

Περιεχόμενα

1^ο Κεφάλαιο: Εισαγωγή

1.1 Η αγοραστική διαδικασία των βιομηχανικών επιχειρήσεων

1.2 Δομή της εργασίας

2^ο Κεφάλαιο: Γενικά στοιχεία γύρω από τις βιομηχανικές αγορές

2.1 Γενικά στοιχεία για τις βιομηχανικές αγορές

2.2 Διαφορές καταναλωτικών και βιομηχανικών αγορών

2.3 Πελάτες

2.3.1 Εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις

2.3.2 Δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί

2.3.3 Ιδρύματα

2.4 Τύποι αγοραστικής κατάστασης

2.4.1 Αγορά ρουτίνας

2.4.2 Τροποποιημένη επαναγορά

2.4.3 Νέο έργο

3^ο Κεφάλαιο: Σχέσεις του τμήματος προμηθειών με άλλα τμήματα

3.1 Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών – Μελετών

3.2 Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών – Παραγωγής

3.3 Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών – Marketing/Πωλήσεων

3.4 Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών –Οικονομική Διεύθυνση

4^ο Κεφάλαιο: Γενικά στοιχεία πάνω στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

4.1 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

4.3 Η διαδικασία επιλογής προμηθευτών

5^ο Κεφάλαιο: Αρθρογραφία σχετική με την έρευνα

5.1 Τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

5.2 Έρευνες πάνω στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

5.2.1 Κριτήρια επιλογής και μέγεθος βιομηχανίας

5.2.2 Τα κριτήρια επιλογής και ο τύπος αγοραστικής κατάστασης

5.2.3 Ο βαθμός χρήσης των κριτηρίων επιλογής προμηθευτών

5.2.4 Η επίδραση του φύλου του υπευθύνου προμηθειών στα κριτήρια

5.3 Η επιλογή προμηθευτή σε ένα διεθνές περιβάλλον

5.4 Μέθοδοι Υποστήριξης Επιλογής Προμηθευτών

5.4.1 Καθορισμός προβλήματος και διατύπωση κριτηρίων

5.4.2 Προεπιλογή επικρατέστερων προμηθευτών

5.4.2.1 Κατηγορικές μέθοδοι

5.4.2.2 Data Envelopment Analysis (DEA)

5.4.2.3 Cluster Analysis

5.4.2.4 Case-based-reasoning systems

5.4.3 Μοντέλα για την τελική επιλογή προμηθευτών

5.4.3.1 Γραμμικά σταθμισμένα μοντέλα

5.4.3.2 Total cost of ownership models (TCO)

5.4.3.3 Μοντέλα μαθηματικού προγραμματισμού

5.4.3.4 Στατιστικά μοντέλα

5.4.3.5 Μοντέλα βασισμένα στην τεχνητή νοημοσύνη

5.5 Παραδείγματα μεθόδων επιλογής προμηθευτών

5.5.1 Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεραρχίας

5.5.2 Σύστημα Επιλογής και Διοίκησης Προμηθευτών

5.5.2.1 Οι φάσεις του Συστήματος Επιλογής και Διοίκησης Προμηθευτών

5.6 Στρατηγικές αντιμετώπισης αντιλαμβανόμενου κινδύνου

6^ο Κεφάλαιο: Ανάλυση και σχολιασμός των στοιχείων της έρευνας

6.1 Στόχοι έρευνας

6.2 Μεθοδολογία Έρευνας

6.3 Γενική περιγραφή των μεταβλητών

7^ο Κεφάλαιο: Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις στη συμπεριφορά των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων

7.1 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών

7.2 Η επίδραση της μεταβολής της τιμής

7.3 Οι στρατηγικές για την αντιμετώπιση αναξιόπιστων προμηθευτών

7.4 Επίλογος

Βιβλιογραφία

1° ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η αγοραστική διαδικασία των βιομηχανικών επιχειρήσεων

Η προμήθεια ενός βιομηχανικού προϊόντος είναι αποτέλεσμα μίας χρονοβόρας διαδικασίας που περιλαμβάνει μία σειρά από δραστηριότητες και ενέργειες. Περιλαμβάνει μία σειρά από κρίσιμα σημεία αποφάσεων, τα οποία απαιτούν μεγάλη πληροφόρηση. Γενικά, η αγοραστική διαδικασία των βιομηχανικών επιχειρήσεων μπορεί να πει κανείς ότι αποτελείται από οχτώ διαδοχικά στάδια, τα οποία είναι τα ακόλουθα.

1° στάδιο: Αναγνώριση του προβλήματος ή της αγοραστικής ανάγκης

2° στάδιο: Καθορισμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της απαιτούμενης ποσότητας

3° στάδιο: Περιγραφή των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της απαιτούμενης ποσότητας

4° στάδιο: Αναζήτηση και αξιολόγηση των πιθανών προμηθευτών

5° στάδιο: Συγκέντρωση και ανάλυση προσφορών

6° στάδιο: Αξιολόγηση των προσφορών και επιλογή των προμηθευτών

7° στάδιο: Υπογραφή συμβολαίων και καθορισμός των λεπτομερειών της παραγγελίας

8° στάδιο: Αξιολόγηση της απόδοσης

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με το κομμάτι εκείνο το οποίο αναφέρεται στην επιλογή των προμηθευτών. Πιο συγκεκριμένα θα ασχοληθεί με την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από μία μεγάλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και αφορούσαν τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών. Επιπλέον, ερευνήθηκε κατά πόσο μία μεταβολή στην τιμή θα ωθήσει τις επιχειρήσεις στην αλλαγή του προμηθευτή και το ποιες στρατηγικές χρησιμοποιούνται από την ελληνική βιομηχανία για να αντιμετωπίσουν τους αναξιόπιστους προμηθευτές.

1.2 Δομή της εργασίας

Στη εργασία αυτή ακολουθούν ακόμα επτά κεφάλαια. Το δεύτερο και το τρίτο κεφάλαιο ασχολούνται με ορισμένα γενικά θέματα, τα οποία αφορούν το αντικείμενο της έρευνας. Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με την προμήθεια βιομηχανικών προϊόντων και ποιοι είναι οι πελάτες που το αποτελούν. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις σχέσεις του τμήματος προμηθειών με άλλα τμήματα μιας επιχείρησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται ποια είναι τα κριτήρια τα οποία γενικώς χρησιμοποιούνται για την επιλογή των προμηθευτών, ποιοι παράγοντες μπορεί να επηρεάζουν την επιλογή και ποια είναι η διαδικασία της επιλογής. Τα στοιχεία αυτά προήλθαν κυρίως από μελέτη της βιβλιογραφίας.

πέμπτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην αρθρογραφία που υπάρχει επάνω στο θέμα. Υπάρχει αναφορά πάνω στις έρευνες για τα κριτήρια επιλογής, γίνεται εκτενής περιγραφή κάποιων ερευνών που έγιναν σε διάφορες βιομηχανίες και χώρες. Επιπλέον, περιγράφονται διάφοροι μέθοδοι για την υποστήριξη της επιλογής των προμηθευτών, καθώς επίσης αναφέρονται στοιχεία και έρευνες πάνω στις στρατηγικές αντιμετώπισης αντιλαμβανόμενου κινδύνου.

Το έκτο κεφάλαιο της εργασίας είναι και το σημαντικότερο όλων. Σε αυτό γίνεται η στατιστική ανάλυση και η περιγραφή όλων των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα. Διακρίνεται σε τρία μεγάλα κομμάτια, τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών, την μεταβολή της προσφερόμενης τιμής και τις στρατηγικές αντιμετώπισης αναξιόπιστων προμηθευτών, όλα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αναλύθηκαν με βάση μία σειρά από ανεξάρτητες μεταβλητές.

Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας καταπιάνεται με την περιγραφή των γενικών συμπερασμάτων που προήλθαν από την ανάλυση. Σε αυτό το κεφάλαιο μπορεί κανείς να βρει συγκεντρωμένα όλα τα σημαντικά στοιχεία που προέκυψαν. Επίσης περιλαμβάνει κάποιες προτάσεις που απευθύνονται κυρίως στους υποψήφιους προμηθευτές.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ

ΑΓΟΡΕΣ

2.1 Γενικά στοιχεία για τις βιομηχανικές αγορές

Η προμήθεια βιομηχανικών προϊόντων (ή η βιομηχανική αγορά) αναφέρεται σε όλα εκείνα τα προϊόντα τα οποία εμπλέκονται στις συναλλαγές ανάμεσα σε κάθε είδους οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί μπορεί να είναι κυβερνητικές υπηρεσίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα, νοσοκομεία αλλά φυσικά και εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις. Η αγορά αυτή δεν απευθύνεται στον τελικό καταναλωτή αλλά στους μεγάλους οργανισμούς.

Η σημασία της βιομηχανικής αγοράς είναι τεράστια σε όλο τον κόσμο. Ποσά εκατοντάδων δισεκατομμυρίων ευρώ δαπανώνται κάθε χρόνο από τους μεγάλους οργανισμούς για την αγορά βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Υπάρχουν μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες δαπανούν στη βιομηχανική αγορά περισσότερα χρήματα από ότι είναι το Εθνικό Προϊόν χωρών όπως είναι η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Ιρλανδία.

Όλοι οι κλάδοι της οικονομίας συμμετέχουν στην ανταλλαγή βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι διακλαδικές βιομηχανικές συναλλαγές συνεισφέρουν σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στη συνολική ακαθάριστη παραγωγή. Είναι επομένως ιδιαίτερα σημαντικό να μελετήσει κανείς τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι αγορές στο εσωτερικό της ελληνικής βιομηχανικής αγοράς.

2.2 Διαφορές καταναλωτικών και βιομηχανικών αγορών

Οι βιομηχανικές και οι καταναλωτικές αγορές αποτελούν δύο διαφορετικούς κόσμους. Τα κυριότερα στοιχεία κατά τα οποία διαφέρουν οι δύο αγορές είναι το είδος των αγοραστών και ο σκοπός χρήσης των προϊόντων.

Η πρώτη βασική διαφορά παρουσιάζεται στον τύπο των αγοραστών και στο βαθμό εξειδίκευσης που έχουν πάνω στις αγορές. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν επαγγελματίες αγοραστές και στελέχη που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτή τη διαδικασία. Επιπλέον, διαφέρει σημαντικά το μέγεθος των παραγγελιών. Στις επιχειρήσεις το πιο συνηθισμένο φαινόμενο είναι μεγάλες σε μέγεθος παραγγελίες, ενώ και η αξία των προϊόντων διαφέρει συνήθως σημαντικά στις δύο αγορές.

Ακόμη, η βιομηχανική αγορά σχετίζεται με προϊόντα με μεγάλο τεχνολογικό βάθος, τα οποία να απαιτούν για τη χρήση τους λεπτομερή στοιχεία και διευκρινήσεις. Επίσης, ο χρονικός ορίζοντας των παραγγελιών στην περίπτωση των βιομηχανιών μπορεί να εκτείνεται από μερικές εβδομάδες έως και μήνες, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει συνήθως στην καταναλωτική αγορά. Τα κανάλια διανομής είναι συνήθως μικρότερα σε σχέση με την καταναλωτική αγορά, κάτι το οποίο σημαίνει λιγότεροι μεσάζοντες. Εξάιρεση μπορεί να αποτελέσουν κάποια αγροτικά βιομηχανικά προϊόντα. Μία ακόμα σημαντική διαφορά είναι ότι υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στις τιμές. Οι διαπραγματεύσεις είναι πιο εύκολο να λάβουν χώρα στη βιομηχανική αγορά και οι συμφωνίες μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο. Επίσης το είδος των προϊόντων που απασχολούν τη βιομηχανική αγορά έχουν μεγάλο εύρος. Μπορεί κανείς να αναφερθεί σε πολύ μικρά αντικείμενα, όπως κάποια εργαλεία καθαρισμού, αλλά και σε τεράστια αντικείμενα, όπως είναι ένα αεροπλάνο ή ένας υδροηλεκτρικός σταθμός παραγωγής ενέργειας.

2.3 Πελάτες

Οι πελάτες οι οποίοι δραστηριοποιούνται στις βιομηχανικές αγορές μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι οι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις, η δεύτερη είναι οι κυβερνητικοί οργανισμοί και η τρίτη είναι διάφορα ιδρύματα. Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες διακρίνεται σε επιμέρους κομμάτια, τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια.

2.3.1 Εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις

Οι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι αυτή των χρηστών. Οι χρήστες αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα ή υπηρεσίες με σκοπό να παράγουν άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία στη συνέχεια θα πουληθούν στη βιομηχανική ή στην καταναλωτική αγορά. Οι πελάτες αυτοί αγοράζουν τα προϊόντα για να πραγματοποιήσουν τη διαδικασία παραγωγής. Οι χρήστες μπορούν να αγοράσουν εργαλειομηχανές, αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής ή και υπολογιστές.

Γενικά αγοράζουν πράγματα τα οποία δεν αποτελούν τμήμα του τελικού προϊόντος, αλλά βοηθούν στην παραγωγή του. Η δεύτερη κατηγορία είναι αυτή των κατασκευαστών τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων (original equipment manufacturers, OEMs). Η κατηγορία αυτή των επιχειρήσεων αγοράζει βιομηχανικά προϊόντα για να αποτελέσουν τμήμα των προϊόντων που παρασκευάζουν οι ίδιες. Οι OEMs πολύ συχνά πουλάνε τα προϊόντα τους με μικρά περιθώρια κέρδους, στοχεύοντας σε υψηλά κέρδη στην επακόλουθη πώληση ανταλλακτικών και άλλων προμηθειών. Ένα πολύ συνηθισμένο παράδειγμα OEM αποτελεί η IBM, η οποία αγοράζει επεξεργαστές για τους υπολογιστές που κατασκευάζει από την Intel.

Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τους διανομείς και χονδρέμπορους βιομηχανικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις αυτές αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα για να τα μεταπωλήσουν στη συνέχεια στους χρήστες και στους OEMs. Οι χονδρέμποροι αγοράζουν, αποθηκεύουν και διακινούν μεγάλες ποσότητες βιομηχανικών αγαθών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διαχειρίζονται συναλλαγές τεραστίων ποσών κάθε χρόνο και για αυτό το λόγο μεγαλώνουν συνεχώς τόσο σε μέγεθος όσο και σε σημασία.

Οι τρεις παραπάνω κατηγορίες δεν σημαίνει ότι είναι απόλυτες. Μία επιχείρηση που ανήκει στην μία κατηγορία, μπορεί να ανήκει και σε άλλη. Αυτό εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το πώς χρησιμοποιεί η επιχείρηση το προϊόν που αγόρασε. Για παράδειγμα μία εταιρία που κατασκευάζει αεροπλάνα μπορεί να παίζει το ρόλο τόσο του χρήστη όσο και του κατασκευαστή τελικού προϊόντος. Αν αγοράσει ένα μηχάνημα που βοηθάει στην κατασκευή του αεροπλάνου, τότε είναι χρήστης, ενώ αν αγοράσει για παράδειγμα καθίσματα τότε είναι κατασκευαστής.

Ο διαχωρισμός των βιομηχανικών πελατών σε κατηγορίες είναι πάρα πολύ σημαντικός και πρέπει να γίνεται αντιληπτός από τα στελέχη εκείνα που δραστηριοποιούνται ενεργά στο χώρο. Η σωστή ταξινόμηση σε χρήστες, κατασκευαστές τελικών προϊόντων και χονδρέμπορους είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα για να μπορέσει να αντιληφθεί κανείς τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών. Η κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές αντιμετωπίζει με διαφορετικό τρόπο μία αγορά και θέτει διαφορετικά κριτήρια όταν πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στους προμηθευτές.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει, να δοθεί ένα παράδειγμα ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού προϊόντος και πώς αυτό αντιμετωπίζεται από τις τρεις κατηγορίες εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων. Θα χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα ένας ηλεκτρικός χρονοδιακόπτης. Μία εταιρία επεξεργασίας τροφίμων θα χρησιμοποιήσει τους διακόπτες αυτούς στις υψηλής ταχύτητας συσκευαστικές μηχανές της. Η

επιχείρηση αυτή ανήκει στους χρήστες και απαιτεί ένα ποιοτικό, αξιόπιστο προϊόν, το οποίο θα τις παραδοθεί όταν το χρειάζεται. Μία εταιρία που κατασκευάζει οικιακές ηλεκτρικές συσκευές θα χρησιμοποιήσει τους χρονοδιακόπτες αυτούς στο τελικό προϊόν και επομένως ανήκει στη δεύτερη κατηγορία, αυτή των OEMs. Η επιχείρηση αυτή χρειάζεται μεγάλες ποσότητες από χρονοδιακόπτες και αυτό που την απασχολεί η δυναμικότητα του κατασκευαστή και η αξιοπιστία του στην παράδοση. Τέλος ένας χονδρέμπορος ηλεκτρικών συσκευών ενδιαφέρεται περισσότερο στο να μπορέσει να ταιριάξει την παραγωγή των χρονοδιακοπών με τις ανάγκες των πελατών σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά.

2.3.2 Δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει μία πληθώρα από υπηρεσίες . Πρόκειται για τις κυβερνητικές υπηρεσίες, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τις διάφορες Δ.Ε.Κ.Ο., όπως είναι η Δ.Ε.Η. και ο Ο.Τ.Ε. καθώς και άλλους οργανισμούς. Οι υπηρεσίες αυτές αγοράζουν μίας ευρείας γκάμας προϊόντα, όπως γραφικές ύλες, καύσιμα, επίπλωση γραφείων, ακόμα και αμυντικά συστήματα. Οι δαπάνες τους είναι πάρα πολύ μεγάλες, ενώ παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο και στις επενδύσεις που γίνονται στη χώρα.

Το μέγεθος της αγοράς που αντιπροσωπεύουν αυτές οι υπηρεσίες και οι οργανισμοί είναι τεράστιο, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο. Στις Η.Π.Α. αποτελούν ίσως τον μεγαλύτερο καταναλωτή προϊόντων από οποιονδήποτε άλλο αγοραστή. Η τεράστια δύναμη που έχουν, κατατάσσει τις υπηρεσίες αυτές σε έναν πολύ σημαντικό παίκτη της αγοράς, με ιδιαίτερο ρόλο στην εθνική οικονομία κάθε χώρας.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την αγορά προϊόντων από τις διάφορες υπηρεσίες και οργανισμούς είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένες και πολλές φορές πολύπλοκες. Στη συνηθέστερη των περιπτώσεων, καταγράφονται λεπτομερώς τα χαρακτηριστικά των επιθυμητών προϊόντων και πραγματοποιούνται μειοδοτικοί διαγωνισμοί ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος προμηθευτής. Οι διαγωνισμοί αυτοί διέπονται από αυστηρούς κανόνες και όρους, οι οποίοι καθορίζονται μέσα από δημοσιεύσεις της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως. Η τιμή του προϊόντος δεν είναι το μοναδικό στοιχείο που λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση των προσφορών. Η ποιότητα του προϊόντος, η ομοιογένεια του με άλλα προϊόντα που χρησιμοποιούνται ήδη και ο χρόνος παράδοσης είναι μερικά ακόμα από τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για την τελική επιλογή του προμηθευτή.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου υπάρχει ανάγκη για την αγορά ενός περισσότερο εξειδικευμένου προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή οι κυβερνητικοί οργανισμοί προσκαλούν απ' ευθείας μερικούς προμηθευτές οι οποίοι είναι γνωστό ότι διαθέτουν τις γνώσεις ή τις τεχνικές ικανότητες. Σημαντικό ρόλο παίζει πάντα η ανταγωνιστικότητα της προσφοράς, αν και δίνεται πάντα σημασία στη φήμη του προμηθευτή και στην απόδοση που είχε σε παλαιότερες περιπτώσεις.

2.3.3 Ιδρύματα

Η τρίτη κατηγορία των βιομηχανικών πελατών αποτελείται από τα ιδρύματα. Αυτά μπορεί να είναι τόσο δημόσια όσο και ιδιωτικά. Οι εκκλησίες, τα νοσοκομεία, τα σχολεία, τα πανεπιστήμια χρειάζονται προϊόντα και υπηρεσίες. Τα δημόσια ιδρύματα συνήθως ακολουθούν μία αυστηρά τυπική διαδικασία όταν πρόκειται να προβούν σε κάποια προμήθεια, όπως ακριβώς συμβαίνει με τις κυβερνητικές υπηρεσίες και οργανισμούς. Τα ιδιωτικά ιδρύματα έχουν λιγότερο τυπικούς κανόνες και

προσαρμόζονται τις περισσότερες φορές ανάλογα με την προμήθεια που πρέπει να κάνουν. Οι βιομηχανικοί πωλητές συνήθως θεωρούν πιο κερδοφόρο να υπάρχει κάποιο ξεχωριστό τμήμα το οποίο να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες αγοραστικές ανάγκες των ιδρυμάτων.

2.4 Τύποι αγοραστικής κατάστασης

Η αγορά ενός βιομηχανικού προϊόντος μπορεί να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τον τύπο της αγοραστικής κατάστασης. Ο τύπος της αγοραστικής κατάστασης σχετίζεται με το βαθμό πολυπλοκότητας της αγοραστικής διαδικασίας. Διακρίνονται τρεις μορφές προμηθειών, η αγορά ρουτίνας ή απευθείας επαναγορά, η τροποποιημένη επαναγορά και η νέα αγορά ή νέο έργο. Είναι σημαντικό να γίνει μία εκτενέστερη αναφορά στους τρεις αυτούς τύπους καθώς με βάση αυτούς έγινε και ύλη η έρευνα που αναλύεται στην παρούσα εργασία.

2.4.1 Αγορά ρουτίνας

Ο τύπος αυτός αγοράς σχετίζεται με μία συνεχή ή επανεμφανιζόμενη ανάγκη για την οποία οι αγοραστές έχουν την απαιτούμενη εμπειρία να την αντιμετωπίσουν. Οι αγορές αυτές απαιτούν μικρή ή ακόμα και καθόλου πληροφόρηση. Η αξιολόγηση νέων εναλλακτικών λύσεων είναι απίθανο να προσφέρουν κάποια καινούρια σημαντικά δεδομένα. Οι βιομηχανικοί αγοραστές έχουν αναπτύξει σαφώς καθορισμένα κριτήρια μέσα στον χρόνο και έχουν ήδη καταλήξει σε κάποιους προμηθευτές στους οποίους απευθύνονται και τις περισσότερες φορές.

Σε αυτήν τη μορφή αγοράς, ο προμηθευτής επιλέγεται από μία λίστα αποδεκτών προμηθευτών και στη συνέχεια του γίνεται η παραγγελία. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι σαφώς καθορισμένα εκ των προτέρων. Οι χρήστες του προϊόντος είναι

ικανοποιημένοι από την απόδοση του και έτσι το μόνο που απαιτείται είναι η διαπραγμάτευση με τον προμηθευτή.

2.4.2 Τροποποιημένη επαναγορά

Στην περίπτωση της τροποποιημένης επαναγοράς, οι υπεύθυνοι αγορών πιστεύουν ότι μπορεί να προκύψουν σημαντικά οφέλη εάν γίνει μία επαναξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Οι αγοραστές έχουν εμπειρία πάνω σε μία επαναλαμβανόμενη αγορά, αλλά πιστεύουν ότι μπορεί να προκύψει κάτι αξιόλογο αν αναζητήσουν επιπρόσθετες πληροφορίες και ίσως αναζητήσουν κάποια εναλλακτική λύση. Σε αυτήν τη μορφή προμήθειας υπάρχουν αλλαγές που αναφέρονται είτε στην επιλογή των προμηθευτών, είτε στις προδιαγραφές του προϊόντος.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν στην έναρξη μίας τέτοιας διαδικασίας. Εσωτερικοί παράγοντες, όπως η βελτίωση της ποιότητας και η μείωση του κόστους, μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο. Μπορεί όμως να είναι και εξωτερικοί παράγοντες, όπως η προσφορά από την αγορά ενός πιο ποιοτικού ή οικονομικού προϊόντος με επιπλέον υπηρεσίες. Η τροποποιημένη επαναγορά είναι πιθανότερη να συμβεί όταν η επιχείρηση δεν είναι ευχαριστημένη με του υπάρχοντες προμηθευτές της.

