

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ - EXECUTIVE MBA (E-MBA)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

του φοιτητή

Παναγιώτη Περγαμηνέλλη

A.M:EMBA1246

**Επιβλέπων: Πέτρος Μάλλιαρης,
Καθηγητής**

Πειραιάς

Νοέμβριος 2014

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιαρη, για την επίβλεψη, τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγηση που παρείχε προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα μελέτη.

Επίσης ευχαριστώ τον επίκουρο καθηγητή κ. Μάρκο Τσόγκα για την σημαντική βοήθεια που προσέφερε σχετικά με την επεξεργασία των δεδομένων του ερευνητικού σκέλους της μελέτης.

Τέλος ευχαριστώ θερμά τα στελέχη των επιχειρήσεων του κλάδου της χαρτοποιίας για την προθυμία τους και το χρόνο που αφιέρωσαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, χωρίς τα οποία θα ήταν αδύνατη η συγγραφή της.

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| 1. Εισαγωγή..... | 3 |
| 1.1. Σχετικά με το χαρτί ως προϊόν | 3 |
| 1.2. Η παραγωγή χάρτου στην Ελλάδα | 4 |
| 1.3. Η χαρτοποιία ως κλάδος..... | 5 |
| 2. Σκοπός..... | 11 |
| 3. Βιβλιογραφικές αναφορές συμπεριφοράς βιομηχανικών αγοραστών..... | 13 |
| 3.1. Γενικά για το Μάρκετινγκ και το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ | 13 |
| 3.2. Βιομηχανικό Μάρκετινγκ. Ένας κόσμος βασισμένος στις σχέσεις..... | 15 |
| 3.3. Ένταση της σχέσης Πελάτη – Προμηθευτή..... | 19 |
| 3.4. Η αξία της εξατομίκευσης..... | 21 |
| 3.5. Επιμέρους παράγοντες ως κίνητρο αγορών | 25 |
| 3.6. Εξάρτηση μεταξύ πελάτη – προμηθευτή | 27 |
| 3.7. Ο ρόλος της πρόδρασης έναντι της αντίδρασης | 32 |
| 3.8. Συγκρούσεις μεταξύ πελάτη – προμηθευτή..... | 33 |
| 3.9. Ο Ρόλος της σύγχρονης τεχνολογίας | 35 |
| 3.10. Cross-selling στο βιομηχανικό marketing | 37 |
| 3.11. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο των βιομηχανικών προμηθειών της χαρτοποιίας..... | 39 |
| 3.12. Το Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων και προσέγγισή του | 40 |
| 3.13. Ορθολογικά κριτήρια επιλογής προμηθευτή | 42 |
| 4. Μεθοδολογία Έρευνας..... | 45 |
| 5. Ευρήματα έρευνας..... | 51 |
| 5.1. Πρώτο ερώτημα ερωτηματολογίου..... | 51 |
| 5.3. Δεύτερο σκέλος ερωτηματολογίου..... | 59 |
| 6. Συμπεράσματα και προτάσεις για την καθημερινή εργασία των στελεχών... | 65 |
| 7. Επίλογος..... | 68 |
| 8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 69 |
| 9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 73 |

1. Εισαγωγή

Ολοκληρώνοντας τις σπουδές στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, τελευταία υποχρέωση για τη λήψη του πτυχίου και το κλείσιμο αυτού του κύκλου είναι η συγγραφή διπλωματικής εργασίας. Έχοντας μία καλή πορεία στον κλάδο των βιομηχανικών προμηθειών και πιο συγκεκριμένα στον υποκλάδο της χαρτοποιίας, θα ήταν χρήσιμο να αξιοποιηθεί η γνώση με συγγραφή μίας πτυχιακής πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Με τη συνεισφορά του επιβλέποντος καθηγητή κυρίου Μάλλιαρη και την πολύτιμη συμμετοχή των αξιόλογων ανθρώπων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις του κλάδου έγινε πραγματικότητα η συγγραφή της παρούσας εργασίας.

1.1. Σχετικά με το χαρτί ως προϊόν

Το χαρτί είναι ένα προϊόν με ιδιαίτερο ρόλο στη σύγχρονη κοινωνία. Οι χρήσεις του αναρίθμητες. Από ανελαστικές χρήσεις καθημερινής υγιεινής και ευκολίας, μέχρι χρήσεις συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς άλλων αγαθών, αλλά και ως μέσο καταγραφής των στοιχείων, σκέψεων και απόψεων. Τα βιβλία, οι εφημερίδες, τα δημόσια έγγραφα, όλες οι ανθρώπινες σκέψεις δύνανται να καταγραφούν και να αποθηκευτούν στο χαρτί. Επίσης τα χρήματα, το έως τώρα ευρύτερα διαδεδομένο μέσο συναλλαγής στον πολιτισμένο κόσμο, είναι κατασκευασμένο από υλικό που αποτελείται από σύνθεση χάρτου με ίνες βάμβακος. Η δε ονομασία των τραπεζογραμματίων ως «χαρτονομίσματα» παραπέμπουν στο υλικό αυτό και ουδείς συνδέει τα χαρτονομίσματα με κάποιο υλικό άλλο από το χαρτί.

Η παραγωγική διαδικασία του χάρτου βρίσκει τις ρίζες της στην Κίνα το 2^ο αιώνα προ Χριστού. Ο εφευρέτης του θεωρείται ο Cai Lun (Τσάι Λουν) ευνούχος και πολιτικός επίσημος του 4^{ου} αυτοκράτορα ονόματι Χε, της δυναστείας των Χαν¹. Ο Τσάι Λουν ο οποίος γεννήθηκε το 50 π.Χ. κατά τη

¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Paper#History>

διάρκεια της υπηρεσίας του προς τον αυτοκράτορα, ως ευνούχος, έλαβε πολλές προαγωγές και ήταν υπεύθυνος για το όπλα και τα εργαλεία του παλατιού. Το 105 προ Χριστού του πιστώθηκε η εφεύρεση της σύστασης αλλά και της διαδικασίας παραγωγής του χαρτιού αν και υπάρχει έντονη φημολογία πως την πραγματική ανακάλυψη του χαρτιού την πραγματοποίησε κάποιος άλλος χαμηλότερης κοινωνικής τάξης αλλά την πιστώθηκε ο Τσάι Λουν ως ευνοούμενος του τότε αυτοκράτορα.

1.2. Η παραγωγή χάρτου στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η παραγωγή χάρτου ξεκινάει από το τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, με επιχειρηματίες όπως ο Λαδόπουλος στην περιοχή των Πατρών, η χαρτοποιία Αίγλη, η Αθηναϊκή χαρτοποιία που έγινε η περίφημη Softex, η χαρτοποιία Κεφάλαια, ο Σαραντόπουλος αυτές ήταν οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις από το 1918 έως και το Β' Παγκόσμιο πόλεμο. Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου ξεκινούν εργασίες η ΠΑΚΟ στην Πελασγία, η Βιοχαρτική στον Ασπρόπυργο, και στη Θεσσαλονίκη το εργοστάσιο του Λαδόπουλου με το όνομα ΜΕΛ το οποίο διατηρεί μέχρι και σήμερα².

Αξίζει να σημειωθεί η ελληνική πρωτοπορία, ότι στην περιοχή των Βαλκανίων και της Μικράς Ασίας για τις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, η βιομηχανία του Λαδόπουλου κρατούσε τα σκήπτρα ως η μεγαλύτερη και η πλέον παραγωγική μονάδα. Στη συνέχεια μετά τη μεταπολίτευση, εντάχθηκε στο πρόγραμμα κρατικοποιήσεων μαζί με άλλες μεγάλες επιχειρήσεις της εποχής.

Σήμερα οι Ελληνική χαρτοποιία απαριθμεί δώδεκα ενεργές επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιώντας είτε πρώτη ύλη από ανακύκλωση είτε καθαρή κυτταρίνη προερχόμενη από την κοπή των δέντρων, κατασκευάζουν και διαθέτουν στη λιανική ως τελικό προϊόν διάφορες παραλλαγές του, που ικανοποιούν ανάλογες χρήσεις. Επίσης μεγάλο όγκο εργασιών παρουσιάζει η κατασκευή και πώληση προϊόντων χάρτου όχι ως τελικό προϊόν στον λιανικό – τελικό καταναλωτή αλλά ως βιομηχανικό προϊόν που απευθύνεται είτε σε άλλες βιομηχανίες για την παραγωγή αλλά και κυριότερα τη συσκευασία των

² Shizas.gr

προϊόντων που παράγουν. Με την μορφή βιομηχανικού εμπορεύματος που προαναφέραμε διατίθεται προς εταιρείες κυρίως κοπής και συσκευασίας που διαθέτουν με δικά τους σήματα κατατεθέντα είτε χρησιμοποιώντας ιδιωτικές ετικέτες αλυσίδων σουπερμάρκετ. Αλλά και σε πληθώρα επιχειρήσεων, κυρίως παροχής υπηρεσιών και πώλησης προϊόντων, όπως κυρίως εστιατόρια και καταστήματα πώλησης τροφίμων. Συγκεκριμένα είδη χάρτου που παράγονται στην Ελλάδα είναι τα λευκά κυρίως χαρτιά για χρήσεις κουζίνας, υγείας αλλά και χαρτομάντιλα. Επίσης παράγεται χαρτόνι καφέ χρώματος για χρήσεις συσκευασίας και παραγωγής κυρίως χαρτοκιβωτίων, αλλά και κυματιστό χαρτί για την εσωτερική επένδυση των χαρτοκιβωτίων. Τέλος η αναφορά στην ελληνική παραγωγή ολοκληρώνεται με την παραγωγή γυαλιστερού χαρτονιού συσκευασίας για χρήσεις όπως συσκευασία φαρμάκων, τροφίμων, παιχνιδιών και αναρίθμητων άλλων προϊόντων.

1.3. Η χαρτοποιία ως κλάδος

Οι χαρτοποιίες για την παραγωγική τους διαδικασία ως επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα, χρησιμοποιούν ποικιλία υλικών. Η παραγωγή στηρίζεται εξολοκλήρου στη χαρτοποιητική μηχανή. Χαρακτηρίζεται έτσι αφού πρόκειται για μία μεγάλη μεγέθους και υψηλής πολυπλοκότητας ενιαίο μηχανικό σύνολο το οποίο δέχεται ως εισροές νερό, τα απαραίτητα χημικά καθώς και χαρτοπολτό προκειμένου να παράγει χαρτί. Στις περιπτώσεις όπου χρησιμοποιείται ανακυκλωμένο χαρτί υπάρχει και ένα επιπλέον τμήμα ο πολτοποιητής, δηλαδή αυτό που αφαιρεί από το χρησιμοποιημένο χαρτί οποιαδήποτε χρώματα, χημικά, ρύπους ή άλλα στοιχεία τα οποία είναι περιττά όσον αφορά την εκ νέου παραγωγή χάρτου με τη μέθοδο της ανακύκλωσης. Στις εικόνες που ακολουθούν βλέπουμε παραδείγματα μηχανών παραγωγής χάρτου. Στην πρώτη κατά σειρά εικόνα είναι μία μηχανή παραγωγής λευκού χαρτιού, τύπου χαρτοπετσέτας, χάρτου για χρήσεις υγείας ή κατασκευής χαρτομάντιλων και συναφών χρήσεων. Στη δεύτερη και τρίτη εικόνα απεικονίζεται μηχανή παραγωγής χάρτου συσκευασίας. Ενώ ακολουθεί φωτογραφία από το σχέδιο επί χάρτου της μηχανής. Η διαφορά στο μέγεθος στηρίζεται στο γεγονός ότι η δεύτερη εμπεριέχει και ένα τμήμα αποξήρανσης δεδομένου ότι το χαρτί που

προορίζεται για συσκευασία απαιτείται να έχει ελάχιστη έως μηδενική υγρασία στο εσωτερικό του.



3

Εικόνα 1: Μηχανή παραγωγής χαρτιού για χρήσεις χαρτοπετσέτας, υγείας, χαρτοπετσέτας

³ Πηγή εικόνας: <http://www.pulp-paperworld.com/asian-news/item/5370-andritz-successfully-starts-up-tenth-tissue-machine-for-hengan-group-china>



4

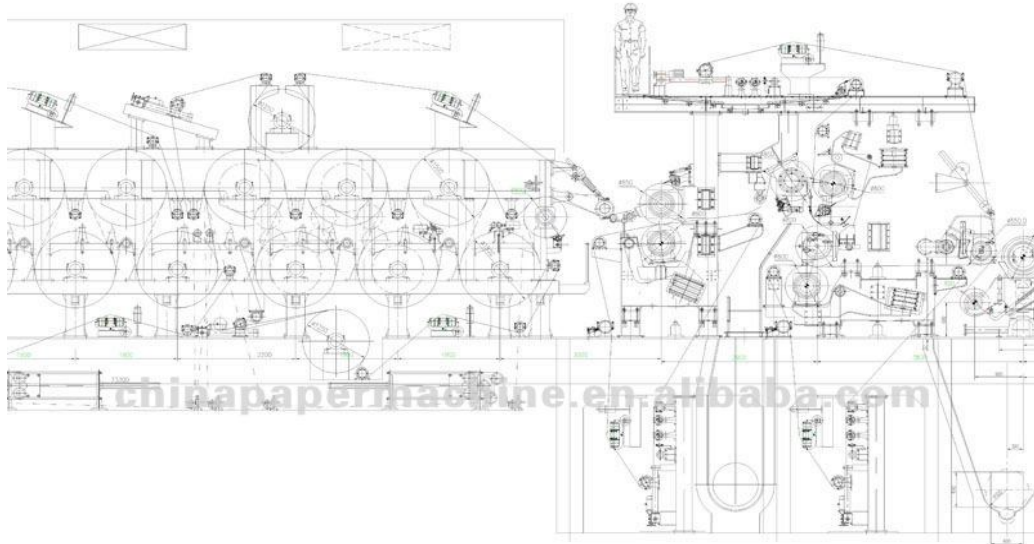


Εικόνες 2-3: Μηχανή παραγωγής χάρτου συσκευασίας

⁴ Πηγή εικόνας:

http://www.valmet.com/en/infocenter/media.nsf/WebWID/WTB-140606-2257B-2756E?OpenDocument#.VGxC_oeSZ7c

⁵ Πηγή εικόνας: <http://www.dmaeuropa.com/tabid/1249/Itemid/1102/default.aspx>



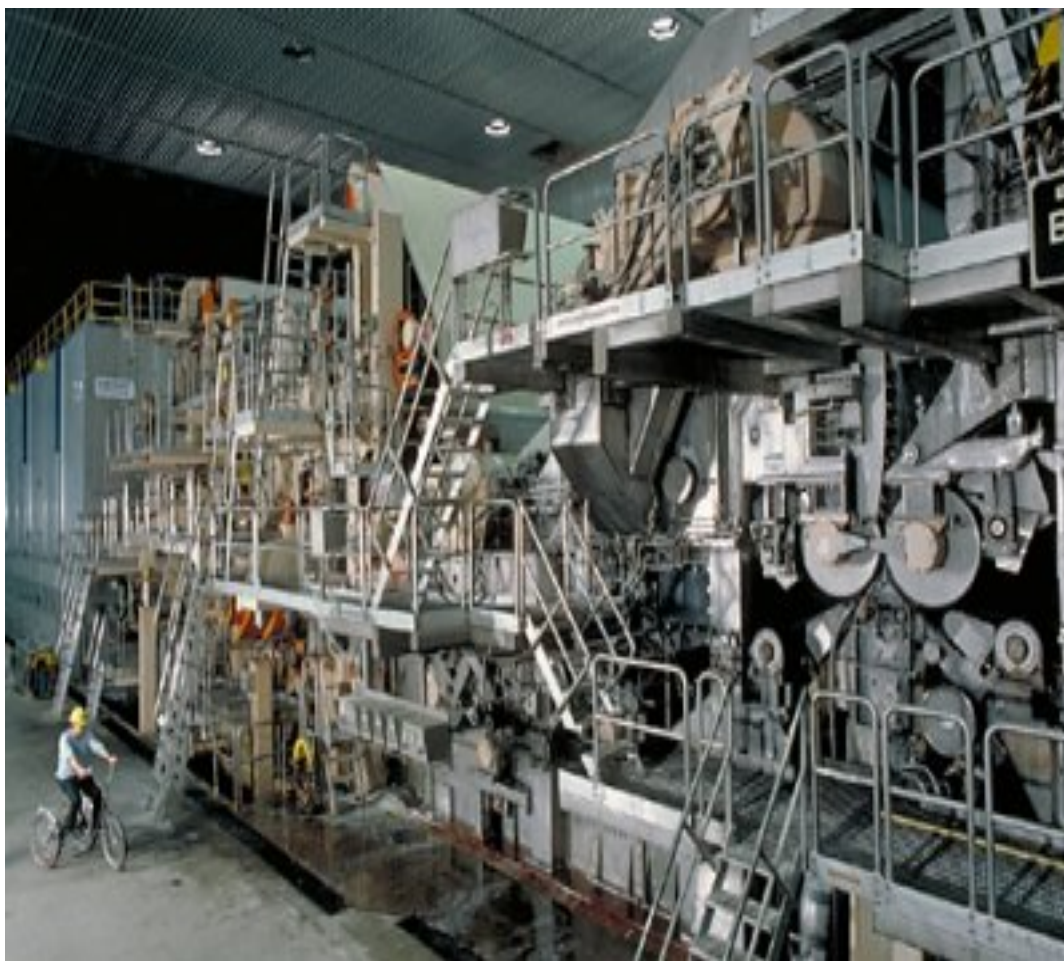
6

Εικόνα 4: Μηχανολογικό σχέδιο χαρτοποιητικής μηχανής

Από τις παραπάνω εικόνες μπορούμε να καταλάβουμε το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της λεγόμενης χαρτοποιητικής μηχανής. Κοιτώντας το μηχανολογικό σχέδιο ακόμη και κάποιος που δεν γνωρίζει μπορεί να αντιληφθεί προαναφερόμενη πολυπλοκότητα.

Στην εικόνα που ακολουθεί φαίνεται ακόμη πιο ευδιάκριτα η συνθετότητα της όλης εγκατάστασης. Επίσης το τρίκυκλο ποδήλατο που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος στις φωτογραφίες για να μετακινηθεί καταδεικνύει το μέγεθος της μονάδας.

⁶ Πηγή εικόνας: http://chinapapermachine.en.alibaba.com/product/522913507-213206459/writing_paper_machine.html



7
Εικόνα 5: Τμήμα αφύγρανσης χαρτοπολτού.

Μία χαρτοποιητική μηχανή μπορεί να φτάσει το μήκος μέχρι και των 600 μέτρων και πλάτος περίπου 14 μέτρων με πλάτος ρολού παραγωγής τα 11,80 μέτρα που αποτελεί και τη μεγαλύτερη μηχανή στον κόσμο σήμερα, της εταιρείας Asia Pulp & Paper στο Hainan της νότιας Κίνας⁸ η οποία μπορεί να παράξει πάνω από 4.500 τόνους χάρτου την ημέρα.

Έτσι όσον αφορά τα εξαρτήματα και τα αναλώσιμα που προμηθεύεται μία χαρτοποιία αυτά κατά μέσο όρο αποτελούνται από 3.500 κωδικούς διαφορετικών υλικών από τα πιο απλά αναλώσιμα όπως βίδες έως και σύνθετες κατασκευές όπως οι διαφορετικοί ιμάντες επεξεργασίας χάρτου. Τα αναλώσιμα

⁷ Πηγή εικόνας: <http://www.xcaliba.com/2013/01/paper-part-2-how-is-it-made/>

⁸ http://voith.com/en/vp_hainan-pm2_en_001.pdf

και εξαρτήματα αυτά τα οποία προμηθεύονται άλλα με μικρή συχνότητα όπως μία φορά ετησίως και άλλα με μεγαλύτερη συχνότητα ακόμη και δύο/τρεις φορές το μήνα και χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία και συντήρηση της χαρτοποιητικής μηχανής, αναλόγως πάντοτε του μεγέθους και της πολυπλοκότητας της κάθε επιμέρους μονάδας. Στις περισσότερες των περιπτώσεων η ζήτησή τους είναι ανελαστική για μία χαρτοποιία αφού αφενός υπάρχουν συγκεκριμένοι προμηθευτές με εξειδίκευση πάνω στα αναλώσιμα του συγκεκριμένου κλάδου και δεν είναι εφικτό τα αναλώσιμα αυτά να βρεθούν στην αγορά ελεύθερα όπως π.χ. εργαλεία αλλά γίνονται συγκεκριμένες παραγγελίες συνήθως εξατομικευμένες στην παραγωγή της κάθε εταιρείας.

2. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εύρεση στον κλάδο της χαρτοποιίας των ανθρώπων οι οποίοι έχουν τον καθοριστικό ρόλο όσον αφορά την αξιολόγηση αλλά και επιλογή προμηθευτών. Δηλαδή ο εντοπισμός των ατόμων εντός της μονάδας της χαρτοποιίας οι οποίοι επηρεάζουν τη διαδικασία και θέτουν τις προδιαγραφές προκειμένου να επιλεγεί ο βιομηχανικός προμηθευτής.

Αφού εντοπιστούν τα στελέχη τα οποία αποφασίζουν ο επόμενος και κυριότερος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθούν τα κριτήρια εκείνα που τίθενται και βάσει των οποίων οι προαναφερόμενοι προβαίνουν στην επιλογή προμηθευτή άρα στην αγοραστική απόφαση. Τέλος, μετά από τη διεξαγωγή έρευνας σε κάθε έναν από τους υπευθύνους της κάθε χαρτοποιίας τελικός στόχος είναι να συσχετιστούν τα προσωπικά κριτήρια του κάθε στελέχους ώστε να καθοριστούν κάποια γενικά κριτήρια τα οποία έχουν για αυτούς τη μεγαλύτερη σημασία στο συγκεκριμένο κλάδο.

Μετά την ανάλυση των βιβλιογραφικών πηγών που αφορούν όχι μόνο χαρτοποιίες αλλά γενικά στη διαδικασία πώλησης βιομηχανικού πωλητή προς βιομηχανικό αγοραστή (B2B), στην παρούσα εργασία θα συγκριθούν τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης στις ελληνικές χαρτοποιίες με τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία πάνω στις B2B συναλλαγές. Έτσι πιστεύουμε πως θα δημιουργηθεί ένα σημείο αναφοράς ώστε να μπορούν οι επίδοξοι προμηθευτές να συγκρίνουν το μείγμα μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται από τις προμηθευτρικές εταιρείες. Έως τώρα έρευνα για το συγκεκριμένο κλάδο δεν έχουμε στην ελληνική βιβλιογραφία. Η ισχύουσα ενημέρωση της ελληνικής βιβλιογραφίας περιλαμβάνει έρευνα που έχει γίνει από φοιτητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και αφορούσε την αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών στην Ελλάδα και παρουσιάζεται στο βιβλίο του καθηγητή Αυλωνίτη Στρατηγική Βιομηχανικό Μάρκετινγκ. Η έως τώρα έρευνα στην ελληνική επικράτεια μελετάει ένα σύνολο βιομηχανικών αγοραστών, έχοντας τις εταιρείες παραγωγής χάρτου ομαδοποιημένες στην κατηγορία «Ξύλο-φελλός και συγγενή προϊόντα, έπιπλα και είδη επίπλωσης, χαρτί και είδη από χαρτί».

Συνεπώς αν και υπάρχει μία έρευνα, στοιχεία της οποίας μπορούν να μας δώσουν χρήσιμα συμπεράσματα, εντούτοις είναι σε αρκετά ευρύ πεδίο.

Συνοψίζοντας το σκοπό της εργασίας, μπορούμε να πούμε πως μετά την εύρεση των ατόμων που καθορίζουν την αγοραστική απόφαση και των κριτηρίων βάσει των οποίων αποφασίζουν, τα συγκρίνουμε με τη βιβλιογραφία. Απώτερος σκοπός είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία θα μπορεί να χρησιμοποιηθούν από επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και ερευνητές προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον το μείγμα μάρκετινγκ και οι υποθέσεις στις οποίες βασίζεται στηρίζονται στην πραγματικότητα. Επίσης όσον αφορά τους ερευνητές, θα είναι μια προσπάθεια να μπορέσει κάποιος να αντιληφθεί τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα σε μία πολύ συγκεκριμένη έρευνα ενός υποκλάδου σε σχέση με μία έρευνα που περιλαμβάνει επιχειρήσεις από έναν ευρύτερο κλάδο όπως η συσκευασία, ξυλεία, χαρτοποιία, επιπλοποιία.

