

تأثیر ترکیب پس-ادغامی بر رابطه مشتری با تامین کننده

چکیده

اگرچه در مورد تأثیر ادغام ها و حصول ها (M&A) بر سهامداران درونی پژوهش های تجربی زیادی صورت گرفته است اما در مورد اینکه سهامداران بیرونی مانند مشتریان چگونه به فعالیت M&A پاسخ میدهند و چه تأثیری از آن می پذیرند کمتر پژوهش شده است. در این پژوهش از روش شناسی مطالعه موردی استفاده می شود تا نشان داد شود رابطه مشتری-تامین کننده چگونه تحت تأثیر فرایندهای ترکیب پس-ادغامی در بافتار کسب و کار-به-کسب و کار قرار می گیرد. هدف نیز این است که درک ما از اینکه چرا مشتریان به M&A به این گونه پاسخ میدهند بیشتر شود. یافته های این پژوهش، پ مجموعه ای از متغیرهای کلیدی در ارتباط مشتری-تامین کننده را شناسایی کرد که از طریق فعالیت های پس-M&A می تواند بر ادراک مشتری از سازمان ادغام شده و در نهایت، بر تصمیم او برای خرید اثر بگذارد. علاوه بر این، ما مجموعه ای از فعالیت های ادغام فردی را نیز شناسایی کردیم که ظاهراً تغییراتی در متغیرهای مهم ارتباط مشتری-تامین کننده ایجاد می کنند. روی هم رفته، یافته های این پژوهش ادراک ما را در مورد مکانیسم های ظریفی که M&A از طریق آن ها بر قصد خرید مشتری و عملکرد مرتبط با بازار در شرکت های ادغام شده تأثیر می گذارند افزایش می دهد. علاوه بر این، یافته های این پژوهش همراستا با دیدگاه سهامداران است و نشان می دهد که هنگام ارزیابی پیامدهای M&A باید به هم به سهامداران درونی و هم سهامداران بیرونی اهمیت دهیم. مضامین برای پژوهش های بیشتر و نیز مجریان صنعت خدمات رسانی B2B که در حوزه M&A کار می کنند در ادامه ذکر می شوند.

کلید واژه ها: رابطه مشتری، ادغام و حصول، ترکیب پس-ادغامی، سهامداران

1. مقدمه

ادغام و حصول (M&A) هنوز هم یک راه رایج برای گسترش همکاری است که اغلب برای ورود و نفوذ به بازار به کار برده می شود (وبر و دولاکیا 2000). برای مثال، بر خلاف رکورد اقتصادی در بسیاری از کشورهای جهان، ارزش اعلام شده سالیانه M&A در سال 2012 بیش از دو تریلیون دلار آمریکا تخمین زده شده است. با این وجود، برخلاف رواج زیاد این روش، پژوهش های تجربی نشان می دهند تقریباً نیمی از M&A ها نمی توانند به اهداف اولیه خود دست یابند و ارزش سهامداران شرکت آن ها کاهش می یابد (شونبرگ 2006).

طبق نظریه سهامدار، عملکرد یک کسب و کار زمانی به بهترین شکل درک می شود که رابطه میان آن کسب و کار با تمام گروه هایی که می توانند بر آن اثر بگذارند یا تحت تاثیر آن قرار گیرند ادراک شود (فریمن 1984؛ پارمر و همکاران 2010). اگرچه در مورد اهمیت نسبی گروه های مختلف سهامدار (مثل، آگل و وود 1997) بحث ها زیادی صورت گرفته است، اما توافق عمومی بر این است که مشتریان، تامین کنندگان، انجمن ها، کارمندان، مدیران و سرمایه گزاران، مولفه های اصلی هستند (پارمر و همکاران 2010). با این وجود، باید ذکر کنیم که در جست و جو برای درک مشوق های پیامدهای M&A، اغلب پژوهش های تجربی بر نقش عوامل درونی شرکت ها مانند ارتباط استراتژیک، تناسب سازمانی و سازگاری فرهنگی تمرکز کرده اند (هالبلین، دورز، مک نامارا، کارپنتر، و دیویدسون 2009؛ استال و ویگوت 2008). این امر در مورد اینکه M&A چطور بر سهامداران درونی تاثیر می گذارد بینش های وسیعی ایجاد کرده است اما به تاثیر آن بر سهامداران بیرونی مانند مشتریان، نحوه پاسخدهی آن ها به M&A و اینکه M&A چطور آن ها را تحت تاثیر قرار میدهد کمتر توجه شده است.

سال هاست که پژوهش های بازاریابی صنعتی به اهمیت رابطه شرکت ها با مشتریان، به عنوان مشوق اصلی عملکرد شرکت در بازارهای کسب و کار-به-کسب و کار (B2B) پی برده اند (ایوانز و لاسکین، 1994). نشان داده شده است که رابطه مشتری-تامین کننده یکی از تعیین کننده های اصلی وفاداری مشتری می باشد (روپرون و میلر 2007)

که به نوبه خود، عملکرد تامین کننده را نسبت به اشتراک‌گذاری-کیف پول افزایش داده، و در نهایت سهم بازار و میزان سود برای شرکت را بیشتر می‌کند (راست، زاهوریک و کنینگهام 1995). به این ترتیب، توجه به تغییراتی که در رابطه مشتری-تامین کننده در نتیجه فعالیت های M&A ایجاد می‌شود برای شرکت هایی که می‌خواهند M&A را در بازارهای B2B اجرا کنند اهمیت اساسی می‌یابد. در واقع، پژوهش هایی که از دیدگاه شبکه کسب و کار صورت گرفته اند نشان می‌دهند که M&A چطور می‌تواند تغییرات برنامه ریزی شده و یا ناخواسته ای در ارتباط شرکت با شرکای صنعتی خود، از جمله تقویت، بدتر شدن، یا حتی نابودی رابطه با مشتریان فردی، به وجود آورد (آندرسون، هاویلا و سالمی 2001؛ اوبرگ، هنبرگ و موزاس 2007). علاوه بر این، این پژوهش ها نشان می‌دهند که حصول فرایندهای درونی M&A شرکت ها ممکن است در بروز این تغییرات بیرونی نقش عمده ای داشته باشند (باکونسلی، اسنهوتا و تونیسینی 2006). با این وجود، اگرچه این پژوهش و پژوهش های در حال اجرا میان فرایندهای ترکیب پس-ادغامی، حفظ مشتری و پیامدهای کلی ادغام ارتباط ایجاد کرده اند، اما هنوز هم اطلاعات ما در مورد مکانیسم های واقعی که فعالیت های پس-، از طریق آن ها بر مشتریان و قصد خرید آن ها تاثیر می‌گذارد اندک است.

از این رو، این پژوهش با استفاده از روش مالعه موردی نشان می‌دهد که رابطه مشتری-تامین کننده طچور از فرایندهای ادغامی M&A در بافتار B2B تاثیر می‌پذیرد. هدف ما این است که ادراک خود را در مورد اینکه چرا مشتریان به این شیوه ها به M&A پاسخ می‌گویند افزایش داده و تعیین کننده های اینکه آیا آن ها ترجیح می‌دهند همچنان مشتری این شرکت باقی بمانند، یا ارتباط خود را با این شرکت ادغام شده جدی افزایش یا کاهش دهند شناسایی کنیم. ما عقیده داریم یافته هایی که گزارش می‌دهیم دو کارکرد اصلی دارند. اول اینکه، اهمیت مجموعه از متغیرهای ارتباطی مشتری که فرایندهای ادغام پس-M&A از طریق آن ها بر وفاداری مشتری اثر می‌گذارند را مشخص می‌کنند. این همان پیشاندهای وفاداری مشتری هستند که به طور مستقیم تحت تاثیر فعالیت های ادغامی M&A قرار دارند و به نوبه‌ی خود، تغییراتی را در ادراک مشتری در مورد سازمان ادغام شده و در نهایت، قصد خرید او به وجود می‌آورند. دوم اینکه، اگرچه ظاهرا پژوهش های انجام شده در مورد حوزه نوظهور

فرایندهای ادغامی پس-M&A گسترده‌ی وسیعی دارند، اما ما مجموعه‌ای از فعالیت‌های ادغامی شخصی خاص را شناسایی می‌کنیم که به نظر می‌رسد در متغیرهای مهم ارتباط مشتری با شرکت تغییراتی ایجاد می‌کند. روی هم رفته، یافته‌های این پژوهش گام مهمی در راستای مکانیسم‌های ظرفیتی دارد که M&A از طریق آن‌ها بر قصد خرید مشتری و عملکرد شرکت ادغام شده تاثیر می‌گذارد. همچنین، علاوه بر این، یافته‌های این پژوهش همراستا با دیدگاه سهامداران، این یافته‌ها نشان می‌دهند که هنگام ارزیابی پیامدهای M&A باید به هم به سهامداران درونی و هم سهامداران بیرونی اهمیت دهیم. مضامین برای پژوهش‌های بیشتر و نیز مجریان صنعت خدمات رسانی B2B که در حوزه M&A کار می‌کنند در ادامه ذکر می‌شوند.

2. مرور ادبیات پژوهشی

ترکیب پس-ادغامی یکی از مراحل مهم ادغام یا حصول به شمار می‌آید (کالیفا، تاربا و بروک 2010). ترکیب پس-ادغامی را دوره‌ای تعریف می‌کنند که "شرکت‌ها با یکدیگر ادغام می‌شوند تا به همکاری یکدیگر به هدف مشترکی دست یابند" (هاسپلاک و جمیسون 1991، ص 105). همچنین، "تعامل و همکاری میان شرکت‌های درگیرشده" نیز تعریف دیگری برای این اصطلاح است (لارسون و فینکل‌اشتاین 1999، ص 6).

تاثیر ادغام-M&A بر سهامداران داخلی تقریباً زیاد مورد توجه قرار گرفته است (کارت رایت و شونبرگ، 2006) و از این رو، در مورد تاثیر M&A بر مجریان، مدیران، و کارمندان شرکت‌های ادغام شد از لحاظ استرس فرهنگی و هویت اجتماعی در کارایی عملکرد و نیز یادگیری جمعی اطلاعات خوبی بدست آمده است. شوگر و گولت (2000) مرور تحلیلی بر روی این پژوهش‌ها انجام داده‌اند و از این رو، ما در مورد تاثیر این امر بر مشتریان در این پژوهش دیگری سخنی نمی‌گوییم.

