

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Βαρβάρα Α. Σούντα

Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση των

Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

Επιβλέπων καθηγητής: Πέτρος Γ. Μάλλιαρης

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	4
2.1 Διαδικασία Αγοράς Βιομηχανικών Προϊόντων	4
2.2 Τύποι ή Μορφές Αγορών / Προμηθειών	8
2.3 Ανάλυση αγοραστικής συμπεριφοράς βιομηχανικών πελατών	11
2.3.1 Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων	11
2.3.2 Πηγές πληροφόρησης των μελών του Κ.Α.Α.	20
2.3.3 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή βιομηχανικής αγοράς	22
2.3.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα / κριτήρια επιλογής προμηθευτών	30
3. ΕΡΕΥΝΑ	33
3.1 Σκοπός Έρευνας	33
3.1.2 Μεθοδολογία	33
3.2 Αποτελέσματα Έρευνας	35
3.2.1 Σύνθεση του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων	35
3.2.2. Πηγές πληροφόρησης μελών του Κ.Α.Α.	38
3.2.3. Σημαντικότερα κριτήρια επιλογής εταιρείας DDS	40
3.2.4 Κριτήρια τα οποία θα επηρεάσουν την επιλογή προμηθευτή λογισμικού SAP στο μέλλον ή τη διατήρηση της συνεργασίας με τον υπάρχοντα προμηθευτή λογισμικού SAP	43
3.2.5 Διατήρηση συνεργασίας με την εταιρεία D.D.Synergy	43
3.2.6 Αξιολόγηση υπηρεσιών εταιρείας D.D.Synergy	44
4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	45
4.1. Στρατηγικός σχεδιασμός για το βιομηχανικό προμηθευτή	45
4.2. Λοιπές προτάσεις για το βιομηχανικό προμηθευτή	73
4.1.1 Αγορά με το κλειδί στο χέρι	73
4.1.2 Άμεση ανταπόκριση προμηθευτή	74
4.1.3 Προσθήκη αξίας μέσω μιας έξτρα προσωπικής φροντίδας	74
5. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	76
5.1 Ερωτηματολόγιο	76
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σαν στόχο την ανάλυση των κριτηρίων επιλογής προμηθευτή βιομηχανικής αγοράς. Η ανάλυση αυτή θα επικεντρωθεί στα εξής θέματα:

- έννοια βιομηχανικής αγοράς
- ανάλυση συμπεριφοράς βιομηχανικών πελατών
- παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας σχετικά με τα κριτήρια επιλογής βιομηχανικού προμηθευτή

Επίσης, προκειμένου να έχει ο βιομηχανικός προμηθευτής μια συνολική εικόνα της βιομηχανικής αγοράς, στο τέλος προτείνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός για το βιομηχανικό προμηθευτή.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 Διαδικασία Αγοράς Βιομηχανικών Προϊόντων

Η βιομηχανική αγορά αποτελείται από τους βιομηχανικούς αγοραστές, δηλαδή όλους τους οργανισμούς οι οποίοι προμηθεύονται αγαθά και υπηρεσίες (βιομηχανικά προϊόντα) με σκοπό είτε να τα μεταπωλήσουν είτε να τα χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή άλλων αγαθών και υπηρεσιών τα οποία πωλούν, ενοικιάζουν ή προμηθεύουν σε άλλους. Οι βιομηχανικοί αγοραστές, δηλαδή οι Εμποροβιομηχανικές Επιχειρήσεις, οι Οργανισμοί του Δημοσίου, τα Ιδρύματα και γενικά οι κάθε φύσης Οργανισμοί / Επιχειρήσεις, αποτελούν μια τεράστια και πολύπλοκη αγορά. Το ύψος των χρηματικών συναλλαγών στη βιομηχανική αγορά είναι υψηλότερο από αυτό στην καταναλωτική αγορά. Όλοι οι οργανισμοί μέσα στην οικονομία, δημόσιοι ή ιδιωτικοί, κερδοσκοπικοί ή μη κερδοσκοπικοί, συμμετέχουν στην ανταλλαγή βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το κίνητρο και ο σκοπός της αγοράς αγαθών είναι ο βασικότερος παράγοντας διαφοροποίησης της βιομηχανικής από την καταναλωτική αγορά. Στη βιομηχανική αγορά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αγοράζονται σαν μέσα για την επίτευξη οικονομικών στόχων π.χ. μείωση του κόστους ή μεγιστοποίηση κερδών. Η επιχείρηση που αγοράζει προϊόντα ή υπηρεσίες διαλέγει τον προμηθευτή εκείνο που θα της επιτρέψει να αυξήσει την απόδοση των δικών της δραστηριοτήτων.

Μερικές φορές, ο βασικός λόγος για την αγορά βιομηχανικών προϊόντων είναι κοινωνικός ή πολιτικός, όπως όταν η κυβέρνηση επενδύει σε νοσοκομεία,

δρόμους, σχολεία, και στην άμυνα της χώρας ή όταν οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αγοράζουν τέτοια είδη, όπως λεωφορεία, συστήματα ηλεκτροφώτισης κλπ. Τα αγαθά στη βιομηχανική αγορά αγοράζονται για να συμβάλλουν στην επίτευξη των οικονομικών, κοινωνικών ή πολιτικών στόχων των αγοραστών. Η γενική αυτή θεώρηση των βιομηχανικών αγορών και αγαθών μας επιτρέπει να συμπεριλάβουμε σε αυτά και όλες εκείνες τις συναλλαγές που αφορούν στην καταναλωτική αγορά και στα καταναλωτικά προϊόντα και όπου δεν συμμετέχει ο τελικός καταναλωτής. Εδώ πρόκειται για τις αγορές καταναλωτικών προϊόντων που κάνουν τα διάφορα καταστήματα χονδρικού και λιανικού εμπορίου (π.χ. καταστήματα νεωτερισμών, υπεραγορές, αλυσίδες καταστημάτων κλπ) με σκοπό τη μεταπώληση τους στον τελικό καταναλωτή. Πίσω από τις αγορές αυτές είναι τα οικονομικά κίνητρα της συνέχισης και επέκτασης της οικονομικής δραστηριότητας των καταστημάτων αυτών.

Η προμήθεια ενός βιομηχανικού προϊόντος δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός που συμβαίνει σε μια συγκεκριμένη στιγμή, αλλά το αποτέλεσμα μιας χρονοβόρας διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων και ενεργειών. Ο καθηγητής Richard Cardozo υποστηρίζει ότι: «Η διαδικασία αγοράς ενός βιομηχανικού προϊόντος από έναν οργανισμό αποτελείται από διάφορα στάδια και κάθε ένα από αυτά τα στάδια συνδέεται και με μια απόφαση».

Σύμφωνα με το υπόδειγμα που προτάθηκε από τους καθηγητές Patrick.J. Robinson, Charles W. Faris και Yoram Wind το 1967, η αγοραστική διαδικασία αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Στάδιο 1. Αναγνώριση προβλήματος. Η αναγνώριση ενός προβλήματος ή μιας δυνητικής ευκαιρίας αποτελεί την αφετηρία της αγοραστικής διαδικασίας μέσα σ' έναν οργανισμό. Π.χ. μπορεί ένας οργανισμός να αντιμετωπίζει προβλήματα με τον υπάρχοντα εξοπλισμό ή τα υλικά που χρησιμοποιεί να μην ικανοποιούν τις ανάγκες του. Από την άλλη πλευρά, ένας προμηθευτής είναι σε θέση να αφυπνίσει την αγοραστική ανάγκη για το προϊόν του, επιδεικνύοντας τις ευκαιρίες που προσφέρει το προϊόν του για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η συμμετοχή ενός προμηθευτή στα αρχικά στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, του επιτρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες του οργανισμού και συνεπώς του δίνει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας στην εξασφάλιση της παραγγελίας.

- Στάδιο 2. Καθορισμός των προδιαγραφών και της απαιτούμενης ποσότητας. Στο στάδιο αυτό τα μέλη του οργανισμού καθορίζουν επακριβώς τον τρόπο με τον οποίο θα λυθεί το πρόβλημα που προκάλεσε την αγοραστική ανάγκη. Ο καθορισμός των προδιαγραφών στο στάδιο αυτό θα επηρεάσει σημαντικά την τελική επιλογή προϊόντων και προμηθευτή. Γενικά, οι αποφάσεις που παίρνονται στα αρχικά στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, επηρεάζουν τις αποφάσεις που παίρνονται στα τελικά στάδια της διαδικασίας.

- Στάδιο 3. Περιγραφή των προδιαγραφών και της απαιτούμενης ποσότητας. Στο στάδιο αυτό –το οποίο αποτελεί μια προέκταση του προηγούμενου σταδίου - ο οργανισμός προχωρεί σε μια λεπτομερή και επακριβή περιγραφή του απαιτούμενου προϊόντος, έτσι ώστε να γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους ενδιαφερόμενους το τι ακριβώς ζητάει ο οργανισμός. Στο στάδιο αυτό εμφανίζονται τα μέλη εκείνα του οργανισμού που «επηρεάζουν» την αγοραστική απόφαση. Η αναγνώριση από μέρους των προμηθευτών των ατόμων αυτών και

του ρόλου που παίζουν στην αγοραστική διαδικασία, αποτελεί σίγουρα ένα μεγάλο πλεονέκτημα.

- Στάδιο 4. Προσπάθεια ανεύρεσης και αξιολόγησης πιθανών προμηθευτών.

Ο ακριβής καθορισμός και η ακριβής περιγραφή του προϊόντος που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού, ακολουθείται από μια σειρά ενεργειών που σκοπό έχουν την ανεύρεση και αξιολόγηση πιθανών προμηθευτών. Συνήθως, οι καθιερωμένοι προμηθευτές εξετάζονται πρώτα (πριν από τους υπόλοιπους) και πιθανώς η ανίχνευση να τερματιστεί σε αυτούς επειδή είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν και επειδή έχουν ήδη αξιολογηθεί με κάποιο τρόπο στο παρελθόν. Σε αυτό συμβάλλει και η ύπαρξη και χρήση «καταλόγων εγκεκριμένων προμηθευτών» που σύμφωνα με την έρευνα των Ralph W. Jackson και William Pride καταρτίζονται κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώνουν από τους πωλητές των προμηθευτών και τα αρχεία της επιχείρησης.

- Στάδιο 5. Συγκέντρωση και ανάλυση προσφορών. Όταν οι ανάγκες του οργανισμού για πληροφορίες σχετικά με το προϊόν που χρειάζεται και τους πιθανούς προμηθευτές είναι μικρές, τότε τα στάδια 4 και 5 πραγματοποιούνται ταυτόχρονα, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αγορές προτυποποιημένων ειδών. Στις περιπτώσεις αυτές ο οργανισμός απλώς μελετάει τους καταλόγους των προμηθευτών ή απλώς συγκεντρώνει τις τελευταίες πληροφορίες για τις τιμές των ειδών αυτών.

Το στάδιο 5 αποτελεί μια ξεχωριστή φάση της αγοραστικής διαδικασίας, όταν οι ανάγκες του οργανισμού για πληροφορίες είναι μεγάλες και αυτό συμβαίνει με την αγορά πολύπλοκων προϊόντων.

- Στάδιο 6. Αξιολόγηση προσφορών και επιλογή προμηθευτών. Στο στάδιο

αυτό οι προσφορές διαφόρων προμηθευτών αναλύονται και μια ή περισσότερες από αυτές γίνονται αποδεκτές ενώ οι υπόλοιπες απορρίπτονται. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει επίσης και τις διαπραγματεύσεις που γίνονται με τους επιλεγμένους προμηθευτές σχετικά με τους όρους της συναλλαγής.

- Στάδιο 7. Υπογραφή συμβολαίου προμήθειας και καθορισμός του μεγέθους και συχνότητας της παραγγελίας.
- Στάδιο 8. Παραλαβή και έλεγχος των προϊόντων και συνεχής αξιολόγηση προμηθευτών. Μια πρόσφατη έρευνα που έγινε σχετικά με την ικανοποίηση των βιομηχανικών αγοραστών έδειξε ότι η άμεση ανταπόκριση του προμηθευτή στα παράπονα των αγοραστών και η άμεση επίλυση των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση του προϊόντος παίζουν σπουδαίο ρόλο και αυξάνουν τις πιθανότητες του προμηθευτή να εξασφαλίζει συνεχείς παραγγελίες.

2.2 Τύποι ή Μορφές Αγορών / Προμηθειών

Η πολυπλοκότητα της διαδικασίας αγοράς βιομηχανικών προϊόντων εξαρτάται από τη σημασία και το σκοπό της συγκεκριμένης αγοράς. Όσο αυξάνει η πολυπλοκότητα της διαδικασίας, τόσο αυξάνει και: α) ο χρόνος λήψης της αγοραστικής απόφασης, β) ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία, γ) ο αριθμός των κριτηρίων επιλογής προμηθευτών και δ) η ανάγκη για πληροφόρηση των συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία.

Ανάλογα με το βαθμό πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τις αγορές / προμήθειες βιομηχανικών προϊόντων μπορούμε να τις διακρίνουμε σε τρεις τύπους ή μορφές:

- Αγορές / προμήθειες ρουτίνας ή απευθείας επαναγορά.

Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει μια συνεχής ή επανεμφανιζόμενη αγοραστική ανάγκη που δεν απαιτεί νέες πληροφορίες, επειδή οι βιομηχανικοί αγοραστές έχουν αποκτήσει σημαντική εμπειρία στην αντιμετώπισή της. Πρόκειται για την αγορά προϊόντων που έχουν αγοραστεί και στο παρελθόν από τον ίδιο ή τους ίδιους «εγκεκριμένους» προμηθευτές τους οποίους ο βιομηχανικός αγοραστής έχει επιλέξει προσεκτικά. Σε αυτή τη μορφή προμήθειας οι προδιαγραφές του προϊόντος είναι προκαθορισμένες, οι χρήστες του προϊόντος είναι ικανοποιημένοι από την απόδοσή του και έτσι το μόνο που απαιτείται είναι η διαπραγμάτευση με τους «εγκεκριμένους» προμηθευτές μιας νέας παραγγελίας.

- Διαφοροποίηση αγορών / προμηθειών ρουτίνας ή τροποποιημένη επαναγορά.

Αυτή η μορφή προμήθειας αναφέρεται, όπως και η προηγούμενη μορφή, σε μια συνεχή ή επανεμφανιζόμενη αγοραστική ανάγκη αλλά διαφέρει στο ότι οι αγοραστές πιστεύουν ότι μπορούν να προκύψουν σημαντικά οφέλη, αν αναζητήσουν πληροφορίες για εναλλακτικές λύσεις σχετικά με το προϊόν και / ή την πηγή προμήθειας. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτήν την επανεξέταση προϊόντων και προμηθευτών. Ένας «εσωτερικός» παράγοντας μπορεί να είναι η επιθυμία του οργανισμού να βελτιώσει την ποιότητα ή να μειώσει το κόστος των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ένας «εξωτερικός» παράγοντας μπορεί να είναι η προσφορά ανταγωνιστικής τιμής, ποιότητας ή εξυπηρέτησης από ένα νέο προμηθευτή.

- Νέες αγορές / προμήθειες ή νέο έργο.

Η μορφή αυτή προμήθειας αφορά στην αγορά προϊόντων που γίνεται για

πρώτη φορά από τον οργανισμό. Η έλλειψη σχετικής εμπειρίας του οργανισμού οδηγεί στην ανάγκη συγκέντρωσης πληροφοριών που θα επιτρέψουν τον καθορισμό εναλλακτικών λύσεων, όσον αφορά στους προμηθευτές, καθώς και κατάλληλων προδιαγραφών του προϊόντος.

Από τις τρεις μορφές προμηθειών το «νέο έργο» αντιπροσωπεύει για τους βιομηχανικούς αγοραστές τον υψηλότερο βαθμό αντιλαμβανόμενου κινδύνου, όπως και την πλέον πολύπλοκη αγοραστική διαδικασία.

Στο «νέο έργο» όλα τα στάδια της διαδικασίας της αγοραστικής απόφασης είναι σημαντικά, ιδιαίτερα δε τα αρχικά στάδια, σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες μορφές προμηθειών όπου τα τελευταία στάδια έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Οι τρεις βασικότεροι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτή τη μορφή προμήθειας είναι:

α) οι αλλαγές στο «εσωτερικό» και «εξωτερικό» περιβάλλον του οργανισμού, β) η υποκατάσταση προϊόντος ή υπηρεσίας από άλλο προϊόν ή υπηρεσία, γ) η εμφάνιση στην αγορά τελείως νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ανεξάρτητα από το λόγο που οδηγεί στο «νέο έργο», ο οργανισμός που αγοράζει θα πρέπει να συγκεντρώνει πληροφορίες για πολλά θέματα, όπως είναι, για παράδειγμα, η παραγωγική δυναμικότητα και εμπειρία των υποψηφίων προμηθευτών και η ικανότητά τους να φέρουν σε πέρας την παραγγελία.

Κάθε τύπος / μορφή αγοράς / προμήθειας χαρακτηρίζεται από: α) τη σημαντικότητα της αγοραστικής απόφασης, β) την αβεβαιότητα της αγοραστικής απόφασης, γ) την ύπαρξη εναλλακτικών πηγών προμήθειας και δ) την αντιλαμβανόμενη διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή.

2.3 Ανάλυση αγοραστικής συμπεριφοράς βιομηχανικών πελατών

Η γνώση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών στη βιομηχανική αγορά επιτρέπει την αποτελεσματική εφαρμογή μιας στρατηγικής μάρκετινγκ η οποία θα περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός κατάλληλου μίγματος προϊόντος / εξυπηρέτησης / τιμής και το σχεδιασμό αποτελεσματικών μεθόδων επικοινωνίας με την αγορά. Η ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς στη βιομηχανική αγορά εστιάζεται στα εξής στοιχεία:

- στα άτομα που παίρνουν ή επηρεάζουν αποφάσεις σε κάθε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας (θέση του ατόμου στην επιχείρηση)
- στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προμηθευτών
- στις πηγές που χρησιμοποιούνται για τη συγκέντρωση πληροφοριών
- στην αφοσίωση σε συγκεκριμένους προμηθευτές
- στις νοοτροπίες, στα κίνητρα και στις αντιλήψεις των ατόμων που λαμβάνουν ή επηρεάζουν τις αποφάσεις της αγοραστικής διαδικασίας.

Με τη γνώση όλων των παραπάνω στοιχείων, μπορεί να αναπτυχθεί το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ (συνδυασμός προϊόντος, τιμής, προώθησης, τοποθεσίας) και να επιτευχθεί η προσέγγιση πελατών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.

2.3.1 Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων

Η προσπάθεια των ακαδημαϊκών του μάρκετινγκ αναγνώρισης και περιγραφής των ατόμων που παίρνουν ή επηρεάζουν αποφάσεις στα διάφορα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, οδήγησε στη δημιουργία της έννοιας του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων (Κ.Α.Α.). Το Κ.Α.Α. περιλαμβάνει όλα τα μέλη του

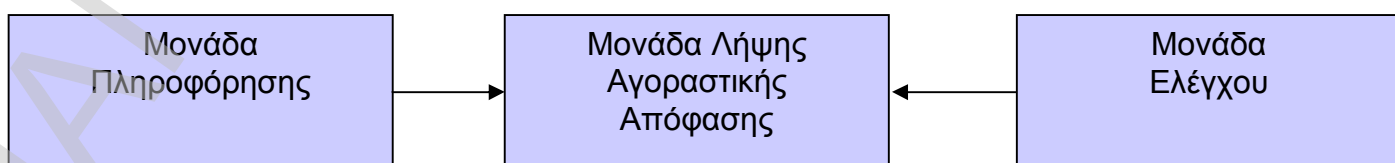
οργανισμού που συμμετέχουν στην αγοραστική απόφαση και είναι «ένα άτυπο κέντρο αποφάσεων που περιλαμβάνει άτομα από όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και που έχει σαν βασικό σκοπό τη συγκέντρωση, διανομή και επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών».