3. Βιβλιογραφικές αναφορές συμπεριφοράς βιομηχανικών αγοραστών.

3.1. Γενικά για το Μάρκετινγκ και το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

Η επιστήμη του Μάρκετινγκ, όπως και κάθε άλλη επιστήμη, είναι ένας ευρύς κλάδος που βασίζεται σε βασικές αρχές όπως η τμηματοποίηση των αγορών, τα 4 p του Μάρκετινγκ, ο Κύκλος Ζωής Προϊόντος και όλα όσα ενδελεχώς αναλύονται σε αναρίθμητα συγγράμματα αλλά και μελέτες καθηγητών, εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων αλλά και επιχειρήσεων. Εμβαθύνοντας όμως διαπιστώνεται ένα τεράστιο πεδίο εφαρμογής της επιστήμης του μάρκετινγκ σε κλάδους που θα μπορούσαν να αναλυθούν όσο μπορεί να αναλυθεί και να καταταμηθεί η οικονομική δραστηριότητα των σύγχρονων κοινωνιών.

Έτσι έχουμε ειδικότητες του Μάρκετινγκ όπως η επικοινωνία, η τιμολόγηση, η διαφήμιση, που αφορούν σε εξειδικευμένες λειτουργίες του Μάρκετινγκ εντός της επιχείρησης αλλά και γενικευμένους κλάδους του Μάρκετινγκ που σχετίζεται με κλάδους της οικονομίας όπως το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, το Μάρκετινγκ των Ταχέως Κινούμενων Καταναλωτικών Προϊόντων και το Μάρκετινγκ Λιανικής, το Διεθνές Μάρκετινγκ και αναρίθμητους υποκλάδους που αποτελούν τη μελέτη και εφαρμογή του Μάρκετινγκ σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των παραπάνω αναφερόμενων κλάδων. Έτσι μπορούμε να ομιλούμε για αγροτικό μάρκετινγκ, για τραπεζικό μάρκετινγκ, για τουριστικό μάρκετινγκ, για μάρκετινγκ ιατρικών υπηρεσιών και όσες εφαρμογές μπορεί να βάλει κανείς στο μυαλό του.

Όπως ο καθηγητής Αυλωνίτης αναφέρει στις διαλέξεις του «Το Μάρκετινγκ είναι μία επιστήμη, που έχει ειδικεύσεις τόσες όσες και οι ειδικεύσεις της ιατρικής επιστήμης»⁹

⁹ Επετειακή Εκδήλωση 20 χρόνια M&E – 26-11-2012 Ο.Π.Α. - <https://www.youtube.com/watch?v=SzTaQUTS42U&list=PLB3orYyJjWAdiaLPfWoeZ3jYHzRUvKFNU>)

Σύμφωνα με τον ίδιο καθηγητή «Το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών και απαιτήσεων οργανισμών και μπορεί να οριστεί σαν μια διαδικασία ανάλυσης και μελέτης αγοραστικής συμπεριφοράς οργανισμών, καθορισμού των αγοραστικών αναγκών και απαιτήσεων των οργανισμών και σχεδιασμού των καταλληλότερων προϊόντων, τιμών, καναλιών διανομής και μέσων επικοινωνίας που ικανοποιούν τις ανάγκες και απαιτήσεις των οργανισμών αυτών»¹⁰.

Έτσι κύρια συστατικά του βιομηχανικού μάρκετινγκ είναι:

- Η ικανοποίηση αγοραστικών αναγκών
- Η μελέτη της αγοραστικής συμπεριφοράς
- Ο καθορισμός των αναγκών
- Και ο σχεδιασμός ανάλογων λύσεων που ικανοποιούν τις ανάγκες

Όχι οποιονδήποτε πελατών, αλλά συγκεκριμένα των επιχειρήσεων - οργανισμών. Δηλαδή «διακριτών κοινωνικών οντοτήτων οι οποίες μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών συστημάτων και σχεδίων επιδιώκουν την επίτευξη σε χρονική διάρκεια σκοπών»¹¹ που οι ανάγκες τους αφορούν στην εξυπηρέτηση των σκοπών αυτών που πηγάζει από την αποστολή τους, και συνήθως είναι είτε η εκτέλεση εσωτερικών λειτουργιών τους, είτε η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών προς διάθεση στο καταναλωτικό κοινό είτε σε εκ νέου άλλους βιομηχανικούς αγοραστές, είτε και για μεταπώλησή τους, όπου εδώ πλέον ο πελάτης των επιχειρήσεων αυτών είναι ένα κανάλι διανομής.

Στην παρούσα εργασία, από το σύνολο των στοιχείων που πραγματεύεται το βιομηχανικό μάρκετινγκ, ασχολούμαστε με τη μελέτη της αγοραστικής συμπεριφοράς του κλάδου των βιομηχανικών αγοραστών – χαρτοβιομηχανιών που επιλέγουμε να μελετήσουμε, οι οποίες αγοράζουν αναλώσιμα προκειμένου να εκτελέσουν την παραγωγή προϊόντων χάρτου που τα απευθύνουν σε άλλες επιχειρήσεις προκειμένου εκείνες να συσκευάσουν και να αποθηκεύσουν το προϊόν τους αλλά και σε επιχειρήσεις που θα μεταπωλήσουν το χαρτί σε

¹⁰ Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης: Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001

¹¹ Δημήτρης Μπουραντάς: Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

τελικούς καταναλωτές όπως super-markets, είτε όμως και σε τελικούς καταναλωτές που θα τα βρουν ως έτοιμα προϊόντα στο ράφι των σουπερμάρκετ.

3.2. Βιομηχανικό Μάρκετινγκ. Ένας κόσμος βασισμένος στις σχέσεις.

Όσο λιγότεροι οι εμπλεκόμενοι και όσο συχνότερες και πιο εξειδικευμένες οι αγορές τόσο μειώνεται ο απρόσωπος χαρακτήρας της συναλλαγής. Έτσι όσον αφορά τις προμήθειες των παραγωγικών μονάδων κανείς δεν μπορεί να ισχυριστεί πως οι αγορές γίνονται απρόσωπα όπως δηλαδή σε ένα σουπερμάρκετ ή ένα μεγάλο κατάστημα λιανικής. Ο κύκλος των ανθρώπων σε μία χαρτοποιία όπως και σε κάθε βιομηχανία είναι συγκεκριμένος. Ο κύκλος των προσώπων αποτελείται από το διευθυντή του εργοστασίου, τον υπεύθυνο του τμήματος προμηθειών, το διευθυντή παραγωγής, τον προϊστάμενο της παραγωγής (εργοδηγός-αν υπάρχει). Από την άλλη πλευρά, δηλαδή αυτή του προμηθευτή, ομοίως τα εμπλεκόμενα άτομα είναι λίγα. Ο κύκλος περιορίζεται στον πωλητή ή το manager, και τους τεχνικούς που επισκέπτονται το εργοστάσιο του πελάτη και λαμβάνουν προδιαγραφές των προϊόντων. Η διεθνής βιβλιογραφία στο κομμάτι των αγορών, από βιομηχανικό πωλητή προς βιομηχανικό αγοραστή (B2B), κατά κύριο λόγο περιλαμβάνει έρευνες και μελέτες οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη, διατήρηση και διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη. Αφού γίνει μία σειρά από αναφορές σε διάφορα άρθρα θα σχολιαστούν και θα συγκριθούν με την καθημερινή πρακτική και εμπειρία του γράφοντος στο χώρο.

Για κάθε κλάδο υπάρχουν οι μεγάλοι πελάτες οι οποίοι συχνά αναφέρονται ως στρατηγικοί και οι οποίοι αγοράζουν μεγάλες ποσότητες υλικών, η συνεργασία μαζί τους αποτελεί σημείο αναφοράς στην προσέλκυση νέων πελατών και γενικότερα προσελκύουν ιδιαίτερα το ενδιαφέρον των βιομηχανικών προμηθευτών. Έτσι και στον κλάδο της χαρτοποιίας δε θα μπορούσε να συμβεί κάτι διαφορετικό. Από το σύνολο των 12 επιχειρήσεων οι 4 μπορούν να χαρακτηριστούν ως μεγάλοι πελάτες. Επιβεβαιώνεται από τον αριθμό αυτό και ο κανόνας των σημαντικών ολίγων και των ασήμαντων πολλών που πρώτος παρατήρησε και κατέγραψε ο Ιταλός οικονομολόγος Παρέτο.

Όσον αφορά τους μεγάλους πελάτες όχι απλώς γίνεται ιδιαίτερη μνεία αλλά υπάρχει πληθώρα βιβλιογραφίας που αφορά το «Key Account Management» όπου ελληνικά αναφέρεται ως διοίκηση στρατηγικών πελατών. Σύμφωνα με το άρθρο των A.L. Vieira et al. (2014)¹² η αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών και ειδικότερα των λεγόμενων «Μεγάλων ή Στρατηγικών Πελατών» (Key Accounts) είναι διαχειρίσιμη και μπορεί να επηρεαστεί θετικά μέσα από την ύπαρξη σχέσεων με τα στελέχη που καθορίζουν την αγοραστική απόφαση. Έτσι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους ερευνητές στο εν λόγω άρθρο, οι υπεύθυνοι μανάτζερ θα πρέπει να ταιριάζουν την πρόταση αξίας που προσφέρουν στον βιομηχανικό πελάτη τους με την επιδιωκόμενη – επιθυμητή από τον πελάτη αξία. Η «αξία» αυτή αναδεικνύεται μέσα από την δημιουργία και ύπαρξη συνεργασίας, δέσμευσης, αλληλεξάρτησης, συμμετοχής και εμπιστοσύνης στα διάφορα στάδια της ανάπτυξης της σχέσης με τον πελάτη. Άρα η αγοραστική συμπεριφορά διαμορφώνεται μέσα από την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης σχέσης με τον πελάτη με βάση τα παραπάνω θετικά στοιχεία όπου η απόδοση και κατά συνέπεια η επιτυχία των πωλήσεων στο B2B περιβάλλον μπορεί να συσχετιστεί με τις προσπάθειες και την απόδοση στην ανάπτυξη των σχέσεων με τον πελάτη.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε με αντιστροφή της παραπάνω παραδοχής πως κριτήριο αγοραστικής απόφασης είναι η ποιότητα της δημιουργηθείσας σχέσης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ προμηθευτή και προμηθευμένου. Ειδικά δε αφού η προμήθεια αναλωσίμων δεν αφορά μόνο την πώληση και τη σύναψη συμφωνίας αλλά συνδέεται με μία σειρά από after-sales υπηρεσίες. Αυτές οι υπηρεσίες είναι που οδηγούν σε συνεχή αλληλεπίδραση με τον πελάτη, και έχουν ως φυσική συνέπεια την ανάπτυξη της επιθυμητής και επιδιωκόμενης εμπιστοσύνης. Επίσης από την ύπαρξη της σχέσης καθορίζεται και ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη πέρα από τη χρήση του αναλωσίμου αλλά και δέσμευση μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως

¹² Armando Luis Vieira, Heidi Winklhofer & Christine Ennew (2014) The Effects of Relationship Marketing on Share of Business: A Synthesis and Comparison of Models, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21:2, 85-110, DOI: 10.1080/1051712X.2014.903455

εμπιστοσύνη, δέσμευση και ικανοποίηση είναι οι πλέον ερευνητέοι παράγοντες στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Παρόλα ταύτα, όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, από τα παραπάνω ο πλέον κρίσιμος παράγοντας που μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς ενός προμηθευτή είναι η δημιουργία δέσμευσης. Ενώ η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση θεωρούνται απαραίτητα, παρόλα αυτά από μόνα τους δεν υπόσχονται ευνοϊκή αγοραστική απόφαση από πλευράς πελάτη προς έναν προμηθευτή. Έτσι προκύπτει πως η ικανοποίηση και εμπιστοσύνη θεωρείται δεδομένη, και αναζητούνται επιπρόσθετοι παράγοντες οι οποίοι είναι όπως προαναφέρθηκε η δέσμευση απέναντι στον βιομηχανικό αγοραστή. Κατά συνέπεια, η δέσμευση του προμηθευτή που υπερκαλύπτει την αναμενόμενη ικανοποίηση μπορεί να επιφέρει την υψηλή αφοσίωση-πιστότητα (loyalty). Η πιστότητα αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαρκούς πειθούς προς τον πελάτη για την αξία της σχέσης. Από εκεί θα προκύψει σαν ένα πολύ σημαντικό κριτήριο αγοραστικής απόφασης.

Επίσης θέλοντας να επεκταθούμε στο ρόλο της σχέσης δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε να σχολιάσουμε το ρόλο της εμπιστοσύνης. Έτσι σε άρθρο των Jiang J. et al (2013)¹³ τονίζεται πως η ποιότητα της επαγγελματικής σχέσης αυξάνεται αναλογικά όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη ανάμεσα στις δύο πλευρές. Σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης η σχέση είναι σταθερή, πράγμα που σημαίνει ότι ο πελάτης θα έχει προτίμηση έναντι των προμηθευτών αυτών με τους οποίους θα υπάρχει τέτοια σχέση, και τα εμπόδια εισόδου ενός νέου προμηθευτή - ανταγωνιστή θα είναι ιδιαίτερα υψηλά.

Στο άρθρο των Ulafa και Eggert (2005)¹⁴ αναλύεται η αξία της ανάπτυξης των σχέσεων στο περιβάλλον των βιομηχανικών αγορών θέτοντας υπόψιν ότι οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται σε τεχνολογία είναι

¹³ Zhizhong Jiang , Eric Shiu , Stephen Henneberg & Peter Naude (2013) Operationalizing Trust, Reliance, and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-Level Problems, Journal of Business-to-Business Marketing, 20:4, 193-225, DOI: 10.1080/1051712X.2013.813719

¹⁴ Wolfgang Ulaga & Andreas Eggert (2005) Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions, Journal of Business-to-Business Marketing, 12:1, 73-99, DOI: 10.1300/J033v12n01_04

πρόσκαιρο. Είναι πλέον δεδομένο πως στη σημερινή εποχή η τεχνολογία και η έρευνα και η ανάπτυξη νέων προϊόντων για κάθε είδους χρήση, καταναλωτική ή βιομηχανική εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς δημιουργώντας συνεχώς νέα προϊόντα. Έτσι μπορούμε να δεχτούμε, όπως αναφέρεται και στο άρθρο των ως άνω αναφερόμενων συγγραφέων, πως οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι παροδικό και η αποδυνάμωσή και προσπέρασή του είναι θέμα χρόνου. Έτσι λοιπόν διακρίνουν οι εν λόγω συγγραφείς διάφορα προνόμια τα οποία μπορεί να παράσχει μία επιχείρηση που απευθύνεται σε βιομηχανικές επιχειρήσεις και είναι:

- Προνόμια που σχετίζονται με το προϊόν
- Προνόμια που σχετίζονται με παρεχόμενες υπηρεσίες
- Προνόμια συσχετιζόμενα με την τεχνογνωσία (know-how) του προμηθευτή
- Προνόμια που σχετίζονται με τη δυνατότητα έγκαιρης παράδοσης προϊόντων προς τον πελάτη
- Κοινωνικής φύσης προνόμια

Αυτό που σε κάθε περίπτωση θυσιάζεται για οποιοδήποτε από αυτά τα προνόμια είναι η τιμή αγορών από πλευράς βιομηχανικού αγοραστή αλλά και το κόστος πωληθέντων από την πλευρά του βιομηχανικού προμηθευτή. Στη συνέχεια οι συγγραφείς τονίζουν πως το σύνολο των παροχών και κυρίως η σχέση με τον προμηθευτή διακρίνεται και αξιολογείται από τους πελάτες και γίνεται σύγκριση μεταξύ του συνόλου των ωφελειών και πλεονεκτημάτων που λαμβάνει κάθε πελάτης από τους προμηθευτές του. Έτσι μπορούμε από τα παραπάνω να συμπεράνουμε πως η συνολική πρόταση πώλησης δεν μπορεί να βασιστεί σε ένα καινοτόμο ή εξαιρετικά διαφοροποιημένο ή ποιοτικό προϊόν. Η τεχνολογική υπεροχή από μόνη της δεν σημαίνει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού. Απεναντίας, η ανάπτυξη μίας διαρκούς σχέσης με τον πελάτη η οποία θα βασίζεται σε παροχή ενός συνολικού πακέτου προνομίων θέτει τις βάσεις για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και δεσμών μεταξύ προμηθευτή και βιομηχανικού πελάτη. Βεβαίως η ανάπτυξη της σχέσης αυτής εξαρτάται κι από άλλους παράγοντες, το σύνολο των οποίων αν μπορούσαμε να επηρεάσουμε, θα

οδηγήσει στη δημιουργία σχέσης η οποία αντέχει και δημιουργεί ισχυρά εμπόδια εισόδου σε προμηθευτές που μέσω της καινοτομίας πιθανώς μπορούν να αποκτήσουν ένα πρόσκαιρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στη παρούσα εμπειρική μελέτη μπορούμε με ασφάλεια να ισχυριστούμε πως ισχύει το παραπάνω, αφού τα αναλώσιμα και τα εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται στη χαρτοποιία εμπεριέχουν συγκεκριμένο βαθμό τεχνολογίας και οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη αφορά την αντοχή τους στο χρόνο. Σε άλλες αγορές π.χ. προϊόντων υψηλής τεχνολογίας δε θα είμαστε τόσο ασφαλείς στο να ισχυριστούμε κάτι τέτοιο αφού ακόμη και στην περίπτωση ενός προμηθευτή με «κακό» ιστορικό, η απόκτηση μία καινοτομικής εφαρμογής και η ενσωμάτωσή της στα προϊόντα θα ήταν κρίσιμη ώστε να παραμείνει ένας βιομηχανικός αγοραστής ανταγωνιστικός στον κλάδο του. Αυτό, στον κλάδο της παραγωγής χάρτου ίσως μπορούμε να πούμε ότι συμβαίνει όταν ένας βιομηχανικός προμηθευτής παρέχει κάποιο βιομηχανικό προϊόν ή κάποια τεχνολογική εφαρμογή η οποία μειώνει δραματικά το κόστος παραγωγής, όμως λόγω της ιδιομορφίας του κλάδου που περιλαμβάνει υψηλή πολυπλοκότητα στην παραγωγική διαδικασία, αυτό ίσως είναι δύσκολο να καταστεί εφικτό.

3.3. Ένταση της σχέσης Πελάτη – Προμηθευτή

Αξιοσημείωτη είναι και η παρατήρηση – πρόταση των παραπάνω ερευνητών προς έναν τύπο τμηματοποίησης πως η τμηματοποίηση των πελατών βάσει του επιπέδου αφοσίωσης προς τον προμηθευτή και τα περιθώρια που υπάρχουν για την ανάπτυξη αυτής. Κατά συνέπεια προτείνεται από τη θεωρία η ενίσχυση των προσπαθειών μόνο όπου υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης της δέσμευσης αυτής, ώστε να μην δαπανώνται πόροι ασκόπως, δηλαδή χωρίς προσδοκία αποτελέσματος.

Βεβαίως η σχέση προμηθευτή – βιομηχανικού αγοραστή (πελάτη) δεν μπορεί να αναλυθεί υπό το καθεστώς μιας απλής γενίκευσης. Η σχέση τους μπορεί να έχει διαφορά από πελάτη σε πελάτη, όσον αφορά το βαθμό της έντασής της. Η ένταση της σχέσης είναι στοιχείο που δεν πρέπει να μείνει απροσδιόριστο αφού

η εν λόγω ένταση, με τη θετική έννοια του όρου, καθορίζει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα σε αριθμητικούς όρους. Δηλαδή αγορές προϊόντων και επαναγορές.

Σύμφωνα με τους Gary L Stading και Madeline Johnson (2012)¹⁵ όσον αφορά το πόσο ισχυρή είναι η σχέση με τον πελάτη και πόσο επιδρά στις αποφάσεις του, προκύπτει το εύλογο συμπέρασμα πως η ισχυρή σχέση και οι ενέργειες ενός προμηθευτή ώστε να ενισχυθούν οι σχέσεις έχει ιδιαίτερο αποτέλεσμα στην αγοραστική απόφαση του πελάτη. Η σημαντικότητα του αποτελέσματος έγκειται στο γεγονός ότι ασκεί σημαντική επιρροή στο πως ο αγοραστής αντιλαμβάνεται ή θα αντιληφθεί το κόστος της συνεργασίας με τον προμηθευτή. Όπως είναι αναμενόμενο, τα αποτελέσματα της έρευνας των προαναφερόμενων συγγραφέων επιβεβαιώνουν μια περισσότερο ευνοϊκή στάση προς στον προμηθευτή με τον οποίο αναπτύσσονται καλές σχέσεις στα εξειδικευμένα σύμφωνα με τις ανάγκες του προϊόντα όπως τα αναλώσιμα που απασχολούν αυτή την εργασία.

Εδώ πρέπει λάβουμε υπόψιν μας και το ρόλο των σχέσεων σε ισχυρούς ορθολογικούς και απρόσωπους οργανισμούς-επιχειρήσεις που στην περίπτωση του κλάδου μας στην Ελλάδα ίσως αφορούν μόνο 3 επιχειρήσεις. Έτσι λοιπόν στο άρθρο των Huei και Chiung (2011)¹⁶ αναλύονται συνθήκες όπου ο πελάτης έχει κυριαρχική θέση και υψηλή ισχύ έναντι του προμηθευτή. Σε αυτές τις περιπτώσεις η συνεχώς συγκαταβατική συμπεριφορά από πλευράς προμηθευτή μπορεί να οδηγήσει σε οπορτουνιστική συμπεριφορά από την πλευρά του πελάτη, η οποία θα έχει σαν στόχο τη μεγιστοποίηση του δικού του οφέλους και γενικά σε μία εσωτερική αποδοτικότητα, αγνοώντας έτσι την αναγκαιότητα ανάπτυξης σχέσης που θα οδηγήσει σε αμοιβαίο συμφέρον. Έτσι όπως αναφέρουν στο ίδιο άρθρο οι παραπάνω συγγραφείς, η διαδικασία επαναγοράς

¹⁵ Gary L. Stading & Madeline Johnson (2012) An Examination of the Relationship Between a Firm's Offerings and Different Customer Loyalty Segments, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19:4, 367-391, DOI: 10.1080/1051712X.2012.690700

¹⁶ Hsieh Ming-Huei & Chou Wen-Chiung (2011) Managing Key Account Portfolios across the Process of Relationship Development: A Value Proposition–Desired Value Alignment Perspective, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:1, 83-119, DOI: [10.1080/1051712X.2010.490932](https://doi.org/10.1080/1051712X.2010.490932)

είναι αποτέλεσμα μόνο μία εκδήλωσης αδράνειας. Δηλαδή μία παγιωμένη συνηθισμένη διαδικασία και δεν αποτελεί ουσιαστική πίστη προς τον προμηθευτή. Έτσι εδώ η αγοραστική συμπεριφορά του αγοραστή βασίζεται καθαρά σε υπολογισμό που περιλαμβάνει μία καλύτερη προσφορά συν το κόστος εναλλαγής προμηθευτή. Έτσι βλέπουμε πως στην περίπτωση που στη σχέση μεταξύ πελάτη-προμηθευτή, ο πελάτης εάν είναι ιδιαίτερα ισχυρός, η συμπεριφορά του καθορίζεται από δύο συνιστώσες: ορθολογικούς υπολογισμούς και αδράνεια. Σε αυτή την περίπτωση η επίδραση του προμηθευτή και η όποια σχέση έχει αναπτυχθεί επιδρούν ελάχιστα έως καθόλου στην αγοραστική απόφαση του βιομηχανικού προμηθευτή, ενώ δε λείπει ο ομορτισμός. Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο ένας τρόπος να καταπολεμηθεί ή κυρίως να προληφθεί μία τέτοια κατάσταση είναι η εγκαθίδρυση μακρόχρονων σχέσεων όπου θα έχουν ως θεμέλια τη δέσμευση και θα στηρίζονται στο συναίσθημα. Επαληθεύεται λοιπόν η αξία των σχέσεων σαν ισχυρό αντίμετρο απέναντι και στην πιο ισχυρή ορθολογική συμπεριφορά.

3.4. Η αξία της εξατομίκευσης

Επανερχόμενοι στην αναφορά μας για τους λεγόμενους μεγάλους πελάτες (key accounts) όσον αφορά την επιρροή για την απόφαση αγοράς, σύμφωνα με τους Gupta και Lehmann (2005)¹⁷ οι προμηθευτές αυξάνουν τις πωλήσεις, άρα επηρεάζεται θετικά η αγοραστική συμπεριφορά των αγοραστών, όταν έχουν εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση απαιτεί μεν πόρους, αλλά ενισχύει τη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων μεταξύ των στελεχών των πελατών και των προμηθευτών. Παρόλα αυτά ο βαθμός προσπάθειας, πρέπει να αξιολογείται στο κατά πόσον θα επιφέρει θετικό πρόσημο στη διαφορά προσπαθειών και αποτελέσματος.