با این حال، در مورد اینکه سهامداران بیرونی از جمله مشتریان چطور تحت تاثیر M&A قرار می‌گیرند زیاد مطالعه نشده است. برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که چطور روابط کسب و کار بیرونی یک شرکت می‌تواند تحت تاثیر M&A قرار گیرد. هاویلا و سالمی (2000) اظهار می‌کنند M&A را می‌تواند رویدادی بسیار مهم تلقی کرد که

تغییرات اساسی در شبکه های کسب و کار از جمله روابط میان مشتریان و تامین کنندگان به وجود میآورد، و بای توجه داشت که برخی از این تغییرات از قبل برنامه ریزی شده بوده اند اما بسیاری از آن ها نیز غیرمنتظره پیش میآیند. علاوه بر این، اندرسون و همکاران (2001) نشان می دهد که چطور وقتی مشتریان انتظار دارند فرایند خرید ساده و طیف محصولات گسترده باشد، اما تامین کنندگان به فکر افزایش قیمت محصولات هستند، ممکن است وفاداری مشتری به شرکت ادغام شده آسیب بیند. باکونسل و همکاران (2006) 12 شرکت ادغام شده را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که بین 20٪ تا 80٪ از روابط میان مشتری-تامین کننده یا از میان رفتند یا با گذشت سه سال پس از ادغام، شکل تازه ای به خود گرفتند. تغییرات مشاهده شده در روابط مشتری-تامین کننده در این پژوهش به افزایش حالت رسمی بودن ارائه شده از سوی شرکت ادغام شده، مانند استفاده بیشتر از قراردادهای رسمی و رویکردهای استاندارد نسبت داده شد که به نوبه خود، تبادلات تکنیکی و اجتماعی غیررسمی با مشتریان را کاهش می داد (باکونسل و همکاران 2006). پژوهش های دیگر در این حوزه نشان می دهند که M&A ممکن است بر شناخت مدیریتی تاثیر گذارد و همزمان ادراک مشتری و شرکت را در مورد ماهیت روابط خود به چالش کشد، که این امر به اهمیت ارتباط پس-ادغامی و فعالیت نمادین اشاره دارد (اوبرگ و همکاران 2007). اغلب این پژوهش ها نمونه های کوچکی را بررسی انتخاب کرده بودند تا بهتر بتوانند تغییرات ایجاد شده در روابط کسب و کار را شناسایی کنند و نشان دهند که تعامل میان فرایندهای درونی M&A و رابطه مشتری-تامین کننده حوزه مناسبی برای اجرای پژوهش های بعدی است (اندرسون و همکاران 2001).

کارهای تجربی مطلق دیگری در حوزه بازاریابی و راهبردهای آن گزارش داده اند که میزان زیاد ادغام پس-M&A ممکن است هم در مورد نگهداری مشتری و هم در مورد بدست آوردن سهام بیشتر در بازار نابودکننده باشد (هومبرگ و بوسریوس 2005؛ زولو و میر 2008)، اگرچه ظاهرا زمانی که چنین ادغامی جهت گیری مشتری مدار قوی داشته باشد، این تاثیر منفی تعدیل می شود (هومبرگ و بوسریوس 2005). علاوه بر این، نتایج این پژوهش حاکی از بودند که افت عملکرد مرتبط با بازار که توسط میزان نگهداری مشتری و افزایش سهام بازار اندازه گیری شده بود، بر عملکرد مالی شرکت های ادغام شده تاثیر منفی دارند (هامبرگ . بوسریوس، 2005؛ زولو و میر 2008).

در واقع، نویسندگان به این نتیجه رسیدند که مسائل مربوط به مشتری در ادبیات پژوهشی نادیده گرفته شده است و ممکن است دلیل ناشناخته بودن عوامل قطعی برای موفق بودن M&A را تبیین کنند.

این مجموعه از پژوهش های تجربی جدید، روابط قوی میان ادغام پس-M&A بسط یافته، عملکرد مرتبط با مشتری و پیامد ادغام شناسایی کرده اند. با این وجود، اطلاعات ما در مورد تاثیر مستقیم فعالیت هایی ادغامی خاص بر رابطه با مشتری، یا همان مکانیسم های سببی که ادغام از طریق آن ها بر مشتری تاثیر می گذارد، نسبتا اندک است. از این رو، اولین پرسش پژوهشی ما این بود که "فعالیت های M&A-پس ادغامی چگونه بر روابط میان مشتری-تامین کننده تاثیر می گذارند؟"

3. روش شناسی

این پژوهش با استفاده از رویکرد مطالعه موردی صورت گرفت (ین 2009). ساست پژوهش یک تامین کننده خدمات B2B پن-اروپایی بود (فروش های N Euro 15 Bn) که در نتیجه ادغام افقی سه شرکت شکل گرفته بود و واحدهای کسب و کار آن به طور کامل و جداگانه از سال های 2003 تا 2005 با یکدیگر ادغام شده بودند (ادغامگر). بخش خدمات رسانی B2B یک بافتار بسیار خود برای پژوهش ما بود زیرا در آن رابطه مشتری-تامین کننده به عنوان یک عمل تعیین کننده بسیا مهم در عملکرد این بخش شکل گرفته بود (لام، شانکار، ارامیلی و مورتی 2004؛ رویرون و میلر 2007). علاوه بر این، تاثیرات انسانی و رفتار M&A-پس ادغامی برای M&A در صنعت خدمات رسانی یک عامل ضروری هستند (ساندرس، آلتینای و ریودران 2009). "ادغام گر کانونی" بزرگترین undertaken در بخش صنعتی خود تا به امروز بوده است. این واحد از ادغام کامل سه واحد کسب و کار که قبلا به صورت مستقل عمل می کردند، که دوتا از آن ها اخیرا توسط شرکت والد ادغام شده اند، شکل گرفته است. هر کدام از واحدهای کسب و کار در تمامی بخش های اروپا فعالیت می کند، اگرچه دو واحد کسب و کار به صورت مستقل و مجزا عمل می کردند و سیستم ها و ساختارهای آن ها در هر یک از کشورهای اروپایی مطابق با نظر ادغام گر با یکدیگر متفاوت بود. هدف اصلی ادغام این شرکت ها این بود که ساختار کسب و کاری آن ها مجددا

ساخته شود و به یک فروشگاه واحد برای ارائه محصولات به مشتریان بین المللی در تمام کشورهای اروپایی تبدیل شود. طبق تیپ شناسی ادغامی هاسپلاژ و جمیسون (1991)، رویکرد کلی ادغام در این شرکت را می تواند رویکرد "جذب" نامید. با توجه به ماهیت توصیفی این پژوهش، استفاده از یک مورد ادغامی به نظر کافی و صحیح بود و از آنجا که مورد انتخاب شده یک مورد منحصر به فرد بود (ین 2009) قادر بود با توجه به اندازه و پیچیدگی خود، اطلاعات بسیار خوبی بر ما فراهم آورد.

روی 18 نفر از مشتریان چندملیتی این شرکت که هم با کسب و کار این شرکت ها پیش از ادغام و هم با آن ها پس از ادغام ارتباط داشتند، مجموعه ای از مصاحبه های نیمه ساخت یافته اجرا شد. مصاحبه گر ها همه مسئولیت تصمیم گیری در مورد خرید را بررسی کرده و همه عنوان هایی مانند "مدیر عامل تدارکات"، "مدیرعامل فعالیت های اروپایی" یا "مدیر عامل زنجیره تامین" داشتند. نمی از کسانی که با آن ها مصاحبه شد قصد خرید خود را حفظ کرده یا افزایش داده بودند، و نیم دیگر آن ها قصد خرید خود از شرکت ادغام شده را کمتر کرده بودند. همین مصاحبه ها روی 20 مدیر حسابداری ارشد (KAMS) که در شرکت ادغام شده کار می می کردند و همه ی در شرکت ادغام شده سابقه کار داشتند، تا از اجرا شد تا از بدست آمدن دیدگاه تامین کننده نیز اطمینان حاصل شود. تمامی مصاحبه ها بین اکتبر 2008 تا فوریه 2009، تقریبا پنج سال پس از ادغام این سه شرکت با یکدیگر، صورت گرفت.

برای رسیدن به غنای کیفی و استانداردسازی کفی، هر مصاحبه با استفاده از رویکرد کیو-سورت اصلاح شد (کارتبر، کوفمان و میشل 2007؛ دونر 2001) این کار سبب می شد مشارکت اجرایی ارشد با موضوع مورد نظر نیز تسهیل شود (هاکانسان 1982). مجموعه از کارت های-کیو تهیه شد که روی آن ها در مجموع 31 متغیری را که طبق ادبیات پژوهشی کسب و کار-نسبت به-کسب و کار بر کیفیت رابطه مشتری با شرکت ادغام شده و وفاداری او نسبت به چنین شرکتی در یک موقعیت "تجاری عادی" اثر می گذاشتند نشان داده شده بود. روی هر کارت-کیو نام و تعریف یک متغیر ذکر شده بود. مجموعه کامل متغیرها به همراه تعاریف ارائه شده از آن ها در این پژوهش، و نیز منابع پژوهشی که آن ها را شناسایی کرده اند در پیوست الف ذکر شده است. پس از اینکه موضوع پژوهش و فرایند

پس کردن پرسشنامه ها برای شرکت کنندگان توضیح داده شد، از آن ها خواسته شد تا به این سوال که "به نظر شما کدامیک از متغیرهای ذکر شده بر کیفیت رابطه و وفاداری مشتری در این صنعت در یک موقعیت تجاری عادی اثر می گذارد؟" پاسخ دهد. آزمودنی ها پاسخ خود را روی یک طیف 7 درجه ای از "مهمترین=7" تا "کم اهمیت ترین=1" نمره گذاری می کردند. سپس به آن ها فرصت داده شد تا اگر فکر می کنند متغیر تاثیرگذار دیگری نیز هست که در این فهرست ذکر نشده است به آن بیافزایند.

ابتدا مصاحبه شوندگان رویکرد کیو-سورت را برای یک موقعیت تجاری عادی پر کردند؛ سپس از آن ها خواسته شد تا دوره ادغام را تصور کرده و تغییر متغیرهای ذکر شده در مرحله قبل را در دوره ادغام را توصیف کنند. همچنین، آن ها باید توضیح می دانند چرا عقیده دارند اهمیت یک آیتم در دوره ادغام تغییر کرده است.