Το Κ.Α.Α. αποτελείται από τις εξής μονάδες:

- μονάδα λήψης της αγοραστικής απόφασης. Αυτή η μονάδα, η οποία είναι η μονάδα – κλειδί μέσα στο Κ.Α.Α., αποτελείται από τα άτομα που συμμετέχουν ενεργά στην αγοραστική απόφαση διαδραματίζοντας το ρόλο είτε αυτών που αποφασίζουν και προτείνουν είτε αυτών που έχουν την εξουσία για την τελική έγκριση της αγοραστικής απόφασης.
- μονάδα ελέγχου. Αυτή η μονάδα αποτελείται από τα ανώτατα στελέχη που καθορίζουν την πολιτική της επιχείρησης. Η πολιτική αυτή μπορεί να επηρεάζει τις αγοραστικές αποφάσεις και να θέτει περιορισμούς στις ενέργειες της μονάδας λήψης της αγοραστικής απόφασης, ιδιαίτερα όταν αναφέρεται σε θέματα επιλογής προμηθευτών και στο βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των αγοραστικών δραστηριοτήτων.
- μονάδα πληροφόρησης. Αυτή η μονάδα αποτελείται από τα άτομα εκείνα που μεταφέρουν πληροφορίες στη μονάδα λήψης της αγοραστικής απόφασης.

Σχήμα 2.1

Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων και οι Επιμέρους Μονάδες του



Τα μέλη του Κ.Α.Α. διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

α) οι χρήστες. Τα άτομα αυτά θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζει ο οργανισμός. Σε πολλές περιπτώσεις οι «χρήστες» ξεκινούν την αγοραστική διαδικασία ζητώντας ένα συγκεκριμένο προϊόν για το οποίο μπορεί να καθορίσουν και τις προδιαγραφές του (π.χ. μηχανικοί παραγωγής οι οποίοι χρησιμοποιούν μηχανολογικά εργαλεία στα εργοστάσια, γιατροί οι οποίοι χρησιμοποιούν ιατρικά υλικά στα νοσοκομεία).

β) οι ελεγκτές της ροής πληροφοριών στο Κ.Α.Α. Τα άτομα αυτά ελέγχουν την πληροφόρηση που δέχονται τα άλλα μέλη του Κ.Α.Α. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να πάρει τη μορφή είτε της διανομής πληροφοριακού υλικού και διαφημιστικών μηνυμάτων είτε της ρύθμισης του ποιος πωλητής θα πλησιάσει ποιον στο Κ.Α.Α. (π.χ. ο διευθυντής πληροφορικής μπορεί να διαδραματίσει το ρόλο του ελεγκτή της ροής πληροφοριών προτείνοντας συγκεκριμένες εταιρείες πώλησης λογισμικού). Λόγω αυτής της θέσης οι ελεγκτές της ροής πληροφοριών έχουν σημαντική δύναμη ελέγχου της όλης αγοραστικής διαδικασίας. Ο υποψήφιος προμηθευτής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά ποια είναι αυτά τα άτομα και πως μπορεί να τα επηρεάζει ευνοϊκά, έτσι ώστε να του επιτρέψουν να έρθει σε επαφή με τα «κατάλληλα» άτομα μέσα στο Κ.Α.Α. και να προωθήσει αποτελεσματικά την προσφορά του.

γ) οι επηρεάζοντες. Τα άτομα αυτά, των οποίων η γνώμη θεωρείται ως η πλέον υπεύθυνη και αξιόπιστη, θέτουν τα ζητούμενα και τις προδιαγραφές σχεδιασμού του προϊόντος. Η άποψή τους για την υιοθέτηση του νέου προϊόντος έχει ιδιαίτερα σημαντική βαρύτητα για τα υπόλοιπα μέλη του Αγοραστικού Κέντρου και κυρίως για την επόμενη κατηγορία, τους αποφασίζοντες.

δ) οι αποφασίζοντες. Τα άτομα αυτά είναι πιθανώς ανώτερα διευθυντικά

στελέχη της επιχείρησης από διάφορα λειτουργικά τμήματά της (τμήμα παραγωγής – μάρκετινγκ - προσωπικού κλπ.).

ε) οι αγοραστές. Με δεδομένη την τελική απόφαση-έγκριση για την αγορά του μηχανήματος, η εκτέλεση της αγοράς γίνεται από τον αγοραστή. Ο αγοραστής είναι συνήθως κάποιο άτομο του λογιστηρίου που έχει το δικαίωμα και την επίσημη εξουσιοδότηση να προβαίνει σε αγορές προϊόντων για την επιχείρηση. Οι καθηγητές R. Nataraajan και M.G. Angur, σε μια εργασία τους που δημοσιεύθηκε το 1982 στο περιοδικό Industrial Marketing Management, πρόσθεσαν έναν ακόμα ρόλο στο Κ.Α.Α. εισάγοντας την έννοια του βιομηχανικού «maven». Είναι το άτομο ή τα άτομα που κατέχουν πληροφορίες για πολλά προϊόντα (που αφορούν τόσο στη διαθεσιμότητά τους όσο και στους κατασκευαστές τους) και γενικά για τη βιομηχανική αγορά και συμμετέχουν ή ακόμα ηγούνται συζητήσεων σχετικά με βιομηχανικές προμήθειες. Το άτομο ή τα άτομα αυτά μπορεί να αποτελούν μέλη του Κ.Α.Α. ή να μην ανήκουν καν στην επιχείρηση και να επηρεάζουν αποφάσεις π.χ. εξωτερικοί σύμβουλοι. Ο βιομηχανικός «maven» μπορεί να συμβάλλει και στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των μελών του Κ.Α.Α. που μπορεί να προκύπτουν από τις διαφορετικές προσδοκίες που υπάρχουν σχετικά με την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων / υπηρεσιών. Τα άτομα αυτά διαφοροποιούνται από τους «επηρεάζοντες» στο γεγονός ότι έχουν γνώση και πληροφόρηση για όλα τα προϊόντα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τα χαρακτηριστικά αυτά, που απορρέουν από μια ωρίμανση των γνώσεών τους αναφορικά με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, διαφοροποιούν τους βιομηχανικούς «maven» και από τους ελεγκτές της ροής πληροφοριών.

Μια ενδιαφέρουσα έρευνα των R.D. Mc Williams, E. Neumann και S.Scott – η

οποία δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Industrial Marketing Management το 1992 με τίτλο «Determining Buying Center Size» - έδειξε τον αριθμό των ατόμων που εμπλέκονται στα διάφορα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας ανάλογα με τη μορφή προμήθειας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας:

α) Ο μέσος όρος των ατόμων που συμμετέχουν στο Κ.Α.Α. είναι 4. Ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων εμφανίζεται στο στάδιο του Προσδιορισμού και αξιολόγησης εναλλακτικών αγοραστικών λύσεων σε μορφή προμήθειας Απευθείας επαναγοράς, ενώ ο μικρότερος αριθμός συμμετεχόντων εμφανίζεται στο στάδιο της Επιλογής Προμηθευτή στην ίδια μορφή προμήθειας (απευθείας επαναγορά).

β) Όταν η απόφαση αφορά Νέο Έργο, η πληροφόρηση που απαιτείται είναι μεγαλύτερη και περισσότερα άτομα εμπλέκονται στο στάδιο της Αναγνώρισης της αγοραστικής ανάγκης, καθώς και στο στάδιο του Προσδιορισμού και αξιολόγησης εναλλακτικών αγοραστικών λύσεων. Όταν η απόφαση αφορά Τροποποιημένη επαναγορά, η έμφαση δίνεται στα στάδια του Καθορισμού αγοραστικών στόχων και Προσδιορισμού και αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων όπου και απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων.

Η σύνθεση του Κ.Α.Α. επηρεάζεται επίσης από το μέγεθος του οργανισμού μετρούμενο με διάφορους τρόπους (π.χ. αριθμό εργαζομένων, κύκλο εργασιών κλπ) και από τον προσανατολισμό του οργανισμού, δηλαδή εάν είναι κερδοσκοπικός ή μη κερδοσκοπικός. Βάσει της έρευνας του Joseph A. Bellizzi, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (κριτήριο ο κύκλος εργασιών) ο ρόλος των ιδιοκτητών (μετόχων) και της ανώτατης διοίκησης είναι μειωμένος σε σχέση με τις μικρές επιχειρήσεις.

Βάσει έρευνας των Lowell E. Crow και J.D.Lindquist, ο αριθμός των μελών

του Κ.Α.Α. αυξάνεται με το μέγεθος της επιχείρησης.

Επίσης, στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς τα μέλη του Κ.Α.Α. ήταν περισσότερα από ότι σε ανάλογες περιπτώσεις στον ιδιωτικό τομέα.

2.3.1.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων από το Κ.Α.Α

Όπως προαναφέραμε, το Κ.Α.Α. αποτελείται συνήθως από περισσότερα του ενός άτομα οπότε οι αποφάσεις που λαμβάνει είναι ομαδικές. Όμως, το καθένα από τα μέλη του Κ.Α.Α. έχει τα δικά του δημο-ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, τη δική του προσωπικότητα, τις δικές του εμπειρίες και στάσεις για προϊόντα, προμηθευτές κλπ. Τα μέλη αυτά επηρεάζονται και από όλους εκείνους τους παράγοντες που ανήκουν στην κατηγορία των περιβαλλοντικών και ομαδικών επιδράσεων δηλαδή από τις πολιτιστικές αξίες, τις ομάδες αναφοράς στις οποίες ανήκουν, τους κανονισμούς λειτουργίας της ομάδας που αποφασίζει στην επιχείρηση, τις διαδικασίες υιοθέτησης νέων προϊόντων και ιδεών και φυσικά όλες τις περιστασιακές επιδράσεις που δέχονται στη διάρκεια λήψης αποφάσεων. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη λήψη αποφάσεων από το Κ.Α.Α. και φυσικά αυτή η διαδικασία της επικοινωνίας ασκεί επιδράσεις στα μέλη του Κ.Α.Α. τα οποία είναι πολύ πιθανό να καθορίσουν οργανωσιακούς κανόνες, να προσδιορίσουν ρόλους και ευθύνες και να εξασκούν επιδράσεις το ένα στο άλλο. Μέσα στην ίδια διαδικασία τα μέλη επιζητούν πληροφορίες μεταξύ τους που τα διαφωτίζουν για τη λήψη της απόφασης. Εδώ επιδρά καταλυτικά και η έννοια του καθοδηγητή γνώμης. Ένας καθοδηγητής γνώμης είναι πιθανό να αναδειχθεί από τις προσωπικές αλληλεπιδράσεις των μελών του Κ.Α.Α.

Τα υπόλοιπα μέλη του Κ.Α.Α. θα προσβλέπουν σε αυτόν για την τελική

απόφαση, θα τον αναγνωρίζουν σαν τον περισσότερο ειδικό, τον καλύτερο γνώστη του προϊόντος ή των πιθανών προμηθευτών.

Άλλος σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη διαδικασία λήψης απόφασης του βιομηχανικού αγοραστή είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται με βάση εξωτερικές και εσωτερικές επιδράσεις. Οι εξωτερικές επιδράσεις περιλαμβάνουν τα εταιριογραφικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (δηλαδή τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της όπως μέγεθος, στόχοι, δραστηριότητες, τοποθεσία, βιομηχανική κατηγορία και τα χαρακτηριστικά της σύνθεσής της όπως κατανομές ηλικίας, φύλου, μόρφωσης και εισοδήματος των εργαζομένων σε αυτήν), την κουλτούρα, τις επιδράσεις της κυβέρνησης, των ομάδων αναφοράς και των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ. Οι εσωτερικές επιδράσεις περιλαμβάνουν τις οργανωσιακές αξίες, την αντίληψη, τη μάθηση, τη μνήμη, τα κίνητρα και τα αισθήματα.

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων από το Κ.Α.Α. είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Μια έρευνα των Fox και Rink έδειξε ότι: α) στο στάδιο της ανάπτυξης τα μέλη του Κ.Α.Α. ενδιαφέρονται για καθιερωμένους προμηθευτές οι οποίοι μπορούν να εξασφαλίσουν καλή ποιότητα και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων (υλικών, εξαρτημάτων κλπ) τα οποία είναι απαραίτητα για τη συνεχή και έντονη παραγωγή που χαρακτηρίζει αυτό το στάδιο και β) στο στάδιο της πτώσης οι έλεγχοι ποιότητας και αποθεμάτων γίνονται πιο αυστηροί.

2.3.1.2 Πρακτικές αναγνώρισης της σύνθεσης του Κ.Α.Α.

Ο βιομηχανικός πωλητής, προκειμένου να προσεγγίσει επιτυχώς τα μέλη του Κ.Α.Α. θα πρέπει:

A) να ορίσει τα τμήματα / λειτουργίες του οργανισμού που θα συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τα μέλη του οργανισμού που θα αντιπροσωπεύουν κάθε τμήμα. Η σύνθεση του Κ.Α.Α. μπορεί να προβλεφθεί αρκεί να μπορεί ο βιομηχανικός πωλητής να εκτιμήσει την επίδραση που θα έχει το προϊόν του ή η υπηρεσία του στις διάφορες λειτουργικές περιοχές / τμήματα του αγοράζοντος οργανισμού. Εάν, για παράδειγμα, η αγοραστική απόφαση θα έχει κάποια επίδραση στο μάρκετινγκ του προϊόντος του αγοράζοντος οργανισμού (δηλαδή στο σχεδιασμό του, στην τιμή του κλπ.), τότε το τμήμα / διεύθυνση μάρκετινγκ του οργανισμού θα συμμετέχει ενεργά στην αγοραστική διαδικασία. Το τμήμα μηχανικών παραγωγής του αγοράζοντος οργανισμού θα επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις που έχουν σχέση με την αγορά νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, καθορίζοντας τις προδιαγραφές και επιλέγοντας τους πιθανούς προμηθευτές. Οι υπεύθυνοι του τμήματος παραγωγής θα συμμετέχουν στο Κ.Α.Α στις αγορές εκείνες που θα έχουν κάποια επίδραση στο σχεδιασμό της παραγωγής και συγκεκριμένα στην προμήθεια υλικών και εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.

B) Να εξετάσει τη μορφή και το είδος επικοινωνίας μέσα στο Κ.Α.Α.

Οι καθηγητές Johnston και Bonona, μελετώντας τη μορφή και το είδος επικοινωνίας μέσα στο Κ.Α.Α σε ένα μεγάλο αριθμό αγοραστικών αποφάσεων, αναγνώρισαν πέντε βασικές δομικές διαστάσεις του Κ.Α.Α. που επηρεάζονται τόσο από την οργανωτική δομή της επιχείρησης όσο και από την αγοραστική κατάσταση και που στη συνέχεια επηρεάζουν τόσο το μέγεθος του Κ.Α.Α. όσο και το βαθμό αλληλεπίδρασης των μελών του Κ.Α.Α. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- Κάθετη συμμετοχή. Ο αριθμός των διοικητικών βαθμίδων στην ιεραρχία

του οργανισμού που συμμετέχει στην αγοραστική απόφαση.

- Οριζόντια συμμετοχή. Ο αριθμός των λειτουργιών / διευθύνσεων / τμημάτων του οργανισμού που παίζουν ρόλο στην αγοραστική απόφαση.

- Ευρύτητα του Κ.Α.Α. Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία. Επειδή ενδέχεται από κάθε διοικητική βαθμίδα ή λειτουργία του οργανισμού να συμμετέχουν περισσότερα του ενός άτομα, ο αριθμός αυτός μπορεί να είναι διαφορετικός από το συνολικό αριθμό των διοικητικών βαθμίδων και των λειτουργιών του οργανισμού που συμμετέχουν.

- Διασυνδέσεις στο Κ.Α.Α. Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη του Κ.Α.Α. επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους. Μπορεί ορισμένα μέλη να επικοινωνούν εκτενώς με τα υπόλοιπα μέλη του Κ.Α.Α., ενώ άλλα μέλη μπορεί να είναι αποκλεισμένα και να μην επικοινωνούν συχνά με τα υπόλοιπα μέλη του Κ.Α.Α.

- «Κεντρικότητα» του Υπευθύνου προμηθειών. Ο βαθμός στον οποίο η επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού αναφορικά με μια αγοραστική απόφαση περνάει μέσα από το τμήμα προμηθειών.

Η γνώση των διαστάσεων αυτών του Κ.Α.Α. μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη για τον προμηθευτή βιομηχανικών προϊόντων στη στρατηγική προσέγγισης που θα ακολουθήσει. Είναι γεγονός ότι όσο αυξάνει ο βαθμός σημασίας και πολυπλοκότητας της αγοράς / προμήθειας, τόσο αυξάνει η κάθετη και οριζόντια συμμετοχή και η ευρύτητα του Κ.Α.Α. και τόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη μιας δύναμης πωλητών που θα επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τα μέλη του Κ.Α.Α. από τις διάφορες διοικητικές βαθμίδες και λειτουργίες του οργανισμού.

Γ) Να προβλέψει τον πιθανό ρόλο που θα διαδραματίσει η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού στην αγοραστική διαδικασία. Όταν οι αγοραστικές αποφάσεις

συνδέονται με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού ή αντιπροσωπεύουν μια αξιόλογη επένδυση, η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού θα διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στην αγοραστική διαδικασία.

2.3.2 Πηγές πληροφόρησης των μελών του Κ.Α.Α.

Οι πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

α) προσωπικές εμπορικές πηγές

- πωλητές
- εμπορικές εκθέσεις

β) απρόσωπες εμπορικές πηγές

- κατάλογοι και μπροσούρες προμηθευτών
- διαφημίσεις σε περιοδικά
- απευθείας ταχυδρόμηση

γ) προσωπικές μη εμπορικές πηγές

- προσωπικές επαφές (με άτομα μέσα και έξω από τον οργανισμό)
- σεμινάρια, συνέδρια

δ) απρόσωπες μη εμπορικές πηγές

- επιστημονικές και άλλες δημοσιεύσεις
- εμπορικοί και επαγγελματικοί σύνδεσμοι
- εκθέσεις και ντοκουμέντα του τμήματος προμηθειών

Οι πηγές πληροφόρησης διαφέρουν ανάλογα με α) τον τύπο αγοράς / αγοραστική κατάσταση και β) το στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας.