Αυτός ο τύπος αγοράς χαρακτηρίζεται από περιορισμένες λύσεις στο υπάρχον πρόβλημα. Οι υπεύθυνοι αγορών έχουν θέσει σαφώς καθορισμένα κριτήρια, αλλά δεν είναι σίγουροι ποιοι προμηθευτές θα ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Σε μία τροποποιημένη αγορά εκτός από τον υπεύθυνο των προμηθειών συμμετέχουν και άλλα μέλη της επιχείρησης, όπως ο μηχανικός παραγωγής και ο μηχανικός σχεδιασμού στην περίπτωση της μεταβολής των προδιαγραφών του προϊόντος.

2.4.3 Νέο έργο

Οι αγοραστικές καταστάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως νέο έργο, είναι περιπτώσεις όπου το πρόβλημα ή η ανάγκη θεωρούνται από τον υπεύθυνο αγορών ως μία τελείως διαφορετική εμπειρία σε σχέση με τις προηγούμενες. Για τον λόγο αυτό απαιτούνται πάρα πολλές πληροφορίες και ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να μελετήσει πολλές εναλλακτικές λύσεις και να ερευνήσει για πολλούς εναλλακτικούς προμηθευτές. Πρόκειται για μία διαδικασία η οποία απαιτεί μία εκτεταμένη προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος.

Τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών δεν είναι απόλυτα σαφώς καθορισμένα. Επιπλέον οι λύσεις οι οποίες υπάρχουν δεν είναι απόλυτα εξακριβωμένες. Η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με μία εντελώς καινούρια κατάσταση. Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να συμμετέχει από τα αρχικά ακόμα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας για να μπορεί να κατανοεί καλύτερα το πρόβλημα. Η συγκέντρωση πληροφοριών είναι ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος πρέπει να καθορίζονται με μεγάλη ακρίβεια.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΜΕ ΆΛΛΑ

ΤΜΗΜΑΤΑ

Το τμήμα προμηθειών αποτελεί νευραλγικό κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από αυτή καθ' αυτήν τη φύση του, έχει στενές σχέσεις με όλα τα άλλα τμήματα μιας επιχείρησης, καθώς οι λειτουργίες του διαπερνούν τα υπόλοιπα τμήματα. Το τμήμα προμηθειών και τα άλλα τμήματα (παραγωγής, μελετών, οικονομικό, marketing) συχνά αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα με διαφορετικό τρόπο. Γι'αυτόν ακριβώς το λόγο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αγοράς μιας συγκεκριμένης προμήθειας ενδεχομένως να απαιτείται η συνεργασία των υπολοίπων τμημάτων (όπως αυτό παρατηρείτε από την έρευνα που διεξάχθηκε).

3.1 Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών – Μελετών

Οι προμήθειες, οι μελέτες και η παραγωγή έχουν πολλά κοινά προβλήματα. Το τμήμα μελετών, όπως και η παραγωγή, επηρεάζει το χρονικό διάστημα που το τμήμα προμηθειών έχει στη διάθεσή του για την ολοκλήρωση μιας προμήθειας. Το τμήμα μελετών είναι υπεύθυνο για τις τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων της επιχείρησης και για τα υλικά που θα ενσωματωθούν σε αυτά. Απαιτείτε λοιπόν συνεχής συνεργασία με τα τμήματα προμηθειών και την παραγωγή, προκειμένου να ανταπεξέλθει με επιτυχία στο σχεδιασμό των προδιαγραφών. Οι τιμές που πληρώνονται για τα υλικά παραγωγής και τα κόστη βιομηχανοποίησης τους συνδέονται άμεσα με τις προδιαγραφές τους.

Επιπλέον, ο προσδιορισμός των τεχνικών προδιαγραφών μπορεί να επηρεάσει τον αριθμό των επιχειρήσεων που επιθυμούν να προμηθεύσουν την εταιρεία με υλικά. Για παράδειγμα εάν στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, τα υλικά που

προσδιορίζονται από το τμήμα μελετών πρέπει να μπορούν να αγοραστούν οικονομικά και να είναι διαθέσιμα σε περισσότερους από έναν ανταγωνιστικούς προμηθευτές.

Συχνά το τμήμα μελετών τείνει να σχεδιάζει συντηρητικά. Οι προδιαγραφές τους λοιπόν αφορούν στην ποιότητα, στην ασφάλεια και στην τεχνική απόδοση, χωρίς να δίνεται μεγάλη σημασία στο κόστος ή στο χρόνο παράδοσης. Από την άλλη πλευρά, ο αγοραστής συχνά πιστεύει στη μείωση των στόχων απόδοσης, ώστε να πλησιάσουν πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις απόδοσης. Για την εξεύρεση ικανοποιητικών λύσεων απαιτείται αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία των δύο τμημάτων.

3.2 Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών – Παραγωγής

Η παραγωγή είναι αυτή που μεταβιβάζει στο τμήμα προμηθειών τις απαιτήσεις σε υλικά με βάση το πρόγραμμα παραγωγής. Πολλές φορές παρατηρείτε δυσκολία στον προσδιορισμό του χρόνου αγοράς, διότι συχνά η παραγωγή δεν παρέχει στο τμήμα προμηθειών τον απαιτούμενο χρόνο για να αγοράσει ανταγωνιστικά. Συνεπώς πληρώνονται υψηλότερες τιμές για τα υλικά, που αναπόφευκτα αυξάνουν το τελικό κόστος.

Η σοβαρότερη συνέπεια του ανεπαρκούς χρόνου αγοράς είναι η διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας που μπορεί να συμβεί. Κάτι τέτοιο θα ήταν καταστροφικό για μια βιομηχανία συνεχούς παραγωγής, αφού μπορεί να οδηγήσει σε ολοκληρωτική διακοπή της παραγωγής. Ενώ σε μια βιομηχανία μη συνεχούς παραγωγής, η διακοπή παραγωγής, για παράδειγμα ενός μηχανήματος, θεωρείται έμμεσο κόστος και ενσωματώνεται στα κόστη παραγωγής.

Συνεπώς ο συντονισμός παραγωγής και προμηθειών είναι απαραίτητος και συχνά συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρημάτων για την επιχείρηση. Δεν είναι παράδοξο, πως πολλές φορές ύστερα από συνεργασία της παραγωγής με τις προμήθειες

επιλέγετε κάποιο ακριβότερο υλικό, με στόχο την εξοικονόμηση χρημάτων. Σε αρκετές περιπτώσεις η επεξεργασία των ακριβότερων υλικών είναι πιο οικονομική από ότι των φθηνότερων. Για παράδειγμα ένα ακριβότερο υλικό ενδεχομένως να μειώσει το χρόνο χρήσης του πάγιου εξοπλισμού της επιχείρησης, αντισταθμίζοντας την αύξηση στο κόστος του υλικού.

Συχνά παρατηρείτε το φαινόμενο οι διευθυντές παραγωγής για να επιτύχουν χαμηλό κατά μονάδα κόστος παραγωγής, να επιθυμούν υψηλό επίπεδο αποθεμάτων. Αυτό φυσικά φαντάζει να είναι ένας λογικός τρόπος αποφυγής μιας πιθανής διακοπής της παραγωγής. Ταυτόχρονα όμως το κόστος διατήρησης αποθεμάτων είναι υψηλό και στόχος του τμήματος προμηθειών είναι η διατήρηση της παραγωγικής διαδικασίας με τη μικρότερη δυνατή επένδυση σε αποθέματα. Ο συνδυασμός αυτών των δύο αντικρουόμενων στόχων θα οδηγήσει στο ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

3.3 Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών – Marketing/Πωλήσεων

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι η βάση για το πρόγραμμα παραγωγής, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί την βάση για το πρόγραμμα προμηθειών. Η εκτίμηση των πωλήσεων βασίζεται συνήθως στο τι συνέβη στο παρελθόν στα προϊόντα και στις αγορές της επιχείρησης. Αυτή η πρόβλεψη επηρεάζει ουσιαστικά τον προϋπολογισμό επενδύσεων της επιχείρησης καθώς και τις διαφημιστικές καμπάνιες. Εάν προκύψουν αλλαγές στην πρόβλεψη των πωλήσεων θα πρέπει να ενημερωθούν άμεσα το τμήμα marketing και το τμήμα προμηθειών, ώστε και αυτά με τη σειρά τους να αλλάξουν τα προγράμματά τους όσο πιο οικονομικά γίνεται.

Το τμήμα προμηθειών μπορεί να προσφέρει μεγάλη βοήθεια στο τμήμα marketing μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα αρχεία προμηθειών πολλές φορές διαθέτουν πληροφορίες ως προς την πολιτική πωλήσεων της επιχείρησης. Οι αγοραστές

ενημερώνονται για το ποιες ήταν ή θεωρήθηκαν αποτελεσματικές μέθοδοι πωλήσεων. Ταυτόχρονα αποτελούν εξαιρετική πηγή πληροφοριών όσον αφορά στις πρακτικές πωλήσεων που προσέλκυσαν τους ιδίους. Αποτέλεσμα λοιπόν μιας καλής συνεργασίας των τμημάτων θα μπορούσε να είναι η βελτίωση των πολιτικών πωλήσεων της επιχείρησης.

3.4 Σχέσεις τμημάτων Προμηθειών –Οικονομική Διεύθυνση

Η σχέση των προμηθειών με το οικονομικό τμήμα μιας επιχείρησης είναι εντελώς διαφορετική από τις σχέσεις με όλα τα υπόλοιπα τμήματα. Αυτό συμβαίνει διότι ο οικονομικός σχεδιασμός είναι η κυριότερη αιτία επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης. Απαραίτητα για το σωστό οικονομικό σχεδιασμό θεωρούνται οι ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων και το ακριβές πρόγραμμα προμηθειών.

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο το τμήμα προμηθειών να βρεθεί μπροστά σε δελεαστικές αγοραστικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα ένας προμηθευτής μπορεί να προσφέρει προς πώληση κάποια υλικά σε πολύ χαμηλή τιμή, λόγω υπερβολικού αποθέματος. Αυτές οι μη προβλεπόμενες αγοραστικές ευκαιρίες θα πρέπει να αντιπαρατεθούν με το κέρδος που ενδεχομένως να προκύψει από εναλλακτικές χρήσεις του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει, πως ανεξάρτητα από το πλεονέκτημα στην τιμή, ο σωστός χρόνος αγοράς δεν είναι πάντα ο σωστός χρόνος για να επωφεληθεί από ασυνήθιστα χαμηλές τιμές η επιχείρηση. Η εξόφληση μιας τέτοιας αγοράς μπορεί να απαιτεί κεφάλαια αναγκαία για άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης και αντί η όλη διαδικασία να θεωρηθεί κερδοφόρα για την επιχείρηση, να καταλήξει ζημιογόνα. Από την άλλη πλευρά όμως, εάν μια επιχείρηση δεν εκμεταλλεύεται αυτές τις αγοραστικές ευκαιρίες, ίσως μελλοντικά χρειαστεί να καταβάλλει υψηλότερες τιμές για αυτά τα υλικά και πάλι να ζημιωθεί. Η σωστή

συνεργασία των δύο τμημάτων είναι απαραίτητη και αναπόφευκτη, ώστε να επιλεγεί η πιο κερδοφόρα λύση για την επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΝΩ ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

4.1 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Τα κριτήρια της επιλογής των προμηθευτών είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία για τους υπεύθυνους. Ο ρόλος τους είναι ιδιαίτερα σπουδαίος καθώς πάνω σε αυτά στηρίζεται η επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή από τις επιχειρήσεις. Γενικά οι υπεύθυνοι αγορών ενός οργανισμού επηρεάζονται τόσο από ορθολογικά όσο και από συναισθηματικά κριτήρια, όταν καλούνται να αποφασίσουν για κάποια αγορά. Τα ορθολογικά κριτήρια έχουν να κάνουν κατά κύριο λόγο με οικονομικούς και ποιοτικούς στόχους. Οι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν ως στόχο το κέρδος, ενώ οι κυβερνητικές υπηρεσίες και τα ιδρύματα έχουν προϋπολογισμούς τους οποίους πρέπει να φροντίσουν να μην υπερβούν. Τα κριτήρια αυτά, τα οποία θα αναλυθούν περισσότερο στη συνέχεια, είναι η τιμή, η ποιότητα, οι προσφερόμενες υπηρεσίες από τον προμηθευτή, η ικανοποίηση των προδιαγραφών των προϊόντων, η έγκαιρη παράδοση, η ανταποδοτικότητα καθώς και άλλοι παράγοντες.

Η τιμή είναι ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια τα οποία ελέγχουν οι υπεύθυνοι αγορών. Αξιολογείται από διάφορες πλευρές και παίζει σημαντικό ρόλο η χρήση του αγοραζόμενου προϊόντος. Όταν για παράδειγμα θέλει να αγοράσει κάποιον πάγιο εξοπλισμό, τότε αυτό που θα ελέγξει είναι η εξοικονόμηση που έχει σε ανθρώπινους πόρους, ενέργεια και υλικά. Αν πάλι θέλει να αγοράσει κάποιο εξάρτημα, το σημαντικότερο είναι κατά πόσο αυτό μπορεί να ενσωματωθεί εύκολα στο δικό του προϊόν. Η χαμηλότερη τιμή επομένως δεν παίζει και το σημαντικότερο ρόλο καθώς πρέπει να συνοδεύεται και από άλλα στοιχεία.

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία είναι το κριτήριο της ποιότητας. Η ποιότητα έχει να κάνει με τα σωστά υλικά, τον κατάλληλο σχεδιασμό, να μπορεί να ενσωματωθεί εύκολα το προϊόν και να μην διαφέρει από αγορά σε αγορά. Η ποιότητα δεν έχει να κάνει με την τιμή, καθώς ένα ποιοτικό προϊόν μπορεί να είναι και φθηνό. Η καλή ποιότητα βοηθάει στο να μειωθούν οι επιστροφές, οι καθυστερήσεις, οι συνεχείς έλεγχοι, η δυσαρέσκεια των πελατών και τελικά διασφαλίζει κατά κάποιον τρόπο τις μελλοντικές παραγγελίες. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο η υψηλή ποιότητα μπορεί να βοηθήσει στη μακροχρόνια επιβίωση. Οι αγοραστές κατανοούν σήμερα πολύ καλά αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και απαιτούν υψηλή και σταθερή ποιότητα. Επιπλέον, τα συστήματα Just In Time που εφαρμόζονται κάνουν ακόμα περισσότερο επιτακτική την ανάγκη για ποιοτικά προϊόντα.

Η παροχή υπηρεσιών από τον προμηθευτή είναι ένα ακόμη πολύ σημαντικό κριτήριο κατά τη διαδικασία της επιλογής. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση σε σχέση με το προϊόν που παρέχουν, επιδιορθώσεις, αντικατάσταση στην περίπτωση που υπάρξει κάποια ζημιά στο εμπόρευμα, ανταλλακτικά, πληροφόρηση για καινούριες δυνατότητες και μειώσεις στο κόστος. Αρκετές είναι εκείνες οι εταιρίες οι οποίες έχουν εξειδικευτεί σε μεγάλο βαθμό στις υπηρεσίες που προσφέρουν μετά την πώληση (after sales service). Οι αγοραστές συνήθως αποσκοπούν σε μία μακροχρόνια σχέση και στην περίπτωση που οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν είναι ικανοποιητικές, τότε μπορεί να μην υπάρξουν μελλοντικές παραγγελίες.

Η δυνατότητα συνεχούς ανεφοδιασμού από τη πλευρά του προμηθευτή αποτελεί επίσης ένα κριτήριο με σημαντικό ρόλο στην επιλογή των προμηθευτών. Κάθε διακοπή στην τροφοδοσία σημαντικών υλικών ή εξαρτημάτων μπορεί να οδηγήσει σε διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας με αποτέλεσμα καθυστερήσεις που προκαλούν μεγάλο κόστος και πιθανή απώλεια πωλήσεων. Για να αποφύγουν πιθανόν προβλήματα

στην τροφοδοσία από κάποιο προμηθευτή, συνήθως οι επιχειρήσεις έχουν πολλαπλές πηγές προμήθειας.

Ένα ακόμα σημαντικό κριτήριο είναι το προϊόν να έχει τις κατάλληλες προδιαγραφές. Αυτό είναι ένας κάπως περίπλοκος παράγοντας. Για κάθε εταιρία οι κατάλληλες προδιαγραφές μπορεί να είναι διαφορετικές. Για παράδειγμα μπορεί ένας πελάτης να θέλει το προϊόν να ταιριάζει απόλυτα με τη γραμμή παραγωγής του, ενώ ένας άλλος να επιθυμεί τελειότητα ως προς την εμφάνιση και την κατασκευή. Οι επιχειρήσεις δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα αυτό σήμερα.

Ο χρόνος παράδοσης της παραγγελίας είναι ένα πολύ σπουδαίο κριτήριο στη διαδικασία επιλογής προμηθευτών. Αποτελεί συνήθως ένα από τα σημαντικότερα παράπονα που έχουν οι αγοραστές από τους προμηθευτές τους. Μία αργοπορημένη παράδοση μπορεί να σημαίνει πολλά προβλήματα για τον αγοραστή, καθώς μπορεί να καθυστερήσει η παραγωγική διαδικασία του με αποτέλεσμα να αυξηθεί το κόστος του. Ειδικότερα σήμερα με την εφαρμογή των συστημάτων Just In Time, οι ενδεχόμενες καθυστερήσεις είναι ακόμα πιο επιβαρυντικές για τον κατασκευαστή. Ένας προμηθευτής, ο οποίος δεν τηρεί τα χρονοδιαγράμματα του είναι πολύ πιθανό να απορριφθεί.

Η ανταποδοτικότητα αποτελεί ένα ακόμα κριτήριο το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά την επιλογή του προμηθευτή. Στηρίζεται στο αξίωμα: «αν αγοράσεις από εμένα, τότε θα αγοράσω και εγώ από εσένα». Αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο στον κόσμο των επιχειρήσεων και πρέπει κανείς να δίνει αρκετή σημασία στο κατά πόσο εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις.

Η φήμη του προμηθευτή παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην όλη διαδικασία. Ένας προμηθευτής ο οποίος έχει τη φήμη ότι είναι αξιόπιστος και παρέχει ποιοτικά προϊόντα, είναι πολύ περισσότερο πιθανόν να επιλεγεί σε σχέση με έναν προμηθευτή ο

οποίος δεν έχει και τόσο καλή φήμη. Οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτό το στοιχείο και για αυτόν τον λόγο συγκεντρώνουν πληροφορίες γύρω από τους πιθανούς προμηθευτές τους,

Η πιστοποίηση του προμηθευτή αποτελεί επίσης ένα στοιχείο το οποίο δίνουν σημασία οι υπεύθυνοι αγορών όταν καλούνται να επιλέξουν προμηθευτή. Σύμφωνα με τον C.L. Murphy η ποιότητα ενός προμηθευτή ξεκινάει με την πιστοποίηση του. Η πιστοποίηση περιλαμβάνει την πλήρη εξέταση όλων των στοιχείων της απόδοσης ενός προμηθευτή και αποσκοπεί στην αύξηση της εμπιστοσύνης και της επικοινωνίας μεταξύ των δύο συναλλασσόμενων μερών. Έρευνα που διεξήχθη από τους P. Larson και J. Kulchitsky ανάμεσα σε στελέχη που ασχολούνται με τις προμήθειες, έδειξε ότι οι πιστοποιημένοι προμηθευτές προσφέρουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα, σε χαμηλότερο κόστος για τον αγοραστή, ενώ επιπλέον έχουν καλύτερη συνεργασία με τον αγοραστή χωρίς να αυξάνουν την εξάρτηση του τελευταίου από αυτούς.

Τέλος, ένα κριτήριο το οποίο μπορεί να τοποθετηθεί στην κατηγορία αυτή είναι η προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, το οποίο παίζει πολλές φορές αποφασιστικό ρόλο στην τελική επιλογή. Αν ο αγοραστής έχει μείνει ευχαριστημένος με κάποιον προμηθευτή του και πιστεύει ότι καλύπτεται στις απαιτήσεις του, τότε είναι πολύ πιθανόν να τον προτιμήσει ξανά. Για τον λόγο αυτό οι προμηθευτές πρέπει να είναι πάντα σωστοί στις υποχρεώσεις τους, ώστε οι αγοραστές να μην έχουν παράπονα από αυτούς.

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία κριτηρίων επιλογής προμηθευτών είναι τα συναισθηματικά κριτήρια. Αυτά σχετίζονται με τις ανθρώπινες επιθυμίες αυτών που ασχολούνται με μία αγορά. Η συγκέντρωση της προσοχής αποκλειστικά στα ορθολογικά κριτήρια παρέχει μία ημιτελή ή ελλιπή εικόνα στον αγοραστή. Άλλωστε τα άτομα είναι αυτά που πραγματοποιούν τις αγορές και όχι οι οργανισμοί.

Ένα πολύ σημαντικό κριτήριο της κατηγορίας αυτή είναι το γόητρο και οι ανταμοιβές. Ο αγοραστής υπολογίζει το τι σημαίνει η συγκεκριμένη αγορά για το μέλλον του. Τον απασχολεί αν θα έχει αναγνώριση από την αγορά αυτή και επίσης το πώς θα φανεί στους ανωτέρους του. Ο βιομηχανικός πωλητής θα πρέπει να γνωρίζει ποιο είναι το σύστημα ανταμοιβών της επιχείρησης και να στοχεύει ώστε να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες του αγοραστή του.

Πολύ σημαντικό κίνητρο επίσης είναι ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος από την πλευρά του αγοραστή. Ο όρος αυτός έχει να κάνει με το επίπεδο αβεβαιότητας του αγοραστή σχετικά με το αποτέλεσμα της απόφασης του. Επιπλέον, σχετίζεται με τη σοβαρότητα των συνεπειών που θα έχει εφόσον λάβει μία λανθασμένη αγοραστική απόφαση. Το ρίσκο είναι παρών σε κάθε αγοραστική διαδικασία όπου υπάρχει επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές προσφορές και αβεβαιότητα για τις ενδεχόμενες συνέπειες μίας επιλογής. Όσο αυξάνει η αβεβαιότητα και οι συνέπειες σε ενδεχόμενη λανθασμένη απόφαση, τόσο μεγαλύτερος γίνεται και ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος. Ο φόβος επομένως αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες επηρεασμού των αγοραστικών αποφάσεων.

Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος μπορεί να διακριθεί σε δύο τύπους, τον λειτουργικό και τον ψυχολογικό. Ο πρώτος τύπος σχετίζεται γενικά με την απόδοση που μπορεί να έχει το αγοραζόμενο προϊόν. Από την άλλη ο ψυχολογικός κίνδυνος έχει να κάνει με τον τρόπο που τα άλλα άτομα μέσα στον ίδιο οργανισμό αντιδρούν στην ληφθείσα αγοραστική απόφαση. Επιπλέον, παίζει ρόλο και το πώς ο ίδιος ο αγοραστής αισθάνεται για το αποτέλεσμα της αγοραστικής απόφασης που έλαβε.

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να γίνει μία αναφορά στην έρευνα που έκαναν οι Choffray και Johnston πάνω στον αντιλαμβανόμενο κίνδυνο. Εξέτασαν το ρίσκο το οποίο συνδέεται με το κόστος και την αξιοπιστία των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος

ρωτώντας μηχανικούς παραγωγής, μηχανικούς της επιχείρησης, διευθυντές εργοστασίων και ανώτατα στελέχη. Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα στο οποίο κατέληξαν ήταν ότι ο προσωπικός αντιλαμβανόμενος κίνδυνος ήταν μεγαλύτερος για τα κατώτερα και τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας σε ότι αφορά το κύρος τους μέσα στην επιχείρηση.

