες. Αφενός την εννοιολογική συζήτηση με βιβλιογραφική ανασκόπηση, αφετέρου την πρωτογενή έρευνα με συνεντεύξεις σε στελέχη του κλάδου που μας ενδιαφέρει.

Στην θεωρητική προσέγγιση (conceptual discussion) ερευνάται η σχετική επιστημονική βιβλιογραφία για το θέμα, βασισμένη στους τέσσερις πυλώνες που περιγράφηκαν προηγουμένως (επιλογή καναλιού, συμπεριφορά καταναλωτή, κρίσιμες παράμετροι επιτυχίας και διαχείριση ισχύος στο κανάλι). Εδώ, και για την περίπτωση του υπό διερεύνηση κλάδου, γίνεται αναγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την εξέταση διαφόρων συστημάτων διανομής. Αυτά είναι κυρίως υβριδικά κανάλια, που παρόλα αυτά τίθενται σε σύγκριση με τα παραδοσιακά, και επίσης αφορούν σε διαφορετικά προϊόντα αλλά το κυριότερο, όπως θα αποδειχθεί και από την διερεύνηση, σε διαφορετικά περιβάλλοντα αγοράς.

Επίσης εξετάζονται μελέτες περιπτώσεων, πέραν της θεωρητικής προσέγγισης, δημιουργίας νέων αλλά και αναδιάρθρωσης υπάρχοντων καναλιών διανομής στη διεθνή αγορά και πως αυτές επηρέασαν τις σχέσεις των μελών του καναλιού με τους κατασκευαστές, την ποιότητα και τιμή του ίδιου του προϊόντος και τελικά την προστιθέμενη αξία αυτού με τις αναμενόμενες επιπτώσεις θετικές ή αρνητικές στον καταναλωτή.

Στον τομέα της πρωτογενούς έρευνας διεξήχθησαν τρεις συνεντεύξεις με στελέχη του κλάδου. Επιλέχθηκαν από διαφορετικές βαθμίδες της ιεραρχίας των επιχειρήσεων καθώς ο ένας είναι γενικός διευθυντής θυγατρικής κατασκευαστικού οίκου του εξωτερικού ενώ ο δεύτερος είναι διευθυντής πωλήσεων. Ο τρίτος ο οποίος συμμετείχε στην συνέντευξη είναι αντιπρόσωπος -μεταπωλητής οικιακών ηλεκτρικών συσκευών, με αποκλειστικότητα στη δραστηριότητα με μια εταιρεία. Κρίθηκε σκόπιμο για λόγους δεοντολογίας να μην αναφερθεί στην παρούσα έρευνα η θυγατρική αυτή όπως και η εταιρεία του αντιπροσώπου. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως οι δυο εταιρείες μετέχουν στο ίδιο κανάλι διανομής και πως η κατασκευάστρια εταιρεία γενικά, θεωρείται leader στο χώρο της από πλευράς ποιότητας, με συγκεκριμένο target group

υψηλές τιμές και μικρό σχετικά μερίδιο. Αυτές ακριβώς οι παράμετροι λήφθηκαν και υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων.

Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στις εγκαταστάσεις των δυο εταιρειών κατόπιν προγραμματισμένου ραντεβού. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δεν ακολουθήθηκε η μέθοδος της ηχογράφησης αλλά κρατήθηκαν σημειώσεις των λεγομένων εν είδει πρακτικών από συνεργάτη του ερευνητή, έτσι ώστε να μην διαταράσσεται η ροή της συνέντευξης και να μην αποσπώνται οι δυο πλευρές. Επελέγη η μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης (semi structured ή focused interview) (Wengraph, 2001). Σύμφωνα με τον Zorn (2004), η πιο χρηστική μορφή συνέντευξης προκειμένου να διεξαχθεί έρευνα ποιοτικών δεδομένων είναι συχνά η ημιδομημένες συνεντεύξεις ή όπως συχνότερα καλούνται χαλαρά δομημένες. Αυτό σημαίνει πως η συνέντευξη δεν είναι αυστηρά δομημένη, όπως στην περίπτωση όπου αποτελείται από ερωτήσεις που επιδέχονται μονοσήμαντες απαντήσεις, ούτε είναι εντελώς αδόμητη, όπως στην περίπτωση που δίδεται στον συνεντευξιαζόμενο η δυνατότητα να αναφερθεί ελεύθερα σε ότι ανακύψει.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις θέτουν ζητήματα και ερωτήσεις στον υποκείμενο στην συνέντευξη, όμως έχουν σχεδιαστεί και διεξάγονται με προσοχή έτσι ώστε να εκμαιεύσει τις ιδέες και απόψεις του στο ζητούμενο θέμα, σε αντίθεση με το να καθοδηγείται αυτός προς προεπιλεγμένες απαντήσεις. Συνεπώς στηρίζονται στο ότι ο ερευνητής επανέρχεται με αντερωτήσεις ώστε να λάβει πληροφορίες σε βάθος, για το υπό εξέταση ζήτημα. Δύο θεμελιώδεις αρχές προς την κατεύθυνση αυτή είναι α) να αποφεύγεται η καθοδήγηση της συνέντευξης ή να επιτρέπεται να υπονοούνται κάποιες έννοιες ή θέσεις και β) να επιδιώκεται να δημιουργείται μια άνετη συζήτηση. Συμπερασματικά τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου των συνεντεύξεων συνοψίζονται στα εξής (Cohen και Crabtree, 2006).

- Τόσο ο ερευνητής όσο και ο συνεντευξιαζόμενος εμπλέκονται σε μια επίσημη συνέντευξη.
- Ο ερευνητής σχεδιάζει και εφαρμόζει έναν οδηγό της συνέντευξης. Αυτός είναι μια λίστα ερωτημάτων και ζητημάτων που πρέπει να καλυφθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, συνήθως σε συγκεκριμένη σειρά.
- Ο ερευνητής ακολουθεί τον οδηγό αλλά είναι και σε θέση να προεκτείνει- εμβαθύνει κατά τη συζήτηση και να αποκλίνει από τον οδηγό όταν αυτός κρίνει σκόπιμο.

- Ο αντικειμενικός σκοπός είναι να γίνει αντιληπτή η συνολική οπτική του ανταποκρινόμενου πάνω στο εξεταζόμενο ζήτημα και να αποφευχθούν γενικεύσεις.
- Ο ερευνητής προσπαθεί να δημιουργήσει μία ταύτιση με τον συνεντευξιαζόμενο και η συνέντευξη εξελίσσεται ως συζήτηση.
- Οι ερωτήσεις γίνονται όταν ο ερευνητής κρίνει σκόπιμο και μπορούν εκτός από προσχεδιασμένες να προκύπτουν και κατά την εξέλιξη της συζήτησης.
- Η διαλεκτική των ερωτήσεων δεν απαιτείται να είναι η ίδια σε όλους τους εξεταζόμενους.

Υπό τις παραπάνω συνθήκες και εφόσον ο ερευνητής είναι εκπαιδευμένος σε αυτόν τον τύπο των συνεντεύξεων ή, όπως στην περίπτωση μας γνωρίζει πολύ καλά το θέμα, μπορεί αυτή η μέθοδος να δώσει αξιόπιστα και συγκρίσιμα ποιοτικά δεδομένα, (Bernard, 1988).

2.1. Πλεονεκτήματα της μεθόδου

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου συνοψίζονται παρακάτω (Powney και Watts, 1987; Rubin, H.J. και Rubin, I.S., 1995):

1. Θετική συσχέτιση μεταξύ ερευνητή και συνεντευξιαζόμενου. Πολύ πρακτικός και αποτελεσματικός τρόπος να ληφθούν δεδομένα για ζητήματα τα οποία δεν αποτελούν εύκολα αντικείμενο παρατήρησης.
2. Υψηλή αξιοπιστία καθώς οι άνθρωποι έρχονται ευκολότερα σε θέση να μιλήσουν ελεύθερα για ένα ζήτημα με λεπτομέρεια και βάθος. Με μια ελαφρά καθοδήγηση από τον ερευνητή μπορεί κάποιος να αποκαλύψει έννοιες πίσω από πράξεις μιλώντας απλά για τον εαυτό του.
3. Σύνθετες ερωτήσεις και ζητήματα μπορούν να συζητηθούν και να αποσαφηνιστούν. Ο ερευνητής μπορεί να προβάλει περιοχές που να προκύπτουν από τις απαντήσεις του ανταποκρινόμενου και να συλλέξει πληροφορίες που δεν περίμενε ή δεν γνώριζε νωρίτερα.
4. Λύνεται το πρόβλημα του προσχεδιασμού του τι θα συζητηθεί και τι όχι. Με τον προκαθορισμό μερικών ερωτήσεων ο ερευνητής δεν προκαταβάλλει τον ανταποκρινόμενο και δεν αποφασίζει ποια είναι και ποια δεν είναι σημαντική πληροφορία.

5. Ευκολία στο να αποτυπωθούν τα αποτελέσματα της συνέντευξης με τεχνολογικά μέσα (video/audio tapes).

2.2. Μειονεκτήματα της μεθόδου

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου που ακολουθήθηκε συνοψίζονται παρακάτω, (Powney και Watts, 1987; Rubin, H.J. και Rubin I.S., 1995):

1. Εξαρτάται από την ικανότητα του ερευνητή (π.χ. την ικανότητα του να δημιουργεί εύστοχες ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης) καθώς και την ικανότητα του ανταποκρινόμενου να διατυπώνει τις απόψεις του σαφώς και κατανοητά.
2. Ο ερευνητής μπορεί να δώσει υποσυνείδητα σήματα και να καθοδηγήσει τον συνεντευξιζόμενο ώστε να δώσει αναμενόμενες απαντήσεις.
3. Είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα μέθοδος.
4. Δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη καθώς δεν είναι εύκολο να επαναληφθεί ακριβώς με την ίδια τυποποίηση. Οι εξεταζόμενοι μπορεί να ερωτηθούν διαφοροποιημένες τις ερωτήσεις και αυτό βάλει την αξιοπιστία. Επίσης συνήθως αφορούν μικρό δείγμα ερωτηθέντων. Ο προσωπικός χαρακτήρας της συνέντευξης μπορεί να κάνει δύσκολο το να γενικευθούν τα αποτελέσματα-ευρήματα της έρευνας.
5. Το βάθος της ποιοτικής πληροφορίας μπορεί αν είναι δύσκολο να αναλυθεί (π.χ. να αποφασίσουμε τι είναι και τι όχι σχετικό με το ζήτημα που εξετάζουμε).
6. Εγκυρότητα. α). Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση πραγματικά να γνωρίζει εάν ο ερωτηθείς λέει πραγματικά την αλήθεια. β) Ο ανταποκρινόμενος μπορεί να ψεύδεται συνειδητά ή ασυνείδητα (Barriball, 1993). Στην δεύτερη περίπτωση μπορεί να το κάνει, επειδή δίδεται η ευκαιρία με τη μέθοδο αυτή, για να εκλογικεύσει πεπραγμένα ή να υποστηρίξει θέσεις που τη στιγμή που ελήφθησαν η άποψή του ίσως να ήταν διαφορετική.

2.3. Οι πυλώνες της συνέντευξης

Στην περίπτωση της δικής μας έρευνας στηριχθήκαμε σε τέσσερις πυλώνες, προκειμένου να σχεδιαστεί ο οδηγός της συνέντευξης. Αυτοί είναι ταυτόσημοι ή έχουν την ίδια κατεύθυνση με αυτούς της συνολικής έρευνας. Έτσι η συνέντευξη καθώς και η ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής θα στηριχθεί στα εξής:

- Η άποψη της εταιρείας για τον ανασχεδιασμό του καναλιού διανομής της. Η σύγκριση θα γίνει ανάμεσα σε αποκεντρωμένο και συγκεντρωτικό γενικά. Είναι γνωστό εκ των προτέρων στον ερευνητή, πως η εταιρεία των 2 συνεντευξιαζόμενων προχωρά σε αναδιάρθρωση του καναλιού που είναι ήδη υβριδικό προς κάποια πιο συγκεντρωτική λειτουργία με απευθείας πωλήσεις. Επίσης η εταιρεία του τρίτου θα είναι το υποκείμενο των αλλαγών αυτών.
- Οι προβλέψεις και οι ενέργειες της εταιρείας για τη διαχείριση των σχέσεων των μελών του καναλιού και πως αυτές θα επηρεάσουν τις πωλήσεις αλλά και τις διαδικασίες. Πως θα επηρεάσουν οι όποιες αλλαγές την κερδοφορία στο κανάλι και προς τις δυο κατευθύνσεις upstream και downstream.
- Ποια αναμένεται να είναι η ανταπόκριση από τον τελικό καταναλωτή. Ποια θεωρείται πως είναι η ισχύς του υπάρχοντος παραδοσιακού καναλιού επάνω του.
- Ποιες θα είναι οι συνθήκες εφαρμογής μια τέτοιας αλλαγής από πρακτικής άποψης, η εξέταση του περιβάλλοντος της αγοράς και επακόλουθα η δομή του νέου ανασχεδιασμένου καναλιού.

Οι επιμέρους, σε βάθος ερωτήσεις, που στηρίζονται στους παραπάνω πυλώνες περιλαμβάνουν περισσότερα πεδία και λογικά, όπως προβλέπει η μέθοδος των συνεντεύξεων αυτού του τύπου, ανακύπτουν και άλλες κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, προς τις ίδιες ή άλλες κατευθύνσεις, που έχουν όμως αξία και θα διερευνηθούν.

Αξίζει να σημειωθεί πως για τους σκοπούς της έρευνας και την καλύτερη αξιολόγηση των θέσεων των υποκείμενων τη συνέντευξη, κωδικοποιούνται αυτοί ως εξής :

- i. Γενικός Διευθυντής θυγατρικής του κατασκευαστικού οίκου, στο εξής θα αναφέρεται ως (A1).
- ii. Διευθυντής Πωλήσεων θα αναφέρεται ως (A2) και
- iii. Ο Αντιπρόσωπος ως (A3).

Κεφάλαιο 3^ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη σχετική επιστημονική βιβλιογραφία για το θέμα των καναλιών διανομής στηριζόμενοι στου τέσσερις άξονες που περιγράφηκαν νωρίτερα. Στην προσπάθειά μας να αγγίξουμε το θέμα, καθώς δεν είναι δυνατό να το εξαντλήσουμε θα παρατεθούν έρευνες και απόψεις σχετικές με τη δομή των καναλιών, το περιβάλλον τους και πως αυτό επηρεάζει κρίσιμες αποφάσεις και πρακτικές. Επίσης θα κωδικοποιηθεί κατά το δυνατόν η τυπολογία του καναλιού διανομής ώστε να μπορούν να συγκριθούν οι διαφορετικές απόψεις και πρακτικές και θα εξεταστεί επίσης το αποτέλεσμα αυτών μέσα από μελέτες περιπτώσεων. Τέλος, από πλευράς συμπεριφοράς καταναλωτή θα καταδειχθεί, πάντα σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τι θεωρείται ότι επηρεάζει, και με ποιον τρόπο, την τελική απόφαση του καταναλωτή.

3.1. Δομή καναλιού διανομής

Στο γενικό πλαίσιο του καναλιού, το οποίο αναφέρεται στις συνθήκες κατά τις οποίες διαδρούν τα μέλη μεταξύ τους μέσα σε ένα σύστημα διανομής, δεν έχει δοθεί η πέπουσα βαρύτητα στη μέχρι σήμερα έρευνα της συμπεριφοράς των καναλιών (Kim και Frazier, 1996). Επίσης, δεν είναι δυνατό να ισχύσουν μεμονωμένα μοντέλα δομής σχετιζόμενα με τα φαινόμενα συμπεριφοράς συλλήβδην σε όλα τα συστήματα καναλιών στον κόσμο, εξαιτίας των διαφορών που υφίστανται μεταξύ τους. Επί παραδείγματι, μελέτες στο παρελθόν έχουν δείξει ξεκάθαρα πως η φύση της διασύνδεσης μεταξύ της ισχύος μεταξύ των εταιρειών και της εφαρμογής στρατηγικής επηρεασμού διαφέρει μεταξύ διαφορετικών πλαισίων καναλιών (Frazier και Summers, 1986; Kale, 1986). Συνεπώς οι ερευνητές του marketing προειδοποιούν πια πως, "το να αγνοήσουμε την ποικιλομορφία του πλαισίου των καναλιών θα εμποδίσει την πρόοδο στις προσπάθειές μας να κατανοήσουμε το πώς οι σχέσεις των καναλιών λειτουργούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα", (Frazier *et al.*, 1989, σ.67; Stern και El-Ansary, 1992, σ.512).

Έρευνα επίσης, σε ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών κλάδων, υποστηρίζει ότι το γενικότερο πλαίσιο ή η τρέχουσα κατάσταση έχει πολύ σημαντική επίδραση στη φύση και τη λειτουργία όλων των σχέσεων συνδιαλλαγής (Miller, 1986). Μέσα σε οποιοδήποτε πεδίο έρευνας, η δυνατότητα να λαμβάνονται υπόψη διαφορετικές μεταξύ

τους δομές και πλαίσια, εξαρτάται από την ύπαρξη ή την διαθεσιμότητα ασφαλώς τεκμηριωμένων τυπολογιών των συστημάτων διανομής (Hunt, 1983).

Σήμερα, η μόνη τεκμηριωμένη τυπολογία των συστημάτων διανομής, ταξινομεί τα μη ενοποιημένα συστήματα ανάμεσα σε, συμβατικά (παραδοσιακά), διοικούμενα και δεσμευόμενα από συμβατικές υποχρεώσεις (με συμβόλαια), (Stern και El-Ansary, 1992). Αυτή η ταξινόμηση, παρά του ότι εμφανίζεται χρηστική στο να διακρίβώνει την ποικιλομορφία στην ένταση του συντονισμού που απαιτείται μέσα σε ένα σύστημα διανομής καθώς και την μορφή της συνδιαλλαγής που λαμβάνει χώρα, δεν είναι αρκετή για να αποσαφηνίσει το σύνθετο του ζητήματος, που απορρέει από τα διαφορετικά συστήματα διανομής και να παρέχει βαθιά γνώση στο συντονισμό και διαχείριση του καναλιού. Για παράδειγμα, η βασική διάκριση μεταξύ ενός συμβατικού και ενός διοικούμενου καναλιού είναι ο βαθμός της διαχείρισης συντονισμού που ενέχει (Rosenbloom, 1991). Παρόλα αυτά και πάλι δεν διακρίνεται καθαρά κάτω από ποιο επίπεδο συντονισμού καναλιού θα μπορούσαμε να ξεχωρίσουμε ένα συμβατικό κανάλι από ένα διοικούμενο.

Παρομοίως, η βασική διάκριση ανάμεσα σε ένα διοικούμενο και ένα δεσμευόμενο με συμβόλαιο σύστημα διανομής, είναι αυτή ακριβώς η ύπαρξη νομικού συμβολαίου. Παρόλα αυτά, μπορούμε να πούμε πως το επίπεδο του συντονισμού σε ένα κανάλι με σύμβαση είναι οπωσδήποτε υψηλότερο από αυτό ενός διοικούμενου; Υπό συγκεκριμένες συνθήκες πλαισίου συστήματος διανομής, είναι πολύ πιθανό τα μέλη ενός διοικούμενου καναλιού θα μεταβούν σε ένα υψηλότερο επίπεδο συντονισμού από ότι αυτά ενός καναλιού δεσμευμένου νομικά. Για παράδειγμα, τα περισσότερα συστήματα διανομής στην Ιαπωνία δεν συμπεριλαμβάνουν συμβόλαια, παρόλα αυτά τα μέλη συνεργάζονται πιο στενά μεταξύ τους από ότι αντίστοιχα μέλη στις ΗΠΑ όπου εξαρτώνται και στηρίζονται από νομικά συμβόλαια (Czako *et al.*, 1990). Αντίστοιχα, το ίδιο με τις ΗΠΑ συμβαίνει και στην Ελλάδα στον κλάδο των λευκών ηλεκτρικών συσκευών.

Αποδεικνύεται λοιπόν πως το ζήτημα της δέσμευσης στις σχέσεις μέσα στο σύστημα διανομής είναι αυτό που θα καθορίσει και τη δομή του. Αυτή θα πρέπει να ορίζεται επακριβώς και να στηρίζεται στο κατάλληλο πλαίσιο που αφορά το περιβάλλον της αγοράς και τις ιδιαιτερότητές του. Η αξία αυτού του πλαισίου, που ουσιαστικά επιλύει τον βαθμό της δέσμευσης της εταιρείας με κάθε μέλος καναλιού,

επιβεβαιώνει και το γιατί απαιτείται να αναπτύσσεται και να ακολουθείται συγκεκριμένη τυπολογία για τη δομή του καναλιού. Κατά την τελευταία δεκαετία οι στενές σχέσεις μέσα στο σύστημα διανομής, σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας του προϊόντος, κατέστησαν ιδιαίτερα δημοφιλείς τόσο στην πράξη όσο και στη θεωρία, (Anderson και Weitz, 1989; 1992; Morgan και Hunt, 1994). Αυτές οι μελέτες τονίζουν και υποστηρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από τη δημιουργία και ενίσχυση των στενών σχέσεων μέσα στο σύστημα διανομής. Σε ένα τέτοιο κανάλι μέσα από ομαδική δουλειά και καλά οργανωμένες ενέργειες διανομής υποτίθεται πως προσφέρονται τελικά στον καταναλωτή, διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες και με υψηλή σχέση κόστους οφέλους.