Έρευνες οι οποίες έχουν γίνει σχετικά με τη διαδικασία υιοθέτησης νέων

βιομηχανικών προϊόντων («νέο έργο») έχουν οδηγήσει στα εξής συμπεράσματα:

- α) Οι προσωπικές εμπορικές πηγές (π.χ. πωλητές) διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο σαν μια αξιόλογη πηγή πληροφόρησης σε όλα τα στάδια της διαδικασίας υιοθέτησης και κυρίως στα τελευταία στάδια της αξιολόγησης και υιοθέτησης όπου η προσωπική επίδειξη και πειθώ είναι απαραίτητες.
- β) Οι απρόσωπες εμπορικές πηγές (π.χ. διαφήμιση σε περιοδικά) είναι πολύ σημαντικές στα αρχικά στάδια της διαδικασίας και κυρίως στο στάδιο της ενημέρωσης.
- γ) Καθώς η διαδικασία υιοθέτησης προχωράει από τα αρχικά στάδια στα τελικά στάδια, αυξάνεται η ζήτηση πληροφοριών από μη εμπορικές πηγές. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να προέρχονται από προσωπικές πηγές (π.χ. γνωστοί σε άλλες επιχειρήσεις) ή από απρόσωπες πηγές (π.χ. επιστημονικές δημοσιεύσεις).
- δ) οι ανάγκες για πληροφόρηση είναι ιδιαίτερα μεγάλες, όταν οι βιομηχανικοί αγοραστές αντιλαμβάνονται έναν υψηλό βαθμό κινδύνου στην απόφαση υιοθέτησης ενός νέου προϊόντος.

Η σχετική σημασία των διαφόρων πηγών πληροφόρησης διαφέρει από προϊόν σε προϊόν, από οργανισμό σε οργανισμό, από κλάδο σε κλάδο και από αγοραστική κατάσταση σε αγοραστική κατάσταση.

Γενικά, παρατηρείται μια τάση προτίμησης των «προσωπικών εμπορικών πηγών» από τις μικρότερες επιχειρήσεις και των «απρόσωπων εμπορικών πηγών» από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Βάσει έρευνας την οποία δημοσίευσαν οι καθηγητές M.D.Bunn και S.W. Clopton στο περιοδικό Decision Sciences το 1993 και η οποία συνδέει τις

χρησιμοποιούμενες πηγές πληροφόρησης με διαφορετικές αγοραστικές καταστάσεις προκύπτουν τα εξής: όσο αυξάνεται η σημασία της αγοράς / προμήθειας, η αβεβαιότητα, η διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας και ο βαθμός συμμετοχής πολλών «επηρεαζόντων», τόσο περισσότερες πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιούνται και ιδιαίτερα προσωπικές πηγές. Οι βιομηχανικοί αγοραστές στηρίζονται σε εξωτερικές – απρόσωπες πηγές πληροφόρησης όταν αντιμετωπίζουν μεγάλη αβεβαιότητα και διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας σε συνδυασμό με μικρό βαθμό σημαντικότητας, διαπραγμάτευσης και συμμετοχής «επηρεαζόντων» στην αγοραστική απόφαση.

2.3.3 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή βιομηχανικής αγοράς

Τα μέλη του αγοράζοντος οργανισμού επηρεάζονται και από ορθολογικούς και από συναισθηματικούς παράγοντες, όταν επιλέγουν μεταξύ ανταγωνιστικών προσφορών.

2.3.3.1 Ορθολογικά Κίνητρα / Κριτήρια

Τα ορθολογικά κριτήρια είναι οικονομικά. Δεδομένου ότι οι βιομηχανικοί αγοραστές έχουν κερδοσκοπικούς στόχους (π.χ. εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις) ή προϋπολογιστικούς περιορισμούς (π.χ. δημόσιες υπηρεσίες, ιδρύματα) τα ορθολογικά ή οικονομικά κριτήρια είναι πολύ σημαντικά στη βιομηχανική αγορά και περιλαμβάνουν την τιμή, την ποιότητα, το σέρβις και το συνεχή (αδιάκοπο) εφοδιασμό.

Τιμή. Ο αγοραστής αξιολογεί μια προσφερόμενη τιμή από πολλές πλευρές. Για

παράδειγμα, σε μια αγορά εξοπλισμού παγίου κεφαλαίου, ο αγοραστής θα εξετάσει την τιμή (επένδυση) σε σχέση με την εξοικονόμηση που θα έχει σε ανθρώπινους πόρους, ενέργεια και υλικά. Με άλλα λόγια, οι προσφορές διαφόρων προμηθευτών θα αξιολογηθούν με βάση την απόδοση της επένδυσης. Όταν ο βιομηχανικός αγοραστής αγοράζει ένα εξάρτημα, θα εξετάσει την τιμή του σε σχέση με την ευκολία ενσωμάτωσής του στο δικό του προϊόν. Π.χ. μπορεί ένα σχετικά ακριβό εξάρτημα να προτιμηθεί από ένα λιγότερο ακριβό, εάν το πρώτο μπορεί να ενσωματωθεί στο προϊόν του αγοραστή πιο εύκολα και με μικρότερο κόστος.

Οι υπεύθυνοι του βιομηχανικού μάρκετινγκ τείνουν να υπερεκτιμούν τη σημασία που έχει για τη λήψη μιας παραγγελίας η προσφορά της χαμηλότερης τιμής.

Αυτό όμως δεν είναι σωστό γιατί, όπως υποστηρίζουν οι καθηγητές J. Patrick Kelly και James W. Coaker, ο μειοδότης συχνά αποτυγχάνει σε άλλα τεστ. Μια έρευνα που έγινε στην Αμερική έδειξε τους παράγοντες εκείνους ή τα κριτήρια που μπορούν να υπερισχύσουν και να ανατρέψουν μια μειοδοτική προσφορά.

Οι παράγοντες αυτοί, κατά σειρά σπουδαιότητας, είναι: α) Ποιότητα, β) Παράδοση, γ) Σέρβις, δ) Προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή, ε) Φήμη προμηθευτή, στ) Τεχνικές δυνατότητες και υπηρεσίες προμηθευτή και ζ) Οικονομική υπευθυνότητα του προμηθευτή.

Ο William A. Dempsey σε μια έρευνά του για την αξία που αποδίδεται στα διάφορα κριτήρια επιλογής τοποθέτησε την τιμή στην τρίτη θέση μετά τη δυνατότητα έγκαιρης παράδοσης και την ποιότητα.

Βέβαια, η σημασία του κριτηρίου της τιμής στην όλη διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής των προμηθευτών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας από τους σημαντικότερους είναι ο βαθμός πολυπλοκότητας της αγοραστικής

διαδικασίας. Σύμφωνα με τους Doyle, Michell και Woodside, η τιμή δεν έχει και τόση μεγάλη σημασία για μια απευθείας επαναγορά, ενώ για μια τροποποιημένη επαναγορά και για ένα νέο έργο είναι από τα πρώτα στοιχεία που έρχονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Ποιότητα. Οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν προτίθενται να πληρώσουν για ποιότητα που δεν χρειάζονται ούτε να θυσιάσουν την ποιότητα και τις τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων τους για μια μειωμένη τιμή. Οι βιομηχανικοί αγοραστές αναζητούν συνέπεια στην ποιότητα, ιδιαίτερα για τα υλικά και εξαρτήματα που αγοράζουν αλλά και για πάσης φύσεως υπηρεσίες, γιατί έτσι εξασφαλίζουν ομοιομορφία στο δικό τους προϊόν και μειώνεται η ανάγκη για συνεχείς ελέγχους στη διάρκεια της παραλαβής τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών των Crow και Lindquist, Matthyssens και Faens, και Krieger και Meredith, η ποιότητα μαζί με την ικανότητα για έγκαιρη παράδοση κατέχουν τις πρώτες θέσεις στις κλίμακες αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών. Μια δημοφιλής τακτική που ακολουθείται από τους υποψήφιους βιομηχανικούς αγοραστές είναι να εξασφαλίζουν από τους υποψήφιους προμηθευτές την ελάχιστη απαιτούμενη ποιότητα ή και κάτι παραπάνω και μετά να διαπραγματεύονται την τιμή και τους όρους παράδοσης και πληρωμής.

Σέρβις. Η βιομηχανική αγορά απαιτεί ένα μεγάλο “πακέτο” σέρβις που περιλαμβάνει τεχνική βοήθεια, πληροφορίες, έγκαιρη παραλαβή, προσφορά εξαρτημάτων για επιδιορθώσεις και συντήρηση και ακόμα χρηματοοικονομική βοήθεια. Ένα σωστό “πακέτο” σέρβις επιτρέπει στους υπεύθυνους του βιομηχανικού μάρκετινγκ να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και

τους δίνει αναμφισβήτητα συγκριτικό πλεονέκτημα.

Ένα από τα σημαντικότερα συγκριτικά πλεονεκτήματα των Γιαπωνέζων στην παγκόσμια αγορά των εργαλειομηχανών, που τους βοήθησε να εκτοπίσουν τους Βρετανούς και Αμερικανούς ανταγωνιστές, ήταν η παροχή άφθονων πρόσθετων υπηρεσιών.

Αδιάκοπος εφοδιασμός. Ο αδιάκοπος εφοδιασμός έχει μεγάλη σημασία για το βιομηχανικό αγοραστή, γιατί οποιαδήποτε διακοπή στη ροή των βασικών υλικών ή εξαρτημάτων θα οδηγήσει στην απότομη διακοπή της παραγωγικής του διαδικασίας. Για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν απρόβλεπτα γεγονότα, για παράδειγμα μια απρόβλεπτη απεργία στο εργοστάσιο του προμηθευτή, οι «επαγγελματίες» βιομηχανικοί αγοραστές αποφεύγουν να εξαρτώνται από μια πηγή προμήθειας και συνήθως κατανέμουν τις αγοραστικές τους ανάγκες μεταξύ δύο ή και περισσότερων προμηθευτών, όπου αυτό είναι δυνατό.

2.3.3.2 Συναισθηματικά Κίνητρα / Κριτήρια

Εκτός από τα ορθολογικά ή οικονομικά κίνητρα υπάρχουν και τα συναισθηματικά κίνητρα τα οποία αναφέρονται σε ανθρώπινες επιθυμίες. Οι καθηγητές M.D.Hutt και T.W.Speh υποστηρίζουν ότι οι υπεύθυνοι του βιομηχανικού μάρκετινγκ που συγκεντρώνουν την προσοχή τους αποκλειστικά στα ορθολογικά κίνητρα έχουν μια ημιτελή ή ελλιπή εικόνα του βιομηχανικού αγοραστή, γιατί άτομα και όχι οργανισμοί παίρνουν τις αγοραστικές αποφάσεις.

Κύρος – γόητρο και ανταμοιβές. Τα συναισθηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν επιθυμίες για κύρος και γόητρο μέσα στον οργανισμό, προαγωγή, αύξηση μισθού και εξασφάλιση της θέσης εργασίας. Ο βιομηχανικός πωλητής θα

πρέπει να γνωρίζει το σύστημα ανταμοιβών του οργανισμού και να βοηθάει τον αγοραστή να παίρνει τις σωστές αποφάσεις που θα του εξασφαλίζουν τις ανταμοιβές που επιθυμεί.

Αντιλαμβανόμενος κίνδυνος. Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος έχει μεγάλη σημασία για την κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς. Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος είναι το επίπεδο της αβεβαιότητας του αγοραστή σχετικά με το αποτέλεσμα της αγοραστικής απόφασης, όπως και η σοβαρότητα των συνεπειών που συνδέονται με τη λήψη λανθασμένης αγοραστικής απόφασης. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα και όσο πιο σημαντικές είναι οι συνέπειες της αγοραστικής απόφασης, τόσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός του αντιλαμβανόμενου κινδύνου.

Ο καθηγητής H. Lazo πιστεύει ότι ο «φόβος» είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις. Συγκεκριμένα, ο «φόβος» δυσαρέσκειας του προϊσταμένου, ο «φόβος» λήψης λανθασμένης απόφασης, ο «φόβος» απώλειας του κύρους και του γοήτρου μέσα στον οργανισμό, ο «φόβος» απώλειας και αυτής ακόμα της θέσης εργασίας.

Υπάρχουν δύο τύποι αντιλαμβανόμενου κινδύνου:

ο λειτουργικός και ο ψυχολογικός. Ο λειτουργικός κίνδυνος έχει σχέση με την απόδοση του προϊόντος ενώ ο ψυχολογικός κίνδυνος έχει σχέση με τον τρόπο που άλλα άτομα μέσα στον οργανισμό αντιδρούν στην αγοραστική απόφαση, όπως και με το πώς ο ίδιος ο αγοραστής αισθάνεται για το αποτέλεσμα της αγοραστικής απόφασης.

Μια πρωτοποριακή έρευνα, που έκανε ο καθηγητής Raymond A. Bauer εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ των κινήτρων μείωσης του αντιλαμβανόμενου κινδύνου και της αγοραστικής συμπεριφοράς, έδειξε ότι στις αγοραστικές

διαδικασίες που υπάρχει υψηλός βαθμός αντιλαμβανόμενου κινδύνου, η επιθυμία μείωσης του κινδύνου από μέρους των αγοραστών είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που εξηγεί την αγοραστική συμπεριφορά τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι βιομηχανικοί αγοραστές τείνουν να χρησιμοποιούν τέσσερις στρατηγικές μείωσης του αντιλαμβανόμενου κινδύνου:

- α) Εξωτερική μείωση της αβεβαιότητας (π.χ. επίσκεψη στο εργοστάσιο του προμηθευτή).
- β) Εσωτερική μείωση της αβεβαιότητας (π.χ. λήψη συμβουλών από άλλους αγοραστές).
- γ) Εξωτερική μείωση των συνεπειών (π.χ. χρησιμοποίηση πολλών πηγών προμήθειας).
- δ) Εσωτερική μείωση των συνεπειών (π.χ. λήψη συμβουλών από την ανώτατη διοίκηση).

Οι βιομηχανικοί αγοραστές μπορούν επίσης να μειώσουν το βαθμό του αντιλαμβανόμενου κινδύνου βασιζόμενοι σε γνωστούς και αξιόπιστους προμηθευτές. Η φήμη του προμηθευτή επηρεάζει το βαθμό του αντιλαμβανόμενου κινδύνου. Ο καθηγητής του Πανεπιστημίου του Harvard Theodore Levitt υποστηρίζει ότι γνωστές επιχειρήσεις που αναγνωρίζονται σαν αξιόπιστες πηγές τείνουν να προτιμώνται από βιομηχανικούς αγοραστές που αντιμετωπίζουν αγοραστικές αποφάσεις «υψηλού κινδύνου». Η σημασία της αξιοπιστίας της πηγής στη βιομηχανική αγορά τείνει να αυξάνει, όσο αυξάνει και ο βαθμός του αντιλαμβανόμενου κινδύνου. Για παράδειγμα όταν ένας οργανισμός αγοράζει για πρώτη φορά έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή, μπορεί να προτιμήσει να διαπραγματευθεί με μια μεγάλη και γνωστή επιχείρηση όπως είναι η IBM.

Οι Malcolm T. Cunningham και J.G.White σε μια έρευνά τους σχετικά με τις διαδικασίες αγοράς / προμήθειας εργαλειομηχανών στη Βρετανία βρήκαν ότι το 60% των αγορασθέντων εργαλειομηχανών που μελετήθηκαν προήρχοντο από προμηθευτές με τους οποίους ο αγοράζων οργανισμός είχε προηγούμενη εμπειρία. Στις περιπτώσεις που ο αγοράζων οργανισμός ήταν μεγάλη επιχείρηση, αυτή η «υψηλή αδράνεια» έφθανε το 80%, ενώ στις περιπτώσεις που ο αγοράζων οργανισμός ήταν μικρή επιχείρηση, το ποσοστό έπεφτε στο 17%. Οι Christopher Puto, Wesley Patton και R.King υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές αντιμετώπισης του κινδύνου από τους βιομηχανικούς αγοραστές εμπίπτουν στις παρακάτω τρεις κατηγορίες:

α) Μείωση αβεβαιότητας: Αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τη συλλογή επιπλέον πληροφοριών από παλαιότερους πελάτες του προμηθευτή ή άλλα μέλη της αγοράς ή με επίσκεψη στην επιχείρηση του προμηθευτή. Έτσι επιτυγχάνεται, αν όχι μείωση του κινδύνου, τουλάχιστον ο πληρέστερος καθορισμός του.

β) Ανάληψη του κινδύνου υπό προϋποθέσεις: Οι προϋποθέσεις αυτές μπορεί να αφορούν: i) στη χρησιμοποίηση κάποιας πολύπλοκης μεθόδου υπολογισμού των διαφόρων πιθανοτήτων (π.χ. μέθοδο της αναμενόμενης αξίας, δέντρα αποφάσεων, κριτήρια νεκρού σημείου κλπ), ii) τη συναλλαγή μόνο με γνωστούς προμηθευτές, μέλη μιας «Λίστας Αποδεκτών Προμηθευτών» και iii) τη διατύπωση κάποιας «πρότασης τιμωρίας» για τον προμηθευτή στο συμβόλαιο που υπογράφεται μαζί του.

γ) Διασπορά του κινδύνου: Είναι ίσως η δημοφιλέστερη στρατηγική βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις διατηρούν, όποτε μπορούν, πολλαπλές πηγές προμήθειας.

Σύμφωνα με τους Christopher Puto, Wesley Patton και R. King, οι κυριότεροι

παράγοντες επηρεασμού κάποιας στρατηγικής είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης του πελάτη στους προμηθευτές του, το πού πέφτει το βάρος στην αξιολόγηση (π.χ. τιμή, ποιότητα, έγκαιρη παράδοση κλπ.), καθώς και οι προσωπικές αντιλήψεις των αγοραστών για τη συγκεκριμένη αγοραστική κατάσταση.

Αισθήματα φιλίας. Τα συναισθηματικά κίνητρα μπορεί να επηρεάσουν αγοραστικές αποφάσεις και με έντεχνους τρόπους. Για παράδειγμα, ένας βιομηχανικός αγοραστής μπορεί να φαίνεται ότι επιλέγει προμηθευτές με το σύστημα των μειοδοτικών διαγωνισμών, αλλά μπορεί ενεργώντας με επιμέλεια να παρουσιάσει ανταγωνιστικό ένα φιλικό του προμηθευτή και όσον αφορά στην τιμή και όσον αφορά στις τεχνικές προδιαγραφές.

Μια έρευνα των William Dempsey, A.F. Bushman και R.E.Plank έδειξε ότι οι αγοραστές δεν είναι άτρωτοι απέναντι σε «δώρα» των προμηθευτών που γίνονται με σκοπό τη λήψη της παραγγελίας (π.χ. δωρεάν γεύματα, εισιτήρια για διάφορες εκδηλώσεις κλπ.). Φυσικά, όσο αυξάνεται η σοβαρότητα των «κινήτρων» (π.χ. προσφορά χρηματικών αμοιβών), τόσο οι αγοραστές τα αποφεύγουν ή έστω, λένε ότι τα αποφεύγουν. Όσον αφορά στα θέματα ηθικής των αγοραστών στις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, μια έρευνα των John Browning και N.B.Jabriskie, έδωσε το ακόλουθο ενδιαφέρον αποτέλεσμα: Οι ερωτώμενοι (προσωπικό τμήματος προμηθειών) είχαν από πλευράς ηθικής σχετικά υψηλή γνώμη για τον εαυτό τους, αλλά σχετικά χαμηλή για τους συναδέλφους τους άλλων επιχειρήσεων. Γενικό συμπέρασμα αυτών των ερευνών είναι ότι οι πιο έμπειροι αγοραστές των πιο μεγάλων επιχειρήσεων είναι πιο δεκτικοί σε προσφορές «κινήτρων» για το κλείσιμο μιας παραγγελίας.