Οι υπεύθυνοι αγορών επιδιώκουν να υιοθετήσουν πάντα κάποια στρατηγική που θα βοηθήσει στον περιορισμό του αντιλαμβανόμενου κινδύνου. Οι κατηγορίες των στρατηγικών αυτών θα παρουσιαστούν στη συνέχεια μαζί με μία πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα πάνω στο θέμα. Κάποιες ιδιαίτερες στρατηγικές που ακολουθούνται είναι οι εξής:

- 1) Εξωτερική μείωση της αβεβαιότητας, πραγματοποιώντας για παράδειγμα επίσκεψη στο εργοστάσιο του προμηθευτή και ελέγχοντας τις δυνατότητες του
- 2) Εσωτερική μείωση της αβεβαιότητας, παίρνοντας συμβουλές από άλλους αγοραστές
- 3) Εξωτερική μείωση των συνεπειών, χρησιμοποιώντας περισσότερες της μία πηγές προμηθευτών
- 4) Εσωτερική μείωση των συνεπειών, ζητώντας συμβουλές από την ανώτατη διοίκηση

Επιπλέον, μπορούν να εφαρμοστούν και άλλες στρατηγικές. Μπορούν να συγκεντρωθούν πληροφορίες από τους υπάρχοντες πελάτες του προμηθευτή σχετικά με την απόδοση του. Οι αγοραστές συνηθίζουν να θέτουν κάποιες ρήτρες για την περίπτωση που ο προμηθευτής δεν τηρήσει αυτά που έχουν συμφωνηθεί. Ακόμη μπορεί να επιλέγει τους προμηθευτές μόνο μεταξύ αυτών που έχει προηγούμενη εμπειρία ή να στρέφεται μόνο σε μία περιορισμένη λίστα πολύ γνωστών προμηθευτών. Τέλος, ο υπεύθυνος αγορών μπορεί να επιδιώξει την εξασφάλιση της γνώμης της πλειοψηφίας των υπαλλήλων του τμήματος προμηθειών για κάποιον προμηθευτή, ώστε να μην αναλάβει εξ ολοκλήρου τις ευθύνες.

Τέλος, η επιλογή ενός προμηθευτή μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από αισθήματα φιλίας. Πολλές είναι οι βιομηχανικές σχέσεις οι οποίες στηρίζονται πάνω σε αισθήματα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Είναι πολύ πιθανό οι φιλικές σχέσεις ανάμεσα στον αγοραστή και τον προμηθευτή του να επηρεάσουν τον πρώτο στις επιλογές που θα κάνει.

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται από τα τους υπευθύνους αγορών για την επιλογή του προμηθευτή μπορούν να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με το προϊόν, τον οργανισμό, τον κλάδο και την αγοραστική κατάσταση. Το ίδιο κριτήριο δεν έχει την ίδια σημασία και βαρύτητα σε κάθε περίπτωση. Είναι πολύ σημαντικό επομένως να καθορίζεται επακριβώς η κάθε περίπτωση ώστε να κατανοούνται καλύτερα τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη κάθε φορά.

Μία πολύ σημαντική έρευνα έγινε από τους καθηγητές Lehmann και O'Shaughnessy οι οποίοι κατέταξαν τα βιομηχανικά προϊόντα σε τέσσερις κατηγορίες. Ως βάση για το διαχωρισμό χρησιμοποίησαν τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από την αγορά αυτών των προϊόντων. Ο πρώτος τύπος είναι τα προϊόντα ρουτίνας, αυτά δηλαδή που παραγγέλλονται και χρησιμοποιούνται συχνά χωρίς γενικά να δημιουργούν προβλήματα. Ο δεύτερος τύπος είναι τα προϊόντα με διαδικαστικά προβλήματα, τα οποία συνήθως σχετίζονται με την εκμάθηση της χρήσης τους από την πλευρά του προσωπικού. Ο τρίτος τύπος είναι τα προϊόντα με προβλήματα απόδοσης, για τα οποία υπάρχει αβεβαιότητα όσον αφορά την ικανότητα απόδοσης τους και τα τεχνικά τους αποτελέσματα. Ο τελευταίος τύπος αναφέρεται στα προϊόντα με «πολιτικά» προβλήματα, στα προϊόντα εκείνα τα οποία μπορεί να είναι δύσκολο να καταλήξουν σε συμφωνία τα μέλη εκείνα του οργανισμού, οι εργασίες των οποίων θα επηρεαστούν από

την προμήθεια. Έρευνες έχουν δείξει ότι η σημαντικότητα των κριτηρίων αλλάζει κατά μεγάλο βαθμό ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος.

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών είναι το μέγεθος του οργανισμού. Με άλλον τρόπο αντιμετωπίζουν κάποια κριτήρια οι μεγάλες επιχειρήσεις και με άλλον τρόπο οι μικρότερες. Μία μελέτη των Banville και Dornoff έδειξε ότι το μέγεθος δεν επηρεάζει τόσο τα ορθολογικά κριτήρια, όσο τα συναισθηματικά, με τις μικρές επιχειρήσεις να δίνουν μεγάλη σημασία στη φιλία με τον προμηθευτή σε αντίθεση με τις μεγάλες.

Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχουν διαφορές στη βαρύτητα των κριτηρίων επιλογής, ανάμεσα στις εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι υπεύθυνοι αγορών και των δύο δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα, την τιμή και την αξιοπιστία στην παράδοση, όμως οι υπεύθυνοι των μη κερδοσκοπικών οργανισμών δίνουν μεγαλύτερο βάρος στο service και λιγότερο στις τεχνικές δυνατότητες του προμηθευτή. Επίσης σημαντικές διαφορές παρουσιάζονται ανάμεσα σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους, αλλά φυσικά και ανάλογα με τον τύπο της προμήθειας.

4.3 Η διαδικασία επιλογής προμηθευτών

Οι υπεύθυνοι αγορών για κάθε αγοραστική διαδικασία, ανεξάρτητα από την πολυπλοκότητα της, είναι αναγκαίο να καθορίζουν συγκεκριμένες προδιαγραφές για κάθε προϊόν το οποίο σκοπεύουν να προμηθευτούν και να διαπιστώνουν κατά πόσο ο κάθε προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τους. Η έμφαση δίνεται παραδοσιακά σε κριτήρια όπως είναι η τιμή, η ποιότητα και ο χρόνος παράδοσης. Είναι γεγονός όμως ότι υπάρχει μία μεγάλη σειρά από κριτήρια τα οποία άλλα αντικειμενικά και άλλα υποκειμενικά επηρεάζουν τις αποφάσεις.

Είναι προφανές ότι όσο περισσότερα κριτήρια λαμβάνονται υπόψη τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται για να αξιολογηθούν όλοι οι προμηθευτές. Ένας σχετικά απλός τρόπος με τον οποίο μπορεί κανείς να καθορίσει πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να καταναλώνει για μία προμήθεια, έχει να κάνει με το πόσο ακριβό ή περίπλοκο είναι το προϊόν που σκοπεύει να αγοράσει. Εάν κάτι είναι ακριβό και περίπλοκο τότε είναι και λογικό να αφιερώσει κανείς και περισσότερο χρόνο στην προμήθεια του.

Για να διευκολυνθεί η όλη διαδικασία είναι απαραίτητο να καθοριστούν τα βασικά βήματα για την αξιολόγηση και επιλογή των πιθανών προμηθευτών. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει είναι να οριστούν οι βασικές απαιτήσεις που υπάρχουν από τους υποψήφιους προμηθευτές. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να ονομαστούν «στοιχεία πρόκρισης». Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι η οικονομική κατάσταση του προμηθευτή (κερδοφορία), η στρατηγική της επιχείρησης του (δομή, εργατικό δυναμικό), οι διοικητικές του ικανότητες, η ικανότητα παραγωγής του (δυναμικότητα, ποιότητα, εξειδίκευση) και, οι ικανότητες του στον σχεδιασμό (καινοτομικότητα κλπ).

Το δεύτερο βήμα, το οποίο πρέπει να γίνεται συγχρόνως με το πρώτο, είναι να αναγνωρίζονται τα συγκεκριμένα εκείνα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από το προϊόν που σκοπεύει η επιχείρηση να προμηθευτεί. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι το κόστος, η έγκαιρη παράδοση, η καινοτομικότητα, η σταθερή ποιότητα καθώς και άλλα πολλά κριτήρια. Πρέπει όμως στο τρίτο και τελευταίο βήμα να καθοριστεί το σημαντικότερο από όλα τα κριτήρια. Αυτό θα είναι που θα καθορίσει και την τελική επιλογή στην περίπτωση που όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι ίδια μεταξύ τους.

Όταν έχουν καθοριστεί όλα τα κριτήρια τότε ο κάθε προμηθευτής αξιολογείται με βάση αυτά. Τα βήματα τα οποία αναφέρθηκαν προηγουμένως πρέπει να ακολουθούνται στην αξιολόγηση. Αυτή η βήμα προς βήμα διαδικασία θα αποκλείσει τους ακατάλληλους προμηθευτές και θα οδηγήσει σε αυτούς που ικανοποιούν καλύτερα τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Είναι απαραίτητο όμως οι προμηθευτές που επιλέγονται να αξιολογούνται για την απόδοση τους και να συγκεντρώνονται στοιχεία που θα μπορούν να τους βοηθήσουν στη βελτίωση τους.

Υπάρχουν βέβαια περιπτώσεις που ένας προμηθευτής δεν ικανοποιεί πλήρως όλα εκείνα τα κριτήρια τα οποία έχουν τεθεί από μία επιχείρηση. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο τότε είναι προτιμότερο να επιλέγεται ένας προμηθευτής ο οποίος να παρέχει τις περισσότερες πιθανότητες, ότι θα έχει τη μεγαλύτερη βελτίωση στις αδυναμίες του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΣΧΕΤΙΚΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Το κεφάλαιο αυτό είναι αφιερωμένο στα άρθρα εκείνα τα οποία έχουν ασχοληθεί με τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών, με τη διαδικασία επιλογής τους και τις στρατηγικές αντιμετώπισης αντιλαμβανόμενου κινδύνου. Τα άρθρα αυτά αναφέρονται σε διάφορες χώρες και σχετίζονται με διάφορους κλάδους της βιομηχανίας.

5.1 Τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι αγορών των επιχειρήσεων για να επιλέξουν προμηθευτές, έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης ενός μεγάλου αριθμού ερευνών. Μία από τις σημαντικότερες έρευνες που έχουν γίνει στον τομέα αυτό είναι του Dickson το 1966. Ο στόχος της ερευνάς του ήταν να μελετήσει έναν μεγάλο αριθμό κριτηρίων και το ρόλο που παίζουν στην επιλογή του προμηθευτή.

Η έρευνα στηρίχθηκε στις απαντήσεις που έλαβε από 170 στελέχη αγορών στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά. Το ερωτηματολόγιο ασχολούνταν με 23 διαφορετικά κριτήρια, τα οποία και βαθμολογούνταν για να βρεθεί η σημαντικότητά τους. Το πιο σημαντικό από όλα προέκυψε τελικά η ποιότητα του προϊόντος, ακολουθούμενη από τη διανομή, το ιστορικό της απόδοσης του προμηθευτή, τις παρεχόμενες εγγυήσεις, τη δυναμικότητα παραγωγής, την τιμή και όλα τα υπόλοιπα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά.

Έχοντας ως βάση αυτήν την έρευνα, είναι πολύ ενδιαφέρον να δει κανείς με ποια κριτήρια ασχολήθηκε ένα μεγάλο μέρος της αρθρογραφίας από το 1966 και μετά. Αυτό το οποίο φαίνεται από αυτήν τη μελέτη είναι ότι τα κριτήρια τα οποία ερευνήθηκαν περισσότερο από όλα είναι κατά σειρά η τιμή, η διανομή, η

ποιότητα, η δυναμικότητα παραγωγής, η γεωγραφική θέση και οι τεχνικές δυνατότητες.

Αυτό που γίνεται αμέσως αντιληπτό είναι ότι σχεδόν όλα από τα κριτήρια που ο Dickson είχε χαρακτηρίσει ως μεγάλης σπουδαιότητας, φιγουράρουν στις πρώτες θέσεις της λίστας ερευνών. Ενδιαφέρον έχει η υψηλή θέση που καταλαμβάνει η γεωγραφική θέση του προμηθευτή, κριτήριο το οποίο στην αρχική έρευνα καταλάμβανε την 20^η θέση ως προς τη σημαντικότητα. Επίσης πάρα πολύ ενδιαφέρον έχει ότι ένα ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο στην έρευνα του Dickson, οι παρεχόμενες εγγυήσεις, δεν μελετήθηκαν σε καμία έρευνα ξανά.

Έχει επίσης ενδιαφέρον να δει κανείς ποια κριτήρια θεωρούνται σημαντικά για μία επιχείρηση όταν εφαρμόζει συστήματα Just In Time. Η βιβλιογραφική μελέτη έδειξε ότι η ποιότητα και η διανομή είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο προμηθευτής. Στη συνέχεια ακολουθούν η τιμή του προϊόντος, η γεωγραφική θέση του προμηθευτή και η παραγωγική του δυναμικότητα. Επομένως, μπορεί κανείς να εξηγήσει την αυξανόμενη σημαντικότητα της γεωγραφικής θέσης λόγω της ανάπτυξης των συστημάτων JIT.

Τέλος, η βιβλιογραφική αναφορά έδειξε κάτι ακόμα ιδιαίτερα σημαντικό. Η μέθοδος που ακολουθείται περισσότερο από όλες για να υποστηριχθεί η επιλογή των προμηθευτών είναι τα γραμμικά σταθμισμένα μοντέλα, τα οποία δίνουν έναν συνολικό βαθμό στην επίδοση του προμηθευτή. Στη συνέχεια ακολουθούν τα μοντέλα μαθηματικού προγραμματισμού και οι μέθοδοι που στηρίζονται στη στατιστική.

5.2 Έρευνες πάνω στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Διάφορες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί, οι οποίες αφορούν τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας. Έχει ενδιαφέρον να παρουσιαστούν κάποιες από αυτές. Οι έρευνες αυτές καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, τόσο από πλευρά κλάδων, όσο και από πλευρά χωρών που συμμετείχαν σε αυτές. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης μία έρευνα που ασχολήθηκε με το κατά πόσο επηρεάζεται η διαδικασία επιλογής των προμηθευτών από το φύλο του υπευθύνου προμηθειών.

5.2.1 Κριτήρια επιλογής και μέγεθος βιομηχανίας

Η ηλεκτρονική βιομηχανία, η οποία απασχολεί την πρώτη έρευνα, χαρακτηρίζεται από επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών. Οι επιχειρήσεις αυτές εργάζονται σε ένα ανταγωνιστικό και γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αποτελεί επομένως ένα πολύ γόνιμο έδαφος για τη μελέτη των αλλαγών που συμβαίνουν στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα μάλιστα σε αυτές που έχουν μικρό μέγεθος. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να δει κανείς ποιες είναι οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από αυτόν τον κλάδο για την επιλογή των προμηθευτών και αν οι τεχνικές αυτές διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 600 μελών της National Association of Purchasing Management. Στην προσέγγιση που έγινε σε αυτούς απάντησαν τελικά οι 225 και τα ερωτηματολόγια που μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ήταν 210. Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν είτε άμεσα εμπλεκόμενοι με την αγοραστική διαδικασία ή είχαν λεπτομερειακή γνώση του θέματος. Το δείγμα τελικά αποτέλεσαν 87 μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 250 εργαζόμενους και 123 μεγάλες επιχειρήσεις.

Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα ήταν 12 και προέκυψαν ύστερα από βιβλιογραφική έρευνα. Από τους ερωτώμενους ζητήθηκε να κατατάξουν τα σημαντικότερα κριτήρια και να σημειώσουν ποια άλλα χρησιμοποιούνται κατά την επιλογή προμηθευτή. Η έρευνα επικεντρώθηκε στην τροποποιημένη επαναγορά εξαρτημάτων.

Το σημαντικότερο κριτήριο από όλα κατατάχθηκε, όπως ήταν άλλωστε αναμενόμενο, η ποιότητα. Πάνω από τις μισές επιχειρήσεις, τόσο μεγάλου όσο και μικρού μεγέθους, κατέταξαν την ποιότητα στην πρώτη θέση των κριτηρίων ως προς τη σημαντικότητα. Πολύ ενδιαφέρον χαρακτηριστικό είναι ότι μετά τις αναλύσεις βρέθηκε πως δεν παίζει κάποιο σημαντικό ρόλο το μέγεθος της επιχείρησης στη ανακήρυξη της ποιότητας σε πρωταρχικό κριτήριο επιλογής προμηθευτών. Το στοιχείο αυτό κάνει φανερή τη σημασία της ποιότητας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Δεύτερο σε σημαντικότητα κριτήριο κατατάχθηκε το κόστος του προϊόντος, γεγονός που δείχνει ότι αυτά τα δύο στοιχεία παραμένουν παραδοσιακά τα περισσότερο δημοφιλή. Η απόσταση μάλιστα του κόστους από τα επόμενα δύο κριτήρια, τη σύγχρονη τεχνολογία και την ικανότητα σχεδιασμού, είναι πάρα πολύ μεγάλη. Ακόμα πιο χαμηλά κατατάχθηκαν κριτήρια όπως η έδρα του προμηθευτή, και η οργανωτική του δομή.

Το γεγονός το οποίο είναι επίσης πολύ σημαντικό, είναι ότι δεν παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις μεγάλες και τις μικρές επιχειρήσεις σε ότι έχει σχέση με τον τρόπο που κατατάσσονται τα κριτήρια επιλογής. Η μόνη διαφοροποίηση που φαίνεται είναι ότι οι επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους είναι πιθανότερο να συμπεριλάβουν στα υπό εξέταση στοιχεία τη σύγχρονη τεχνολογία και τις ικανότητες σχεδιασμού. Αυτό πιθανόν να δείχνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές στηρίζονται

περισσότερο στους προμηθευτές τους για τεχνολογικές καινοτομίες και σχεδιαστικές προτάσεις.

5.2.2 Τα κριτήρια επιλογής και ο τύπος αγοραστικής κατάστασης

Η δεύτερη έρευνα απευθύνθηκε σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αντλίες. Συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα μεγάλες επιχειρήσεις από πολλούς κλάδους, όπως του χαρτιού, των χημικών και των τροφίμων. Συμμετείχαν 77 στελέχη, τα οποία εργάζονταν είτε ως υπεύθυνοι αγορών, είτε ως υπεύθυνοι επισκευών και αποθήκευσης, είτε είχαν και τις δύο θέσεις.

Για τις ανάγκες της έρευνας καθορίστηκαν τρεις διαφορετικές αγοραστικές καταστάσεις. Η πρώτη αφορούσε την αγορά εξαρτημάτων με σκοπό τη δημιουργία κάποιου αποθέματος ή κάποια επιδιόρθωση ρουτίνας. Η δεύτερη είχε να κάνει με το ότι τα αποθέματα έφθαναν σε κρίσιμο σημείο και έπρεπε να αγοραστούν καινούρια εξαρτήματα για να μην τελειώσουν. Η τρίτη είχε να κάνει με μία επείγουσα αγορά, διότι η γραμμή είχε σταματήσει να λειτουργεί. Με βάση τις τρεις αυτές αγοραστικές καταστάσεις, οι ερωτώμενοι έπρεπε να βαθμολογήσουν χρησιμοποιώντας μία εξαβάθμια κλίμακα (από το 0 έως το 5) εννέα συγκεκριμένα κριτήρια.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι και στις τρεις αγοραστικές καταστάσεις, η συμβατότητα του εξαρτήματος είναι αν όχι το βασικότερο κριτήριο, τότε το δεύτερο σε σημασία. Ακολουθούν σε σημασία ο ποιοτικός έλεγχος, η αντίσταση στη φθορά και τη διάβρωση. Οι διαφοροποιήσεις ανάλογα με την κατάσταση συγκλίνουν σε τρία κριτήρια, την τιμή, το χρόνο παράδοσης και την τοπική πηγή προμηθειών.

Ο χρόνος παράδοσης, ενώ έχει μικρή σημασία στις περιπτώσεις ρουτίνας, περνάει στη δεύτερη θέση σημαντικότητας στις κρίσιμες καταστάσεις και στην πρώτη θέση στις επείγουσες. Αυτό είναι αναμενόμενο σε μεγάλο βαθμό, καθώς όταν κάποιος αντιμετωπίζει ένα επείγον φαινόμενο εκείνο που τον απασχολεί είναι να έχει στα χέρια του μία λύση όσο το δυνατόν συντομότερα. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για την τοπική πηγή προμηθειών. Στις κρίσιμες και επείγουσες περιπτώσεις το στοιχείο αυτό αποκτάει μεγαλύτερη σημασία, από ότι σε μία αγορά ρουτίνας, όπου ο αγοραστής δεν βιάζεται να αποκτήσει το εξάρτημα που θέλει. Την ακριβώς αντίθετη πορεία ακολουθεί η τιμή. Ενώ είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο στις περιπτώσεις αγορών ρουτίνας, όταν η επιχείρηση επείγεται για την αγορά ενός εξαρτήματος, τότε η σημασία της τιμής πέφτει κατακόρυφα. Το στοιχείο αυτό ήταν επίσης αναμενόμενο, καθώς είναι φυσιολογικό όταν η επιχείρηση ψάχνει για μία άμεση λύση να μην σκέφτεται τόσο το κόστος όσο το πώς θα την αποκτήσει πιο γρήγορα.

Τα γενικότερα συμπεράσματα της έρευνας ήταν ότι σε κάθε αγοραστική κατάσταση ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως η συμβατότητα του αγοραζόμενου εξαρτήματος θεωρούνται απαραίτητα. Στη συνέχεια ανάλογα με την περίπτωση παίζουν ρόλο και άλλα στοιχεία όπως είναι ο χρόνος διανομής. Τέλος βρέθηκε από την έρευνα ότι δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάμεσα στα στελέχη των αγορών και στους υπεύθυνους των επισκευών, κάτι που δείχνει ότι αντιμετωπίζουν το θέμα με τον ίδιο τρόπο.

5.2.3 Ο βαθμός χρήσης των κριτηρίων επιλογής προμηθευτών

Ενδιαφέρον επίσης έχει η παρουσίαση μίας έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους καθηγητές Vonderembe και Tracey, η οποία μεταξύ άλλων ασχολήθηκε με το κατά πόσο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

όταν θέλουν να κάνουν κάποια αγορά. Στην έρευνα συμμετείχαν 268 στελέχη αγορών, από μία μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων. Η έδρα των επιχειρήσεων αυτών ήταν οι μεσοδυτικές πολιτείες των ΗΠΑ.

Τα κριτήρια τα οποία μελετήθηκαν στην έρευνα αυτή ήταν η ποιότητα του προϊόντος, η διαθεσιμότητα του, η απόδοση του και η αξιοπιστία κατά την παράδοση του. Οι ερωτώμενοι έπρεπε να καθορίσουν πόσο σημαντικά ήταν τα κριτήρια αυτά κατά τη διαδικασία επιλογής των προμηθευτών. Χρησιμοποιήθηκε μία πενταβάθμια κλίμακα, όπου το 1 αντιστοιχούσε σε ένα καθόλου σημαντικό κριτήριο και το 5 σε ένα πάρα πολύ σημαντικό.

Η μελέτη των απαντήσεων έδειξε ότι όλα τα κριτήρια είχαν μέσο όρο βαθμολογίας από 4,5 και πάνω. Αυτό σημαίνει ότι βαθμολογήθηκαν από σχεδόν όλους τους ερωτώμενους με 4 και 5. Το γεγονός αυτό αποκαλύπτει ότι τα κριτήρια αυτά παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή προμηθευτή και ότι χρησιμοποιούνται σε ευρεία κλίμακα. Οι υπεύθυνοι αγορών χρησιμοποιούν πλέον όλο και περισσότερο κριτήρια τα οποία βρίσκονται πιο μακριά από τα στενά πλαίσια της τιμής. Άλλα είναι τα χαρακτηριστικά που έχουν πλέον σημασία και σχετίζονται με την ποιότητα και τη διαθεσιμότητα του προϊόντος και όχι με το αν είναι φθηνό.