، ترین و آخرین مرحله مصاحبه این بود که شرکت کنندگان باید ذکر می کردند چرا به نظر آن ها متغیرهای اصلی رابطه میان شرکت و مشتری در دوره ادغام تاثیر مثبت یا منفی گرفته است. آن ها می بایست تمامی متغیرهایی را که در دوره ادغام از آن ها مهم بوده است را در نظر می گرفتند (رتبه 5 تا 7 در رویکرد ذکر شده در بالا). در مرحله بعد، آن ها هر یک از این متغیرها را بر اساس میزانی که از نظر آن ها تحت تاثیر قرار گرفته بود مرتب می کردند (2+= تاثیر بسیار مثبت گرفته است؛ 2=- تاثیر بسیار منفی گرفته است). سپس یک سوال بازپاسخ مطرح شد و در آن از آزمودنی ها خواسته شد توضیح دهند چرا و چگونه ادغام شرکت بر هر یک از این متغیرها تاثیر گذاشته است، علاوه بر این، در مورد هر متغیر باید یک مثال نیز ذکر می کردند (برگرفته از واتس و استنر 2005). پاسخ به این پرسش ها به صورت دیجیتالی کدگذاری و سپس تحلیل شد تا علت و معلول ادراک شده از دیدگاه آن ها شناسایی شود. در بخش 4.3 در ادامه، این علت و معلول ها ذکر شده اند.

همچنین، ما در این پژوهش به منابع ثانویه در مورد فرایند ادغام و فعالیت های آن دست یافتیم. این منابع ثانویه عبارت بودند از مستندسازی عمومی (مانند گزارش های سالانه، press releases و پایگاه های داده صنایع) و نیز آرشیوهای خود شرکت (مانند، ارائه های مدیریت و دیگر داده های آرشیو شده).

4. تحلیل و نتایج

4.1 اهمیت متغیرهای روابط مشتری

روی هم رفته، نتایج کیو-سورت در مورد پیشایندهای کیفیت رابطه با مشتری و وفاداری مشتری که از ادبیات پژوهشی برگرفته شده بودند در پیوست الف آورده شده است. فقط سه متغیر از 31 متغیرهای برگرفته شده از پژوهش‌ها اهمیت پایین (رتبه بندی کمتر از عدد 4) داشتند که عبارت بودند از اندازه شرکت، فاصله فرهنگی، و پویایی های بازار-و از این رو، جای شگفت نیست که پاسخگویان بقیه موارد را بالا ارزیابی کرده بودند. مهم ترین پیشایندهای رابطه مشتری در یک موقعیت تجاری معمولی از دید پاسخ دهندگان عبارت بود از عملکرد خدمات (رتبه اهمیت 6.3 از 7)، مشتری مداری (6.2)، کیفیت مدیریت حسابداری (6.2)، هزینه محصول (6.1) و رسیدگی کردن به شکایات (6.1). جالب است که ادراک مدیران ارشد و مشتریان همراستا بودند، هرچند مدیران حسابداری اهمیت خود را بالاتر از آنچه مشتریان ارزیابی کرده بودند، رتبه کردند (6.4 در مقابل 6.1).

روی هم رفته، اهمیت این متغیرها در یک بافتار تجاری عادی زمانی که ادغام روی داده بود تغییری نکرده بود. یکی از شرکت کنندگان در این مورد بیان کرد:

مشتری به این اهمیت نمی داد که ما در فرایند ایجاد یک تغییر بزرگ هستیم یا خیر. آن‌ها حتی در دوره ادغام نیز همان کیفیت بالای قبل را می خواستند (تامین کننده KAM).

"تامین کننده M&A یا ادغام شرکت بر شیوه تفکر تاثیری ندارد. این نوع درجه بندی برای همه تامی کنندگان در تمام زمان‌ها صحت دارد، و از این رو، فرقی نمی کند... آنچه برای من و برای سازمان اهمیت داشت در دوره ادغام شرکت‌ها ثابت باقی ماند" (مشتریان)

قابل توجه است که برخی از مشتریان عقیده داشتند که کیفیت مدیریت حسابداری در زمان ادغام تا حدی مهم تر شده است (5.9 در مقابل 6.6):

“در زمان M&A مهم است شما افراد توانایی داشته باشید که با مشتریان ارتباط نزدیک داشته باشند...مدیر حسابداری یکی از کسانی است که به انتقال به عنوان یک کانال در سازمان جدید کمک می کند، و ما را یاری می کند تا مسائل بالقوه مربوط به خدمات رسانی را حل کنیم” (مشتریان).

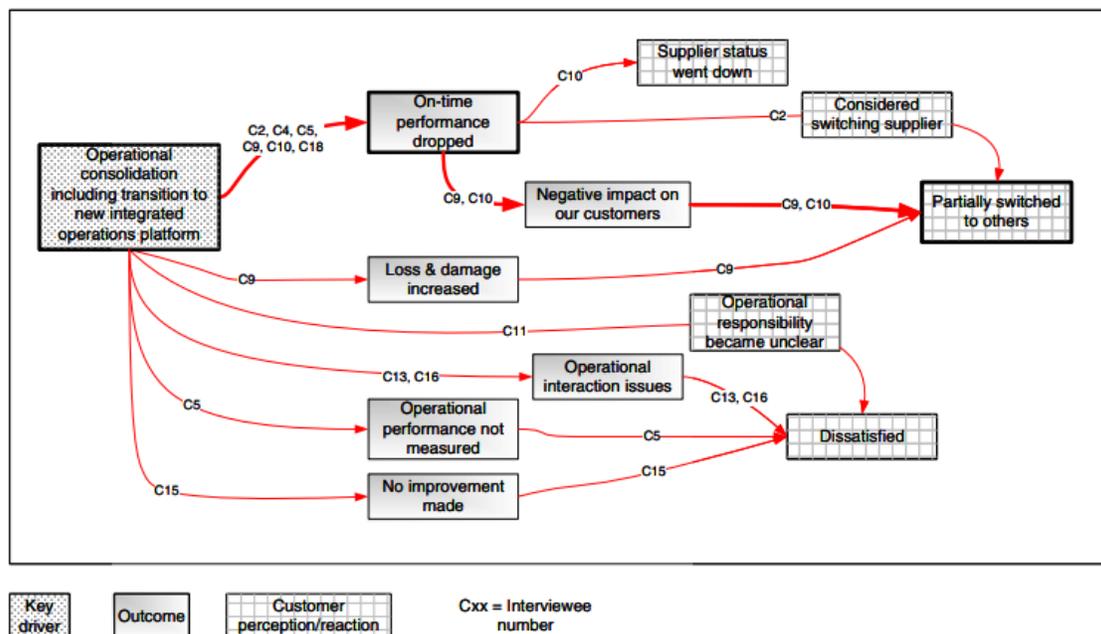
4.2 تاثیر ادغام بر متغیرهای رابطه مشتری

پاسخ شرکت کنندگان به اینکه هر یک متغیرها در دوره ادغام تا چه حد تحت تاثیر قرار گرفته بودند نشان داد که هشت متغیر بیش از بقیه متاثر شده بودند. عملکرد خدمات (رتبه کلی=0.8- روی مقیاسی از +2.0 تا -2.0)، مدیریت شکایت ها (-0.5)، کیفیت مدیریت حسابداری (-0.6)، جهت گیری مشتری (-0.6)، رضایت کارمند از تامین کننده (-0.5)، بازگشت کارمند به تامین کننده (-0.5)، و انعطاف پذیری (-0.4) متغیرهایی بودند که شرکت کنندگان عقیده داشتند ادغام بر آن ها تاثیر منفی داشته است. وقتی گستره ی محصولات و خدمات بودند که پیشرفت داشتند (+0.5). هر دو گروه شرکت کنندگان عقیده داشتند که این متغیرها بیشترین میزان تاثیرپذیری را داشته اند. دو حوزه دیگر نیز هست که تاثیر ادغام بر آن ها قدرت کمتری داشت اما به هر حال ذکر آن ها مفید است. اول، مشتریان احساس می کردند ادغام هم بر ارتباطات و هم به اشتراک گذاری اطلاعات و برخورد روانشناختی آن ها، که به عنوان دروندادهای و برون دادهای آینده تضمین شده از سوی تامین کننده تعریف شده بودند (کینگشات 2006)، در دوره ادغام تاثیر منفی گذاشته است (-0.3)، اگرچه حالب بود که خود KAMها متوجه تغییرات منفی در چنین حوزه هایی در دوره ادغام نشده بودند. دوم، به نظر می رسید شدت رقابت به عنوان نتیجه پاسخ رقبا به این ادغام افزایش یافته است (تاثیر منفی 0.5- ادراک شده از سوی KAMهای تامین کننده). بعدا در مورد مساله واکنش به رقابت صحبت می کنیم.

بررسی مستندات آرشیو شده شرکت نشان داد که روی هم رفته، عملکرد بازار در مورد سازمان ادغام شده در متغیرهای مهم رابطه مشتری دچار افت شده است. اگرچه ادغام سازمان را نسبت به رهبری صنعت در مورد عایدی های فروش بیمه کرده بود اما سهم کلی بازار در دوره ادغام تا حدی کاهش داشت. رشد فروش ارگانیک سال-به-

سال حالت مسطح داشت و از رشد نزدیک ترین رقیب خود در بازار به طور کلی اندکی پایین تر بود. در واقع، رشد ارگانیک شرکت تا چهار سال پس از ادغام هنوز نشانه ای از رشد نداشت. در درون شرکت نیز، مصاحبه با کارمندان حاکی از این بود که در متغیر جهت گیری مشتری، رهبری، و ارتباط با مشتری در دوره ادغام ضعف آشکاری مشاهده می شود.

برای اینکه روابط میانی حجم خرید و تاثیر ادراک شده ادغام به طور مستقیم تری بررسی شود، مشتریانی که با آن ها مصاحبه شده بود به دو گروه تقسیم شدند: اول، گروهی که پس از ادغام شرکت همچنان حجم خرید خود را حفظ کرده بودند و یا آن را افزایش داده بودند، و دوم، کسانی که در این دوره خرید خود را کاهش داده یا به طور کلی کنار گذاشته بودند. سپس درجه بنی های کیو-سورت هر یک از این گروه ها محاسبه شد. مشتریانی که در گروه اول بودند، درجه بندی تاثیر ادغامی خنثی داشتند (mean = 0.1) این در حالی است که مشتریان گروه دوم درجه بندی منفی نشان دادند (mean = -1.2). این امر نشان می دهد مشتریانی که عقیده داشتند عملکرد شرکت پس از ادغام کاهش یافته است، حجم خرید خود را کمتر کرده بودند.



شکل 1. نقشه سببی عملکرد خدمات رسانی، برگرفته از داده های مصاحبه با مشتریان (بخشی از نقشه نشان داده شده است).