¹⁷ Gupta, S. and D. R. Lehmann (2005). Managing customers as investments—the strategic value of customers in the long run. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

Ένα άλλο στοιχείο που βρίσκουμε στη διεθνή βιβλιογραφία¹⁸ είναι το γεγονός ότι η εκλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία στηρίζεται στη δυνατότητα του προμηθευτή να επιλύσει τα εξατομικευμένα προβλήματά του (Becker 1962).

Αυτό βεβαίως γίνεται μέσω του ανθρωπίνου κεφαλαίου της εταιρείας, που σημαίνει συνδυασμό ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειρίας του κάθε στελέχους, τα οποία είναι και δύσκολο να αντικατασταθούν όπως αναφέρουν στο άρθρο τους οι Bendapudi και Leone (2001)¹⁹. Αυτό βεβαίως ισχύει περισσότερο στην παροχή υπηρεσιών προς βιομηχανικούς πελάτες. Βεβαίως, όπως προαναφέραμε, η πώληση εξαρτημάτων προς τις χαρτοβιομηχανίες εμπεριέχει και μεγάλο βαθμό από υπηρεσίες, όπως μεταφορά τεχνογνωσίας από το χώρο της χαρτοποιίας, επίλυση τεχνικών προβλημάτων του πελάτη αλλά και ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης που αφορούν το σύνολο της παραγωγικής του διαδικασίας και όχι μόνο τα αναλώσιμα ή εξαρτήματα που προμηθεύεται.

Στη βιβλιογραφία σχετικά με τη διοίκηση στρατηγικών πελατών (key account management) και πιο συγκεκριμένα στις αναλύσεις από την οπτική γωνία του τι ένας key account μάνατζερ πρέπει να κάνει όσον αφορά ιδέες, προτάσεις και συμβουλές για ενέργειες που πρέπει να γίνονται, υπάρχει ιδιαίτερη αναφορά στον ρόλο της εκλαμβανόμενης αξίας για τον πελάτη. Υπάρχει η παραδοχή πως «οι μάνατζερ πρέπει να ταιριάζουν στην πρόταση πώλησης την αξία που παρέχουν με την επιθυμητή από τον πελάτη αξία έτσι ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις τους». Σύμφωνα λοιπόν με τους Ivens και Pardo (2007)²⁰, που κάνουν την παραπάνω παραδοχή, ένας μάνατζερ μεγάλων-στρατηγικών πελατών (key account μάνατζερ) οφείλει να κάνει

¹⁸ Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy* 70(October): 9–49.

¹⁹ Bendapudi, N. and R. P. Leone (2001). How to lose your star performer without losing customers, too. *Harvard Business Review* 79(November): 104–112

²⁰ Ivens, B. S. and C. Pardo (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategic and customer reactions. *Industrial Marketing Management* 36(4):470–482

έρευνα πριν την επιδίωξη δημιουργίας αξίας. Έτσι λοιπόν μπορούμε να συμπεράνουμε πως η εκλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία και ο βαθμός που θα παρασχεθεί από τον προμηθευτή, έχει ιδιαίτερο και πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή προμηθευτή και σαν αποτέλεσμα σε αγοραστική απόφαση αλλά και απόφαση επαναγοράς από κάποιο συγκεκριμένο προμηθευτή. Έτσι διαπιστώνουμε το ρόλο της εξατομίκευσης με περισσότερη εμβάθυνση. Δηλαδή εξατομίκευση στον πελάτη-βιομηχανικό αγοραστή όχι μόνο στα παρεχόμενα προς αυτόν, υπηρεσίες και προϊόντα, αλλά και σε στοιχεία που αφορούν την οπτική του γωνία, στα σημεία που αυτός θεωρεί – εκλαμβάνει ως αξία. Ένα ερώτημα που θα μπορούσε να τεθεί είναι κατά πόσον θα ήταν δυνατό να πείσουμε τον πελάτη να εκλαμβάνεται ως αξία αυτά για τα οποία ο προμηθευτής έχει ως ισχυρά σημεία.

Οι Γούναρης και Σταθακόπουλος (2006)²¹ υποστηρίζουν πως «το στάδιο της διερεύνησης των αναγκών του πελάτη αποτελεί το πιο σημαντικό βήμα στη διαδικασία πώλησης» (σελ 222). Στην συνέχεια αναλύουν τα οφέλη από τη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη. Από τη συνολική αυτή τους ανάλυση τα κυριότερα οφέλη που εντοπίζονται συνοψίζονται ως ανταπόκριση στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη, στη μείωση των αντιστάσεων, αλλά και των ενδοιασμών του όσον αφορά την αγορά από κάποιο συγκεκριμένο προμηθευτή όπως και την υποκίνησή του να προχωρήσει σε αγορά από συγκεκριμένο προμηθευτή. Έτσι επηρεάζονται και καθορίζονται οι αγοραστικές αποφάσεις εάν σύμφωνα με την αντιληπτικότητα του πελάτη καταφέρει ο προμηθευτής όχι μόνο να ανταποκριθεί στις πραγματικές του ανάγκες, τις οποίες έχει ήδη διερευνήσει, αλλά και να φανεί στα μάτια του πελάτη πως έχει πραγματικό ενδιαφέρον να δώσει λύσεις και απαντήσεις με μία αξιόπιστη προσέγγιση στο σύνολο των φανερών αλλά και λιγότερο εμφανών προβληματισμών του πελάτη. Ο βιομηχανικός αγοραστής δηλαδή, πέρα από καθαρά ορθολογικά οφέλη και πλεονεκτήματα, διακρίνει το πραγματικό ενδιαφέρον του προμηθευτή από το επιφανειακό που περιορίζεται στην πραγματοποίηση της πώλησης και αναλόγως προβαίνει στις ανάλογες

²¹ Γούναρης Σ. & Σταθακόπουλος Β. Διοίκηση Στρατηγικών Σχέσεων Σταμούλης Αθήνα 2006

αγοραστικές αποφάσεις.

Στη βιβλιογραφία που μελετάει τη διοίκηση των προμηθευτών από τη σκοπιά των πελατών βρίσκουμε τη σημασία των λεγόμενων «στρατηγικών προμηθευτών». Αναφέρεται στο άρθρο των Moeller, Fassnacht και Klose (2008)²² ανάγκη για διενέργεια επενδύσεων ώστε να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί μία στενή συνεργασία. Σύμφωνα με το άρθρο η επένδυση αφορά κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό. Δηλαδή επενδύσεις με την μορφή εκπαίδευσης των στελεχών του προμηθευτή πάνω στις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη. Αυτό ενισχύει την αξία της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης και περιλαμβάνει την εξατομίκευση όσον αφορά γνώσεις λειτουργιών και τεχνολογίας του πελάτη. Όπως είναι φυσικό από την παραπάνω παραδοχή για τη δημιουργία στενής συνεργασίας, μπορούμε με τη σειρά μας να δεχτούμε ως συμπέρασμα πως θα υπάρχει αναμενόμενη αγοραστική συμπεριφορά αλλά και θετική στάση απέναντι σε έναν προμηθευτή με τον οποίον έχει αναπτυχθεί εις βάθος συνεργασία. Ο στρατηγικός προμηθευτής έχει πλεονέκτημα όπως είναι φυσικό έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών. Όμως οι ανάγκες επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο μας δημιουργούν ερωτηματικά όσον αφορά τη διατηρησιμότητα ενός τέτοιου πλεονεκτήματος σε συνδυασμό με το ρόλο της εξάρτησης απέναντι σε στελέχη προμηθευτών που ανάλυσή της έπεται.

Άλλος ένας όρος στη βιβλιογραφία που αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα είναι η αποδοτικότητα της διαδικασίας πώλησης όπου σύμφωνα με τον Stoddard και άλλων (2006)²³ είναι «η ικανότητα της αποτελεσματικής εκπλήρωσης βραχυπρόθεσμου αποτελέσματος στην διαδικασία πώλησης». Στην έρευνά τους οι συγγραφείς αναφέρουν τη σημαντικότητα και το ρόλο που έχει στη δημιουργία θετικής εικόνας προς ένα βιομηχανικό αγοραστή η οποία οδηγεί σε βραχυπρόθεσμα δηλαδή άμεσα αποτελέσματα. Άρα μπορούμε να

²² Sabine Moeller , Martin Fassnacht & Sonja Klose PhD (2006) A Framework for Supplier Relationship Management (SRM), Journal of Business-to-Business Marketing, 13:4, 69-94

²³ Stoddard, J. E., S. W. Clopton, and R. A. Avila (2006). An analysis of the effects of sales force automation on salesperson perceptions of performance. Journal of Selling and Major Account Management 6(Winter):38–56.

συμπεράνουμε πως απόδειξη πως ένας βιομηχανικός αγοραστής ικανοποιείται και είναι θετικά κείμενος ως προς έναν προμηθευτή είναι η ταχύτητα με την οποία προβαίνει σε αγορές. Από την αντίστροφη οπτική έτσι κρίνεται και η απόδοση των στελεχών πωλήσεων αφού όσο βραχυπρόθεσμα είναι τα αποτελέσματα τόσο είναι μικρότερο το κόστος σε πόρους από τον προμηθευτή.

3.5. Επιμέρους παράγοντες ως κίνητρο αγορών

Στο σημείο αυτό ένα σχόλιο που πρέπει να γίνει ακολούθως της έρευνας των Γούναρη και Τζεμπελίκο (2013)²⁴ είναι πως πρέπει οι προμηθευτές ειδικά των μεγάλων πελατών δεν πρέπει να έχουν στόχευση μόνο στην επιρροή της αγοραστικής απόφασης. Άρα ζητούμενο σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς δεν πρέπει να είναι μόνο οι πωλήσεις, δηλαδή τα οικονομικά μεγέθη. Η νέα διάσταση που δίνουν οι παραπάνω συγγραφείς είναι ότι ο βιομηχανικός προμηθευτής πρέπει να στοχεύει και σε ανάπτυξη σχέσεων με αγοραστές που ενδεχομένως να βοηθούν τον προμηθευτή σε εκπλήρωση στρατηγικών στόχων που εμμέσως επηρεάζουν αγοραστική απόφαση των ήδη υπαρχόντων ή νέων πιθανών πελατών. Επίσης η απόκτηση τεχνογνωσίας από τη συνεργασία με έναν μεγάλο πελάτη, στον οποίο ίσως δεν έχουμε μεγάλο αριθμό πωλήσεων, είναι ένα πολύ σημαντικό κεκτημένο που ενδεχομένως μπορεί να βοηθήσει στο να επιτύχουμε τους στόχους μας. Διαπιστώνουμε λοιπόν, αν αξιολογήσουμε διασταλτικά την παραπάνω αναφορά, ότι η αγοραστική απόφαση των βιομηχανικών αγοραστών επηρεάζεται θετικά και από έμμεσους, ίσως περισσότερο στρατηγικούς παράγοντες, οι οποίοι σε μία πρώτη ματιά ίσως αγνοούνται ή είναι δευτερεύοντες έναντι του πρωταρχικού, δηλαδή της αύξησης των πωλήσεων.

²⁴ Spiros Gounaris & Nektarios Tzempelikos (2013) Key Account Management Orientation and Its Implications: A Conceptual and Empirical Examination, Journal of Business-to-Business Marketing, 20:1, 33-50, DOI: 10.1080/1051712X.2012.690173

Ένα σημείο που δεν πρέπει να παραληφθεί, και βρίσκεται στα αποτελέσματα της έρευνας των H. Biong & A. Ulvnes (2001)²⁵, είναι το συμπέρασμα πως οι βιομηχανικοί πελάτες δίνουν αξία στις ικανότητες και δεξιότητες, όταν αναπτύσσονται σχέσεις με αμοιβαίο όφελος, οι οποίες εξελίσσονται και σε διαπροσωπικές φιλικές σχέσεις. Έτσι, στον κλάδο της χαρτοποιίας, ο βιομηχανικός αγοραστής μπορεί να είναι περισσότερο θετικά προσκείμενος προς έναν προμηθευτή τα στελέχη του οποίου έχουν αποδεδειγμένη τεχνογνωσία. Από την αυξημένη δεξιότητα, στην προκειμένη περίπτωση τεχνογνωσία, μπορεί να προκύψει ένα θετικά εκτιμώμενο από τον αγοραστή αποτέλεσμα αφού με την συνεργασία ο αγοραστής μπορεί να ενισχυθεί διευρύνοντας τις γνώσεις του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του.

Στο άρθρο του Gebauer²⁶ που αναφέρεται στην ανάπτυξη υπηρεσιών προς πελάτες, με έμφαση τις εταιρείες που κατασκευάζουν εξοπλισμό και μηχανές που εξοπλίζουν βιομηχανίες, βρίσκουμε ότι δεν αποτελεί πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η παροχή υπηρεσιών που σχετίζονται με τον εγκατεστημένο εξοπλισμό. Αυτό θεωρείται ως άμεσα αναμενόμενο κατόπιν της αγοράς εξοπλισμού από κάποιον συγκεκριμένο προμηθευτή. Απεναντίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται όταν ο προμηθευτής έχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες υποστήριξης. Και στην αγορά των εξαρτημάτων και αναλωσίμων που ερευνούμε φαίνεται πως η παραπάνω μελέτη έχει άμεση εφαρμογή. Στηριζόμενοι στην εμπειρία και την καταγραφή της καθημερινότητας στον κλάδο, διαπιστώνουμε πολλές φορές την αναζήτηση τεχνογνωσίας από τους πελάτες, με τη μορφή ερωτήσεων, είτε σε μικρή κλίμακα με πιθανές απαντήσεις μικρές προτάσεις – ιδέες (tips), είτε σε ευρεία κλίμακα με την αναζήτηση κάποια γενικότερης λύσης που δεν αφορά απλά τα προϊόντα που προμηθεύονται αλλά το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας τους. Έτσι ο βιομηχανικός αγοραστής και ειδικά οι διευθυντές παραγωγής

²⁵ Harald Biong & Arne M. Ulvnes (2011) If the Supplier's Human Capital Walks Away, Where Would the Customer Go?, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:3, 223-252, DOI: 10.1080/1051712X.2011.541375

²⁶ Heiko Gebauer (2007) An Investigation of Antecedents for the Development of Customer Support Services in Manufacturing Companies, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14:3, 59-96, DOI: 10.1300/J033v14n03_03

φαίνεται να διατηρούν περισσότερο ευνοϊκή στάση όσον αφορά έναν προμηθευτή όταν μπορούν από το τεχνικό του τμήμα να αντλήσουν πληροφορίες όσον αφορά το σύνολο της παραγωγής τους, και όχι το αναμενόμενο δηλαδή μεμονωμένα όσον αφορά τα εξαρτήματα που προμηθεύει. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται και από την πρακτική των διευθυντών παραγωγής που πολλές φορές αναζητούν από κάποιον προμηθευτή να αντλήσουν πληροφόρηση για πρακτικές όσον αφορά τον τεχνικό τομέα που πράττουν εταιρείες με ομοειδή παραγωγή προκειμένου να βοηθηθούν. Βεβαίως επανερχόμενοι στο άρθρο του Gebauer πρέπει να τονίσουμε, πως προκειμένου να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα, σημασία έχει η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης να στηρίζεται και να υιοθετείται στρατηγικά από την προμηθεύτρια εταιρεία προς το σύνολο των πελατών της με ανάλογη εκπαίδευση και προσήλωση του ανθρώπινου δυναμικού της, και όχι αυτό να γίνεται ως αποτέλεσμα μεμονωμένης πρωτοβουλίας κάποιων στελεχών.

3.6. Εξάρτηση μεταξύ πελάτη – προμηθευτή

Σχετικά την ανάπτυξη των σχέσεων οι Morgan and Hunt (1994)²⁷ υποστηρίζουν σε σχετική μελέτη πως οι βιομηχανικοί πελάτες δεν έχουν την τάση να αναπτύσσουν σχέσεις με τους προμηθευτές βασισμένες στο συναίσθημα. Κατά συνέπεια η τάση, σύμφωνα με τα ευρήματα των παραπάνω συγγραφέων (1994), είναι να προσπαθούν να μην επηρεάζουν με συναισθηματικό τρόπο τη διαδικασία αγοραστικής απόφασης. Παρόλα αυτά η συσχέτιση μεταξύ προμηθευτή και πελάτη βασίζεται καθαρά στο βαθμό εξάρτησής τους. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι στο βαθμό που ο προμηθευόμενος εξαρτάται για διάφορους λόγους από κάποιους συγκεκριμένους προμηθευτές ή στελέχη των προμηθευτών, αυτός έχει περισσότερο ευνοϊκή στάση προς αυτούς όσον αφορά τις αγορές του.

²⁷ Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58:20–38

Επίσης σύμφωνα με τους Bendapudi και Leone 2001²⁸ οι πελάτες συχνά μπορεί να ακολουθήσουν επαγγελματίες που αλλάζουν εργασία και να γίνουν πελάτες στη νέα τους εταιρεία. Άρα ενισχύεται η προηγούμενη παραδοχή όσον αφορά την εξάρτηση του πελάτη προς έναν προμηθευτή και πιο συγκεκριμένα προς το πρόσωπο ενός στελέχους του προμηθευτή. Έτσι έχουμε νέα διάσταση στη δύναμη της σχέσης με πελάτη. Αφού αυτή μπορεί να αφορά ακόμη και συγκεκριμένα πρόσωπα και όχι τον προμηθευτή σαν επιχείρηση.

Εν συνεχεία οι Mark, Niraj και Dawar (2012)²⁹ στην έρευνά τους για την κερδοφορία των βιομηχανικών αγοραστών προτείνουν πως τέτοιες εξαρτήσεις λαμβάνουν χώρα και βασίζονται στις συνεχείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ αγοραστή και πωλητή. Στη συνέχεια του άρθρου τους γίνεται σημαντική αναφορά στο κόστος που συσχετίζεται με την ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων. Τα κόστη αυτά λοιπόν είναι υψηλά λόγω της ανάγκης για συνεχή επικοινωνία και επισκέψεις στους πελάτες. Ο προμηθευτής οφείλει να τα συσχετίζει με αγορές ώστε να αξιολογεί τους πελάτες στους οποίους θα δώσει την απαιτούμενη έμφαση και από την οποία θα λάβει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα σε όγκο πωλήσεων και επαναληψιμότητα των αγορών. Βεβαίως στον κλάδο των εξαρτημάτων για τις χαρτοβιομηχανίες υπάρχει και ένα μεγαλύτερο κόστος το οποίο δεν βαρύνει μόνο τον προμηθευτή στις προσπάθειές του να αναπτύξει σχέση με τον πελάτη του. Το συγκεκριμένο κόστος, που αφορά το σύνολο των εταιρειών του κλάδου, είναι αμφίδρομο και αφορά και τον βιομηχανικό προμηθευτή στις προσπάθειές του προς τον πελάτη αλλά και τον βιομηχανικό αγοραστή σαν κόστος εναλλαγής προμηθευτών. Ο μεν βιομηχανικός αγοραστής θα προβεί σε αρκετές δοκιμαστικές παραγγελίες, οι οποίες έχουν κόστος, μέχρι να επιτύχει τη βέλτιστη απόδοση από εξαρτήματα του νέου προμηθευτή και ο νέος προμηθευτής θα παράσχει σημαντικές εκπτώσεις προκειμένου να μπορέσει αποκτήσει έναν νέο πελάτη.

²⁸ Bendapudi, N. and R. P. Leone (2001). How to lose your star performer without losing customers, too. *Harvard Business Review* 79(November): 104–112.

²⁹ Tanya Mark , Rakesh Niraj & Niraj Dawar (2012) Uncovering Customer Profitability Segments for Business Customers, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19:1, 1-32, DOI: 10.1080/1051712X.2011.593022

Αυτό το κόστος ίσως οδηγεί σε εξάρτηση από τον πελάτη προς τον προμηθευτή αλλά και αντίστροφα.

Λόγω του ότι η περίπτωση της αγοράς την οποία ερευνούμε δεν έχει το απαιτούμενο μέγεθος, γι' αυτό και η πλειοψηφία των προμηθευτών όσον αφορά τα αναλώσιμα, εάν δεν τα παράγουν στην Ελλάδα, τότε δραστηριοποιούνται στη χώρα μέσω ενδιάμεσων, εισαγωγέων ή εμπορικών αντιπροσώπων. Στις περιπτώσεις αυτές σύμφωνα με τους Nordin et al. (2013)³⁰ οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αντιπροσώπους ή εισαγωγείς μπορεί να αισθάνονται ότι δεν έχουν τον έλεγχο της κατάστασης και ότι βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας όσον αφορά τους πελάτες τους. Αυτό μας βεβαιώνει κάτι που είναι εύλογο να συμπεράνουμε, και βρίσκεται σε συμφωνία και με τις αναφορές που έγιναν πιο πάνω για το ρόλο των πωλητών ή στελεχών με τους οποίους συναλλάσσεται ο βιομηχανικός αγοραστής. Έτσι, ομοίως με τα στελέχη του προμηθευτή, και οι μεσάζοντες που έρχονται σε επαφή με τον βιομηχανικό πελάτη αφενός ελέγχουν και επηρεάζουν τον πελάτη, αφετέρου αποκτούν μία προσωπική σχέση μαζί του αυξάνοντας και την ισχύ του ρόλου τους. Έτσι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού οι σχέσεις που αναπτύσσονται από τη μακρόχρονη συνεργασία είναι καθοριστικές όσον αφορά τις επιλογές των βιομηχανικών πελατών. Ειδικά δε όταν αυτές οι σχέσεις υποστηρίζονται και από συναισθηματικούς δεσμούς και δέσμευση ανάμεσα στα στελέχη των πελατών και των προμηθευτών.

Δηλαδή ο βιομηχανικός πελάτης που λαμβάνει και υπηρεσίες και έχει αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης, αμοιβαίου συμφέροντος και κατά συνέπεια και φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις με τον προμηθευτή ή τον ενδιάμεσό του, και πιο συγκεκριμένα με τους ανθρώπους που επικοινωνεί, μπορεί όχι απλώς να επηρεάζεται από αυτή τη σχέση όσον αφορά τις αγορές από μία προμηθευτρια εταιρεία, αλλά τελικά μπορεί να αλλάξει ακόμη και προμηθευτρια εταιρεία, προκειμένου να εξασφαλίσει τη συνέχεια της συνεργασίας του με τον πρόσωπο

³⁰ Fredrik Nordin , Danilo Brozovic & Maria Holmlund (2013) Disintermediation in Business-to- Business Service Channels: Mechanisms and Challenges, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:4, 179-192, DOI: 10.1080/1051712X.2013.813717

επαφής. Βλέπουμε λοιπόν πως η αγοραστική απόφαση του βιομηχανικού πελάτη μπορεί αναλόγως του βαθμού εμπλοκής και συνεργασίας του να είναι και συναισθηματική, δείχνοντας έτσι σημεία εξάρτησης απέναντι σε πρόσωπα και ίσως λιγότερο στην επιχείρηση που στελεχώνουν τα πρόσωπα αυτά.

Συναντούμε επιπλέον και τον όρο «επίδοση με πελάτες», που αφορά το δυναμικό των πωλητών, το οποίο σύμφωνα με τους Hunter και Perreault (2006)³¹ ορίζεται σαν η ιδιαίτερη ικανότητα να αναπτύσσει ο πωλητής σχέσεις με τον πελάτη.