Βέβαια παρά τα υποστηριζόμενα οφέλη από τη στενή σχέση των μελών του καναλιού ένα θεμελιώδες ερώτημα παραμένει. Ισχύει ενός τέτοιου είδους δομή σε όλα τα συστήματα διανομής και αν ναι, είναι επιθυμητή από τα μέλη του; Αποδεικνύεται στην έρευνα μας πως όχι, ή τουλάχιστον δεν είναι τόσο απλή η απάντηση.

Η δομή ενός συστήματος διανομής και πως αυτή μπορεί να επηρεάσει τις στρατηγικές marketing αποσπούν το συνεχές ενδιαφέρον στην έρευνα αλλά και στην πρακτική των καναλιών διανομής. Η επιλογή της κάθετης ολοκλήρωσης έναντι της αποκέντρωσης επηρεάζεται από ένα σύνθετο σύνολο οικονομικών παραμέτρων, όπως ο βαθμός δυνατότητας αντικατάστασης (McGuire και Staelin, 1983). Επίσης επηρεάζεται από κανονισμούς της αγοράς. Κυβερνητικές υπηρεσίες, όπως η επιτροπή ανταγωνισμού, που επιβλέπουν τον ανταγωνισμό, τις μεθόδους που ακολουθούνται και τις συμπράξεις, κυρίως αναζητούν φαινόμενα αθέμιτου ανταγωνισμού που μπορεί να προκύψουν από αλλαγές στη δομή του συστήματος διανομής. Παραδείγματα που καταδεικνύουν αυτούς τους προβληματισμούς πολιτικής είναι άφθονα και συχνότερα συμβαίνουν όταν οι αντιπροσωπείες ενεργούν αντίθετα στην κάθετη ολοκλήρωση (Riordan, 2005). Στον εξεταζόμενο κλάδο στη χώρα μας έχουμε τέτοια παραδείγματα, όπου συνεταιρισμοί πώλησης ηλεκτρικών συσκευών έχουν διενέξεις με ανταγωνιστικούς αλλά και με τις εταιρείες προμηθευτές τους.

Ανεξάρτητα από το εάν το σύστημα διανομής έχει επιλεγεί από τις εταιρείες, επεβλήθη ή δεσμεύεται από κάποιους κανονισμούς, θα πρέπει να υιοθετούνται οι κατάλληλες στρατηγικές marketing από τις εταιρείες προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις. Στην προσπάθεια να επιτευχθεί αυτό, τέτοιου είδους στρατηγικές

επιλογές θα επηρεάσουν τόσο τους ανταγωνιστές όσο και τους καταναλωτές, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη (Zhao *et.al*, 2009). Εξετάζοντας σε αυτήν έρευνα πως το σύστημα διανομής ,ανάλογα με τη δομή του, επηρεάζει τη στρατηγική των εταιρειών και πως αυτή με τη σειρά της την ικανοποίηση πελατών, επικεντρωνόμαστε στην ποιότητα προϊόντος και τις αποφάσεις τιμολογιακής πολιτικής.

Το positioning του προϊόντος σε συσχέτιση με τη δομή του συστήματος διανομής, ειδικά σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν έχει εξεταστεί συστηματικά στη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους Zhao *et.al*. (2009) και σε ένα μοντέλο 2 κατασκευαστών που πωλούν διαφοροποιημένα ποιοτικώς προϊόντα εξήχθησαν κάποια συμπεράσματα. Ο κάθε ένας από τους δυο κατασκευαστές λειτουργεί με ανεξάρτητους μεταπωλητές ή με μια κάθετα ολοκληρωμένη οργάνωση. Ένα βασικό συμπέρασμα από το μοντέλο είναι ότι, ανεξάρτητα από τη δομή στο ανταγωνιστικό κανάλι, ο κατασκευαστής με την υψηλή ποιότητα θα προσφέρει χαμηλότερη ποιότητα στον καταναλωτή όταν αποκεντρωθεί από ότι εάν λειτουργούσε ολοκληρωμένος κάθετα. Σε αντίθεση ο κατασκευαστής χαμηλής ποιότητας προϊόντος θα προσφέρει υψηλότερη ποιότητα όταν αποκεντρωθεί από ότι αν καθετοποιηθεί. Το σκεπτικό αυτής της ασυμμετρίας είναι το εξής.

Η αποκέντρωση μέσω του γνωστού αποτελέσματος του διπλασιασμού του περιθωρίου, αναγκάζει την εταιρεία να αυξήσει τιμές. Εξαιτίας του μοντέλου της στρατηγικής ανταγωνισμού αντίδρασης τιμής, ο ανταγωνιστής παρακινείται και αυτός να αυξήσει τιμές και έτσι να απολέσει κάποιους καταναλωτές. Αυτοί τώρα αποτελούν δυνητικούς αγοραστές της εταιρείας που αποκεντρώνεται. Εν τούτοις, εξαρτώντας το εάν η αποκέντρωση συμβαίνει στο υψηλότερης η χαμηλής ποιότητας σύστημα διανομής, οι καταναλωτές που αποχωρούν (δηλαδή δυνητικά θα αλλάξουν εταιρεία), ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς - έχουν διαφορετικό επίπεδο πρόθεσης να ξοδέψουν περισσότερο για την ποιότητα. Το εάν και πως θα "συλληφθούν" αυτοί οι νέοι πελάτες θα έχει ως αποτέλεσμα διαφορετικές στρατηγικές στο κανάλι που αποκεντρώνεται.

Η στρατηγική αυτή αλληλεπίδραση οδηγεί σε ασύμμετρα αποτελέσματα στη ζήτηση και την κερδοφορία μεταξύ του καναλιού χαμηλής και υψηλής ποιότητας προϊόντος. Εξάγεται ότι η αποκέντρωση γενικά βαίνει σε βάρος του πελάτη, και ειδικά η μονόπλευρη αποκέντρωση στο κανάλι υψηλής ποιότητας προϊόντος σε πολύ

μεγαλύτερο βαθμό από ότι σε αυτό της χαμηλότερης ποιότητας προϊόντος, (Zhao *et.al*, 2009).

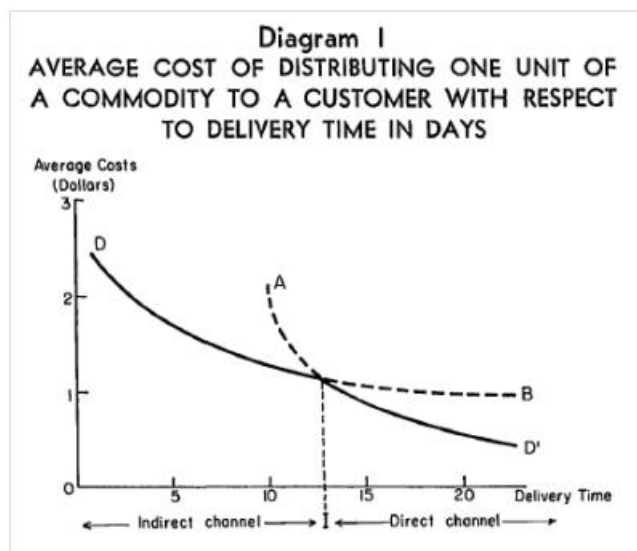
Η μελέτη για τα κανάλια διανομής και, το γιατί μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, είναι ένα από τα πιο παραμελημένα πεδία έρευνας του marketing σήμερα (Bucklin, 1986). Μέρος της αιτίας για το φαινόμενο ίσως είναι η έλλειψη αποτελεσματικών εργαλείων για την ανάλυση. Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε το σύστημα φυσικής διανομής, το οποίο επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά που θα περιγραφούν και με τη σειρά του επηρεάζει την επιλεγόμενη δομή. Η αρχή postponement-speculation στοιχειοθετείται προς την κατεύθυνση αυτή και μπορεί να αποδειχτεί χρήσιμη καθώς και να κινητοποιήσει την έρευνα σε αυτό το πεδίο.

Η αρχή αυτή πραγματεύεται το ρόλο που παίζουν άμεσα ο χρόνος στην παράδοση και έμμεσα η απόσταση καθώς αυτή επηρεάζει το χρόνο. Όπως θα δούμε παρακάτω, τα χαρακτηριστικά αυτά καθορίζουν τα κέρδη του καναλιού, που επιτυγχάνονται ακριβώς εξαιτίας τέτοιων επιλογών και συνεπώς είναι κρίσιμος παράγοντας επιλογής καναλιού. Στο τομέα δραστηριότητας που εξετάζουμε έχουν γίνει επιλογές συστήματος διανομής εξαιτίας, κατά κύριο λόγο, αυτών των παραγόντων (π.χ. Αυστραλία).

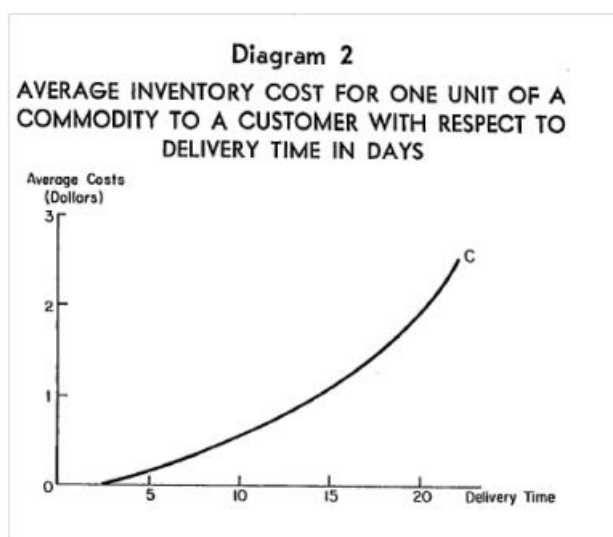
Το αρχικό σημείο της ανάπτυξης των θεμελίων της αρχής postponement - speculation βρίσκονται στο έργο των Alderson (1957) και Bucklin (1986). Η αρχή της αναβολής προτεραιότητας (postponement) περιγράφεται από την μετάθεση του χρόνου παράδοσης στη διακίνηση κάποιου προϊόντος. Αυξάνοντας το χρόνο παράδοσης μειώνει τα κόστη για τον πωλητή και τα αυξάνει για τον αγοραστή και το αντίστροφο. Διακρίβωση και αιτιολόγηση των σχέσεων που υποστηρίζεται πως απορρέουν μεταξύ του κόστους των διαδικασιών marketing και του χρόνου παράδοσης, μπορούν να αναζητηθούν περεταίρω στη σύγχρονη βιβλιογραφία σχετικά με τη φυσική διανομή. Τα παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στα τρία διαγράμματα παρακάτω, με την ερμηνεία τους καθώς και τι υποθέσεις που έγιναν για την περεταίρω εξακρίβωση των αποτελεσμάτων της αρχής postponement- speculation με μελέτες on the filed σε υπάρχοντα κανάλια διανομής .

Στο Σχήμα 3.1.1 (Bucklin, 1986), η καμπύλη DB μετρά το κόστος χρήσης ενός εκτιμώμενου (speculative) αποθέματος για την ικανοποίηση της ζήτησης για τους διάφορους χρόνος παράδοσης. Η καμπύλη AD' καταδεικνύει το κόστος απευθείας τροφοδότησης χωρίς τη χρήση τέτοιου αποθέματος. Συνολικά η καμπύλη DD'

αντιπροσωπεύει το ελάχιστο μέσο κόστος που επιτυγχάνεται με άμεση ή έμμεση διανομή του προϊόντος στον πελάτη. Το διάγραμμα δείχνει πως η καμπύλη DD' μειώνεται καθώς ο χρόνος παράδοσης αυξάνει. Συμπεραίνεται, κατά τον Bucklin (1986) πάντα, πως διατηρώντας πολύ μικρούς χρόνους παράδοσης το απόθεμα του ενδιαμέσου καθίσταται απολύτως απαραίτητο καθώς μόνον έτσι τα αγαθά μπορούν να διατεθούν άμεσα στον πελάτη.



Σχήμα 3.1.1: Μέσο κόστος διανομής μιας μονάδας προϊόντος στον πελάτη ανάλογα με το χρόνο παράδοσης σε ημέρες (Πηγή: Bucklin, 1986).

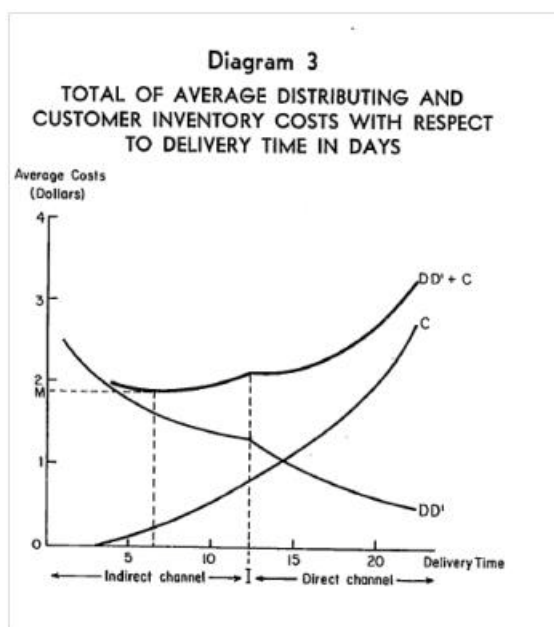


Σχήμα 3.1.2: Μέσο κόστος διατήρησης αποθέματος μιας μονάδας προϊόντος σε πελάτη ανάλογα με το χρόνο παράδοσης σε ημέρες (Πηγή: Bucklin, 1986).

Η καμπύλη C, στο σχήμα 3.1.2, αυξάνεται ανάλογα με την παρέλευση του χρόνου παράδοσης. Όσο πιο μεγάλος είναι ο επιτρεπόμενος από τον πελάτη, χρόνος παράδοσης, τόσο μεγαλύτερο και το απόθεμα το οποίο θα πρέπει να διατηρεί. Αυτό το

απόθεμα είναι απαραίτητο για να προστατευθεί από πιθανές αποτυχίες παράδοσης (μεταφορικά) και απροσδόκητη διόγκωση της ζήτησης. Συνεπώς τα κόστη του πελάτη θα αυξηθούν. Κατά συνέπεια όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος αβεβαιότητας για τη διατήρηση του αποθέματος αυτού (speculative) τόσο πιο μεγάλη είναι η κλίση της καμπύλης αυτής.

Ο καθορισμός του χαρακτήρα του συστήματος διανομής γίνεται από την κοινή προβολή των δύο καμπυλών - των δυο κατηγοριών κόστους ουσιαστικά- των C και DD'. Από πλευράς διαχείρισης logistics του συστήματος διανομής (Magee, 1960) το κατά πόσον θα εμφανίζεται ένας ενδιάμεσος στο κανάλι διανομής εξαρτάται από τη σχέση του κόστους λειτουργίας των δυο καμπυλών και πως το άθροισμα τους μπορεί να ελαχιστοποιηθεί.



Σχήμα 3.1.3: Σύνολο του μέσου κόστους διανομής και αποθήκευσης αποθέματος μιας μονάδας προϊόντος σε πελάτη ανάλογα με το χρόνο παράδοσης σε ημέρες (Πηγή: Bucklin, 1986).

Η καμπύλη $DD' + C$ στο Σχήμα 3.1.3 αναπαριστά το άθροισμα των καμπυλών DD' και C . Το διάγραμμα καταδεικνύει, σε αυτό το σημείο, πως τα κόστη αναβολής (postponement) ελαχιστοποιούνται με τη χρήση ενός εκτιμώμενου (speculative) αποθέματος καθώς το σημείο ελάχιστου κόστους M , τείνει να βρίσκεται αριστερά από το σημείο I .

Για τη διερεύνηση της αρχής που εξετάσαμε εξάγονται από το μοντέλο κάποιες υποθέσεις, οι οποίες είναι υποκείμενες σε έλεγχο, με μελέτες που θα μπορούσαν να γίνουν επάνω σε υπάρχοντα κανάλια. Αυτές είναι:

1. Όσο απαιτείται μικρότερος χρόνος παράδοσης τόσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα, το κανάλι να περιλαμβάνει και κάποιο ενδιάμεσο εκτιμώμενο απόθεμα.
2. Όσο απαιτείται μικρότερος χρόνος παράδοσης τόσο πιο κοντά στον καταναλωτή θα πρέπει να είναι το απόθεμα αυτό.
3. Όσο πιο μικρή είναι η απόσταση ανάμεσα στον πελάτη και στο εκτιμώμενο ενδιάμεσο απόθεμα τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα ύπαρξης και δεύτερου τέτοιου στο σύστημα διανομής.
4. Τα προϊόντα που είναι βαριά, ανθεκτικά και φθηνά, είναι πιθανότερο να διακινούνται μέσω ενδιάμεσων αποθεμάτων από ότι αυτά που έχουν τα αντίθετα χαρακτηριστικά.
5. Τα προϊόντα που οι καταναλωτές θεωρούν ακριβά στην αποθήκευση, των οποίων όμως η χρήση είναι επείγουσα και δύσκολο να προβλεφθεί, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να διακινούνται μέσω ενδιάμεσων εκτιμώμενων αποθεμάτων από ότι αυτά που έχουν τα αντίθετα χαρακτηριστικά.
6. Όσο πιο ανελαστικά είναι τα κόστη παραγωγής και/ή κατανάλωσης αναλογικά με τις αλλαγές στο χρόνο παράδοσης, τόσο μεγαλύτερη η σταθερότητα και διαχρονικότητα του επιλεγόμενου συστήματος διανομής ως το αποδοτικότερο.

Οι περιπτώσεις 4 και 5 αφορούν ακριβώς αυτά τα προϊόντα που διακινεί στην αγορά ο εξεταζόμενος σε αυτή τη έρευνα κλάδος των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών. Για την υπόθεση 6 η γενική αρχή στην παραγωγή των ηλεκτρικών συσκευών είναι η παραγωγή και αποθεματοποίηση τόσο ενδιάμεσα όσο και κεντρικά, πλην εξαιρέσεων κατασκευαστικών οίκων υψηλότερης ποιότητας (άρα και κόστους παραγωγής και διατήρησης) που λειτουργούν διαφορετικά.

Εδώ παρουσιάζεται συμπερασματικά (Alderson, 1950), η επίδραση στην επιλογή της δομής του συστήματος διανομής, του ρίσκου διατήρησης αποθέματος ενός προϊόντος- και συνεπώς ύπαρξης ενδιάμεσων- και των απαιτούμενων λειτουργιών της φυσικής διανομής του σε συνάρτηση με το χρόνο. Υποστηρίζεται λοιπόν ότι, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα κόστη αυτών των λειτουργιών μπορούν να ελαχιστοποιηθούν σε όλο το κανάλι, όχι με μεμονωμένη δράση αλλά με σύνθετη. Ο

τύπος του καναλιού και το ελάχιστο κόστος του, καθορίζονται με εξισορρόπηση του κόστους που προκύπτει από εναλλακτικούς χρόνους παράδοσης, έναντι του κόστους χρήσης ενός ενδιάμεσου αποθέματος (Magee, 1960). Η ύπαρξη ενός τέτοιου αποθέματος συμβαίνει στο κανάλι, όταν τα πρόσθετά του κόστη είναι υπερβαίνοντα από τις εξοικονομήσεις από την στρατηγική postponement στον πωλητή και τον αγοραστή.

Αναφορικά, με τη δομή του συστήματος διανομής υποστηρίζεται από τους Anderson *et.al.* (1997) πως πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη διανομή σαν περιφερειακό ζήτημα στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικής τους στρατηγικής. Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο όμως σήμερα, πως η καλοπροαίρετη κατά τα άλλα, αυτή αμέλεια είναι επικίνδυνη και υπεύθυνη για την απώλεια ευκαιριών ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπό την πίεση των τάσεων της αγοράς, των τεχνολογικών αλλαγών, αλλά και οικονομικής κρίσης (ύφεση, έλλειψη ρευστότητας κ.α.) αναζητούν δυναμικά τις καλύτερες πρακτικές, τις δεσμεύσεις και τη διατήρηση των σχέσεων. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν εξωτερικούς παράγοντες-δυνάμεις που αποδομούν πάλαι ποτέ σταθερές σχέσεις δέσμευσης στα κανάλια, που συμπιέζουν καθετοποιημένα συστήματα διανομής, πολλαπλασιάζουν τις οριζοντιοποιημένες εναλλακτικές, ενώ αποδομούν τα κανάλια σε διακριτές λειτουργίες που επαναδομούνται σε νέες βάσεις. Απαιτείται ως εκ τούτου, μια διαδικασία σχεδιασμού καναλιού διανομής που ακολουθεί ασφαλείς αρχές, για να αναγνωρίσει και επιλέξει τελικά το ενδεδειγμένο σύστημα μέσα από πολυπληθείς εναλλακτικές. Άλλωστε, η στρατηγική διανομής είναι μια αλληλουχία ανταλλαγών και συμβιβασμών με το τι θα έπρεπε να κάνει η επιχείρηση για να ικανοποιήσει τους πελάτες στόχους και να προηγηθεί του ανταγωνισμού (Svensson, 2005).