5.2.4 Η επίδραση του φύλου του υπευθύνου προμηθειών στα κριτήρια

Η αναφορά στις έρευνες που έχουν γίνει πάνω στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών θα κλείσει με μία ιδιαίτερα πρωτότυπη μελέτη. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις καθηγήτριες Swift και Gruben και μελετούσε κατά πόσο το φύλο του υπευθύνου αγορών έχει επίπτωση στη βαρύτητα των κριτηρίων επιλογής προμηθευτών. Στην έρευνα συμμετείχαν 774 στελέχη αγορών, από τα οποία τα 187 ήταν γυναίκες (ποσοστό 24%). Τα στελέχη αυτά αντιπροσώπευαν επιχειρήσεις

χημικών και συγγενών προϊόντων, ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού, καθώς και εξοπλισμού μέσων μεταφοράς.

Η έρευνα στηρίχθηκε στη μελέτη πέντε παραγόντων που χαρακτηρίζουν τη συνολική απόδοση ενός προμηθευτή. Οι παράγοντες αυτοί είναι το προϊόν, οι προσφερόμενες υπηρεσίες, η εμπειρία του προμηθευτή, η τιμή και η διαθεσιμότητα του προϊόντος. Οι παράγοντες αυτοί μελετήθηκαν με βάση 21 κριτήρια και τη χρησιμοποίηση μίας εφταβάθμιας κλίμακας (1= καθόλου σημαντικό, 7= πολύ σημαντικό).

Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι πραγματικά υπάρχει διαφορά στο πως αντιμετωπίζουν κάποια κριτήρια οι άνδρες και οι γυναίκες αγοραστές. Οι γυναίκες δίνουν πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες και την εμπειρία του προμηθευτή σε σχέση με τους άνδρες αγοραστές. Θεωρούν επίσης σημαντικότερο κριτήριο τη γεωγραφική εγγύτητα του προμηθευτή. Επιπλέον, δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην παροχή εγγυήσεων και στον χρόνο παράδοσης των παραγγελιών.

Είναι προφανές επομένως ότι υπάρχουν διαφορές σημαντικές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες ως προς τη βαρύτητα που δείχνουν σε κάποια κριτήρια επιλογής προμηθευτών. Οι γυναίκες δίνουν μεγάλη σημασία στην υποστήριξη από τους προμηθευτές και στην έγκαιρη εκπλήρωση των υποχρεώσεων τους. Το στοιχείο αυτό της διαφορετικότητας ανάλογα με το φύλο του αγοραστή είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους βιομηχανικούς πωλητές.

5.3 Η επιλογή προμηθευτή σε ένα διεθνές περιβάλλον

Ο βιομηχανικός αγοραστής βασίζει τις αποφάσεις του σε ότι αφορά την επιλογή των προμηθευτών του σε διάφορα χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν αναφερθεί πολλές φορές μέχρι τώρα. Ένα ενδιαφέρον στοιχείο προς μελέτη είναι η χώρα προέλευσης του προμηθευτή και πως αυτή επηρεάζει τις αποφάσεις των αγοραστών.

Μία πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα έχει γίνει από τους H.Hakansson και B.Wootz πάνω σε αυτό το θέμα. Στην έρευνα συμμετείχαν 43 υπεύθυνοι αγορών από τρεις μεγάλες μηχανολογικές εταιρίες της Σουηδίας. Η κάθε εταιρία είχε έναν μεγάλο αριθμό από διεθνής επαφές και ήταν επομένως διεθνώς προσανατολισμένη. Στον κάθε συμμετέχοντα παρουσιάστηκαν τέσσερις διαφορετικές αγοραστικές περιπτώσεις, από τις οποίες οι δύο ήταν χαμηλής και οι άλλες δύο υψηλής αβεβαιότητας. Τα χαρακτηριστικά τα οποία μελετήθηκαν ήταν η χώρα προέλευσης του προμηθευτή, το μέγεθος του, η τιμή και η ποιότητα του προϊόντος.

Το πρώτο ενδιαφέρον αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι η χώρα προέλευσης του προμηθευτή θεωρείται σπουδαιότερο χαρακτηριστικό σε σχέση με το μέγεθος του. Όσο πιο κοντά βρίσκεται ο προμηθευτής είναι και περισσότερο επιθυμητός. Το αποτέλεσμα αυτό δεν διέφερε ανάλογα με το αν επρόκειτο για κατάσταση χαμηλής ή υψηλής αβεβαιότητας.

Η τιμή παίζει σημαντικότερο ρόλο σε καταστάσεις χαμηλής αβεβαιότητας, ενώ η ποιότητα είναι σπουδαιότερο χαρακτηριστικό όταν πρόκειται για περιπτώσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλότερη αβεβαιότητα. Η απόσταση του προμηθευτή και η τιμή που προσφέρει έχουν γενικά μία αντίστροφη σχέση. Όσο πιο μακριά βρίσκεται ο προμηθευτής από τη χώρα βάσης, τόσο οι υπεύθυνοι αγορών επιθυμούν χαμηλότερες τιμές για να τους επιλέξουν. Στις περιπτώσεις όμως μεγάλης

αβεβαιότητας, η απόσταση του προμηθευτή μπορεί να παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο, επισκιάζοντας ακόμα και την τιμή.

Η ποιότητα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο κυρίως στις περιπτώσεις μεγάλης αβεβαιότητας. Ο αγοραστής σπάνια θα επιλέξει μία πιο ακριβή λύση η οποία βρίσκεται σε μία ξένη χώρα έχοντας ως γνώμονα του την ποιότητα. Αρκεί βέβαια να ικανοποιούνται από τις εναλλακτικές λύσεις που έχει κάποιες ελάχιστες απαιτήσεις του. Στην περίπτωση όμως που βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα μεγάλο ρίσκο, τότε η ποιότητα θα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή του προμηθευτή.

Ενδιαφέροντα συμπεράσματα προκύπτουν επίσης από μία άλλη έρευνα που έγινε αρκετά χρόνια αργότερα από τον F.Bradley. Η έρευνα αυτή ασχολήθηκε με τη μελέτη της επιλογή προμηθευτών σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον. Στόχος της ήταν να διαπιστώσει κατά πόσο η χώρα προέλευσης του προμηθευτή επηρεάζει τον υπεύθυνο αγορών στις αποφάσεις του ή σημαντικό ρόλο παίζουν μόνο τα επιμέρους χαρακτηριστικά του προμηθευτή.

Η έρευνα έλαβε χώρα στην Ιρλανδία και συμμετείχαν 60 διευθυντές και στελέχη αγορών της ηλεκτρολογικής και ηλεκτρονικής βιομηχανίας. Καλύφθηκαν μίας ευρείας κλίμακας τεχνολογικά προϊόντα, από εξελιγμένα ιατρικά μηχανήματα έως απλές εργαλείομηχανές. Οι συνεντεύξεις στους ερωτώμενους ήταν προσωπικές.

Ο στόχος ήταν να μελετηθεί κατά πόσο ισχύουν τέσσερις υποθέσεις που έθεσε ο ερευνητής. Η πρώτη υπόθεση ήταν ότι ο αγοραστής επηρεάζεται από εξωτερικούς ως προς την επιχείρηση παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τη χώρα προέλευσης. Η δεύτερη υπόθεση έλεγε ότι ο αγοραστής επηρεάζεται από οικονομικούς μόνο παράγοντες οι οποίοι καθορίζονται εσωτερικά από την επιχείρηση του προμηθευτή. Η τρίτη υπόθεση υποστήριζε ότι η επιλογή του προμηθευτή τελικά επηρεάζεται από μία αλληλεπίδραση ανάμεσα στα εξωτερικά

(χώρα προέλευσης) και τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Τέλος, η τέταρτη υπόθεση υποστήριξε ότι οι εσωτερικοί παράγοντες κυριαρχούν των εξωτερικών.

Οι συνεντεύξεις χωρίζονταν σε δύο φάσεις. Στην πρώτη γίνονταν ερωτήσεις πάνω στη χώρα προέλευσης. Αρχικά ο ερωτώμενος έπρεπε να αναφέρει κάποιες χώρες που του έρχονται στο μυαλό όταν πρέπει να κάνουν μία προμήθεια. Στη συνέχεια έπρεπε να κατατάξει τις τέσσερις χώρες στις οποίες θα κατέληγε αν όλες του προσέφεραν ένα προϊόν με τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά. Στο τέλος, για τις τέσσερις επικρατέστερες χώρες έπρεπε να απαντήσει με τη βοήθεια μίας κλίμακας από το 1 έως το 10 σε κάποιες ερωτήσεις που αφορούσαν τη κάθε χώρα και τα παραγωγικά της χαρακτηριστικά. Στη δεύτερη φάση ακολουθούσαν η ίδια ακριβώς διαδικασία, αυτή τη φορά όμως γινόταν αναφορά σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Στο τελευταίο μέρος ο ερωτώμενος βαθμολογούσε τις τέσσερις επιχειρήσεις με βάση το προϊόν, την τιμή, τη διαφήμιση και επικοινωνία, τη διανομή και τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την καινοτομικότητά τους.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία. Οι χώρες στις οποίες έδειξαν κατά κύριο λόγο προτίμηση οι ερωτώμενοι ήταν η Γαλλία, η Γερμανία, η Ολλανδία, η Σουηδία, η Ελβετία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες, με τις δύο τελευταίες να προηγούνται σε προμήθειες. Η πρώτη υπόθεση, η επίδραση δηλαδή της χώρας προέλευσης, δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται. Οι αγοραστές δεν δείχνουν να επηρεάζονται ιδιαίτερα από ποια χώρα προέρχεται ο προμηθευτής τους. Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με κάποια άλλα χαρακτηριστικά του προγράμματος marketing, ιδίως με τη διαφήμιση, φαίνεται να συσχετίζεται κάπως. Αλλά γενικότερα η χώρα προέλευσης δεν δείχνει να είναι από μόνη της σημαντικό στοιχείο για την επιλογή του προμηθευτή.

Η δεύτερη υπόθεση, η οποία υποστήριζε ότι οι οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί οι οποίοι παίζουν σημαντικότερο ρόλο για τους αγοραστές, επιβεβαιώθηκε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, φαίνεται από τις αναλύσεις ότι η αλληλεπίδραση της χώρας προέλευσης και των εσωτερικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων επηρεάζουν τους αγοραστές στην επιλογή των προμηθευτών τους. Η επιβεβαίωση της τρίτης υπόθεσης δείχνει ότι η χώρα προέλευσης του προμηθευτή επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής του μόνο σε συνδυασμό με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και κυρίως μέσω της διαφήμισης.

Τέλος η τέταρτη υπόθεση επιβεβαιώνεται και αυτή. Πράγματι τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης κυριαρχούν σε σχέση με τη χώρα προέλευσης. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνουν και άλλες έρευνες οι οποίες κατατάσσουν τη χώρα προέλευσης ιδιαίτερα χαμηλά στη λίστα σημαντικότητας. Η ισχυροποίηση των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και ιδιαίτερα ότι η αλληλεπίδραση είναι περισσότερο σημαντική, επιδεικνύει την ανάγκη της χρησιμοποίησης πολλαπλών στοιχείων και μεταβλητών αλληλεπίδρασης όταν γίνεται έρευνα για την επιλογή προμηθευτών σε διεθνές περιβάλλον.

5.4 Μέθοδοι Υποστήριξης Επιλογής Προμηθευτών

Η διαδικασία της επιλογής των προμηθευτών είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς γενικότερα η διαδικασία των βιομηχανικών αγορών αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη βαρύτητα. Οι επιχειρήσεις στηρίζονται όλο και περισσότερο στους προμηθευτές τους με αποτέλεσμα οι επιπτώσεις από μία λανθασμένη αγοραστική απόφαση να γίνονται πιο επώδυνες. Η στρατηγική που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις στην επιλογή των προμηθευτών παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στην κερδοφορία τους.

Τα τελευταία χρόνια διάφορα γεγονότα έχουν περιπλέξει ακόμα περισσότερο τις αγοραστικές αποφάσεις για τις επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και η τεράστια εξάπλωση του Internet μεγέθυνε τις δυνατότητες επιλογής για τους αγοραστές. Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών απαιτούν μία ευρύτερη και ταχύτερη επιλογή προμηθευτών. Η όλη διαδικασία περιπλέχθηκε ακόμα περισσότερο από την απαίτηση για μεγαλύτερη διαφάνεια.

Όλα τα παραπάνω έκαναν αναγκαία μία περισσότερο συστηματική και διαφανή προσέγγιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την επιλογή προμηθευτών. Μία ευρεία γκάμα από μεθόδους και τεχνικές προσφέρονται σήμερα στους υπεύθυνους αγορών, ώστε να ανταπεξέλθουν με αυξημένη επιτυχία στις νέες πολύπλοκες συνθήκες εργασίας τους. Τα μοντέλα αυτά βοηθούν τόσο στην αποτελεσματικότητα, όσο και την αποδοτικότητα των αποφάσεων.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, πρώτα από όλα επιτρέπουν στον υπεύθυνο αγορών να εντοπίζει με ακρίβεια το πρόβλημα που έχει με κάποιον προμηθευτή και να επικεντρώνεται σε αυτό. Επιπλέον, του δίνουν τη δυνατότητα να λαμβάνει υπόψη του περισσότερα και πιο σχετικά εναλλακτικά κριτήρια, επιτρέποντας του να σχεδιάζει περισσότερο μακροχρόνια. Ακόμα, ο υπεύθυνος αγορών έχει τη δυνατότητα να μοντελοποιήσει την διαδικασία επιλογής προμηθευτών, συμπεριλαμβάνοντας στις εκτιμήσεις του και περισσότερο άυλα κριτήρια.

Από την άλλη η αποδοτικότητα που προσφέρουν τα μοντέλα αυτά στη διαδικασία της αγοραστικής απόφασης φαίνεται από τα ακόλουθα. Καταρχήν οι υπεύθυνοι αγορών έχουν τη δυνατότητα για γρήγορο υπολογισμό και ανάλυση των πληροφοριών που αφορούν τους προμηθευτές, καθώς στοιχεία μπορούν να βρεθούν πολύ εύκολα για παράδειγμα στο Internet. Η όλη διαδικασία της αγοραστικής

απόφασης μπορεί πολύ ευκολότερα να αποθηκευτεί και να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον. Τα κριτήρια και οι εναλλακτικές λύσεις που έχουν οι υπεύθυνοι αγορών μπορούν να περιοριστούν μόνο στα πραγματικά σημαντικά, καθώς υπάρχουν προγράμματα που επισημαίνουν ότι δεν προσφέρει πραγματικά. Τέλος γίνεται πιο εύκολη η αιτιολόγηση του αποτελέσματος μίας αγοραστικής διαδικασίας.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να γίνει αναφορά στα συστήματα εκείνα που βοηθούν τον υπεύθυνο αγορών να κάνει τις επιλογές του σε ότι αφορά τους προμηθευτές. Η επιλογή των προμηθευτών στη βιομηχανική αγορά περνάει μέσα από τέσσερα διαφορετικά στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο καθορίζεται επακριβώς ποια είναι η αγοραστική ανάγκη που εμφανίζεται στην επιχείρηση. Στο δεύτερο στάδιο διατυπώνονται τα κριτήρια για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την επιλογή των επικρατέστερων, σύμφωνα με τα καθορισμένα κριτήρια, προμηθευτών. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο γίνεται η τελική επιλογή του προμηθευτή ανάμεσα σε αυτούς που έχουν προκριθεί από το τρίτο στάδιο. Τα διάφορα μοντέλα που τυχόν χρησιμοποιούνται αναφέρονται περισσότερο αναλυτικά στη συνέχεια για τα τέσσερα στάδια.

5.4.1 Καθορισμός προβλήματος και διατύπωση κριτηρίων

Οι μέθοδοι που αναφέρονται στον καθορισμό του προβλήματος, υποστηρίζουν τον υπεύθυνο αγοράς στο να ελέγξει την ανάγκη που υπάρχει για την αγορά και να δει ποιες εναλλακτικές λύσεις είναι διαθέσιμες. Στην περίπτωση της επιλογής των προμηθευτών, αυτό σημαίνει τον καθορισμό του προβλήματος και γιατί η επιλογή προμηθευτή αποτελεί την καλύτερη λύση για την αντιμετώπιση του.

Η βιβλιογραφία δεν δείχνει να υπάρχει κάποιο ιδιαίτερο σύστημα που να αντιμετωπίζει αυτή τη φάση της επιλογής προμηθευτών.

Όσον αφορά τη δεύτερη φάση, της διατύπωσης δηλαδή των κριτηρίων, αναφέρονται δύο τεχνικές. Η πρώτη προέρχεται από τους Mandal και Deshmukh, οι οποίοι προτείνουν την τεχνική του Interpretive Structure Modeling (ISM). Η τεχνική αυτή βασίζεται στην ομαδική κρίση, ώστε να καθορισθούν και να συνοψισθούν οι σχέσεις ανάμεσα στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών μέσω γραφικών μοντέλων. Οι δημιουργοί της τεχνικής αυτής υποστηρίζουν ότι βοηθάτε ο αγοραστής να διαχωρίσει τα εξαρτημένα από τα ανεξάρτητα κριτήρια. Τα εξαρτημένα κριτήρια είναι σημαντικά για την τελική επιλογή του προμηθευτή, ενώ τα ανεξάρτητα παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στην προεπιλογή των κατάλληλων προμηθευτών.

Μία δεύτερη τεχνική αναπτύχθηκε από τους Vokurba, Choobineh και Vadi, οι οποίοι προτείνουν ένα εξειδικευμένο σύστημα που περιλαμβάνει διάφορες φάσεις της επιλογής των προμηθευτών συμπεριλαμβανόμενης και της διατύπωσης των κριτηρίων. Το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε με τη χρήση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και την βοήθεια ενός έμπειρου στελέχους αγορών. Με αυτόν τον τρόπο, κάποιοι οι οποίοι είναι λιγότερο έμπειροι μπορούν να χρησιμοποιήσουν το σύστημα αυτό, ώστε να έχουν κάποιες προτάσεις πάνω στα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε κάθε περίπτωση.

5.4.2 Προεπιλογή επικρατέστερων προμηθευτών

Στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η διαδικασία κατά την οποία το σύνολο των προμηθευτών περιορίζεται μόνο στους πιο κατάλληλους. Στην αρχή καθορίζεται το σύνολο των πιθανών προμηθευτών και στη συνέχεια περιορίζεται ο αριθμός τους

στους πιο κατάλληλους. Πρόκειται κατά κύριο λόγο για μία διαδικασία κοσκινίσματος και όχι βαθμολόγησης. Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες.

5.4.2.1 Κατηγορικές μέθοδοι

Οι κατηγορικές μέθοδοι είναι βασικά ποιοτικά μοντέλα. Βασίζονται σε ιστορικά στοιχεία και στην εμπειρία που έχει ο υπεύθυνος αγορών πάνω στους διάφορους προμηθευτές. Με τη βοήθεια αυτών γίνεται αξιολόγηση των προμηθευτών πάνω σε μία σειρά από κριτήρια. Στην ουσία η αξιολόγηση γίνεται με το να χαρακτηρίζεται η απόδοση των προμηθευτών σε κάθε κριτήριο ως «θετική», «ουδέτερη» ή «αρνητική». Όταν έχει αξιολογηθεί για κάθε κριτήριο, δίνεται στον προμηθευτή ένας γενικότερος χαρακτηρισμός με βάση τα παραπάνω στοιχεία. Σύμφωνα με αυτές τις μεθόδους, οι προμηθευτές διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες.

5.4.2.2 Data Envelopment Analysis (DEA)

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται πάνω στην αποδοτικότητα των εναλλακτικών λύσεων, όπου στην προκειμένη περίπτωση είναι οι διάφοροι προμηθευτές. Οι προμηθευτές αξιολογούνται με βάση κριτήρια οφέλους και με κριτήρια κόστους. Η αποδοτικότητα του προμηθευτή καθορίζεται με βάση τον λόγο που προκύπτει από το πηλίκο του μέσου όρου των κριτηρίων οφέλους προς το μέσο όρο των κριτηρίων κόστους. Για κάθε προμηθευτή επομένως προκύπτει μία βαθμολογία που τους διαχωρίζει σε αποδοτικούς και σε μη αποδοτικούς προμηθευτές. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως διαπραγματευτικό εργαλείο με τους μη αποδοτικούς

προμηθευτές. Το θέμα αυτό έχει αναλυθεί ιδιαίτερα από τον Weber σε διάφορες δημοσιεύσεις του.

5.4.2.3 Cluster Analysis

Πρόκειται για μία από τις πιο βασικές μεθόδους της στατιστικής. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ομάδες αντικειμένων που περιγράφονται με κάποιον αριθμητικό βαθμό απόδοσης ομαδοποιούνται, έτσι ώστε τα αντικείμενα της ίδιας ομάδας να έχουν ελάχιστη διαφορά μεταξύ τους και τα αντικείμενα διαφορετικών ομάδων να έχουν μέγιστη διαφορά. Κάτι ανάλογο μπορεί να συμβεί και στην περίπτωση των προμηθευτών που βαθμολογούνται σε μία σειρά από κριτήρια. Το αποτέλεσμα είναι να κατηγοριοποιούνται οι προμηθευτές σε ομάδες που μπορούν να συγκριθούν απολύτως μεταξύ τους.

5.4.2.4 Case-based-reasoning systems

Τα συστήματα αυτά στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο υπεύθυνος αγορών εφοδιάζεται με χρήσιμες πληροφορίες και εμπειρία από προηγούμενες ανάλογες περιπτώσεις αγορών. Πρόκειται για συστήματα που είναι σχετικά πρόσφατα και έχουν αναπτυχθεί πολύ λίγα μοντέλα.

5.4.3 Μοντέλα για την τελική επιλογή προμηθευτών

Η μεγάλη πλειοψηφία των μοντέλων απόφασης αφορούν το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας επιλογής προμηθευτών, αυτό δηλαδή της τελικής επιλογής. Από αυτά τα μοντέλα, τα περισσότερα αναφέρονται σε επιλογή προμηθευτών για ένα προϊόν ή για μία ομάδα ομοειδών αντικειμένων. Ωστόσο, υπάρχουν και μοντέλα τα οποία λαμβάνουν υπόψη τους τις αλληλεξαρτήσεις που

μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα σε διαφορετικά μεταξύ τους προϊόντα. Τα διάφορα μοντέλα που σχετίζονται με την τέταρτη φάση της επιλογής προμηθευτών διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες.

5.4.3.1 Γραμμικά σταθμισμένα μοντέλα

Στα μοντέλα αυτής της κατηγορίας δίνεται σε κάθε κριτήριο ένας βαθμός βαρύτητας. Όσο πιο σημαντικό είναι το κριτήριο, τόσο μεγαλύτερη είναι η βαρύτητα που έχει. Η βαθμολόγηση που γίνεται σε κάθε κριτήριο πολλαπλασιάζεται με το βαθμό βαρύτητας που έχει. Οι βαθμοί που λαμβάνουν τελικά τα κριτήρια αθροίζονται ώστε να δώσουν τη συνολική βαθμολογία στον κάθε προμηθευτή. Ο προμηθευτής που θα συγκεντρώσει τους περισσότερους βαθμούς είναι και αυτός που τελικά θα επιλεγεί. Τα βασικά γραμμικά σταθμισμένα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί από τους Zenz και Timmerman.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζουν τα μοντέλα αυτής της κατηγορίας είναι η τάση που έχουν να αντισταθμίζουν τις βαθμολογίες. Αυτό σημαίνει ότι μία υψηλή βαθμολογία σε ένα πολύ σημαντικό κριτήριο μπορεί να αντισταθμίσει και να καλύψει μία χαμηλότερη βαθμολογία σε ένα λιγότερο σημαντικό κριτήριο. Μία πρόταση για αντιμετωπιστεί αυτό το φαινόμενο είναι να καθοριστούν αυστηρά όρια μέσα στα οποία μπορεί να πριμοδοτηθεί μία κακή βαθμολογία. Κάτι άλλο το οποίο επίσης μπορεί να γίνει, είναι να μην προστίθενται μεταξύ τους οι τελικές βαθμολογίες, αλλά ο βαθμός σε κάθε κριτήριο να αποτελεί μία ξεχωριστή ένδειξη για τον υπεύθυνο αγοράς. Η τελευταία πρόταση παρουσιάζει δυσκολίες στο να εφαρμοστεί στην πράξη.