Στην επισκόπησή μας πάνω στη σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ πελάτη και προμηθευτή στο βιομηχανικό μάρκετινγκ ως παράγοντα που οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη των σχέσεων αυτών μπορεί να αποτελέσει δίκιοπο μαχαίρι (Niculescu et al. 2013)³². Όπως σε όλες τις κοινωνικές καταστάσεις έτσι και στη σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή ασυσχέτιστες μεταξύ τους αποφάσεις ή παράγοντες μπορεί να έχουν αναπάντεχες παρενέργειες. Όπως καταλήγουν οι προαναφερόμενοι συγγραφείς Niculescu et al. (2013), σε χαμηλή κινητικότητα των στελεχών πωλήσεων ή σε επιχείρηση με υψηλή φήμη πρέπει να ενισχύεται η συνοχή των πωλητών και των ομάδων πωλήσεων, αν υπάρχουν. Σε περιπτώσεις χαμηλής πιστότητας των πελατών πρέπει αντιστοίχως να ενισχύεται η διαδικασία ομαδικών πωλήσεων και να ενισχύεται μία υιοθέτηση στρατηγικής πωλήσεων προκειμένου να αποφεύγεται ο πωλητής, σε περίπτωση που υπάρχει κινητικότητα στο χώρο, αποχωρώντας από την εταιρεία προμηθευτή να παίρνει το πελατολόγιο της μαζί του. Μπορούμε να πούμε λοιπόν πως σε μία κατάσταση όπου δεν υπάρχει στρατηγική πωλήσεων από τον προμηθευτή, υπάρχει σοβαρή πιθανότητα η εταιρεία - πελάτης να προμηθεύεται εντελώς

³¹ Hunter, G. K. and W. D. Perreault (2006). Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 26(2):95–113

³² Mihai Niculescu , Collin R. Payne & Vijaykumar Krishnan (2013) One-to-One and One-to-Many Business Relationship Marketing: Toward a Theoretical Framework, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:2, 51-64 DOI: 10.1080/ 1051712X.2012.757717

βάσει σχέσεων με τον άνθρωπο επαφής, αφήνοντας την εταιρεία προμηθευτή ευάλωτη και εξαρτώμενη από τα ίδια της τα στελέχη. Επίσης μπορούμε να αντιληφθούμε την επίδραση και το ρόλο που έχει η υιοθέτηση μίας στρατηγικής πωλήσεων από τον προμηθευτή, ο οποία οδηγεί σε επιτυχημένες πωλήσεις και σε ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη αλλά και το σημαντικότερο μειώνει την εξάρτηση του πελάτη προς την προσωπικότητα του πωλητή. Άρα και πάλι καταλήγουμε στο πόσο σημαντικό ρόλο έχει ο πωλητής και γενικά ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιτυχία του στόχου του βιομηχανικού προμηθευτή.

3.7. Ο ρόλος της πρόδρασης έναντι της αντίδρασης

Όπως επακριβώς συμπεραίνουν στο άρθρο της η Bardauskaite (2014)³³ «η προδραστική συμπεριφορά είναι ένα εργαλείο πρόληψης αρνητικών αποτελεσμάτων». Σε όλη τη διάρκεια μιας σχέσης με τον πελάτη η πρόδραση, δηλαδή το να φροντίζει η προμηθεύτρια εταιρεία να είναι ένα βήμα μπροστά από τα γεγονότα, αφενός προστατεύει τη σχέση με τον πελάτη-βιομηχανικό αγοραστή, αφετέρου εξελίσσεται και εδραιώνεται στην αντίληψη του ως ένας σύμμαχος που εμπνέει εμπιστοσύνη και τελικά επιτυγχάνεται η ικανοποίησή του. Ένα πρόσθετο στοιχείο που έχει ως αποτέλεσμα ο πελάτης να είναι πιστός προς την εταιρεία είναι όπως προαναφέραμε οι εδραιωμένες σχέσεις με τα πρόσωπα της προμηθεύτριας εταιρείας με τα οποία συναναστρέφεται. Έτσι η Bardauskaite (2014) στα συμπεράσματα του άρθρου της, υποστηρίζει πως η ενίσχυση του προσωπικού πωλήσεων καθώς και όσων επικοινωνούν με τον πελάτη, μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των στελεχών προμηθευομένου – προμηθευτή. Απαραίτητος βέβαια παρονομαστής σε όλα τα παραπάνω είναι η επάρκεια ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, δηλαδή η ικανοποίηση από αυτά που παρέχουμε ως βιομηχανικός προμηθευτής. Αυτό είναι φυσικό αφού χωρίς το βασικό και προαπαιτούμενο, δηλαδή την ικανοποίηση του βιομηχανικού αγοραστή, θα εμφανιστούν κρίσεις και προβλήματα στη σχέση όπου αργά ή γρήγορα θα δοκιμαστούν οι αντοχές και των δύο μερών αφήνοντας χώρο για ανταγωνιστές και καθιστώντας τον πελάτη περισσότερο ευάλωτο σε νέες προτάσεις. Έτσι η προδραστική συμπεριφορά με ενέργειες και πρωτοβουλίες που την προωθούν, σε συνδυασμό με ανάπτυξη μιας καλής σχέσης η οποία όμως υποστηρίζεται από επιτυχημένα και ποιοτικά προϊόντα, είναι βέβαιο ότι οδηγούν στις προϋποθέσεις για συνεχώς επαναλαμβανόμενες αγορές. Βεβαίως η πιστότητα που επιδιώκεται πρέπει να υποστηρίζεται και από τον πελάτη. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο βιομηχανικός αγοραστής ακολουθεί μία πολιτική βραχυπρόθεσμου οφέλους και δεν δείχνει να τον απασχολεί η ανάπτυξη μακροχρόνιας συνεργασίας και

³³ Indre Bardauskaite (2014) Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework, *Journal of Relationship Marketing*, 13:1, 28-69, DOI: 10.1080/15332667.2014.882628

αμοιβαίων σχέσεων με τον προμηθευτή. Σε αυτή την περίπτωση αυτό πρέπει να καταγράφεται από τον προμηθευτή και να αξιολογείται αναλόγως με το πιθανό όφελος, σε συνδυασμό με τους πόρους που διαθέτει.

3.8. Συγκρούσεις μεταξύ πελάτη – προμηθευτή

Όσον αφορά την αρνητική έκφραση των σχέσεων που αφορά κυρίως διενέξεις ή συγκρούσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή μπορούμε να τις κατατάξουμε σε κατηγορίες οι οποίες έχουν ίσως και διαφορετική επιρροή αλλά και τρόπους αποφυγής.

Έτσι έχουμε την ενεργό σύγκρουση (affective conflict) που εμφανίζεται όταν δύο άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη διαφορά στην προσωπικότητα από ότι διαφορές στο γνωστικό επίπεδο ή σε ιδέες. Ο συγκεκριμένος τύπος σύγκρουσης εμφανίζεται σε ένα στέλεχος πωλήσεων όταν αλληλεπιδρά με έναν πελάτη σύμφωνα με τους Plank Reid και Newell (2007)³⁴. Όπως αναφέρεται επακριβώς στο άρθρο τους σε μετάφραση στα ελληνικά «κανείς δεν αγοράζει από κάποιον αν δεν τον/την συμπαθεί». Άρα κατ' επέκταση επαληθεύεται εκ νέου και από μία άλλη οπτική, η παραδοχή ότι οι σχέσεις παίζουν σημαντικό ή ακόμη και τον πλέον καθοριστικό ρόλο στις αγοραστικές αποφάσεις των πελατών.

Επίσης τίθεται εδώ και ένα ζήτημα που δεν αφορά μόνο τις σχέσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή σχετικά με τα πρόσωπα που έρχονται σε επαφή από τις δύο πλευρές. Ειδικότερα σύμφωνα με τους ως άνω αναφερόμενους συγγραφείς, σε κατάσταση διένεξης, μπορεί να επηρεάζονται περισσότεροι άνθρωποι από κάθε πλευρά και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να υπάρξουν περαιτέρω προβλήματα. Αυτό ενισχύεται στην περίπτωση που ο πελάτης έχει πολλαπλές σχέσεις με έναν προμηθευτή. Έτσι συμπεραίνουμε πως γενικά οι σχέσεις και η επιρροή στις αγορές έχει πολύ περισσότερες προεκτάσεις από ότι μια απολύτως

³⁴ Richard E. Plank , David A. Reid & Stephen Newell (2007) The Impacts of Affective and Cognitive Social Conflict in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships: A Comparison of New versus Ongoing Buyer-Seller Relationships, Journal of Business-to-Business Marketing, 14:2, 41-74, DOI: 10.1300/J033v14n02_02

ορθολογική κατάσταση όπως θα ήταν περισσότερο αναμενόμενο να υποτεθεί. Επιπροσθέτως μπορούμε να πούμε πως ειδικά οι πιθανές διενέξεις και συγκρούσεις μπορούν να έχουν αρνητική επιρροή σε τομείς και σημεία στη σχέση μεταξύ προμηθευτή και πελάτη, τα οποία όχι μόνο είναι δυσδιάκριτα, αλλά με δυσκολία κανείς να εντοπίσει την πηγή προέλευσής τους. Θα μπορούσε να εκφραστεί ως μία αρνητική στάση από έναν πελάτη προς έναν προμηθευτή, ο οποίος προμηθευτής κατά τα άλλα, δεν εμφανίζει κάποιο ουσιαστικό ελάττωμα.

Στο άρθρο των Purinton, Rosen και Curran³⁵ τίθενται προτάσεις στο ποιες στρατηγικές μπορούν να ακολουθηθούν μέσα σε μία συνεργασία προκειμένου να αποφευχθούν έντονες συγκρούσεις και διάλυση της σχέσης. Το συμπέρασμα του άρθρου αποδεικνύει πως οι μάνατζερ οφείλουν να ενισχύουν την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία σε αξιόλογες και σημαντικές σχέσεις που η επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει. Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε πως η ολιστική συνεργασία μεταξύ πελάτη και προμηθευτή ενισχύει τις πιθανότητες διατήρησης της σχέσης και κατά συνέπεια μπορούμε να δεχτούμε πως οδηγεί στη δημιουργία πιστού πελάτη που είναι και το επιδιωκόμενο από ένα βιομηχανικό προμηθευτή. Ταυτόχρονα δημιουργούνται ισχυροί ανακλαστήρες όσον αφορά πιθανές μελλοντικές συγκρούσεις. Έτσι, επαληθεύονται τα προαναφερόμενα συμπεράσματα σχετικά με τη σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ των στελεχών των προμηθευτών και των πελατών ως παράγοντας επιλογής βιομηχανικού προμηθευτή

³⁵ Elizabeth F. Purinton , Deborah E. Rosen & James M. Curran (2007) Marketing Relationship Management: Antecedents to Survival and Dissolution, Journal of Business-to-Business Marketing, 14:2, 75-105, DOI: 10.1300/J033v14n02_03

3.9. Ο Ρόλος της σύγχρονης τεχνολογίας

Στη βιβλιογραφία όσον αφορά παράγοντες επιρροής σχετικά με τον τρόπο που κάνουν τις επιλογές τους οι βιομηχανικοί αγοραστές, όπως ο κλάδος που στην περίπτωση μας εξετάζεται, βρήκαμε πως η τεχνολογία δεν επιδρά μόνο όσον αφορά την αξιοποίηση και χρήση της από τον προμηθευτή ως σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM). Ούτε από την πλευρά του πελάτη ως επικουρικό μέσο για την αξιολόγηση του προμηθευτή. Επιπροσθέτως σύμφωνα τους Jadi & Wendelin (2013)³⁶ υπάρχει πλέον και ο ψηφιακός δεσμός μεταξύ των επιχειρήσεων δηλαδή, μία ψηφιακή συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων που αναφέρεται ως ψηφιακό δέσιμο. Αυτό αφορά τη διασύνδεση προμηθευτών και πελατών προκειμένου να υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών όσον αφορά τις απαιτήσεις του προμηθευμένου και τις παραγωγικές δυνατότητες του προμηθευτή. Σε τέτοια περίπτωση υπάρχει έντονος δεσμός μεταξύ των δύο μερών, και όταν αυτός ο δεσμός ή σχέση προεκτείνεται σε βαθμό όπου ο προμηθευτής προβλέπει τις ανάγκες του προμηθευμένου τότε πρόκειται όχι για μια σχέση πελάτη προμηθευτή αλλά μία διασύνδεση των επιχειρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση περιορίζεται η δυνατότητα των άλλων προμηθευτών να ανταγωνιστούν για το μερίδιο των αγορών ενός τέτοιου πελάτη. Αυτό βέβαια μπορεί να συμβεί σε επιχειρήσεις με συνεχή ροή συναλλαγών όπως στους προμηθευτές των μεγάλων λιανέμπορων, την αυτοκινητοβιομηχανία κ.α.

Η αναφορά στη διασύνδεση ίσως είναι κάτι που στο παρόν αφορά άλλες αγορές αλλά στο μέλλον θα μπορούσε να υιοθετηθεί και από τον κλάδο της χαρτοποιίας. Αυτή η αναφορά γίνεται για να τονιστεί ο ρόλος της τεχνολογίας και ειδικότερα των συστημάτων CRM προκειμένου ο πελάτης να λάβει υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες κατά την πώληση και να επηρεαστεί θετικά προς μία απόφαση επιλογής προμηθευτή. Έτσι κατά τους Rodriguez και Honeycutt (2006)³⁷ η ενισχυμένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των

³⁶ Jari Salo & Robert Wendelin (2013) Longitudinal Analysis of Digital Bonding in Buyer–Seller Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:1, 1-19, DOI: 10.1080/1051712X.2012.719179

³⁷ Michael Rodriguez & Earl D. Honeycutt Jr. (2011) Customer Relationship

πωλητών μπορεί να ενισχυθεί από ένα σύστημα CRM το οποίο μπορεί να δώσει επιπλέον δυνατότητες. Σύμφωνα με την έρευνα τα ευρήματα της οποίας έδειξαν πως η χρήση και αξιοποίηση των συστημάτων CRM όπως ακριβώς αναφέρεται οδηγούν σε «καλύτερες σχέσεις με τον πελάτη και καλύτερη κατανόηση των αναγκών των αγοραστών. Μέσα από αξιοποίηση των συστημάτων CRM η συνεργασία, με τους πελάτες και το περιβάλλον τους, οδήγησε σε καλύτερη απόδοση με τους αγοραστές». Η ύπαρξη μίας πραγματικής σφαιρικής οπτικής του πελάτη μπορεί να γίνει πραγματικότητα με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας με τη χρήση ενός συστήματος διαχείρισης πελατών. Η δυνατότητες καταγραφής και ανάλυσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο βιομηχανικό μάρκετινγκ στον κλάδο που μελετάμε. Μπορεί έτσι να υποστηριχθεί ανάλογα η προσέλευση του πελάτη και να υιοθετηθεί μία περισσότερο πελατοκεντρική αντίληψη του συνόλου της εταιρείας του προμηθευτή, που θα βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και όχι υποθέσεις. Έτσι υπάρχει ευκαιρία για το μετασχηματισμό από έναν παραδοσιακό προμηθευτή που αντιδρά στις επιθυμίες του πελάτη σε έναν περισσότερο αποτελεσματικό που τις συναισθάνεται και λειτουργεί προδραστικά. Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε πως είναι δυνατόν να αλλάξουν οι όροι, και η χρήση τεχνολογίας CRM από πλευράς προμηθευτή να αποτελεί έναν παράγοντα που επιδρά στον όγκο πωλήσεων. Η βάση βεβαίως και εδώ είναι η ίδια, δηλαδή η αποτελεσματικότητα του προμηθευτή απέναντι στον πελάτη. Από τα παραπάνω αυτό που γίνεται ευρύτερα παραδεκτό στη βιβλιογραφία όσον αφορά τα συστήματα διαχείρισης πελατών, και μπορούμε να συμπεράνουμε, είναι πως η αγοραστική απόφαση και συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών επηρεάζεται από τη σχέση που αναπτύσσουμε μέσα από τις λύσεις που τους παρέχουμε.

Τίθεται και ένα επιπρόσθετο θέμα όσον αφορά την επιρροή της τεχνολογίας στο περιβάλλον των βιομηχανικών συναλλαγών, στη δραστηριότητα βιομηχανικού πωλητή προς βιομηχανικό αγοραστή. Η επιτυχία ενός συστήματος CRM

σύμφωνα με του Yim et al.³⁸ είναι πως ο πωλητής μπορεί να συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη του από αλληλεπιδράσεις με όλες τις λειτουργίες της εταιρείας. Έτσι μπορούμε να πούμε πως η αντίληψή του για τον πελάτη του μπορεί να γίνει όσο το δυνατό περισσότερο σφαιρική. Οι δε λύσεις που παρέχονται και βασίζονται σε συνεισφορά της τεχνολογίας πηγάζουν κυρίως από την κατανόηση που αποκτούμε πάνω στις ανάγκες του βιομηχανικού αγοραστή. Έτσι το τρίπτυχο κατανόηση αναγκών - παροχή λύσεων - σχέσεις με πελάτη οδηγούν σε επιτυχία, δηλαδή επίτευξη πωλήσεων, άρα θετική ανταπόκριση των βιομηχανικών αγοραστών. Έτσι προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα το συμπέρασμά μας, μπορούμε να πούμε ότι οι βιομηχανικοί αγοραστές επηρεάζονται από προμηθευτές που χρησιμοποιούν συστήματα υποστήριξης CRM, αφού από τους τελευταίους γίνονται περισσότερο κατανοητές οι ανάγκες τους και σε αυτούς τους προμηθευτές βλέπουν πολύτιμους συνεργάτες από τους οποίους βρίσκουν πρακτικές λύσεις στα προβλήματά τους. Ως συνέπεια είναι η ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων και δεσμών.

3.10. Cross-selling στο βιομηχανικό marketing

Ένα σημείο το οποίο μας ενδιαφέρει στην προσπάθεια να εξετάσουμε όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες που επιδρούν σε μία σχέση ανάμεσα σε πελάτη και προμηθευτή σε B2B περιβάλλον, είναι η επίδραση των πολλαπλών πωλήσεων (cross-selling). Σύμφωνα με τους Ansell et al. (2007)³⁹ και Ritter (1993)⁴⁰, μέσω πρακτικών cross-selling μπορούμε να επεκτείνουμε τις σχέσεις μας με τον πελάτη, αποκτώντας μεγαλύτερο μερίδιο στις συνολικές του αγορές

38 Yim, F. H.-K., R. E. Anderson, and S. Swaminathan (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcome. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 34:263–278.

39 Ansell, J., T. Harrison, and T. Archibald (2007). Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis. *Marketing Intelligence and Planning* 25(4): 394–410

40 Ritter, D. S. (1993). *Relationship banking—Cross-selling in the bank's products and services to meet your customer's every financial need*. Chicago: Irwin/McGraw Hill.

με επιπλέον αποτέλεσμα υψηλότερη ανάπτυξη εργασιών, την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και περισσότερη απλότητα και ευκολία συναλλαγών για τον πελάτη μας. Η παραδοχή αυτή επιβεβαιώνεται από την πρακτική της εργασίας αφού όσο μεγαλύτερος ο όγκος συναλλαγών τόσο βοηθάει στο να αναπτυχθεί μία καλύτερη και πιο στενή σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη. Επίσης αποκτάμε πιο έντονα το ρόλο του στρατηγικού συνεργάτη και έτσι επηρεάζεται θετικά η αγοραστική απόφασή του. Τέλος επιτυγχάνεται η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δημιουργούνται επιπλέον εμπόδια εισόδου προς τους επίδοξους ανταγωνιστές.

Όμως η διαδικασία του cross-selling δεν είναι τόσο απλή ή τόσο αυτονόητη για έναν οργανισμό. Κατά τους Malms & Schmitz (2011)⁴¹ τα κατάλληλα κίνητρα για τους πωλητές δεν επαρκούν από μόνα τους ώστε να επέλθει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Πρέπει και το δυναμικό των πωλήσεων να είναι έτοιμο, δηλαδή με ανάλογη εκπαίδευση και προσανατολισμό. Αντιστοίχως για να επιτευχθεί αυτό πρέπει τα στελέχη της εταιρείας να εξασφαλίσουν τη διάδοση μίας ανάλογης στόχευσης στα τμήματα της εταιρείας. Έτσι με τη σειρά μας μπορούμε να συμπεράνουμε πως η επιτυχία των πωλήσεων στο βασικό προϊόν αλλά στο σύνολο των προϊόντων που προσφέρει ο προμηθευτής όπως επίσης ο βαθμός της ουσιαστικής επιρροής που ασκείται στον πελάτη, βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στα κίνητρα πάνω στα άτομα που στελεχώνουν την επιχείρηση του προμηθευτή. Επίσης στηρίζεται στο βαθμό διάδοσης του στόχου των πολλαπλών πωλήσεων εντός της εταιρείας αλλά και στο βαθμό αντίληψης και υιοθέτησής του από τα στελέχη. Η ιδανική κατάσταση θα ήταν η ύπαρξη μίας κουλτούρας που στοχεύει σε μία ολοκληρωμένη πρόταση προς τον πελάτη, με λύσεις σε περισσότερα από ένα ζητήματα που αφορούν την παραγωγή.

⁴¹ Oliver Malms & Christian Schmitz (2011) Cross-Divisional Orientation: Antecedents and Effects on Cross-Selling Success, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:3, 253-275, DOI: 10.1080/1051712X.2011.541377

3.11. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο των βιομηχανικών προμηθειών της χαρτοποιίας

Εδώ πρέπει να αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο αποκτάει μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον χώρο των εξαρτημάτων για τον κλάδο της χαρτοποιίας αλλά και γενικά της βαριάς βιομηχανίας. Η πώληση των εξαρτημάτων δεν αποτελεί μία μεμονωμένη εμπορική διαδικασία αλλά συνοδεύεται και εμπλουτίζεται από πληθώρα υπηρεσιών. Από τη εμπειρία του συγγραφέα στον κλάδο μπορεί να συνοψιστεί πως οι υπηρεσίες αφορούν στο μεγαλύτερο βαθμό τους την τεχνική αξιολόγηση της απόδοσης των μονάδων παραγωγής και σε δευτερεύοντα, αλλά όχι περιττό, την μεταφορά τεχνογνωσίας και παροχή λύσεων σε συγκεκριμένα θέματα που απασχολούν κυρίως τον διευθυντή παραγωγής του εργοστασίου. Από τις υπηρεσίες τεχνικής βοήθειας και υποστήριξης ο πελάτης επιδιώκει να αντλήσει ενημέρωση όπως επίσης και να βρει λύσεις οι οποίες θα μειώσουν το κόστος παραγωγής και ταυτόχρονα θα αυξήσουν την αποδοτικότητα της μονάδας του. Επιπρόσθετες παροχές που θεωρούνται σημαντικές και εμπλουτίζουν το προσφερόμενο προϊόν είναι οι οικονομικές διευκολύνσεις και οι ευνοϊκοί όροι πληρωμής αλλά και οι όροι παραγγελίας, αφού πολλοί προμηθευτές λόγω αυτών των παρεχόμενων διευκολύνσεων αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και γίνονται περισσότερο ελκυστικοί από άλλους. Στον κλάδο λοιπόν βρισκόμαστε στην κατηγορία «ενθουσιώδεις προς τις υπηρεσίες» όπου σύμφωνα με τους Raddats & Kowalkowski (2014)⁴², επιπρόσθετες υπηρεσίες αποτελούν όχι μόνο στοιχείο που διαφοροποιεί το προϊόν αλλά είναι και οι επιταχυντές της ανάπτυξης των πωλήσεων. Από την πληθώρα των αναλωσίμων που αγοράζονται κάποια, ίσως λόγω μικρού σχετικού κόστους ή μικρής σημαντικότητας, δεν είναι επιδεκτικά επιπρόσθετων υπηρεσιών στη βιομηχανική εγκατάσταση. Σε αυτή την περίπτωση η διαφοροποίηση πρέπει να εντοπίζεται στην καινοτομία και το χαμηλό κόστος. Βλέπουμε λοιπόν πως οι επιπρόσθετες υπηρεσίες προς τον πελάτη μας είναι ιδιαίτερος σημαντικές έτσι ώστε να είμαστε περισσότερο

⁴² Chris Raddats & Christian Kowalkowski (2014) A Reconceptualization of Manufacturers' Service Strategies, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21:1, 19-34, DOI: 10.1080/1051712X.2013.857500

ανταγωνιστικοί και να μπορέσουμε να έχουμε την ευκαιρία να αναπτύξουμε τις προαναφερόμενες σχέσεις.