"...τα αγαθά κατασκευάζονται περισσότερο για να ικανοποιούν παρά για να πωλούνται", (Shaw, 1912, σ. 708)

3.2. Κρίσιμες παράμετροι επιτυχίας

Μια πρόκληση στο να στοιχειοθετηθεί μια κατάλληλη τοπολογία του συστήματος διανομής γενικά, είναι να επιλεγούν οι διαστάσεις, οι οποίες συνδυασμένες, διαφοροποιούν τα πλαίσια των καναλιών σε κατηγορίες τόσο αποκλειστικές όσο και διεξοδικές. Το πλαίσιο του συστήματος διανομής κατά τους Kim και Frazier (1996)

μπορεί να διαχωριστεί σε δυο κατηγορίες, το εξωτερικό και το εσωτερικό. Οι εξωτερικοί παράγοντες που καθορίζουν ένα σύστημα διανομής μπορούν να χαρακτηριστούν ως περιβάλλον του καναλιού. Από τις διάφορες περιβαλλοντικές διαστάσεις που προτείνονται από τους θεωρητικούς της οργάνωσης (Aldrich, 1979; Lawrence και Lorsch, 1967), φαίνεται πως η περιβαλλοντική αβεβαιότητα είναι η επιτομή της περιγραφής της επίδρασης του περιβάλλοντος στα συστήματα διανομής (Achrol και Stern, 1988; Williamson, 1979).

Ανάμεσα στους καθοριζόμενους από το ίδιο το κανάλι παράγοντες (εσωτερικοί παράγοντες), θα αναγνωρίσουμε ένα παράγοντα κρίσιμο για τους προμηθευτές και έναν για τους ενδιάμεσους. Μια λεπτομερέστερη ανασκόπηση στη βιβλιογραφία και τη σχετική έρευνα μας προτείνει δυο εσωτερικούς παράγοντες, μεταξύ άλλων: η προστιθέμενη αξία στην downstream λειτουργία του καναλιού για τους προμηθευτές και η δυνατότητα αντικατάστασης των προμηθευτών στο σύστημα του καναλιού για τους ενδιάμεσους.

Εξετάζοντας την οπτική των προμηθευτών, το εύρος της προστιθέμενης αξίας στο downstream κανάλι είναι περισσότερο κρίσιμο για την ύπαρξη του καναλιού και την επίτευξη των στόχων του (Rosenbloom, 1991; Stern και El-Ansary, 1992). Από την πλευρά των ενδιάμεσων, το κατά πόσον οι προμηθευτές είναι εύκολο να αντικατασταθούν με εναλλακτικούς, φαίνεται να είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στις λειτουργίες του συστήματος διανομής, (Brown *et.al.*, 1983; El-Ansary και Stern, 1972; Etgar, 1976), και αυτή η αντίληψη της δυνατότητας αντικατάστασης των προμηθευτών είναι ταυτόσημη και με την ιδέα του (Macneil, 1981) για τη σχέση της "δυνατότητας μεταφοράς".

- i.** *Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα* περιγράφεται ως ο βαθμός της αλλαγής και πολυπλοκότητας στην οποία προμηθευτές και ενδιάμεσοι στον κανάλι πρέπει να προσαρμοστούν, (Pfeffer και Salancik, 1978).
- ii.** *Η προστιθέμενη αξία* στο downstream κανάλι είναι η συνεισφορά των ενδιάμεσων κατά τη τελική λειτουργία του καναλιού που είναι η συνδιαλλαγή με τους τελικούς καταναλωτές του προϊόντος.
- iii.** *Η δυνατότητα αντικατάστασης* (replaceability) των προμηθευτών αναφέρεται στην ευκολία με την οποία, οι ενδιάμεσοι μπορούν να προσθέσουν ή να απορρίψουν προμηθευτή μέσα στο σύστημα διανομής.

Η βιβλιογραφία, παραδοσιακά διαχωρίζει την οργάνωση των καναλιών σε δυο κατηγορίες, άμεσα και έμμεσα συστήματα διανομής. Στα άμεσα συστήματα διανομής η επιχείρηση δεν περιλαμβάνει στη διαδικασία διανομής ανεξάρτητους μεταπωλητές, αλλά διατηρεί την κυριότητα του προϊόντος μέχρι τον τελικό καταναλωτή (John και Weitz, 1988). Αντίθετα, στα έμμεσα συστήματα, η εταιρεία πωλεί σε ανεξάρτητους μεταπωλητές, οι οποίοι με τη σειρά τους πωλούν σε άλλους μεταπωλητές και σε τελικούς καταναλωτές.

Με βάση αυτή τη θεώρηση, αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας η διερεύνηση από πλευράς των επιχειρήσεων, του κόστους των συνδιαλλαγών αυτών ως καθοριστικού παράγοντα επιλογής καναλιού και ελέγχου αποδοτικότητας (Aulakh και Kotabe, 1997). Η Transaction Costs Economics (TCE) προσέγγιση αποδεικνύεται, από προηγούμενες έρευνες, καθοριστική. Οι περισσότερες από τις έρευνες επικεντρώνονται σε παραδοσιακές μεταβλητές κόστους όπως, η εξειδίκευση των πόρων (*asset specificity*) και την περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών καθώς και οι μεταβλητές τους παρατίθενται για παρατήρηση στον Πίνακα 1 του παραρτήματος.

Η *εξειδίκευση των πόρων (asset specificity)* αναφέρεται στον εύρος το οποίο απαιτούνται ειδικές επενδύσεις από την επιχείρηση προκειμένου να υποστηρίξει τη συνδιαλλαγή μέσα στο σύστημα διανομής (Williamson, 1981; Aulakh και Kotabe, 1997). Κάποιες από τις έρευνες έχουν προεκταθεί στο να εξετάσουν πέραν των TCE μεταβλητών κόστους. Επιπρόσθετα οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε μεγάλους κατασκευαστικούς οίκους και πολύ λίγες στην επιλογή καναλιού διανομής ίσως να έχουν ασχοληθεί με τον συνδυασμό των επιπτώσεων των αποφάσεων για τα συστήματα διανομής, στην απόδοσή τους.

Παρά του ότι η υβριδική διανομή, άμεση και έμμεση έχει αποτελέσει κοινή πρακτική στις επιχειρήσεις, το φαινόμενο παραμένει ελάχιστα κατανοητό στην ερευνητική βιβλιογραφία του marketing (Sa Vinhas και Anderson, 2005). Εδώ, θα προσπαθήσουμε να αντιμετωπίσουμε την επιλογή καναλιού με μια συνεχή προσέγγιση που εκτείνεται από τα άμεσα στα έμμεσα κανάλια διανομής με ενδιάμεσες φόρμες που αντιπροσωπεύουν τις υβριδικές μορφές συστημάτων διανομής.

Εξετάζοντας τα κίνητρα για κάποιο βαθμό άμεσης διανομής, θα δούμε πέντε διαστάσεις (Malte *et.al.*, 2011) που προκύπτουν από την προσέγγιση TCE: *asset specificity*, περιβαλλοντική αβεβαιότητα (*uncertainty*) διακεκριμένη σε, τεχνολογική

και αβεβαιότητα όγκου, συμπεριφορική (behavioral uncertainty) και συχνότητα συνδιαλλαγής (transaction frequency), σαν παράγοντες επιρροής επιλογής συστήματος διανομής.

Η *asset specificity* μιας συνδιαλλαγής αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι πόροι που απαιτούνται για να υποστηρίξουν τη συνδιαλλαγή μπορούν να ανακαταμεμηθούν σε "εναλλακτικές χρήσεις από εναλλακτικούς χρήστες χωρίς να θυσιαστεί μέρος της αξίας του προϊόντος", (Williamson, 1991, σ.282). Στο πλαίσιο της διανομής η εξειδίκευση των πόρων είναι συχνά αποτέλεσμα επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η πιο γνωστή μορφή επένδυσης αυτής της μορφής στα συστήματα διανομής είναι ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται για να αποκτηθεί η συγκεκριμένη γνώση - εξειδίκευση της επιχείρησης - προκειμένου να αξιοποιείται σε όλες τις downstream λειτουργίες του καναλιού (John και Weitz, 1988).

Στην έμμεση διανομή, η εξειδίκευση αυτή των πόρων καθιστά έναν ενδιάμεσο δύσκολο να αντικατασταθεί. Δεδομένου λοιπόν του υψηλού κόστους αντικατάστασης ανεξάρτητων ενδιάμεσων, αυτοί μπορεί να το εκμεταλλευτούν καιροσκοπικά. Συνεπώς η μοναδική δικλείδα ασφαλείας για την περίπτωση αυτή είναι να εσωτερικοποιούνται οι εν λόγω συνδιαλλαγές.

Η διάσταση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας μπορεί να διαχωριστεί σε τεχνολογική και αβεβαιότητα (technological and volume uncertainty) (Walker και Weber, 1984).

- i. Η *τεχνολογική αβεβαιότητα*, η οποία αναφέρεται στις δυσκολίες να προβλεφθούν αλλαγές σε τεχνολογικές απαιτήσεις, μπορεί να δημιουργηθεί από απρόβλεπτες αλλαγές στην τυποποίηση των συστατικών στοιχείων των τελικών προϊόντων, ή γενικά από την τεχνολογική ανάπτυξη.
- ii. Η *αβεβαιότητα όγκου (Volume uncertainty)*, αναφέρεται στην αβεβαιότητα σχετικά με την εκτίμηση- πρόβλεψη του μελλοντικού απαιτούμενου όγκου παραγωγής ή ζήτησης.

Στα κανάλια έμμεσης διανομής, η υψηλή αβεβαιότητα όγκου ενέχει το ότι τα κίνητρα για την παρακίνηση των πωλήσεων πρέπει συνεχώς να αναπροσαρμόζονται. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος διενέξεων σε αυτή την περίπτωση, καθώς οι αλλαγές αυτές των συνθηκών μπορούν να παρερμηνευτούν από τα μέλη. Οι John και Weitz, (1988)

υποστηρίζουν πως τα κανάλια άμεσης διανομής, από την άλλη πλευρά, επιτρέπουν τη λήψη αποφάσεων για την εξομάλυνση τέτοιων καταστάσεων και επιλύονται ταχύτερα πιθανές διενέξεις, που προκύπτουν από διαφορετικές ερμηνείες των εξελισσομένων συνθηκών.

- i. Η διάσταση *συμπεριφοριστική αβεβαιότητα (behavioral uncertainty)* αναφέρεται στην δυσκολία αξιολόγησης συγκεκριμένες πλευρές της απόδοσης στα συστήματα διανομής.
- ii. Η *συχνότητα συνδιαλλαγής (transaction frequency)*, έχει παρόμοιο αποτέλεσμα. Συνδιαλλαγές που συμβαίνουν περιστασιακά δεν απαιτείται να παρακολουθούνται στενά και δεν αξιώνουν το εμπλεκόμενο με τη δημιουργία ιεραρχίας για την παρακολούθηση, γραφειοκρατικό κόστος, (David και Han, 2004). Αντιθέτως συνδιαλλαγές που συμβαίνουν συχνά απαιτούν συνεχή παρακολούθηση.

Μέχρι τώρα είδαμε παράγοντες από την πλευρά της λειτουργίας της συνδιαλλαγής. Εδώ θα εξετάσουμε παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα διανομής και έχουν να κάνουν με το ίδιο το προϊόν και καθώς και παράγοντες που άπτονται της στρατηγικής της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τα συστήματα διανομής.

Παράγοντες προϊόντος. Τρία σημαντικά χαρακτηριστικά του υπό διανομή προϊόντος, θεωρούνται σχετικά με το αντικείμενο στην έρευνα των συστημάτων διανομής, το customization του προϊόντος, η πολυπλοκότητα του προϊόντος και οι συνέργειες αυτού.

- *Product customization, η προσαρμογή του προϊόντος* δηλώνει, εφόσον υφίσταται, ότι τα προϊόντα της επιχείρησης απαιτούν προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανία) και αυτό επηρεάζει το σύστημα διανομής (Rangan *et.al.*, 1992).
- *Product complexity, η πολυπλοκότητα του προϊόντος* περιγράφεται σε τρεις άξονες: ο αριθμός των μερών που το αποτελούν, το εύρος των διαδικασιών που απαιτούνται για τη σύνθεση αυτών και ο βαθμός καινοτομίας -μοναδικότητας του προϊόντος, (Novak και Eppinger, 2001). Όταν ο βαθμός πολυπλοκότητας είναι μεγάλος, τότε το κανάλι πρέπει να έχει ισχυρή τεχνογνωσία οπότε και η ενδεδειγμένη λύση είναι το σύστημα άμεσης διανομής.
- *Product synergies, συνέργειες του προϊόντος.* Η σημασία αυτού του παράγοντα είναι μεγάλη όταν η χρηστικότητα του προϊόντος είναι μεγαλύτερη όταν πωλείται

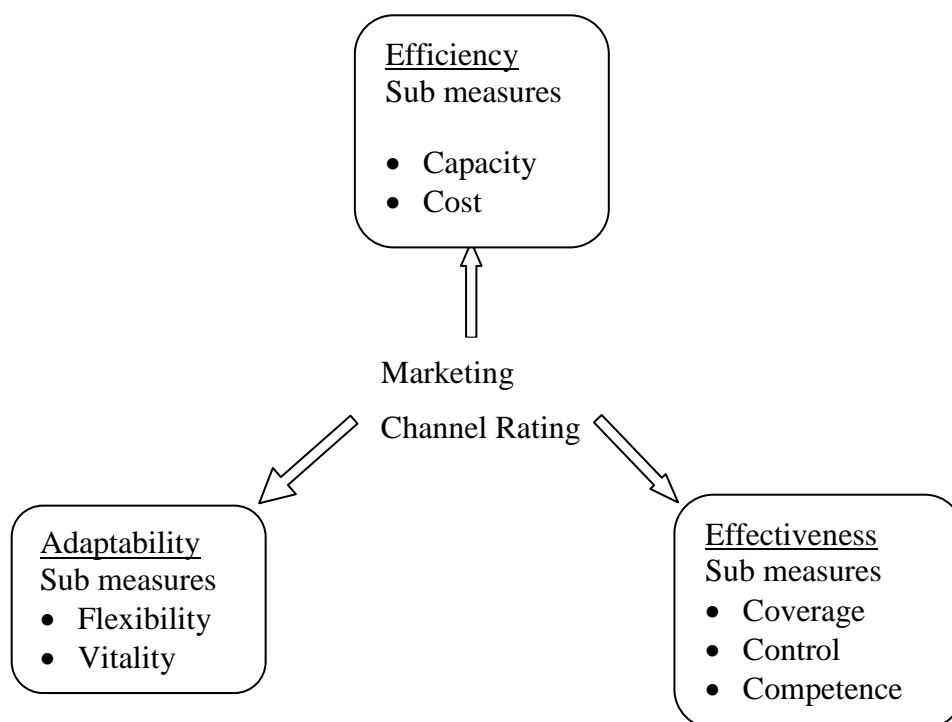
συνδυασμένο με ένα σύνολο συμπληρωματικών προϊόντων. Συνδυάζοντας έτσι τα προϊόντα διαφόρων κατασκευαστών, τα έμμεσα συστήματα διανομής προσφέρουν στον καταναλωτή πιο ολοκληρωμένες λύσεις και μπορούν να δημιουργήσουν τέτοιες συνέργειες (Anderson, 1985). Το σύστημα άμεσης διανομής είναι λιγότερο αποτελεσματικό από ότι το έμμεσης, όταν απαιτούνται συνέργειες προϊόντων καθώς είναι δεσμευμένο με τη γκάμα προϊόντων της μητρικής εταιρείας (Dutta et.al., 1995).

Παράγοντες σχετιζόμενοι του ανταγωνισμού (Competition-Related Factors). Εξετάζονται τρεις παράγοντες σχετικοί με τον ανταγωνισμό: διαφοροποίηση μέσω της προσφοράς πυρήνα, διαφοροποίηση μέσω της τεχνικής υποστήριξης και ηγεσία κόστους.

- Η ποιότητα του προϊόντος είναι το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων που επιδιώκουν να διαφοροποιηθούν μέσω *core offering* (στρατηγική διαφοροποίησης ποιότητας) και το κανάλι διανομής είναι ένας παράγοντας κλειδί, μέσω του οποίου μπορούν να μεταδώσουν στον πελάτη ένα image υψηλής ποιότητας (Slater και Olson, 2000). Τα έμμεσα συστήματα διανομής είναι γενικά πιο αποτελεσματικά στην αφομοίωση τέτοιων λειτουργιών επικοινωνίας καθότι έχουν μεγαλύτερη βάση πελατών και συνεπώς μπορούν να λειτουργούν πολλαπλασιάζοντας την επικοινωνία σε ένα ευρύ κοινό (Baligh και Richartz, 1964).
- *Διαφοροποίηση μέσω της τεχνικής εξυπηρέτησης*, σχετίζεται με τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας (Ulaga και Eggert, 2006). Γενικά, η άμεση διανομή προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα για επιχειρήσεις που στηρίζονται σε αυτή την στρατηγική καθώς οι ενδιαμέσοι θα έπρεπε να εκπαιδευτούν εκτεταμένα για να φέρουν εις πέρας τέτοιες υπηρεσίες. Οι ενδιαμέσοι, από την αντίθετη πλευρά, συνήθως έχουν μικρό χρονικό ορίζοντα, που τους αποτρέπει από το να αναλάβουν δραστηριότητες χωρίς ένα άμεσο αντάλλαγμα, έτσι οι επιχειρήσεις αποφεύγουν τα έμμεσα συστήματα διανομής όταν απαιτούνται δραστηριότητες πέραν των πωλήσεων (Anderson, 1985).
- Η τρίτη στρατηγική *ηγεσίας κόστους* ενέχει τη δημιουργία υψηλότερων περιθωρίων κέρδους από τον ανταγωνισμό μέσω χαμηλότερου έμμεσου κόστους (Wirtz et.al., 2007). Συνεπώς, οι εταιρείες που επιδιώκουν υψηλή αποδοτικότητα κόστους είναι πιθανότερο να αναθέτουν τις διαδικασίες διανομής σε τρίτους (outsourcing) (Rapp, 2009).

Προς την ίδια κατεύθυνση αναζήτησης κριτηρίων- παραγόντων αξιολόγησης του συστήματος διανομής κινούνται οι McGrath και Hardy (1987), όπου καθορίζουν τρία γενικά κριτήρια σύμφωνα με το Σχήμα 3.2.1. αυτά είναι η *αποτελεσματικότητα*, η *αποδοτικότητα* και η *προσαρμοστικότητα*, ανεξαρτήτου δραστηριότητας δομής και είδους συστήματος διανομής. Παρά τη γενικότητα των κριτηρίων μπορούν αυτά αναπτυσσόμενα να αποτελέσουν πολύ ακριβείς μετρήσεις της επάρκειας ενός συστήματος διανομής.

Το κανάλι διανομής είναι μια οδός για προϊόντα και υπηρεσίες προς την αγορά που εμπλέκει τους προμηθευτές ή κατασκευαστές στο ένα άκρο του καναλιού, τους μεταπωλητές, όπως διανομείς ή dealers στο ενδιάμεσο, και τους τελικούς καταναλωτές στο άλλο άκρο. Στις περισσότερες αγορές υπάρχει μια πλειάδα διόδων που διανέμονται τα προϊόντα σε διαφορετικά τμήματά της και του χρήστες τους, και αυτές οι δίοδοι ποικίλουν σε μήκος, πολυπλοκότητα, και διαθεσιμότητα σε κάθε γεωγραφική περιοχή. Η αποδοτικότητα του επιλεγόμενου καναλιού είναι συνάρτηση του κόστους του σε σχέση με άλλες επιλογές διανομής, και της ικανότητάς του να διαχειρίζεται την εξελισσόμενη ζήτηση του τελικού καταναλωτή.



Σχήμα 3.2.1: Αξιολόγηση του καναλιού marketing.

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος διανομής μπορεί να μετρηθεί με την ικανότητα του να καλύψει τους πελάτες στόχους με τρόπους που ικανοποιούν τον κατασκευαστή. Επιπρόσθετα ο κατασκευαστής προσδοκεί και ένα βαθμό ελέγχου επάνω στο image του προϊόντος που παρουσιάζεται από τον ενδιάμεσο, dealer ή agent.

Η προσαρμοστικότητα (*adaptability*) του καναλιού είναι μια πολυδιάστατη έννοια και περιγράφει την ικανότητα του καναλιού να απεργάζεται νέους τρόπους και δεξιότητες, με ευελιξία, διατηρώντας πάντα την οικονομική και οργανωσιακή του ζωτικότητα.