2.3.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα / κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών επηρεάζονται από τους εξής παράγοντες:

- τύπος προϊόντος
 - προϊόντα ρουτίνας. Τα προϊόντα αυτά παραγγέλλονται και χρησιμοποιούνται συχνά και γενικά δεν δημιουργούν προβλήματα
 - προϊόντα με διαδικαστικά προβλήματα. Πιθανό πρόβλημα είναι η δυσκολία στην εκμάθηση της χρήσης από μέρος του προσωπικού
 - προϊόντα με πιθανά προβλήματα απόδοσης (αβεβαιότητα όσον αφορά στην ικανότητα απόδοσης τους και στα τεχνικά αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη χρήση τους).
 - προϊόντα με «πολιτικά» προβλήματα. Τα προϊόντα αυτού του τύπου δημιουργούν «πολιτικά» προβλήματα γιατί μπορεί να είναι δύσκολο να καταλήξουν σε συμφωνία τα μέλη εκείνα του οργανισμού, οι εργασίες των οποίων θα επηρεαστούν από την προμήθεια αυτών των προϊόντων. «Πολιτικά» προβλήματα δημιουργούν συνήθως τα προϊόντα εκείνα που απαιτούν υψηλά κονδύλια για την απόκτησή τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από διαφορετικά τμήματα / διευθύνσεις του οργανισμού που έχουν διαφορετικές απαιτήσεις.
- μέγεθος οργανισμού. Βάσει της έρευνας των καθηγητών Banville και Dornoff, το μέγεθος δεν επηρεάζει τόσο πολύ τη σχετική σημασία των οικονομικών κινήτρων ή κριτηρίων (π.χ. σέρβις, ποιότητα, τιμή, πιστωτική πολιτική προμηθευτή, τοποθεσία προμηθευτή κλπ), όσο τη σχετική σημασία των μη οικονομικών ή συναισθηματικών κινήτρων (φιλία με τον προμηθευτή, προσωπικότητα πωλητή, συνεργασία με προμηθευτή που προσδίδει γόητρο,

βελτίωση του κύρους του αγοραστή μέσα στον οργανισμό).

- κερδοσκοπικός ή μη κερδοσκοπικός οργανισμός. Βάσει της έρευνας των καθηγητών G.E.Kiser και C.P.Rao, οι υπεύθυνοι προμηθειών μη κερδοσκοπικών οργανισμών, σε αντίθεση με τους υπεύθυνους προμηθειών κερδοσκοπικών οργανισμών, δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην εξυπηρέτηση και λιγότερη στις τεχνικές δυνατότητες του προμηθευτή και στην προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή. Βέβαια, και οι δύο κατηγορίες δίνουν μεγάλη έμφαση στην ποιότητα, στην τιμή και στην αξιοπιστία παράδοσης.

- κλάδος της οικονομίας στον οποίο ανήκει ο οργανισμός.
- διαφορά βαρύτητας στα κριτήρια επιλογής μεταξύ διαφορετικών μελών του Κ.Α.Α. Βάσει έρευνας των J.F. Wolter, F.R. Bacon, D.F. Duhan, οι σχεδιαστές και οι υπεύθυνοι προμηθειών δίνουν διαφορετική έμφαση στα συναισθηματικά κριτήρια αξιολόγησης βιομηχανικών προϊόντων.

Επίσης, σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά του βιομηχανικού αγοραστή διαδραματίζει, σύμφωνα με τους Hawkins et al., η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα κατ' αντιστοιχία ομοιάζει με τον τρόπο ζωής των ατόμων - καταναλωτών. Σε επίπεδο οργανισμού η κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και προσεγγίζονται προβλήματα που εμπεριέχουν ρίσκο, αλλαγή και καινοτομία. Η οργανωσιακή κουλτούρα (ή εταιρική κουλτούρα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης) διαμορφώνεται με βάση εξωτερικές και εσωτερικές επιδράσεις.

Οι εξωτερικές επιδράσεις είναι:

- εταιριογραφικά χαρακτηριστικά. Τα εταιριογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (όπως μέγεθος, στόχοι, δραστηριότητες, τοποθεσία, βιομηχανική κατηγορία) και τα

χαρακτηριστικά της σύνθεσής της (π.χ. κατανομή ηλικίας, φύλου, μόρφωσης και εισοδήματος των εργαζομένων σε αυτήν)

- κουλτούρα
- κυβέρνηση
- ομάδες αναφοράς (π.χ. ανταγωνιστικές εταιρείες)
- δραστηριότητες Μάρκετινγκ.

Οι εσωτερικές επιδράσεις είναι:

- οργανωσιακές αξίες
- αντίληψη
- μάθηση
- μνήμη
- κίνητρα
- αισθήματα.

3. ΕΡΕΥΝΑ

3.1 Σκοπός Έρευνας

Η έρευνα έχει σαν στόχο τον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής προμηθευτή βιομηχανικής αγοράς. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας επισυνάπτεται στα Παραρτήματα.

3.1.2 Μεθοδολογία

Ως πληθυσμός της έρευνας καθορίστηκε το σύνολο των πελατών της εταιρίας D.D.Synergy Hellas.

Βασικό αντικείμενο δραστηριοτήτων της εταιρίας D.D.Synergy Hellas είναι η ανάπτυξη ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής.

Ο πληθυσμός αποτελείται από 28 επιχειρήσεις.

Βάσει του κριτηρίου πιθανής ανταπόκρισης στην έρευνα, επιλέχθηκε από τον πληθυσμό δείγμα 14 επιχειρήσεων – πελατών της εταιρίας D.D.Synergy Hellas.

Από τις 14 επιχειρήσεις του δείγματος, οι 9 επέλεξαν τη D.D.Synergy ως προμηθευτή για την αρχική εγκατάσταση του συστήματος πληροφορικής SAP (τύπος αγοράς: νέο έργο) ενώ οι υπόλοιπες 5 είχαν εγκαταστήσει το σύστημα SAP με άλλον προμηθευτή και επέλεξαν τη D.D.Synergy για παροχή υπηρεσιών υποστήριξης ή εγκατάσταση επιπλέον εφαρμογών του συστήματος SAP (τύπος αγοράς: απευθείας επαναγορά ή τροποποιημένη επαναγορά).

Στο σύνολο των 28 επιχειρήσεων του πληθυσμού, οι 18 επιχειρήσεις επέλεξαν τη D.D.Synergy ως προμηθευτή για νέο έργο και οι υπόλοιπες 10 για απευθείας

επιχειρήσεων ή τροποποιημένη επαναγορά.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε βάσει του μεγέθους των επιχειρήσεων και βάσει του τύπου αγοράς. Οι τάξεις μεγέθους που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής τρεις:

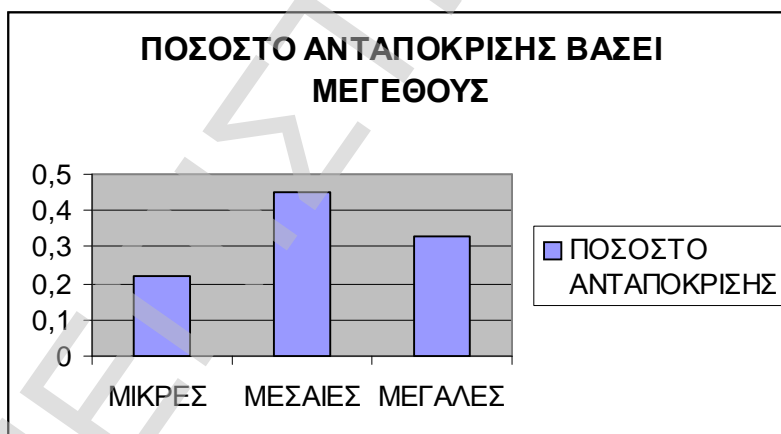
Μικρές = 10 –99 εργαζόμενοι, Μεσαίες = 100 – 499 εργαζόμενοι, Μεγάλες = πάνω από 500 εργαζόμενοι.

Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος αποστολής ερωτηματολογίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος είναι ότι ο ερωτώμενος δεν υφίσταται κανενός είδους πίεση (χρονική κλπ) για να απαντήσει.

Το ποσοστό ανταπόκρισης ανήλθε σε 64,2%: από το σύνολο των 14 ερωτηματολογίων που εστάλησαν, απαντήθηκαν τα 9 ερωτηματολόγια.

Στα ιστογράμματα 1 και 2 παρουσιάζεται η ανταπόκριση των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης και κατά τύπο αγοράς.

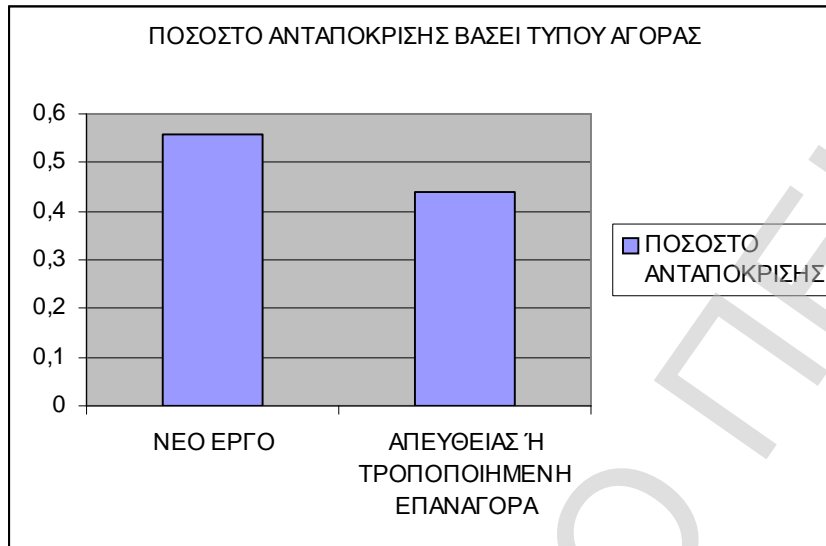
Ιστόγραμμα 1



Όπως φαίνεται στο Ιστόγραμμα 1, σε σύνολο 9 επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, το 22% αποτελείται από μικρές επιχειρήσεις, το 45% από μεσαίες επιχειρήσεις και το 33% αποτελείται από μεγάλες

επιχειρήσεις.

Ιστόγραμμα 2



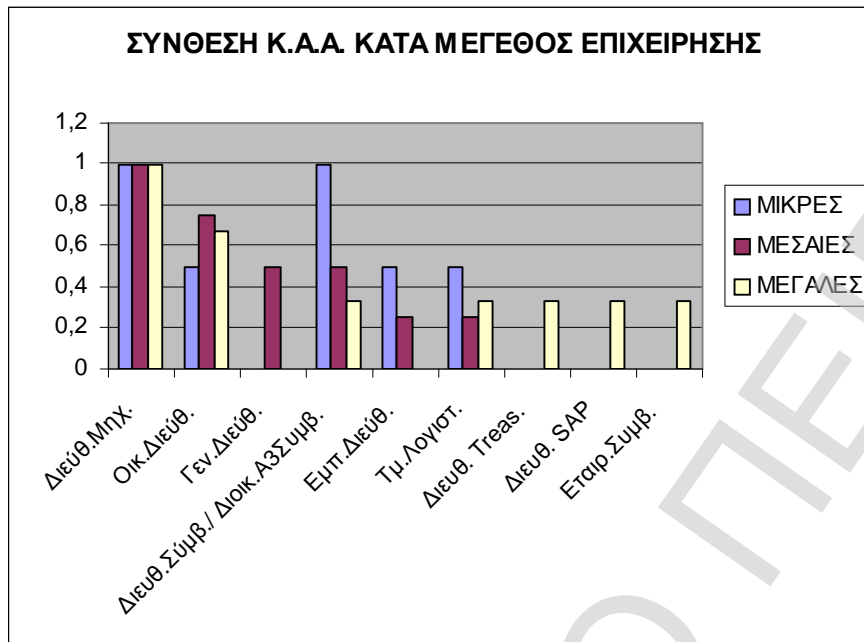
Στο ιστόγραμμα 2 βλέπουμε ότι σε σύνολο 9 επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, το 56% χρησιμοποίησε την εταιρεία D.D.Synergy ως προμηθευτή σε τύπο αγοράς «νέο έργο» και το 44% σε απευθείας ή τροποποιημένη επαναγορά.

3.2 Αποτελέσματα Έρευνας

3.2.1 Σύνθεση του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων

Μία από τις κρίσιμότερες διαστάσεις του όλου θέματος της Αγοραστικής Συμπεριφοράς των οργανισμών είναι ο εντοπισμός των ατόμων που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή του προμηθευτή δηλαδή ο εντοπισμός των μελών του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων (Κ.Α.Α.).

Ιστόγραμμα 1.1



Όπως παρατηρούμε στο ιστόγραμμα, τη μεγαλύτερη συχνότητα συμμετοχής στο Κ.Α.Α. των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, έχει η Διεύθυνση Μηχανογράφησης (ποσοστό 100%) και αυτό είναι απόλυτα φυσικό δεδομένου ότι η έρευνα αφορά σε προμηθευτή συστήματος πληροφορικής.

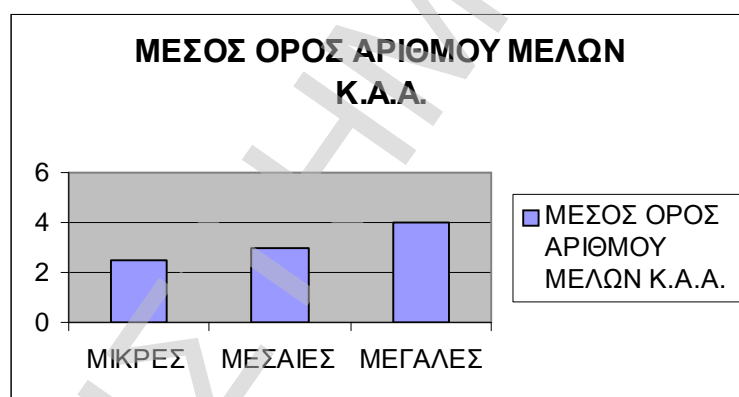
Επίσης, η συμμετοχή της Οικονομικής Διεύθυνσης και του Τμήματος Λογιστηρίου είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με αυτή των άλλων διευθύνσεων / τμημάτων δεδομένου ότι Οικονομική Διεύθυνση ή Τμήμα λογιστηρίου διαθέτουν όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους ή αντικειμένου.

Όσον αφορά στις μικρές επιχειρήσεις, στο Κ.Α.Α. συμμετέχουν επίσης ο Διευθύνων Σύμβουλος ή το Διοικητικό Συμβούλιο (ποσοστό 100%) και ακολουθούν η Οικονομική Διεύθυνση, το Λογιστήριο και η Εμπορική Διεύθυνση (ποσοστό 50%).

Στο Κ.Α.Α. των μεσαίων επιχειρήσεων η Διεύθυνση Μηχανογράφησης παρουσιάζει – όπως προαναφέραμε – τη μεγαλύτερη συχνότητα συμμετοχής

(ποσοστό 100%) και ακολουθούν η Οικονομική Διεύθυνση (ποσοστό 75%), η Γενική Διεύθυνση και το Διοικητικό Συμβούλιο (ποσοστό 50%) και τέλος η Εμπορική Διεύθυνση και το Τμήμα Λογιστηρίου (ποσοστά 25%). Στο Κ.Α.Α. των μεγάλων επιχειρήσεων – εκτός από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης (ποσοστό 100%) – συμμετέχουν επίσης η Οικονομική Διεύθυνση (ποσοστό 67%) και ακολουθούν το Διοικητικό Συμβούλιο και το Τμήμα Λογιστηρίου (ποσοστό 33%). Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι πιθανό να συμμετέχει στο Κ.Α.Α και εταιρεία συμβούλων ως εξωτερικός συνεργάτης (ποσοστό 33%) ή κάποια συγκεκριμένη διεύθυνση ανάλογα με τις λειτουργικές ανάγκες όπως π.χ. η Διεύθυνση Treasury (ποσοστό 33%).

Ιστόγραμμα 1.2



Όπως φαίνεται στο ιστόγραμμα 1.2, όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο αυξάνεται και ο αριθμός μελών του Κ.Α.Α.

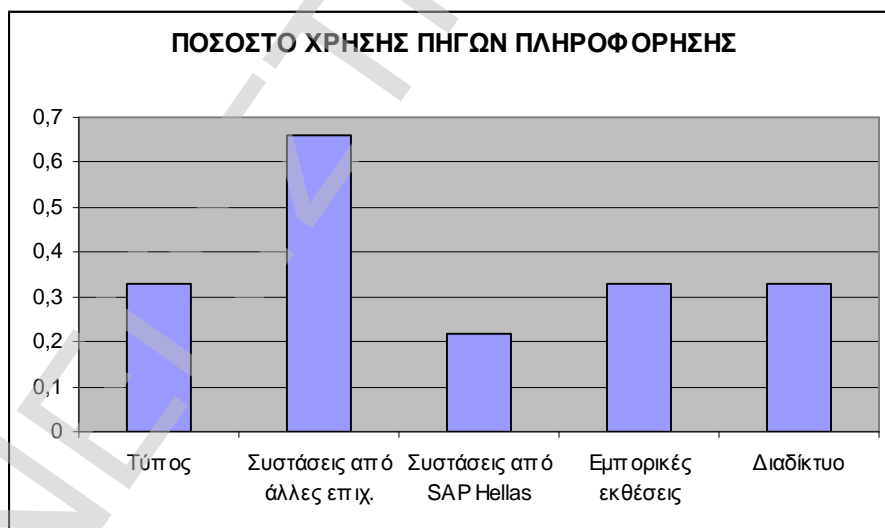
Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος των επιχειρήσεων, αυξάνεται ο αριθμός μελών του Κ.Α.Α. και μειώνεται η συμμετοχή των ιδιοκτητών (μετόχων) και της ανώτατης διοίκησης. Επίσης, όσο αυξάνεται το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο αυξάνεται και η συμμετοχή

εξειδικευμένων μελών π.χ. εξωτερική εταιρεία συμβούλων.

3.2.2. Πηγές πληροφόρησης μελών του Κ.Α.Α.

Πριν από την έναρξη αλλά και κατά τη διάρκεια μιας βιομηχανικής αγοραστικής διαδικασίας, τα στελέχη που λαμβάνουν μέρος σε αυτήν έχουν ανάγκη από διάφορων ειδών πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πρόκειται να προμηθευτούν. Τις πληροφορίες αυτές μπορεί να τις συγκεντρώσει ο βιομηχανικός αγοραστής με δική του πρωτοβουλία ή μπορεί να του προσφερθούν από τους υποψήφιους προμηθευτές. Είναι προφανές, ότι ο πωλητής βιομηχανικών προϊόντων, έχοντας γνώση για το πώς και από πού συλλέγει ο αγοραστής τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν, αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας του.