3.12. Το Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων και προσέγγισή του

Ο καθηγητής Αυλωνίτης⁴³ κάνοντας αναφορά στη διεθνή βιβλιογραφία κάνει ιδιαίτερη μνεία στο «Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων» κάθε βιομηχανικού αγοραστή. Όπως αναφέρει «το Κ.Α.Α. περιλαμβάνει όλα τα μέλη του οργανισμού που συμμετέχουν στην αγοραστική απόφαση και είναι ένα άτυπο κέντρο αποφάσεων που περιλαμβάνει άτομα από όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και έχει σαν βασικό σκοπό τη συγκέντρωση, διανομή και επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών». Έτσι στην περίπτωση μας στον κλάδο τον οποίο εξετάζουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση, τα στελέχη που συντελούν το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων είναι ο διευθυντής παραγωγής, ο υπεύθυνος προμηθειών, και στις περιπτώσεις των μικρότερων σε μέγεθος επιχειρήσεων ο γενικός διευθυντής ή ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Επίσης συμμετοχή στην αγοραστική απόφαση με την έννοια που περιγράφεται το κέντρο αγοραστικής απόφασης έχει και ο εργοδηγός της μονάδας παραγωγής του εργοστασίου, όχι τόσο ενεργά όπως τα προαναφερόμενα στελέχη αλλά κυρίως ως χρήστης που αξιολογεί την απόδοση των εξαρτημάτων τα οποία είναι εγκατεστημένα στη χαρτοποιητική μηχανή. Η πληροφόρηση που παρέχεται από τον εργοδηγό είναι ιδιαίτερα πολύτιμη αφού ως άμεσος χρήστης γνωρίζει λεπτομέρειες που πιθανώς ο διευθυντής παραγωγής να αγνοεί, όχι λόγω έλλειψης γνώσης ή πληροφόρησης, αλλά επειδή ίσως έχει μια περισσότερο γενική και επιτελική εικόνα όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία. Είναι εύλογο πως η θετική αξιολόγηση των προϊόντων από τον εργοδηγό αποτελεί βασικό κριτήριο που μπορεί να οδηγήσει σε επανάληψη των αγορών. Ο εργοδηγός δεν περιλαμβάνεται στην έρευνά μας αφού αφενός δεν έρχεται σχεδόν ποτέ σε επαφή με τα στελέχη του προμηθευτή, παρά μόνο σε κάποιες μεμονωμένες περιπτώσεις, όταν επισκέπτονται τη γραμμή παραγωγής

⁴³ Αυλωνίτης Γ. Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ τόμος Α. Β' Έκδοση Αθ. Σταμούλης Αθήνα 2001

τεχνικοί των προμηθευτών, που όμως πάντα γίνεται συνοδεία του διευθυντή παραγωγής. Η πρακτική που υιοθετείται από τη δική μας εμπειρία είναι να διατηρείται θετική η στάση του προσωπικού της μηχανής μέσω διανομής φορμών εργασίας με τη φέρμα του προμηθευτή. Στην πράξη έχουμε δει να επιδεικνύουν με χαρά τη φόρμα εργασίας τους όταν επισκεπτόμαστε το χώρο παραγωγής.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Μάλλιαρη⁴⁴ όταν «το προϊόν ικανοποιεί εξειδικευμένη ανάγκη οπότε χρειάζεται στενή συνεργασία μεταξύ αγοραστή και πωλητή τότε η προσωπική πώληση τείνει να γίνεται αναντικατάστατη». Έτσι σε συνδυασμό με τους δύο παραπάνω συγγραφείς και τη φύση των εξαρτημάτων στον κλάδο της χαρτοβιομηχανίας μπορούμε να συμπεράνουμε πως αφενός η αγοραστική απόφαση δεν αφορά ένα μεμονωμένο πρόσωπο, αλλά περισσότερα από ένα στελέχη του οργανισμού όπως και άλλους εργαζόμενους κυρίως στο στάδιο της επαναγοράς, αφετέρου κυρίαρχος παράγοντας είναι η προσωπική ικανότητα κατά τη διαδικασία της πώλησης. Δηλαδή οι γνώσεις και δεξιότητες των πωλητών και ο τρόπος που προσεγγίζουν την επιχείρηση, δηλαδή τα στελέχη του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων. Σύμφωνα με τον ίδιο καθηγητή από τρεις βασικούς τύπους πωλητών ο τρίτος που διακρίνεται είναι «αυτοί που υποστηρίζουν, τους οποίους συναντάμε συχνά στις βιομηχανικές αγορές και έχουν ρόλο ευρύτερο από το να κάνουν μόνο πωλήσεις». Συνεχίζοντας την ανάλυσή του αναφέρει πως στις ενασχολήσεις τους είναι να αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους και να παρέχουν εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Επίσης από τους ειδικότερους τύπους αυτής της κατηγορίας πωλητή που περαιτέρω διακρίνεται στο ίδιο σύγγραμμα βρίσκουμε τον «τεχνικό πωλητή» ο οποίος «αντιπροσωπεύει επιχειρήσεις που παράγουν ή μεταπωλούν βιομηχανικά προϊόντα που προορίζονται για βιομηχανικές αγορές».

Συνδυάζοντας τα παραπάνω με τις προηγούμενες αναφορές που αναφέρονται στη σημαντικότητα της καλλιέργειας μακροχρόνιας σχέσης που βασίζεται σε εμπιστοσύνη και δέσμευση μεταξύ των μερών συμπεραίνουμε πως η

⁴⁴ Μάλλιαρης Π. Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Γ' Έκδοση Εκδόσεις Σταμούλη Αθήνα 2001

αγοραστική συμπεριφορά των αγοραστών καθορίζεται από τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των στελεχών των δύο πλευρών. Η σχέση αυτή πρέπει να στοχεύει στα κατάλληλα στελέχη, δηλαδή στα στελέχη του Κέντρου Αγοραστικής Απόφασης όπως αυτό καθορίστηκε πιο πάνω, και η προσέγγιση αυτή για να γίνει εφικτή πρέπει να αναγνωρίζεται ο αναντικατάστατος ρόλος της προσωπικής πώλησης, η οποία όταν πραγματοποιείται με ικανό ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων και συνεργασιών με μεγάλη διάρκεια ζωής και υψηλό βαθμό ανθεκτικότητας σε κρίσεις.

3.13. Ορθολογικά κριτήρια επιλογής προμηθευτή

Επιπλέον των κριτηρίων που περιγράψαμε τα οποία επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών, άρα οδηγούν σε επιλογή συγκεκριμένων προμηθευτών, υπάρχουν και κριτήρια εντελώς ορθολογικά τα οποία ενσωματώνονται στο ερωτηματολόγιο της έρευνας. Σύμφωνα με την αναφορά στους J. Kelly και J. Coaker⁴⁵ που βρίσκουμε στο σύγγραμμα του Αυλωνίτη «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ», οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά ακόμη και σε μία αυστηρά καθοριζόμενη μειοδοτική προσφορά είναι: «Ποιότητα, παράδοση, σέρβις, προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή, φήμη προμηθευτή, τεχνικές δυνατότητες και υπηρεσίες προμηθευτή, αλλά και οικονομική υπευθυνότητα προμηθευτή».

Επιπλέον ο καθηγητής Αυλωνίτης θέτει τέσσερα γενικά κριτήρια που εσωκλείουν το σύνολο των επιμέρους αξιολογήσεων που εκτελεί το εκάστοτε Κέντρο Αγοραστικής Απόφασης και είναι η τιμή, η ποιότητα, το σέρβις και η δυνατότητα αδιάκοπου εφοδιασμού από μέρους του προμηθευτή, δηλαδή το κατά πόσον μπορεί ο αγοραστής να βασίζεται στον προμηθευτή του.

⁴⁵ J. Patrick Kelly & James W. Coacker: "Can we generalize about choice Criteria for industrial purchasing decisions". K.L. Bernhardt ed Marketing 1776-1976. American Marketing Association, 1976, p. 330-333.

Επανερχόμαστε εδώ σε αυτά που ήδη έχουν αναφερθεί και θεωρούμε επιβεβλημένο να τονίσουμε πως η ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη για να γίνει εφικτή χρειάζεται να έχουμε ως δεδομένα ένα ικανοποιητικό ελάχιστο σε όλες τις κατηγορίες των ορθολογικών κριτηρίων και ενδεχομένως σε κάποια ή κάποιες εκ εξ αυτών ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται από την καλή συνεργασία, και κατ' επέκταση από μία ισχυρή σχέση, αποτελεί τη βάση που οδηγεί όχι μόνο σε αισθήματα ικανοποίησης, αλλά και έντονο ενθουσιασμό του πελάτη. Το στοιχείο του ενθουσιασμού οδηγεί σε πιστότητα που μεταφράζεται σε επαναγορές των προϊόντων ή/και υπηρεσιών του προμηθευτή.

Ένα επίσης ενδιαφέρον σημείο που θεωρούμε πως είναι απαραίτητο να τονιστεί και αφορά στο πως επηρεάζεται η αγοραστική συμπεριφορά του βιομηχανικού πελάτη και ποιοι παράγοντες επιδρούν σε αυτή είναι πως οι απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο B2B μάρκετινγκ. Στο άρθρο τους οι Laplaca και Katrichis⁴⁶ καταλήγουν στο εύλογο συμπέρασμα πως ο κάθε βιομηχανικός προμηθευτής είναι ταυτόχρονα και βιομηχανικός αγοραστής. Από αυτό μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε πως εάν αναλυθεί ενδελεχώς η όλη η τεχνογνωσία πάνω στις αγορές που κάνει ο βιομηχανικός προμηθευτής για τη δική του επιχείρηση μπορεί να δοθούν λύσεις για το πως η ίδια η επιχείρηση μπορεί να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και αποτελεσματική. Τα κριτήρια στα οποία βασίζει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα ο προμηθευτής πολύ πιθανόν να είναι τα ελάχιστα απαιτούμενα που έχει ο ίδιος από τους προμηθευτές του. Αυτό βέβαια προϋποθέτει έναν περισσότερο ολιστικό οργανισμό που ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί είναι αντικείμενο της ευρύτερης επιστήμης της Διοίκησης.

⁴⁶ Peter J. LaPlaca & Jerome M. Katrichis (2009) Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16:1-2, 1-22, DOI:10.1080/10517120802484213

Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αγοραστικών αποφάσεων από έναν βιομηχανικό αγοραστή είναι σύμφωνα με το Σιώμκο (2002)⁴⁷ «το κόστος, η ποιότητα του προϊόντος βάσει των προκαθορισμένων από τον αγοραστή προδιαγραφών, η ικανότητα παραγωγής του προμηθευτή, η τεχνική και εμπορική υποστήριξη μετά την αγορά, η αξιοπιστία αλλά και διάφοροι συναισθηματικοί παράγοντες». Επίσης αναφέρεται ο ρόλος των καθοδηγητών γνώμης που μπορεί να αναδειχθεί από τα μέλη του ως άνω αναφερόμενου Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων. Διαπιστώνουμε λοιπόν πως αφενός οι παράγοντες βάσει των οποίων γίνεται η επιλογή ποικίλουν, άρα είναι απαραίτητη η στρατηγικά σχεδιασμένη αναγνώριση των παραγόντων – αναγκών αυτών, όπως επίσης και η αναγνώριση του ρόλου του καθοδηγητή γνώμης. Δηλαδή στο μέλος του Κέντρου Αγοραστικής Απόφασης που ασκεί την επιρροή εκείνη εντός της επιχείρησης στα υπόλοιπα μέλη που εμπλέκονται στην επιλογή προμηθευτή. Απώτερος στόχος είναι οι ενέργειες μας να στοχεύσουν στο να δημιουργήσουν ή να ενισχύσουν τη θετική του στάση. Έτσι, η αγοραστική απόφαση πέρα από τα ορθολογικά κριτήρια στα οποία βασίζεται, πολύ πιθανόν να καθορίζεται και από ένα πρόσωπο κλειδί το οποίο επηρεάζει σε κρίσιμο βαθμό τα υπόλοιπα μέλη του κέντρου αγορών.

⁴⁷ Σιώμκος Γ. Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2002.

4. Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα που θα πραγματοποιήσουμε θα γίνει με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους υπευθύνους των επιχειρήσεων.

Όπως προαναφέραμε οι επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνόμαστε είναι οι χαρτοποιίες. Δηλαδή οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες κατασκευάζουν χαρτί είτε χρησιμοποιώντας ως πρώτη ύλη χαρτί με μορφή αποκόμματος προς ανακύκλωση, είτε χρησιμοποιώντας κυτταρίνη φυτικής προέλευσης για την παρασκευή του χαρτοπολλτού και στη συνέχεια την παραγωγή του χαρτιού. Θα πρέπει να διαχωρίσουμε προσεκτικά τον κλάδο διότι ως χαρτοποιίες αναφέρονται και επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν επεξεργασία χάρτου. Δηλαδή εταιρείες που αγοράζουν από τις χαρτοποιίες χαρτί και το επεξεργάζονται είτε με κοπή, είτε συσκευάζοντάς το, προκειμένου να παράγουν νέα προϊόντα με διαφορετική μάρκα. Αυτές οι επιχειρήσεις δε μας ενδιαφέρουν, αλλά μόνο οι επιχειρήσεις που παράγουν το χαρτί από την α' ύλη που αποτελείται.

Η έρευνα δεν παρουσιάζει μεγάλο βαθμό δυσκολίας. Παρόλα αυτά λόγω του μικρού αριθμού των επιχειρήσεων ίσως δεν υπάρχει δυνατότητα για υψηλή ανάλυση με τη χρήση σύνθετων εργαλείων στατιστικής, τα οποία αξιοποιούνται καλύτερα όταν υπάρχει μεγάλος όγκος δεδομένων. Οι επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνθήκαμε αποτελούν το σύνολο του κλάδου ο οποίος πλέον απαριθμεί 12 επιχειρήσεις. Δυστυχώς την περίοδο 2012-2014 διέκοψαν τις εργασίες τους τρεις επιχειρήσεις οπότε ο κλάδος που αρχικά απαριθμούσε 15 μονάδες πλέον απαριθμεί τρεις λιγότερες.

Συνεπώς η έρευνά μας δεν θα γίνει με τη εξαγωγή συμπερασμάτων μέσα από επεξεργασία με κάποια αναγωγή χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες της στατιστικής για εξαγωγή συμπεράσματος μέσω αναγωγής κάποιου δείγματος στον πληθυσμό. Η έρευνά μας θα γίνει στο σύνολο των επιχειρήσεων άρα τα συμπεράσματα θα ανακύψουν μέσα από τη μελέτη του συνόλου του κλάδου, δηλαδή του πληθυσμού των επιχειρήσεων που τον αποτελούν.

Από τις δώδεκα επιχειρήσεις αναλόγως της δομής της κάθε επιχείρησης επιλεγήκαν τα στελέχη που ασχολούνται με τις προμήθειες σε κάθε μονάδα π.χ.:

- Υπεύθυνος τμήματος προμηθειών
- Διευθυντής εργοστασίου
- Ιδιοκτήτης εργοστασίου για τις μικρότερες μονάδες
- Υπεύθυνος (διευθυντής) παραγωγής
- Προϊστάμενος χώρου παραγωγής

Στην πράξη, η έρευνα διεξήχθη με επίσκεψη, στα γραφεία ή στο εργοστάσιο της κάθε επιχείρησης, και παράδοση του ερωτηματολογίου στον υπεύθυνο του τμήματος παραγωγής, στον υπεύθυνο του τμήματος προμηθειών καθώς και σε κάποιες περιπτώσεις στον Διευθύνοντα Σύμβουλο που είναι και ιδιοκτήτης της εταιρείας. Έτσι κάθε ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από περίπου δύο άτομα σε κάθε επιχείρηση. Έτσι συγκεντρώσαμε 21 ερωτηματολόγια τα οποία αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS προκειμένου να βρεθούν πιθανές συσχετίσεις και να βγει κάποιο αξιόπιστο συμπέρασμα.

Από τις δώδεκα επιχειρήσεις που λειτουργούν και αποτελούν το σύνολο του κλάδου, σε μία επιχείρηση δώσαμε το ερωτηματολόγιο πριν τη διεξαγωγή αναμένοντας παρατηρήσεις και διορθώσεις. Στην επιχείρηση αυτή το ερωτηματολόγιο δόθηκε στον υπεύθυνο προμηθειών Η.Μ. και τον διευθυντή παραγωγής Κ.Τ. Επιλέχθηκε η μονάδα αυτή επειδή έχει τα γραφεία της κοντά στο κέντρο των Αθηνών και τη μονάδα παραγωγής της εντός Αττικής. Κατά συνέπεια δεν υπήρχε δυσκολία πρόσβασης ή ανάγκη για συνάντηση με αμφοτέρους τους ερωτώμενους την ίδια ημέρα. Επίσης στην εν λόγω επιχείρηση υπάρχει μεγάλη εμπειρία αφού έχει διπλή παραγωγική διαδικασία, δηλαδή παράγει χαρτί για δύο υποκλάδους (συσκευασία & υγιεινή) ενώ στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα, δεν υπάρχει άλλη που να συνδυάζει διπλή παραγωγή και με τους δύο τύπους χάρτου που παράγονται στην Ελλάδα.

Τελικώς η πρόβλεψή μας όσον αφορά την ανάγκη για δύο συναντήσεις για το δοκιμαστικό (test) ερωτηματολόγιο ήταν σωστή αφού απαιτηθήκαν δύο

συναντήσεις σε ξεχωριστές ημέρες ώστε να υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος να συζητηθεί η ορθότητα της κάθε ερώτησης και να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις ή να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινίσεις για κάθε ερώτηση. Βασικό ήταν να έχει αποτέλεσμα η κάθε συνάντηση, και ο χρόνος που δαπανούν τα στελέχη να είναι αξιοποιήσιμος με χρήσιμο και πρακτικό αποτέλεσμα.

Η πρώτη συνάντηση έγινε με τον υπεύθυνο προμηθειών και η δεύτερη με το διευθυντή παραγωγής του εργοστασίου. Επίσης παρουσιάσαμε το ερωτηματολόγιο στο διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος είναι και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, και του ζητήσαμε να απαντήσει μόνο στο πρώτο σκέλος με τις δύο βασικές ερωτήσεις οι οποίες είναι και οι πιο μικρές.

Κατά τη συζήτησή μας προέκυψαν τα ακόλουθα. Πρώτο βασικό πρόβλημα είναι πως ο συνολικός αριθμός των 72 ερωτήσεων οι οποίες εκτείνονται σε 7 σελίδες εκ πρώτης όψης θα ήταν εξαιρετικά αποθαρρυντικός δεδομένου του φόρτου εργασίας που έχουν τα στελέχη όχι μόνο στις χαρτοποιίες αλλά γενικά στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, ακόμη και εάν κάποιο στέλεχος ξεπερνούσε το αποθαρρυντικό εμπόδιο του μεγάλου αριθμού σελίδων, καθώς θα προχωρούσε στην απάντηση του ερωτηματολογίου σχολιάστηκε πως υπήρχε πολύ μεγάλη πιθανότητα για είτε ημιτελή συμπλήρωση, δηλαδή συμπλήρωση των πρώτων κατά σειρά ερωτήσεων, είτε για ολοκληρωμένη συμπλήρωση με ημιτελείς απαντήσεις που θα οφειλόταν σε κούραση του αναγνώστη. Επιπροσθέτως υπήρχε κίνδυνος συμπλήρωσης με προχειρότητα όπου οι απαντήσεις δε θα αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα άρα δε θα επέτρεπαν την εξαγωγή κάποιου ορθού για την έρευνά μας συμπεράσματος. Τελικά όμως εφόσον είχαμε τη δυνατότητα να επισκεφτούμε όλες τις εταιρείες και να πραγματοποιήσουμε από κοντά την έρευνα δεν αφαιρέθηκε καμία ερώτηση. Ο χρόνος που απαιτήθηκε για τη συμπλήρωσή του με προσωπική συνέντευξη ήταν λιγότερο από 15 λεπτά.

Επίσης σημειώθηκε η πιθανότητα δυσανασχέτησης από τον εκάστοτε ερωτώμενο εξαιτίας της διερεύνησης μίας παραμέτρου μέσα από 4 διαφορετικές ερωτήσεις. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του ερωτηματολογίου σχολιάστηκε πως προσομοιάζει ψυχολογικό τεστ, και γι' αυτό

το λόγο πιθανώς δημιουργεί αρνητική στάση, όπου βεβαίως δεν είναι σε καμία περίπτωση το ζητούμενό μας μιας και η έρευνα κριτηρίων αγοραστικής συμπεριφοράς γίνεται στους πελάτες μας. Έτσι στη συνέχεια της συζήτησής μας και με το διευθυντή παραγωγή αλλά και με τον υπεύθυνο του τμήματος προμηθειών προτάθηκε για το δεύτερο σκέλος, δηλαδή το ερωτηματολόγιο της κλίμακας Likert να διατηρηθεί μόνο μία ερώτηση ανά σημείο διερεύνησης είτε να κρατήσουμε δύο αφήνοντας στον ερωτώμενο τη διακριτική ευχέρεια να επιλέξει ποια από τις δύο ερωτήσεις θα απαντούσε. Η δεύτερη εισήγηση όπως διαπιστώθηκε ενδεχομένως δε θα μας έδινε κάποιο συγκρίσιμο αποτέλεσμα. Ο λόγος που το ισχυριζόμαστε αυτό είναι επειδή αν και στη βάση του το κάθε ερώτημα μπορεί να είχε τον ίδιο στόχο, εν τούτοις τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε ανθρώπου όπως οι γνώσεις, εμπειρίες που έχει και γενικά η υποκειμενική αντιληπτικότητα ή η διαφορετική οπτική γωνία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα συγκρισιμότητας των απαντήσεων του αποτελέσματος.

Στη συνέχεια συζητήσαμε με τα προαναφερόμενα στελέχη της επιχείρησης από κάθε σημείο έρευνας ποιες δύο ερωτήσεις θεωρούν περισσότερο περιγραφικές, αντιπροσωπευτικές αλλά και κατανοητές με κατάταξη ώστε να αποκλειστούν οι υπόλοιπες δύο. Επίσης σκοπός μας ήταν να μην ανήκει η τελική απόφαση στους ερωτώμενους αλλά σε εμάς που διεξάγουμε την έρευνα. Λόγω της παραδοχής από τα στελέχη ότι τελικώς οι ερωτήσεις ήταν απλές αλλά και σημαντικό να απαντηθούν δεν απορρίφθηκε καμία. Επίσης κατά την συμπλήρωση και των τεσσάρων ερωτήσεων στο δεύτερο σκέλος σημειώθηκε πως είναι πολύ πιο εύκολο και σύντομο από όσο συμπεραίνεται από τον όγκο των σελίδων, οπότε και καταλήξαμε στο αρχικό ερωτηματολόγιο χωρίς αλλαγές. Έτσι και στην πράξη εφόσον πραγματοποιήθηκε η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων με προσωπική συνέντευξη είχαμε τη δυνατότητα να ρωτάμε με τη σειρά μία ερώτηση από κάθε ερευνητέο κριτήριο και αποφύγαμε όσον το δυνατόν περισσότερο το να ομοιάζει με ψυχολογικό τεστ. Το μόνο μας πρόβλημα ήταν πως απαιτήθηκε δυσανάλογα, προς τον αριθμό των ερωτηματολογίων, χρόνος μέχρι να επισκεφτούμε και να πραγματοποιήσουμε τη συνέντευξη συμπλήρωσης με όλους τους ερωτώμενους

Το πρώτο ερώτημα του ερωτηματολογίου ήταν σχετικά απλό και οι πιθανές απαντήσεις στο ερώτημα ποιος αποφασίζει ή έχει τον πλέον καθοριστικό ρόλο όσον αφορά την επιλογή προμηθευτή, ήταν εύκολο να διαπιστωθούν. Ο κύκλος των ατόμων που εμπλέκονται με την επιλογή προμηθευτή σε μία χαρτοποιία δεν είναι μεγάλος έτσι ήταν ευκολότερο να απαντηθεί αφού η ερώτηση είναι σε πολύ απλή μορφή όπως και η αναμενόμενη απάντησή της. Στο ποιος λοιπόν αποφασίζει για την επιλογή προμηθευτή αναλωσίμων ανάμεσα σε 5 πιθανούς οι οποίοι τελικώς όλοι εμπλέκονται στη διαδικασία αγοράς.

Όσον αφορά τη δεύτερη ερώτηση ζητείται να επιλεγούν τα πλέον σημαντικά κριτήρια επιλογής προμηθευτή αναλωσίμων από μία λίστα κριτηρίων. Αρχικά δόθηκε μία λίστα από 25 πιθανά κριτήρια επιλογής όπου σε συζήτηση με τα στελέχη των εταιρειών αφαιρέθηκαν τα 7 ως επαναλαμβανόμενα και περιττά. Το τελικό ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 18 σημεία-κριτήρια από τα οποία ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει τα 5 που θεωρεί ως πλέον σημαντικά για την επιλογή προμηθευτή. Έτσι το ερωτηματολόγιο κατέληξε να αποτελείται από δύο σκέλη αντιστοίχως όπως και η έρευνά μας.