Εκτός όμως από το παραπάνω πρόβλημα, τα μοντέλα αυτά χρειάζονται προσαρμογές για να μπορούν να λαμβάνουν υπόψη τους την αβεβαιότητα και την ανακρίβεια στην βαθμολόγηση, δύο φαινόμενα που απαντώνται κατά κόρον στην

πράξη. Για την αβεβαιότητα μία λύση θα ήταν η χρήση ενός μοντέλου εξομοίωσης. Ο Soukour προτείνει ένα τέτοιο μοντέλο, το οποίο θα λειτουργεί λαμβάνοντας υπόψη τη ζήτηση για το αγορασθέν προϊόν. Η ανακρίβεια στην βαθμολόγηση, η οποία σημαίνει την δυσκολία να δοθεί ένας βαθμός σε κάποιο κριτήριο ή η δυσκολία να καθορισθεί με ακρίβεια η βαρύτητα ενός κριτηρίου, μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη χρήση της **Διαδικασίας Αναλυτικής Ιεραρχικής** (Analytic Hierarchy Process). Με αυτήν τη μέθοδο αντί να δίνεται κάποιος βαθμός σε κάθε κριτήριο, γίνεται ποιοτική περιγραφή του κριτηρίου αυτού σε σχέση με κάποιο άλλο και μεταξύ των προμηθευτών. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει αρκετό ενδιαφέρον και για τον λόγο αυτό θα αναλυθεί εκτενέστερα στη συνέχεια. Υπάρχουν και άλλες παρόμοιες μέθοδοι που προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και την ανακρίβεια χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές.

5.4.3.2 Total cost of ownership models (TCO)

Τα μοντέλα αυτά προσπαθούν να συμπεριλάβουν στην επιλογή του προμηθευτή, όλα τα μετρήσιμα κόστη ενός αγορασθέντος αντικειμένου στον κύκλο ζωής του. Τα κόστη αυτά μπορούν να διαχωριστούν στα κόστη προ αγοράς, στα κόστη αγοράς και στα κόστη μετά την αγορά. Τα μοντέλα αυτά στην ουσία αθροίζουν όλα τα κόστη που μπορούν να προκύψουν από την επιλογή ενός προμηθευτή και χαρακτηρίζουν με αυτόν τον τρόπο την κάθε εναλλακτική λύση.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν εξειδικευμένα λογιστικά συστήματα μπορούν να χρησιμοποιήσουν την μέθοδο cost-ratio. Η μέθοδος αυτή συγκεντρώνει όλα τα κόστη που σχετίζονται με την ποιότητα, τη διανομή και τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τα εκφράζει ως θετικό ή αρνητικό ποσοστό ως προς την τιμή μονάδος. Ένα άλλο μοντέλο αποτελεί συνδυασμό του κόστους και της βαθμολόγησης κάποιων

κριτηρίων, όπως η διανομή και οι προσφερόμενες υπηρεσίες, μεγέθη δηλαδή τα οποία είναι δυσκολότερο να υπολογίσεις το κόστος τους.

5.4.3.3 Μοντέλα μαθηματικού προγραμματισμού

Τα μοντέλα αυτά επιτρέπουν στον υπεύθυνο αγορών να διατυπώσει το πρόβλημα που έχει υπό τη μορφή μίας μαθηματικής συνάρτησης. Η συνάρτηση αυτή θα πρέπει στη συνέχεια είτε να μεγιστοποιηθεί, για παράδειγμα μεγιστοποίηση κερδών, είτε να ελαχιστοποιηθεί, ελαχιστοποίηση κόστους. Αυτό γίνεται αλλάζοντας τις τιμές των μεταβλητών της συνάρτησης. Τα μοντέλα αυτά πλεονεκτούν στο ότι είναι περισσότερο αντικειμενικά σε σχέση με τη βαθμολόγηση κάποιων κριτηρίων. Από την άλλη πλευρά όμως μειονεκτούν στο ότι είναι κατάλληλα μόνο για κριτήρια τα οποία μπορούν να ποσοτικοποιηθούν πλήρως. Η μέθοδος αυτή επιδιώκει να προσφέρει στους υπεύθυνους αγορών ένα εργαλείο διαπραγμάτευσης με προμηθευτές οι οποίοι δεν έχουν επιλεγεί από την αρχή.

5.4.3.4 Στατιστικά μοντέλα

Τα μοντέλα της κατηγορίας αυτής σχετίζονται με την αβεβαιότητα που υπάρχει κατά την επιλογή ενός προμηθευτή. Παρόλο που η αβεβαιότητα είναι παρούσα στις περισσότερες περιπτώσεις αγοραστικών αποφάσεων, λίγα είναι τα μοντέλα εκείνα που ασχολούνται με την επιλογή προμηθευτή και καταπιάνονται με το πρόβλημα αυτό. Κατά κύριο λόγο τα περισσότερα στατιστικά μοντέλα διαχειρίζονται την αβεβαιότητα για ένα μόνο κριτήριο τη φορά.

5.4.3.5 Μοντέλα βασισμένα στην τεχνητή νοημοσύνη

Τα μοντέλα αυτά χρειάζονται τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών. Πρόκειται για προγράμματα τα οποία έχουν δημιουργηθεί με τη βοήθεια κάποιου ειδικού στις αγορές βιομηχανικών προϊόντων και χρησιμοποιούν ιστορικά στοιχεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάποιος ο οποίος δεν είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένος και αντιμετωπίζει κάποιο παραπλήσιο πρόβλημα, να μπορεί να συμβουλευτεί ένα τέτοιο σύστημα. Τέτοια συστήματα είναι τα **Neural Networks** και τα **Expert Systems**.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα των Neural Networks είναι ότι δεν χρειάζεται να γίνεται τυποποίηση της διαδικασίας απόφασης. Τα συστήματα αυτά ανταποκρίνονται καλύτερα στην πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα σε σχέση με τις «παραδοσιακές» μεθόδους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα συστήματα αυτά είναι σχεδιασμένα να μοιάζουν περισσότερο με τη λειτουργία της ανθρώπινης κρίσης.

Ο χρήστης ενός τέτοιου συστήματος, το μόνο που χρειάζεται να κάνει είναι να το τροφοδοτήσει με τα χαρακτηριστικά της κάθε περίπτωσης. Στη συνέχεια το σύστημα κάνει όλες τις διεργασίες με βάση τα όσα έχει «διδασχθεί» από τον ειδικό ή από ανάλογες περιπτώσεις του παρελθόντος. Τα μειονέκτημα είναι ότι ο χρήστης του συστήματος δεν μπορεί να εξηγήσει με ακρίβεια στους άλλους τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για την τελική απόφαση, καθώς όλη η δουλειά γίνεται από το σύστημα. Ένα τέτοιο σύστημα λοιπόν είναι περισσότερο χρήσιμο όταν η αιτιολόγηση της όλης διαδικασίας δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ένα σύστημα αυτού του είδους έχει αναπτυχθεί από τους Albino και Garevelli, το οποίο βοηθάει τις κατασκευαστικές εταιρίες στη βαθμολόγηση των προμηθευτών τους με βάση την παλαιότερη εμπειρία.

Άλλα σημαντικά συστήματα της κατηγορίας αυτής είναι τα **Intelligent Software Agents** το οποίο βοηθάει στην αυτοματοποίηση των αγορών και τα **Case-based reasoning**, τα οποία έχουν αναφερθεί και παραπάνω. Η τεχνολογία αυτή είναι ακόμα πιο νέα και στηρίζεται πάντα σε παλαιότερα δεδομένα για να δώσει λύσεις σε νέες καταστάσεις.

5.5 Παραδείγματα μεθόδων επιλογής προμηθευτών

5.5.1 Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεραρχίας

Οι σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους προμηθευτές τους ήταν παραδοσιακά όχι ιδιαίτερα στενές, παρά το ότι παίζουν κρίσιμο ρόλο στην παραγωγική διαδικασία. Στο σημερινό όμως παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από την υψηλή τεχνολογία η ανάγκη να κλείσει το κενό ανάμεσα τους είναι παραπάνω από απαραίτητη. Με αυτόν τον τρόπο η συνεργασία θα αποκτήσει πραγματική αξία. Για αυτόν τον λόγο απαιτείται αμοιβαία συνεργασία για τον περιορισμό του κόστους και για να μπορούν τα δύο μέρη να έχουν πρόσβαση στα οφέλη, τη γνώση και την εξειδίκευση. Επιπλέον, θα γίνονται πιο εύκολα αντιληπτά οι ανάγκες αλλά και οι ικανότητες των εμπλεκόμενων μερών.

Όλο και περισσότερο σήμερα χρησιμοποιούνται συστήματα όπως το Total Quality Management (TQM) και το Just In Time (JIT). Οι επιχειρήσεις απαιτούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασφάλιση της ποιότητας του σχεδιασμού, της κατασκευής, της αγοράς και της παράδοσης των προϊόντων. Επομένως, η απόδοση των προμηθευτών έχει αναχθεί σε στοιχείο κλειδί σε ότι αφορά την ποιοτική επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης και επηρεάζει την ικανότητα αντίδρασης της στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Η επιτυχία επομένως της επιχείρησης απαιτεί και τη χρησιμοποίηση του κατάλληλου συστήματος επιλογής των προμηθευτών. Για να γίνει αυτό απαιτείται η αξιολόγηση ενός μεγάλου αριθμού κριτηρίων, από τα οποία πολλά μπορούν να θεωρηθούν άυλα και επομένως όχι άμεσα μετρήσιμα. Η αξιολόγηση αυτών των κριτηρίων απαιτεί πολύ εξειδικευμένη κρίση.

Η Διαδικασία της Αναλυτικής Ιεραρχίας δίνει ένα πλαίσιο αντιμετώπισης των πολλαπλών κριτηρίων συμπεριλαμβάνοντας διάφορες οπτικές γωνίες. Πρώτα από όλα δίνει στο πρόβλημα μία ιεραρχική δομή δίνοντας έμφαση στα βασικά του στοιχεία. Η μέθοδος αυτή οφείλει την επιτυχία της στο ότι οι υποθέσεις της είναι σύμφωνες με τα υπάρχοντα ιστορικά στοιχεία, δηλαδή πραγματοποιεί υποθέσεις βασισμένη στα στοιχεία αυτά και μπορεί να ερμηνεύσει την αγοραστική συμπεριφορά. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει να ληφθούν υπόψη πολλά άυλα χαρακτηριστικά των προμηθευτών, απαιτώντας όμως ταυτόχρονα λογικό έλεγχο των αποφάσεων.

5.5.2 Σύστημα Επιλογής και Διοίκησης Προμηθευτών

Το **Σύστημα Επιλογής και Διοίκησης Προμηθευτών** (Supplier Selection and Management System) χρησιμοποιεί τη μέθοδο της Διαδικασίας της Αναλυτικής Ιεραρχίας (ΑΗΡ) για να υπολογίσει τη βαρύτητα των διαφόρων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται κατά την επιλογή προμηθευτή. Η βαρύτητα των κριτηρίων, όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση, χρησιμοποιείται για να επιλεγούν τα κριτήρια που παίζουν βασικό ρόλο. Η μεθοδολογία που ακολουθείται έχει ως σκοπό να δώσει στα στελέχη μία κατευθυντήρια γραμμή πάνω στην επιλογή προμηθευτών και έναν τρόπο διοίκησης βασισμένο πάνω στη συνεργασία.

Το πλαίσιο της μεθόδου διαιρείται σε τρία λογικά τμήματα. Το πρώτο τμήμα είναι η **αγοραστική στρατηγική**, η οποία περιλαμβάνει τα κριτήρια του κόστους, της ποιότητας, της παράδοσης και των υπηρεσιών. Ο ρόλος της αγοραστικής στρατηγικής είναι να επιλέξει τα κρίσιμα στοιχεία των αγορασθέντων αντικειμένων, να επιλέξει τους εναλλακτικούς προμηθευτές και να αναγνωρίσει τα κριτήρια για την επιλογή του προμηθευτή για κάθε ένα από τα κρίσιμα στοιχεία. Το σύστημα απαιτεί από την AHP να αξιολογήσει τους εναλλακτικούς προμηθευτές για κάθε κρίσιμο σημείο.

Τα άλλα δύο τμήματα της μεθόδου είναι το **σύστημα επιλογής των προμηθευτών** και το **σύστημα διοίκησης των προμηθευτών**. Τα δύο αυτά συστήματα σχετίζονται με τα κρίσιμα μέρη, τα οποία έχουν επιλεγεί από την αγοραστική στρατηγική. Ο ρόλος του συστήματος επιλογής προμηθευτών είναι να υπολογίσει τη βαρύτητα κάθε κριτηρίου, να κατατάξει τους εναλλακτικούς προμηθευτές και να επιλέξει τους καλύτερους εξ' αυτών. Ο ρόλος της διοίκησης προμηθευτών είναι να καθορίσει τα διοικητικά κριτήρια με βάση την πληροφόρηση που λαμβάνεται από την επιλογή προμηθευτών και να ελέγχει την απόδοσή τους.

5.5.2.1 Οι φάσεις του Συστήματος Επιλογής και Διοίκησης Προμηθευτών

Στην πρώτη φάση πραγματοποιείται ο *καθορισμός των κρίσιμων σημείων* μίας αγοράς. Η πρώτη φάση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους κατασκευαστές, οι οποίοι με τα περιορισμένα μέσα που έχουν πρέπει να διαχειριστούν τα κρίσιμα εκείνα στοιχεία για το τελικό προϊόν τους. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι επιλογής των κρίσιμων σημείων. Μία από αυτές είναι η ανάλυση αγοραστικού χαρτοφυλακίου όπου οι αγορές με χαμηλό ρίσκο διαχωρίζονται από αυτές με υψηλό, όπως και οι μικρού όγκου αγορές από τις μεγάλου όγκου. Μία άλλη μέθοδος είναι η Ανάλυση

Pareto που χρησιμοποιείται για να αναγνωρισθούν τα υψηλής προστιθέμενης αξίας στρατηγικά μέρη. Ο συνδυασμός των δύο αυτών μεθόδων αποκαλύπτει τα σημαντικά στοιχεία του τελικού προϊόντος που πρέπει να λαμβάνει υπόψη ο κατασκευαστής.

Κατά τη δεύτερη φάση αναγνωρίζονται όλοι οι εναλλακτικοί προμηθευτές που μπορούν να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Για να μπορέσει να γίνει αυτό, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να κρατάνε αρχείο πληροφοριών για τους προμηθευτές τους, να συγκεντρώνουν πληροφορίες για αυτούς, αλλά να έχουν στοιχεία και για τους νέους προμηθευτές. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να αφορούν τα είδη των προϊόντων που παρέχει ο προμηθευτής, το ιστορικό του στην παράδοση παραγγελιών, την ποιότητα των προϊόντων και γενικές πληροφορίες που σχετίζονται με την επιχείρηση του προμηθευτή. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, τόσο οι υπάρχοντες όσο και οι νέοι προμηθευτές περιλαμβάνονται στην ανάλυση ως εναλλακτικές λύσεις.

Η τρίτη φάση περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής προμηθευτών. Ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις που έχουν προκύψει από την προηγούμενη φάση επιλέγονται εκείνοι οι προμηθευτές οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν όσο το δυνατόν καλύτερη σχέση με τον κατασκευαστή. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη δεν πρέπει να είναι μόνο τα παραδοσιακά, όπως το κόστος, η ποιότητα και ο χρόνος παράδοσης. Εξίσου σημαντικά είναι ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, η οικονομική σταθερότητα, η τεχνολογική και σχεδιαστική ικανότητα, η γεωγραφική θέση του προμηθευτή καθώς και άλλα.

Ο υπολογισμός της βαρύτητας των κριτηρίων αποτελεί την τέταρτη φάση. Σε αυτήν την περίπτωση πολύ μεγάλο ρόλο παίζει η μέθοδος AHP, η οποία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου. Η βαρύτητα καθορίζεται με σύγκριση των κριτηρίων κατά ζεύγη.

Η πέμπτη φάση αυτής της μεθόδου είναι ο προσδιορισμός των κριτηρίων που έχουν ρόλο κλειδί. Αυτό που κάνουν οι επιχειρήσεις συνήθως είναι να θεωρούν το 20% των απαραίτητων για το προϊόν τους εξαρτημάτων ως τα κρίσιμα στοιχεία. Αυτό το 20% προκύπτει από την καμπύλη της ανάλυσης Pareto και αντιστοιχούν περίπου στο 80% του κόστους των αγορασθέντων. Αυτό που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί αντί του συνολικού κόστους, είναι η «βαρύτητα των κριτηρίων» για κάθε ένα εξάρτημα. Μπορεί κανείς να υποθέσει ότι η χαμηλή απόδοση του προμηθευτή σε συνάρτηση με τα κριτήρια θα έχει σοβαρές επιπτώσεις στη συνολική ποιότητα των εξαρτημάτων.

Ο σκοπός αυτής της κατηγοριοποίησης είναι να προσδιοριστούν τα κριτήρια κλειδιά για κάθε ένα εξάρτημα, το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στο τελικό προϊόν. Όσο μεγαλύτερη είναι η βαρύτητα του κάθε κριτηρίου, τόσο καλύτερη είναι η ποιότητα των εξαρτημάτων. Αυτό οφείλεται στο ότι η Διαδικασία της Αναλυτικής Ιεραρχίας έχει αναπτυχθεί ώστε να θέτει προτεραιότητα στη στρατηγική σημασία του κάθε κριτηρίου με στόχο την ποιότητα του κάθε εξαρτήματος.

Στην επόμενη φάση γίνεται ο υπολογισμός τον συνολικού σκορ των διαφόρων προμηθευτών. Το κάθε ένα κριτήριο βαθμολογείται με βάση μία πενταβάθμια κλίμακα, δίνοντας το μεγαλύτερο βαθμό στην «εξαιρετική απόδοση» και τον μικρότερο στη «μη ικανοποιητική απόδοση». Είναι πάρα πολύ σημαντικό να έχει καθοριστεί το πόσο σημαντικό είναι το κάθε κριτήριο σε σχέση με τα υπόλοιπα, καθώς θα παίζει ιδιαίτερο ρόλο στο τελικό αποτέλεσμα που θα προκύψει. Ο τελικός βαθμός θα προκύψει πολλαπλασιάζοντας το σκορ για κάθε κριτήριο με τη βαρύτητα του κριτηρίου.

Η επιλογή του βασικού προμηθευτή είναι το αντικείμενο της επόμενης φάσης. Για κάθε εξάρτημα προκύπτει ένας βασικός προμηθευτής σύμφωνα με όλη την παραπάνω διαδικασία. Αυτός ο προμηθευτής είναι πλέον ένας εν δυνάμει συνεργάτης για την επιχείρηση. Στην περίπτωση που δεν μπορεί να ικανοποιήσει όμως όλες τις ανάγκες της επιχείρησης, για λόγους όπως περιορισμένα δυναμικότητα, προβλήματα ποιότητας, προβλήματα στη διανομή, τότε επιλέγονται και άλλοι προμηθευτές. Ως κριτήριο χρησιμοποιείται πάντα η συνολική τους βαθμολόγηση κατά την αξιολόγηση. Οι προμηθευτές αυτοί αποτελούν μια καλή δεξαμενή όπου μπορεί να καταφύγει η επιχείρηση όποτε το χρειαστεί.

Ιδιαίτερα σημαντική φάση στην όλη διαδικασία αποτελεί η *αναγνώριση των αδύναμων κριτηρίων του βασικού προμηθευτή*. Οι προμηθευτές που έχουν συγκεντρώσει την υψηλότερη βαθμολογία δεν σημαίνει ότι όλα τους τα χαρακτηριστικά είναι τέλεια, αλλά και αυτοί έχουν κάποια αδύναμα στοιχεία. Είναι πολύ πιθανόν αυτοί οι προμηθευτές να αποδίδουν σε κάποια κριτήρια χαμηλότερα από κάποιους άλλους προμηθευτές που δεν έχουν επιλεγεί. Αυτά τα αδύναμα χαρακτηριστικά πρέπει να τα γνωρίζει η διοίκηση τη επιχείρησης.

Η επόμενη φάση της όλης διαδικασίας είναι αυτή του *καθορισμού των κριτηρίων διοίκησης*. Τα κριτήρια αυτά σχετίζονται τόσο με τα κρίσιμα όσο και με τα αδύναμα στοιχεία του προμηθευτή. Με το να δίνεται μεγαλύτερη σημασία στα κριτήρια-κλειδιά, επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας των κρίσιμων εξαρτημάτων, ενώ επιπλέον η ενδυνάμωση των αδύναμων κριτηρίων θα περιορίσει τις δυσκολίες του προμηθευτή. Με αυτόν τον τρόπο τόσο ο κατασκευαστής όσο και ο προμηθευτής θα γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί στην αγορά.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν όμως περιορισμένους πόρους και για τον λόγο αυτό πρέπει να επιλέξουν την περισσότερο αποδοτική στρατηγική για την υποστήριξη της βελτίωσης της απόδοσης των προμηθευτών. Θα πρέπει να καθορίζεται η βαρύτητα του κάθε κριτηρίου διοίκησης και να γίνεται επομένως μία ιεράρχηση σε αυτά τα κριτήρια. Επομένως, τα στελέχη θα πρέπει να επιδίδουν μεγαλύτερη προσοχή σε εκείνα τα κριτήρια διοίκησης που έχουν υψηλότερη βαρύτητα, ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση της απόδοσης των προμηθευτών.

Η τελευταία φάση του συστήματος που εξετάζεται είναι ο έλεγχος των κριτηρίων διοίκησης. Οι προμηθευτές που έχουν τελικά επιλεγεί υποστηρίζονται και βοηθούνται για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Μόλις περάσει αυτός ο χρόνος, ο κατασκευαστής πρέπει να αξιολογεί τον προμηθευτή του για να ελέγξει κατά πόσο έχει φτάσει το επιθυμητό επίπεδο του ιδανικού προμηθευτή με βάση πάντα τα κριτήρια διοίκησης που έχουν τεθεί. Εάν το επιθυμητό επίπεδο έχει επιτευχθεί τότε οι κατασκευαστές αναπτύσσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον προμηθευτή που έχουν επιλέξει. Στην αντίθετη περίπτωση είτε θα περιορίσουν τις συναλλαγές τους με αυτόν τον προμηθευτή είτε θα αναζητήσουν κάποιον καινούριο.

5.6 Στρατηγικές αντιμετώπισης αντιλαμβανόμενου κινδύνου

Η επιλογή του προμηθευτή από τους υπεύθυνους αγορών των επιχειρήσεων, δεν στηρίζεται μόνο σε ορθολογικά αλλά και σε συναισθηματικά κριτήρια, όπως έχει ήδη αναφερθεί. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ένα από αυτά, ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος.