Ιστόγραμμα 2.1



Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω ιστόγραμμα, οι συστάσεις από άλλες επιχειρήσεις αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης με ποσοστό

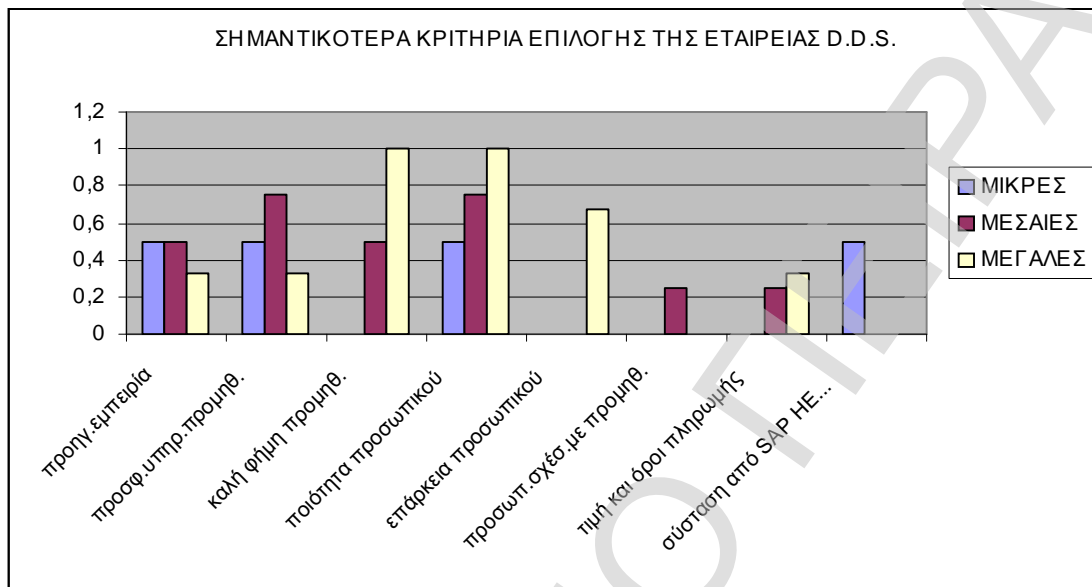
66%. Αυτό οφείλεται αφενός στην αυξημένη σημασία, διάρκεια και αβεβαιότητα της συγκεκριμένης αγοραστικής διαδικασίας δεδομένου ότι αφορά σε νέο έργο για το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που ανταποκρίθηκε (ποσοστό 56%) και αφετέρου στο ότι οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις – οι οποίες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος που ανταποκρίθηκε (ποσοστό 66%) – προτιμούν τις προσωπικές πηγές πληροφόρησης.

Ακολουθούν οι καταχωρήσεις στον τύπο, οι εμπορικές εκθέσεις και το διαδίκτυο (σελίδα προμηθευτή) με ποσοστό 33% και οι συστάσεις από τη SAP Hellas – επίσημο αντιπρόσωπο του ολοκληρωμένου συστήματος πληροφορικής SAP στην Ελλάδα – με ποσοστό 22%.

Επιπλέον, αναφέρθηκαν από τις επιχειρήσεις οι εξής πηγές πληροφόρησης: προηγούμενη εμπειρία, συζήτηση με τους υπεύθυνους του προμηθευτή, μελέτη έντυπου υλικού, γνωριμίες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, υλικό από τη μητρική εταιρεία σε ποσοστά 11% αντίστοιχα.

3.2.3. Σημαντικότερα κριτήρια επιλογής εταιρείας DDS

Ιστόγραμμα 3.1



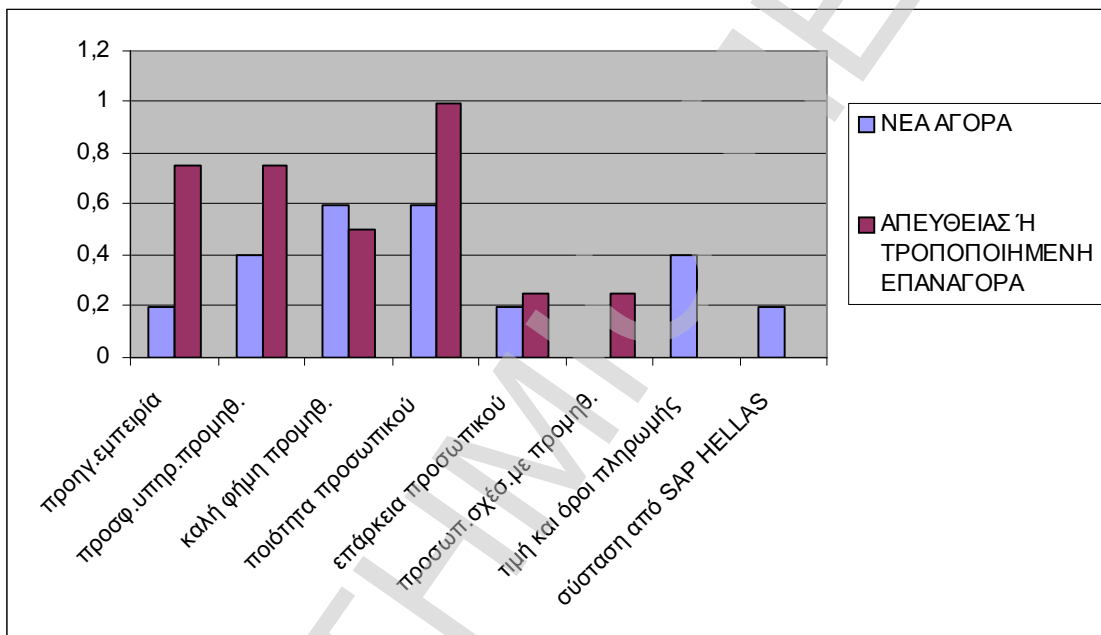
Όπως παρατηρούμε στο ιστόγραμμα 3.1, για τις μικρές επιχειρήσεις τα σημαντικότερα κριτήρια για τα οποία επιλέχθηκε η εταιρεία D.D.Synergy ως προμηθευτής συστήματος πληροφορικής είναι η προηγούμενη εμπειρία, οι προσφερόμενες υπηρεσίες προμηθευτή, η ποιότητα του προσωπικού και οι συστάσεις από την εταιρεία SAP Hellas (επίσημος αντιπρόσωπος του ολοκληρωμένου συστήματος πληροφορικής SAP στην Ελλάδα) σε ποσοστό 50%.

Όσον αφορά στις μεσαίες επιχειρήσεις, τα σημαντικότερα κριτήρια για τα οποία επιλέχθηκε η D.D.S. είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες του προμηθευτή και η ποιότητα του προσωπικού σε ποσοστό 75%, η προηγούμενη εμπειρία και η καλή φήμη του προμηθευτή σε ποσοστό 50%, οι προσωπικές σχέσεις με τον προμηθευτή και η τιμή και οι όροι πληρωμής σε ποσοστό 25%.

Όσον αφορά στις μεγάλες επιχειρήσεις, η καλή φήμη προμηθευτή και η

ποιότητα προσωπικού πρωτοστατούν ως κριτήρια επιλογής προμηθευτή σε ποσοστό 100%, ακολουθεί η επάρκεια προσωπικού σε ποσοστό 66% και η προηγούμενη εμπειρία, οι προσφερόμενες υπηρεσίες προμηθευτή, η τιμή και οι όροι πληρωμής σε ποσοστό 33%.

Ιστόγραμμα 3.2



Όσον αφορά στον τύπο αγοράς, όπως φαίνεται στο παραπάνω ιστόγραμμα, παρατηρούμε ότι όταν πρόκειται για νέα αγορά, τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτή του συστήματος πληροφορικής SAP είναι η καλή φήμη προμηθευτή και η ποιότητα προσωπικού σε ποσοστό 60%. Ακολουθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες προμηθευτή και η τιμή και οι όροι πληρωμής σε ποσοστό 40% και η προηγούμενη εμπειρία, η επάρκεια προσωπικού και η συστάσεις από SAP Hellas σε ποσοστό 20%. Όταν πρόκειται για απευθείας επαναγορά ή τροποποιημένη επαναγορά, το σημαντικότερο κριτήριο είναι η ποιότητα προσωπικού σε ποσοστό 100%. Ακολουθούν η προηγούμενη

εμπειρία και οι προσφερόμενες υπηρεσίες προμηθευτή σε ποσοστό 75%, η καλή φήμη προμηθευτή σε ποσοστό 50%, η επάρκεια προσωπικού και οι προσωπικές σχέσεις προμηθευτή σε ποσοστό 25%.

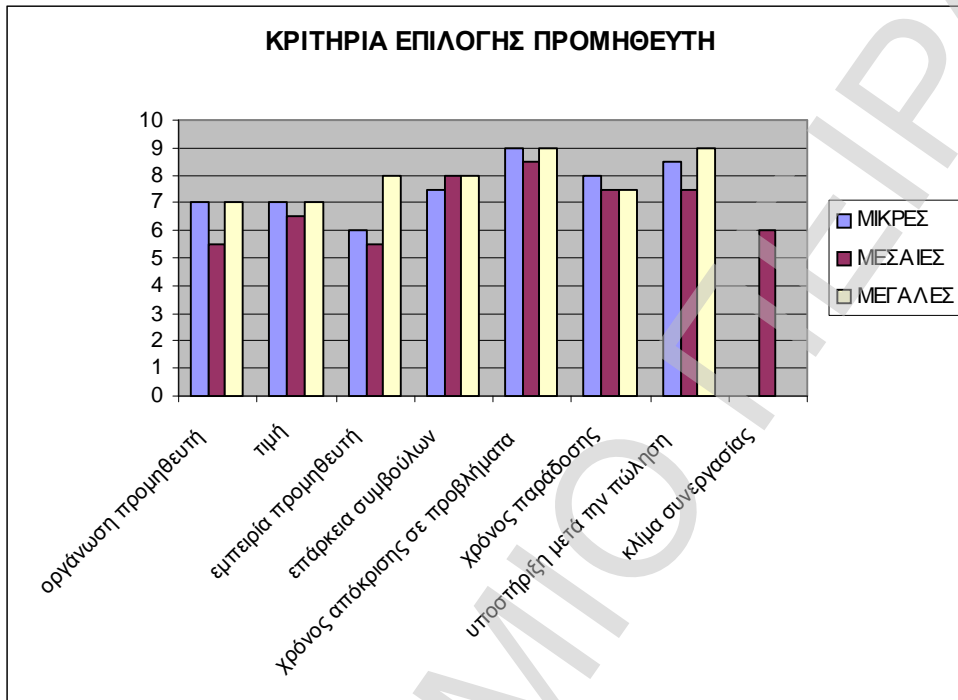
Συνοψίζοντας, βλέπουμε ότι η ποιότητα προσωπικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτή συστήματος πληροφορικής ανεξαρτήτως μεγέθους της επιχείρησης και σε οποιοδήποτε τύπο αγοράς. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι η συγκεκριμένη αγοραστική διαδικασία αφορά σε παροχή υπηρεσίας.

Σύμφωνα με άρθρο του περιοδικού «Netweek», το οποίο αναφέρει απόψεις στελεχών Διευθύνσεων Πληροφορικής και Οικονομικών ελληνικών εταιρειών οι οποίες έχουν εγκαταστήσει ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, επαληθεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας: ως σημαντικότερα κριτήρια επιλογής συμβούλου για την εγκατάσταση ολοκληρωμένου συστήματος πληροφορικής θεωρούνται η προηγούμενη εμπειρία, οι συστάσεις, η επαρκής γνώση των θεμάτων που καλύπτει και το να έχει άποψη για τη δουλειά του. Επίσης, στο άρθρο αυτό αναφέρεται ως πολύ σημαντικό κριτήριο και η χημεία μεταξύ των ομάδων εργασίας πελάτη - προμηθευτή.

Άλλα σημαντικά κριτήρια τα οποία αναφέρονται στο άρθρο αυτό είναι η ευελιξία του προμηθευτή βάσει των αναγκών του πελάτη, οι προτάσεις από τον προμηθευτή, ο ενθουσιασμός και η θετική στάση του προμηθευτή ώστε να ενθαρρύνει την αλλαγή, η δυνατότητα του προμηθευτή να εκμαιεύσει τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη, η επιλογή συγκεκριμένου προμηθευτή λόγω του ότι ανήκει στον ίδιο όμιλο με τον πελάτη και η γνώση από τον προμηθευτή των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών τις οποίες θέλει να καλύψει.

3.2.4 Κριτήρια τα οποία θα επηρεάσουν την επιλογή προμηθευτή λογισμικού SAP στο μέλλον ή τη διατήρηση της συνεργασίας με τον υπάρχοντα προμηθευτή λογισμικού SAP

Ιστόγραμμα 4.1



Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω ιστόγραμμα, σε μια κλίμακα μέτρησης από το 1 = δεν θα επηρεάσει καθόλου ως το 9 = θα επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό, το σημαντικότερο κριτήριο το οποίο θα επηρεάσει την επιλογή προμηθευτή λογισμικού SAP στο μέλλον ή τη διατήρηση της συνεργασίας με τον υπάρχοντα προμηθευτή λογισμικού SAP - ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης - είναι ο χρόνος απόκρισης σε προβλήματα. Άλλα σημαντικά κριτήρια είναι η υποστήριξη μετά την πώληση, η επάρκεια συμβούλων, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή.

3.2.5 Διατήρηση συνεργασίας με την εταιρεία D.D.Synergy

Στο ερώτημα «Θα συνεχίζατε τη συνεργασία σας με την εταιρεία D.D.Synergy;»

όλες οι εταιρείες απάντησαν θετικά.

3.2.6 Αξιολόγηση υπηρεσιών εταιρείας D.D.Synergy

Σε κλίμακα αξιολόγησης από το 1 = «μη ικανοποιητικές υπηρεσίες» ως το 9 = «πολύ καλές υπηρεσίες» η εταιρεία D.D.Synergy βαθμολογήθηκε με μέσο όρο 8 από όλες τις επιχειρήσεις (μικρές, μεσαίες, μεγάλες).

4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1. Στρατηγικός σχεδιασμός για το βιομηχανικό προμηθευτή

Έννοια στρατηγικού σχεδιασμού

Για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις που πηγάζουν τόσο από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της όσο και από τον έντονο και διεθνή ανταγωνισμό, θα πρέπει να σχεδιάζει και να ακολουθεί μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά της και να κατευθύνει τους πόρους της στις ευκαιρίες εκείνες που έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευθεί. Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να ταιριάζει τις δυνατότητές της με τις ελκυστικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά τόσο στην επιχείρηση στο σύνολο της όσο και στις επιμέρους λειτουργίες της (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά, κλπ.). Στο επίπεδο της επιχείρησης ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- α) την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης,
- β) το δημιουργικό ορισμό της αποστολής της επιχείρησης και του συγκριτικού πλεονεκτήματος,
- γ) την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και την εκτίμηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε αυτό,
- δ) τον καθορισμό των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης,

ε) την αναγνώριση και επιλογή συγκεκριμένων αγορών / προϊόντων που προσφέρουν τις ελκυστικότερες ευκαιρίες για την επιχείρηση, δεδομένων των δυνατοτήτων της,

στ) τον καθορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων που απαιτούνται για την επίτευξη των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης και

ζ) την ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στο επίπεδο των λειτουργιών της επιχείρησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη χάραξη και ανάπτυξη στρατηγικών για την εφαρμογή ή εκτέλεση των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχείρησης που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η λειτουργία Μάρκετινγκ παίζει ένα σημαντικό και κρίσιμο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός σε επίπεδο επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της λειτουργίας μάρκετινγκ να προτείνει ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, να εντοπίζει και να αξιολογεί νέες ευκαιρίες στην αγορά, να αναπτύσσει και να εφαρμόζει λεπτομερή προγράμματα μάρκετινγκ, να αξιολογεί τα αποτελέσματά τους, να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό είναι απαραίτητο και να καθορίζει πότε μια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι πλέον βιώσιμη. Οι καθηγητές Michael D. Hutt και Thomas W. Speth υποστηρίζουν ότι η λειτουργία μάρκετινγκ συμβάλλει στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης α) με την αναγνώριση των βέλτιστων ανταγωνιστικών θέσεων στην αγορά που εξασφαλίζουν την

υποστήριξη και ικανοποίηση των πελατών και β) με τη χάραξη στρατηγικών για την κατάκτηση αυτών των προτιμώμενων θέσεων.

Είναι προφανές λοιπόν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός της λειτουργίας μάρκετινγκ είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο επιχείρησης και σύμφωνα με ένα πεπειραμένο ανώτατο στέλεχος γνωστής αμερικάνικης εταιρείας, ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ αποτελεί την αφετηρία όλων των δραστηριοτήτων που υπεισέρχονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Στρατηγικός σχεδιασμός για το βιομηχανικό προμηθευτή

Όπως προκύπτει από στοιχεία ερευνών, ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων συναντά προβλήματα που πηγάζουν:

α) από το γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα του βιομηχανικού μάρκετινγκ εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα από την τεχνικοπαραγωγική λειτουργία, τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης και τη λειτουργία της τεχνικής εξυπηρέτησης. Αυτό οφείλεται στο ότι ενώ σε μια επιχείρηση καταναλωτικών προϊόντων οι μεγάλες αλλαγές στη στρατηγική του μάρκετινγκ μπορούν να αποφασισθούν και να υλοποιηθούν μέσα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του τμήματος μάρκετινγκ της επιχείρησης, σε μια επιχείρηση βιομηχανικών προϊόντων οι μεγάλες αλλαγές στη στρατηγική του μάρκετινγκ θα έχουν επιπτώσεις στη διοίκηση της επιχείρησης και θα επηρεάσουν και τις άλλες λειτουργίες. Ο λόγος για αυτό είναι ότι είναι πολύ πιθανό οι αλλαγές αυτές να απαιτούν επένδυση κεφαλαίων για ένα νέο μηχανολογικό εξοπλισμό, αλλαγές στις δραστηριότητες σχετικά με την

έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης και βελτιώσεις των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην οργάνωση της τεχνικοπαραγωγικής λειτουργίας. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις βιομηχανιών προϊόντων απαιτεί μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης και πιο στενή σύνδεση με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης από ότι στις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων. Αρκετές επιχειρήσεις αγνοούν αυτή την ανάγκη συμμετοχής όλων των λειτουργιών της επιχείρησης στη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ.

β) Από τις πολλαπλές και διαφοροποιημένες αγορές και κανάλια επικοινωνίας που αντιμετωπίζουν συνήθως οι επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Για παράδειγμα, για έναν παραγωγό βιομηχανικού ηλεκτρονικού υλικού οι διάφοροι κλάδοι της βιομηχανίας (μεταποίησης), οι κατασκευαστές κτιρίων / γραφείων, οι μελετητές τεχνικών έργων δημοσίου, οι εργολάβοι κατοικιών και οι έμποροι ηλεκτρολογικού υλικού, μπορεί να αποτελούν διαφορετικά τμήματα της αγοράς, καθώς καθένα από αυτά απαιτεί διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ.