Αναπτύσσοντας λίγο περισσότερο τα τρία παραπάνω κριτήρια, έχουμε να παραθέσουμε τα εξής:

- *Αποδοτικότητα:* οι ενέργειες που εκτελούνται κατά τη διακίνηση των προϊόντων από τον κατασκευαστή προς τον τελικό καταναλωτή είναι πολυπληθείς και σύνθετες. Τα προϊόντα, πολλές φορές πρέπει να ταξινομηθούν, συναρμολογηθούν, μετατραπούν, προωθηθούν, επιδειχθούν, επισκευασθούν μεταφερθούν και άλλα. Οποιοδήποτε κανάλι μπορεί να συγκριθεί με όρους, όπως η συγγενής του ικανότητα να εκπληρώνει τέτοιες λειτουργίες. Αυτό ισχύει για τα έμμεσα ή αποκλειστικά κανάλια διανομής, για τις περιπτώσεις franchise αλλά και ανεξάρτητα κανάλια διαφόρων τύπων όπως dealers, agents, διανομείς και εμπόρους χονδρικής. Κάθε τέτοια λειτουργία ενέχει κόστη, οπότε η μέτρηση της αποδοτικότητας μπορεί να εξάγει ποια μορφή καναλιού μπορεί να τις εκτελέσει ικανοποιητικά με το λιγότερο δυνατό κόστος. Προκειμένου να είναι η σύγκριση αξιόπιστη, θα πρέπει να γίνει μια ρεαλιστική εκτίμηση για την διαφοροποίηση στο πλήθος των διαδικασιών που εκτελούνται από κάθε κανάλι. Ο κατασκευαστής ή προμηθευτής εφόσον θέλει να διακινήσει τα προϊόντα μέσω ενδιάμεσων περιορισμένων λειτουργιών, θα πρέπει να συνυπολογίσει κάποια κόστη προς τον ίδιο, ή θα επιλέξει εναλλακτικά έναν ενδιάμεσο πιο πλήρως λειτουργικό.
- *Αποτελεσματικότητα:* δεν είναι επαρκές για το κανάλι να είναι αποδοτικό από πλευράς κόστους ή να παρέχει βιώσιμη δυνατότητα στον κατασκευαστή. Θα πρέπει να μπορεί να επιτυγχάνει κάλυψη των αντικειμενικών στόχων της αγοράς του με ελεγχόμενο τρόπο και με τις συνέργειες που προσδοκεί ο κατασκευαστής.
- *Προσαρμοστικότητα:* η βαθμολόγηση της διανομής δεν είναι πλήρης χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη την ικανότητα του συστήματος διανομής να καινοτομεί, να

μαθαίνει και να εξελίσσεται στο χρόνο, το οποίο μεταφράζεται στο να πωλεί τα νέα προϊόντα του κατασκευαστή. Επίσης θα πρέπει, το σύστημα διανομής να παραμένει ανθεκτικό από οικονομικής άποψης και οργανωτικής ηγεσίας.

- Στο τελευταίο αυτό κομμάτι της έρευνας που αφορά την αξιολόγηση ενός καναλιού διανομής, εξετάστηκαν τρία κριτήρια με τις επιμέρους παραμέτρους τους. Συνολικά και μαζί με τα προηγούμενα που παρατέθηκαν, κάθε σύστημα διανομής μπορεί να επιλεγεί, αξιολογηθεί ή επανασχεδιασθεί. Μόνον υπό αυτές τις προϋποθέσεις ο κατασκευαστής θα είναι σε θέση να αναγνωρίσει του σκληρούς συμβιβασμούς που απαιτούνται, και να προλάβει το σύστημα διανομής από το να δυσλειτουργεί και να χάνει ευκαιρίες ανάπτυξης στην αγορά. Σε διαφορετική περίπτωση το σύστημα οδηγείται σε μη άριστους δείκτες απόδοσης, όπως μερίδιο αγοράς και ρυθμούς ανάπτυξης. Ακριβώς για αυτούς τους λόγους οι managers θα πρέπει να αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την ενοποίηση ή μη του συστήματος διανομής και με όλες τις παραμέτρους υπό εξέταση, οικονομικούς, ποιοτικούς, λειτουργιών και στρατηγικούς.

3.3. Συμπεριφορά καταναλωτή

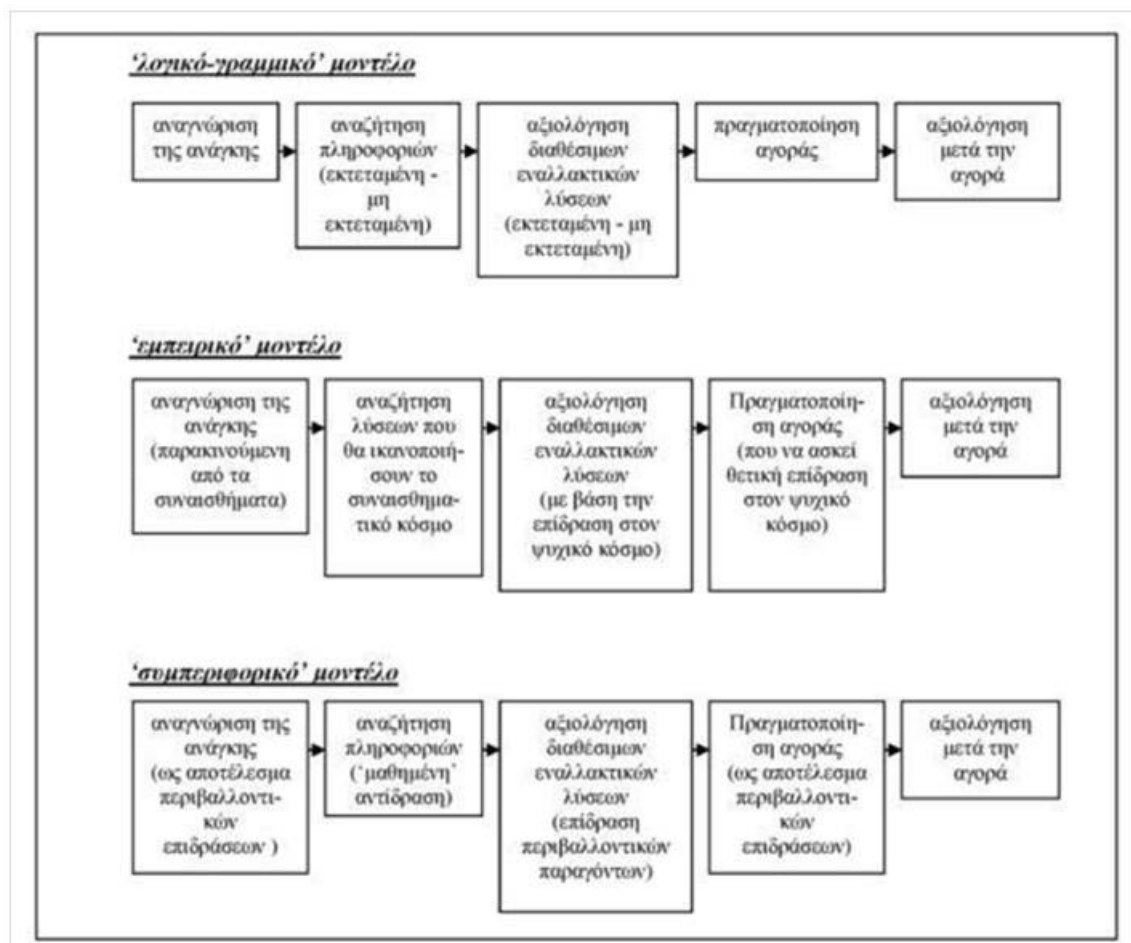
Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε την επιρροή της συμπεριφοράς του καταναλωτή σε σχέση με το σύστημα διανομής. Αποδεικνύεται πως υπάρχει σχέση που δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να παραβλεφθεί. Μια από τις σημαντικότερες συνδρομές της μέχρι τώρα έρευνας στο χώρο της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι η προσπάθεια περιγραφής της *αγοραστικής διαδικασίας* του καταναλωτή (Hanna και Wozniak, 2001). Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στον εντοπισμό και την περιγραφή εκείνων των δραστηριοτήτων που συνήθως ακολουθεί ο καταναλωτής κατά την πραγματοποίηση μιας αγοράς (Howard και Sheth, 1969).

Φυσικά ο καταναλωτής μπορεί να ακολουθήσει την εν λόγω διαδικασία ακόμα και αν τελικά δεν προβεί σε κάποια αγορά άμεσα αλλά αργότερα ή ίσως και ποτέ. Υπάρχει δε η πιθανότητα ο καταναλωτής να ακολουθήσει αυτή τη διαδικασία αφού έχει ήδη πραγματοποιήσει κάποια αγορά εξαιτίας του ότι η εν λόγω αγορά πραγματοποιήθηκε αυθόρμητα και απρογραμματίστα (Assael, 2003).

Σύμφωνα με τους Mowen και Minor (2001), η ως τώρα έρευνα αναφορικά με την αγοραστική διαδικασία του καταναλωτή έχει οδηγήσει στην ανάδειξη τριών βασικών

μοντέλων. Το πρώτο και επικρατέστερο μοντέλο (Bunn, 1993; Engel *et.al.*, 1968, 2001), παρουσιάζει την αγοραστική διαδικασία του καταναλωτή σαν μια λογική – γραμμική διαδικασία, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.2.1, σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής κατά την πραγματοποίηση κάποιας αγοράς διέρχεται από τα ακόλουθα στάδια:

1. διαπίστωση μιας ανάγκης η οποία μπορεί να ικανοποιηθεί με την εκκίνηση της αγοραστικής διαδικασίας.
2. αναζήτηση πληροφοριών αναφορικά με τις διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις κάλυψης της αντιλαμβανόμενης ανάγκης.
3. αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων κάλυψης των αναγκών και η επιλογή της καταλληλότερης.
4. πραγματοποίηση της αγοράς και
5. αξιολόγηση μετά την αγορά.



Σχήμα 3.3.1: Η αγοραστική διαδικασία του καταναλωτή.

Ωστόσο ορισμένοι ερευνητές, έχουν υποστηρίξει ότι για αρκετές από τις αγορές τους οι καταναλωτές δεν χρησιμοποιούν αυτή την ‘λογική- γραμμική’ διαδικασία. Στην παρούσα έρευνα θα μας απασχολήσει το τρίτο μοντέλο που περιγράφεται στο Σχήμα 3.3.1.. Το μοντέλο το οποίο αποκαλείται συμπεριφορικό (Simonson και Winer, 1992) επικεντρώνεται στο ρόλο που διαδραματίζει το αγοραστικό περιβάλλον (ατμόσφαιρα του καταστήματος, τρόπος παρουσίασης των προϊόντων, συσκευασία, ράφια, προθήκες, βιτρίνες, κλπ) στη διαδικασία που θα ακολουθήσει ο καταναλωτής κατά την πραγματοποίηση κάποιας αγοράς.

Στη θεωρία των καναλιών marketing, αφενός, οι καταναλωτές θεωρούνται ως μέλη του καναλιού που αναλαμβάνουν κάποιες λειτουργίες του συστήματος, αφετέρου, υπολογίζονται σαν ένας κρίσιμος περιβαλλοντικός παράγοντας του εμπορικού υποσυστήματος του καναλιού, με τον τελικό σκοπό αυτού να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Σε κάθε περίπτωση από τις δυο, ο καταναλωτής και οι αγοραστικές του συνήθειες έχουν μεγάλη επιρροή στη συμπεριφορά του εμπορικού υποσυστήματος του καναλιού (Chuang και Dong, 2009).

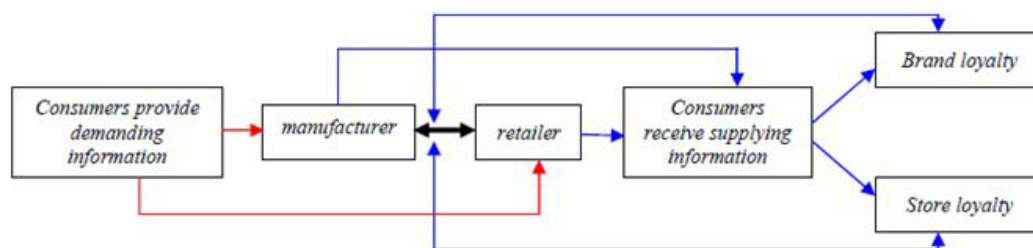


Figure 1. A Framework of Influence of Consumer Behavior on Channel Power

Σχήμα 3.3.2: Πλαίσιο επίδρασης συμπεριφοράς καταναλωτή.

Σύμφωνα με τη θεωρία εξάρτησης ισχύος και την αντίστοιχη του δικτύου των συνδιαλλαγών (Emerson, 1962, 1972), υποστηρίζεται πως η ζήτηση και η πληροφορία του προϊόντος είναι κρίσιμης σημασίας παράγοντες, που συνδέουν τη συμπεριφορά καταναλωτή με τη σχέση ισχύος μεταξύ κατασκευαστών και ενδιαμέσων μεταπωλητών. Η ικανότητα των κατασκευαστών και ενδιαμέσων να λαμβάνουν, κατέχουν και μεταφράζουν την πληροφορία, καθορίζει την επιρροή τους στην απόφαση αγοράς των καταναλωτών. Η αφοσίωση των καταναλωτών στην μάρκα και το κατάστημα (brand loyalty και store loyalty), όντας βασισμένη στη σχέση επικοινωνίας κατασκευαστών και ενδιαμέσων, έχει άμεση επίδραση στη δομή της ισχύος μεταξύ τους. Επιπρόσθετα, η επιλεγόμενη από τους κατασκευαστές, δομή του συστήματος, επιδρά άμεσα στη

διαδικασία επιρροής που περιγράφηκε νωρίτερα. Στο σχήμα 3.3.2 καταδεικνύεται από τους Chuang και Dong (2009) η αλληλεπίδραση αυτή των δυο παραγόντων στη σχέση ισχύος των μελών του συστήματος.

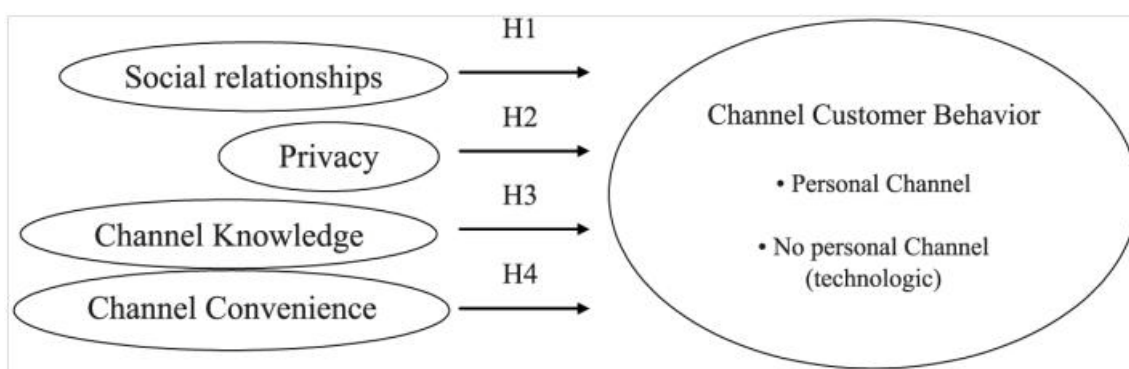
Περαιτέρω, ο Albesa (2007) εξέτασε δυο τύπους μεταβλητών, χρησιμοποιώντας το σύστημα ταξινόμησης που ανέπτυξαν οι Black *et.al.* (2002), που επηρεάζουν τη συμπεριφορά καταναλωτή στην επιλογή του καναλιού με το οποίο θα συνδιαλλαγούν. Τις ατομικές μεταβλητές (επιθυμία για κοινωνικές επαφές ή ιδιωτικότητα) και τις μεταβλητές καναλιού (γνώση και ευκολία). Η πρώτη δεν λαμβάνει υπόψη το σύστημα διανομής ενώ η δεύτερη το κάνει. Με όρους συμπεριφοράς καταναλωτή, διακρίνονται δυο τύποι συμπεριφορών: η συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από τη χρήση παραδοσιακού συστήματος με προσωπική επαφή, και αυτή που χαρακτηρίζεται από την μη χρήση καναλιών προσωπικών επαφών.

Μια ανάλογη ταξινόμηση ακολούθησαν οι Liao *et.al.* (1999) σε έρευνα για τον τραπεζικό τομέα αναφορικά με τη χρήση των υποκαταστημάτων ή του virtual banking. Παρομοίως, οι Kumar και Venkatesan (2005) κατέληξαν πως οι πελάτες που προτιμούν τα ηλεκτρονικά κανάλια, τείνουν επίσης να αγοράζουν γενικά από υβριδικά συστήματα διανομής.

- *Η επιθυμία κοινωνικών επαφών:* Τα παραδοσιακά κανάλια παρέχουν κοινωνική συνδιαλλαγή την οποία τα υπόλοιπα συστήματα στερούνται. Καθώς πολλοί πελάτες προτιμούν να συνδιαλλάσσονται με πρόσωπα, δίνουν σε αυτό ιδιαίτερη βάση για την απόφαση αγοράς. Καθίσταται σαφές πως η παρουσία ή απουσία ανθρώπων, μαζί με τους κοινωνικούς ρόλους και ευκαιρίες για κοινωνικοποίηση, επηρεάζουν την επιλογή καναλιού. Για συγκεκριμένου είδους αγορών, η παρουσία άλλων ανθρώπων παρέχει την ευκαιρία να δημιουργούνται και να διατηρηθούν ανθρώπινες σχέσεις (Howcroft *et.al.*, 2002; Nicholson *et.al.*, 2002). Συνεπώς, η ανάλογη υπόθεση προς εξέταση λήφθηκε υπόψη από τον Albesa (2007): Η επιθυμία για κοινωνικές επαφές αυξάνει τη χρήση των καναλιών προσωπικής επαφής.
- *Ιδιωτικότητα:* Αυτή η μεταβλητή αναφέρεται στην διστακτικότητα των καταναλωτών να μοιραστούν προσωπικές πληροφορίες με άλλους ανθρώπους κατά την αγοραστική διαδικασία και αυτό τους οδηγεί να χρησιμοποιούν κανάλια μη προσωπικής επαφής. Κάτω από ορισμένες συνθήκες μάλιστα η έλλειψη προσωπικής επαφής κρίνεται απαραίτητη ειδικά όταν η αγορά μπορεί να εκθέσει τον αγοραστή.

Εδώ οι καταναλωτές προτιμούν τα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής για να αποφύγουν την έκθεση. Επιπρόσθετα, καταναλωτές με αποστροφή προς την κοινωνική επαφή προτιμούν την ίδια κατεύθυνση (Black et.al., 2002). Έτσι προκύπτει η υπόθεση πως, η επιθυμία για ιδιωτικότητα αυξάνει την πιθανότητα χρήσης καναλιών μη απρόσωπης επαφής.

- *Δεξιότητα*: Ικανότητα χρήσης του μέσου διανομής. Ενώ όλοι οι πελάτες μπορούν να συνδιαλλαγούν με τον παραδοσιακό τρόπο και τις συμβατικές μεθόδους, τα ηλεκτρονικά κανάλια ή ότι στηρίζεται στην τεχνολογία παρουσιάζουν περισσότερες δυσκολίες. Υψηλότερα επίπεδα αυτοπεποίθησης για τη χρήση της τεχνολογίας δίνουν ένα αίσθημα ελέγχου της αγοράς στον πελάτη. Ούτως ή άλλως, οι δυνητικοί χρήστες εναλλακτικών τεχνολογικών καναλιών θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, διαφορετικά θα απορρίψουν την συνδιαλλαγή με το κανάλι αυτού του τύπου, (Black et.al., 2002; Schoenbachler και Gordon, 2002). Προκύπτει συνεπώς η υπόθεση πως τα υψηλά επίπεδα γνώσης λειτουργίας του μέσου διανομής αυξάνει την πιθανότητα επιλογής και χρήσης του.
- *Ευκολία*: Οι νέες μέθοδοι στα συστήματα διανομής, συμπεριλαμβανομένων και των δυο τύπων καναλιών, στοχεύουν να παρέχουν στον καταναλωτή χρόνο και χώρο, τα οποία όταν γίνονται αντιληπτά, αξιολογούνται θετικά από τους καταναλωτές. Διαθεσιμότητα και λειτουργία εκτός ωραρίων αφαιρεί την πίεση του χρόνου, η έλλειψη ανάγκης αναμονής προς εξυπηρέτηση είναι στοιχεία των απρόσωπων καναλιών, και επηρεάζουν τις αποφάσεις του καταναλωτή.



Σχήμα 3.3.3: Συμπεριφορά καταναλωτή: κριτήρια επιλογής καναλιού.