Κάθε αγοραστική απόφαση χαρακτηρίζεται από μία μεγάλη δόση ρίσκου, η οποία μπορεί να οφείλεται στην υψηλή αβεβαιότητα ή στις πιθανές επιπτώσεις για τον αγοραστή. Το ρίσκο το οποίο αντιλαμβάνεται ο βιομηχανικός αγοραστής μπορεί

να μειωθεί αν υιοθετήσει κάποια στρατηγική αντιμετώπισης. Οι στρατηγικές αυτές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες και είναι η μείωση της αβεβαιότητας (reduce uncertainty), η ανάληψη του κινδύνου υπό προϋποθέσεις (play the odds) και η διασπορά του κινδύνου (spread the risk).

Η μείωση της αβεβαιότητας αποτελεί μία από τις πιο συνηθισμένες στρατηγικές αντιμετώπισης του αντιλαμβανόμενου κινδύνου. Ένας από τους πιο συνηθισμένους τρόπους είναι η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού πληροφοριών γύρω από τους επικείμενους προμηθευτές (Sweeny, Mathews and Wilson 1973). Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να συγκεντρωθούν από τους υπεύθυνους αγορών άλλων επιχειρήσεων ή με επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή. Η μέθοδος αυτή οδηγεί ουσιαστικά σε αναδιαμόρφωση του ρίσκου, καθώς όταν ο υπεύθυνος αγορών καταλήξει σε κάποιες εναλλακτικές λύσεις, η αβεβαιότητα σε κάποιο βαθμό εξακολουθεί να υπάρχει, αλλά τουλάχιστον καθορίζεται πληρέστερα.

Η δεύτερη τεχνική που χρησιμοποιείται πολύ συχνά, είναι η ανάληψη του κινδύνου υπό προϋποθέσεις. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι συνήθως οι υπεύθυνοι αγορών προσπαθούν να αποφεύγουν όλες εκείνες τις καταστάσεις οι οποίες έχουν μεγάλη αβεβαιότητα. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εκείνες όπου τα στελέχη δέχονται να αναλάβουν κάποιο ρίσκο, κάτω όμως από ορισμένες προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν κάποιον πολύπλοκο μαθηματικό και στατιστικό υπολογισμό, ο οποίος να καταλήγει σε κάποιον προμηθευτή με το λιγότερο κίνδυνο ή να ψάχνει μόνο για τους πιο γνωστούς και σημαντικούς προμηθευτές ή στο συμβόλαιο συνεργασίας να περιλαμβάνονται κάποιες ρήτρες για την περίπτωση που δεν τηρηθούν όσα έχουν συμφωνηθεί.

Η τρίτη στρατηγική που ακολουθείται σε αρκετές περιπτώσεις είναι η **διασπορά του κινδύνου**. Η στρατηγική αυτή επιτρέπει στον αγοραστή να μειώσει τις συνέπειες από την επιλογή ενός λάθους προμηθευτή με τη χρήση πολλαπλών πηγών προμήθειας ή με το μοίρασμα της παραγγελίας. Με τον τρόπο αυτό ο υπεύθυνος αγορών διαμοιράζει το ρίσκο που έχει στην επιλογή του προμηθευτή σε πολλά κομμάτια, ώστε να το περιορίσει. Ανάλογα με τι ποσοστό της παραγγελίας δίνει στον προμηθευτή που φαίνεται να έχει το μεγαλύτερο ρίσκο, γίνεται αντιληπτό και πόσο κίνδυνο είναι διατεθειμένος να αποδεχτεί.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στηρίχθηκε στη μελέτη σεναρίων τα οποία παρουσιάστηκαν σε 271 βιομηχανικούς αγοραστές πάνω σε μία υποθετική τροποποιημένη επαναγορά. Στο σενάριο δύο προμηθευτές προσπαθούσαν να κλείσουν ετήσιο συμβόλαιο με τον αγοραστή. Ο ένας προμηθευτής δίνει μία εγγυημένη προσφορά, ενώ ο ανταγωνιστής του έχει 50% πιθανότητες να δίνει μία καλύτερη προσφορά ως προς το κριτήριο που ερωτάται, το οποίο μπορεί να είναι η τιμή, η ποιότητα ή οι προσφερόμενες υπηρεσίες. Επιπλέον στο κάθε σενάριο, υπήρχε και κάποιος καθορισμένος στόχος. Η εγγυημένη προσφορά ήταν λίγο πάνω από το στόχο, ενώ η ανταγωνιστική είχε 50% πιθανότητες να ξεπερνάει το στόχο από λίγο έως πάρα πολύ.

Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι οι υπεύθυνοι αγορών δίνουν μεγάλη σημασία στην ανάγκη για βεβαιότητα και ότι μένουν πιστοί στις πηγές τους. Επιπλέον, η υιοθέτηση κάποιας στρατηγικής περιορισμού του κινδύνου εξαρτάται από το ποιος είναι ο παράγοντας που παίζει μεγαλύτερο ρόλο στην επιλογή του προμηθευτή. Ακόμη, οι προσωπικές εκτιμήσεις του αγοραστή για τη συγκεκριμένη αγοραστική κατάσταση παίζουν ιδιαίτερο ρόλο.

Ενδιαφέροντα στοιχεία παρουσιάζει και η έρευνα που έγινε από τους Hawes και Barnhouse πάνω στο αντιλαμβανόμενο κίνδυνο τον οποίο βιώνουν οι υπεύθυνοι αγορών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ερωτηματολογίων σε υπεύθυνους αγορών επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών. Από τα συνολικά 298 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν τα 143 και μία ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων έδειξε ότι συμμετείχε ένα ευρύ φάσμα στελεχών του τμήματος αγορών, γεγονός που αύξανε την πεποίθηση για τη γενικότητα των τελικών συμπερασμάτων.

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να έχουν ως βάση μία συγκεκριμένη αγοραστική κατάσταση ώστε να μπορούν να απαντήσουν με μεγαλύτερη ευκολία στις ερωτήσεις. Η αγοραστική κατάσταση ήταν μία κλασική περίπτωση τροποποιημένης επαναγοράς. Επιλέχθηκε η τροποποιημένη επαναγορά γιατί προσφέρει τον καλύτερο συνδυασμό ρίσκου και αυτονομίας του αγοραστή. Άλλωστε αυτή η αγοραστική κατάσταση κάνει τα στελέχη αγορών να βιώσουν τα υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενου κινδύνου.

Το πρώτο ζητούμενο της έρευνας ήταν να καθορίσουν οι ερωτώμενοι τη βεβαιότητα για μία σειρά από αρνητικές προσωπικές συνέπειες στην περίπτωση λανθασμένης επιλογής προμηθευτή. Η βαθμολόγηση έγινε με τη χρήση μίας κλίμακας τριών βαθμών (1= καθόλου σίγουρο, 3= πολύ σίγουρο). Στη συνέχεια για κάθε μία από τις παραπάνω αρνητικές συνέπειες οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν πόσο σοβαρές τις θεωρούσαν. Χρησιμοποιήθηκε πάλι κλίμακα τριών βαθμών (1= ενοχλητικό αλλά όχι σοβαρό, 3= πολύ σοβαρό).

Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος μετρήθηκε με βάση το αποτέλεσμα του πολλαπλασιασμού των δύο προηγούμενων ερωτήσεων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις το μεγαλύτερο πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι αγορών από τη λανθασμένη επιλογή προμηθευτή είναι ότι θα νοιώσουν προσωπικά

δυσανεστημένοι. Το γεγονός αυτό δείχνει πόσο πολύ εμπλέκεται το εγώ στις αποφάσεις για αγορές. Το δεύτερο πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν είναι ότι θα διαταραχθούν οι σχέσεις τους με τους χρήστες του αγορασθέντος προϊόντος. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό στρες στην εργασία και εσωτερικές πολιτικές τριβές στην επιχείρηση.

Στη συνέχεια ακολουθούν η μείωση του κύρους του αγοραστικού τμήματος, ο φόβος ότι η επόμενη αξιολόγηση δεν θα είναι θετική, η μείωση των πιθανοτήτων για προαγωγή, ο φόβος για μειωμένη αύξηση αποδοχών, η μείωση του κύρους ανάμεσα στους συναδέλφους, ο φόβος μήπως χάσει τη δουλειά του και τέλος ότι θα μειωθεί η δημοτικότητα του. Έχει ενδιαφέρον ότι οι υπεύθυνοι αγορών δίνουν σχετικά μικρή σημασία στην πιθανότητα να χάσουν τη δουλειά τους, κατατάσσοντας την στην προτελευταία θέση. Επίσης, ενώ θεωρούν ως σημαντικότερη συνέπεια την προσωπική τους δυσανεσκεια, τοποθετούν στην τελευταία θέση σημαντικότητας τη μείωση της δημοτικότητας τους.

Το δεύτερο πράγμα το οποίο ζητήθηκε από τους ερωτώμενους ήταν να βαθμολογήσουν εννέα διαφορετικές τακτικές αντιμετώπισης του αντιλαμβανόμενου κινδύνου, οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή ενός προμηθευτή στην περίπτωση μίας τροποποιημένης επαναγοράς. Η σημαντικότητα της κάθε τακτικής μετρήθηκε με τη χρήση μίας πενταβάθμιας κλίμακας όπου το 1 σήμαινε καθόλου σημαντική τακτική και το 5 πάρα πολύ σημαντική.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σημαντικότερη στρατηγική για την αντιμετώπιση του αντιλαμβανόμενου κινδύνου είναι η επίσκεψη στην επιχείρηση του προμηθευτή και ο έλεγχος των δυνατοτήτων του. Παρόλο που μία τέτοια τακτική απαιτεί αρκετό χρόνο και χρήμα θεωρείται η σημαντικότερη όλων με έναν μέσο όρο στις απαντήσεις κοντά στο 4,5 το οποίο είναι πραγματικά πολύ υψηλό.

Στις δύο επόμενες θέσεις ακολουθούν με μικρή απόσταση μεταξύ τους η συγκέντρωση πληροφοριών από τους πελάτες του προμηθευτή και η χρήση πολλών πηγών προμηθειών. Με τις τακτικές αυτές καταρχήν διαπιστώνει κανείς πως ανταποκρίνεται ο υποψήφιος προμηθευτής στις σχέσεις του με τους πελάτες του και δεύτερον πως μπορεί να μοιράσει τον κίνδυνο. Στις επόμενες θέσεις ακολουθούν η χρήση κάποιας τιμωρίας αν δεν τηρηθούν τα συμβόλαια, η λήψη συμβουλών από συναδέλφους, η χρησιμοποίηση προμηθευτών με τους οποίους η επιχείρηση έχει συνεργαστεί ξανά, η εξασφάλιση της σύμφωνης γνώμης από την ανώτατη διοίκηση, ο περιορισμός μόνο σε πολύ γνωστούς προμηθευτές και τέλος η εξασφάλιση της σύμφωνης γνώμης από όλους στο τμήμα αγορών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ

ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Στόχοι έρευνας

Η έρευνα έχει ως στόχο τον προσδιορισμό της αγοραστικής συμπεριφοράς των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, επιχειρείται η εξερεύνηση των συνθηκών και των παραγόντων, που επηρεάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια της αγοραστικής διαδικασίας, όπως αυτά διαμορφώνονται στη βάση δύο διαστάσεων, του τύπου της προμήθειας και του τύπου της αγοραστικής κατάστασης.

Οι τύποι προμήθειας που αποτελούν αντικείμενο μελέτης είναι:

- Ø Πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας
- Ø Μέρη του τελικού προϊόντος
- Ø Αναλώσιμα, βοηθητικά υλικά και ανταλλακτικά
- Ø Κεφαλαιουχικός εξοπλισμός και κτίρια

Ενώ οι τύποι της αγοραστικής κατάστασης περιγράφονται ως εξής:

- ✓ Νέο έργο
- ✓ Τροποποίηση παλαιότερης αγοράς
- ✓ Επαναγορά (αγορά ρουτίνας)

Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων ορίζει συγκεκριμένες αγοραστικές καταστάσεις, των οποίων την επίδραση στην αγοραστική συμπεριφορά επιδιώκουμε να ερευνήσουμε. Για την πληρέστερη παρουσίαση του θέματος, έχουμε εντοπίσει τους ακόλουθους τομείς ενδιαφέροντος σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά:

- ü Αγοραστική Διαδικασία, που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για την προμήθεια ενός υλικού

- Αγοραστική Απόφαση, που ορίζει τα άτομα που εμπλέκονται στην παραπάνω διαδικασία
- Πηγές Πληροφόρησης για την επιλογή προμηθευτή
- Κριτήρια επιλογής προμηθευτή
- Electronic Procurement, που εξετάζει ένα πρόσφατα εμφανιζόμενο σύστημα αγοράς προμηθειών

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με τη μελέτη των κριτηρίων επιλογής προμηθευτή. Θα γίνει μια προσπάθεια να διαπιστωθεί πως επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων μια σειρά από παράγοντες. Συγκεντρώθηκαν στοιχεία πάνω στο πως αξιολογούνται μια σειρά κριτηρίων, τα οποία αναφέρονται ευρέως στη βιβλιογραφία, από τους υπεύθυνους αγορών. Επιπλέον, συλλέχθηκαν στοιχεία για το πόσο πρέπει να μεταβληθεί η τιμή που προσφέρει ένας προμηθευτής, ώστε να αλλάξει προμηθευτή μια επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθεί κανείς να διαπιστώσει κατά πόσο οι επιχειρήσεις παραμένουν πιστές στους προμηθευτές τους. Τέλος συγκεντρώθηκαν στοιχεία πάνω στις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ώστε να περιορίσουν τον κίνδυνο επιλογής κάποιου αναξιόπιστου προμηθευτή.

6.2 Μεθοδολογία Έρευνας

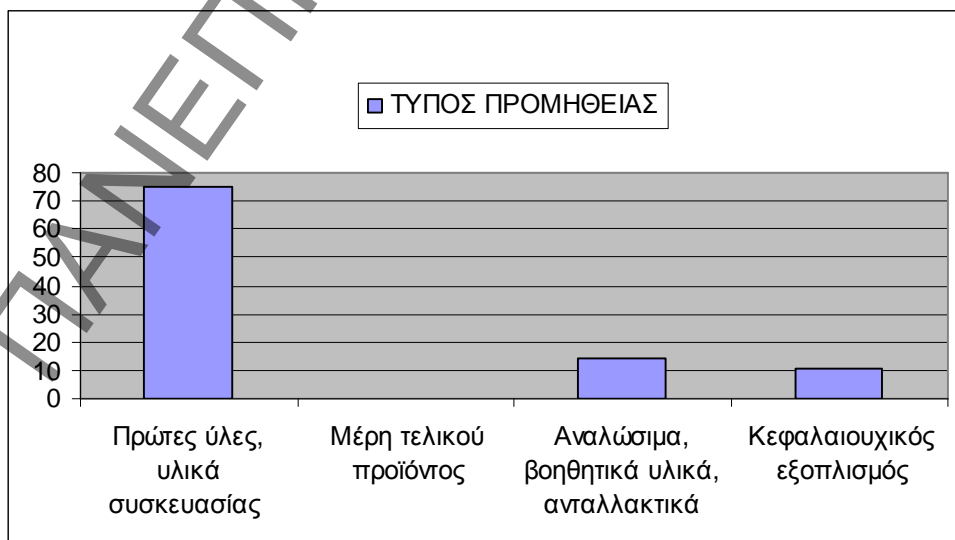
Η επιλογή του δείγματος έγινε από τον οδηγό ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων του καταλόγου ICAP και της ιστοσελίδας www.statbank.gr. Συνολικά προσεγγίστηκαν 80 επιχειρήσεις και συγκεντρώθηκαν τελικά 28 ερωτηματολόγια που ορίζουν το δείγμα της έρευνας. Η κατασκευή ενός άρτια δομημένου ερωτηματολογίου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για τη συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων. Σε πρώτη φάση μελετήθηκε η διεθνής βιβλιογραφία και αρθρογραφία και στη συνέχεια δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο. Λαμβάνοντας υπόψη τις

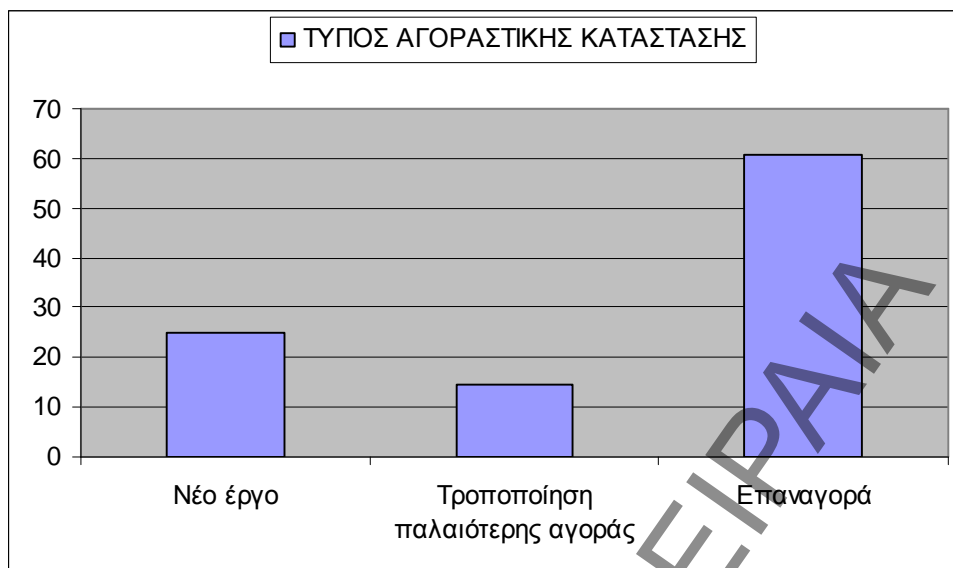
παρατηρήσεις του κυρίου Σωκράτη Μοσχούρη και του κυρίου Σωτήριου Κόνταρη, έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις και καταλήξαμε στην τελική μορφή. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS.

Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου θα γίνει μια περιγραφή των μεταβλητών που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο και θα αναλυθούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

6.3 Γενική περιγραφή των μεταβλητών

Οι δύο πιο σημαντικές από τις ανεξάρτητες μεταβλητές είναι φυσικά ο τύπος της προμήθειας και ο τύπος της αγοραστικής κατάστασης. Με βάση αυτά τα δύο στοιχεία έγινε η συλλογή όλων των δεδομένων. Στους πίνακες που ακολουθούν μπορεί κανείς να δει με πόσες περιπτώσεις ανά τύπο προμήθειας και πόσες ανά τύπο αγοραστικής κατάστασης ασχολήθηκε αυτή η έρευνα.

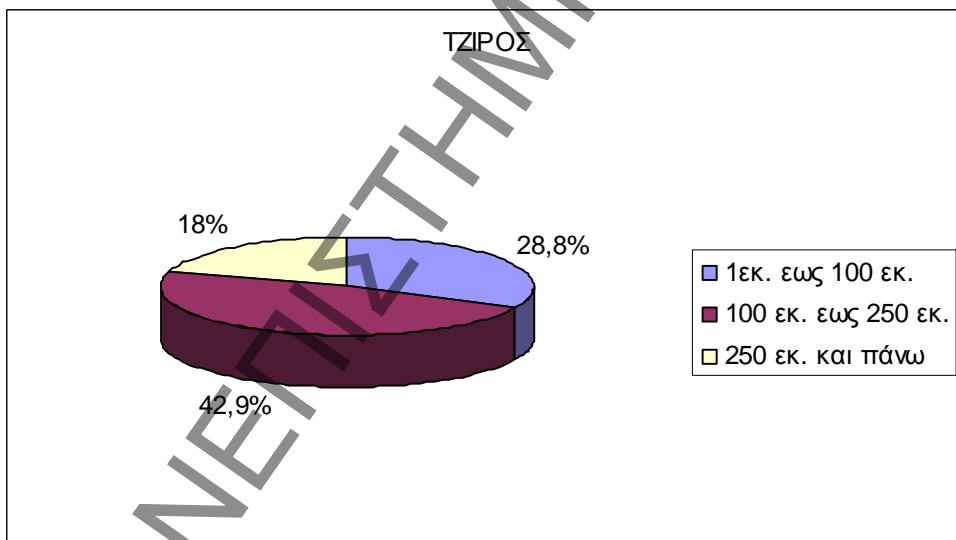
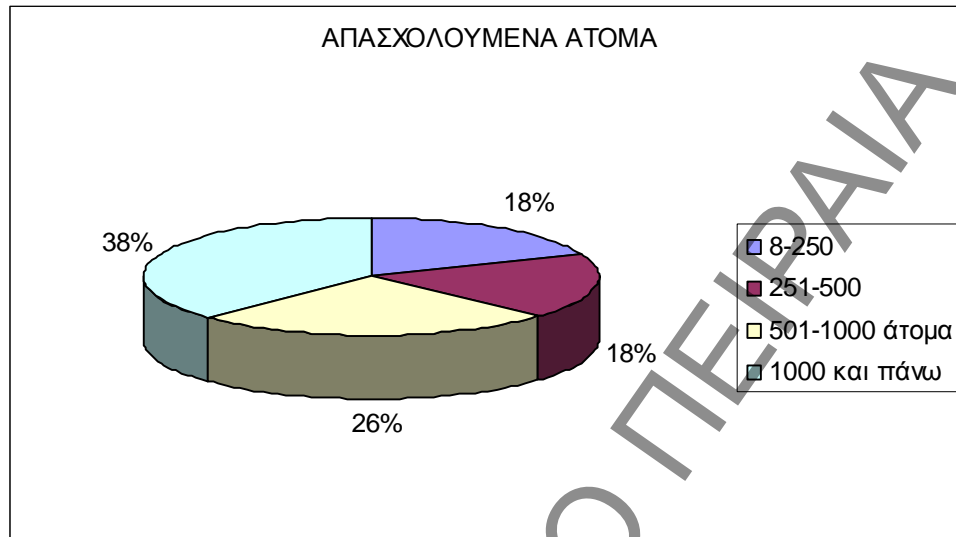




Οι πίνακες δείχνουν ότι οι περισσότερες περιπτώσεις που μελετήθηκαν ήταν αγορές ρουτίνας πρώτων υλών. Από το τύπο προμήθειας οι πρώτες ύλες έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο που έφθασε στο 75% και από τον τύπο της αγοραστικής κατάστασης οι επιχειρήσεις προτίμησαν να μας μιλήσουν σε ποσοστό 60,7% για μια επαναλαμβανόμενη γι' αυτούς αγορά.

Προτού αρχίσει η αναλυτική περιγραφή των απαντήσεων αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις το 39,3% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν ήταν μέλη πολυεθνικής εταιρείας. Το μέγεθος των επιχειρήσεων μετρήθηκε με δύο τρόπους. Το πρώτο στοιχείο είναι ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων και το δεύτερο είναι ο τζίρος τους κατά το προηγούμενο οικονομικό έτος. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα δύο επόμενα γραφήματα. Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι τα ποσοστά δεν αγγίζουν το 100% και αυτό διότι πολλές επιχειρήσεις δεν απάντησαν σε θέματα που αφορούσαν ιδίως στο τζίρο αλλά και στα άτομα. Όπως φαίνεται και από το γράφημα οι μισές και παραπάνω περίπου επιχειρήσεις απασχολούν πάνω από 500 άτομα, κάτι που σημαίνει ότι πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό αν παρατηρήσει

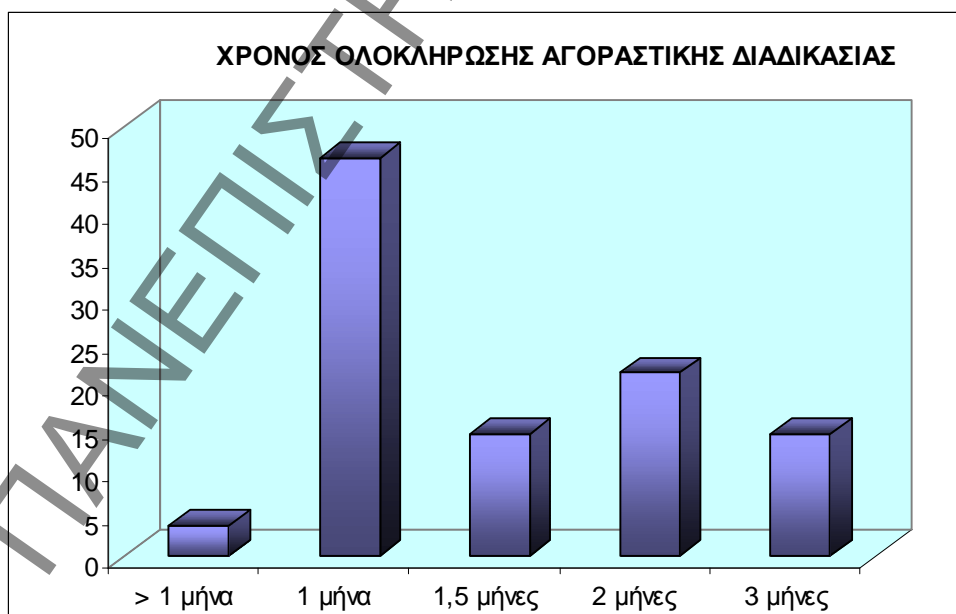
κανείς τους τζίρους των επιχειρήσεων. Σχεδόν το 50% έχουν κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα 100 εκ. ευρώ.