Το επόμενο και μεγαλύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου αφορά την υποβολή ερωτήσεων όπου ο ερωτώμενος διαβαθμίζει την απάντησή του σε μία κλίμακα τύπου Likert 5 σημείων που περιλαμβάνεται στις απαντήσεις μία ουδέτερη στάση, δύο θετικές, η μία πολύ η άλλη περισσότερο θετική και αντιστοίχως δύο αρνητικές. Για κάθε ένα από τα 18 κριτήρια της δεύτερης ερώτησης έχουμε τέσσερις επιμέρους ερωτήσεις. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις δείχνουν θετική στάση ως προς το συγκεκριμένο κριτήριο και οι δύο επόμενες αρνητική. Έτσι οι δύο πρώτες από τις ερωτήσεις καταγράφονται σαν αποτέλεσμα όπως ακριβώς είναι, όμως οι δύο επόμενες, δηλαδή αυτές με την αρνητική στάση καταγράφονται αντιστρόφως. Αυτό γιατί εάν ο ερωτώμενος απαντήσει ότι συμφωνεί πλήρως σε μια ερώτηση με αρνητική στάση τότε σημαίνει ότι αυτό το κριτήριο δεν τον επηρεάζει καθόλου. Έτσι αντιστρέφουμε το αποτέλεσμα προκειμένου να είναι συγκρίσιμα τα δεδομένα μεταξύ τους.

Αναγνωρίζοντας τον υψηλό φόρτο εργασίας των στελεχών των επιχειρήσεων στις οποίες απευθυνόμαστε πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τα εν λόγω στελέχη προκειμένου να βρεθεί ο κατάλληλος χρόνος διενέργειας της

συνέντευξης. Κατά την τηλεφωνική μας επικοινωνία εξηγήσαμε την έρευνα την οποία διεξάγουμε και τους επιδιωκόμενους στόχους της. Σε αυτό το σημείο αποφασίσαμε και σε ποιον από κάθε εταιρεία θα απευθυνθεί το ερωτηματολόγιο. Αν και από το μεγαλύτερο μέρος δεν είδαμε δισταγμό, από κάποια στελέχη διαπιστώσαμε από τηλεφώνου μειωμένη διάθεση είτε απώλεια ενθουσιασμού για την πρόθεση διεξαγωγής της σχετικής έρευνας. Τελικά όμως δεν είχαμε κάποιο σημαντικό πρόβλημα ή άρνηση, αφού από κάθε επιχείρηση βρέθηκαν κατά μέσο όρο δύο εκ των ζητούμενων στελεχών να απαντήσουν.

Σε ένα πρώτο στάδιο το κάθε ερωτηματολόγιο απεστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κανονίστηκε ραντεβού όπου μεταξύ άλλων θα συζητούσαμε και θέματα που αφορούν τη συνεργασία με τις επιχειρήσεις πελάτες ή την πιθανή συνεργασία με επιχειρήσεις που δεν είναι πελάτες μας σε σταθερό ρυθμό. Βεβαίως λόγω του μικρού μεγέθους του κλάδου, όλοι γνωρίζομαστε μεταξύ μας και οι οποιεσδήποτε συστάσεις είναι περιττές.

Τελικώς από ένα σύνολο 21 ερωτηματολογίων με έκπληξή μας διαπιστώσαμε πως 6 εκ των παραληπτών της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας κατά τη συνάντησή μας, μας παρέδωσαν έτοιμα συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια ενώ δύο μας επεστράφησαν συμπληρωμένα μέσω e-mail.

5. Ευρήματα έρευνας.

5.1. Πρώτο ερώτημα ερωτηματολογίου.

Ποιος αποφασίζει για την επιλογή προμηθευτή αναλωσίμων και εξαρτημάτων.

Από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας προκύπτει πως η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων σε ποσοστό 90,9% απάντησε πως ο υπεύθυνος – διευθυντής παραγωγής έχει την πλέον βαρύνουσα σημασία και θέτει τα κριτήρια επιλογής βιομηχανικού προμηθευτή. Ακολουθεί ο υπεύθυνος προμηθειών με ποσοστό 31,2% των απαντήσεων. Η κατάταξη των απαντήσεων εμφανίζεται στα παρακάτω ποσοστά:

1. Ιδιοκτήτης επιχείρησης: 22,7%
2. Γενικός διευθυντής 13,6%
3. Διευθυντής παραγωγής 90,9%
4. Υπεύθυνος τμήματος προμηθειών 31,8%
5. Εργοδηγός 4,5%

Μπορούμε λοιπόν με ασφάλεια να συμπεράνουμε πως ο διευθυντής παραγωγής, ο οποίος φέρει και την ευθύνη της παραγωγικής διαδικασίας κρίνει, αξιολογεί και θέτει τα κριτήρια με τα οποία η επιχείρηση επιλέγει προμηθευτές αναλωσίμων.

Επίσης ένα ρόλο παίζει και ο υπεύθυνος προμηθειών. Από την καθημερινή πρακτική αλλά και σύμφωνα με τον Αυλωνίτη στο βιβλίο Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, ο υπεύθυνος προμηθειών έχει το ρόλο του «gate-keeper». Δηλαδή ενώ ίσως δεν λαμβάνει την αγοραστική απόφαση ή δεν έχει τον πρώτο λόγο όσον αφορά την επιλογή προμηθευτή, ο ρόλος του κρίνεται σημαντικός και πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι μας γνωρίζει σαν υποψήφιους προμηθευτές αφού ένα από τα βασικά του καθήκοντα είναι η ζήτηση οικονομικής προσφοράς από τους προμηθευτές κατόπιν αιτήματος του διευθυντή παραγωγής. Είναι βέβαιο πως όποιες και να είναι προσπάθειες των πωλητών αν δε μας ζητηθεί προσφορά και δεν συμμετέχουμε καν στη διαδικασία αξιολόγησης των εναλλακτικών προμηθευτών δεν θα υπάρχει

ουσιαστικά η ευκαιρία ώστε να μπορέσουμε ως προμηθευτής να επιτύχουμε πωλήσεις. Βεβαίως αυτό μπορεί να συμβεί περισσότερο στα αρχικά στάδια μίας συνεργασίας. Εάν πρόκειται σε μια εδραιωμένη συνεργασία όπου οι αγορές αποτελούν επαναλήψεις προηγούμενων παραγγελιών δεν ευσταθεί περίπτωση το να μη ζητηθεί προσφορά από τον υπεύθυνο προμηθειών λόγω άγνοιας περί του τι παράγουμε.

Ο ρόλος του γενικού διευθυντή στην αγοραστική απόφαση είναι μικρός. Φαίνεται δηλαδή πως σε ένα πολύ μικρό ποσοστό ο γενικός διευθυντής αποφασίζει. Αυτό εξηγείται από τον επιτελικό και κεντρικό ρόλο του, που σύμφωνα με τη θεωρία θέτει στρατηγικές και κατευθυντήριες και δεν ασχολείται επισταμένως με επιμέρους θέματα της κάθε λειτουργίας της επιχείρησης που διευθύνει. Εδώ αυτό αντανάκλαται στην έρευνά μας αφού εύκολα μπορούμε να υποθέσουμε πως μόνο στις μικρές επιχειρήσεις δηλαδή κάτω των 50 ατόμων ο γενικός διευθυντής έχει την πλήρη εποπτεία και συμμετέχει ενεργά σε επιμέρους λειτουργίες όπως οι προμήθειες, η παραγωγή και οι πωλήσεις.

Όσον αφορά το ρόλο του ιδιοκτήτη της επιχείρησης μπορούμε ομοίως να συμπεράνουμε πως για τις μικρές μονάδες (<50 ατόμων) όπου ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης εκτελεί ο ίδιος ρόλο γενικού διευθυντή τότε προτιμά να επιλέγει ο ίδιος τους βασικούς προμηθευτές του αφήνοντας στον υπεύθυνο παραγωγής ρόλο συμβουλευτικό κυρίως όσον αφορά την απόδοση των επιλεγμένων υλικών.

Ο εργοδηγός που στα παλαιότερα χρόνια αποτελούσε την «ψυχή του εργοστασίου» έχει περιορισμένο ρόλο. Μόνο το 4,5% των απαντήσεων φαίνεται ότι τον συμπεριλαμβάνει πλέον στα πρόσωπα επιρροής όσον αφορά την απόφαση επιλογής προμηθευτή.

| Ιδιοκτήτης | Γενικός Διευθυντής | Διευθυντής Παραγωγής | Υπεύθυνος Προμηθειών | Άλλος (εργοδηγός) |
|---------------|--------------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| ΝΑΙ 6 - 22,7% | ΝΑΙ 4 - 13,6% | ΝΑΙ 20 – 90,9% | ΝΑΙ 7 - 31,8% | ΝΑΙ 2- 4,5% |
| ΟΧΙ 16 | ΟΧΙ 18 | ΟΧΙ 2 | ΟΧΙ 15 | ΟΧΙ 20 |

5.2.Δεύτερο ερώτημα.

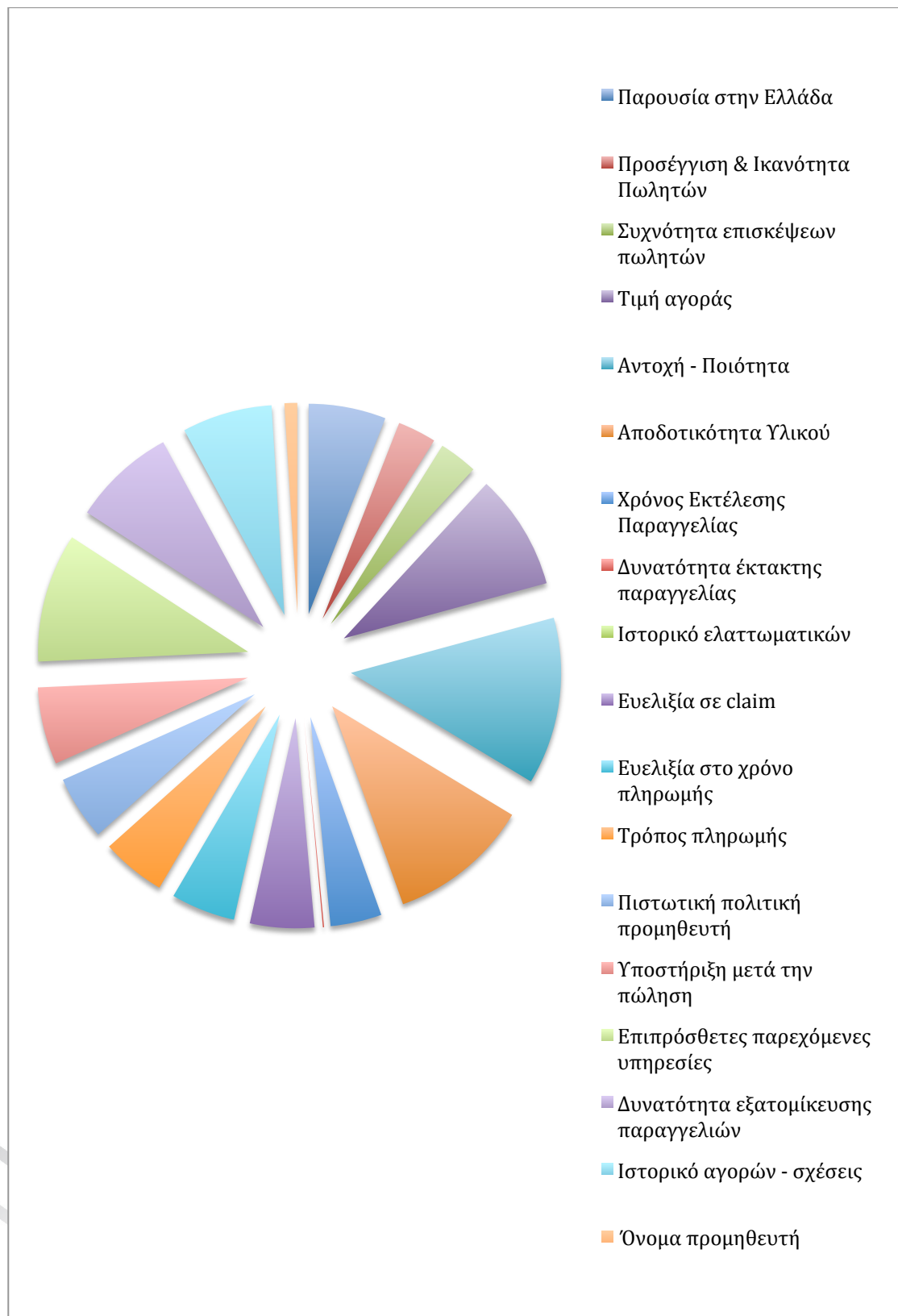
Βάσει ποιων κριτηρίων επιλέγουν προμηθευτή αναλωσίμων και εξαρτημάτων οι ερωτώμενοι μέσα από 18 κριτήρια.

| Παρουσία Στην Ελλάδα | Προσέγγιση Ικανότητα Πωλητών | Συχνότητα Επισκέψεων Πωλητών | Τιμή Αγοράς | Αντοχή – Ποιότητα Υλικών | Αποδοτικότητα Υλικού |
|----------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------|
| 27,3% | 13,6% | 13,6% | 40,9% | 59,1% | 50% |

| Χρόνος Εκτέλεσης Παραγγελίας | Έκτακτη παραγγελία | Ιστορικό ελαττωματικών | Ευελιξία σε claim | Ευελιξία στο χρόνο πληρωμής | Τρόπος πληρωμής |
|------------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------|
| 18,2% | 40,9% | 0% | 22,7% | 22,7% | 22,7% |

| Πιστωτική πολιτική προμηθευτή | Υποστήριξη μετά την πώληση | Επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες | Δυνατότητα εξατομίκευσης παραγγελιών | Ιστορικό αγορών – Σχέσεις | Όνομα εταιρείας |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 22,7% | 27,3% | 45,5% | 36,4% | 31,8% | 4,5% |

Διαγραμματικά:



Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα της δεύτερης ερώτησης. Τα επικρατέστερα 5 (+1 λόγω ισοβαθμίας) κριτήρια επιλογής προμηθευτή είναι:

1. Αντοχή – ποιότητα υλικών
2. Αποδοτικότητα υλικού
3. Επιπρόσθετες υπηρεσίες
4. Τιμή αγοράς και δυνατότητα εκτελέσεως έκτακτης παραγγελίας
5. Δυνατότητα εξατομίκευσης παραγγελιών

Χαρτογραφείται η πραγματικότητα που επικρατεί στις ελληνικές χαρτοποιίες. Το μίγμα μάρκετινγκ του προμηθευτή θα πρέπει σύμφωνα με τον πίνακα να στοχεύει με προτεραιότητα στο προϊόν. Σε μια πρώτη ματιά φαίνεται να επιβεβαιώνεται και το προηγούμενο ερωτηματολόγιο αφού το αποτέλεσμα των απαντήσεων περιλαμβάνει τι θα ήθελε ο διευθυντής παραγωγής και γενικά οι άνθρωποι της παραγωγής μίας χαρτοποιίας.

Επίσης από τα ευρήματα επιβεβαιώνονται στοιχεία της θεωρίας. Ειδικά τα σημεία των επιπρόσθετων υπηρεσιών που συνοδεύουν τα αναλώσιμα αλλά και ο ρόλος της εξατομίκευσης. Πιστεύουμε πως όσον αφορά τις απαντήσεις, επειδή η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι μηχανικοί στην ειδικότητα, θεωρούμε πως απάντησαν με όρους παραγωγής, ότι σαν πρώτα δύο κυρίαρχα στοιχεία είναι η ποιότητα των υλικών σε όρους αντοχής και αποδοτικότητας. Συγκρίνοντας με το θεωρητικό κομμάτι που αναλύσαμε πιο πάνω μπορούμε να επιβεβαιώσουμε τα ευρήματα μας με τις ως τώρα έρευνες αφού η ποιότητα των υλικών είναι κάτι που θεωρείται βασικό και αναμενόμενο. Πρόκειται δηλαδή για κάτι δεδομένο από όλους τους βιομηχανικούς αγοραστές στο οποίο δεν υπάρχει περιθώριο εναλλακτικής.

Όσον αφορά την ποιότητα των αναλωσίμων και εξαρτημάτων εννοούμε αντοχή στο χρόνο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι περιπτώσεις διακοπής της λειτουργίας της μηχανής για λόγους συντήρησης και αλλαγής των εξαρτημάτων. Επίσης όσον αφορά την αποδοτικότητα των υλικών είτε η χρήση εξαρτημάτων και αναλωσίμων τα οποία θα είναι όσο το δυνατόν λιγότερο ενεργοβόρα με χαμηλό δείκτη φθοράς αλλά και ικανοποιητική διάρκεια ζωής που θα σημαίνει

απόσβεση του κόστους αγοράς. Όσον αφορά αυτό το ερώτημα σε διευκρινιστική ερώτηση προς τεχνικό χαρτοποιίας από εμάς, η απάντηση που δόθηκε είναι πως λόγω υψηλού κόστους ενέργειας έναντι των ανταγωνιστικών χωρών στην Ελλάδα είναι απολύτως επιβεβλημένο τα υλικά που χρησιμοποιούνται να μειώνουν όσο το δυνατό περισσότερο το δείκτη κατανάλωσης ενέργειας. Απαιτούνται λοιπόν αποδοτικά εξαρτήματα στη χώρα μας και για έναν επιπλέον λόγο που μόλις αναφέραμε.

Στη θεωρητική μας ανάλυση διαπιστώσαμε πως όταν η σχέση που αναπτύσσεται στηρίζεται στη μεταφορά τεχνογνωσίας προς τον πελάτη δημιουργούνται υψηλής έντασης δεσμοί μεταξύ των στελεχών της χαρτοποιίας και του προμηθευτή. Η μεταφορά της τεχνογνωσίας από τον προμηθευτή προς τον αγοραστή γίνεται μέσω της παροχής επιπρόσθετων υπηρεσιών που συνοδεύουν το προϊόν. Άρα μπορούμε να θεωρήσουμε ως δεδομένη την αναμονή εκ του αγοραστή – πελάτη τεχνικής υποστήριξης. Ο προμηθευτής σε αυτό το σημείο επιλέγει, εκ των στελεχών του, εκείνον που θα παράσχει την αναμενόμενη από τον αγοραστή τεχνική υποστήριξη. Έτσι οφείλει να επιλέξει τον πλέον κατάλληλο ανά περίπτωση, προκειμένου να επιτύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα σύμφωνα με την αντίληψη του πελάτη.

Πράγματι η τεχνική υποστήριξη είναι κάτι αναμενόμενο και έντονα επιθυμητό από τους υπευθύνους της χαρτοποιίας στην Ελλάδα. Ζητούμενο επίσης είναι η άντληση τεχνογνωσίας από τους μηχανικούς – τεχνικούς του προμηθευτή όσον αφορά λεπτομέρειες πάνω σε συγκεκριμένα εξαρτήματα. Επίσης πολύ σημαντικό κομμάτι είναι, στα πλαίσια της εκλαμβανόμενης αξίας, η μέτρηση της απόδοσης των εξαρτημάτων από τον κατασκευαστή τους, δηλαδή τον προμηθευτή. Στις περισσότερες των περιπτώσεων ο χαρτοποιός όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς μπορεί είτε να εντοπίσει κακή παραγωγή χάρτου είτε κάποιο πρόβλημα σε κάποιο συγκεκριμένο σημείο της μηχανής. Αντιλαμβάνεται λοιπόν την παραγωγή συνολικά σαν ένα ομοιογενές σύνολο. Δεν μπορεί δηλαδή να λειτουργήσει προδραστικά στο βαθμό ίσως που θα ήταν απαραίτητος ώστε είτε να μπορέσει να επιτύχει το μέγιστο αποτέλεσμα είτε να μπορέσει να αποφύγει κάποια σημαντική βλάβη στην παραγωγική διαδικασία. Η συντριπτική πλειοψηφία των προμηθευτών διαθέτουν εξειδικευμένο εξοπλισμό αλλά και τεχνογνωσία ώστε να αξιολογήσουν και να αντιληφθούν

εάν τα αναλώσιμα που κατασκευάζουν και χρησιμοποιεί ο πελάτης τους παρουσιάζουν φθορές ή μειωμένη απόδοση που ενδεχομένως δεν έχουν γίνει ακόμη αντιληπτές από τον πελάτη ή είναι αδύνατο ή έστω δύσκολο να αξιολογηθεί από τον αγοραστή. Ζητούμενο λοιπόν είναι η γενική τεχνική υποστήριξη μετά την πώληση με επιπρόσθετο πακέτο υπηρεσιών που συνοδεύουν τα πωλούμενα εξαρτήματα. Μπορούμε από αυτό επίσης να συμπεράνουμε πως γίνεται προσπάθεια να αντληθεί το μέγιστο όφελος από τον προμηθευτή αφού στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων ο προμηθευτής δεν χρεώνει τις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν του. Τουλάχιστον έτσι συμβαίνει στην ελληνική πραγματικότητα και μοιάζει εντελώς απαράδεκτο το να χρεωθεί κάτι σχετικό αφού το να του παρέχει επιπρόσθετες υπηρεσίες ένας προμηθευτής θεωρείται από τον πελάτη όχι απλώς αναμενόμενο αλλά και επιβεβλημένο.

Ακολούθως στη μέτρησή μας ισοψηφούν η δυνατότητα εκτελέσεων έκτακτης παραγγελίας και η τιμή αγοράς. Ειδικά στην σημερινή κατάσταση της ελληνικής αγοράς όπου η οικονομική κρίση έχει εδραιωθεί έντονα σε όλες τις επιχειρήσεις, ο κλάδος της χαρτοποιίας δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί. Η σημαντικότητα της χαμηλής τιμής σε συνδυασμό με την ανάγκη να μπορεί ένας προμηθευτής να υποστηρίξει άμεσα μία χαρτοποιία σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης καταδεικνύει το γεγονός ότι παρουσιάζονται προβλήματα ρευστότητας που δεν υπήρχαν πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης το 2007-2008. Αυτό φαίνεται αφού η διατήρηση υψηλού αποθέματος εξαρτημάτων επιβαρύνει την κάθε επιχείρηση αφενός με την ανάγκη για ρευστότητα ώστε να καλύψει το κόστος αυτών των υλικών αφετέρου με κόστη αποθήκευσης. Έτσι σε συνδυασμό με χαμηλές τιμές, που είναι αυτονόητο το γιατί, φαίνεται να είναι αρκετά υψηλά στις προτιμήσεις του κλάδου της χαρτοποιίας η δυνατότητα από τον προμηθευτή να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του εργοστασίου με ταχύτητα, παρέχοντάς του τη δυνατότητα να κρατάει χαμηλά επίπεδα αποθέματος εξασφαλίζοντας έτσι σημαντική ρευστότητα για την επιχείρηση. Στην πράξη μία επιπρόσθετη παροχή που εκτιμάται από την ελληνική αγορά είναι η δυνατότητα που παρέχεται στον πελάτη να προβαίνει σε παραγγελίες επιπλέον στοκ, τα οποία θα τα κρατάει σε στοκ στις εγκαταστάσεις του ο προμηθευτής και θα είναι σε κατάσταση αναμονής για άμεση αποστολή σε

περίπτωση ανάγκης. Ουσιαστικά πρόκειται για μία μορφή outsourcing προς τον προμηθευτή της αποθήκης του αγοραστή. Επιπρόσθετο εκλαμβανόμενο όφελος για τον πελάτη είναι η επιπλέον ρευστότητα αφού εάν η επιχείρηση προμηθευτής αναλωσίμων και εξαρτημάτων, δεν αποστείλει εμπορεύματα, συνήθως, εκτός εξαιρετικά σπάνιων περιπτώσεων δεν χρεώνει τίποτα τον πελάτη της.

Τέλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η δυνατότητα εξατομίκευσης των παραγγελιών. Και στο θεωρητικό κομμάτι αναφερθήκαμε αρκετά στη σημαντικότητα που έχει η εξατομίκευση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η θεωρία έχει προχωρήσει ένα βήμα πιο πέρα και μας προτείνει την εξατομίκευση όχι μόνο στο τι προσφέρουμε αλλά και στο πως το προσφέρουμε. Δηλαδή ένα δεύτερο στάδιο εξατομίκευσης, μέσω προσφοράς αξίας αναλόγως του τρόπου με τον οποίο την εκλαμβάνεται ο πελάτης. Άρα ο προμηθευτής του κλάδου που μελετάμε θα συναντήσει εμπόδια εάν στο μίγμα μάρκετινγκ που χρησιμοποιήσει δεν περιλάβει στο προϊόν δυνατότητα εξυπηρέτησης συγκεκριμένων αναγκών κάθε πελάτη. Πράγματι η κάθε χαρτοποιία ακόμη και την ίδια παραγωγή να έχει είναι διαφορετική από την άλλη. Η χαρτοποιητική μηχανή αποτελεί μία επένδυση πολλών εκατομμυρίων ευρώ και φτιάχνεται στα μέτρα που επιθυμεί ο πελάτης, είτε γίνεται ανακατασκευή κάποιας που δεν χρησιμοποιείται. Τη δεκαετία του 1990 ένας σημαντικός αριθμός προμηθευτών κατασκεύαζε προϊόντα σε συγκεκριμένες διαστάσεις ώστε να καλύπτεται ο μέσος όρος της ζήτησης και το τεχνικό τμήμα του πελάτη, άρα η χαρτοποιία, αναλάμβανε να κόβει στα μέτρα της ένα εξάρτημα που αγόραζε. Πλέον αυτό δεν ισχύει. Και η πιο μικρή χαρτοποιία δίνει συγκριμένες παραγγελίες, για να εξυπηρετήσει τις αποκλειστικά δικές της ανάγκες και ελάχιστοι είναι πλέον οι προμηθευτές που δεν προμηθεύουν εξατομικευμένα προϊόντα κατά παραγγελία.