Η ευκολία και όπως αυτή εισπράττεται από τον καταναλωτή και στα συμβατικά κανάλια, διαθέσιμο απόθεμα, επίδειξη, όταν το προϊόν το απαιτεί δημιουργεί την αντίληψη ποιότητας εξυπηρέτησης καναλιού και συνεπώς επηρεάζει τον καταναλωτή

να το επιλέξει (Sarro, 2002; Howcroft *et.al.*, 2002). Συνάγεται δια αυτού του τρόπου η υπόθεση πως όσο μεγαλύτερη η αντιλαμβανόμενη ευκολία του καναλιού τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα χρήσης του. Οι τέσσερις υποθέσεις για τη συμπεριφορά καταναλωτή αναφορικά με την επιλογή καναλιού σε σχέση με τα τέσσερα κριτήρια που περιγράφηκαν φαίνονται στο Σχήμα 3.3.3.

Αρκετοί καταναλωτές εισέρχονται σε κάποιο κατάσταση με ισχυρή άποψη του τι θα αγοράσουν υπό την επιρροή των διαφημίσεων για την προτιμώμενη μάρκα. Άλλοι, χωρίς προαποφασισμένη προτίμηση και μπορούν να αλλάξουν από την αντιμετώπιση μέσα στο κατάστημα. Η επιλογή που δημιουργείται ως αποτέλεσμα τέτοιων συμπεριφορών αγοράς, ορίζεται ως "συμβιβασμένη ζήτηση" (compromised demand) (Kucuk, 2011) και αφορά προϊόντα συχνής αγοράς (FPPs) και είναι αναπόσπαστο κομμάτι της έννοιας της στρατηγικής push (Farris *et.al.*, 1989; Reibstein και Farris, 1995). Παρόλα αυτά, παρά του ότι τα προϊόντα του υπό εξέταση κλάδου δεν ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, οι αρχές που αναδεικνύονται στη συνέχεια και σε σχέση με τη διαθεσιμότητα του προϊόντος (λειτουργία καναλιού διανομής) κρίνονται σημαντικές.

Η έννοια της συμβιβασμένης ζήτησης καταδεικνύει τη σημασία της διαθεσιμότητας του προϊόντος και των λειτουργιών μέσα στο κατάστημα σχετικά με το πώς επηρεάζουν την τελική απόφαση του καταναλωτή. Καταναλωτές με μη κατασταλαγμένες απόψεις είναι πιθανότερο να επηρεαστούν από διαθέσιμες μάρκες σε out-of-stock (OOS) καταστάσεις. Οι Srinivasan *et.al.* (2005, σ.1435) σημειώνουν πως "τα επίπεδα της διαθεσιμότητας μιας μάρκας και το αντίστοιχο επίπεδο αναγνωρισιμότητας που δημιουργεί η διανομή, επισημαίνονται ως push-based διαθεσιμότητα και push-based αναγνωρισιμότητα". Η διανομή και διαθεσιμότητα του προϊόντος μπορεί να δημιουργήσει ή να ενδυναμώσει την push αναγνωρισιμότητα της μάρκας (Heeler, 1986; Reibstein και Farris, 1995). Επίσης η διαθεσιμότητα της μάρκας μπορεί να είναι ένα από τους κύριους λόγους πίσω από την αύξηση μεριδίου αγοράς/πωλήσεων (Kucuk, 2008).

Τέλος κάποιοι καταναλωτές αφοσιωμένοι στο κατάστημα ίσως δεν αντιληφθούν την κατάσταση OOS και απλά αλλάξουν προτίμηση, από τη μη διαθέσιμη μάρκα. Αυτό είναι ένας κύριος παράγοντας που επηρεάζει την συμπεριφορά καταναλωτή στον εξεταζόμενο κλάδο των λευκών ηλεκτρικών συσκευών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι

διαθέσιμες μάρκες να αποκτήσουν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα όταν υποστηρίζονται από τις λειτουργίες προώθησης μέσα στο κατάστημα.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την περίπτωση των εξειδικευμένων καταστημάτων (specialty stores) και πως αυτά επιδρούν στη στάση και συμπεριφορά του καταναλωτή. Η δημιουργία εξειδικευμένων καταστημάτων απασχολεί σοβαρά τον κλάδο των ηλεκτρικών και ειδικότερα τις εταιρείες με ισχυρό brand name.

Τα εξειδικευμένα καταστήματα είναι μεταπωλητές που διαθέτουν μια μοναδική γκάμα προϊόντος συγκεκριμένου κατασκευαστή, προσφέρουν όμως μεγάλο εύρος αυτής της γκάμας και εξειδικευμένη πληροφόρηση. Το ερώτημα που τίθεται από τον Friedman *et.al.* (2011) είναι το κατά πόσον ο πελάτης αντιλαμβάνεται την εξειδίκευση και αν ναι, πως σχετίζεται με την ικανοποίησή του και το μερίδιο του γενικού εξόδου που προτίθεται να διαθέσει. Τα ευρήματα των Reynolds και Beatty (1999) υποστηρίζουν πως τα εξειδικευμένα καταστήματα προωθούν καλύτερες, πιο συνειδητοποιημένες αγορές, και αποφεύγονται οι επιστροφές και η δυσαρέσκεια. Επίσης η επιτυχής αγορά δημιουργεί θετική σχέση με τον πωλητή και αυξάνει την γενικότερη ικανοποίηση του πελάτη. Όπως επιπλέον υποστηρίζουν οι Seiders *et.al.* (2005) τα εξειδικευμένα καταστήματα βοηθούν τους πελάτες τους σε σχέση με τον κόπο και χρόνο που απαιτείται για την αγορά. Άρα η ικανοποίηση του πελάτη των εξειδικευμένων καταστημάτων σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη από αυτόν εξειδίκευση.

Η επιστροφή στο ίδιο κατάστημα για αγορά είναι μια συνήθης στρατηγική αποφυγής ρίσκου από τον πελάτη (Mitchell και Prince 1993). Συνεπώς, τα εξειδικευμένα καταστήματα απολαμβάνουν θετικής σχέσης με την πρόθεση των πελατών τους να επαναλάβουν τις αγορές τους, εξαιτίας της ειδίκευσης που προσφέρουν.

Τέλος, οι πελάτες, πάντα σύμφωνα με τον Friedman *et.al.* (2011), προτίθενται να ξοδέψουν μεγαλύτερο μέρος του διαθέσιμου, για τις συγκεκριμένες αγορές, εισοδήματος τους σε αυτά τα καταστήματα αντιλαμβανόμενοι την εξειδίκευση και εξαργυρώνοντάς την.

3.4. Διαχείριση σχέσεων στο κανάλι διανομής

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε πως επηρεάζονται οι σχέσεις των μελών στο κανάλι διανομής από στρατηγικές αποφάσεις των κατασκευαστών. Ακόμη θα καταδειχθούν πιθανές αιτίες δημιουργίας διενέξεων και στρατηγικές αποφυγής τους. Τα σχέδια των συστημάτων διανομής από τους κατασκευαστές, οι πολιτικές διανομής και τα προγράμματα υποστήριξης των μεταπωλητών, έχουν μεγάλη επίδραση στο κατά πόσο θα υπάρξουν διενέξεις ή ομαλές συνεργασίες στη σχέση με τους ενδιάμεσους. Υπάρχει μια ποικιλία επιλογών ώστε οι διενέξεις να διατηρηθούν σε αποδεκτά επίπεδα και παρόλα αυτά να επιτυγχάνεται για τον κατασκευαστή, ανάπτυξη, κάλυψη της αγοράς και ευελιξία (Magrath και Hardy, 1987). Οι σχέσεις στα κανάλια διανομής δεν θα πρέπει να είναι χρονοβόρες, αδύναμες και με αντιπαραθέσεις (Donath, 1985).

Οι κατασκευαστές θα πρέπει να αναγνωρίζουν την επίδραση των διαφορετικών στρατηγικών διανομής στην προθυμία των ενδιάμεσων τους να είναι συνεργάσιμοι. Όταν έχει επιτευχθεί αυτό, τα προγράμματα υποστήριξης και οι συνεπείς πολιτικές θα εξασφαλίσουν ενθουσιώδη συνεργασία.

3.4.1. Στρατηγικές που δημιουργούν διενέξεις

Δεδομένου ότι οι αγορές υπαγορεύουν τις αλλαγές στα κανάλια, υπάρχουν στρατηγικές, που σχεδόν πάντα δημιουργούν διενέξεις μεταξύ των κατασκευαστών και των ενδιάμεσων, τέτοιες είναι οι παρακάτω (Pangrazio, 1984).

1. **Παράκαμψη των καναλιών.** Ο κατασκευαστής παρακάμπτει τους υφιστάμενους μεταπωλητές και κάνει άμεσες πωλήσεις είτε με κατάστημα λιανικής της εταιρείας είτε με outlet του εργοστασίου.
2. **Κορεσμός.** Ο κατασκευαστής ορίζει πολλούς μεταπωλητές και υπάρχει κορεσμός προσφοράς σε μια γεωγραφική περιοχή, ώστε κανείς τους δεν μπορεί να έχει κέρδη από το brand του κατασκευαστή.
3. **Πολλοί κρίκοι στην αλυσίδα.** Ο κατασκευαστής απαιτεί από τους μικρούς dealers να αγοράζουν από ένα κεντρικό διανομέα στην αλυσίδα διανομής, τον οποίο δεν βλέπουν σαν καλύτερό τους στις υπηρεσίες που απαιτούνται.
4. **Νέα κανάλια.** Ο κατασκευαστής ανοίγει ένα νέο μη παραδοσιακό κανάλι το οποίο τα υφιστάμενα μέλη αντιμετωπίζουν ως υποδεέστερο. Παρόλα αυτά όμως το νέο κανάλι απολαμβάνει την ίδια υποστήριξη με το υφιστάμενο.

5. **Εκπτώσεις.** Ο κατασκευαστής ενσωματώνει στο δίκτυο σαν μεταπωλητές, εκπτώτικα καταστήματα που ρίχνουν τις τιμές συστηματικά, όμως έτσι συμβιβάζει την ταυτότητα της μάρκας και ακυρώνει το positioning με αντάλλαγμα την ανάπτυξη πωλήσεων. Αυτή τελικά δεν επιτυγχάνεται.
6. **Ασυνέπεια.** Ο κατασκευαστής ακολουθεί αυθαίρετη και ιδιότροπη συμπεριφορά προς τους ενδιαμέσους. Στα μέλη του συστήματος διανομής, επικρατεί σύγχυση και αβεβαιότητα για τις πολιτικές διανομής της επιχείρησης καθώς τις χαρακτηρίζει ασυνέπεια.

3.4.2. Στρατηγικές που αποτρέπουν τις διενέξεις

Στρατηγικές που μπορούν να αμβλύνουν τις διενέξεις, που προκύπτουν από τις αλλαγές στα συστήματα διανομής, μεταξύ κατασκευαστών και ενδιαμέσων, είναι οι εξής:

1. **Η παράκαμψη των καναλιών** μπορεί να λειτουργήσει εάν στα μέλη καταστεί σαφής η βασική λογική της απευθείας πώλησης. Ο κατασκευαστής μπορεί να αποσαφηνίσει σε ποιους συγκεκριμένους λογαριασμούς θα πωλήσει απευθείας, να εφαρμόσει δηλαδή την τακτική που ορίζεται ως market partitioning.
2. Για τον **υπερκορεσμό** μπορεί ο κατασκευαστής να θεσπίσει γραμμές που θα ορίζουν το μέγιστο που θα μπορεί να πουλήσει κάποιος dealer ή να τον στρέψει προς διαφορετικές αγορές ώστε να μην συγκρούεται με τους άλλους μεταπωλητές.
3. **Οι πολλοί κρίκοι στην αλυσίδα** μπορούν αν αντιμετωπισθούν με το να τεθούν διαφορετικά περιθώρια κέρδους βασισμένα στην απόδοση του μέλους στις λειτουργίες του καναλιού και όχι στη θέση του στο σύστημα διανομής.
4. **Τα νέα κανάλια** μπορούν να αντιμετωπιστούν με το να δώσει ο κατασκευαστής περιορισμένη παλέτα των προϊόντων (είδος, χρώματα και επιλογές) και λιγότερες ενέργειες υποστήριξης για να το διαφοροποιήσει από τα υφιστάμενα μέλη που ήδη λειτουργούν.
5. **Τα εκπτώτικα καταστήματα** θα πρέπει να αντιμετωπισθούν από τον κατασκευαστή με διάθεση συγκεκριμένων, αποκλειστικών προϊόντων που θα συνάδουν με την πολιτική του για τις τιμές.
6. Η **ασυνέπεια** στο σύστημα διανομής μπορεί να επιλυθεί μόνο εάν ο κατασκευαστής καθιερώσει θεμελιώδεις अपαράβατους κανόνες και τους εφαρμόζει με πλήρη ακεραιότητα.

Συμπερασματικά, η συνεργασία είναι η πιο συχνά παρατηρούμενη τακτική συμπεριφοράς στα συστήματα διανομής. Τα κανάλια marketing φαίνεται να μην μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά χωρίς τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη. Παρατηρείται πως η συνεργασία είναι πρωτίστως εφαρμοζόμενη και επικρατής στο κομμάτι της φυσικής διανομής. Αυτό συμβαίνει επειδή αυτή σαν διαδικασία διαχωρίζεται καθαρά και δεν υπάρχουν διενέξεις, σε σχέση με τις λειτουργίες των συνδιαλλαγών στο κανάλι όπου οι πιθανές διενέξεις είναι πολυπληθέστερες.

Ο Palamountain (1955) στο έργο του για τον ανταγωνισμό στα συστήματα διανομής ταυτοποίησε τρία είδη ανταγωνισμού στο σύστημα διανομής: το οριζόντιο, το κάθετο και το *intertype*. Σε αυτά ο McCammon (1965) προσέθεσε ένα τέταρτο. Οι περισσότερες προσεγγίσεις στη βιβλιογραφία των διενέξεων στα συστήματα διανομής τείνουν να ακολουθούν αυτή τη δομή ταξινόμησης. Η αναδιατύπωση της προσέγγισης αυτής από τον Sims *et.al.* (1977) μας δίδει τα παρακάτω.

- *Horizontal co-operation*. Συνεργασία ανάμεσα σε μέλη του συστήματος του ίδιου τύπου, π.χ. μεταξύ λιανοπωλητών.
- *Intertype co-operation*. Συνεργασία μεταξύ μελών του συστήματος, διαφορετικού τύπου αλλά στο ίδιο επίπεδο μέσα στο κανάλι, π.χ. καταστήματα discount σε συνεργασία με πολυκαταστήματα.
- *Vertical co-operation*. Συνεργασία μεταξύ μελών που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο, π.χ. κατασκευαστές με χονδρεμπόρους.
- *Channel system co-operation*. Συνεργασία μεταξύ συστημάτων διανομής, στην οποία ένα σύστημα για κάποιο προϊόν συνεργάζεται με ένα άλλο σύστημα για ένα δεύτερο προϊόν.

Ένα άλλο πεδίο πέραν τη συνεργασίας, η δέσμευση, απασχόλησε την ερευνητική βιβλιογραφία των συστημάτων διανομής και των σχέσεων μέσα σε αυτά. Η έρευνα στην οργανωσιακή δέσμευση έδωσε έμφαση περισσότερο σε αυτήν της επιρροής (*affective*) (Porter *et.al.*, 1974) και της συμπεριφοριστικής (*behavioural*) (Becker, 1960) άποψης της δέσμευσης. Η οργανωσιακή δέσμευση (*commitment*) εξετάστηκε σε έκταση στο παρελθόν, όμως η δέσμευση των σχέσεων των εταιρειών στο σύστημα διανομής δεν έτυχε ερευνητικής προσοχής παρά πρόσφατα. Οι Anderson και Weitz (1992) υποστηρίζουν πως η ουσία της δέσμευσης είναι η σταθερότητα και η προθυμία για θυσίες. Οι Morgan και Hunt (1994, σ.24) υποστηρίζουν πως η δέσμευση είναι ένα

από τα θεμελιώδη στοιχεία των σχέσεων στο marketing και την ορίζουν σαν "μια συνδιαλλαγή όπου τα μέρη θεωρούν πως μια διαρκής σχέση είναι τόσο σημαντική ώστε να εξασφαλίζουν μέγιστη προσπάθεια για να τη διατηρήσουν". Επίσης η δέσμευση χαρακτηρίζεται από αμοιβαιότητα και αφοσίωση, εμπιστοσύνη και αναγνώριση της αλληλεξάρτησης (Gundlach *et al.*, 1995).

Ακολουθώντας τα παραπάνω, ορίζεται η διεπιχειρησιακή δέσμευση, ως η δέσμευση κατά την οποία δυο οργανισμοί (επιχειρήσεις) είναι στενά συνδεδεμένοι μεταξύ τους σε σταθερή βάση (Kim και Frazier, 1996).

Οι ίδιοι καταλήγουν πως το υψηλό επίπεδο διεπιχειρησιακής δέσμευσης είναι αποτελεσματικό με διαφορετικό τρόπο στα διαφορετικά πλαίσια συστημάτων διανομής. Συγκεκριμένα, τα μέλη του συστήματος θα επωφεληθούν κατά το μέγιστο, διατηρώντας υψηλή διεπιχειρησιακή δέσμευση, όταν οι ενδιαμέσοι συνεισφέρουν σημαντικά στην αναβάθμιση, ενίσχυση του προϊόντος καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας διανομής του. Επίσης η αντικατάσταση τέτοιων ενδιάμεσων καθίσταται δύσκολη εξαιτίας της συγκέντρωσης της διαφοροποίησης και κοινωνικών αξιών. Τέλος η ανάγκη για υψηλή διεπιχειρησιακή δέσμευση θα είναι μεγαλύτερη όταν το κανάλι αντιμετωπίζει αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθότι τα μέλη μπορούν να επωφεληθούν αμοιβαία προκειμένου να το αντιμετωπίσουν.

Κεφάλαιο 4^ο: Μελέτες περιπτώσεων

Σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθενται, περιπτώσεις από τη διεθνή επιχειρηματική σκηνή, όπου οι αποφάσεις επάνω στο σύστημα διανομής επηρέασαν ποικιλοτρόπως τις εμπλεκόμενες κατασκευάστριες εταιρείες και τους ενδιαμέσους τους. Επίσης, μια ανακοίνωση από κατασκευάστρια ηλεκτρικών συσκευών σε σχέση με την αλλαγή του συστήματος διανομής της καθώς και την περιγραφή αυτού και των λειτουργιών που απαιτήθηκαν για την υλοποίησή του.

Case 1

Αρκετά χρόνια αφού αποφάσισε να επιτρέψει στην Sears and J.C. Penney να πουλά την κατοχυρωμένη μάρκα της, Levi jeans, η Levi Strauss προσπαθούσε να βελτιώσει τις κουρελιασμένες σχέσεις της με τους 12000 μικρούς λιανοπωλητές, οι οποίοι κάποτε είχαν την αποκλειστικότητα με τις μάρκες της. Το 1986 αυτοί οι λιανοπωλητές ήταν ακόμη δυσαρεστημένοι για αυτή την απόφαση που είχε πάρει η Levi Strauss πέντε χρόνια νωρίτερα, (Forbes, 1986, σ.95).

Case 2

Η Porche οπισθοχώρησε από το πλάνο της να εγκαταλείψει τους εμπόρους franchising στις ΗΠΑ, αφού μήνυσαν την εταιρία 323 έμποροι (το 80% των franchisees) για ζημίες. Η Porche θέλησε να μετατρέψει τους εμπόρους (dealers) σε συνεργάτες που θα τους έδινε μόνο προμήθεια επί των πωλήσεων ενώ ταυτόχρονα έστηνε 40 σημεία -κέντρα πώλησης και service κάτω από τη δική της ιδιοκτησία στις ΗΠΑ. Οι πρώην συνεργάτες της, έμποροι, που τώρα μετατράπηκαν σε agents θα έστελναν του πελάτες σε αυτά τα κέντρα – σημεία πώλησης, και για το λόγο αυτό δεν θα είχαν καμία ευθύνη-εμπλοκή-μεσολάβηση στην πώληση και την παροχή υπηρεσιών service στα οχήματα της Porche (Fortune, 1984, σ.63-64).

Case 3

Οι συνεργάτες franchise της Taco Bell διαμαρτυρήθηκαν έντονα για τον ανταγωνισμό που δημιουργήθηκε από τα νέα εκπωτικά καταστήματα της εταιρίας. Τα παράπονα αυτά προέκυψαν από την απόκτηση και την μετατροπή των Pup n'Taco drive up καταστημάτων σε ιδιόκτητα εκπωτικά καταστήματα της εταιρίας στο Los Angeles, (Nation's Restaurant, 1986, σ.1,125).

Case 4

Η Kroy Inc, κατασκευάστρια γραφομηχανών, αποφάσισε να εγκαταλείψει τους 1000 ανεξάρτητους εμπόρους που συνεργαζόταν για να διαθέσει άμεσα η ίδια τα προϊόντα, μέσα από δικά της υποκαταστήματα. Ενοχλημένοι από το γεγονός ότι παραγκωνίστηκαν από την εταιρία, οι πρώην συνεργάτες της Kroy Inc., βρήκαν ανταγωνιστικά προϊόντα και πολέμησαν εμπορικά την μέχρι τότε προμηθευτριά τους. Τελικά η Kroy Inc. αναγκάστηκε να εγκαταλείψει την απευθείας πώληση καθώς αποδείχθηκε ασύμφορη. Η Kroy Inc. επέστρεψε σε πολλούς από τους παλαιούς της συνεργάτες – εμπόρους ζητώντας τους να τη συγχωρέσουν και να ξεχάσουν την συμπεριφορά της .Ωστόσο, λιγότεροι από τους μισούς το έπραξαν, (Forbes, 1986, σ.64,68).