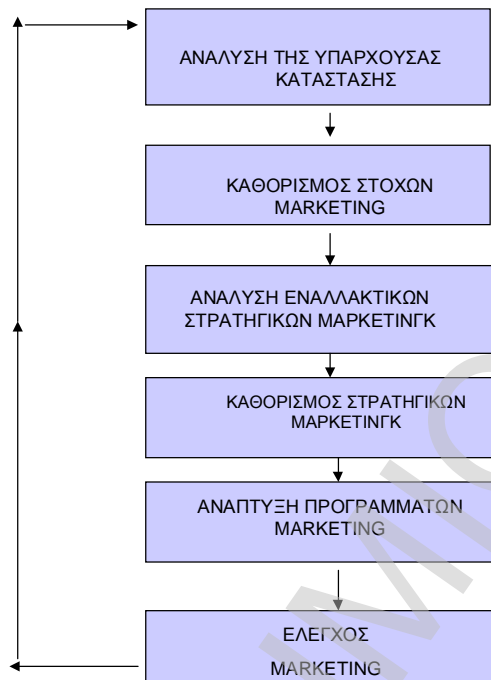
γ) Από την τάση των στελεχών των επιχειρήσεων βιομηχανικών προϊόντων, που συνήθως είναι μηχανικοί, να ασχολούνται περισσότερο με τα τεχνικά θέματα του προϊόντος και της παραγωγής του, παρά με την αγορά και τις ανάγκες του πελάτη, υιοθετώντας έτσι έναν προσανατολισμό στην παραγωγή παρά στο μάρκετινγκ.

Κατανοώντας την αλληλεπίδραση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης, αναγνωρίζοντας την ανάγκη ανταπόκρισης στις ειδικές απαιτήσεις των διάφορων τμημάτων της αγοράς και αποφεύγοντας τον προσανατολισμό στην παραγωγή, οι υπεύθυνοι του βιομηχανικού μάρκετινγκ θα βρίσκονται σε ευνοϊκότερη θέση αναφορικά με την κατάστρωση και την εφαρμογή ενός

πετυχημένου στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ.

4.1.4.1 Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ

Διάγραμμα 4.1: Διαδικασία Στρατηγικού Βιομηχανικού Μάρκετινγκ



Στο διάγραμμα 1 παρουσιάζονται τα στάδια της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού βιομηχανικού μάρκετινγκ.

Στάδιο 1: Ανάλυση της Υπάρχουσας Κατάστασης

Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και της θέσης της επιχείρησης περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για την αναγνώριση α) των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και β) των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται από αλλαγές στους οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, νομικούς, τεχνολογικούς και

ανταγωνιστικούς παράγοντες.

Η ανάλυση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης αποσκοπεί όχι μόνο στον προσδιορισμό της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης, αλλά και στην εναρμόνιση της στρατηγικής μάρκετινγκ με το περιβάλλον.

Στάδιο 2: Καθορισμός Στόχων Μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι συνεπής με τους σκοπούς της επιχείρησης. Οι στόχοι του μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν τα αποτελέσματα (βραχυχρόνια, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) τα οποία επιδιώκει η επιχείρηση μέσα στα πλαίσια της επίτευξης των ευρύτερων σκοπών της. Οι στόχοι μάρκετινγκ εκφράζουν σε συγκεκριμένους όρους ό,τι οι σκοποί της επιχείρησης εκφράζουν σε γενικές γραμμές και έτσι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ποσοτικοποιημένοι και χρονικά προσδιορίσιμοι.

Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και συγκεκριμένα η εκτίμηση των υπάρχουσών και μελλοντικών συνθηκών της αγοράς οδηγεί στον καθορισμό των στόχων του Μάρκετινγκ. Μεταξύ των πλέον συνηθισμένων και χρήσιμων στόχων είναι αυτοί που αναφέρονται στον όγκο των πωλήσεων, στο μερίδιο της αγοράς, στο περιθώριο κέρδους, στην απόδοση κεφαλαίων και στο κόστος παραγωγής εκφρασμένο σαν ποσοστό των πωλήσεων.

Όπως προτείνει ο καθηγητής Steiner, επειδή η εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης γίνεται συνήθως με βάση την επίτευξη ή όχι των στόχων της, οι στόχοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες:

- α) Αποδοχή. Ο στόχος θα πρέπει να είναι ευρέως αποδεκτός από τους υπεύθυνους για την επίτευξή του και, κατά συνέπεια, πρέπει να αντανακλά σε ικανοποιητικό βαθμό τις αξίες και τις προτεραιότητές τους. Διαφορετικά, η σύγκρουση του στόχου με αυτές θα έχει σαν συνέπεια την αποθάρρυνση των υπευθύνων.
- β) Ευελιξία. Ο στόχος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, ώστε να είναι δυνατό να μετατρέπεται ανάλογα με κάποιες προβλεπόμενες ή μη εξελίξεις ή μεταβολές στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.
- γ) Παρότρυνση. Ο στόχος θα πρέπει να μεταδίδει στους υπεύθυνους για την υλοποίησή του, την έντονη επιθυμία για την επίτευξή του. Η επίτευξή του, δηλαδή, θα πρέπει να παρέχει κάποια κίνητρα σε αυτούς, ηθικά ή υλικά, τα οποία θα υπονοούνται μέσα στο στόχο. Συνεπώς, ο στόχος δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ εύκολα επιτεύξιμος αλλά ούτε και ακατόρθωτος. Στην πρώτη περίπτωση θα δημιουργούσε αδιαφορία, ενώ στη δεύτερη απογοήτευση.
- δ) Συνοχή. Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν εσωτερική συνοχή και μεταξύ τους αλλά και με την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Έτσι, η επίτευξη καθενός από αυτούς θα πρέπει να συνεπάγεται επίτευξη μέρους της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης.
- ε) Ευληπτότητα. Η διατύπωση του στόχου είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς θα πρέπει να είναι πλήρως και εύκολα κατανοητός από εκείνους που θα τον υλοποιήσουν. Έτσι το ύφος και η γλώσσα έκφρασής του θα πρέπει να είναι ανάλογης ποιότητας και ευκρίνειας.
- στ) Εφικτότητα. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξή τους στα πλαίσια των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Γενικά, οι στόχοι θα πρέπει να προκύπτουν από μια διεξοδική διερεύνηση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και όχι από αβάσιμες επιθυμίες της ανώτατης διοίκησης.

Στάδιο 3: Ανάλυση Εναλλακτικών Στρατηγικών Μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις σπάνια παράγουν και πωλούν ένα και μοναδικό προϊόν σε μια και μοναδική αγορά. Η γενική τάση είναι να παράγουν μια γκάμα προϊόντων διαφόρων τύπων και να την πωλούν σε μια ποικιλία αγορών. Γενικά, συνδυασμοί προϊόντων / αγορών χαρακτηρίζουν τις περισσότερες επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει στα πλαίσια του στρατηγικού τους σχεδιασμού να λαμβάνουν σημαντικότερες αποφάσεις σχετικά με το «χαρτοφυλάκιο» προϊόντων και αγορών που διαθέτουν ή που σχεδιάζουν να δημιουργήσουν στο μέλλον.

Η διαμόρφωση ενός άριστου μίγματος προϊόντων και αγορών, η οποία συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης, προϋποθέτει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ κατά προϊόν / αγορά. Τα αναλυτικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση στρατηγικών κατά προϊόν και την άριστη κατανομή των πόρων της επιχείρησης στα διάφορα προϊόντα / αγορές είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων, οι καμπύλες εμπειρίας και το ερευνητικό εργαλείο PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies).

1) Κύκλος ζωής προϊόντος

Ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα για τη λήψη αποφάσεων, που αφορούν τα προϊόντα και τις στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης, είναι ο Κύκλος Ζωής του Προϊόντος (ΚΖΠ). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό τα προϊόντα έχουν

περιορισμένη ζωή στη διάρκεια της οποίας μπορούν να επιφέρουν κέρδη και συνήθως ακολουθούν την πορεία της βιολογικής ανάπτυξης, δηλαδή από τη γέννηση στην ανάπτυξη, στην ωριμότητα και κατόπιν στην αναπόφευκτη κάμψη και θάνατο. Στο στάδιο της γέννησης το προϊόν πρωτοεισέρχεται στην αγορά, οι πωλήσεις του είναι χαμηλές και αυξάνονται με αργό ρυθμό, ενώ τα κέρδη του είναι χαμηλά ή ακόμα αρνητικά επειδή οι πωλήσεις του βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα και τα έξοδα διάθεσης και πώλησης του προϊόντος είναι πολύ μεγάλα. Στο στάδιο της ανάπτυξης οι πωλήσεις αυξάνονται ραγδαία και συνεχώς, ενώ βελτιώνονται αισθητά και τα κέρδη του προϊόντος. Στο στάδιο της ωριμότητας παρατηρείται φθίνουσα αύξηση των πωλήσεων, καθώς ο αριθμός των δυνητικών πελατών μειώνεται, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και τα κέρδη εμφανίζουν μείωση, επειδή αυξάνονται τα έξοδα προβολής και πέφτουν οι τιμές, για να αντιμετωπιστεί ο έντονος ανταγωνισμός. Στο στάδιο της κάμψης, οι πωλήσεις πέφτουν ραγδαία και τα κέρδη μειώνονται μέχρι την εξαφάνισή τους. Ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι μεταξύ των σταδίων της ωριμότητας και της κάμψης παρεμβάλλεται το στάδιο του κορεσμού.

Βέβαια, τόσο η χρονική διάρκεια της επικερδούς ζωής όσο και η χρονική διάρκεια των επιμέρους σταδίων διαφέρουν σημαντικά από προϊόν σε προϊόν. Ο ΚΖΠ επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως η τεχνολογία, η ταχύτητα αποδοχής του προϊόντος από την αγορά, η ευκολία εισόδου ανταγωνιστών και ανταγωνιστικών προϊόντων στην αγορά, οι πολιτικές μάρκετινγκ της επιχείρησης. Ο ΚΖΠ είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης παραγόντων που σχετίζονται με το περιβάλλον, τον ανταγωνισμό και τους πελάτες της επιχείρησης. Παρά τις έντονες επικρίσεις που έχει δεχθεί, ο ΚΖΠ παραμένει ένα χρήσιμο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού επειδή: α) δείχνει ξεκάθαρα την

ανάγκη για μια αδιάκοπη παραγωγή ιδεών για νέα προϊόντα, β) υποδηλώνει ότι διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ είναι αναγκαίες στα διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής, καθώς κάθε στάδιο επηρεάζεται από διαφορετικές ανταγωνιστικές συνθήκες και προσφέρει διαφορετικές ευκαιρίες και προβλήματα και γ) δείχνει τη σπουδαιότητα του σχεδιασμού της συνολικής ζωής του νέου προϊόντος από τη στιγμή που το προϊόν αναπτύσσεται και η επιχείρηση σχεδιάζει την εισαγωγή του στην αγορά.

Για τον εντοπισμό του σταδίου του ΚΖΠ στο οποίο βρίσκεται το προϊόν, ο Donald Clifford πρότεινε το 1965 την εξής διαδικασία:

α) Συγκέντρωση πληροφοριών γύρω από τις τάσεις του προϊόντος για τα τελευταία 3 με 5 χρόνια αναφορικά με τις πωλήσεις (μονάδες, αξία), περιθώρια κέρδους, συνολική απόδοση, απόδοση επένδυσης κεφαλαίου, μερίδιο αγοράς και τιμές.

β) Εξέταση των πρόσφατων τάσεων σχετικά με τον αριθμό και τη φύση των ανταγωνιστών, ανάλυση των μεριδίων αγοράς και των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστικών προϊόντων.

γ) Ανάλυση των βραχυχρόνιων στρατηγικών των ανταγωνιστών π.χ. εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, ανακοίνωση νέων σχεδίων προβολής του προϊόντος τους, σχέδια για την επέκταση της παραγωγής και του εργοστασίου τους κλπ.

δ) Συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών αναφορικά με τους κύκλους ζωής παρόμοιων ή σχετικών προϊόντων που μπορεί να βοηθήσει στην εκτίμηση της πιθανής τάσης του υπό εξέταση προϊόντος.

ε) Πρόβλεψη των πωλήσεων του προϊόντος για τα επόμενα 3 με 5 χρόνια με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στα προηγούμενα βήματα.

στ) Εκτίμηση της σχέσης του συνολικού άμεσου κόστους (παραγωγής, διαφήμισης, ανάπτυξης προϊόντος, πωλήσεων κλπ) προς τα κέρδη για τα επόμενα 3 με 5 χρόνια. Η σχέση αυτή βελτιώνεται – μικραίνει καθώς το προϊόν εισέρχεται στο στάδιο της ανάπτυξης ενώ αρχίζει να μεγαλώνει καθώς το προϊόν πλησιάζει το στάδιο της ωριμότητας και μεγαλώνει ακόμα περισσότερο και απότομα όταν το προϊόν φθάσει στο στάδιο της κάμψης.

ζ) Εκτίμηση του αριθμού των επικερδών χρόνων που απομένουν στον Κύκλο Ζωής Προϊόντος.

Με βάση όλη την προηγούμενη ανάλυση καθορίζεται η θέση του προϊόντος στην καμπύλη του κύκλου ζωής του.

Όσον αφορά στις κατάλληλες στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθούνται στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής βιομηχανικών προϊόντων, ο καθηγητής

C. R. Wasson έχει κάνει τις εξής προτάσεις:

Η ανάπτυξη της αγοράς είναι μια περίοδος χαμηλών πωλήσεων όπου οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ προσπαθούν να παροτρύνουν τους πελάτες να δοκιμάσουν το νέο προϊόν, να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει στη λειτουργία του προϊόντος και να συνάψουν συμφωνίες με μεσάζοντες / διανομείς του νέου προϊόντος. Η αποδοτικότητα και οι χρηματορροές είναι συνήθως αρνητικές. Το στάδιο αυτό μπορεί να έχει μεγάλη διάρκεια για τα νέα προϊόντα που απαιτούν σημαντική εκμάθηση από μέρους των αγοραστών / χρηστών. Από την άλλη πλευρά, για τα προϊόντα τα οποία προσφέρουν σαφή πλεονεκτήματα σε σχέση με τα υπάρχοντα προϊόντα και για τα οποία δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκμάθηση από πλευράς των χρηστών, το στάδιο της ανάπτυξης της αγοράς μπορεί να έχει μικρή διάρκεια. Γενικά, τα

προϊόντα τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν στο σύστημα χρήσης του αγοραστή ή στις συνήθειες του αγοραστή υιοθετούνται πολύ πιο γρήγορα απ' ό,τι τα προϊόντα που απαιτούν αλλαγές στα συστήματα χρήσης ή συνθηκών του αγοραστή.

Στο στάδιο της ραγδαίας ανάπτυξης, οι πωλήσεις αναπτύσσονται με αυξανόμενο ποσοστό από περίοδο σε περίοδο. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ προσπαθούν να δημιουργήσουν και να καλλιεργήσουν μια βάση αφοσιωμένων πελατών και μια ισχυρή προτίμηση για τη μάρκα τους αυξάνοντας και βελτιώνοντας τα κανάλια διανομής και εντατικοποιώντας την προβολή του προϊόντος. Το προϊόν επεκτείνεται σε γραμμή προϊόντος με την προσθήκη νέων μοντέλων που απευθύνονται σε νέα τμήματα της αγοράς, ενώ αρχίζει να εμφανίζεται ο ανταγωνισμός προσφέροντας βελτιωμένες παραλλαγές του αρχικού προϊόντος σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Στο στάδιο αυτό η μείωση της τιμής, καθώς αυξάνει η ζήτηση του προϊόντος, συνοδευόμενη από μια συσσωρευτική εμπειρία της παραγωγής, οδηγεί σε σημαντική μείωση του κόστους. Η πράξη έχει δείξει ότι όταν οι τιμές πέφτουν, καθώς μειώνεται το κόστος, οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές δεν είναι ιδιαίτερα ισχυροί. Οι ανταγωνιστές ισχυροποιούνται όταν οι τιμές δεν ακολουθούν τη μείωση του κόστους, με άλλα λόγια, όταν οι μειώσεις στις τιμές υπολείπονται κατά πολύ της μείωσης του κόστους.

Στο στάδιο της ανταγωνιστικής αναταραχής, οι πωλήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται αλλά ο ρυθμός αύξησης τείνει μειούμενος. Οι ανταγωνιστές έχουν έντονη την παρουσία τους στην αγορά και προσπαθούν να πάρουν τη θέση του ηγέτη της αγοράς. Οι οριακοί ανταγωνιστές είναι δύσκολο να

διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά σε αυτή την περίοδο. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ προσπαθούν στο στάδιο αυτό να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους και να εντοπίσουν τμήματα της αγοράς στα οποία δεν έχει εισέλθει το προϊόν και τα οποία μπορούν να κατακτηθούν με την επέκταση της προβολής του προϊόντος, που θα περιλαμβάνει και τη μείωση της τιμής. Παράλληλα, η προσοχή τους στρέφεται και στη διατήρηση της ικανοποίησης της υπάρχουσας βάσης πελατών, έτσι ώστε να αποφευχθεί η μετακίνησή τους σε άλλους προμηθευτές. Στο στάδιο αυτό, το κατά μονάδα κέρδος του προϊόντος αρχίζει να πέφτει όπως και η συνολική αποδοτικότητα του προϊόντος.

Στο στάδιο του κορεσμού ή ωριμότητας οι βιομηχανικοί αγοραστές έχουν βρει τους προμηθευτές των οποίων η συνολική προσφορά ικανοποιεί τις ανάγκες τους και έτσι ούτε τείνουν να ψάχνουν για νέους προμηθευτές ούτε δίνουν μεγάλη προσοχή στις μεθόδους προώθησης των πωλήσεων άλλων προμηθευτών. Έτσι λοιπόν σε αυτό το στάδιο ο αριθμός των δυνητικών πελατών τείνει μειούμενος και αυτό βέβαια έχει σαν αποτέλεσμα την έναρξη της κάμψης των πωλήσεων. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον τείνει να σταθεροποιείται παίρνοντας τη μορφή ολιγοπωλίου και η όλη στρατηγική των ανταγωνιστών γίνεται περισσότερο αμυντική. Επειδή οι ευκαιρίες αύξησης των πωλήσεων σε αυτό το στάδιο είναι περιορισμένες, παίρνοντας συνήθως τη μορφή είτε της ανεύρεσης νέων χρήσεων του προϊόντος ή της αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες, η διοίκηση της επιχείρησης στρέφεται προς την πλευρά του κόστους προσπαθώντας να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της παραγωγής και της διανομής. Βέβαια, η σταθερότητα στα κέρδη είναι αναπόφευκτη στο τέλος του σταδίου ωριμότητας (ή κορεσμού), ενώ είναι πιθανό να εμφανιστεί και κάποια μικρή μείωση.

Η κάμψη τείνει να είναι ραγδαία για τα βιομηχανικά προϊόντα, καθώς νέες τεχνολογίες ή τεχνολογικές εφαρμογές οδηγούν στην τεχνολογική απαξίωση του προϊόντος. Καθώς οι πωλήσεις και τα κέρδη μειώνονται συνεχώς, πολλοί ανταγωνιστές αποσύρονται από τη συγκεκριμένη αγορά του προϊόντος. Οι αγοραστές εγκαταλείπουν το προϊόν για να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Λίγοι είναι οι πελάτες που συνεχίζουν να εξαρτώνται από το προϊόν και η ζήτηση τους είναι σχετικά ανελαστική. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ μπορούν να μειώσουν στο ελάχιστο τα κονδύλια που διατίθενται για το μάρκετινγκ του προϊόντος (προβολή, πωλήσεις κλπ) όπως και το κόστος παραγωγής, ενώ παράλληλα να αυξήσουν την τιμή του προϊόντος, με σκοπό να αποκομίσουν τυχόν κέρδη που απομένουν από το προϊόν. Μια άλλη επιλογή που έχουν οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ είναι να καταργήσουν το προϊόν αποφασίζοντας παράλληλα και για τη χρονική στιγμή απόσυρσης του προϊόντος.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, το μοντέλο του ΚΖΠ είναι ένα σημαντικό αναλυτικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Η χρησιμότητά του εξαρτάται από την ικανότητα του υπεύθυνου μάρκετινγκ να εντοπίζει αλλαγές στο κόστος, στην ταμειακή ρευστότητα, στο κατά μονάδα κέρδος, στη δομή της αγοράς, στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών και στις ανάγκες των πελατών σε κάθε ένα από τα στάδια της ζωής του προϊόντος.