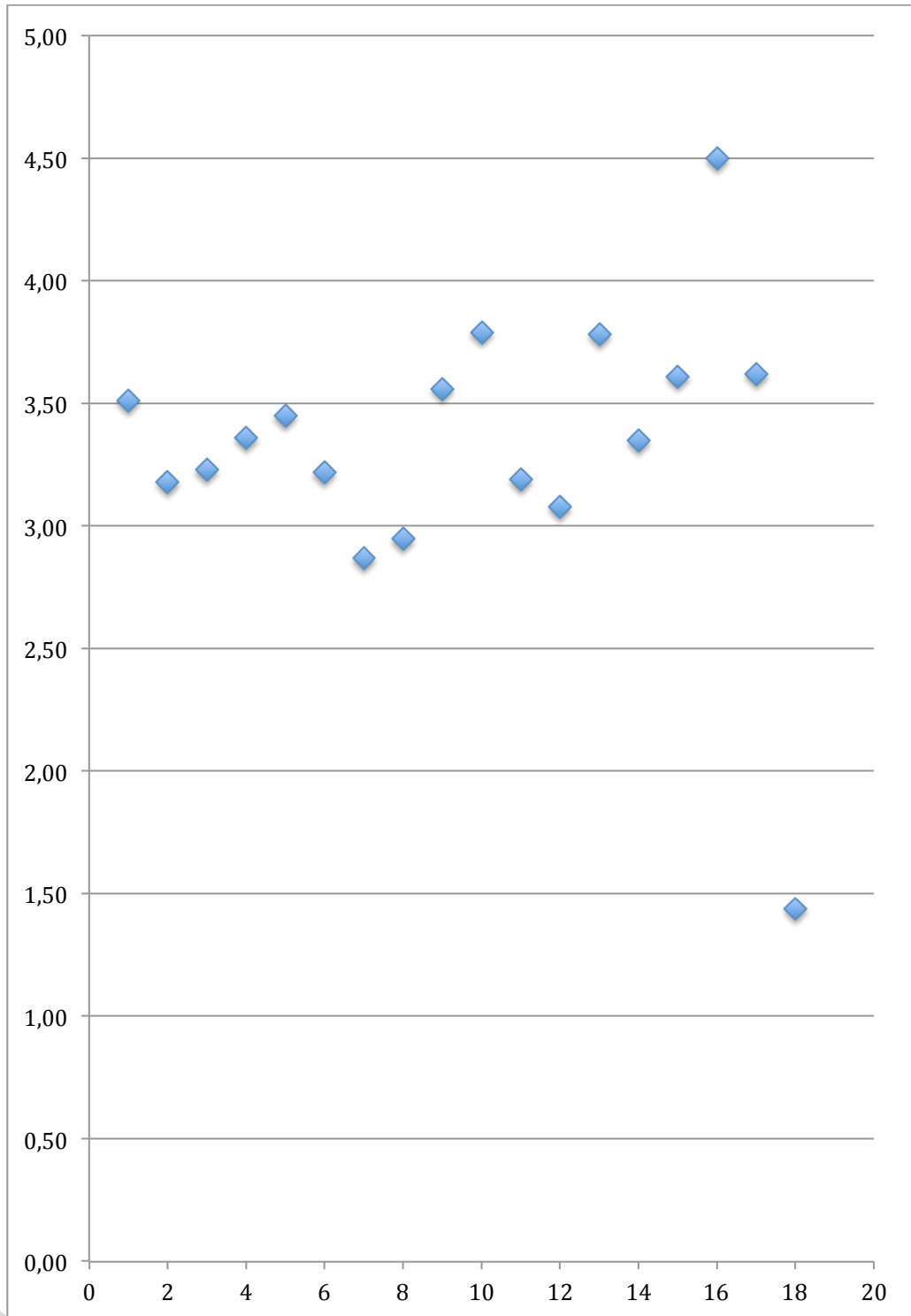
5.3.Δεύτερο σκέλος ερωτηματολογίου

Στο τρίτο μέρος για κάθε ένα από τα κριτήρια επιλογής προμηθευτή όπως καταχωρήθηκαν οι απαντήσεις ώστε να είναι συγκρίσιμο το αποτέλεσμα πήραμε τους μέσους όρους των βαθμών από την κάθε απάντηση. Με άριστα το 5 και με ελάχιστο το 1 βλέπουμε το μέσο όρο των απαντήσεων. Ο μεγαλύτερος βαθμός δείχνει μεγαλύτερη σημαντικότητα του κριτηρίου ως αποτέλεσμα των τεσσάρων ερωτήσεων που απαντήθηκαν και αντιστρόφως ο μικρότερος δείχνει τη μικρότερη σημαντικότητα.

| Παρουσία Στην Ελλάδα | Προσέγγιση Ικανότητα Πωλητών | Συχνότητα Επισκέψεων Πωλητών | Τιμή Αγοράς | Αντοχή – Ποιότητα Υλικών | Αποδοτικότητα Υλικού |
|----------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------|
| 3,51 | 3,18 | 3,23 | 3,36 | 3,45 | 3,22 |

| Χρόνος Εκτέλεσης Παραγγελίας | Έκτακτη παραγγελία | Ιστορικό ελαττωματικών | Ευελιξία σε claim | Ευελιξία στο χρόνο πληρωμής | Τρόπος πληρωμής |
|------------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------|
| 2,87 | 2,95 | 3,56 | 3,79 | 3,19 | 3,08 |

| Πιστωτική πολιτική προμηθευτή | Υποστήριξη μετά την πώληση | Επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες | Δυνατότητα εξατομίκευσης παραγγελιών | Ιστορικό αγορών – Σχέσεις | Όνομα εταιρείας |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-----------------|
| 3,78 | 3,35 | 3,61 | 4,5 | 3,62 | 1,44 |



Οριζόντιος άξονας: αριθμός ερώτησης

Κάθετος άξονας: βαθμολογία προτίμησης

Στην έρευνά μας τα πέντε κατά σειρά σημαντικότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτή για τους αρμόδιους των εταιρειών είναι κατά σειρά:

1. Η δυνατότητα εξατομίκευσης παραγγελιών
2. Η ευελιξία σε περίπτωση αιτήματος αντικατάστασης ελαττωματικού (claim)
3. Η πιστωτική πολιτική του προμηθευτή
4. Ιστορικό αγορών – σχέση με τον προμηθευτή
5. Επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες

Επαναφέρουμε τα αποτελέσματα της έρευνας από το πρώτο μέρος προκειμένου να είναι ευδιάκριτη η σύγκριση:

1. Αντοχή – ποιότητα υλικών
2. Αποδοτικότητα υλικού
3. Επιπρόσθετες υπηρεσίες
4. Τιμή αγοράς και δυνατότητα εκτελέσεως έκτακτης παραγγελίας
5. Δυνατότητα εξατομίκευσης παραγγελιών

Διαπιστώνουμε πως προηγουμένως είχαμε τη γενική εικόνα στο μυαλό των υπευθύνων των επιχειρήσεων του κλάδου που μελετάμε όπου σημαντικότητα είχε η ποιότητα, το συνολικό όφελος από τη συνεργασία με τον προμηθευτή μέσα από λήψη επιπρόσθετων υπηρεσιών, η δυνατότητα εξατομίκευσης, η τιμή αγοράς και η ταχύτητα ανταπόκρισης σε ανάγκη έκτακτης προμήθειας κάποιου εξαρτήματος π.χ. σε περίπτωση απρόσμενης ζημιάς.

Πλέον από την προηγούμενη λίστα τα κοινά σημεία όσον αφορά τα κριτήρια βάσει των οποίων προβαίνουν σε αγορές τα συγκεκριμένα στελέχη είναι η δυνατότητα εξατομίκευσης και οι επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες. Επιβεβαιώνονται λοιπόν με ισχυρό επιχειρήμα τα ευρήματα των ερευνητών και τα άρθρα που αναλύθηκαν στο θεωρητικό σκέλος της παρούσας εργασίας, για τη σημαντικότητα των δύο αυτών κριτηρίων όσον αφορά την επιλογή προμηθευτή. Βλέπουμε πως ποιότητα και αποδοτικότητα δεν εμφανίζεται καθόλου στις πέντε πρώτες θέσεις και σύμφωνα με τη βαθμολογία αντικαταστάθηκε από την πιστωτική πολιτική.

Πράγματι με μία πιο προσεκτική ματιά διαπιστώνεται πως σε μία απλή ερώτηση ο βιομηχανικός αγοραστής θα απαντήσει ότι θέλει ποιοτικά και αποδοτικά υλικά. Ποιος άλλωστε ακόμη και μη τεχνικός σε οποιαδήποτε αγορά είτε βιομηχανική είτε καταναλωτική δεν θα απαντούσε πως επιθυμεί ποιότητα και απόδοση όσον αφορά αγορά τεχνικού εξοπλισμού. Το ίδιο συμβαίνει και με τον παράγοντα τιμή. Ποιος δε θα συνυπολόγιζε τη σημαντικότητα της τιμής αγοράς; Στο δεύτερο σκέλος που οι ερωτήσεις είναι περισσότερο σύνθετες και ο ερωτώμενος καλείται όχι να επιλέξει αλλά να απαντήσει με βαθμό σημαντικότητας για κάθε μία ξεχωριστά διαπιστώνονται τα πιο κρίσιμα και λεπτομερή σημεία που ενδεχομένως κάνουν τη διαφορά.

Έτσι μπορούμε να επανέλθουμε στη θεωρία τονίζοντας πως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη, που μεταφράζεται σε ποιότητα με ανταγωνιστική τιμή, θεωρούνται δεδομένα από έναν βιομηχανικό αγοραστή και δεν είναι αυτά που θα κάνουν τη διαφορά στο πεδίο αντίληψής του την ώρα που πρόκειται να λάβει την απόφαση αγοράς αλλά και επαναγοράς, δηλαδή διατήρησης της συνεργασίας με τον εκάστοτε προμηθευτή.

Στις λεπτομέρειες βλέπουμε να προκρίνεται η ευελιξία σε περίπτωση ελαττωματικού υλικού (claim). Άρα η αστοχία και η κακή ποιότητα όχι μόνο δεν δείχνουν να είναι τόσο σημαντικά, αλλά θεωρείται ίσως και αναμενόμενο να εμφανιστούν αφού όπως αναφέραμε στην εισαγωγή μία χαρτοβιομηχανία προμηθεύεται πάνω από 3.500 κωδικούς προϊόντων. Η υποστήριξη μετά την πώληση δηλαδή το κατά πόσον ο προμηθευτής της χαρτοποιίας θα προβεί σε ενέργειες για αντικατάσταση αλλά και επίλυση του προβλήματος, και δε θα σταθεί σε ψιλά γράμματα που ενδεχομένως υπάρχουν στους όρους λήψης παραγγελίας, έχει ιδιαίτερη σημαντικότητα. Η υποστήριξη μετά την πώληση ειδικά σε περίπτωση βλάβης αποτελεί την επιβεβαίωση την εμπιστοσύνης του αγοραστή προς τον προμηθευτή. Είναι το σημείο όπου φαίνεται να δημιουργείται μία διαφορά συμφερόντων ανάμεσα στον πελάτη και τον προμηθευτή, που καλείται να προβεί σε επιπλέον δαπάνες π.χ. αντικατάστασης, ή αποζημίωσης, και αναμένεται πως ο προμηθευτής θα αναλάβει άμεσα και αποτελεσματικά την ευθύνη που του αναλογεί και θα κινηθεί να επιδιορθώσει – αντικαταστήσει το ελαττωματικό προϊόν στεκόμενος στο πλευρό του πελάτη.

Όσον αφορά τη σημαντικότητα της πιστωτικής πολιτικής του προμηθευτή, πρέπει να τονιστεί ότι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου απαντήθηκαν το 2014 όπου η χώρα ακόμη πλήττεται ακόμη από την οικονομική κρίση. Τα χαρακτηριστικά της περιόδου που διανύουμε είναι γνωστά σε όλους και περιλαμβάνουν τη συρρίκνωση της αγοράς, την ύπαρξη υψηλών επισφαλειών όσον αφορά την προσδοκία είσπραξης πιστώσεων, την περιορισμένη ρευστότητα στην αγορά αλλά και την περιορισμένη παροχή πιστώσεων και κεφαλαίου κίνησης από τις τράπεζες προς τις επιχειρήσεις. Έτσι λοιπόν διακρίνεται στις απαντήσεις η αγωνία του βιομηχανικού αγοραστή να εξασφαλίσει την αδιάκοπη λειτουργία της μονάδας του. Αυτό τον οδηγεί στην αναζήτηση συνεργασίας με προμηθευτές που ενδεχομένως μπορούν να παραδώσουν αναλώσιμα και εξαρτήματα επί πιστώσει ή εν πάση περιπτώσει με διαφορετικό τρόπο από την απαίτηση προεξόφλησης πριν την αποστολή που κυριαρχεί πλέον στην αγορά. Ακολουθώντας το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε πιο πάνω μπορούμε να πούμε πως είναι μία ευκαιρία των καιρών να αναπτυχθούν νέες σχέσεις εμπιστοσύνης και να εγκαθιδρυθούν νέες συνεργασίες. Αυτό μπορεί να συμβεί από επίδοξους προμηθευτές, που ενδεχομένως μπορούν αλλά και επιθυμούν να αναλάβουν το ρίσκο της συνεργασίας επί πιστώσει, με ελληνικές χαρτοποιίες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον. Μία τέτοια προσπάθεια θεωρούμε βέβαιο πως θα έχει αποτέλεσμα αφού ένας εναλλακτικός των βασικών προμηθευτών μίας επιχείρησης θα μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των στελεχών σαν αρωγός σε μία ιδιαιτέρως δύσκολη περίοδο.

Το τρίτο σημείο που εμφανίζεται στις απαντήσεις του λεπτομερούς ερωτηματολογίου είναι πως τελικά αποτελεί σημαντικό παράγοντα το ιστορικό των αγορών δηλαδή η υπάρχουσα σχέση με τους εδραιωμένους προμηθευτές της χαρτοποιίας. Είναι λοιπόν αδιαμφισβήτητο και επιβεβαιώνεται και από τη θεωρία και από την έρευνα πως οι σχέσεις στις βιομηχανικές αγορές έχουν πολύ σημαντικό, καθοριστικό θα λέγαμε ρόλο. Είναι δύσκολο να διασπαστεί μια εδραιωμένη σχέση, τα εμπόδια που υπάρχουν θέλουν υψηλές θυσίες από τον επίδοξο νέο προμηθευτή με αβέβαιη επιτυχία των προσπαθειών. Είτε για λόγους αδράνειας είτε για λόγους εξάρτησης όπως προαναφέραμε στο θεωρητικό μέρος είτε κυρίως λόγω της εμπιστοσύνης αλλά και της οικειότητας

που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στα στελέχη των δύο πλευρών που έρχονται σε επαφή, η σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή στον κλάδο που μελετάμε απαιτεί χρόνο και επένδυση προκειμένου να εδραιωθεί, όμως διαταράσσεται δύσκολα αφού στηρίζεται σε αμοιβαία οφέλη και κοινή πορεία μεταξύ των επιχειρήσεων.

Ένα σημαντικό σημείο το οποίο αξίζει να σχολιαστεί είναι το χαμηλό ποσοστό σε επίπεδο σημαντικότητας που λαμβάνει, όσον αφορά τα κριτήρια αγοραστικής απόφασης, η παράμετρος «όνομα εταιρείας». Γνωρίζουμε από το μάρκετινγκ τη σημασία που έχει το όνομα και το σήμα κατατεθέν (brand name) της επιχείρησης στην αντίληψη του καταναλωτή. Οι καταναλωτές προσελκύονται από επώνυμα προϊόντα αλλά και είναι ίσως επιφυλακτικοί όσον αφορά κυρίως την ποιότητα για προϊόντα που δεν φέρουν κάποια ετικέτα. Στα ευρήματα της έρευνάς μας ξεχωρίζει ξεκάθαρα και με σημαντική απόκλιση από τους άλλους παράγοντες πως το όνομα της εταιρείας είναι ένα κριτήριο που δεν λαμβάνεται καθόλου υπόψιν από τα στελέχη του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων της χαρτοποιίας. Όταν η βαθμολογία των επιλογών κινείται γύρω από μία μέση τιμή 3,31 από ένα εύρος τιμών 1 έως 5, η δοθείσα βαθμολογία του 1,44 δείχνει ξεκάθαρα την αποστασιοποίηση από αυτό το κριτήριο αυτό.

6. Συμπεράσματα και προτάσεις για την καθημερινή εργασία των στελεχών

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που αναλύθηκε προκρίνονται διάφορα σημαντικά στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχία και επομένως αν καταφέρουμε να τα επηρεάσουμε ή να τα ελέγξουμε μπορούμε να ελπίζουμε σε επίτευξη καλών αποτελεσμάτων στο χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ, και τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Η ποιότητα της σχέσης με τα στελέχη που αποφασίζουν μειώνει τις αντιστάσεις και αυξάνει την υποκίνηση αγορών προς έναν προμηθευτή
- Η ποιότητα της σχέσης είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων
- Η σχέση πρέπει να στηρίζεται και στα στελέχη αλλά και στην προμηθεύτρια επιχείρηση αλλιώς υπάρχει κίνδυνος απώλειας πελατών από την απώλεια πωλήσεων
- Η ικανοποίηση από τα προϊόντα πρέπει να θεωρείται ως δεδομένη και δεν κάνει τη διαφορά
- Η τμηματοποίηση πρέπει να βασίζεται στο βαθμό αφοσίωσης του πελάτη
- Θέλει ιδιαίτερη προσοχή ο εντοπισμός ομοιογενούς συμπεριφοράς από έναν ισχυρό πελάτη
- Η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και η ολοκληρωμένη υποστήριξη πριν και μετά την πώληση είναι από τα πλέον σημαντικά που μπορούμε ως προμηθευτές να προσφέρουμε
- Η αξία που προσδίδουμε πρέπει να είναι αντίστοιχη της εκλαμβανόμενης αξίας από τον πελάτη
- Προτέρημα αποτελεί η εις βάθος συνεργασία με τον πελάτη και η δημιουργία θετικής στάσης από δεξιότητες που αναπτύσσονται στη συνεργασία αυτή
- Η ικανοποίηση μπορεί να φανεί και από την ταχύτητα με την οποία ανταποκρίνεται ο πελάτης στην προσφορά μας
- Όταν δεν υπάρχει ο επιθυμητός όγκος πωλήσεων δεν πρέπει να παραβλέπονται πιθανά στρατηγικά οφέλη

- Η τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει και σε ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρηση αλλά και να μας ενισχύσει στο να γίνουμε περισσότερο αποτελεσματικοί απέναντι στον πελάτη
- Πρέπει να εντοπίζεται ο διαμορφωτής γνώμης του κέντρου αγοραστικής απόφασης
- Η προσωπική πώληση είναι ο πλέον κατάλληλος τρόπος

Από τη μελέτη που έγινε προκύπτει πως οι επιχειρήσεις που απευθύνονται ως προμηθεύτριες εταιρείες στις εντός Ελλάδος δραστηριοποιούμενες χαρτοποιίες θα πρέπει να στοχεύσουν τις προσπάθειές τους κυρίως στην ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη.

Το πρόσωπο που ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στο κέντρο αγοραστικής απόφασης είναι ο διευθυντής παραγωγής, χωρίς να αγνοούμε το ρόλο των άλλων στελεχών.

Είναι απαραίτητη μία μεταστροφή από την προσήλωση στο παραγόμενο προϊόν, όσον αφορά τα τεχνικά του χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές του, σε προσήλωση στη συνεργασία και παροχή επιπρόσθετων σημαντικών ωφελειών που τελικά αξιολογούνται ως πιο σημαντικά στη συνείδηση των στελεχών του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων.

Επίσης η οποιαδήποτε προσπάθεια δημιουργίας ενός brand name, π.χ. μέσα από καταχωρίσεις σε κλαδικά έντυπα, φαίνεται να αφήνει αδιάφορους τους αγοραστές του συγκεκριμένου κλάδου και αποτελεί πραγματικά άσκοπη δαπάνη πόρων.

Η προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς μέσα από παροχή πιστώσεων εφόσον αυτό είναι εφικτό αλλά και η παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών και κυρίως τεχνογνωσίας σε μία εποχή που οι επενδύσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι περιορισμένες, είναι σημεία στα οποία θα πρέπει να επιστήσουν την προσοχή τους οι βιομηχανικοί προμηθευτές.

Η τρέχουσα κατάσταση στον κλάδο της χαρτοποιίας, στην αγορά βιομηχανικών προϊόντων και ειδικά των αναλωσίμων και εξαρτημάτων, αλλά ίσως και σε πιο ευρύ πλαίσιο όσον αφορά τους προμηθευτές, είναι πως ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων επικεντρώνεται στο προϊόν που παράγει και στα τεχνικά

του χαρακτηριστικά. Επικρατεί στην αντίληψη των προμηθευτών πως κάθε τι ποιοτικό και αποδοτικό με καλή φήμη εταιρείας μπορεί να «πουλάει από μόνο του» όπως θα μπορούσαμε απλοϊκά να πούμε.

Η κάμψη των αντιστάσεων και η προς εμάς υποκίνηση φαίνεται να γίνεται πράξη μέσα από παροχή ολοκληρωμένης υποστήριξης με επιπρόσθετο πακέτο υπηρεσιών. Επίσης η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση θα πρέπει να είναι ο μόνος τρόπος προσέγγισης του πελάτη.

Η προσήλωση εσωτερικά σε ικανό και τεχνικά ενήμερο ανθρώπινο δυναμικό με στόχευση στην ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη και συνδυασμό παροχής επιμέρους πλεονεκτημάτων συνεργασίας που συνοδεύουν τα πωλούμενα προϊόντα θα ευσταθούν πιο αποτελεσματικά ως σύνολο αποτελώντας μία μοναδική πρόταση πώλησης που δύσκολα θα μπορεί να αγνοηθεί. Σύμφωνα με την άποψή μας προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να στραφούν οι προμηθεύτριες επιχειρήσεις του κλάδου.

7. Επίλογος

Στην παρούσα εμπειρική μελέτη βρέθηκαν, τα κυριότερα σημεία που καθορίζουν την επιτυχία στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Τονίστηκε η αξία της σχέσης, η αξία των ικανών στελεχών αλλά και ο κίνδυνος να απολέσουμε πελάτες που θα ακολουθήσουν ένα στέλεχός μας που θα αλλάξει εργοδότη. Σημειώθηκε η σημαντικότητα της παροχής εξατομικευμένων λύσεων για τις ανάγκες των πελατών μας, καθώς και αδιάλλακτη στάση των βιομηχανικών αγοραστών όσον αφορά την αναμονή για παροχή ενός πακέτου υπηρεσιών μετά τις πωλήσεις. Μελετήθηκε ο κλάδος της ελληνικής χαρτοποιίας που πλέον απαρτίζεται από δώδεκα ενεργές επιχειρήσεις και επιβεβαιώθηκε η θεωρία που αναδεικνύει αυτά που θεωρούνται δεδομένα αλλά και αυτά που είναι απαιτούμενα προκειμένου ένας προμηθευτής βιομηχανικών προϊόντων να προκριθεί ως προμηθευτής μίας χαρτοποιίας σε συνεχή βάση. Αν απομονωθούν οι κλάδοι που απαρτίζουν την ελληνική βιομηχανία, θα διαπιστωθεί πως σε κλάδους εντάσεως κεφαλαίου όπως και η χαρτοποιία, ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μικρός έναντι άλλων παραδοσιακά βιομηχανικών χωρών και δίνεται η δυνατότητα για αποτύπωση της συνολικής εικόνας. Έτσι για στο μέλλον θα ήταν θετικό να μελετηθούν και άλλοι κλάδοι, όπου σε συνδυασμό με τη θεωρία, θα εξαχθούν πολύτιμα συμπεράσματα για τη στάση και τους παράγοντες που επηρεάζουν τα στοιχεία του βιομηχανικού μάρκετινγκ στην Ελλάδα.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γεώργιος Αυλωνίτης: *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ* τόμος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001.