Case 5

Η εταιρία IBM ανακοίνωσε ότι δεν θα εξουσιοδοτούσε περισσότερους από 2500 εμπόρους για τους μικροϋπολογιστές της φοβούμενη ότι μεγαλύτερος αριθμός θα οδηγούσε υπερκορεσμό στη διάθεση των προϊόντων της. Επίσης, η IBM πούλησε όλα τα καταστήματα λιανικής της, εκτός από τρία, στην εταιρία Nynex Business Information Systems της Νέας Υόρκης. Αυτό ήταν μια καλή είδηση για το η εναπομείναντες συνεργάτες-εμπόρους στο δίκτυο της IBM καθώς δεν θα ανταγωνίζονταν τα ιδιόκτητα καταστήματα της IBM ούτε τόσους άλλους εμπόρους - συνεργάτες, εξουσιοδοτημένους να πωλούν προϊόντα της IBM. Όμως αυτή η κίνηση ήταν αρνητική για τους συνεργάτες που θα έχαναν τη συνεργασία με το δίκτυο της IBM. (Bertrand, 1986).

TORONTO, – Σεπτέμβριος 22, 2008 – "Η MIELE Καναδά Ltd, η κατασκευάστρια των εξαιρετικών, ανωτάτου τεχνικού επιπέδου ηλεκτρικών συσκευών, σήμερα αποκάλυψε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο θα αλλάξει δραματικά τον τρόπο με τον οποίο η κατασκευάστρια των συσκευών θα αλληλεπιδρά με τους καταναλωτές και τους λιανοπωλητές.

Το πρώτο στο είδος του στον Καναδά- και στην βιομηχανία(κλάδο) ηλεκτρικών συσκευών- μοναδικό σύστημα MCA, Miele Chartered Agents (ειδική σύμβαση αντιπροσώπευσης της MIELE) εστιάζει στην παροχή της βέλτιστης δυνατής καταναλωτικής εμπειρίας παρέχοντας, απευθείας η ίδια, όλες τις υπηρεσίες από την πληρωμή και την παράδοση μέχρι την εγκατάσταση και την τεχνική εξυπηρέτηση.

‘Η MIELE κάνει ένα παράτολμο εγχείρημα να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο πωλούνται οι ηλεκτρικές συσκευές στον Καναδά.’ Είπε ο Jan Heck, πρόεδρος της Miele Καναδά ΕΠΕ. ‘Το μοντέλο του MCA μας φέρνει πιο κοντά στους πελάτες μας και διασφαλίζει ότι οι Καναδοί θα λαμβάνουν συνεπή επικοινωνία, ποιότητα τεχνικών υπηρεσιών και δίκαιη-τίμια τιμολόγηση απευθείας από τη MIELE. Ως μια εταιρία εξαιρετικά ποιοτική που αποτελεί σημείο αναφοράς, είναι πολύ σημαντικό να έχουμε τον απόλυτο έλεγχο όλων των διαδικασιών που έχουν να κάνουν με τον καταναλωτή.’

Σε αυτό το νέο μοντέλο, οι λιανοπωλητές μετατρέπονται σε εξουσιοδοτημένους agents με ειδική σύμβαση και αφήνουν τον κατασκευαστή να χειρίζεται κάθε διαδικασία που έχει σχέση με τον καταναλωτή, από τη στιγμή που αγοράζεται η συσκευή και για όλη τη μακρά διάρκεια ζωής της. ‘Το να έχεις τη δυνατότητα να επικοινωνείς υπεύθυνα και να αλληλεπιδράς απευθείας με τους πελάτες είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για μια εταιρία, κάτι το οποίο τώρα θα μπορούμε να κάνουμε για να εδραιώσουμε το όνομα MIELE στον Καναδά τόσο για εμάς όσο και για τους συνεργάτες μας MCA.’ εξηγεί ο διευθυντής Μάρκετινγκ της Miele Καναδά ΕΠΕ.

Για να διασφαλίσουν μια συνεπή εικόνα της εταιρίας, τα ειδικά MIELE καταστήματα θα προβληθούν από όλους τους εμπορικούς αντιπροσώπους (agents) στον Καναδά. Παράλληλα με την εκπαίδευση για το προϊόν οι λιανοπωλητές θα ενημερώνουν τώρα τους πελάτες – καταναλωτές για το νέο μοντέλο MCA καθώς και για τη διαδικασία παραγγελιών πώλησης μέσω του ηλεκτρονικού διαδικτυακού συστήματος της κατασκευάστριας (προμηθεύτριας) εταιρίας. Από εκεί η MIELE θα επικοινωνεί με τον καταναλωτή εντός 24 ωρών, για να επιβεβαιώσει την παραγγελία, να απαντήσει σε τυχόν ερωτήματα και να κανονίσει την παράδοση και την εγκατάσταση του προϊόντος.

‘Είμαστε η μόνη εταιρία στον Καναδά με το δικό μας τμήμα τεχνικής εξυπηρέτησης.’ συμπληρώνει ο κος Heck. Κάθε μία συσκευή παραδίδεται από ειδικά φορητά της εταιρίας και εγκαθίσταται από μια πλήρως αφοσιωμένη τεχνική ομάδα της MIELE. Επιπρόσθετα, ο κατασκευαστής δημιούργησε ένα κέντρο επικοινωνίας, εθνικής εμβέλειας με έδρα το Τορόντο, το οποίο εξόπλισε με δίγλωσσους υπαλλήλους οι οποίοι θα είναι διαθέσιμοι να απαντήσουν και να διαχειριστούν με επιδεξιότητα κάθε απορία και αίτημα του πελάτη 7 ημέρες την εβδομάδα, από τις 09:00 πμ έως τις 12:00 πμ.

Επίσης οι συνεργάτες λιανικής δεν θα επιβαρύνονται πλέον με το θέμα των απογραφών και της διαθεσιμότητας των προϊόντων καθώς η MIELE άνοιξε τρεις νέες αποθήκες (στο Vancouver, Calgary και στο Montreal) και προσέλαβε και μια ομάδα για να υποστηρίξει αυτό το νέο σύστημα(εγχείρημα).

Ένας μακροχρόνιος συνεργάτης της MIELE, η Carlan Appliances είναι θερμός υποστηρικτής αυτού του νέου μοντέλου διανομής. Όπως χαρακτηριστικά τοποθετήθηκε ο γενικός Διευθυντής της Εταιρίας Robert Carlan: ‘Αυτό είναι ένα καινοτόμο πρόγραμμα που ταιριάζει απόλυτα στην καινοτομία των ηλεκτρικών συσκευών της MIELE.’

Για τον Carlan, το σύστημα MCA θα επιτρέψει στην ομάδα πωλήσεων του να διοχετεύσει όλη την ενέργεια και την προσπάθεια του σε αυτό που κάνει καλύτερα- να πληροφορεί τους πελάτες για τα πλεονεκτήματα και τα χαρακτηριστικά των συσκευών MIELE. ‘Ο καταναλωτής θα εκτιμήσει την συνέπεια της MIELE αγοράς του καθώς η κατασκευάστρια εταιρία παρέχει την ίδια ποιότητα τόσο στα προϊόντας της όσο και στην παράδοση, την εγκατάσταση και την παροχή τεχνικών υπηρεσιών.’

‘Αυτό παρέχει στον καταναλωτή συνοχή (συνέπεια- ίδια αντιμετώπιση) από κατάσταση σε κατάσταση’ συμπληρώνει ο Carlan. ‘Ουσιαστικά, αυτό το νέο σύστημα θα συνεχίσει πραγματικά να προβάλλει (θεωρεί, τοποθετεί) τη MIELE σαν πρωτοπόρα βιομηχανία στον κλάδο της και θα εδραιώσει τη θέση της στην αγορά.’

Για να προωθήσει το λανσάρισμα του MCA στον Καναδά, η MIELE προσφέρει τη μεγαλύτερη προωθητική καμπάνια στη βιομηχανία των ηλεκτρικών συσκευών, με την παγκοσμίως πρώτη 10ετή εργοστασιακή εγγύηση για τα πλυντήρια ρούχων της MIELE καθώς και 5ετή εργοστασιακή εγγύηση σε όλες τις εντοιχιζόμενες συσκευές της κουζίνας, συμπεριλαμβανομένων και των πλυντηρίων πιάτων, μέχρι την 31 Δεκεμβρίου 2008.

Το μοντέλο του MCA εκφράζει την πρωτοπορία και τη φιλοσοφία της εταιρίας MIELE η οποία στοχεύει στο ‘Immer Besser’ (πάντα καλύτερα) είπε ο Heck. ‘Είμαστε οι πρώτοι στον Καναδά οι οποίοι πιάσαμε τον κλάδο πώλησης ηλεκτρικών συσκευών να επικεντρωθεί στον καταναλωτή και να του προσφέρει την καλύτερη ποιότητα, τεχνική εξυπηρέτηση, παράδοση και εγγύηση στο χώρο.’ (http://www.homegoodsonline.ca - December 18, 2008).

Κεφάλαιο 5^ο: Συνεντεύξεις

Σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθενται εν συντομία τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, των συνεντεύξεων που διεξήχθησαν στα τρία στελέχη του κλάδου που εξετάζουμε. Αυτοί είναι, όπως ετέθη και στην μεθοδολογία της έρευνας (βλ. κεφ.2), ο Γενικός Διευθυντής θυγατρικής εταιρείας κατασκευαστικού οίκου του εξωτερικού, στις ηλεκτρικές συσκευές, στο εξής αναφερόμενος για λόγους συντομίας A1, ο Διευθυντής πωλήσεων της ίδιας εταιρείας (A2) και ένας ενδιάμεσος στο κανάλι διανομής αυτής της εταιρείας, ο οποίος είναι αντιπρόσωπος, κάθετα ολοκληρωμένος ως προς την εταιρεία που αντιπροσωπεύει (A3).

Σημειωτέον, ότι εδώ θα παρατεθούν οι απόψεις τους επάνω στις ερωτήσεις της συνέντευξης, εν συντομία καθώς παρατίθενται σε περισσότερη λεπτομέρεια και σε αντιπαραβολή στο κεφάλαιο της συζήτησης των αποτελεσμάτων. Ακόμη θα πρέπει να σημειωθεί πως οι απόψεις τους αφορούν μεν την εταιρεία και τους πελάτες τους, ως μέρη όμως του κλάδου που εξετάζουμε.

Επίσης παρατίθεται στο παράρτημα δημοσιευμένη πλήρης συνέντευξη του Jeff Heck, CEO της Miele Canada, θυγατρικής της κατασκευάστριας ηλεκτρικών συσκευών Miele GmbH στη Γερμανία, σε σχέση με τον επανασχεδιασμό του συστήματος διανομής που προέβη η εταιρεία του στον Καναδά.

Η συνέντευξη και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται επάνω στους τέσσερις πυλώνες στους οποίους στηρίζεται και όλη η έρευνα.

5.1. Δομή καναλιού

A1: Η δομή που επιλέγει η εταιρεία είναι ένα υβριδικό κανάλι, με όσο το δυνατό λιγότερους συνεργάτες ενδιάμεσους, υψηλών προδιαγραφών και δέσμευσης με την εταιρεία. Οραματίζεται ένα απευθείας δίκτυο με agents αποκλειστικής διάθεσης των προϊόντων της εταιρείας.

A2: Σε προέκταση των παραπάνω, η στρατηγική multichannel είναι η ενδεδειγμένη και μάλιστα προεκτεινόμενη και σε εναλλακτικό δίκτυο με αποκλειστικούς συνεργάτες. Θεωρεί πως είναι επί του παρόντος ορθή η διατήρηση του υφιστάμενου δικτύου ίσως μειωμένου, απαλλαγμένου από τους μη συνεργάσιμους και εξελίξιμους ενδιάμεσους.

Χαρακτηρίζει την αγορά της χώρας ανατολικού τύπου με πεπατημένες και κεκτημένα των ενδιαμέσων που ισχυροποιούνται από τις άλλες εταιρείες του κλάδου.

A3: Θα πρέπει να δοθεί βάση στο υπάρχον δίκτυο διανομής, να επιλυθούν οι διενέξεις που ταλαιπωρούν την εταιρεία και εάν αποφασιστεί αλλαγή δομής από την εταιρεία, να είναι αυτή καθολική συνεπής και δίκαιη για όλους τους ενδιαμέσους, ισχυρούς και μη.

5.2. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

A1: Θεωρεί πως πρέπει να καταστεί σαφές στους συνεργάτες σήμερα, πως τα κριτήρια συμμετοχής στην οικογένεια της εταιρείας είναι πλέον διαφορετικά, αλλάζει η δομή της εταιρείας σε σχέση με τη διανομή και πως μόνο αυτοί που συμπλέουν με τα νέα δεδομένα θα μπορούν να συνεχίσουν να είναι συνεργάτες. Αυτό σημαίνει πως με τους νέους παράγοντες, οι παραμένοντες θα είναι ωφελημένοι.

A2: Τίθενται αυστηρότεροι κανόνες για τη νέα δομή, που θα υπαγορεύονται από την απόδοση, την συνέπεια, την κοινή εικόνα και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την καθετοποίηση, σταδιακά έως κάποιο βαθμό και τελικά πλήρης, με αφομοίωση των ενδιαμέσων. Η μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης του δικτύου έναντι της εταιρείας αλλά και γενικά ως πρακτική θεωρείται στόχος.

A3: Αυτά που συμβαίνουν στο σύστημα διανομής σήμερα οφείλονται στην ύφεση και η εταιρεία αναζητά τρόπους να μειώσει τις απώλειές της μέσω των ενδιαμέσων μελών. Τα νέα κριτήρια, στη νέα δομή διανομής δεν είναι παρά καπήλευση της συνεργασίας και θα καταλήξει σε άσχημα αποτελέσματα τόσο για τους ενδιαμέσους αλλά το κυριότερο για την εταιρεία.

5.3. Συμπεριφορά καταναλωτή

A1: Θεωρεί πως η συμπεριφορά του καταναλωτή στον κλάδο λειτουργεί καθοδηγούμενα και πως ο πελάτης θα εκπαιδευτεί στις αλλαγές της εταιρείας και θα ανταποκριθεί σχεδόν άμεσα. Άλλωστε τα πλάνα του επανασχεδιασμού προβλέπει περισσότερη καθετοποίηση, άρα εξειδίκευση και αυτό ο καταναλωτής το εκτιμά.

A2: Είναι πιο σκεπτικός με την αποδοχή του πλάνου και πως θα επηρεάσει αυτό τον κύκλο των εργασιών από πλευράς αποδοτικότητας, αυτό όμως βραχυπρόθεσμα γιατί

μεσοπρόθεσμα το σύστημα θα πετύχει και θα αποδώσει πιο ικανοποιημένους πελάτες από ότι σήμερα. Ίσως λιγότερους αλλά πιο συνειδητοποιημένους για το προϊόν.

A3: Θεωρεί πως ο πελάτης εκπαιδεύεται αλλά αυτό θέλει χρόνο. Εν τω μεταξύ θα χαθεί μερίδιο αγοράς που δύσκολα θα ανακτήσει η εταιρεία χωρίς τη βοήθεια των ενδιαμέσων. Αυτοί άλλωστε καθοδηγούν τον καταναλωτή.

5.4. Διαχείριση σχέσεων στο σύστημα διανομής

A1: Θεωρεί πως εάν η εταιρεία επικοινωνήσει σωστά τα σχέδιά της για τη νέα δομή, θα λείψουν οι διενέξεις. Μπορεί να λειτουργήσει σε αυτό το στάδιο το αποκλειστικό της δίκτυο παράλληλα με το υπάρχον, χωρίς να θεωρεί ότι δρα ανταγωνιστικά. Επίσης καθώς η εταιρεία ήταν πάντα συνεπής με τους συνεργάτες της δεν βρίσκει το λόγο να διαρραγούν οι σχέσεις της με το παραδοσιακό δίκτυο. Ακόμη και στην περίπτωση της διακοπής συνεργασίας αυτό θα γίνει χωρίς να βληθούν τα συμφέροντα της εταιρείας.

A2: Το πλαίσιο και το βαθμό δέσμευσης της εταιρείας με τους συνεργάτες τα επιλέγει η ίδια η εταιρεία. Εάν αυτό αποτελεί αιτία διένεξης τότε δεν τίθεται ζήτημα συνεργασίας. Η εταιρεία θα συνεργαστεί με όλους όσους είναι στενά δεσμευμένοι με τον κοινό σκοπό και για κοινά οφέλη. Δεν θεωρεί πως το νέο κανάλι ακόμα και στην υβριδική του μορφή θα δρα ανταγωνιστικά με τους υφιστάμενους ενδιαμέσους και πως η εταιρεία κάνει στροφή προς τη λιανική με ότι συνεπάγεται αυτό. Στο τέλος όλοι προσπαθούμε να εξυπηρετήσουμε τον καταναλωτή.

A3: Ανησυχεί για την εξέλιξη των σχέσεων στο κανάλι και μάλιστα τα πρώτα δείγματα άρχισαν να φαίνονται από την πρώτη κίνηση, της απευθείας λιανικής πώλησης από την ίδια τη θυγατρική. Η στρατηγική άμβλυνσης των διενέξεων με την επικοινωνία δεν αποδίδει και θεωρεί πως η στροφή της εταιρείας προς τη λιανική είναι πράξη ανταγωνισμού προς το δίκτυο. Αμέσως δίνει αφορμή στους υφιστάμενους ενδιαμέσους, ειδικά σε όσους είναι χαλαρά συνδεδεμένοι με την εταιρεία, την από πλευράς τους μη τήρηση των δεσμεύσεων που έχουν αναλάβει. Κρίνει πως στη διάρκεια της ύφεσης δεν θα έπρεπε να γίνονται τέτοιου είδους εγχειρήματα.

Κεφάλαιο 6^ο: Συζήτηση αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα

Στη συζήτηση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας θα λάβουμε υπόψη τη δομή της μεθοδολογίας που ακολουθήσαμε μέχρι τώρα. Συνεπώς θα ερμηνεύσουμε και αντιπαραβάλουμε τα όσα αναφέρει η σχετική βιβλιογραφία, με τις περιπτώσεις από την αγορά και τις συνεντεύξεις των στελεχών της αγοράς του κλάδου, πάνω στους τέσσερις βασικούς πυλώνες: τη δομή του συστήματος διανομής, τους παράγοντες που το διέπουν, τη επιρροή στη συμπεριφορά καταναλωτή της λειτουργίας του καναλιού διανομής και τις σχέσεις μεταξύ των μελών του καναλιού ως απόρροια των ενεργειών επιλογής ή επανασχεδιασμού του.

6.1.Δομή καναλιού

Καταλήγοντας πως απαραίτητη για την εξεύρεση της ενδεδειγμένης μορφής συστήματος διανομής είναι η ύπαρξη συγκεκριμένης, κατά το δυνατό, τοπολογίας (Kim και Frazier, 1996). Διατηρείται όμως το θεμελιώδες ερώτημα, άμεση ή έμμεση διανομή. Η απάντηση έχει να κάνει περισσότερο με την επιλεγμένη στρατηγική της εταιρείας και με το βαθμό δέσμευσης τον οποίο επιδιώκει και μπορεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς (Stern και El-Ansary, 1992). Οι περιπτώσεις των εταιρειών που εξετάσαμε αφορούσαν διαφορετικές δομές και βαθμούς δέσμευσης, που όμως εν τέλει απέρριψαν την αλλαγή στο κανάλι. Οι συμμετέχοντες την συνέντευξη, ως εκπρόσωποι του εξεταζόμενου κλάδου, θεωρούν πως οι πιέσεις για αλλαγή του συστήματος διανομής είναι τώρα παρά ποτέ περισσότερο μεγάλες. Υπό αυτή την πίεση, η αλλαγή δομής είναι επιβεβλημένη, λαμβάνονται κατά την κρίση τους υπόψη ως επί το πλείστον οι περιβαλλοντικοί παράγοντες και προτείνεται η αλλαγή με κάθε κόστος στις σχέσεις των μελών. Ο A3, ως μέλος του καναλιού με την ιδιότητα του κάθετα ολοκληρωμένου ενδιαμέσου, είναι σκεπτικός και θεωρεί πως η δομή πρέπει να είναι πιο ανεξάρτητη και στηριζόμενη σε οργανισμούς σαν τη δική του εταιρεία. Η υπάρχουσα δομή στον κλάδο θα χαρακτηριζόταν πολυκαναλική, με μερικές εταιρείες προμηθευτές να εξαιρούνται. Οι πιέσεις όμως για αλλαγή, όπως τις διατύπωσαν οι Anderson *et.al.* (1997) και συμφωνούν οι A1, A2 και A3 οδηγούν στην απόφαση για μια συχνότερη αν όχι ταχύτερη, επαναξιολόγηση του συστήματος διανομής από τη δομή και προς τα κάτω (Anderson και Weitz, 1989; Kale, 1986). Ο βαθμός της δέσμευσης και το positioning του προϊόντος (Zhao *et.al.*, 2009), αποτελούν για τους A1 και A2 τον κυριότερο

παράγοντα επιλογής δομής καναλιού παρά του ότι αποδεικνύεται στην παρούσα έρευνα πως το ζήτημα δεν είναι τόσο απλό.