2) Μοντέλα Χαρτοφυλακίου Προϊόντων

Η ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ στηρίζεται συχνά στην εφαρμογή της ανάλυσης του «χαρτοφυλακίου προϊόντων».

Η ανάλυση «χαρτοφυλακίου προϊόντων» εξετάζει συνδυασμούς προϊόντων / αγορών της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις ευκαιρίες της οικονομικής απόδοσης που παρουσιάζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ. Βασικό χαρακτηριστικό της ανάλυσης αυτής είναι ότι θεωρεί την επιχείρηση σαν ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων τα οποία i) βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής, ii) παρέχουν τη δική τους ιδιαίτερη συνεισφορά στην ανάπτυξη και οικονομική απόδοση της επιχείρησης και iii) σαν συνέπεια των παραπάνω συνεπάγονται διαφορετικές στρατηγικές από μέρους της επιχείρησης.

Η ανάλυση «χαρτοφυλακίου προϊόντων» βασίζεται στα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στα αρχικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και ιδιαίτερα στο στάδιο της «ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης». Ο σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι από τη μια πλευρά η διαμόρφωση στρατηγικών ανά προϊόν / αγορά και από την άλλη η κατανομή των πόρων της επιχείρησης (χρηματοοικονομικών, παραγωγικών, μάρκετινγκ κλπ.) στους διάφορους συνδυασμούς προϊόντων / αγορών για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής οικονομικής απόδοσης.

Γενικά, η ανάλυση του χαρτοφυλακίου προϊόντων επιτρέπει στην επιχείρηση να πάρει σωστές στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με ποιο προϊόν ή ποια αγορά θα πρέπει να διατηρήσει, να αναπτύξει ή να καταργήσει.

Η έννοια του «χαρτοφυλακίου» προέρχεται από το χώρο της χρηματοοικονομικής διοίκησης όπου ορίζεται σαν ένας συνδυασμός στοιχείων ενεργητικού (π.χ. ομόλογα, μετοχές κλπ). Το άριστο χαρτοφυλάκιο είναι εκείνο το οποίο προσφέρει την υψηλότερη απόδοση με ένα αποδεκτό επίπεδο ρίσκου. Στην ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ με τη μέθοδο του

«χαρτοφυλακίου προϊόντων» χρησιμοποιούνται πολλές φορές προσεγγίσεις με διαφορετικά κριτήρια ταξινόμησης και αξιολόγησης των προϊόντων / αγορών της επιχείρησης. Οι σημαντικότερες προσεγγίσεις είναι αυτές που αναπτύχθηκαν από το Boston Consulting Group, την Arthur D. Little (ADL), την General Electric και τους Barksdale and Harris.

γ) Καμπύλες Εμπειρίας

Ένα άλλο αναλυτικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για τη διαμόρφωση στρατηγικών και την άριστη κατανομή των πόρων της επιχείρησης στα διάφορα προϊόντα / αγορές είναι η «καμπύλη εμπειρίας». Το εργαλείο αυτό προσπαθεί να εντοπίσει στρατηγικά πλεονεκτήματα μάρκετινγκ στα συστήματα ελέγχου παραγωγής και κόστους της επιχείρησης. Η βασική ιδέα είναι ότι όσο περισσότερες φορές ένα άτομο εκτελεί μια δραστηριότητα τόσο καλύτερη γίνεται η απόδοσή του. Συγκεκριμένα, η καμπύλη εμπειρίας δείχνει την εμπειρική σχέση μεταξύ του κόστους ανά μονάδα προϊόντος και του συσσωρευτικού όγκου παραγωγής από το χρόνο έναρξης της παραγωγικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με την καμπύλη εμπειρίας, το κατά μονάδα κόστος εκτέλεσης ενός συνεχώς επαναλαμβανόμενου έργου μειώνεται κατά ένα σταθερό ποσοστό κάθε φορά που ο συσσωρευτικός όγκος παραγωγής (σε μονάδες) διπλασιάζεται. Αυτό το σταθερό ποσοστό κυμαίνεται για πολλά βιομηχανικά προϊόντα από 15 μέχρι 35%.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στη μείωση του κόστους με την αύξηση του συσσωρευτικού όγκου παραγωγής είναι:

- i) Μάθηση και βελτίωση της ποιότητας του ατόμου.
- ii) Συντονισμός ομάδων και προσωπικού σε διάφορες λειτουργίες.
- iii) Εξειδίκευση, τυποποίηση και βελτίωση των μεθόδων εργασίας.

- iv) Βελτιώσεις στην παραγωγική διαδικασία (βελτιώσεις ροής εργασίας, βελτίωση δυναμικότητας εγκαταστάσεων, εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας).
- v) Βελτιώσεις στο προϊόν (βελτίωση σχεδιασμών, μείωση πρώτων υλών, χρήση υποκατάστατων υλικών).
- vi) Βελτιώσεις στα συστήματα διοίκησης.

Συνήθως, η επιχείρηση που εισάγει πρώτη ένα προϊόν τείνει να διατηρεί τις τιμές κάπως σταθερές πραγματοποιώντας μεγάλα κέρδη. Οι καθηγητές B. Robinson και C.Lakhani έχουν δείξει ότι για ένα νέο προϊόν το οποίο δεν αντιμετωπίζει άμεσο ανταγωνισμό και στηρίζεται σε μια ισχυρή καταναλωτική ζήτηση, η σωστότερη τιμολογιακή πολιτική είναι της τιμής διείσδυσης η οποία είναι χαμηλότερη του αρχικού κόστους. Σύμφωνα με αυτούς τους καθηγητές, η αύξηση της ζήτησης λόγω της χαμηλής τιμής σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους λόγω της εμπειρίας, οδηγούν σε κέρδη πολύ υψηλότερα από αυτά που προκύπτουν από μια μωώπική τιμολογιακή πολιτική που καθορίζει τιμές με βάση την εξίσωση του οριακού εσόδου και του οριακού κόστους κάθε περιόδου. Καθώς το εισαγωγικό στάδιο προχωρεί και το προϊόν μπαίνει στο στάδιο της ανάπτυξης, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό στην αγορά που οδηγεί σε μια αναδόμηση της αγοράς, όπου οι μειώσεις στις τιμές είναι ταχύτερες από την ελάττωση του κόστους.

Μετά το στάδιο αυτό και καθώς το προϊόν εισέρχεται στα στάδια της ωριμότητας και της πτώσης, μερικές μόνο από τις πλέον αποτελεσματικές επιχειρήσεις τείνουν να επιβιώνουν και επέρχεται μια σταθεροποίηση στο περιθώριο κέρδους, δηλαδή στη σχέση κόστους – τιμής.

Τα βασικά στρατηγικά μηνύματα της «καμπύλης εμπειρίας» είναι:

1. Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής σε ένα συγκεκριμένο κλάδο/αγορά έχει τη δυνατότητα επίτευξης του χαμηλότερου δυνατού κατά μονάδα κόστους και συνεπώς των υψηλότερων κερδών. Εάν αυτό δεν συμβαίνει και ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής δεν επιτυγχάνει κέρδη, τότε είναι πιθανό είτε να έχει εκτοπιστεί από τμήματα της αγοράς όπου κυριαρχούν ανταγωνιστές που ακολουθούν συγκεντρωτικό μάρκετινγκ, δηλαδή εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, είτε να μην είναι σε θέση να κάνει σωστό μάρκετινγκ της καμπύλης εμπειρίας.

2. Οι μικρότεροι ανταγωνιστές σε ένα συγκεκριμένο κλάδο / αγορά είναι πιθανό να μην επιτυγχάνουν κέρδη, εκτός αν σχεδιάσουν μια στρατηγική εστίασης σε τμήματα της αγοράς που τους επιτρέπουν να εκμεταλλευθούν όλα τα οφέλη της καμπύλης εμπειρίας. Έτσι, μπορεί να έχουν μικρό συνολικό μερίδιο αγοράς αλλά επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση.

Γενικά, το στρατηγικό μήνυμα της καμπύλης εμπειρίας είναι: επικράτηση στην αγορά ή σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς και αποφυγή μιας αδύναμης παρουσίας σε πολλά τμήματα της αγοράς, όπου η επιχείρηση μπορεί να κατέχει ενδιάμεσα μερίδια της αγοράς χωρίς πλεονεκτήματα κόστους.

3) Ερευνητικό εργαλείο PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)

Οι αναλύσεις που κάνουν οι ερευνητές του PIMS βασίζονται στο ότι η απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων: α) τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση, β) την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά και γ) τη στρατηγική την οποία ακολουθεί.

Οι αναλύσεις των στοιχείων του προγράμματος PIMS έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση κάποιων αρχών στρατηγικής που αναλύονται εκτενώς στο βιβλίο

«The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance» των Robert D. Buzzell και B.T.Gale. Από αυτές τις αρχές, οι έξι πιο σημαντικές είναι:

α) Μακροχρόνια, ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι η ποιότητα των προϊόντων της σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών.

β) Υπάρχει μια σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ μεριδίου αγοράς και απόδοσης κεφαλαίων της επιχείρησης.

γ) Η υψηλή ένταση επένδυσης είτε με τη μορφή πάγιου ενεργητικού είτε με τη μορφή κεφαλαίου κίνησης, συνήθως οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα απόδοσης κεφαλαίων της επιχείρησης.

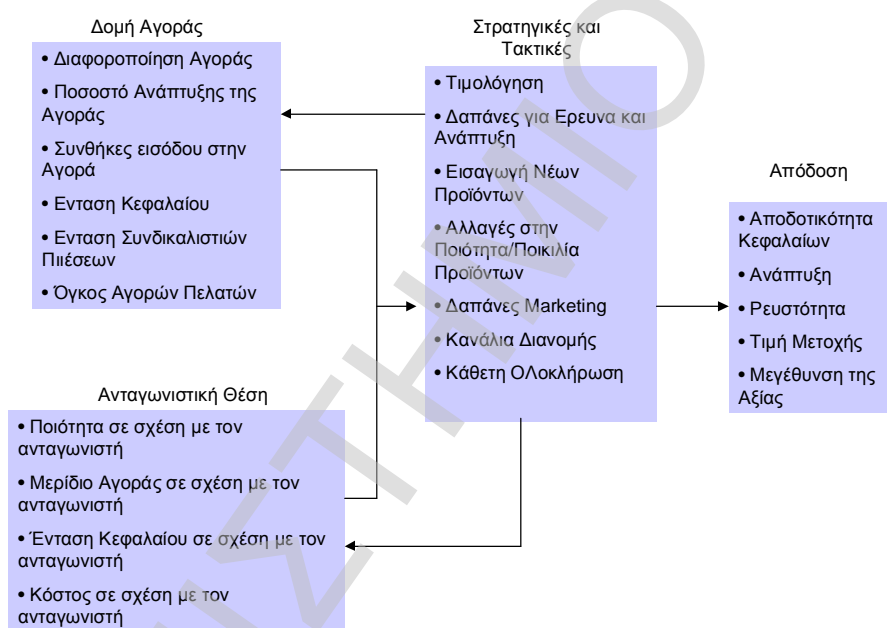
δ) Πολλές επιχειρηματικές μονάδες που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν «σκυλιά» (δηλαδή αδύναμα και μη ελκυστικά προϊόντα που κατέχουν μικρό μερίδιο σε αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης) ή «ερωτηματικά» (δηλαδή προϊόντα που κατέχουν μικρό μερίδιο σε αγορές υψηλού ρυθμού ανάπτυξης) είναι πηγές χρηματικών ρευστών για την επιχείρηση. Πολλές «αγελάδες» (δηλαδή προϊόντα των οποίων η ισχυρή ανταγωνιστική τους θέση επιτρέπει να απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας και υψηλά περιθώρια κέρδους σε αγορές μικρού ρυθμού ανάπτυξης που δεν απαιτούν σημαντικούς χρηματικούς πόρους) δεν δημιουργούν χρηματικές εισροές.

ε) Η κάθετη ολοκλήρωση συνδέεται με την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης, αλλά το κατά πόσο την αυξάνει ή τη μειώνει εξαρτάται από την ανταγωνιστική θέση και τη δομή της αγοράς της επιχείρησης.

στ) Οι περισσότεροι από τους στρατηγικούς παράγοντες που βελτιώνουν την απόδοση κεφαλαίων της επιχείρησης συμβάλλουν επίσης στη μακροχρόνια μεγέθυνση της αξίας της.

Η βασική στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των στοιχείων του προγράμματος PIMS είναι η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 4.2), η εξαρτημένη μεταβλητή της μεθόδου είναι η απόδοση κεφαλαίων της επιχείρησης και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι παράγοντες που αναφέρονται στη δομή της αγοράς, στην ανταγωνιστική θέση και στη στρατηγική της επιχείρησης.

Διάγραμμα 4.2: Μοντέλο Ανταγωνιστικής Στρατηγικής του Προγράμματος PIMS



Στάδιο 4: Καθορισμός Στρατηγικών Μάρκετινγκ

Η αναγνώριση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή συγκεκριμένων συνδυασμών προϊόντων / αγορών ακολουθούνται από την ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ η οποία βασικά περιλαμβάνει: α) την τμηματοποίηση της αγοράς και την επιλογή αγορών-στόχων και β) τη

διαμόρφωση του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ για τις επιλεγμένες αγορές – στόχους.

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να θεωρηθεί σαν μια διαδικασία διαίρεσης μιας μεγάλης αγοράς σε υποαγορές - τμήματα, κάθε μια από τις οποίες έχει διαφορετικές αγοραστικές ανάγκες και συνήθειες και ανταποκρίνεται διαφορετικά στις δραστηριότητες μάρκετινγκ των διαφόρων προμηθευτών. Η βασική λογική της τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς έχει σχέση με την επιλογή πελατών και το «ταίριασμα» των δυνατοτήτων της επιχείρησης με τις ανικανοποίητες ανάγκες των πελατών αυτών. Μάλιστα, ένας από τους σημαντικότερους θεμέλιους λίθους του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι η προσεκτική αξιολόγηση και επιλογή αγορών ή υποαγορών (τμημάτων αγοράς) τις οποίες η επιχείρηση έχει τις δυνατότητες να εξυπηρετήσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται με επιστημονικές τεχνικές και μεθόδους.

Στενά συνδεδεμένη με τη διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς είναι η διαμόρφωση μίγματος μάρκετινγκ για τις επιλεγμένες αγορές – στόχους.

Σημαντικές αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγησή του, την προβολή του και τα κανάλια διανομής του. Οι υπεύθυνοι του βιομηχανικού μάρκετινγκ θα πρέπει να αναμείξουν τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί μια ισορροπία και συνέπεια. Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική τμηματοποίηση της αγοράς. Η διάθεση και τιμολόγηση θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική και πολιτική προϊόντος και η προβολή θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική διάθεσης.

Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με: α)

την έκταση της προσφερόμενης γκάμας / ποικιλίας προϊόντων, β) τις προδιαγραφές, τα χαρακτηριστικά, το ποιοτικό επίπεδο, τη σηματοποίηση, τη συσκευασία και τη συντήρηση των προϊόντων της επιχείρησης και γ) την ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως και την τροποποίηση ή κατάργηση των υπαρχόντων προϊόντων. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στις επιλεγμένες αγορές – στόχους και να λαμβάνονται σε συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα με την τεχνικοπαραγωγική λειτουργία και τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης.

Επειδή τα προϊόντα της επιχείρησης θα πρέπει να παραδοθούν στους πελάτες, όταν και όπου αυτοί τα χρειάζονται, στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής διάθεσης, η επιχείρηση θα πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις σχετικά: α) με τον τύπο του δικτύου διανομής (π.χ. κατευθείαν / άμεση πώληση στον πελάτη ή έμμεση πώληση μέσω ενδιάμεσων / αντιπροσώπων ή διανομένων βιομηχανικών προϊόντων ή συνδυασμός άμεσης και έμμεσης πώλησης) και β) με όλες τις δραστηριότητες εκείνες που εμπλέκονται στη φυσική διανομή του προϊόντος, στην μεταβίβαση δηλαδή του προϊόντος στον πελάτη και περιλαμβάνουν κυρίως τα αποθέματα, τη μεταφορά και την αποθήκευση του προϊόντος. Ανάλογα με το πόσο επιτυχείς είναι οι αποφάσεις αυτές, καθορίζονται τόσο η οικονομική απόδοση της επιχείρησης όσο και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι βιομηχανικοί πελάτες / αγοραστές τείνουν να θεωρούν τη φυσική διανομή σαν το δεύτερο πιο σημαντικό κριτήριο επιλογής προμηθευτών, μετά την ποιότητα του προϊόντος και σίγουρα πιο σημαντικό από την τιμή.

Η στρατηγική προβολής ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα

επικοινωνεί με την αγορά-στόχο και αποτελεί τη βάση διαμόρφωσης προγραμμάτων προσωπικών πωλήσεων, διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων. Η πολυπλοκότητα πολλών βιομηχανικών προϊόντων, συστημάτων και εφαρμογών, όπως και η πολυπλοκότητα της αγοραστικής διαδικασίας, έχουν καταστήσει την προσωπική πώληση σαν το κυρίαρχο στοιχείο προβολής στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Το έργο της προσωπικής πώλησης έρχονται να συμπληρώσουν, να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων. Στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής προβολής, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίζει για το είδος και την έκταση των προσωπικών πωλήσεων, της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων που απαιτούνται για τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ. Βέβαια, η στρατηγική προβολής θα πρέπει να είναι συνεπής όχι μόνο με τις άλλες στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ αλλά και με τη χρηματοοικονομική στρατηγική της επιχείρησης, λόγω του κόστους που συνεπάγεται. Τέλος, η στρατηγική τιμολόγησης θα πρέπει να διαμορφώνεται σε σχέση τόσο με τους στόχους της επιχείρησης όσο και με τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ γιατί επηρεάζει άμεσα την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, που συνήθως αναφέρονται στην απόδοση, στην ανάπτυξη και στην επιβίωσή της.

Η στρατηγική τιμολόγησης παρέχει τα εξής οφέλη:

α) επηρεάζοντας τον όγκο των πωλήσεων και το περιθώριο κέρδους έχει άμεση επίδραση στους μακροχρόνιους στόχους απόδοσης, β) συμβάλλοντας στην ύπαρξη θετικών χρηματικών εισροών βοηθάει τη χρηματοδότηση των στόχων ανάπτυξης και γ) διατηρώντας την απόδοση της επιχείρησης με σωστές πρακτικές τιμολόγησης εξασφαλίζει τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.