4.3 تحلیل علی تاثیرات ادغام

در انتهای رویکرد کیو-سورت از شرکت کنندگان یک پرسش بازپاسخ پرسیده شد: چرا و چگونه متغیرهای شناسایی شده‌ی رابطه مشتری-تامین کننده از ادغام تاثیر گرفته بود؟ پاسخ ها به صورت دیجیتالی ضبط شدند و سپس به صورت دستی نوشته شدند. سپس با استفاده از رویکردی که در ادامه ذکر می شود، این پاسخ ها کدگذاری شدند. ابتدا، دست نوشته ها مرور شدند تا بحث هایی که با هر یک از متغیرهای رابطه مشتری که تحت تاثیر ادغام قرار گرفته بود مرتبط می شدند، شناسایی شوند. سپس برگه‌های ثبت ساخت یافته توسط متغیر مورد نظر ساخته شدند، و تمامی بحث هایی مرتبط با آن متغیر در تمامی مصاحبه ها به صورت جداگانه، برای شکل دادن به مجموعه کاملی از مصاحبه های KAM تامین کننده، جمع شده و گرد هم آمدند. در مرحله بعد، هر یک از برگه های ثبت تحلیل شدند تا دلایل و تاثیرات آن ها مشخص شوند؛ همچنین، هر عبارت یا واژه ای نیز به عنوان: مشوق اصلی، خرده-مشوق، پیامد، یا ادراک یا واکنش مشتری، طبقه بندی شد. در نهایت، این عبارت ها و روابط کلیدی میان آن ها به صورت یک نقشه ترسیم شده و فلش هایی بیان آن ها رسم شد تا یک نقشه سببی تصویری برای هر متغیر کشیده شود. شکل 1 بخشی از نقشه برگرفته از داده های مصاحبه با مشتریان در مورد عملکرد خدمات رسانی، متغیری که بیش از همه تحت تاثیر ادغام قرار گرفته بود، را نشان می دهد. همانطور که در ادامه ذکر می کنیم، این کاهش عملکرد خدمات رسانی با ترکیب عملیاتی پس از ادغام شرکت شروع شد، زیرا عملکرد به موقع شرکت آسیب دید و همین سبب شد که برخی از مشتریان به رقبا، که آن ها نیز نگران پیامدهای knock-on روی مشتریان خودشان بودند، روی آورند.

سپس، نقشه های سببی ترسیم شده برای هر متغیر با یکدیگر ترکیب شدند تا نقشه های واحدی ایجاد کنند، یکی از دیدگاه KAM تامین کننده و یکی از دیدگاه مشتری، با تمرکز بر لینک های سببی که در دو یا سه مصاحبه ذکر شده بودند. نقشه تامین کننده، تاثیرات ترکیب پس-ادغامی در سازمان را مشخص کرد؛ اما در مورد دیدگاه و واکنش های مشتریان اطلاعات اندکی بدست داد. برخلاف این، نقشه مشتریان اطلاعات بسیار خوبی در مورد واکنش و ادراک مشتریان فراهم آورد، در حایلیکه مشاهدات در مورد تاثیرات درونی ادغام تا حدی ساده سازی شده بودند. اگرچه

برخی از پژوهش‌ها تفاوت‌های اساسی میان نقشه‌های ذهنی تامین‌کننده و مشتریان نشان داده‌اند (روگاز 2002). اما ما شباهت‌های بسیاری میان آن‌ها بدست آوردیم و تعارض جدی میان دو دیدگاهی که در این پژوهش بررسی کردیم وجود نداشت. در نهایت، به عنوان گام آخر، این دو نقشه نیز با یکدیگر ترکیب شدند تا یک نقشه کلی که هر دو دیدگاه را در بر داشته باشد بدست آید. این نقشه در شکل 2 آورده شده است و تصویری کلی از روابط سببی ادراک شده را نشان می‌دهد. از همه مهم‌تر اینکه، این نقشه فعالیت‌های خاص ترکیب پس-ادغامی را که سبب ایجاد تغییر در روابط مشتری در دور ادغام می‌شوند نشان می‌دهد؛ علاوه بر این، در این نقشه، ادارک مشتریان در مورد شرکت ادغام شده و نیز تغییراتی که در قصد خرید آن‌ها ایجاد شده است نمایش داده شده است. در ذیل این فعالیت‌ها را که برگرفته از نقشه بصری شکل 2 و داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها هستند به تفصیل بررسی می‌کنیم.

4.3.1 وحدت عملیاتی

یکی از مهم‌ترین بخش‌های ادغام این بود که پلتفرم واحدی برای فعالیت‌های واحدی شد؛ به این گونه که پس از ادغام، تقریباً 20 واحد عملیاتی با یکدیگر ترکیب شده و به یک شبکه پن-اروپایی واحد تبدیل شدند. این ترکیب عملیاتی سبب شد است عملکرد خدمات رسانی شرکت آسیب بیند و از این رو، برخی از مشتریان این شرکت که محصولات آن را به دیگر مشتریان می‌فروختند، برای اجتناب از ناامید کردن مشتریان خود، به رقبا این شرکت روی آوردند:

“ما در دوره ادغام، دفترها را بستیم، و دفاتر جدید با کاربردهای جدید تاسیس کردیم. در مرحله ادغام، عملکرد ما افت کرد و شکایت مشتریان افزایش یافت... ما نمی‌توانستیم به صورت مرتب به مشتریان خود خدمات رسانی کنیم”

(KAM تامین‌کننده).

“در طی دوره ادغام، عملکرد به شدت افت پیدا کرد ما مجبور شدیم تامین‌کننده دیگری پیدا کنیم... عملکرد به موقع همیشه یک امر حیاتی بوده است، و ما به آن نیاز داریم (کسب و کار در حال ادغام) اما عملکرد در آن دوره

4.3.2 استانداردسازی عملیاتی

سیستم های خدمات رسانی استاندارد شده و جدید به عنوان بخشی از ادغام عملیاتی حاصل شدند. این استانداردسازی، انعطاف پذیری عملیاتی را کاهش داده و مشتریان را برای پذیرش فرایندهای جدید تحت فشار قرار داد. مشتریانی که استانداردسازی نیازهای آن ها را تامین نمی کرد، به تامین کننده های دیگری روی آوردند:

“ما روی استانداردسازی تمرکز داشتیم...ما در مقابل حتی بهترین مشتریان خود انعطاف کمی نشان دادیم...ما تمامی هزینه را برای بیرون از شبکه خرج کردیم، و پولی برای عملیات باقی نماند تا انعطاف پذیر بمانیم...مشتریان این را نمی خواستند...ما تبدیل شدیم به یک ماشین بزرگ...ما کسب و کار را از دست دادیم” (KAMهای تامین کننده).

“ما باید آنچه را که حاضر بود انتخاب می کردیم...انگار آن ها به مشتری می گفتند “اگر می خواهی با ما کار کنی باید اینطوری باشی” و مشتری مجبور می شد که بپذیرد...شاید واقعا مجبور بودند که اینطور عمل کنند ولی به شما اطمینان می دهم که با این کار مشتریان زیادی را از دست دادند” (مشتری).

4.3.3 ادغام خدمات رسانی به مشتری و نیروهای فروش

نیروی فروش و مراکز خدمات رسانی به مشتری از سه کسب و کار که قبلا به صورت مستقل عمل می کردند، با یکدیگر ادغام شدند. این امر سبب شد headcount تقریبا 15٪ کاهش یابد. این بازسازی مشکلات درونی جدی برای شرکت به وجود آورد از جمله محدودیت های ظرفیتی، گماشتن نادرست مشتریان به فروشندگان، و نارضایتی کارمندان، که در نهایت به از دست رفتن تخصص و کاهش عایدی منجر شد. این مشکلات به صورت مستقیم بر سه متیغر اساسی در رابطه مشتری تاثیر گذاشت. این سه متغیر عبارت بودند از: رسیدگی به شکایات، مشتری مداری، و کیفیت مدیریت حسابداری.

اول، ظرفیت محدود در خدمات رسانی به مشتری سبب بروز مشکلاتی در ارتباط با رسیدگی به شکایات شد:

ما خدمات رسانی به مشتری را ادغام کردیم... اما تخصص این کار هنوز شکل نگرفته بود... مشتریان از خدمات رسانی ما رضایت نداشتند زیرا آن‌ها به خاطر فقدان اطلاعات و تخصص کافی نیروهای ما، هیچ‌گاه جواب قانع‌کننده‌ای دریافت نمی‌کردند” (KAM‌های تامین‌کننده).

“مشکلاتی که با آن‌ها در انگلستان مواجه می‌شدیم به دست مدیر حسابداری ما در هلند حل نمی‌شد... آن‌ها متعهد شده بودند کاری که باید را انجام دهند اگرچه نمی‌توانستند انعطاف پذیر باشند... آن‌ها در رسیدگی به شکایات مشکلات بسیار زیادی داشتند” (مشتری).

دوم، بازسازی نیروهای فروش و خدمات رسانی به مشتری سبب شد که کارمندان در محیط ادغامی جدید دچار حالت ابهام شوند:

“تمام کارمندان ما گیج شده بودند، و حتی در مورد آینده شغل‌شان نیز ابهام داشتند. آن‌ها می‌گفتند “قرار است چه اتفاقی بیفتد؟ آیا این شخص جدید نیز به همان حوزه‌هایی توجه می‌کند که من می‌کنم، یا متفاوت عمل خواهد کرد؟”... تغییرات خیلی بیش از انتظار بود، استراتژی بهم بود، ارتباطات به اندازه کافی شفاف نبود، ما به مشتریان خود نگفته بودیم می‌خواهیم با این ادغام به چه هدفی دست یابیم و از این رو، در دوره‌ی ابهام، کارمندان رضایت نداشتند... 10 ماه از ادغام طول می‌شکید تا نتیجه‌نهایی در مورد اینکه این شغل به ما واگذار می‌شود یا خیر را بدانیم” (KAM‌های تامین‌کننده).

این نگرش درونی متمرکز بر جهت‌گیری سازمان نیز تاثیر منفی داشت و سبب شد مشتریان فکر کنند به اندازه قبل برای شرکت حائز اهمیت نیستند:

“ما بارها این را (در سازمان در حال ادغام) گفته‌ام زز تمرکز تماما روی مسائل درونی است... احساس می‌کردم در دوره ادغام، من برای مشتری بی‌ارزش هستم. این احساس را داشتم که مشتریان اهمیتی ندارند... آن‌ها به هیچ‌یک از ما فکر نمی‌کردند” (مشتری).