Αναγνωρίζεται βέβαια από όλους η σημασία της δομής του συστήματος και η ύπαρξη τοπολογίας, ως προεξάρχουσα για οποιαδήποτε ενέργεια, όμως στην πράξη οι εταιρείες παίρνουν αποφάσεις για το ζήτημα με λιγότερο διεξοδικές διαδικασίες. Τελικά, μια multichannel στρατηγική για το κλάδο θεωρείται η ενδεδειγμένη από όλους, πολύ επιφανειακά όμως καθώς μια τέτοια στρατηγική βρίθκει από υβριδικές λύσεις, ανάλογα με πολλούς παράγοντες εξίσου σημαντικούς. Ο στόχος του Svensson (2005) σχετικά με την ζωτικότητα της έννοιας του marketing και την πελατοκεντρική προσέγγιση, δείχνει να απέχει ακόμη.

6.2. Παράγοντες επιτυχίας

Η περαιτέρω συζήτηση, σε συνέχεια της δομής, επικεντρώνεται στο ερώτημα, υπό ποιες προϋποθέσεις, τι θα κρίνει την ενδεδειγμένη λύση για τον κλάδο στο θέμα της διανομής. Οι A1 και A2 υποστήριζαν περισσότερο τους παράγοντες που αφορούν την εταιρεία ενδογενώς (δέσμευση, positioning, τιμολογιακή πολιτική, TCE και συνέπεια εικόνας στον καταναλωτή). Συμπεριλαμβανομένων αυτών όμως, η παρούσα έρευνα καταδεικνύει και πλειάδα άλλων, με κυριότερους τους περιβαλλοντικούς παράγοντες της αγοράς, (Achrol και Stern, 1988; Williamson, 1979). Η αποδοτικότητα του καναλιού από πλευράς TCE καθώς και η αποτελεσματικότητα, εξετάστηκαν εδώ από τους Aulakh και Kotabe (1997). Σε σύμφωνη γνώμη με αυτούς, από την πλευρά των προμηθευτών, οι A1 και A2, θεωρούν πως επίσης σημαντικό ρόλο στους παράγοντες επιλογής παίζει η αύξηση της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος στη διαδρομή προς τα κάτω, όπως υποστήριζε και ο Rosenbloom (1991). Προς αυτή την κατεύθυνση, οι A1 και A2 υποστηρίζουν την ενίσχυση της απευθείας πώλησης, χωρίς όμως να συμερίζονται τον παράγοντα replaceability όπως τον έθεσε ο Brown *et.al.* (1983), και αφορά παράγοντα των ενδιαμέσων. Αυτόν θεωρεί ο A3 ως κρίσιμο, καθώς αποτελεί ενδιάμεσο στο κανάλι της εταιρείας που αντιπροσωπεύει κάθετα, και γνωρίζει πως το κόστος εναλλαγής του για το προμηθευτή θα είναι μεγάλο, ενώ για τον ίδιο μικρότερο. Αυτό βέβαια θα επηρεάσει αρνητικά το ζήτημα της διεπιχειρησιακής δέσμευσης, στις σχέσεις του συστήματος που θα δούμε παρακάτω.

Επίσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 1 του παραρτήματος, καταδεικνύεται από τους Aulakh και Kotabe (1997) και αποτελεί συμπέρασμα της έρευνας των Krafft *et.al.* (2004), πως σε εταιρείες του κλάδου σαν αυτή που στελεχώνουν οι A1 και A2 προτιμάται η αξιοποίηση κυρίως των TCE παραγόντων και ευνοεί συνήθως τις λύσεις προς άμεσα συστήματα διανομής. Η έρευνα λοιπόν του Krafft (2004) επιβεβαιώνει τη θέση των A1 και A2, ο οποίος όμως δεν ενστερνίζεται το εύρημα του, που υποστηρίζει πως απαιτείται μεγαλύτερη δύναμη πωλήσεων και γενικά αύξηση εξόδων του προμηθευτή και αρνητική σχέση με την περιβαλλοντική αβεβαιότητα.

Από πλευράς στρατηγικής της εταιρείας σε σχέση με τους παράγοντες που αφορούν τον ανταγωνισμό, οι A1 και A2 υποστηρίζουν πως η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης ποιότητας και είναι πρωταρχικός παράγοντας η μετάδοση και διατήρηση του image της εταιρείας, όπως το θέτουν και οι Slater και Olson (2000) και για αυτό υποστηρίζουν πως η άμεση διανομή είναι ενδεδειγμένη. Ακριβώς όμως έτσι, έρχονται σε αντίθεση με τους Baligh και Richartz (1964) που υποστηρίζουν πως η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται με τους ενδιάμεσους στα κανάλια, όπως άλλωστε προτείνει και ο A3 .

6.3. Συμπεριφορά καταναλωτή

Οι Chuang και Dong (2009) υπέδειξαν πως υπάρχει άμεση σχέση επιρροής της συμπεριφοράς καταναλωτή στην επιλογή καναλιού από το οποίο θα εξυπηρετηθεί. Αυτό γίνεται κοινώς αποδεκτό, όμως οι μεταβλητές που ορίζουν αυτή την επίδραση, είναι αυτές που θα μας οδηγήσουν στο συμπέρασμα επιλογής καναλιού. Η ζήτηση και η πληροφορία του προϊόντος, άρα το πώς αυτά διατίθενται στον καταναλωτή (κανάλι διανομής), οδηγούν με θετική σχέση σε brand loyalty και store loyalty. Η διαφορά είναι πως οι A1 και A2 θεωρούν πως η ικανοποίηση των παραγόντων αυτών έρχεται με το άμεσο κανάλι, ενώ ο A3 με την παρουσία ενδιάμεσων, που όμως λειτουργούν υπό τις προϋποθέσεις του κατασκευαστή και ίσως καλύτερα.

Περαιτέρω ο Albesa (2007) και επάνω στο σύστημα ταξινόμησης των Black *et.al.* (2002) κατέδειξε πως ταξινομούνται οι προτιμήσεις των καταναλωτών σε σχέση με τα κανάλια που ενέχουν προσωπική επαφή και αυτά που δεν έχουν. Επίσης έδειξε ποιες ανάγκες του υποψήφιου αγοραστή καλύπτουν τα εναλλακτικά προτεινόμενα κανάλια.

Βέβαια εδώ η προσέγγιση αφορά τη σύγκριση των συμβατικών καναλιών διανομής με τα ηλεκτρονικά αντίστοιχα.

Μια αναγωγή στην περίπτωση του κλάδου των λευκών ηλεκτρικών συσκευών, ο οποίος στην ηλεκτρονική διανομή είναι άναρχος, μας λέει πως εκτιμάται ότι, και ανάλογα με το προϊόν και την αγορά, ο όγκος των πελατών του κλάδου στην αγορά προτιμά τα κανάλια προσωπικής επαφής. Συμφωνώντας με αυτό οι A1, A2 και A3 το προεκτείνουν προς την κατεύθυνση των specialty stores (Friedman et.al., 2011), και κρίνουν τη σχέση τους ως θετική στην επίδραση στη συμπεριφορά καταναλωτή. Αυτό ταυτίζεται με τα ευρήματα των Liao *et.al.* (1999) και Kumar και Venkatesan (2005), που καταλήγουν και στο γιατί οι καταναλωτές προτιμούν τα specialty stores.

Ο χρόνος και κόπος, η συνειδητοποιημένη αγορά, η μείωση των επιστροφών, η εξειδικευμένη πληροφορία, η πρόθεση επαναγοράς και διάθεσης του share of wallet, είναι μεταξύ άλλων, οι παράγοντες που σχετίζονται θετικά με την ύπαρξη specialty stores στο κανάλι και την επίδρασή τους στη συμπεριφορά καταναλωτή (Mitchell και Prince, 1993; Reynolds και Beatty, 1999). Οι A1, A2 και A3 συμφωνούν προς αυτή την κατεύθυνση με τη διαφορά πως οι δυο πρώτοι υποστηρίζουν την υπεροχή των ιδιόκτητων καταστημάτων του κατασκευαστή ενώ ο A3 πιστεύει στις συνεργασίες με ενδιαμέσους specialists.

6.4. Διαχείριση σχέσεων

Στον τομέα της διαχείρισης των σχέσεων, καταδείχθηκε σαφώς από τους, Magrath και Hardy (1987), πως οι διαχείριση των σχέσεων στο κανάλι δεν είναι καθόλου ήσσονος σημασίας, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε περιπέτειες ακόμη και πολύ μεγάλες εταιρείες (βλ. case 2). Οι μελέτες περιπτώσεων που παρατέθηκαν στο κεφ.4 αφορούν όλες στην αποτυχία διατήρησης σχέσεων ισορροπίας ανάμεσα στον κατασκευαστή και τον ενδιάμεσο.

Οι Magrath και Hardy (1987), παραθέτουν στρατηγικές όξυνσης και προτείνουν αντίστοιχες άμβλυνσης των διενέξεων ανάμεσα στα μέλη του συστήματος διανομής. Στον εξεταζόμενο κλάδο των λευκών ηλεκτρικών συσκευών, η πιο πιθανή από αυτές, σύμφωνα με τα στελέχη του κλάδου, είναι η ασυνέπεια, η μη τήρηση των συμφωνηθέντων εκατέρωθεν, ο υπερκορεσμός και το κυριότερο η παράκαμψη των καναλιών. Ειδικά το τελευταίο οι A1 και A2 το αντιμετωπίζουν ως αλλαγή στο

σύστημα διανομής, ενώ ο A3 ως παράκαμψη με τις ανάλογες συνέπειες διενέξης. Επίσης προτείνει πως αυτό θα είχε νόημα εφόσον συνέβαινε καθολικά στην αγορά της εταιρείας και όχι μεμονωμένα και ευκαιριακά.

Το συμπέρασμα είναι πως ακόμα και αυτές οι παρακάμψεις εάν ακολουθήσουν διεργασίες συνεπούς πολιτικής, επικοινωνίας και συνέπειας από την πλευρά των κατασκευαστών είναι πολύ πιθανότερο να μην δημιουργήσουν διενέξεις. Αυτό σύμφωνα με τον Simms (1977) επιτυγχάνεται με συνεργασία. Στην περίπτωση του κλάδου μας, και όπως την ταξινόμησε ο Simms (1977), με κάθετη συνεργασία. Οι A1 και A2 θεωρούν την κάθετη συνεργασία ως τη μόνη που υφίσταται, όσον αφορά τις διενέξεις.

Τέλος η διεπιχειρησιακή δέσμευση όπως την όρισαν οι Kim και Frazier (1996), είναι αυτή που συγκρατεί σε κάθε περίπτωση ένα κανάλι διανομής και μέσω αυτής αυξάνονται οι παράγοντες αποδοτικότητάς του, αμβλύνονται οι διενέξεις, αυξάνεται η προστιθέμενη αξία του προϊόντος κατά τη διακίνησή του και ακόμη αντιμετωπίζονται και οι περιβαλλοντικές αβεβαιότητες σύμφωνα με τους Morgan και Hunt (1994) και τους Gundlach *et.al.* (1995).

6.5. Περιορισμοί-Περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη για το κλάδο των λευκών ηλεκτρικών συσκευών στην Ελλάδα. Περιορίστηκε στις διεργασίες εκείνες που αφορούν τα συστήματα διανομής, όσον αφορά τη δομή τους, τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας επιλογής ή επανασχεδιασμού τους, την επίδραση αυτών στη συμπεριφορά καταναλωτή και την αντίστοιχη στις σχέσεις των μελών του συστήματος. Μια σχετικά μικρού εύρους αναγωγή των ευρημάτων της βιβλιογραφίας απαιτήθηκε, προσαρμοσμένη στις ιδιότητες των προϊόντων του κλάδου των λευκών ηλεκτρικών συσκευών. Επιχειρήσαμε αφενός να προσεγγίσουμε τόσο την αναγκαιότητα της μελέτης των συστημάτων διανομής όσο και την πολυπλοκότητα τους.

Συμπερασματικά, ίσως προκύπτει για τον ενδιαφερόμενο μελετητή ή στέλεχος τέτοιων επιχειρήσεων μια διερευνητική προσέγγιση της οποίας οι κανόνες και τα βήματα να βοηθούν προς μια πληρέστερη εικόνα των συστημάτων διανομής, των ιδιαιτεροτήτων τους και τους τρόπους καλύτερης διαχείρισής τους.

Η περαιτέρω έρευνα επάνω στο αντικείμενο της παρούσας, θα μπορούσε να κατευθυνθεί προς μια πρωτογενή σε βάθος έρευνα σε τελικούς καταναλωτές αλλά και μέλη του συστήματος καναλιού μιας δραστηριότητας και μάλιστα διαφορετικών βαθμίδων. Μια προσέγγιση των λιανοπωλητών ή των agents όλων των τύπων σε συνδυασμό με μια αντίστοιχη σε τελικούς καταναλωτές πιθανόν να εμπλουτίσει την παρούσα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Άρθρα

Achrol, R. and Stern, L.W. (1988), "Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.25, February, pp.36-50.

Alderson, W. (1950), "Marketing Efficiency and the Principle of Postponement", *Cost ami Profit Outlook*, Iss.3, September.

Anand, P. and Stern, L.W. (1986) "A sociopsychological explanation for why marketing channel members relinquish control", *Journal of Marketing Research*, November, Vol.22, No.4, pg.365.

Anand, S. and Cunnane, C. (2010), "Cross-Channel Strategies to Improve Business", *Dealerscope*, September, Vol.52, No.9, pg.70.

Anderson, E. (1985), "The salesperson as outside agent or employee: A transaction costs analysis", *Marketing Science*, 4(3), pp.234–254.

Anderson, E. and Weitz, B.A. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, February, pp.18-34.

Anderson E., Day G.S., Rangan V.K. (1997), "Strategic Channel Design", *Sloan Management Review*, Summer.

Anonymous (1986), "Taco Bell Franchisees Upset", *Nation's Restaurant*, April, Vol.14, pp.1-125.

Aulakh, P.S. and Kotabe, M. (1997), "Antecedents and Performance Implications of Chanel Integration in Foreign Markets", *Journal of International Business Studies*, Vol.28, No.1, pp. 145-175.

Baligh, H.H. and Richartz, L.E. (1964), "An analysis of vertical market structures", *Management Science*, 10(4), pp.667–689.

Barriball, K.L. and While, A. (1993), "Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper", *Journal of Advanced Nursing*, Vol.19, pp.328-335.

Beauchamp I. M. (1986), "Tight Fit", *Forbes*, August, Vol.11, p.95.

Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, Vol.66, No.1, pp.32-40.

Bertrand, K. (1986), "Changing Channels in the Microcomputer Market", *Business Marketing*, September, Vol.90, No.9.

Black, N.J., Lockett, A., Ennew, C., Winklhofer, H. and McKechnie, S. (2002), "Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.20 No.4, pp.161-173.

Bloom, N., Krabbenhöft, K. and Lamba, N. (2006), "Management Interview Guide", LSE.

- Brettel, M., Engelen, A., Müller, T. and Schilke, O. (2011), "Distribution Channel Choice of New Entrepreneurial Ventures", *Baylor University Entrepreneurship*, Theory Practice 35, No.4, July.
- Brown, J.R., Lusch, R. and Muehling, D.D. (1983), "Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels", *Journal of Retailing*, Vol.59, Winter, pp.53-79.
- Bucklin, L.P. (1986), "Postponement, speculation and the structure of distribution channels", *Journal of Marketing Research*, pre-1986.
- Bunn, M.D. (1993), "Taxonomy of buying decisions approaches", *Journal of Marketing*, Vol.57, January, pp.38-56.
- Chikweche, T. and Fletcher, R. (2011), "Franchising at the Bottom of the Pyramid (BOP): an alternative distribution approach", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.21, No.4, pp.343-360.
- David, R. and Han, S. (2004), "A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics", *Strategic Management Journal*, 25(1), pp.39–58.
- Donath, B. (1985), "Finessing Channel Conflict", *Business Marketing*, January, pp.102-103.
- Dutta, S., Bergen, M., Heide, J., and John, G. (1995), "Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts", *Journal of Law, Economics and Organization*, 11(1), pp.189–204.
- Emerson R.M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, vol.27, pp.31-41.
- Emerson, R.M. (1972), "Exchange Theory, Part II: Exchange Relation and Network Structures" in *Sociological Theories in Progress*, Berger J., Zelditch, M. and Anderson B., Eds. New York: Houghton Mifflin, pp.58-87.
- Etgar, M. (1976), "Channel domination and countervailing power in distributive channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.13, August, pp.254-262.
- Farris, P.W., Olver, J. and De Kluyver, C. (1989), "The relationship between distribution and market share", *Marketing Science*, Vol.8, No.2, pp.107–128.
- Frazier, G.L. and Summers, J.O. (1986), "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution", *Journal of Marketing Research*, May, pp.169-176.
- Frazier, G.L., Gill, J.D. and Kale, S.H. (1989), "Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country", *Journal of Marketing*, Vol.53, January, pp.50-69.
- Friedman D.C., Brown, T.A. and Taran Z. (2011), "Specialty store expertise as a driver of satisfaction and share of wallet", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(4), pp.375-389.
- Gundlach, G., Achrol, R. and Mentzer, J. (1995), "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol.59, January, pp.78-92.
- Heeler, R.M. (1986), "On the awareness effects of mere distribution", *Marketing Science*, Vol.5, No.3, pp.273.

- Howcroft, B., Hamilton, R. and Hower, P. (2002), "Consumer attitude and the usage and adoption of home-based banking in the United Kingdom", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.20, No.3, pp.111-112.
- ICAP (2009), "Κλάδος ηλεκτρικών οικιακών συσκευών", Απρίλιος.
- ICAP (2009), "Αλυσίδες Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης Ηλεκτρικών & Ηλεκτρονικών Οικιακών Συσκευών", Απρίλιος.
- Jeuland, A.P. and Shugan, S.M. (1983), "Managing Channel Profits", *Marketing Science*, Vol.2, No.3, Summer, pp.239-272.
- John, G. and Weitz, B.A. (1988), "Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol.4, No.2, pp.337-355.
- Kim, K. and Frazier G.L. (1996), "A typology of distribution channel systems: a contextual approach", *International Marketing Review*, Vol.13 No.1, pp.19-32.
- Kucuk, S.U. (2008), "Can distribution explain double jeopardy patterns", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.36, No.5, pp.409-425.
- Kucuk, S.U. (2011), "Push-based brand awareness: the role of product availability and in-store merchandising", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.21, No.3, pp.201-213.
- Kumar, V. and Venkatesan, R. (2005), "Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.19, No.2, pp.63-74.
- Lappen, A. A. (1986), "The \$29 Million Lesson", *Forbes*, February, 24, pp.64-68.
- Liao, S., Shao, Y.P., Wang, H. and Chen, A. (1999), "The adoption of virtual banking: an empirical study", *International Journal of Information Management*, Vol.19 No.1, pp.63-74.
- Macneil, I.R. (1981), "Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a 'rich classificatory apparatus'", *Northwestern University Law Review*, Vol.75, February, pp.1018-1063.
- Magee, J.F. (1960), "The Logistics of Distribution", *Harvard Business Review*, Vol.38, July-August, pp.97-99.
- Magrath, A.J. and Hardy, K.G. (1987), "Selecting sales and distribution channels", *Industrial Marketing Management*, 16, pp.273-278.
- Mc Cammon, B.C. Jr. (1965), "The emergence and growth of contractually integrated channels in the American economy", *Marketing and Economic Development*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- McGuire, T. and Staelin, R. (1983), "An industry equilibrium analysis of downstream vertical integration", *Marketing Science*, Vol.2, pp.161-191.
- Mc Kitterick, J.B. (1957), "What is the marketing management concept?", *Frontiers of Marketing Thought and Action*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp.71-82.
- Miller, D. (1986), "Configurations of strategy and structure: toward a synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.233-249.