Όσον αφορά στις ερωτήσεις που κάναμε για το ποιο είναι το ποσοστό του κόστους των προμηθειών ως προς τις πωλήσεις και σε τι ποσοστό εισάγουν προμήθειες από το εξωτερικό φάνηκε να μην θέλουν να απαντήσουν. Ενδεικτικά από τις απαντήσεις που λάβαμε αναφέρω πως μόλις το 28% έχουν κόστος προμηθειών μικρότερο του 50% των πωλήσεών τους. Ενώ το 80% των επιχειρήσεων δήλωσε πως το

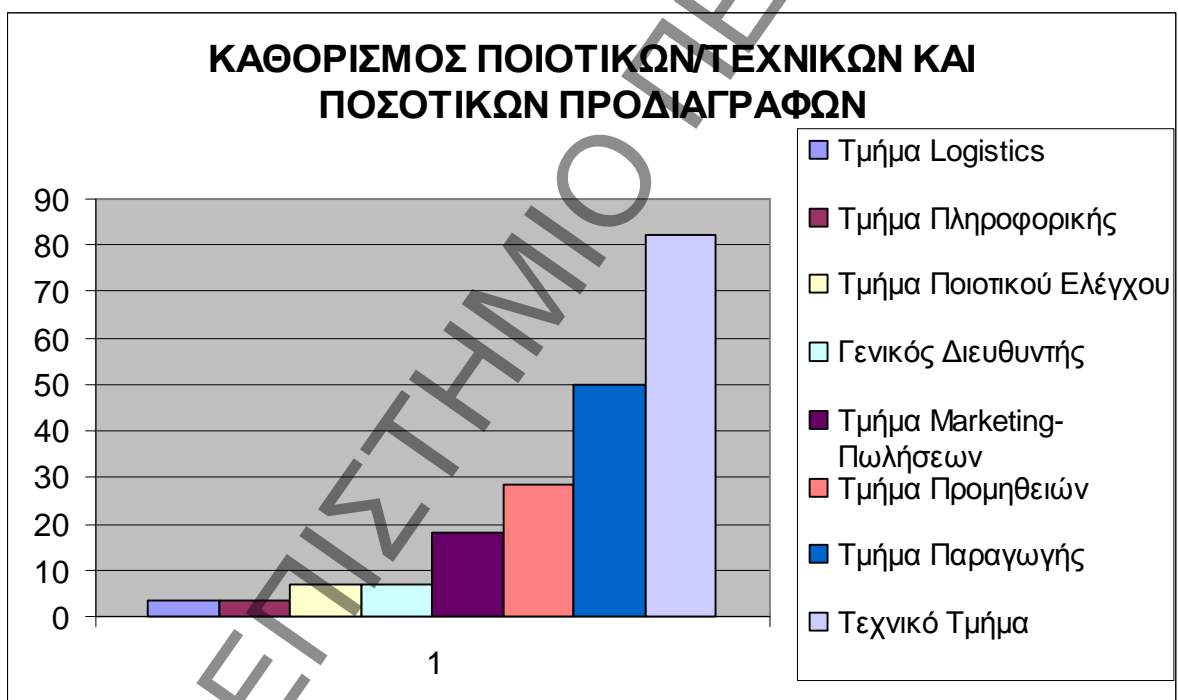
ποσοστό των προμηθειών τους από το εξωτερικό συχνά ξεπερνά το 50% του συνόλου των προμηθειών τους.

Στις ερωτήσεις που αφορούν στις ενέργειες που απαιτούνται για μια προμήθεια οι ερωτώμενοι απάντησαν με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Για τους περισσότερους η ολοκλήρωση της προμήθειας απαιτούσε λίγους μόνο μήνες. Φαίνεται πολύ λογικό κάτι τέτοιο ιδίως αν συνδυάσει κανείς το γεγονός ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα μας απαντούσαν για μια επαναλαμβανόμενη γι' αυτούς αγορά, μέρος δηλαδή της παραγωγικής τους διαδικασίας. Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις το 50% των επιχειρήσεων χρειάζονται 1 μήνα από την αναγνώριση της ανάγκης έως την παραλαβή και χρήση της προμήθειας. Αρκετά υψηλό είναι και το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρειάζονται το διπλάσιο χρόνο, δηλαδή 2 μήνες. Παρόλα αυτά όμως για καμία από τις επιχειρήσεις ο χρονικός αυτός ορίζοντας δεν ξεπερνούσε τους 3 μήνες.



Στον καθορισμό των βασικότερων παραμέτρων που προσδιορίζουν την προμήθεια την υψηλότερη θέση κατέχει το τεχνικό τμήμα (τμήμα μελετών). Όπως

φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα, το σημαντικότερο ρόλο σε αυτό το στάδιο της αγοραστικής κατάστασης παίζει το τεχνικό τμήμα. Σχεδόν για όλες τις επιχειρήσεις είναι το τμήμα που καθορίζει τις βασικές προδιαγραφές της προμήθειας. Ακολουθεί η παραγωγή και το τμήμα προμηθειών, ενώ όλα τα υπόλοιπα τμήματα ακολουθούν με μικρά ποσοστά. Στο σημείο αυτό αξιωματικώς σημειωθεί, πως καμία επιχείρηση δεν ανέφερε στις απαντήσεις της στο ερωτηματολόγιο την οικονομική της διεύθυνση ως τμήμα που να εμπλέκεται στον καθορισμό των προδιαγραφών



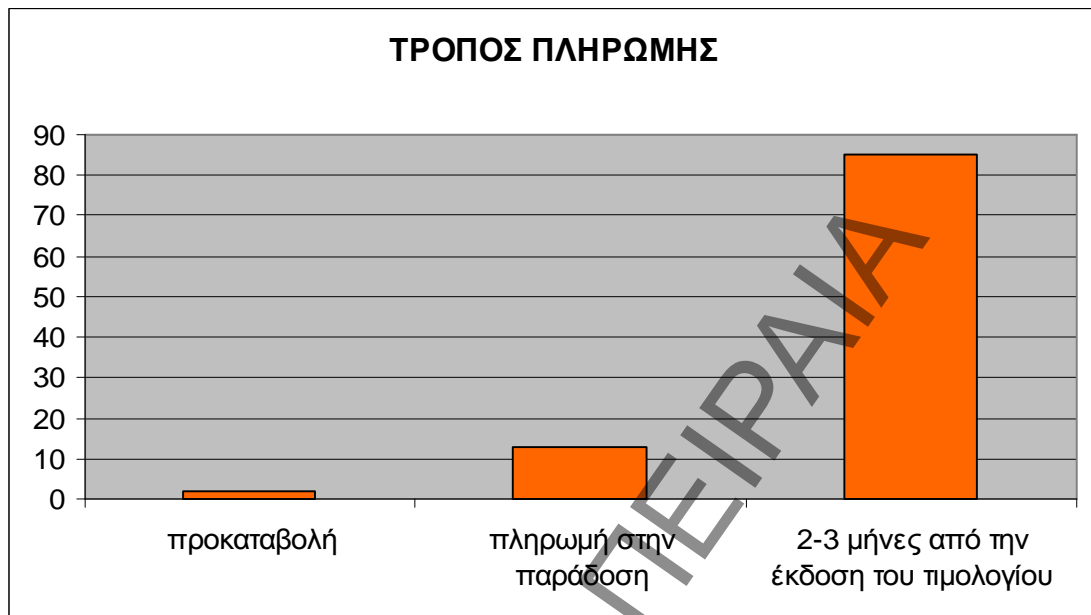
Όσον αφορά στον αριθμό των υποψηφίων προμηθευτών για τη συγκεκριμένη προμήθεια φαίνεται ξεκάθαρα, ότι ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για μια συνηθισμένη αγορά ή για κάτι ιδιαίτερα εξειδικευμένο ή ενδεχομένως και καινοτόμο, ο αριθμός των υπό διαπραγμάτευση προμηθευτών είναι πάντοτε πολύ μικρός. Σχεδόν το 80% των επιχειρήσεων είχαν μέγιστο αριθμό προμηθευτών τους 3-4 και ελάχιστο τον ένα. Η απάντηση αυτή των επιχειρήσεων γίνεται ακόμη πιο κατανοητή στην πορεία, που

θα αναλυθεί πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπική επαφή και γνωριμία με τον εκάστοτε προμηθευτή, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο μακροχρόνιες συνεργασίες.

Στην ερώτηση που αφορά στους λόγους αυτής της προμήθειας, η απάντηση του κάθε ερωτώμενου είχε να κάνει με τον τύπο της αγοραστικής κατάστασης για τον οποίο, είχε εξαρχής επιλέξει να απαντήσει. Άρα όσοι επέλεξαν να μας απαντήσουν για μια επαναγορά, αυτή αφορούσε είτε κάποιο πρόβλημα που παρουσιάστηκε στην παραγωγή, είτε ήταν απλά μια αγορά βάση του προκαθορισμένου προγράμματος παραγωγής. Αντίθετα οι νέες απαιτήσεις των πελατών ή η διαφοροποίηση της παραγωγικής διαδικασίας αποτέλεσαν λόγους μόνο για αυτούς που επέλεξαν να μας απαντήσουν βάση μιας νέας αγοράς ή κάποιας τροποποίησης.



Ο τρόπος πληρωμής των επιχειρήσεων δείχνει να είναι κοινή πολιτική όλων. Το σύνολο των επιχειρήσεων προτιμά να πληρώνει τους προμηθευτές 2-3 μήνες μετά την έκδοση του τιμολογίου. Τα ποσοστά είναι συντριπτικά. Σχεδόν το 80% δεν δίνει καμία προκαταβολή, ενώ ένα ποσοστό γύρω στο 10 με 15% προτιμούν να δίνουν ένα μικρό ποσοστό (γύρω στο 10%) κατά την παράδοση. Όλα τα παραπάνω βέβαια αποδεικνύουν ξεκάθαρα την έλλειψη ρευστότητας στην ελληνική αγορά.



Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στο κομμάτι της αγοραστικής απόφασης. Όπως πρωταρχικό ρόλο στον καθορισμό των ποσοτικών, τεχνικών και ποιοτικών προδιαγραφών διαδραματίζει το τεχνικό τμήμα των επιχειρήσεων, έτσι και στην αναγνώριση αυτής της ανάγκης είναι το άμεσα εμπλεκόμενο τμήμα. Στους ακόλουθους πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, όσον αφορά στους συμμετέχοντες σε κάθε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας.

	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΑΓΟΡΑΣΤΕΙ	ΕΡΕΥΝΑ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	14,30%	7,10%	7,10%
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	25%	17,90%	96,40%
ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	53,60%	78,60%	17,90%
ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	21,40%	3,60%	-
ΑΛΛΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧ.	39,30%	25%	10,70%
ΑΛΛΟΙ ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧ.	-	-	-
ΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ	3,60%	3,60%	7,10%

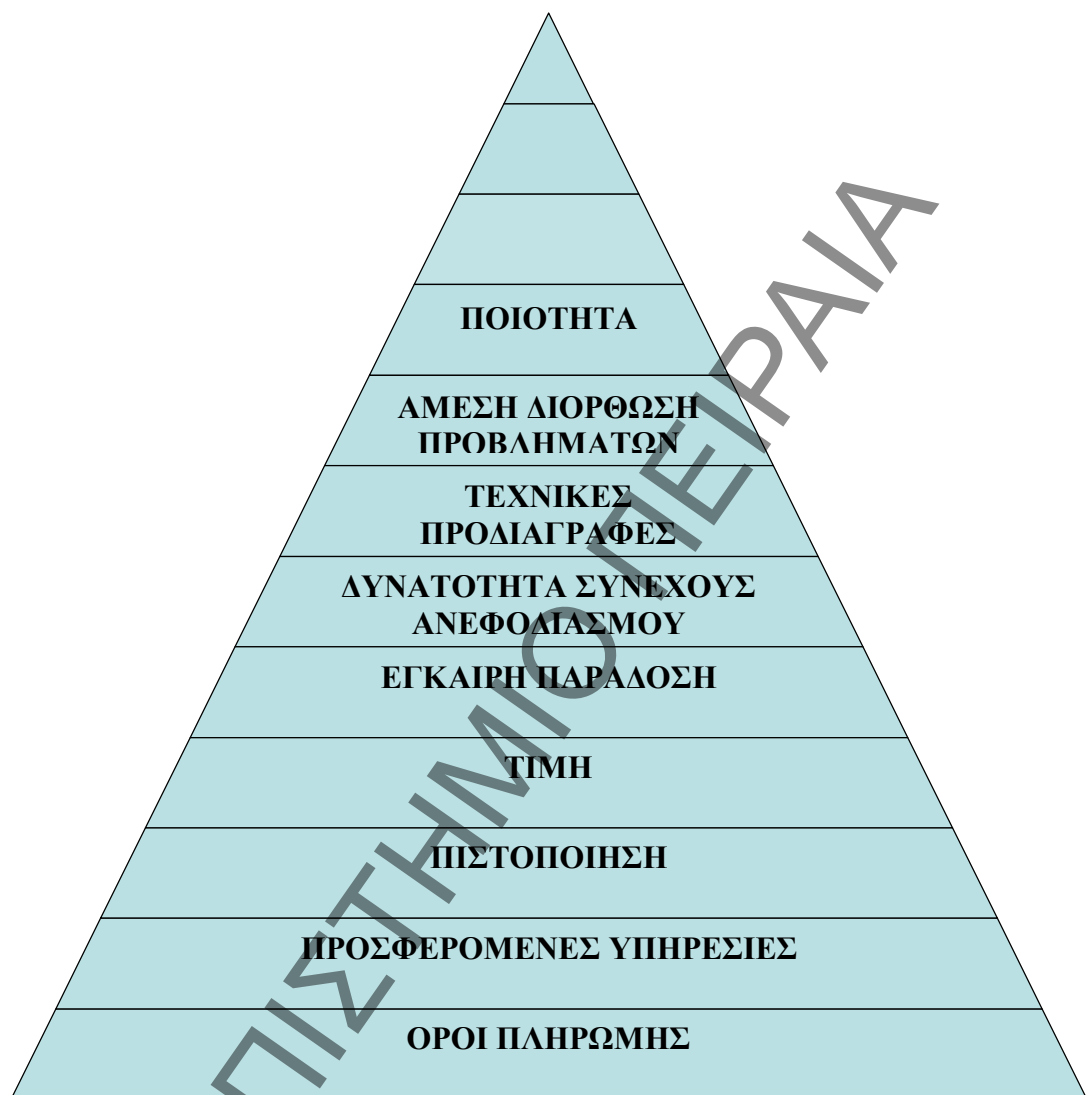
	ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΑΝΑΓΟΡΑΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	25%	39,30%	10,70%
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	85,70%	75%	60,70%
ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	10,70%	3,60%	42,90%
ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	-	-	7,10%
ΑΛΛΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧ.	10,70%	7,10%	21,40%
ΑΛΛΟΙ ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧ.	-	-	-
ΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ	7,10%	3,60%	3,60%

Στους παραπάνω πίνακες μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι στην αγοραστική απόφαση συμμετέχουν πολλοί ανάλογα με τη θέση και τα καθήκοντά τους. Το τμήμα όμως που συμμετέχει σχεδόν εξ ολοκλήρου σε όλες τις φάσεις της αγοραστικής διαδικασίας είναι το τμήμα προμηθειών. Ιδιαίτερα στην έρευνα πηγών προμήθειας το

96,4% των ερωτωμένων συμφώνησε, πως το τμήμα προμηθειών είναι το καταλληλότερο για αυτή τη διαδικασία.

Το επόμενο στάδιο της έρευνας περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τις πηγές πληροφόρησης που είχαν οι επιχειρήσεις για τη συγκεκριμένη προμήθεια. Οι πωλητές θεωρούνται από όλες τις επιχειρήσεις σημαντική πηγή. Έχουν τη δυνατότητα να συναντούν αρκετό κόσμο, λόγω της δουλειάς τους και να ανταλλάσουν πληροφορίες. Ακόμη μια σημαντική πηγή πληροφόρησης θεωρούνται οι εμπορικές εκθέσεις, στις οποίες η κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να έρθει σε επαφή με υποψήφιους προμηθευτές και να ενημερωθεί γύρω από τις διάφορες τεχνολογικές προόδους που σημειώνονται. Σε ανάλογη θέση βρίσκονται οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι και οι μπροσούρες των προμηθευτών. Δίνουν τη δυνατότητα μιας γρήγορης και άμεσης πληροφόρησης στην επιχείρηση, όπως επίσης και τα αντίστοιχα τεχνικά περιοδικά. Αντιθέτως, σύμφωνα με τις απαντήσεις των περισσότερων επιχειρήσεων, δε φαίνεται να προτιμούν ιδιαίτερα τα σεμινάρια και τις επιστημονικές δημοσιεύσεις. Σε ποσοστό όμως 71% ιδιαίτερα υψηλό, στις εκθέσεις και στα ντοκουμέντα του τμήματος προμηθειών ανατρέχουν πολύ συχνά, ώστε να αντλήσουν τις πληροφορίες που αναζητούν.

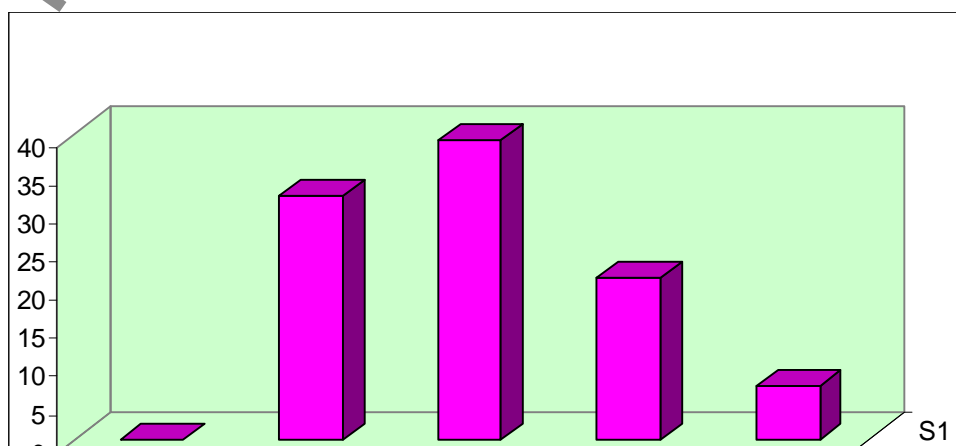
Μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές που μετρήθηκε είναι αυτή των κριτηρίων επιλογής προμηθευτή. Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν 18 κριτήρια με τη χρήση μιας πενταβάθμιας κλίμακας, όπου με 1 βαθμολογήθηκε το κάθε κριτήριο στην περίπτωση που δεν ήταν καθόλου σημαντικό και με 5 στην περίπτωση που ήταν πάρα πολύ σημαντικό. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια εικόνα της σημαντικότητας όλων των κριτηρίων. Εδώ υπάρχει μια γενική προσέγγιση πάνω στο πως αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τα κριτήρια αυτά.



Μια προσεκτική μελέτη μπορεί να δώσει μια εικόνα του τι ακριβώς ψάχνουν οι υπεύθυνοι προμηθειών από τους προμηθευτές τους. Το σημαντικότερο όλων είναι η **ποιότητα** του προϊόντος, η οποία βαθμολογήθηκε με ποσοστό 96,4%, το οποίο σημαίνει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό κριτήριο. Αυτό είναι κάτι αναμενόμενο καθώς όλες οι επιχειρήσεις δίνουν σήμερα περισσότερο από ποτέ μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα.

Ακολουθούν η **άμεση διόρθωση εμφανιζόμενου προβλήματος**, οι **τεχνικές προδιαγραφές**, η **δυνατότητα συνεχούς ανεφοδιασμού** και η **έγκαιρη παράδοση**, ενώ η **τιμή** βρίσκεται μόλις στην έκτη θέση. Αυτό δείχνει ότι δίνεται πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα σε άλλα χαρακτηριστικά του προμηθευτή και του προϊόντος και όχι τόσο στο να αγοραστεί κάτι το οποίο θα είναι φθινό. Επιπλέον υψηλή μπορεί να χαρακτηριστεί η θέση που κατέχει ανάμεσα σε όλα τα κριτήρια και η **πιστοποίηση** προμηθευτή και προϊόντων. Το κριτήριο αυτό φαίνεται να αποκτάει ιδιαίτερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των πιθανών προμηθευτών. Χαρακτηριστικό επίσης είναι το γεγονός ότι σχεδόν όλα τα κριτήρια αξιολογήθηκαν κατά μέσο όρο με βαθμό μεγάλο, το οποίο δείχνει ότι όλα παίζουν σημαντικό ρόλο στην περίπτωση της αξιολόγησης ενός προμηθευτή.

Η επόμενη πολύ σημαντική μεταβλητή που μελετάται είναι το ποσοστό που πρέπει να αλλάξει η προσφερόμενη τιμή ώστε οι επιχειρήσεις να είναι διατεθειμένες να αλλάξουν προμηθευτή. Οι ερωτώμενοι μπορούσαν να επιλέξουν ανάμεσα σε πέντε κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία ήταν η μεταβολή της τιμής σε ποσοστό μικρότερο του 1%, η δεύτερη κατηγορία ήταν η μεταβολή σε ποσοστό από 1% έως 4%, η τρίτη κατηγορία ήταν η μεταβολή από 5% έως 10%, η τέταρτη κατηγορία ήταν η μεταβολή της τιμής πάνω από 10% και η πέμπτη κατηγορία αφορούσε όσους δεν υπήρχε καμία περίπτωση αλλαγής προμηθευτή. Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται πως κατανέμονται οι επιχειρήσεις ανάλογα με την απαιτούμενη μεταβολή της τιμής.



Όπως γίνεται αντιληπτό το 32,1% των υπευθύνων αγορών των επιχειρήσεων θέλουν μία μεταβολή στην τιμή από 1% έως 4%, ενώ το 39,9% θέλουν μία μεταβολή από 5% έως 10% για να αλλάξουν προμηθευτή. Επίσης το 21,4% θα άλλαζε προμηθευτή εάν η μεταβολή στην τιμή ήταν μεγαλύτερη από 10%. Από την άλλη κανείς δεν θα άλλαζε προμηθευτή για μία μεταβολή στην τιμή μικρότερη του 1%, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 7,1% που δεν θα άλλαζαν ποτέ προμηθευτή. Είναι επομένως φανερό ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις θα άλλαζαν προμηθευτή αν πραγματοποιούνταν μία μεγάλη μεταβολή στην τιμή του προϊόντος, παραμένοντας σχετικά πιστοί στους υπάρχοντες προμηθευτές τους.