ابهامی که کارمندان احساس می‌کردند سبب نارضایتی و حتی استعفا دادن کارمندان شد و در نهایت، بر کیفیت مدیریت حسابداری تاثیر منفی برجای گذاشت:

“هیچ کس تجربه فروش پورتفولیو کامل محصول جدید را نداشت... بدون داشتن تخصص در این زمینه، و فت دانش مشتری و رابطه شخصی با مشتریان، ما نمی توانستیم خدمات رسانی با کیفیت بالایی به مشتریان داشته باشیم” (KAMهای تامین کننده).

کسانی که تجربه داشتند از شرکت رفتند و افرادی کم تجربه تر جای آن ها را گرفتند... من باید همین چیزها را به آن ها نیز می گفتم؛ باید در مورد محصولات، مشتریان، نیازها و غیره، بارها و بارها با آن ها صحبت می کردم... بسیاری از افراد کلیدی، شرکت را ترک کردند. من در شرکت ادغام شده با سه مدیر حسابداری کار می کردم. هر سه نفر آنجا را ترک کردند” (مشتریان).

4.3.4 ادغام IT

در ادغام شرکت، زیرساخت های IT نیز با یکدیگر ترکیب شده و یک مرکز خدمات رسانی جدید در اروپای شرقی تشکیل داده شد. این ترکیب IT سبب شد مشائلی در حوزه IT ایجاد شود و قابلیت مشاهده عملیاتی سازمان از دست برود. همین امر، مشتریان را در مورد توانایی و عملکرد شرکت ادغام شده دچار ابهام کرد.

“ما سیستم های درستی برای ارسال کالا از یک کشور به کشور دیگر نداشتیم... (برای مثال)، وقتی کالاها به ایتالیا می رسیدند از سیستم خارج شده و دیگر نمی توانستیم ببینیم که کالا چه زمانی تحویل داده می شود” (KAM تامین کننده).

“اگر ناگهان در تحویل با تاخیر مواجه می شدی، مشکلات شروع می شد زیرا دیگر افراد نمی دانستند که آیتم ها کجا هستند، از این رو، اگرچه عملکرد نرمال کار می کردند اما سیستمی که پشت آن ها بود و باید کالا را دنبال می کرد به خوبی کار نمی کرد” (مشتریان).

4.3.5 بازسازی سازمانی

در ادغام این شرکت، کسب و کارهایی که قبلا به صورت مستقل کار می کردند با یکدیگر ترکیب شدند تا یک ساختار واحد داشته باشند. این امر نیازمند ترکیب مدل های مختلف کسب و کار، فرایند و سیستم ها در 20 کشور بود، که برخی پیامدهای منفی به همراه داشت.

مشتریان عقیده داشتند که سازمان ادغام شده، پیچیده شده و کار کردن با آن دشوار شده است. آن ها به افزایش مسئولیت و نیز ارتباط ضعیف با شرکت ادغام شده اشاره کرده و این امر را به افت کیفیت مدیریت حسابداری نسبت می دادند:

“ما همیشه می خواهیم بدانیم که چه کسی مسئول سفارشات ماست...این امر در دوره ادغام خیلی مبهم شد...مشتری ادغام شده خیلی بزرگ شده بود و ساختار سازمانی آن وضوح کافی نداشت...من نمی دانستم برای ثبت سفارشات خود باید با چه کسی صحبت کنم یا اطلاعات ضروری را برای چه کسی بفرستم...مدیر ارشد حسابداری باید برای ارتباط با ما یک نفر باشد. اما آن ها در دوره ادغام نمی توانستند به ما بگویند که در درون سازمان از نظر عملیاتی واقعا چه اتفاقی دارد روی می دهد. شفافیت وجود نداشت و این ما را آزار می داد” (مشتریان).

علاوه بر این، ادغام سه شرکت با یکدیگر سبب شد تعارض های فرهنگی نیز بروز کند که نه تنها کارمندان بلکه مشتریان را نیز متعجب می ساخت:

“قرمزها، آبی ها را دوست نداشتند و آبی ها، قرمزها را. در شرکت ادغام شده خیلی ها از هم متنفر بودند. یکی از این شرکت ها به صورت بین المللی کار می کرد در حایله دو شرکت دیگر روی کسب و کارهای محلی یا ملی تمرکز داشتند. واقعا تفاوت های فرهنگی زیاید ایجاد شده بود...میانگین سنی در شرکت ادغام شده 32 سال بود اما در شرکت های دیگر 53 بود. تصور کنید چقدر برای کسانی که 52 سال سن داشتند و بیش از بیست سال بود که برای یک شرکت کار می کنند حالا بخواهند روش خود را تغییر دهند” (KAMهای تامین کننده).

“ما احساس می کردیم که تفاوت فرهنگی در سازمان (کسب و کارهای ادغام شده) زیاد است و رویکرد برخورد با مشتری نیز در این شرکت ها با یکدیگر تفاوت دارد. افرادی که در بخش عملیاتی کار می کردند گاهی با خشم می گفتند “ما کارمان را درست انجام می دهیم، آن ها مشکل دارند” (مشتری).

4.3.6 یکپارچگی بازاریابی

ادغام این شرکت ها سبب شد که کارکرد بازاریابی یکپارچه شود و فقط تحت عنوان یک برند، محصولات متنوعی به مشتریان عرضه شود. این امر پیامد مثبتی برای شرکت داشت زیرا شرکت را قادر ساخت نیازهای پیچیده ی مشتریان را بهتر تامین کند و گزینه های ارزان تری ارائه دهد، که به نوبه ی خود سبب شد مشتریان از تامین کنندگان کمتر کالا بگیرند، و به این ترتیب، سوددهی شرکت افزایش یافت.

“ما توانستیم به جای اینکه به به تولید محصولات بیشتر فکر کنیم، به ارائه راه حل فکر کنیم و این ما را به انتظارات مشتری نزدیک تر ساخت... ما منوی خدمات رسانی های خود را دوبرابر کردیم، و تقریباً می توانستیم به نیازهای همیشه در حال تغییر مشتریان پاسخ دهیم... این کار به مشتریان نیز کمک کرد تعداد تامین کنندگان را کاهش دهند” (KAM تامین کننده).

“شرکت ادغام شده گزینه ها و توانایی های بالقوه بیشتری داشت” (مشتری).

4.3.7 کمپین تعامل همیارانه

در ابتدای ادغام شرکت، یک کمپین ارتباط همیارانه، برای شکل بخشیدن به مفهومی که “فروشگاه یک توقف” نامیده می شد، تشکیل شد. این امر سبب ایجاد انتظارات غیرواقعی در مشتریان شد، که وقتی کمی کمتر از حد کامل تامین می شد، دیدگاه مشتری را نسبت به سازمان منفی می کرد.

“ما قربانی موفقیت خود در بازاریابی برند (...) شدیم زیرا آن ها ما را یک “فروشگاه یک توقف” تاپ و عالی می دانستند که ما در واقعیت اینگونه نبودیم. برنامه ریزی ما این بود که در عرض دو سال این پورتفولیو را سر و سامان

دهیم اما امروزه بعد از گذشت پنج سال هنوز در حال تقلا هستیم. مشتریان از ما انتظار داشتند که هر کدام از ما یک متخصص واقعی در مورد همه محصولاتمان باشیم... آن‌ها همچنان این انتظار را حفظ کردند و البته هرگز به حقیقت نپیوست" (KAM تامین کننده).

"سازمان ادغام شده خیلی صحبت می کرد اما من که هیچ نفعی در آن‌ها ندیدیم. به نظرم آن‌ها فقط به دنبال حل مسائل مالی بودند... قول‌هایی که قبل و در دوره ادغام داده شد بود عمل نشدند... وقتی این شرکت ادغام شده مفهوم "فروشگاه یک توقف" را معرفی کرد، فکر می کردم بسیار جالب است. اما هنوز تردید دارم که واقعا روزی جالب بشود" (مشتریان).

4.3.8 محیط ناپایدار پس از ادغام

روی هم رفته، فعالیت های ادغامی این شرکت سبب ایجاد جوی تجاری شد که ویژگی آن بی ثباتی و تغییر بود. ناپایداری این محیط زمانی به اوج رسید که رقبا شروع به حمله کردند تا بازار را در دست گیرند. جالب این جا بود که رقبا قیمت های پایین تری نداشتند، بلکه به طور مستقیم به محیط ناپایدار شرکت ادغام شده حمله کردند و در مورد عدم اطلاع از تغییراتی که در این شرکت در حال روی دادن است به مشتریان هشدار دارند.

"رقبای ما از این فرصت بیشترین استفاده را بردند تا مشتریان ما را از این که ممکن است نتوانیم در آینده به آن‌ها خدمات رسانی کنیم بترسانند... آن‌ها سعی کردند ادارک مشتریان را تغییر دهند و مشتریانی که خاطره بدی از خدمات رسانی ما داشتند به حرف آن‌ها گوش دادند... از آنجا که روابط شخصی در دوره ادغام تحت فشار بود، مشتریان شروع به یافتن تامین کنندگان دیگری کردند... درست همان زمانی که مدیر حسابداری شرکت را ترک کرد، رقبا هم پیدایشان شد" (KAM های تامین کننده)

عملکرد ما در دوره ادغام بسیار افت پیدا کرد و ما می بایست به طور جدی تامین کننده در حال تغییر را در نظر می گرفتیم... رقیب الف بازگشته بود و ما متوجه شدیم که عملکرد این رقیب آنقدرها هم بد نیست. برای همین، بعد از چندسال دوباره با رقیب الف ارتباط پیدا کردیم و اکنون این شرکت تامین کننده اصلی ما است" (مشتریان).

ما فعالیت های ادغامی شناسایی شده در بالا را با استفاده از تحلیل علی بررسی کردیم تا تاثیر ادغام بر متغیرهای ارتباط مشتری-تامین کننده را دریابیم. مروری بر مستندات آرسیوشده نشان داد که در ادغام این شرکت چند فعالیت ترکیبی دیگر نیز روی داده است که ظاهراً بر رابطه مشتری-تامین کننده تاثیری نداشته اند. این ترکیب ها اغلب ابتکارات درونی اجرایی بودند که عبارت بودند از هارمونی سازی فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری، استانداردسازی حسابداری، و ترکیب کارکرد HR با یک مدل مشترک خدمات رسانی.