Βέβαια, το γεγονός ότι όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις παράγουν μια ποικιλία προϊόντων, σημαίνει ότι μπορεί σε μια δεδομένη χρονική στιγμή να εφαρμόζονται διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης, ανάλογα σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκονται τα προϊόντα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης απαιτούνται για τα νεοεισαγόμενα προϊόντα στην αγορά και διαφορετικές για τα προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης, της ωριμότητας ή της κάμψης. Η διατήρηση της τιμής σαν ένα αποτελεσματικό εργαλείο της στρατηγικής μάρκετινγκ προϋποθέτει την κατάλληλη προσαρμογή της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες τόσο της ζήτησης και του ανταγωνισμού στην αγορά όσο και του κόστους.

Στα πλαίσια της στρατηγικής τιμολόγησης, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει μια σειρά πολιτικών τιμολόγησης που αναφέρονται σε θέματα εκπτώσεων, γεωγραφικής διαφοροποίησης της τιμής, όρων πώλησης κλπ. Επίσης, μπορεί να αναπτύξει και τεχνικές και υποδείγματα διαπραγματεύσεων ή συμμετοχής σε μειοδοτικούς ανταγωνισμούς που αντιπροσωπεύουν συνήθεις τρόπους συναλλαγής στη βιομηχανική αγορά.

Στάδιο 5: Ανάπτυξη Προγραμμάτων Μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί πέρα από τη διαμόρφωση των στρατηγικών μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ και την ανάπτυξη προγραμμάτων μάρκετινγκ. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν το σχεδιασμό τακτικών και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ για κάθε μεταβλητή του μείγματος μάρκετινγκ υλοποιώντας έτσι τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. Σαν παραδείγματα τακτικών και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που αναφέρονται σε συγκεκριμένες μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ και εντάσσονται στα προγράμματα μάρκετινγκ, μπορούμε να

αναφέρουμε τη διεξαγωγή μιας δοκιμής μάρκετινγκ για ένα νέο προϊόν, την εκπαίδευση πωλητών, την ανάπτυξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας, την επιλογή βιομηχανικών διανομέων, τον καθορισμό εκπνώσεων και πιστωτικών όρων για συγκεκριμένους πελάτες κλπ.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης προγραμμάτων μάρκετινγκ εντάσσεται και η σύνταξη προϋπολογισμών που θα πρέπει να βασίζονται σε ρεαλιστικές προβλέψεις των πωλήσεων για κάθε προϊόν της επιχείρησης και θα πρέπει να κατανέμονται στα διάφορα στάδια του μείγματος μάρκετινγκ.

Επειδή ο χρόνος εκτέλεσης των προγραμμάτων είναι πολλές φορές κρίσιμος, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση αλλάζει σημαντικά τη στρατηγική της και επειδή τα προγράμματα συνήθως περιλαμβάνουν έναν μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνωστές τεχνικές προγραμματισμού όπως είναι η CPM (Critical Path Method) και η PERT (Program Evaluation and Review Technique) για την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ.

Στάδιο 6: Έλεγχος Σχεδιασμού Μάρκετινγκ

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι ο έλεγχος μέσω του οποίου η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το κατά πόσο οι στρατηγικές και τα προγράμματα μάρκετινγκ υλοποιούνται επιτυχώς και επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Τα βασικά στοιχεία του ελέγχου είναι: α) ο καθορισμός προτύπων απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων, β) η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης και η σύγκρισή της με τα πρότυπα και γ) η λήψη διορθωτικών μέτρων εκεί όπου παρουσιάζονται αποκλίσεις μεταξύ της πραγματικής και της πρότυπης απόδοσης.

Όπως προκύπτει από έρευνα που έγινε σε δείγμα 146 μεγάλων Αμερικανικών επιχειρήσεων βιομηχανικών προϊόντων, ο όγκος των πωλήσεων αποτελεί την περισσότερο τυπική μέτρηση απόδοσης των προϊόντων και ακολουθείται από τη συνεισφορά στα κέρδη. Μόνο το 40% των επιχειρήσεων του δείγματος ελέγχουν τις δαπάνες που συνδέονται με τα προϊόντα τους. Ο όγκος των πωλήσεων αποτελεί επίσης την περισσότερο συχνά χρησιμοποιούμενη μέτρηση απόδοσης των πελατών. Το καθαρό κέρδος που προκύπτει κατά κατηγορία πελατών ελέγχεται μόνο από το 24% των επιχειρήσεων του δείγματος.

Η ίδια εικόνα εμφανίζεται και σε σχέση με τις μετρήσεις απόδοσης γεωγραφικών περιοχών. Πάλι ο όγκος των πωλήσεων αποτελεί τη σημαντικότερη μέτρηση απόδοσης, ενώ μόλις το 12% των επιχειρήσεων ελέγχει το καθαρό κέρδος κατά γεωγραφική περιοχή.

Μόνο το ¼ του συνολικού δείγματος χρησιμοποιούν μετρήσεις απόδοσης κατά μέγεθος παραγγελίας και οι περισσότερες από αυτές χρησιμοποιούν τον όγκο των πωλήσεων παρά το καθαρό κέρδος. Η ανάλυση του μεγέθους παραγγελίας είναι χρήσιμη για τον καθορισμό α) εκπτώσεων, β) εναλλακτικών μορφών μεταφοράς και γ) διαφοροποιημένων ποσοστών προμήθειας επί των πωλήσεων.

Μια σημαντική συνεισφορά γύρω από το θέμα του ελέγχου των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ έχει γίνει από τον καθηγητή Philip Kotler ο οποίος προτείνει τέσσερις διαφορετικούς τύπους ελέγχου:

α) τον έλεγχο του ετήσιου προγράμματος μάρκετινγκ (Annual Plan Control) σκοπός του οποίου είναι η εξέταση του κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων που έχει θέσει στο ετήσιο

πρόγραμμά της. Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει την ανάλυση των πωλήσεων, την ανάλυση του μεριδίου αγοράς, την ανάλυση των δαπανών μάρκετινγκ (που αφορούν τις προσωπικές πωλήσεις, τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, την έρευνα μάρκετινγκ, και τη διαχείριση των πωλήσεων) σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, τη χρηματοοικονομική ανάλυση που αποβλέπει στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης και τέλος την ανάλυση των απόψεων, αντιλήψεων και νοοτροπιών των πελατών με την καθιέρωση συστημάτων παραπόνων και προτάσεων των πελατών, panels πελατών και τη διεξαγωγή δειγματοληπτικής έρευνας των πελατών.

β) Τον αναλυτικό έλεγχο απόδοσης σκοπός του οποίου είναι η εξέταση της απόδοσης της επιχείρησης κατά προϊόν, γεωγραφική περιοχή, κανάλι διανομής, τμήμα της αγοράς ή κατηγορία πελατών και μέγεθος παραγγελίας. Ο έλεγχος αυτός βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης να καθορίσει ποια προϊόντα ή ποιες δραστηριότητες μάρκετινγκ θα πρέπει να αναπτυχθούν, να μειωθούν ή και ακόμα να καταργηθούν.

γ) Τον έλεγχο αποτελεσματικότητας ο οποίος αποβλέπει στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων εκείνων που συνεπάγονται υψηλές δαπάνες μάρκετινγκ και περιλαμβάνουν τις προσωπικές πωλήσεις, τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να χρησιμοποιούν και να παρακολουθούν συστηματικά συγκεκριμένους δείκτες ή στατιστικές που δείχνουν πόσο αποτελεσματικά διεξάγονται οι δραστηριότητες αυτές. Για παράδειγμα, όσον αφορά τις προσωπικές πωλήσεις, σημαντικοί δείκτες αποτελεσματικότητας μπορεί να είναι το μέσο κόστος κατά επίσκεψη, το

ποσοστό παραγγελιών σε 100 επισκέψεις, το κόστος των πωλητών σαν ποσοστό επί των πωλήσεων κλπ., ενώ αναφορικά με τη διαφήμιση σημαντικές στατιστικές μπορεί να είναι το κόστος της διαφήμισης για κάθε χίλια άτομα που προσεγγίζει, ο αριθμός των εκδηλώσεων ενδιαφέροντος που προέκυψε από τη διαφήμιση κλπ.

δ) Το στρατηγικό έλεγχο που επιτρέπει στην επιχείρηση να γνωρίζει κατά πόσο οι στόχοι, οι στρατηγικές και τα συστήματα μάρκετινγκ είναι άριστα προσαρμοσμένα στο τωρινό και προβλεπόμενο εργαλείο μάρκετινγκ.

Ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού ελέγχου είναι το marketing - audit που μπορεί να ορισθεί σαν «μια ολοκληρωμένη, συστηματική, αντικειμενική και περιοδική αξιολόγηση της συνολικής λειτουργίας του μάρκετινγκ (περιβάλλον, στόχοι, στρατηγικές, δραστηριότητες, διαδικασίες, οργανωτική δομή) με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων και ευκαιριών και το σχεδιασμό ενεργειών για τη βελτίωση της απόδοσης μάρκετινγκ της επιχείρησης».

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα τη συνολική προσέγγιση μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν.

Τα σημαντικότερα στοιχεία της συνολικής προσέγγισης μάρκετινγκ με τα οποία ασχολείται το marketing – audit είναι:

- 1) Το περιβάλλον μάρκετινγκ. Το audit αναλύει τις τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον του μάρκετινγκ που περιλαμβάνει τις αγορές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους μεσάζοντες και τους προμηθευτές.
- 2) Στρατηγική Μάρκετινγκ. Το audit αξιολογεί τους στόχους και τις στρατηγικές μάρκετινγκ για να εκτιμήσει πόσο καλά είναι προσαρμοσμένες στο τωρινό και προβλεπόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ.

- 3) Οργανωτική Δομή Μάρκετινγκ. Το audit αξιολογεί τη δυνατότητα της οργανωτικής δομής να υλοποιήσει την κατάλληλη στρατηγική στο προβλεπόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ.
- 4) Συστήματα Μάρκετινγκ. Το audit εξετάζει την ποιότητα των συστημάτων ανάλυσης, σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης.
- 5) Παραγωγικότητα Μάρκετινγκ. Το audit εξετάζει την απόδοση των διαφόρων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και την αποτελεσματικότητα από πλευράς κόστους των διαφόρων δαπανών μάρκετινγκ.
- 6) Λειτουργίες Μάρκετινγκ. Το audit προβαίνει σε εκτεταμένες αξιολογήσεις των σημαντικότερων στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ δηλαδή προϊόντων, τιμής, διανομής, δύναμης πωλητών, διαφήμισης, προώθησης των πωλήσεων και δημοσιότητας.

4.2. Λοιπές προτάσεις για το βιομηχανικό προμηθευτή

4.1.1 Αγορά με το κλειδί στο χέρι

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της βιομηχανικής αγοράς είναι η προτίμηση για «αγορά με το κλειδί στο χέρι», δηλαδή αγορά μιας ολοκληρωμένης λύσης από ένα προμηθευτή. Για αυτό το λόγο, πολλοί βιομηχανικοί προμηθευτές προωθούν την πώληση ολοκληρωμένου συστήματος.

Συγκεκριμένα, ένας μεμονωμένος προμηθευτής εφοδιάζει τον αγοραστή με μια ολοκληρωμένη λύση συντήρησης, επισκευής, λειτουργίας. Για παράδειγμα, η εταιρεία SHELL διαχειρίζεται το απόθεμα βενζίνης πολλών πελατών και έτσι ξέρει πότε χρειάζεται ανεφοδιασμός.

Χαρακτηριστικά οφέλη αυτού του είδους πώλησης είναι το μειωμένο κόστος

διαχείρισης και ανεφοδιασμού του πελάτη και το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας του προμηθευτή λόγω σταθερής ζήτησης.

4.1.2 Άμεση ανταπόκριση προμηθευτή

Μια πρόσφατη έρευνα που έγινε σχετικά με την ικανοποίηση των βιομηχανικών αγοραστών έδειξε ότι η άμεση ανταπόκριση του προμηθευτή στα παράπονα των αγοραστών και η άμεση επίλυση των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση του προϊόντος, παίζουν σπουδαίο ρόλο και αυξάνουν τις πιθανότητες του προμηθευτή να εξασφαλίζει συνεχείς παραγγελίες.

4.1.3 Προσθήκη αξίας μέσω μιας έξτρα προσωπικής φροντίδας

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μπορούν να προσθέσουν αξία στο προϊόν τους προσφέροντας μια έξτρα προσωπική επαφή.

Η παροχή υπηρεσιών με μια έξτρα προσωπική επαφή βοήθησε την αμερικάνικη εταιρεία ταξιδίων Advanced Travel Management (ATM) να αποκτήσει ένα πελατολόγιο το οποίο αποτελείται από σημαντικές εταιρείες. Η εταιρεία ATM ενθαρρύνει τους αντιπροσώπους της να επιβεβαιώνουν στους πελάτες τις κρατήσεις των ξενοδοχείων, να ελέγχουν τις καιρικές συνθήκες προκειμένου να προβλέψουν ακυρώσεις πτήσεων και να ρωτούν τους ταξιδιώτες αν επιθυμούν οδηγίες διαδρομών. Επίσης, η ATM διαθέτει στους ταξιδιώτες οδηγούς πόλεων με πληροφορίες για τοπικά εστιατόρια, αθλητικούς αγώνες, νοσοκομεία ακόμα και οδοντίατρος. Εάν κάποιος πελάτης παραπονεθεί για κάτι (π.χ. είχε ζητήσει αφύπνιση και δεν έγινε), η ATM στέλνει λουλούδια στον πελάτη και ένας από

τους διευθύνοντες συμβούλους της εταιρείας καλεί και το ξενοδοχείο και τον υπεύθυνο ταξιδίων της εταιρείας – πελάτη για να ρωτήσει εάν μπορεί με κάποιο τρόπο να επανορθώσει. Έτσι, χωρίς δαπάνη για οργανωμένη προσπάθεια πωλήσεων και μάρκετινγκ, αυτή η μικρή εταιρεία κατάφερε να αποσπάσει πελάτες από όμοιους του leader της αγοράς «American Express Travel Related Services Company, Inc.»

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να τονίσουμε και πάλι ότι, για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της, απαιτείται η αναγνώριση αγορών που η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά με τους περιορισμένους πόρους της. Οι βιομηχανικοί πελάτες, είτε είναι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις, ιδρύματα, μεσάζοντες, ή ο ευρύτερος δημόσιος τομέας, διαφέρουν ως προς τις ανάγκες τους, τους πόρους τους και τις αγοραστικές τους συνήθειες και πρακτικές. Η κατανόηση αυτών των διαφορών και η αναγνώριση και επιλογή ελκυστικών τμημάτων της αγοράς που δεν ικανοποιούνται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές θα αποτελέσει τη βάση μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης.

5. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

5.1 Ερωτηματολόγιο

§ Καθορίστε τον αριθμό εργαζομένων της επιχείρησης:

- 10 – 99 εργαζόμενοι _____
- 100 – 499 εργαζόμενοι _____
- πάνω από 500 εργαζόμενοι _____

§ Καθορίστε τα μέλη της επιτροπής η οποία είχε την ευθύνη για την επιλογή του προμηθευτή λογισμικού SAP (π.χ. διευθυντής μηχανογράφησης, προϊστάμενος λογιστηρίου)

.....
.....
.....

§ Καθορίστε τις πηγές πληροφόρησης των μελών της επιτροπής προμήθειας λογισμικού SAP:

- καταχωρήσεις στον τύπο _____
- συστάσεις από άλλες επιχειρήσεις _____
- συστάσεις από SAP Hellas _____
- εμπορικές εκθέσεις _____
- διαδίκτυο (σελίδα προμηθευτή) _____
- άλλο

.....
.....
.....

§ Από τα παρακάτω κριτήρια καθορίστε τα τρία πιο σημαντικά με βάση τα οποία επιλέξατε τη D.D.Synergy για την παροχή λογισμικού

SAP:

- προηγούμενη εμπειρία από τον προμηθευτή _____
- προσφερόμενες υπηρεσίες από τον προμηθευτή _____
- καλή φήμη προμηθευτή _____
- ποιότητα προσωπικού _____
- επάρκεια προσωπικού _____
- προσωπικές σχέσεις με προμηθευτή _____
- τιμή και όροι πληρωμής _____
- άλλο.....
-
-

§ Από τα παρακάτω θέματα καθορίστε ποια νομίζετε ότι θα επηρεάσουν την επιλογή προμηθευτή λογισμικού SAP στο μέλλον ή τη διατήρηση της συνεργασίας με τον υπάρχοντα προμηθευτή λογισμικού SAP (απαντήστε χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το «1 = δεν θα επηρεάσει καθόλου» ως το «9 = θα επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό»).

Κλίμακα

- οργάνωση από την πλευρά του προμηθευτή	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- τιμή	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- εμπειρία προμηθευτή σε παρόμοιους κλάδους	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- επάρκεια συμβούλων	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- χρόνος απόκρισης σε προβλήματα	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- χρόνος παράδοσης	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- υποστήριξη μετά την παράδοση του έργου	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- άλλο.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
.....									
.....									
.....									
.....									

§ Θα συνεχίζατε τη συνεργασία σας με την εταιρεία D.D.Synergy;

- Ναι _____

- Όχι _____

§ Ποια είναι η εκτίμησή σας γενικά για τις υπηρεσίες της εταιρείας D.D.Synergy; (Απαντήστε χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το «1 = μη ικανοποιητικές υπηρεσίες» έως το «9 = πολύ καλές υπηρεσίες»)

Κλίμακα

1 2 3 4 5 6 7 8 9

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Περιοδικά

- Ισαβέλλα Ζαμπετάκη, άρθρο «ERP: Τα συστατικά της επιτυχίας», περιοδικό: Netweek, τεύχος 145, ημερομηνία δημοσίευσης 10/04/2006, σελίδες 32,33.

Βιβλία

- Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης, Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2001.
- Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1990.
- Γεώργιος Ι. Σιώγκος, Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2002.
- Philip Kotler, Marketing Management, Prentice Hall International Editions, 2003.
- Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, Organizational Buying Behavior, Prentice Hall, 1972.
- Patrick J. Robinson, Charles W. Faris and Yoram Wind, Industrial Buying and Creative Marketing, Boston: Allyn & Bacon, 1967.
- Bert G.S. James, Integrated Marketing, Pelican Books, 1972.
- Patrick J. Robinson and B. Stidsen, “The Case of the Industrial Buying System” in Personal Selling in a Modern Perspective, Boston: Allyn and Bacon, 1967.

- E. Raymond Corey, Procurement Management: Strategy, Organisation and Decision – Making, Boston: CBI Publishing Company, 1978.
- Roy W. Hill and Terry J. Hillier, Organisational Buying Behaviour, Macmillan Education, 1977.
- Michael D. Hutt and Thomas W. Speh: Industrial Marketing Management, The Dryden Press, 1985.
- W.F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill, 1980.
- Nicholas A.H. Stacey and Aubrey Wilson, Industrial Marketing Research, Hutchinson, 1963.
- Paul E. Green and Donald S. Tull, Research for Marketing Decisions, Prentice Hall, 1978.
- Peter M. Chisnall, Strategic Industrial Marketing, Prentice Hall International, 1985.
- William E. Cox Jr, Industrial Marketing Research, John Willey & Sons, 1979.
- Rowland T. Moriarty, Industrial Buying Behaviour, Lexington Books, 1983.
- E. Raymond Corey, Industrial Marketing: Cases and Concepts, Prentice Hall, 1976
- James C. Anderson and James A. Narus, Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value, Prentice Hall, 1998.