- Mitchell, V.W. and Prince, G.S. (1993), "Retailing to experienced and inexperienced consumers: a perceived risk approach", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.21, No.5, pp.10–21.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.
- Nicholson, M., Clarke, I. and Blakemore, M. (2002), "One brand, three ways to shop: situational variables and multichannel consumer behavior", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.12, No.2, pp.131-148.
- Novak, S. and Eppinger, S.D. (2001), "Sourcing by design: Product complexity and the supply chain", *Management Science*, Vol.47, No.1, pp.189–204.
- Palamountain, J.C. (1955), "The Politics of Distribution", *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
- Pangrazio, J. (1984), "How To Sell Through Independent Distributors...and Improve Channel Strategy", *Business Marketing*, September, pp.118-126.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.W. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, pp.603-609.
- Rangan, V., Menezes, M. and Maier, E. (1992), "Channel selection for new industrial products: A framework, method, and application", *Journal of Marketing*, Vol.56, No.3, pp.69–82.
- Rapp, A. (2009), "Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force", *Industrial Marketing Management*, Vol.38, No.4, pp.411–418.
- Reibstein, J.D. and Farris, P.W. (1995), "Market share and distribution: A generalization, a speculation, and some implications", *Marketing Science*, Vol.14, No.3, pp.190–202.
- Reynolds, K.E. and Beatty, S. (1999), "Customer benefits and company consequences of customer–salesperson relationships in retailing", *Journal of Retailing*, Vol.75, No.1, pp.11–32.
- Sa Vinhas, A. and Anderson, E. (2005), "How potential conflict drives channel structure: Concurrent (direct and indirect) channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.42, No.4, pp.507–515.
- Sarro, M. (2002), "Estrategias de distribución del sector bancario español a través de internet: balance del primer periodo", *Actas del XIV Encuentro de Profesores de Marketing*, Granada.
- Schoenbachler, D. and Gordon, G. (2002), "Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.19, No.1, pp.42-53.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S. and Morschett, D. (2011), "Cross-channel integration – is it valued by customers?", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.21, No.5, pp.501-511.
- Seiders, K., Voss, G.B., Grewal, D. and Godfrey, A.L. (2005), "Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context", *Journal of Marketing*, Vol.69, October, pp.26–43.
- Shankar, G. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, April, Vol.58, No.2, pp.1.

- Shaw, A.W. (1912), "Some Problems in Market Distribution", *The Quarterly Journal of Economics*, August, 727.
- Sims, J.T., Foster, J.R. and Woodside, A.G. (1977), "Marketing Channels: Systems and Strategies", Harper & Row, New York, NY, pp.174-178.
- Slater, S.F. and Olson, E.M. (2000), "Strategy type and performance: The influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.8, pg.813.
- Srinivasan, V., Chan, S.P. and Chang, D.R. (2005), "An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources", *Management Science*, Vol.51, No.9, pp.1433–1448.
- Svensson, G. (2005), "The spherical marketing concept: A revitalization of the marketing concept", *European Journal of Marketing*, Vol.39, 1/2, pg.5.
- Tinnin D. B. (1984), "Porsche's Civil War with Its Dealers," *Fortune*, April, pp.63-64.
- Ulaga, W. and Eggert, A. (2006), "Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status", *Journal of Marketing*, Vol.70, No.1, pp.119–136.
- Walker, G. and Weber, D. (1984), "A transaction cost approach to make-or-buy decisions", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.3, pp.373–391.
- Williamson, O.E. (1979), "Transaction cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, Vol.22, October, pp.233-61.
- Williamson, O.E. (1991), "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.2, pp.269–296.
- Wirtz, B.W., Mathieu, A. and Schilke, O. (2007), "Strategy in high-velocity environments", *Long Range Planning*, Vol.40, No.3, pp.295–313.

Ιστοσελίδες

- Cohen, D. and Crabtree, B. (2006), "Qualitative Research Guidelines Project", Διαθέσιμο: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>.
- Dickie, M. (2009), "Miele: The Buck stops here", Διαθέσιμο: <http://www.homegoodsonline.ca>, generated:18 December, 2011, 17:04.

Βιβλία

- Albesa, J. G. (2007), "Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study", Rovira i Virgili University, Reus, Spain.
- Alderson, W. (1957), "Marketing Behavior and Executive Action", Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Aldrich, H.E. (1979), "Organizations and Environments", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Assel H. (2003), "Consumer Behaviour: a strategic approach", *Houghton Mifflin Company*.

- Chuang, Z. and Dong, C. (2009), "The Impact of Consumer Behavior on the Power Structure in Manufacturer-Retailer Relationship: Conceptual Framework and Research Propositions", Dongbei University of Finance & Economics.
- Czako, J., Frankena, K.S., Gibson, P.R., Hagey, M. and Wylegala, A. (1990), "Phase I: Japan's Distribution System and Options for Improving US Access", Publication No. 2291, *United States International Trade Commission*, Washington DC.
- Engel, J.F., Kollat, D.T. and Blackwell, R.D. (1968), "Consumer Behaviour", *NY: Holt, Reinhart and Winston*.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D. and Miniard, P.W. (2001), "Consumer Behaviour", *South-Western College Pub.*
- Flick, U., Von Karduff, E. and Steike, I. (2004), "A companion to qualitative research", SAGE Publications Ltd, London.
- Hanna, N. and Wozniak, R. (2000), "Consumer Behaviour: An Applied Approach", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Howard, J.A. and Sheth, J.N. (1969), "The Theory of Buyer Behaviour", NY, Wiley.
- Hunt, S.D. (1983), "Marketing Theory", Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967), "Organization and Environment", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Mowen, J.C. and Minor, M. (2001), "Consumer Behaviour: A framework", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978), "The External Control of Organizations", Harper & Row, New York, NY.
- Powney, J. and Watts, M. (1987), "Interviewing in Educational Research", London, Routledge & Kegan Paul.
- Riordan, M. (2005), "Competitive effects of vertical integration", Mimeo: Columbia University.
- Rosenbloom, B. (1991), "Marketing Channels", 4th edition, The Dryden Press, Chicago, IL.
- Rubin, H.J. and Rubin, I.S. (1995), "Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data", Sage.
- Stern, L.W. and El-Ansary, A. (1992), "Marketing Channels", 4th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Wengraph, T. (2001), "Qualitative research interviewing: biographic narrative and semi-structured interviews", SAGE Publications Ltd, London.
- Zhao, X., Atkins, D. and Liu, Y. (2009), "Effects of distribution channel structure in markets with vertically differentiated products", *Springer Science and Business Media*, LLC 2009.
- Zorn, T. (2004), "Designing and Conducting Semi-Structured Interviews for Research", Waikato Management School.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1

Table 1

Overview of Selected Empirical Studies on Distribution Selection

Author(s) (year)	Theoretical basis	Sample	Antecedents to channel decision	Endogenous variable
Anderson and Schmittlein (1984)	TCE	U.S. electronic components industry	Transaction specificity of assets (+), environmental unpredictability (o), difficulty of evaluating performance (+), territory density (o), company size (+)	Direct and indirect distribution
Anderson (1985)	TCE and agency theory	U.S. electronic components industry	Transaction specificity of assets (+/o), difficulty of evaluating performance (+), environmental unpredictability (o), travel requirements (o), attractiveness of product line (+), company size (o), time horizon (o), importance of non-selling activities (+)	Direct and indirect distribution
John and Weitz (1988)	TCE	Large industrial firms	Transaction specificity of assets (+), environmental uncertainty (+), behavioral uncertainty (+), sales volume (o), territory layout (-)	Direct, hybrid, and indirect distribution
Klein, Frazier, and Roth (1990)	TCE	Canadian export firms	Channel volume (+), asset specificity (+), volatility of transaction environment (+), diversity of environment (-)	Direct and indirect distribution
Majumandar and Ramsawamy (1994)	TCE and property rights theory	Manufacturing firms from diverse sectors	Information search of customers (o), technological impact (+), product criticality for customers (+), dollar outlay (+), product customization (+), auxiliary services (+)	Direct and indirect distribution
Dutta et al. (1995)	TCE	Large manufacturing firms	Incumbency, ambiguity, premiums, scope economies in selling, unit value of product, account sizes, existing sales force [†]	Dual distribution
Krafft et al. (2004)	TCE and agency theory	Broad selection of German service and manufacturing firms	Replaceability (+), transaction-specific assets (+), product complexity (+), substitution ability of products (o), environmental uncertainty (-), internal uncertainty (+/o), size of sales force (-), time devoted to selling (o), travel requirements (-), availability of precise sales reports (+)	Direct and indirect distribution
Shervani et al. (2007)	TCE	U.S. manufacturers of electronic and telecommunication products	Transaction specificity of assets (+), internal uncertainty (+), external uncertainty (-)	Direct and indirect distribution

[†] The dependent variable in this study is the degree of dual distribution; in this study, the degree of incumbency, the degree of ambiguity, and the existing sales force are positively related to dual distribution, while unit value of product and scope economies in selling are negatively related to dual distribution. Premiums and account size have no significant impact on the dependent variable.

+, positive effect on direct distribution; -, negative effect on direct distribution; o, no significant effect on direct distribution; TCE, transaction cost economics.

2. Συνέντευξη Jan Heck March 1, 2009

Miele: The buck stops here (March 1, 2009 by Mary Dickie)

It's 3 p.m. on Christmas Eve, 2008. A woman in the GTA is making Christmas dinner when her cooktop stops working. She calls the manufacturer, Miele Canada, but is told that no technicians are available. So she tracks down the home number of the company's president, Jan Heck, and asks him if there's anything he can do. Heck calls the warehouse to locate a new cooktop, and has it delivered and installed in time for her dinner.

That story illustrates the advantages of the new business model launched in September by the Canadian subsidiary of the German appliance maker, which has been operating here since 1988. It's called the Miele Chartered Agent (MCA) system, and it turns the company from a manufacturer into something of a retailer as well. Customers still buy its refrigerators, stoves, laundry machines, dishwashers, coffee makers and vacuums at stores like The Brick, now known as authorized chartered agents, but Miele handles the delivery, installation and service. It's a system designed not only to improve the efficiency of the process but also to establish a closer relationship with the consumer. 'It's revolutionary,' says Heck, who joined Miele Canada 10 years ago after working in food processing for other German companies in Canada. 'Because you're dealing directly with the manufacturer, there's no wholesaler, retailer or distributor involved. So it's quality control, not just from a product point of view but all the way to making sure the customer is satisfied. And if something goes wrong, we control that process too, so the customer doesn't get the runaround.'

'And knowing the customer is a huge benefit in this industry, and a unique one,' adds Kelly Lam, Miele Canada's director of marketing, who has been with the company for just over a year after 10 years with BMW Group Canada.

The MCA system is also a boon for the retailer/agents, says Geoffrey Roche, CCO of Toronto-based Lowe Roche, Miele Canada's new AOR (Miele did their advertising in-house before hiring the agency last June): 'The smart ones are realizing the advantages of not having 60 dishwashers that they own in their warehouse. Miele is going to turn this industry upside down.'

In Europe, where it has been operating for 110 years, Miele is a household name. But in Canada it's seen as the maker of niche products for the ultra-rich (prices range from \$700 to \$1,200 for vacuum cleaners up to \$5,250 to \$9,990 for fridges and

freezers). Miele Canada is countering that by introducing more affordable products, and it's reaching out to Canadian consumers to educate them about the brand.

A crucial part of the plan is attracting consumers to Miele Canada HQ, which opened off Highway 400 in Vaughan, Ont., in 2006, and will soon hang out a 'Miele Gallery open to the public' shingle. The building houses a call centre where attendants deal with customers seven days a week, a public showroom with working kitchens, laundry stations and a mini café. 'It's like a cross between the most beautiful hardware store I've ever been in and Disneyland,' says Roche.

There – as well as in galleries in Toronto's St. Lawrence Market and Yorkville districts and in Montreal, Vancouver and soon Calgary – the company hosts wine tastings, art shows and demo nights to showcase its products and introduce new ones, like the chocolate-brown laundry machines launching this month. And Lam's 13-person marketing team includes two home economists to provide customer assistance on the phone and in person.

At Miele.ca, you can inspect appliances and buy accessories for them. Or you can go to the new 'shop-in-shop' outlets – mini Miele showrooms set up in stores like The Bay which display the products with soft lighting and eye-catching design elements.

Miele's advertising has traditionally stressed high quality and smart design, but the new business model calls for an expanded strategy with more mainstream advertising. So far, Lowe Roche's initiatives have included a fall campaign promoting the MCA launch with print ads in major dailies. Marketing spend has increased to support the new initiatives.

Miele also has sponsorship deals involving tennis and alpine skiing events like the Miele Junior Race League. Then there's its sponsorship of the Toronto-based Charles MacPherson Academy for Butlers and Household Managers – a niche market to be sure, but one that makes perfect sense for a manufacturer of high-end appliances.

Strategy sat down with Jan Heck and Kelly Lam at company HQ to discuss how they're reinventing their brand – and the industry.

How did the MCA system come about?

Jan Heck: It was inaugurated 15 years ago in Australia. A number of smaller subsidiaries have adopted it, but Miele Canada is the biggest and most well-established subsidiary to have made the conversion mid-stream. The core change is that we

converted our dealers to agents, meaning that Miele holds the inventory, owns the display stock and does the transaction with the consumer and the fulfillment. It's a unique business model in the retail environment.

And a great way to differentiate yourselves from the competition.

Heck: It's a huge advantage. This model is designed to tell the consumer that they're buying direct from the manufacturer. We are a family company, and there is a Mr. Miele. The company is still 100% owned by two families, and we want to make sure our brand is protected. We have very good agents, but the only way for us to control the process is if we do it ourselves.

How do you reach out to your customers?

Kelly Lam: The majority of communication is through the telephone, although we do use demo nights where we invite them back in, and we have our home economists there to help. That personal experience is another thing we utilize to communicate with the consumer.

Heck: We are building a database, and at our orientations and demo nights we communicate new product introductions and other services. CRM, that's what it's about. Before, it was not possible because we were a typical wholesaler. So that's one advantage to opening the communication lines to the end consumer.

Lam: We mail out notices for events, and also communicate through the agents. On our website we have the Care Collection, our detergents and dish pads that consumers purchase directly from us online. That's another way we keep in touch with them.

How do you combat the perception that Miele's products are priced out of reach for many Canadians?

Lam: We are broadening our customer base by bringing in a wider range of products. So we're becoming less of a niche brand, and will have a product for almost everybody.

Heck: We like to compare ourselves with the car companies. You can buy a \$200,000 BMW, but you can also buy a 3 Series for \$35,000, which is an accessible product for a middle-class Canadian. It's the same with our lineup. We have dishwashers starting at \$1,299, but you can also buy a Miele dishwasher for \$2,500. And this is something relatively new. We had some product gaps which we have now filled, so you can

furnish your kitchen entirely with Miele products. We have various price points, but all premium, and the same quality applies to all of them.

How challenging is it to sell high-end appliances in a recession?

Heck: It's probably easier. Consumers want to make sure that if they invest in a product, it's the right product, one that offers longevity, quality, features and service. Where is it manufactured? Who is doing the service? Who underwrites the extended warranty? In our case, it's us. They're taking more time to make the right decision. So a premium brand, if it has the right assortment and the right price points, can actually prevail in a difficult economic environment.

What new products are you introducing?

Heck: We just created a complete new generation of dishwashers. That's one of our core products here in Canada. We're starting to widen the spectrum in other categories, but this new dishwasher launch is very exciting for us. We're also launching new cooking products at the end of this quarter, and there will be a new line of upright canister vacuum cleaners this year.

Innovation is very important for us. Miele is not a company that has grown through acquisitions; we've predominantly grown through product innovations and new product introductions.

What was the thinking behind the coloured washing machines?

Heck: Every manufacturer is offering different colours. This is Miele's first coloured laundry machine anywhere, so if a Canadian customer buys that chocolate-brown laundry system, they will be the first in the world. Miele has never sold any other colour than white, and we selected Canada for our first coloured entry, so we are very excited about that. It's a limited edition – there will only be 1,000 pairs sold in Canada.

Is it a response to your competitors selling multi-coloured appliances?

Heck: For us, colour is not the main differentiator. The differentiator is the machine itself, the quality, the features, the service. It's a trend we are following, but we focus on quality. At the end of the day it's a washing machine, and the most important thing is how we care for your clothes.

There's a wide spectrum of competitors out there, but we don't focus on one. We have an internal policy that we focus on us. We want to be the best in everything we do, and

whatever the competition is doing, we stay relatively neutral to that. It comes back to our slogan, 'Immer Besser.' It's the company motto worldwide: 'Always Better.'

Lam: The prime example is that this year is our 110th anniversary for laundry, and we are still the market leader. It's our 80th anniversary for dishwashers, and we're still setting the benchmark.

How have you adapted your marketing to reflect the new model?

Lam: The strategy has changed quite a bit, because in a lot of ways we're now a retailer as much as a manufacturer. Previously we had a lot of lifestyle brand advertising, and we've moved to a more retail-oriented approach because we have to think like a retailer now, and our strategy has reflected that.

What's your strategy with the sports sponsorships?

Lam: We believe in supporting grassroots development. The League Challenge with Tennis Canada is about developing young amateur athletes, and the ski sponsorships are no different. That was the philosophy. And we felt it was a strong target group for us. It's not a typical sponsorship where it's just exposure; it's about developing up-and-coming athletes.

How did you get involved with butler training?

Lam: The Charles MacPherson Academy is the first butler academy in North America. They contacted us last year, asking if we were interested in a sponsorship involving our rotary irons [which cost \$2,500 and are operated with a foot pedal]. A household manager generally has an operating budget of \$1.4 million to run a household, and they make decisions on appliances and products. It makes sense for us, and it's very much in line with our message that we want to get across.

Has your media mix changed as well?

Lam: We work closely with our agents and invest in vehicles that work for them. When we launched the new business model in September, we didn't do TV, we mainly did a mix of radio and print. In the fourth quarter of last year we moved to outdoor as a unique opportunity, and the billboards were an experiment that worked well. We're looking at different things. We need to differentiate ourselves at the point of sale, so we're launching a new initiative to launch our shop-in-shop concept. It's like a store within a store.

Heck: Some other companies are doing a good job of this, like Sony with its Sony galleries at stores. We are not copying that, but we want to be a freestanding individual brand outlet in a store. We have two right now in Mississauga and one in Vancouver, and we are planning to open about 25 this year.

Lam: It's a huge investment, and one we feel is really important because we need to differentiate ourselves, and point of sale plays a key role in our overall strategy.

How important is design?

Heck: Very important. The design community, including interior designers and architects, is very involved in setting up our kitchens. Good design is crucial for the success of our brand. And we're coming out with a new product called Clean Steel, as part of our new cooking line. It's stainless steel that doesn't show fingerprints.

What about design of the shop-in-shops?

Lam: As much as we can communicate with advertising and set an expectation, we need to make sure that once you walk into a store, that expectation is met. With these shop-in-shop outlets, we are involved in the flooring, the lighting, everything. It's like you're walking into a different world.

What's your online strategy?

Lam: Right now the only product you can buy on the website is the Care Collection. But the web has changed a lot for us. Prior to September, Miele.ca was very much a manufacturer's website. Today, it's very different, because as a retailer it becomes a huge piece of the shopping process for us.

We know that Canadian consumers pre-shop online. They do their homework. So everything we put up on the website now is geared toward making sure that they have all the information they need and they can go to our agent with that decision made. Like everybody else, we used to have traditional printed brochures, but because online pre-shopping is so important, we're moving toward e-brochures now.

What about buying appliances online?

Heck: It's an emotional brand, and I believe that people want to see and feel the products. It's the same thing with a car. Would you buy a car online? I would want to look at it and test drive it before I buy. Other stuff, books and CDs, I can see that. And

consumables. We've seen a steady increase in our Care Collection business, which is only available online. But a major appliance? No, you want to see it.

How will you tell them about the showroom?

Lam: We will be revamping the demo nights and using that word of mouth, as well as marketing through event planning channels. And now that we know who our customers are, the communication becomes easier. We have them in a database, so it's easy to have contact.

What's the response been to the MCA system?

Heck: It's been very positive. The fact that there's someone who actually picks up the phone and they're here in Canada...it's not like other situations, where you have to be referred to the manufacturer or a third-party maintenance or service company and they don't have the part and you get the runaround. There's the big difference. But it's a big responsibility. We cannot pass the buck. If we don't place or ship the order properly, if we don't show up on time, whatever can go wrong, we have to take full responsibility. Because the transaction is between you and us. That's the fundamental business change, and it's absolutely unique. People like that because we're accountable.

How have the retailers responded to it?

Heck: This industry has at times been very stagnant, and when we approached our existing channels there was a lot of skepticism. But we've proven that it can work, and we are getting more positive feedback from the trade, which is encouraging, because nine months ago the reaction was, 'You will never pull this off.' Now it's, 'I can't believe this works.'

This was the biggest transition in the history of our company in Canada, so it was a major accomplishment. And to top it off, we just came second in the Top 50 Best Small and Medium Employers in Canada, according to Queen's School of Business. So our morale is very high. We had to sell the business model not just externally but internally as well. And the people who work for us believe this is the right model for Miele to grow.

Lam: It's a great thing, but it means all of us in this building knowing that we have a responsibility to the consumer.

And that includes the CEO being available on Christmas Eve?

Heck: That's the perfect story. My wife called to tell me this lady had called me at home. I called her, and we were able to have one of our technicians work overtime. We went to our warehouse, and because we didn't want to take a chance and guess what could be wrong, we just grabbed a brand new cooktop. We went to her house, we exchanged it and she was able to cook her Christmas dinner.

That was only possible because it was our service technician and our warehouse operated by our people. It gives us shorter communication lines, shorter reaction times and more control. But it's also costly. It's a big infrastructure, but we're investing in the brand. And I'm sure this lady told the story to numerous friends and family members – and that word of mouth is the most valuable advertising you can have.