5. بحث

5.1 یافته ها و مضامین کلیدی برای پژوهش های آینده

هدف این پژوهش این بود که بر رابطه مشتری-تامین کننده تمرکز کند و به ما کمک کند دریابیم M&A چطور بر این رابطه تاثیر می گذارد و چه مکانیسم هایی سبب می شوند این رابطه تحت تاثیر فعالیت های ادغامی پس-M&A قرار گیرد.

این پژوهش اکتشافی دارای سه یافته اساسی بود. اولین یافته، که ممکن است چندان هم تعجب برانگیز نباشد، این بود که دریافتیم به طور کلی همان عواملی که در یک موقعیت معمول تجاری بر رابطه مشتری-تامین کننده تاثیر می گذارند، در دوره ادغام نیز همین عوامل هستند که بر این رابطه تاثیر دارند. دوم اینکه، داده های کیو-سورت نشان داد که هشت پشایند ارتباط با مشتری هستند که به طور خاص در دوره ادغام بر این ارتباط اثر دارند. این هشت عامل عبارتند از عملکرد خدمات رسانی به مشتری، مشتری مداری، انعطاف پذیری، کیفیت مدیریت حسابداری، رسیدگی به شکایات، رضایت کارمندان، استعفای کارمندان و توسعه محصول/خدمات. در واقع، تغییرات ایجاد شده در این متغیرهای ارتباط مشتری-تامین کننده بود که سبب شد کیفیت رابطه با مشتری و وفاداری مشتریان به شرکت در دوره ادغام آسیب بیند.

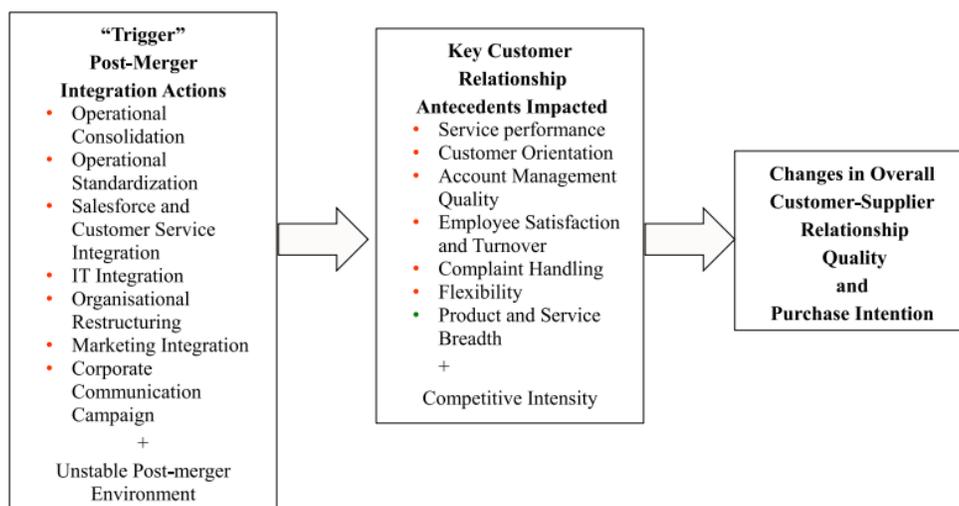
اهمیت مشاهده در این پژوهش برای متغیر عملکرد خدمات رسانی (دانی و کنون 1997)، مشتری مداری (کینگشات 2006)، کیفیت مدیریت حسابداری (دانی و کنون 1997)، رسیدگی به شکایات (هومبرگ و فورست

2005)، و انعطاف پذیری تامین کننده (هومبرگ، گروزدانویس، و کلارمن 2007) با یافته های گزارش شده در پژوهش های بازاریابی B2B همراستا است. همچنین، در پژوهش ما نشان داده شد که تاثیر بسیار مهم این پیشایندهای ارتباطی در دوره ادغام نیز همچنان ادامه خواهد داشت. تاثیر ادغام بر رضایت و استعفای کارمندان نیز در ادبیات پژوهشی M&A به خوبی نشان داده شده است (کراگ و آگیلا 2005) و گفته شده است که این دو متغیر می توانند رابطه با مشتری را حفظ نمایند (بنداپوتی و لئون 2002).

در نهایت، داده های بدست آمده از مصاحبه، در مورد اینکه متغیرها ارتباط مشتری-تامین کننده چطور تحت تاثیر ادغام قرار می گیرند، اطلاعات بسیار خوبی فراهم آوردند. تحلیل علی 6 عاملی را که واکنش مشتریان به ادغام را نشان می داد مشخص کردند: ادغام عملیاتی، استانداردسازی عملیاتی، وحدت نیروهای فروش، یکپارچگی IT، بازاریابی سازمانی، و یکپارچگی بازاریابی. علاوه بر این، دو ادغام ثانویه نیز بودند که تاثیر مهمی بر جای گذاشتند: کمپین ارتباط همیارانه، که آشکارا انتظارات مشتریان را فراتر از حد انتظار برد، و نیز محیط تجاری ناپایدار که در نتیجه ادغام به وجود آمده بود. همین فعالیت های خاص ترکیبی بود که تغییراتی را در پیشانیهای مهم ارتباط مشتری-تامین کننده ایجاد کرد و در نهایت، به دیدگاه منفی مشتریان نسبت به شرکت ادغام شده و افت عملکرد بازار انجامید.

حائز اهمیت است که ذکر کنیم هر یک از فعالیت های ادغامی "آغازین" که در این پژوهش شناسایی شدند، بخشی از یک رویکرد ادغام پس-M&A کلی است که می توان آن را ادغام "جذب" نامید (هاسپلاگ و جمیسون، 1991). توانایی این رویکرد ادغامی برای کاهش هزینه ها در ادبیات پژوهشی بارها اثبات شده است (مانند، هاسپلاگ و جمیسون 1991؛ شونبرگ و بومن 2010). محققان M&A نیز هشدار داده اند که این ادغام های کلی ممکن است پیامدهای منفی درونی برای سازمان به همراه داشته باشد مانند برخوردهای فرهنگی، کاهش تعهد کارمندان، و استعفای کارمندان (مانند کراگ و هگارتی 2001؛ شوینگر و گولت 2000). با این حال، فقط اخیرا کارهای تجربی ای بوده اند که میان فرایندهای ادغامی، حفظ مشتری، و عملکرد بازار ارتباط برقرار کرده اند (هومبرگ و بوسریوس 2005؛ زولو و میر 2008). یافته های ما، دانسته های فعلی را غنی تر می سازد زیرا تاثیر فعالیت های فردی ادغامی

و نیز مکانیسم هایی که این فعالیت ها از طریق آن ها بر مشتریان و عملکرد بازار تاثیر می گذارند را بررسی کرده است. به طور خاص، این پژوهش اهمیت پیشایندهای بسیار مهم ارتباط با مشتری، که فعالیت های ادغام پس-M&A از طریق آن ها بر تصمیم خرید مشتری تاثیر می گذارند را مشخص کرده است. ما امیدواریم که پژوهشگران آینده این حوزه از یافته های ما استفاده کنند. برای ارسیدن به این هدف، شکل 3 خلاصه ای از یافته های ما را نشان می دهد. این یافته ها را می توان در مقیاس های بزرگتر نیز اجرا کرد تا میزان تعمیم پذیری آن مشخص شود. جالب است که اگرچه تمرکز ما روی پاسخ به مشتریان به M&A بود، اما در مصاحبه ها مشخص شد که پاسخدهی رقبا به این پدیده نیز حائز اهمیت است. در حقیقت، ابهام و تردید درونی و بیرونی که در دوره ادغام در سازمان روی داده بود سبب شد که رقبا از آن استفاده کرده و برخی از مشتریان این شرکت ادغامی را به سوی خود جلب کنند. پژوهش های راهبرد رقابتی نیز به این امر اشاره کرده و ذکر می کنند که میزان مشخص بودن فعالیت های یک شرکت با سطح پاسخدهی خرده فروشان به آن همبستگی مثبت دادر (چن و میلر 1994). تاکنون برخی از پژوهش ها اهمیت پاسخدهی رقبا به ادغام شرکت ها را بررسی کرده اند (مانند میر 2008؛ شویگر و وری 2003) اما هنوز پژوهش های تجربی در این زمینه اندک هستند. پژوهش ما نشان می دهد که یکی از حوزه هایی که می توان در آن بیشتر مطالعه کرد عبارت است از رابطه میان ادغام پس-M&A کلی، پاسخدهی رقبا به ادغام، و تاثیر آن بر قصد خرید مشتری.



شکل 3. خلاصه ای از نحوه تاثیرگذاری ترکیب پس-ادغامی بر رابطه مشتری با تامین کننده در مورد پژوهش فعلی

همچنین، همراستا با نظریه سهامدار (فریمن 1984؛ پارمر و همکاران 2001) پژوهش ما نیز نشان داد که هنگام ارزیابی عملکرد M&A باید هم نقش سهامداران بیرونی، و هم نقش سهامداران درونی را مد نظر داشته باشیم. علاوه بر این، در این پژوهش نشان داده شد که چطور ادغام پس-M&A که با هدف کاهش هزینه های صورت می گیرد می تواند به افت کیفیت ارتباط با مشتری، و در نتیجه، کاهش مشتریان شرکت شود. این امر در آمار مربوط به شد و افول در سهام بازار در دوره ادغام نیز مشخص است، و به نقش مهم در نظر داشتن تاثیر بازار و مشتریان بیرونی در کنار توجه به تاثیر هزینه های درونی و سازمانی اشاره می کند. جالب است که فراتحلیل های پژوهش های قبلی در مورد مشوق های عملکرد M&A، که بر ویژگی های شرکت های ادغام شده تاکید داشتند، به این نتیجه رسیدند که بخش بزرگی از واریانس در عملکرد M&A هنوز تبیین نشده است (کینگ، دالتون، دیلی و کاوین 2004؛ استال و ویگوت 2000). ظاهراً درک کامل در مورد عملکرد شرکت پس از ادغام تنها زمانی به حاصل می شود که نقش سهامداران برجسته درونی و بیرونی هر دو در نظر گرفته شوند. پژوهش های بعدی که می خواهند مدل های کامل تری در این زمینه طراحی کنند، باید یک رویکرد سهامداری در پیش گیرند، از جمله اینکه به تاثیر رقبا و مشتری نیز توجه کنند، تا بتوانند درک جامع تری از مشوق های پیامد M&A بدست آورند.