Το επόμενο θέμα που ερευνήθηκε είναι το κατά πόσο οι επιχειρήσεις ακολουθούν κάποια στρατηγική περιορισμού της επιλογής αναξιόπιστου προμηθευτή. Το αποτέλεσμα φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Το παραπάνω διάγραμμα αποκαλύπτει ότι σε ποσοστό 100% οι υπεύθυνοι αγορών των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν κάποια στρατηγική για να αντιμετωπίσουν περιπτώσεις επιλογής αναξιόπιστου προμηθευτή. Αυτό το γεγονός δείχνει ότι οι επιχειρήσεις, αλλά και οι υπεύθυνοι αγορών, θέλουν να είναι όσο το δυνατόν

περισσότερο καλυμμένοι απέναντι στην πιθανότητα επιλογής ενός αναξιόπιστου προμηθευτή.

Εκτός όμως από το αν μία επιχείρηση ακολουθεί κάποια στρατηγική περιορισμού του κινδύνου επιλογής αναξιόπιστου προμηθευτή, ερευνάται και ποιες στρατηγικές είναι αυτές που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο. Ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε δέκα συνηθισμένες στρατηγικές όσες από αυτές χρησιμοποιεί. Ο ακόλουθος πίνακας δείχνει τα ποσοστά χρησιμοποίησης των διαφόρων στρατηγικών από τις επιχειρήσεις.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Χρησιμοποίησης περισσότερης της μίας πηγής προμηθευτών	92,9%
Συγκέντρωση πληροφοριών για τους προμηθευτές από συναδέλφους	35,7%
Επιλογή προμηθευτών που έχουν προηγούμενη εμπειρία	78,6%
Εξασφάλιση της προτίμησης του προμηθευτή από τη διοίκηση	17,9%
Συγκέντρωση πληροφοριών για τον προμηθευτή από τους πελάτες	32,1%
Επίσκεψη των εγκαταστάσεων του προμηθευτή και εκτίμηση των δυνατοτήτων του	89,3%
Καθορισμός στο συμβόλαιο κάποιας τιμωρίας, εάν δεν τηρηθεί το συμβόλαιο	71,4%

Επιλογή προμηθευτή μόνο μέσα από τους πιο γνωστούς και σημαντικούς	32,1%
Σύμφωνη γνώμη για την επιλογή του προμηθευτή από όλους στο τμήμα αγορών	25,0%
Στοιχεία από βάσεις δεδομένων	3,6%

Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο είναι **η χρήση περισσότερων της μίας πηγών προμηθευτών, η επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή και η επιλογή προμηθευτών με τους οποίους υπάρχει προηγούμενη εμπειρία**. Οι τρεις αυτές στρατηγικές χρησιμοποιούνται πάνω από το 78% των περιπτώσεων των επιχειρήσεων που ακολουθούν κάποια στρατηγική. Η πρώτη στρατηγική εξασφαλίζει την ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων στην περίπτωση που κάποιος προμηθευτής δεν ανταποκριθεί στις απαιτήσεις. Η δεύτερη στρατηγική δίνει τη δυνατότητα της άμεσης εκτίμησης των δυνατοτήτων του προμηθευτή από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης, ενώ με την τρίτη στρατηγική οι υπεύθυνοι αγορών στρέφονται σε αυτούς που τους έχουν ήδη δοκιμάσει και έχουν κρίνει ότι τους ικανοποιούν. Επίσης σημαντικό είναι ότι οι υπεύθυνοι αγορών δεν προσπαθούν να μοιράσουν την ευθύνη στους γύρω τους, καθώς οι στρατηγικές **της σύμφωνης γνώμης όλων στο τμήμα αγορών και της εξασφάλισης της σύμφωνης γνώμης της διοίκησης** δεν χρησιμοποιούνται πολύ και φιγουράρουν στις τελευταίες θέσεις.

Στη συνέχεια μελετήθηκε κατά πόσο οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (ανεξάρτητα από το αν είναι μέλη πολυεθνικής ή όχι), έχουν υιοθετήσει την τεχνολογία στο σύστημα προμηθειών τους. Δυστυχώς τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα απογοητευτικά.

ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Δεν χρησιμοποιείται	50%
Extranets	0
Εσωτερικός on-line κατάλογος εγκεκριμένων προμηθευτών	39,30%
On-line δημοπρασίες-ηλεκτρονικές προσφορές	3,60%
Αυτοματοποιημένα συστήματα πληρωμών	14,30%
E-marketplace	3,60%

Το 50% των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιούν κανένα ηλεκτρονικό σύστημα προμηθειών, παρόλο που τα αποτελέσματα των απαντήσεών τους φανερώνουν πως τα θεωρούν πολύ σημαντικούς παράγοντες για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας προμήθειας. Σχεδόν το 60% των υπευθύνων πιστεύουν ότι με τη χρήση ενός τέτοιου συστήματος θα μπορούσε να μειωθεί ο συνολικός χρόνος προμήθειας και θα μπορούσαν να ελεγχθούν καλύτερα οι δαπάνες των υπαλλήλων για προμήθειες. Το πιο πιθανό εμπόδιο υιοθέτησης ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών κατά την άποψη των υπευθύνων αγορών είναι η δυσκολία στην εκπαίδευση και προσαρμογή του προσωπικού, καθώς και ο μη επαρκής αριθμός προμηθευτών που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά. Το θετικό στοιχείο αυτής της έρευνας είναι ότι δεν θεωρούν οι περισσότεροι πως τα ηλεκτρονικά συστήματα προμηθειών δεν παρέχουν ασφάλεια στις συναλλαγές και πληρωμές, αλλά δυστυχώς πολλοί είναι ακόμα όσοι πιστεύουν πως δεν παρέχουν ασφάλεια δεδομένων και γι' αυτό δεν τα προτιμούν. Αναφορικά με το μέλλον των προμηθειών σχεδόν το 50% των ερωτωμένων συμφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι, το internet θα εξελιχθεί σε βασικό εργαλείο προμήθειας, χωρίς όμως να αλλάξει ριζικά τον παραδοσιακό τρόπο προμήθειας, αφού πολλές διαδικασίες όπως οι

μεταφορές, οι καθυστερήσεις, οι πληρωμές θα εξαρτώνται πάντα από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αντιθέτως οι περισσότεροι διαφωνούν με την άποψη πως το e-procurement θα δημιουργήσει ένα είδος αγοράς που θα πλησιάσει τον τέλειο ανταγωνισμό και όλοι θα έχουν πλήρη πληροφόρηση και θα ανταγωνίζονται με βάση την τιμή. Ταυτόχρονα δεν ασπάζονται την άποψη ορισμένων, που θεωρούν τις ηλεκτρονικές προμήθειες ως το έναυσμα για δέσιμο των αγοραστών με ένα μικρό αριθμό προμηθευτών και ταυτόχρονα την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το προηγούμενο κεφάλαιο περιείχε όλες τις αναλύσεις που ήταν δυνατόν να γίνουν με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα. Έγινε αναφορά σε όλα εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις σε ότι έχουν να κάνουν με τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών, την απαιτούμενη μεταβολή στην προσφερόμενη τιμή για να αλλάξουν προμηθευτή και τις στρατηγικές που ακολουθούν για να περιορίσουν τον κίνδυνο μίας λανθασμένης επιλογής.

Το παρόν κεφάλαιο έχει ως στόχο να καταγράψει όλα τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από τις αναλύσεις που προηγήθηκαν, ώστε να τα συγκεντρώσει όλα συνοπτικά. Επιπλέον στόχος είναι να γίνουν κάποιες προτάσεις σε όλους όσους ασχολούνται με τα θέματα των προμηθειών, τόσο εντός των επιχειρήσεων, όσο και για τους προμηθευτές τους.

7.1 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Το κυριότερο τμήμα αυτής της εργασίας αποτελούν τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών. Έγινε μία προσπάθεια να διαπιστωθεί σε τι βαθμό αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα μιας σειράς κριτηρίων οι ελληνικές επιχειρήσεις. Τα κριτήρια αυτά προέκυψαν ύστερα από μια εκτεταμένη μελέτη της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας που αναφέρεται σε αυτό το θέμα.

Οι υπεύθυνοι προμηθειών που συμμετείχαν στην έρευνα έπρεπε να απαντήσουν πόσο σημαντικό θεωρούσαν κάθε ένα από τα κριτήρια που τους αναφέρονταν. Οι απαντήσεις τους καταγράφονταν με τη βοήθεια μιας πενταβάθμιας κλίμακας, όπου με 1 βαθμολογήθηκε το κάθε κριτήριο στην περίπτωση που δεν ήταν καθόλου σημαντικό

και με 5 στην περίπτωση που ήταν πάρα πολύ σημαντικό. Στην όλη ανάλυση που έγινε προέκυψαν πολύ σημαντικά συμπεράσματα. Έχει πολύ ενδιαφέρον να αναφερθούν με συνοπτικό τρόπο τα σημαντικότερα στοιχεία.

Το πρώτο στοιχείο το οποίο πρέπει να αναφερθεί είναι η αδιαμφισβήτητη τεράστια σημασία που έχει η ποιότητα στην επιλογή του προμηθευτή. Το κριτήριο αυτό καταλαμβάνει την πρώτη θέση σε σημαντικότητα ανάμεσα σε όλους τους εξεταζόμενους παράγοντες και μάλιστα με υψηλότερη βαθμολογία. Η ποιότητα θεωρείται ως ένα πάρα πολύ σημαντικό κριτήριο από όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις. Είναι το πρώτο χαρακτηριστικό το οποίο ελέγχουν και απαιτούν από τους υποψήφιους προμηθευτές. Είναι φανερό η τάση που επικρατεί για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσα στην αγορά, τόσο την ελληνική όσο και την παγκόσμια, μέσω της παραγωγής και διάθεσης ανώτερων ποιοτικά προϊόντων. Για να μπορέσει αυτό να γίνει πραγματικότητα απαιτείται οι προμήθειες που γίνονται να έχουν και αυτές υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Το κριτήριο το οποίο έρχεται δεύτερο σε σημαντικότητα στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι η άμεση διόρθωση εμφανιζόμενου προβλήματος. Το κριτήριο αυτό μπορεί κανείς να πει, πως χαρακτηρίζει την απόδοση του προμηθευτή. Η μεγάλη σημασία που έχει αυτός ο παράγοντας για την επιλογή του προμηθευτή φανερώνει τη μεγάλη σημασία που δίνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στον περιορισμό του χαμένου χρόνου στην παραγωγική διαδικασία. Θέλουν ένα πρόβλημα που δημιουργείται να επιλύεται όσο το δυνατόν ταχύτερα γίνεται, ώστε να εξασφαλίζεται μία συνέχεια στην παραγωγή, που δεν θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.

Τρίτο σε σημαντικότητα έρχεται το κριτήριο των τεχνικών προδιαγραφών. Πρόκειται για ένα κριτήριο το οποίο θεωρείται από τους υπεύθυνους προμηθειών πάρα πολύ σημαντικό. Η πολύ υψηλή θέση που κατέχει ο παράγοντας αυτός στους Έλληνες

υπευθύνους προμηθειών, δείχνει ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προσδίδουν μεγάλη βαρύτητα στο να έχουν αυτά που αγοράζουν ακριβώς τα χαρακτηριστικά που θέλουν. Προσπαθούν με αυτό τον τρόπο να εξασφαλίσουν προϊόντα τα οποία θα ταιριάζουν κατευθείαν στην παραγωγική τους διαδικασία και δε θα απαιτούν αλλαγές σε αυτήν. Θέλουν να εξασφαλίσουν μια αδιάκοπη ροή στην παραγωγή, εντάσσοντας απευθείας τις αγορές τους σε αυτήν χωρίς να χρειάζεται να γίνουν κάποιες ιδιαίτερες προσαρμογές. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται επίσης και η σταθερότητα στα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος, το οποίο είναι ένα πολύ σημαντικό ζητούμενο. Οι προμηθευτές πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτό το χαρακτηριστικό γιατί με αυτόν τον τρόπο μπορούν να εξασφαλίσουν τη συνεργασία με τους πελάτες τους.

Τα δύο κριτήρια που συμπληρώνουν την πρώτη πεντάδα βαθμολογήθηκαν από τους ερωτώμενους η δυνατότητα συνεχούς ανεφοδιασμού και η έγκαιρη παράδοση. Η έγκαιρη παράδοση κάνει αντιληπτό ότι το πνεύμα των συστημάτων Just In Time έχει διεισδύσει στην ελληνική βιομηχανία. Υπάρχει σαφής πρόθεση για μείωση των αποθεμάτων και παράδοση των προμηθειών για να μπαίνουν σχεδόν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία. Η αντίληψη αυτή ενισχύεται ακόμα περισσότερο από την υψηλή θέση που καταλαμβάνει ανάμεσα στα κριτήρια η δυνατότητα συνεχούς ανεφοδιασμού. Είναι φανερό ότι αυτά τα δύο χαρακτηριστικά απαιτούν στενές σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους προμηθευτές τους. Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούν να ικανοποιηθούν αποτελεσματικά αυτά που ζητούν οι επιχειρήσεις. Αυτή την τάση για σύσφιξη των σχέσεων πρέπει να την κατανοήσουν οι προμηθευτές και να συνειδητοποιήσουν ότι υπάρχει δυνατότητα για μακροχρόνιες συνεργασίες, οι οποίες θα στηριχθούν στην δική τους αποτελεσματική απόδοση.

Ένα κριτήριο του οποίου η σημαντικότητα πρέπει οπωσδήποτε να σχολιαστεί είναι η τιμή. Δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι πρόκειται ίσως για το σημαντικότερο στοιχείο που χαρακτηρίζει έναν προμηθευτή και ότι παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην τελική επιλογή. Τα αποτελέσματα όμως έδειξαν ότι η τιμή συνήθως βρίσκεται στην έκτη θέση.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η τιμή είναι μεν ένα σημαντικό στοιχείο του προμηθευτή, αλλά είναι άλλα τα κριτήρια τα οποία είναι σημαντικότερα. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους προμηθευτές. Δε θα πρέπει να στηρίζουν τις συνεργασίες και τις πωλήσεις τους στο να παρέχουν ένα φθηνό προϊόν, αλλά στο να παρέχουν ταυτόχρονα ένα ποιοτικό προϊόν και να είναι οι ίδιοι αξιόπιστοι ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Αυτό όλο το γεγονός οδηγεί προς μια συνολική ποιοτική αναβάθμιση της ελληνικής βιομηχανίας, καθώς όλοι στρέφονται προς την ποιότητα και όχι προς τη μείωση τους κόστους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τρία κριτήρια που αξίζει να σχολιαστούν τόσο για τη σημαντικότητά τους όσο και για τις θέσεις που κατέλαβαν στην έρευνα είναι το κριτήριο του αντιλαμβανόμενου κινδύνου, η προοπτική μακροχρόνιας στρατηγικής και η παροχή εκπαίδευσης. Το κριτήριο του αντιλαμβανόμενου κινδύνου φιγουράρει στις μεσαίες και προς τα κάτω θέσεις της κατάταξης. Οι υπεύθυνοι αγορών των ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται ότι να μεν τους απασχολεί σε κάποιο βαθμό να μην επιλέξουν λάθος προμηθευτή, αλλά δεν είναι και κυρίαρχο χαρακτηριστικό στις κινήσεις τους. Φαίνεται ότι υπάρχει αρκετά μεγάλη ελευθερία κινήσεων και όχι ιδιαίτερος φόβος για τις ενδεχόμενες λανθασμένες επιλογές.

Όσον αφορά στο κριτήριο της προοπτικής μακροχρόνιας στρατηγικής παρατηρούμε πως βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις. Αυτό δείχνει ότι οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν στηρίζονται σε κάποιο μακροχρόνιο πλάνο σε ότι αφορά

τους προμηθευτές που θα επιλέξουν να συνεργαστούν. Η συνεργασία με κάποιο προμηθευτή δεν προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιας μακροχρόνιας στρατηγικής πάνω στη σχέση που αναπτύσσεται. Φαίνεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις συνάπτουν συνεργασίες ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν κάθε περίοδο και η διαδικασία της επιλογής του προμηθευτή δε βασίζεται σε κάποιο στρατηγικό πλάνο.

Τέλος η παροχή εκπαίδευσης συνήθως καταλαμβάνει την τελευταία θέση ανάμεσα σε όλα τα κριτήρια. Είναι προφανές ότι οι υπεύθυνοι προμηθειών δεν θεωρούν αυτό το κριτήριο έναν σημαντικό παράγοντα στην επιλογή του προμηθευτή. Ίσως να θεωρείται λίγο πολύ ως μία δεδομένη υποχρέωση των προμηθευτών στις αγορές να είναι αναγκαία κάποια μορφή εκπαίδευσης.

7.2 Η επίδραση της μεταβολής της τιμής

Οι υπεύθυνοι των προμηθειών των επιχειρήσεων κλήθηκαν να απαντήσουν για ποια μεταβολή της προσφερόμενης τιμής ήταν πρόθυμοι να προχωρήσουν σε αλλαγή του προμηθευτή τους. Είχαν δικαίωμα επιλογής ανάμεσα σε πέντε κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία ήταν η μεταβολή της τιμής σε ποσοστό μικρότερο του 1%, η δεύτερη κατηγορία ήταν η μεταβολή σε ποσοστό από 1% έως 4%, η τρίτη κατηγορία ήταν η μεταβολή από 5% έως 10 %, η τέταρτη κατηγορία ήταν η μεταβολή της τιμής πάνω από 10 % και η πέμπτη κατηγορία αφορούσε όσους δεν υπήρχε καμία περίπτωση αλλαγής προμηθευτή. Το γενικότερο συμπέρασμα το οποίο μπορεί να πει κανείς ότι βγαίνει από την ανάλυση που έγινε, είναι ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν μια μεσαία μεταβολή της τιμής για να αλλάξουν προμηθευτή. Η κατηγορία από 5% έως 10% πήρε τις περισσότερες απαντήσεις, ενώ για μεταβολές στην τιμή μικρότερες του 1% κανείς δεν απάντησε πως θα οδηγούσαν σε αλλαγή προμηθευτή.

Όλα αυτά δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να διατηρούν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές και να τις θέτουν σε διαφορετική βάση από ότι στο θέμα της τιμής. Δεν ενδιαφέρονται τόσο για ένα μικρό κέρδος ως προς αυτά που αγοράζουν, αλλά προτιμούν να εξασφαλίσουν άλλα πράγματα όπως ποιότητα και καλή απόδοση των προμηθευτών τους. Οι σχέσεις φαίνεται να είναι στενές και να μην καθορίζονται μόνο από το πιο πωλάει φθηνότερα. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους προμηθευτές. Η προσπάθεια για πωλήσεις δεν θα πρέπει να στηρίζεται στο δόγμα του να πωλάει σε χαμηλές τιμές, αλλά θα πρέπει να προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στον πελάτη του. Οι επιχειρήσεις γενικά είναι πιστές σε αυτούς που τις προμηθεύουν και μόνο αν έχουν κάποιο σημαντικό κέρδος θα προχωρούσαν σε κάποια νέα συνεργασία.

Μοναδική ίσως εξαίρεση σε αυτό τον κανόνα είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Οι προμηθευτές θα πρέπει να ξέρουν ότι όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερο ενδιαφέρεται να έχει στενές σχέσεις με τους προμηθευτές της. Οι μεγάλες όμως επιχειρήσεις συνάπτουν ευκολότερα νέες συνεργασίες, έστω και για ένα μικρό κέρδος.

7.3 Οι στρατηγικές για την αντιμετώπιση αναξιόπιστων προμηθευτών

Το κομμάτι αυτό της έρευνας ασχολήθηκε με δύο πράγματα. Το πρώτο ήταν σε τι βαθμό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποια στρατηγική αντιμετώπισης των αναξιόπιστων προμηθευτών και στη συνέχεια ερευνήθηκε ποιες ήταν οι στρατηγικές αυτές. Το πρώτο στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο δείγμα χρησιμοποιούν κάποια στρατηγική για να περιορίσουν το κίνδυνο να κάνουν κάποια λανθασμένη επιλογή προμηθευτή. Το συμπέρασμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους προμηθευτές των επιχειρήσεων. Πρέπει να

γνωρίζουν ότι υπάρχουν μηχανισμοί από την πλευρά των επιχειρήσεων με τους οποίους προσπαθούν να τους ελέγξουν για το αν είναι σωστοί στις υποχρεώσεις τους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να κάνουν τη δουλειά τους όσο το δυνατόν καλύτερα για να μπορούν να αντιμετωπίζουν αυτούς τους ελέγχους και να μην έχουν προβλήματα με τους πελάτες τους.

Όσον αφορά τώρα τις χρησιμοποιούμενες στρατηγικές από την πλευρά των επιχειρήσεων, τρεις είναι αυτές που έχουν τη μεγαλύτερη προτίμηση. Πρόκειται για τις στρατηγικές της χρησιμοποίησης περισσότερων του ενός προμηθευτών, την επίσκεψη στις εγκαταστάσεις των υποψηφίων προμηθευτών και τη την επιλογή αυτών που έχουν προηγούμενη εμπειρία.

Με την πρώτη στρατηγική, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, ώστε να αντιμετωπίσουν φαινόμενα ασυνέπειας και προβλημάτων από τους προμηθευτές τους. Η δεύτερη στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη από τους υποψηφίους προμηθευτές. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις τους, να τις ελέγχουν και να διαπιστώνουν από πρώτο χέρι τι είναι ικανοί να προσφέρουν και αν μπορούν να συνεργαστούν. Επομένως μπορούν να δίνουν μια εικόνα αξιόπιστου συνεργάτη, ο οποίος θα βρίσκεται δίπλα στον πελάτη του όποτε τον χρειαστεί και θα του παρέχει ό,τι χρειάζεται. Η Τρίτη πιο συχνά χρησιμοποιούμενη στρατηγική είναι η χρήση προμηθευτών με προηγούμενη εμπειρία. Η στρατηγική αυτή έχει ως σκοπό να περιορίσει όσο το δυνατόν περισσότερο ενδεχόμενες εκπλήξεις από την πλευρά του προμηθευτή. Οι επιχειρήσεις προτιμούν τη συνεργασία με κάποιον προμηθευτή τον οποίο γνωρίζουν καλά και ξέρουν ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που έχουν. Για αυτό το λόγο οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στις

καινούριες συνεργασίες τους, καθώς η απόδοσή τους θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό και τη διατήρησή τους.

Οι στρατηγικές τέλος οι οποίες φαίνεται ότι δε χρησιμοποιούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό είναι η εξασφάλιση της προτίμησης της διοίκησης και η σύμφωνη γνώμη όλων στο τμήμα αγορών. Οι δύο αυτές στρατηγικές χρησιμοποιούνται γενικά σε σχετικά μικρό ποσοστό από τις επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι υπεύθυνοι προμηθειών των επιχειρήσεων δεν αναζητούν να μοιράσουν την ευθύνη για την επιλογή και σε άλλους. Υπάρχει αρκετά μεγάλη ελευθερία κινήσεων και δε φαίνεται να υπάρχει φόβος για την ανάληψη των ευθυνών σε κάθε επιλογή. Γίνεται φανερό ότι στις ελληνικές βιομηχανίες η επιλογή του προμηθευτή δεν αποτελεί πηγή άγχους γι' αυτούς που είναι επιφορτισμένοι με αυτή τη διαδικασία.

Οι προμηθευτές από την πλευρά τους θα πρέπει να καταλάβουν ότι ο άνθρωπος με τον οποίο έρχονται σε επαφή είναι ο κυρίως υπεύθυνος για τις αποφάσεις. Δεν χρειάζεται να στραφούν και σε άλλα πρόσωπα για να έχουν μία πιο ευνοϊκή μεταχείριση.

7.4 Επίλογος

Αυτά ήταν τα γενικά συμπεράσματα πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων σε ότι έχει να κάνει με τη διαδικασία επιλογής του προμηθευτή. Η εργασία αυτή φιλοδοξεί να έχει όσο το δυνατόν καλύτερα γίνεται την εικόνα που επικρατεί στη σύγχρονη ελληνική βιομηχανική αγορά.