5.2 مضمینی برای مدیران اجرایی

یافته های پژوهش ما برای مدیران اجرایی صنایع خدمات رسانی B2B که قصد ادغام شدن دارند مضمینی را در بردارد. ما دریافتیم که مهم ترین عاملی که بر کیفیت ارتباط و وفاداری مشتری به شرکت ادغام شده تاثیر می گذارد عبارتند از عملکرد خدمات رسانی، مشتری مداری، انعطاف پذیری تامین کننده، کیفیت مدیریت حسابداری، استعفای کارمندان و توسعه محصولات/خدمات. از این رو، مدیرانی که قصد ادغام با شرکت های دیگر را دارند باید به عنوان بخشی از برنامه پیش از ادغام، به طور جدی بررسی کنند که این عمل بر هریک از متغیرهای ذکر شده چه تاثیری خواهد داشت. وقتی ادغام صورت گرفت، باید به طور جدی به بهبود این متغیرها پرداخته شود. ما در این پژوهش برخی از فعالیت های ادغام پس-M&A را مشخص کردیم که ظاهراً در افت این متغیرهای ارتباطی مهم

نقش دارند. این عوامل عبارتند از ترکیب عملیاتی، IT، فروش، و بازاریابی. این فعالیت ها با هدف کاهش هزینه ها صورت می گیرد اما پژوهش ما حاکی از این بود که چنین ترکیب هایی به افت کیفیت ارتباط مشتری-تامین کننده و در نهایت، کاهش وفاداری او ختم شود. هنگام برنامه ریزی برای چنین ترکیب هایی، باید علاوه بر مسائل مربوط به کاهش هزینه ها به مسائل مرتبط با مشتری و وفاداری او نیز توجه داشته باشیم.

یافته ها حاکی از این بود که تغییرات ایجاد شده در عملکرد خدمات رسانی در دوره ادغام، منفی ترین تاثیر را بر رابطه مشتری-تامین کننده به جای می گذارد، و از این رو باید به این حوزه توجه خاصی شود. اگرچه پیشگیری از برخی از پیامدهای ادغام عملیاتی ممکن است امکان پذیر نباشد (کلمنت و گرینسپن) اما مصاحبه های ما نشان داد که می توان از راه هایی برای کاهش خطر این پیامدها استفاده کرد. این راه ها عبارت اند از 1) تعیین کردن یک گروه از متخصصان برای پاسخگویی و پیگیری تمام کارهای مربوط به مشتریان اصلی؛ 2) به حداقل رساندن میزان تغییراتی که مشتریان تجربه می کنند؛ و 3) ادغام کردن IT پیش از ادغام کردن عملیات برای اطمینان یافتن از ثبات پلتفرم خدمات رسانی در جایگاه خود.

این داده های بدست آمده از مصاحبه با یافته های کیو-سورت ما نیز همراستا بودند زیرا در این جا نیز نشان داده شد که گفت و گو با مشتریان، به اشتراک گذاشتن اطلاعات با آن ها، و تعامل روانشناختی مشتریان با تامین کننده در دوره ادغام آسیب دیده بود. آنچه نگران کننده بود این بود رابطه خود مدیران ارشد حسابداری تامین کنندگان متوجه آسیب در چنین حوزه هایی نشده بودند. این امر نشان می دهد که هنگام ادغام باید یک راهبرد ارتباطی دقیق و روشن با مشتری تدارک دید تا هم سهامداران بیرونی و هم سهامداران درونی را در بر گیرد. ارتباط خوب در کاهش سطح اضطراب مشتری در مورد خدمات رسانی آینده شرکت ادغام شده تاثیر بسیار مهمی خواهد داشت. یکی از مصاحبه شونده ها نیز در گفت و گویش به این نکته اشاره کرد:

“شخص اصلی در شرکت به این جا آمد و در مورد اینکه می خواهند با شرکت های دیگری ادغام شود با ما صحبت کرد...این کار ترس ما را کاهش داد...آن ها ظاهراً خیلی برای این کار انگیزه داشتند و برای همین موفق شدند ما را قانع کنند” (مشتری).

همچنین، باید ذکر کنیم که اجرای چنین راهبردی اساساً مستقیم نیست، زیرا خود مدیران ارشد حسابداری ممکن است اضطراب داشته باشند و نگران این باشند که رقیبان به مشتریان آن‌ها چه پیشنهادات و سوسه‌انگیزی خواهند داد. در این جا، این وظیفه مدیران ارشد اجرایی است که به خوبی کارمندان داخلی را در مورد ادغام قانع سازند و به KAMها نیز به دقت توضیح دهند که گفت‌گو کردن با مشتریان در حفظ وفاداری و قصد خرید آن‌ها در دوره ادغام چقدر حائز اهمیت است.

5.3 محدودیت‌های پژوهش

پژوهش ما توصیفی بود و باید برخی از محدودیت‌های آن را ذکر کنیم. اولین و مهمترین محدودیت این است که این پژوهش فقط یک موقعیت ادغامی را بررسی کرد است. این ادغام، بزرگترین ادغام در این بخش از صنعت بود و از ترکیب سه شرکت که به طور جداگانه روی یک مقیاس پن-اروپایی کار می‌کردند تشکیل شده بود. مجموع درآمد این سه شرکت بیش از 15 میلیارد یورو بوده است. ماهیت پیچیده پژوهش ما اطلاعات ژرفی بدست آورد، اما برای تعمیم این یافته‌ها، هم در بخش خدمات رسانی B2B و هم در دیگر بافت‌های جغرافیایی و صنعتی گسترده‌تر، باید پژوهش‌های بیشتری صورت گیرد. دومین محدودیت این بود که اگرچه ما کوشیدیم هم دیدگاه مشتریان و هم دیدگاه تامین‌کننده را در مورد ماهیت ارتباط میان آن‌ها مد نظر داشته باشیم، اما KAM تامین‌کنندگانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم، همه کسانی بودند که در فرایند ادغام همچنان “باقی مانده” بودند و استعفا نداده بودند. این امر ممکن است سبب شود نسبت به رویدادهای ادغام از زبان این مصاحبه‌شوندگان، احتمال سوگیری پیش‌آید، هرچند پاسخ‌های آن‌ها نشان می‌داد که از افشای جنبه‌های منفی ادغام اجتناب نمی‌کنند. در نهایت، متد جمع‌آوری اطلاعات ما در این پژوهش به گونه‌ای بود که از مصاحبه‌شوندگان می‌خواست رویدادهایی را در مورد ادغام به یادآورند که پنج سال پیش رخ داده بود. این دوره اگرچه طولانی است اما به گونه‌ای نیست که نتوان چیزی از آن به یاد آورد (میلر، کاردینلا و گلیک، 1997). علاوه بر این، اندازه شرکتی که آن را بررسی کرده بودیم نشان می‌داد که در این صنعت تاثیر معناداری داشته است و مصاحبه‌شوندگان، رویدادهای سازمانی را عمدتاً دقیق و کامل به یاد

می آورند (هوبر و پاور 1985). این امر هنگام استفاده از تمرین طبقه بندی کیو-سورت مشخص شد زیرا در این جا بود که داده های کیفی نشان داد که مصاحبه شوندگان آمادگی به خاطر آوردن رویدادهای ادغام را داشتند و می توانند مثال ها را با جزئیات دقیقی به یاد آوردند که از طبقه بندی تصمیمات آن ها حمایت کند.

6. نتیجه گیری

هدف این پژوهش این بود که دریابد ادغام پس-M&A چه تاثیری بر رابطه مشتری-تامین کننده برجای می گذارد و از طریق چه مکانیسم هایی این کار را می کند. در این پژوهش تاثیر فعالیت های ادغامی به صورت جداگانه بررسی شدند و نقش مجموعه از متغیرهای ادغامی که ظاهرا بر وفاداری مشتری به شرکت ادغام شده تاثیر می گذاشتند مشخص شدند. این یافته ما را گام دیگری به اینکه M&A چطور بر قصد خرید مشتری و عملکرد شرکت ادغام شده تاثیر می گذارد نزدیک تر کرد. به طور کلی تر، در راستای روشن سازی نقش M&A بر رابطه مشتری-تامین کننده، یافته های ما نشان می دهد که برای تعیین متغیرهایی که در پیامد ادغام تاثیر می گذارند باید حتما دیدگاه سهامداران را نیز در نظر گرفت. همانطور که در بالا ذکر شد، باید پژوهش های بیشتری برای تعمیم یافته های ما صورت گیرد، و مطالعات بیشتری انجام شود تا ادراک ما در مورد اینکه فعالیت های M&A چطور بر مشتریان و دیگر سهامداران بیرونی تاثیر می گذارد، کامل تر شود.

پیوست الف. متغیرهای تاثیرگذار بر رابطه مشتری-تامین کننده در B2B در رویکرد کیو-سورت

منبع	تعریف	متغیر
فعالیت های بازاریابی، فروش، و عملیاتی تاثیرگذار بر رابطه مشتری با تامین کننده		
دنی و کنون (1997)	کیفیت ادراک شده ارتباطی (مانند، مناسب بودن ملاقات ها/تماس ها)، ویژگی (مانند، دوستی)، نگرش (مانند، فعال بودن)، و قدرت (مانند، دسترسی به منابع) مدیر حسابداری تامین کننده	کیفیت مدیریت حسابداری
گونانز (2005)	قدرت ادراک شده پیوندهای قانونی (همبستگی ها در سطح شرکت؛ مانند، توافق در مورد قراردادها) و پیوندهای اجتماعی (همبستگی های فردی، مانند، دوستی و شبکه اجتماعی) با تامین کننده	فعالیت های یکپارچه ساز
رویان و میلر (2007)	انگیزه مشتری برای حفظ رابطه فعلی به خاطر داشتن یک احساسات مثبت (سطح کارمندان)	تعهد داشتن به مشتریان
کنون و پریلوت (1999)	به اشتراک گذاری گشوده اطلاعات در مورد مسائل حساس و/یا از پیش آگاهی دادن به مشتریان در مورد تغییرات (مانند خدمات رسانی، هزینه ها) از سوی تامین کننده	به اشتراک گذاری اطلاعات، صحبت کردن
هومبرگ و فرست (2005)	سرعت و کیفیت رسیدگی به شکایات (مانند، فرایند، رفتار، جبران)	رسیدگی به شکایات
لم و همکاران (2007)	هزینه های مسقیم، هزینه های کسب، و هزینه های عملیاتی	هزینه ها، قیمت
هومبرگ و همکاران (2007)	مزایای اصلی ادراک شده (مانند، ویژگی های خدمات رسانی) و مزایای اضافی (مانند، دانستن چگونه، تعامل شخصی، که توسط مشتری درخواست/روشن نشده است)	مزایای مشتری
بنت، هارتل، و مک کول-کندی (2005)	مشارکت و احت تصمیم گیری مشتری برای انتخاب تامین کننده/راه حل	مشارکت مشتری
کینگشات (2006)	نگرش تامین کننده نسبت به شعار "تقدم با مشتری است" و هدایت کردن رابطه فعلی	مشتری مداری
پالما و اورکوچی (2007)	مزایای ادراک شده مشتری که توسط تامین کننده ایجاد شده اند (مانند، الویت بالاتر، خدمات رسانی بهتر، قیمت کمتر)	وضعیت مشتری
بنداپودی و لئون (2002)	استفغای کارمندان (آن) اصلی تامین کننده	استفغای کارمندان
هومبرگ و استاک (2004)	رضایت شغلی ادراک شده کارمندان خط مقدم تامین کننده	رضایت کارمندان
لو و لیچ (2001)	توانایی و تخصص ادراک شده کارمندان تامین کننده	توانایی، تخصص
پاترسون، جانسون و اسپرنگ (1997)	عدالت ادراک شده تامین کننده (اشتقاق آن برای راضی نگه داشتن هر دو طرف)	عدالت، نیکخواهی
هومبرگ و همکاران (2007)	توانایی/اشتقاق ت برای ایجاد تغییرات (در حال اجرا) برای تامین نیازهای (در حال تغییر) مشتری	انعطاف پذیری، سازش
مادلنو، ویلسون و پالبرگ (2007)	آگاهی مشتری از گزینه های کانال فروش (مانند، مدیر حسابداری، خدمات رسانی به مشتری) و ادراک او از ثبات چندراهی	یکپارچگی چندراهه
پاراسورمان، زیتهامل و بری (1985)	ویژگی های مورد انتظار خدمات رسانی بر مبنای ارتباطات تامین کننده و نیز تجربه گذشته، نیازها و تبلیغات دهان به دهان	انتظارات پیش از خدمات رسانی

تنوع محصول/خدمات	تنوع پورتفولیو خدمات رسانی/محصولات مشتری در مقایسه با سایر رقبا	وانته، بیونگ و هیده (2001)
رضایت	رضایت کلی از تامین کننده	هومبرگ و رودلف (2001)
عملکرد خدمات رسانی	رقابت ویژگی های خدمات رسانی، اعتماد و پشتیبانی تکنیکی/پس از فروش تامین کننده	دانی و کنون (1997)
کیفیت خدمات رسانی	فاصله ادراک شده میتن کیفیتی مورد انتظار از خدمات و کیفیت واقعی آن	پاراسورمان و همکاران (1985)
تعهد تامین کننده	تمایل و تلاش تامین کننده برای حفظ ارتباط فعلی با مشتری	هومبرگ و همکاران (2007)
ابتکار تامین کننده	فعالیت های تامین کننده برای بهبود موقعیت رقابتی مشتری	براش و رکسها (2007)
هزینه های در حال تغییر	هزینه های مرتبط، تلاش، زمان و ریسک برای تغییر تامین کننده فعلی و روی آوردن به تامین کنندگان جایگزین	لم و همکاران (2004)
اعتماد به شرکت	اعتبار/پایایی ادراک شده، گشودگی و قابلیت اعتماد به تامین کننده (سطح شرکت)	دانی و کنون (1997)
اعتماد به کارمندان	اعتبار/پایایی ادراک شده، گشودگی و قابلیت اعتماد به افراد تامین کننده (سطح کارمندان)	دانی و کنون (1997)
ارزش	مزایا-معایب ادراک شده	اولاگا و اگرت (2006)
عوامل بیرونی و محیطی		
جایگزین های قابل پذیرش	موجود بودن تامین کنندگان قابل پذیرش و جایگزین برای خدمات رسانی مورد نظر	کنون و پریلات (1999)
اندازه شرکت	اندازه شرکت تامین کننده در مقایسه با اندازه شرکت مشتری	دانی و کنون (1997)
شدت رقابت	شدت رقابت در بازار (ماه، رقابت بر سر خدمات رسانی و قیمت)	ورکمن، هومبرگ و جنسن (2003)
تفاوت های فرهنگی	تفاوت در ویژگی های فرهنگ ملی میان تامین کننده و مشتری	هومبرگ و همکاران (2007)
پویایی های بازار	میزان و فراوانی تغییرات در ترجیحات خدمات رسانی	ورکمن و همکاران (2003)
تعامل روانشناختی	پیامدهای ادراک شده محسوس در آینده (مزایای مالی/غیرمالی) و دروندادها (مانند، منابع و حمایت) که تامین کننده در مورد آن ها قول داده است	کینگشات (2006)
طول مدت ارتباط	طول مدت ارتباط مشتری با تامین کننده	استاک (2005)
شهرت تامین کننده	شهرت کلی تامین کننده در مقایسه با سایر تامین کنندگان رقیب	هنسن، سامولسن، و سیلست (2008)
پیچیدگی تامین	پیچیدگی نیازهای مشتری، خدمات رسانی تامین کننده و قصد خرید مشتری	کنون و پریلات (1999)
اهمیت تامین	اهمیت استراتژیک، مالی و عملیاتی خرید برای شرکت	کنون و پریلات (1999)

References

- Anderson, H., Havila, V., & Salmi, A. (2001). Can you buy a business relationship? On the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 30(7), 575–586.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002). Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83–101.
- Bennett, R., Hartel, C. E. J., & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97–107.
- Bocconcelli, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2006). Network relationships and corporate acquisitions outcomes. *The IMP Journal*, 1(2), 3–18.
- Brush, G. J., & Rexha, N. (2007). Factors influencing supplier share allocations in an overseas Chinese context. *Journal of International Marketing*, 15(4), 119–154.
- Calipha, R., Tarba, S., & Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. *Advances in Mergers & Acquisitions*, 9, 1–24.
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D., Jr. (1999). Buyer–seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
- Carter, C. R., Kaufmann, L., & Michel, A. (2007). Behavioral supply management: A taxonomy of judgment and decision-making biases. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(8), 631–669.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(1), S1–S5.
- Chen, M., & Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85–102.
- Clemente, M. N., & Greenspan, D. S. (1997). Keeping customers satisfied while the deal proceeds. *Mergers and Acquisitions*, 32(1), 24–28.
- Doney, P.M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
- Donner, J. (2001). Using Q-sorts in participatory process: An introduction to the methodology. In *Social Development Department (Ed.), Social analysis: Selected tools and techniques* (pp. 24–49). Washington, DC: The World Bank.
- Evans, J. R., & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: A conceptualisation and application. *Industrial Marketing Management*, 23, 439–452.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gounans, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126–140.
- Håkansson, H. (1982). Chapter 3. Methodology. In H. Håkansson (Ed.), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach* (pp. 28–56). Chichester: John Wiley & Sons.
- Haleblian, J., Devers, C., McNamara, G., Carpenter, M., & Davison, R. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35, 469–502.
- Hansen, H., Samuelsen, B.M., & Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in B-to-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206–217.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Havila, V., & Salmi, A. (2000). Spread of change in business networks: An empirical study of mergers and acquisitions in the graphic industry. *Journal of Strategic Marketing*, 8(2), 105–119.
- Homburg, C., & Bucorius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95–113.

- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38.
- Homburg, C., & Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52(1), 15–33.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158.
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171–180.
- King, D., Dalton, D., Daily, C., & Covin, J. (2004). Meta-analyses of post acquisition performance indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25, 187–200.
- Kingshott, R. P. J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier–buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724–739.
- Krug, J., & Aguilera, R. (2005). Top management team turnover in mergers and acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 121–149.
- Krug, J., & Hegarty, W. (2001). Predicting who stays and who leaves after an acquisition: A study of top managers in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 22, 185–196.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10, 1–26.
- Liu, A. H., & Leach, M. P. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 147–156.
- Madaleno, R., Wilson, H., & Palmer, R. (2007). Determinants of customer satisfaction in a multi-channel B2B environment. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(8), 915–925.
- Meyer, C. (2008). Value leakages in mergers and acquisitions why they occur and how they can be addressed. *Long Range Planning*, 41(2), 197–224.
- Miller, C., Cardinal, L., & Glick, W. (1997). Retrospective reports in organisational research: A re-examination of recent evidence. *Academy of Management Journal*, 40(1), 189–204.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Öberg, C., Henneberg, S., & Mouzas, S. (2007). Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 36, 926–940.
- Palaima, T., & Auruskeviciene, V. (2007). Modeling relationship quality in the parcel delivery services market. *Baltic Journal of Management*, 2(1), 37–54.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parmar, B.L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A.C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Academy of Marketing Science Journal*, 25(1), 4–17.
- Rauyruen, P., & Miller, E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
- Rughase, O. G. (2002). Linking content to process. In A. S. Huff, & M. Jenkins (Eds.), *Mapping strategic knowledge* (pp. 46–62). London: Sage.

- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59(2), 58–70.
- Saunders, M., Altinay, L., & Riordan, K. (2009). The management of post-merger cultural integration: Implications from the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 29, 1359–1375.
- Schoenberg, R. (2006). Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics. *British Journal of Management*, 17(4), 361–371.
- Schoenberg, R., & Bowman, C. (2010). Value creation in corporate acquisitions: Linking value creation logic, organisational capabilities and implementation processes. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 9, 153–176.
- Schweiger, D., & Goulet, P. (2000). Integrating mergers and acquisitions: An international research review. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1, 61–91.
- Schweiger, D., & Very, P. (2003). Creating value through merger and acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, 1–27.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160–176.
- Stock, R. M. (2005). Can customer satisfaction decrease price sensitivity in business-to-business markets? *Journal of Business-To-Business Marketing*, 12(3), 59–87.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.
- Wathne, K. H., Biong, H., & Heide, J. B. (2001). Choice of supplier in embedded markets: Relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, 65(2), 54–66.
- Watts, S., & Stenner, P. (2005). Doing Q methodology: Theory, method and interpretation. *Qualitative Research in Psychology*, 2(1), 67–91.
- Weber, J., & Dholakia, U. (2000). Including marketing synergy in acquisition analysis: A step-wise approach. *Industrial Marketing Management*, 29, 157–177.
- Workman, J. P., Jr., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Academy of Marketing Science Journal*, 31(1), 3–21.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.) London: Sage.
- Zollo, M., & Meier, D. (2008). What is M&A performance? *Academy of Management Perspectives*, 22, 55–77.