Σπύρος Γούναρης - Βλάσης Σταθακόπουλος: *Διοίκηση Στρατηγικών Σχέσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2006

Πέτρος Μάλλιαρης: *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001

Δημήτρης Μπουραντάς: *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Γεώργιος Σιώμκος: *Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002

Διεθνής

Ansell, J., T. Harrison, and T. Archibald (2007). Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis. *Marketing Intelligence and Planning* 25(4): 394–410

Indre Bardauskaite (2014) Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework, *Journal of Relationship Marketing*, 13:1, 28-69, DOI: 10.1080/15332667.2014.882628

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy* 70(October): 9–49.

Bendapudi, N. and R. P. Leone (2001). How to lose your star performer without losing customers, too. *Harvard Business Review* 79(November): 104–112.

Harald Biong & Arne M. Ulvnes (2011) If the Supplier's Human Capital Walks Away, Where Would the Customer Go?, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:3, 223-252, DOI: 10.1080/1051712X.2011.541375

Heiko Gebauer (2007) An Investigation of Antecedents for the Development of Customer Support Services in Manufacturing Companies, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14:3, 59-96, DOI: 10.1300/J033v14n03_03

Spiros Gounaris & Nektarios Tzempelikos (2013) Key Account Management Orientation and Its Implications: A Conceptual and Empirical Examination, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:1, 33-50, DOI: 10.1080/1051712X.2012.690173

Gupta, S. and D. R. Lehmann (2005). *Managing customers as investments—the strategic value of customers in the long run*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

Hunter, G. K. and W. D. Perreault (2006). Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 26(2):95–113

Hsieh Ming-Huei & Chou Wen-Chiung (2011) Managing Key Account Portfolios across the Process of Relationship Development: A Value Proposition–Desired Value Alignment Perspective, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:1, 83-119, DOI: 10.1080/1051712X.2010.490932

Ivens, B. S. and C. Pardo (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategic and customer reactions. *Industrial Marketing Management* 36(4):470–482

Mihai Niculescu , Collin R. Payne & Vijaykumar Krishnan (2013) One-to-One and One-to-Many Business Relationship Marketing: Toward a Theoretical Framework, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:2, 51-64

Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58:20–38

J. Patrick Kelly & James W. Coacker: “Can we generalize about choice Criteria for industrial purchasing decisions”. K.L. Bernhardt ed *Marketing 1776-1976*. American Marketing Association, 1976, p. 330-333.

Peter J. LaPlaca & Jerome M. Katrichis (2009) Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16:1-2,1-22, DOI: 10.1080/10517120802484213

Oliver Malms & Christian Schmitz (2011) Cross-Divisional Orientation: Antecedents and Effects on Cross-Selling Success, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:3, 253-275, DOI: 10.1080/1051712X.2011.541377

Tanya Mark , Rakesh Niraj & Niraj Dawar (2012) Uncovering Customer Profitability Segments for Business Customers, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19:1, 1-32, DOI: 10.1080/1051712X.2011.593022

Sabine Moeller , Martin Fassnacht & Sonja Klose PhD (2006) A Framework for Supplier Relationship Management (SRM), *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13:4, 69-94

Fredrik Nordin , Danilo Brozovic & Maria Holmlund (2013) Disintermediation in Business-to-Business Service Channels: Mechanisms and Challenges, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:4, 179-192, DOI: 10.1080/1051712X.2013.813717

Richard E. Plank , David A. Reid & Stephen Newell (2007) The Impacts of Affective and Cognitive Social Conflict in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships: A Comparison of New versus Ongoing Buyer-Seller

Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14:2, 41-74, DOI: 10.1300/J033v14n02_02

Elizabeth F. Purinton , Deborah E. Rosen & James M. Curran (2007) Marketing Relationship Management: Antecedents to Survival and Dissolution, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14:2, 75-105, DOI: 10.1300/J033v14n02_03

Chris Raddats & Christian Kowalkowski (2014) A Reconceptualization of Manufacturers' Service Strategies, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21:1, 19-34, DOI: 10.1080/1051712X.2013.857500

Ritter, D. S. (1993). Relationship banking—Cross-selling in the bank's products and services to meet your customer's every financial need. Chicago: Irwin/McGraw Hill.

Michael Rodriguez & Earl D. Honeycutt Jr. (2011) Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B to B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:4, 335-356, DOI: 10.1080/1051712X.2011.574252

Wolfgang Ulaga & Andreas Eggert (2005) Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12:1, 73-99, DOI: 10.1300/J033v12n01_04

Jari Salo & Robert Wendelin (2013) Longitudinal Analysis of Digital Bonding in Buyer–Seller Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:1, 1-19, DOI: 10.1080/1051712X.2012.719179

Gary L. Stading & Madeline Johnson (2012) An Examination of the Relationship Between a Firm's Offerings and Different Customer Loyalty Segments, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19:4, 367-391, DOI: 10.1080/1051712X.2012.690700

Stoddard, J. E., S. W. Clopton, and R. A. Avila (2006). An analysis of the effects of sales force automation on salesperson perceptions of performance. *Journal of Selling and Major Account Management* 6(Winter):38–56.

Armando Luis Vieira, Heidi Winklhofer & Christine Ennew (2014) The Effects of Relationship Marketing on Share of Business: A Synthesis and Comparison of Models, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21:2, 85-110, DOI: 10.1080/1051712X.2014.903455

Yim, F. H.-K., R. E. Anderson, and S. Swaminathan (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcome. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 34:263–278.

Zhizhong Jiang , Eric Shiu , Stephen Henneberg & Peter Naude (2013) Operationalizing Trust, Reliance, and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-Level Problems, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:4, 193-225, DOI:

10.1080/1051712X.2013.813719

Ιστοσελίδες

http://chinapapermachine.en.alibaba.com/product/522913507-213206459/writing_paper_machine.html

<http://en.wikipedia.org/wiki/Paper#History>

<http://www.dmaeuropa.com/tabid/1249/Itemid/1102/default.aspx>

<http://www.pulp-paperworld.com/asian-news/item/5370-andritz-successfully-starts-up-tenth-tissue-machine-for-hengan-group-china>

www.Shizas.gr

http://www.valmet.com/en/infocenter/media.nsf/WebWID/WTB-140606-2257B-2756E?OpenDocument#.VGxC_oeSZ7c

http://voith.com/en/vp_hainan-pm2_en_001.pdf

<http://www.xcaliba.com/2013/01/paper-part-2-how-is-it-made/>

Επετειακή Εκδήλωση 20 χρόνια M&E – 26-11-2012 Ο.Π.Α. -
<https://www.youtube.com/watch?v=SzTaQUTS42U&list=PLB3orYyJjWAdiaLPfWoeZ3jYHzRUvKFNU>) VIDEO

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΧΑΡΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Κλίμακα ιεράρχησης – ταξινόμησης

Παρακαλώ ιεραρχήστε του ποιος πιστεύετε πως στην εταιρεία σας έχει τον καθοριστικό ρόλο όσον αφορά την επιλογή προμηθευτή αναλωσίμων:

Σε περίπτωση ισοβαθμίας παρακαλώ σημειώσατε τον ίδιο αριθμό. Σε περίπτωση μη επιρροής βάλτε μηδέν.

- Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης
- Ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης
- Ο διευθυντής παραγωγής
- Ο διευθυντής τμήματος προμηθειών
- Εργοδηγός

Μέτρηση καταγραφής, περιγραφής, διαπίστωσης:

Από τα 18 παρακάτω σημεία αναφέρατε τα 8 σημαντικότερα όσο αφορά την επιλογή προμηθευτή αναλωσίμων:

1. Παρουσία στην Ελλάδα
2. Προσέγγιση – ικανότητα πωλητών
3. Επισκέψεις στο εργοστάσιο
4. Τιμή αγοράς – ελκυστικότητα προσφοράς
5. Αντοχή – ποιότητα υλικών
6. Αποδοτικότητα στη χρήση
7. Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας
8. Δυνατότητα εκτέλεσης παραγγελίας σε περίπτωση ανάγκης
9. Ιστορικό – ποσοστό ελαττωματικών υλικών
10. Ευελιξία σε περίπτωση claim.
11. Ευελιξία στο χρόνο πληρωμής
12. Τρόπος πληρωμής και εκτέλεσης παραγγελίας
13. Πιστωτική πολιτική προμηθευτή
14. Υποστήριξη μετά την πώληση
15. Επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες
16. Δυνατότητα εξατομίκευσης παραγγελιών
17. Ιστορικό αγορών – σχέση με προμηθευτή
18. Όνομα εταιρείας

Ερωτηματολόγιο κλίμακας Likert

Για κάθε μία φράση βαθμολογία από 1 έως 5 ως εξής:

- 1 → Διαφωνώ απόλυτα
- 2 → Διαφωνώ
- 3 → Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- 4 → Συμφωνώ
- 5 → Συμφωνώ απόλυτα

1. Παρουσία στην Ελλάδα

- i. Η ύπαρξη αντιπροσώπου αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής προμηθευτή +
- ii. Επιθυμούμε να συνεργαζόμαστε με κάποιον που ομιλεί την ελληνική και μας καταλαβαίνει +
- iii. Οι μεσάζοντες δημιουργούν προβλήματα στη συνεργασία μας με τις προμηθεύτριες εταιρείες –
- iv. Η επικοινωνία απευθείας με τις προμηθεύτριες εταιρείες οδηγεί σε αμεσότητα και πιο καθαρή επικοινωνία

2. Προσέγγιση – ικανότητα πωλητών

- i. Η προσωπική ικανότητα των πωλητών κινεί το αγοραστικό μας ενδιαφέρον +
- ii. Θα επιλέγαμε προμηθευτή ανεξαρτήτως προσέγγισης πωλητή –
- iii. Η προσωπική σχέση με τους πωλητές είναι σημαντικός παράγοντας στη σχέση μας με την προμηθεύτρια εταιρεία. +
- iv. Η επιλογή προμηθευτή είναι καθαρά ορθολογική επιλογή, οι προσωπικές σχέσεις δεν έχουν κανένα ρόλο. –

3. Επισκέψεις στο εργοστάσιο

- i. Είναι απολύτως απαραίτητες οι τακτικές επισκέψεις αντιπροσώπων και στελεχών των προμηθευτριών εταιρειών +
- ii. Οι προμηθευτές δεν είναι δυνατόν να αποστέλουν μόνο καταλόγους με τα προϊόντα τους. Απαιτείται η φυσική παρουσία τους +
- iii. Οι επισκέψεις προμηθευτών είναι χάσιμο χρόνου και δεν αποσκοπούν σε κάποιο αποτέλεσμα. -
- iv. Τα συνεχή ραντεβού με προμηθευτές επιβαρύνουν ασκόπως το προγράμμα μας. –

4. Τιμή αγοράς – ελκυστικότητα προσφοράς

- i. Η αρχική τιμή αγοράς είναι πολύ σημαντικός παράγοντας όσον αφορά την επιλογή προμηθευτή +
- ii. Η ελκυστικότητα της συνολικής προσφοράς επηρεάζει σημαντικά την επιλογή προμηθευτή +
- iii. Η αρχική τιμή αποτελεί μόνο σημείο στη συνολική αξιολόγηση της επιλογής προμηθευτή -
- iv. Μία καλή προσφορά δεν οδηγεί απαραίτητα σε επιλογή ενός συγκεκριμένου προμηθευτή -

5. Αντοχή – ποιότητα υλικών

- i. Η αντοχή του υλικού είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας στην επιλογή προμηθευτή +
- ii. Η ποιότητα υλικών είναι ένας παράγοντας των οποίων δεν διαπραγματευόμαστε +
- iii. Τα αναλώσιμα που προμηθευόμαστε αρκεί να πληρούν τις ελάχιστες προδιαγραφές που θέτουμε -
- iv. Μπορούμε να έχουμε εξίσου καλή παραγωγή και χωρίς τα κορυφαία σε ποιότητα αναλώσιμα -

6. Αποδοτικότητα στη χρήση

- i. Η συνολική αποδοτικότητα των αναλωσίμων είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας στην επιλογή προμηθευτή +
- ii. Προτιμούμε να αγοράζουμε ακριβότερα αναλώσιμα που διαρκούν περισσότερο +
- iii. Δεν είναι ορθό να πληρώνουμε ακριβά αναλώσιμα με αξία που αποσβένεται σε βάθος χρόνου -
- iv. Τα αναλώσιμα δεν αξιολογούνται ως επενδυτικά προϊόντα. Αρκεί ένα στάνταρ στη σχέση ποιότητας τιμής -

7. Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας

- i. Ο ταχύτητα εκτέλεσης της παραγγελίας αποτελεί τον πλέον σημαντικό παράγοντα στην επιλογή προμηθευτή +
- ii. Διατηρούμε χαμηλό στοκ αναλωσίμων και ο προμηθευτής μας πρέπει να μπορεί ανταποκρίνεται άμεσα στην παραγγελία μας +
- iii. Προγραμματίζουμε εγκαίρως την προμήθεια αναλωσίμων περιλαμβάνοντας και το χρόνο παράδοσης όποιος κι αν είναι αυτός -
- iv. Η διατήρηση στοκ αναλωσίμων δεν επιβαρύνει σημαντικά το κόστος παραγωγής -

8. Δυνατότητα εκτέλεσης παραγγελίας σε περίπτωση ανάγκης

- i. Κατά διάρκεια της παραγωγής έχουμε φθορές στα αναλώσιμα που δεν μπορούμε εύκολα να προβλέψουμε +
- ii. Ο προμηθευτής μας οφείλει να επιδεικνύει ευελιξία όσον αφορά τους χρόνους παράδοσης των υλικών +
- iii. Κατά την παραγωγική μας διαδικασία σπανίως έχουμε αστοχία υλικών -
- iv. Έχουμε τη δυνατότητα να προβλέψουμε εγκαίρως την απρόσμενη φθορά ενός αναλωσίμου -

9. Ιστορικό – ποσοστό ελαττωματικών υλικών

- i. Ένα ελαττωματικό υλικό επιβαρύνει πολύ το κόστος παραγωγής μας +
- ii. Απαιτούμε αποζημίωση και για το παραμικρό ελάττωμα αναλωσίμων που προμηθευόμαστε +
- iii. Στη διάρκεια του χρόνου είναι αποδεκτό κάποιο από τα αναλώσιμα να αποβεί ελαττωματικό -
- iv. Η αντικατάσταση ενός ελαττωματικού αναλωσίμου δεν επηρεάζει το κόστος παραγωγής μας σημαντικά -

10. Ευελιξία σε περίπτωση claim.

- i. Όταν έχει συμβεί λάθος η προμηθεύτρια εταιρεία οφείλει να ανταποκρίνεται άμεσα χωρίς καμία καθυστέρηση +
- ii. Δεν είναι αποδεκτό ο προμηθευτής μας να επικαλείται “ψιλά γράμματα” σε περίπτωση claim +
- iii. Τα claims δεν είναι ζητήματα που επιβάλλουν άμεση κινητοποίηση -
- iv. Αν υπάρχει καλή συνεργασία μπορεί να “προσπεραστεί” ένα claim

11. Ευελιξία στο χρόνο πληρωμής

- i. Ο προμηθευτής μας οφείλει να κατανοεί ότι δραστηριοποιούμαστε σε ένα περιβάλλον όπου οι προθεσμίες πληρωμής δεν τηρούνται +
- ii. Είναι απαράδεκτο να μην εκτελείται παραγγελία σε περίπτωση που έχουμε ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις +
- iii. Δεν παρεκκλίνουμε ποτέ στις προγραμματισμένες πληρωμές μας προς προμηθευτές -
- iv. Η εξόφληση των προμηθευτών εντός προθεσμίας βελτιώνει τη θέση μας στην αγορά. -

12. Τρόπος πληρωμής και εκτέλεσης παραγγελίας

- i. Δεν είναι αποδεκτό να ζητείται προεξόφληση της οποιασδήποτε παραγγελίας

- ii. Σε καμία περίπτωση δεν συνεργαζόμαστε με προμηθευτές που ζητούν προκαταβολές
- iii. Το να δώσουμε προκαταβολή ενισχύει την αξιοπιστία μας απέναντι στους προμηθευτές μας
- iv. Είναι λογικό να ζητούνται προκαταβολές από τους προμηθευτές λόγω των συνθηκών της οικονομικής αβεβαιότητας που διανύουμε

13. Πιστωτική πολιτική προμηθευτή

- i. Στην Ελλάδα μπορεί να συνεργαστεί κανείς με βιομηχανίες μόνο παρέχοντας πίστωση +
- ii. Η παροχή πιστώσεων αποτελεί για εμάς σημαντικό παράγοντα επιλογής προμηθευτή
- iii. Πληρώνουμε για τα αναλώσιμά μας τοις μετρητοίς -
- iv. Δεν συμπεριλαμβάνουμε τους προμηθευτές αναλωσίμων στον κύκλο των πιστωτών μας

14. Υποστήριξη μετά την πώληση

- i. Είναι απολύτως επιβεβλημένο ο προμηθευτής των αναλωσίμων να μας παρέχει άμεση τεχνική υποστήριξη +
- ii. Γνωρίζουμε καλά την παραγωγή μας αλλά χρειαζόμαστε και την υποστήριξη των προμηθευτών μας σχετικά με τα αναλώσιμα +
- iii. Η τεχνική υποστήριξη αφορά κυρίως μηχανήματα που προμηθευόμαστε και όχι αναλώσιμα -
- iv. Τα αναλώσιμα που προμηθευόμαστε είναι απλά και δε δημιουργούν ανάγκη κάποιας ιδιαίτερης τεχνικής υποστήριξης -

15. Επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες

- i. Οι προμηθευτές αναλωσίμων οφείλουν να μας παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες για τη βελτίωση της παραγωγής μας +
- ii. Η μέτρηση της απόδοσης των υλικών που προμηθευόμαστε είναι καθήκον των προμηθευτών +
- iii. Η παραγωγική μας διαδικασία είναι πολυσύνθετη. Οι προμηθευτές μας δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουν περισσότερα από εμάς -
- iv. Η απόδοση των υλικών που προμηθευόμαστε είναι απλό να μετρηθεί από εμάς τους ίδιους.

16. Δυνατότητα εξατομίκευσης παραγγελιών

- i. Τα αναλώσιμα μας τα αγοράζουμε αποκλειστικά σε συγκεκριμένες – εξατομικευμένες διαστάσεις – μεγέθη +
- ii. Ο εξοπλισμός του εργοστασίου μας δεν μας επιτρέπει να προσαρμοστούμε σε διαστάσεις που παράγουν οι προμηθευτές +

- iii. Ο εξοπλισμός μας χρησιμοποιεί σε αναλώσιμα ότι και ο μέσος όρος του κλάδου –
- iv. Μπορούμε να εξυπηρετηθούμε και με αναλώσιμα από κάποια άλλη επιχείρηση του κλάδου

17. Ιστορικό αγορών – σχέση με προμηθευτή

- i. Πιστεύουμε στις μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης και επιλέγουμε να πορευθούμε με μικρό αριθμό προμηθευτών +
- ii. Δεν χαλάμε τις παραδοσιακές συνεργασίες – συμμαχίες με τους βασικούς προμηθευτές μας +
- iii. Για τις αγορές μας ζητάμε προσφορές από το σύνολο των εταιρειών και επιλέγουμε όποια μας συμφέρει καλύτερα -
- iv. Δεν μένουμε ποτέ προσκολλημένοι σε συγκεκριμένους προμηθευτές. Η ανοιχτή αγορά έχει πολλά πλεονεκτήματα

18. Όνομα εταιρείας

- i. Το όνομα της εταιρείας μας επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό όσον αφορά την επιλογή προμηθευτών +
- ii. Η συνεργασία με ένα ισχυρό brand name έχει επιπρόσθετα πλεονεκτήματα +
- iii. Στον κλάδο μας οι εταιρείες είναι λίγες και γνωστές. Τα ονόματα δεν έχουν κανένα ρόλο -
- iv. Αγοράζουμε βάσει ωφέλειας – πλεονεκτημάτων και όχι βασιζόμενοι στο όνομα του προμηθευτή -

Πίνακες συχνοτήτων 1ης ερώτησης

ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 5 | 22,7 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | System | 16 | 77,3 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 3 | 13,6 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | System | 18 | 86,4 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 20 | 90,9 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |

| | | | | |
|-------|----|-------|--|--|
| Total | 22 | 100,0 | | |
|-------|----|-------|--|--|

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 7 | 31,8 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 15 | 68,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

ΕΡΓΟΔΗΓΟΣ

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1 | 4,5 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 20 | 95,5 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Πίνακες συχνοτήτων 2ης ερώτησης

Παρουσία στην Ελλάδα

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 0 | 1 | 4,5 | 14,3 | 14,3 |
| Valid 1 | 6 | 27,3 | 85,7 | 100,0 |
| Total | 7 | 31,8 | 100,0 | |
| Missing System | 15 | 68,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Προσέγγιση – ικανότητα πωλητών

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 3 | 13,6 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 19 | 86,4 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Συχνότητα επισκέψεων πωλητών στο εργοστάσιο

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 0 | 1 | 4,5 | 25,0 | 25,0 |
| Valid 1 | 3 | 13,6 | 75,0 | 100,0 |
| Total | 4 | 18,2 | 100,0 | |
| Missing System | 18 | 81,8 | | |

| | | | | |
|-------|----|-------|--|--|
| Total | 22 | 100,0 | | |
|-------|----|-------|--|--|

Τιμή αγοράς – ελκυστικότητα προσφοράς

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 9 | 40,9 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 13 | 59,1 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Αντοχή – Ποιότητα υλικών

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 13 | 59,1 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 9 | 40,9 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Αποδοτικότητα Υλικού

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 0 | 1 | 4,5 | 8,3 | 8,3 |
| Valid 1 | 11 | 50,0 | 91,7 | 100,0 |
| Total | 12 | 54,5 | 100,0 | |
| Missing System | 10 | 45,5 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Χρόνος Εκτέλεσης Παραγγελίας

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 4,5 | 20,0 | 20,0 |
| Valid | 1 | 4 | 18,2 | 80,0 | 100,0 |
| | Total | 5 | 22,7 | 100,0 | |
| Missing | System | 17 | 77,3 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Δυνατότητα εκτέλεσης έκτακτης παραγγελίας

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 4,5 | 10,0 | 10,0 |
| Valid | 1 | 9 | 40,9 | 90,0 | 100,0 |
| | Total | 10 | 45,5 | 100,0 | |
| Missing | System | 12 | 54,5 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ιστορικό – ποσοστό ελαττωματικών

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 0 | 1 | 4,5 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | System | 21 | 95,5 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ευελιξία σε περίπτωση claim

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 0 | 1 | 4,5 | 16,7 | 16,7 |
| Valid 1 | 5 | 22,7 | 83,3 | 100,0 |
| Total | 6 | 27,3 | 100,0 | |
| Missing System | 16 | 72,7 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ευελιξία στο χρόνο πληρωμής

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 0 | 1 | 4,5 | 16,7 | 16,7 |
| Valid 1 | 5 | 22,7 | 83,3 | 100,0 |
| Total | 6 | 27,3 | 100,0 | |
| Missing System | 16 | 72,7 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Τρόπος πληρωμής

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 0 | 1 | 4,5 | 16,7 | 16,7 |
| Valid 1 | 5 | 22,7 | 83,3 | 100,0 |
| Total | 6 | 27,3 | 100,0 | |
| Missing System | 16 | 72,7 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Πιστωτική πολιτική προμηθευτή

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 0 | 1 | 4,5 | 16,7 | 16,7 |
| Valid 1 | 5 | 22,7 | 83,3 | 100,0 |
| Total | 6 | 27,3 | 100,0 | |
| Missing System | 16 | 72,7 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Υποστήριξη μετά την πώληση

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 6 | 27,3 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 16 | 72,7 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 10 | 45,5 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 12 | 54,5 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Δυνατότητα εξατομίκευσης παραγγελιών

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 4,5 | 11,1 | 11,1 |
| Valid | 1 | 8 | 36,4 | 88,9 | 100,0 |
| | Total | 9 | 40,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 13 | 59,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ιστορικό αγορών

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 4,5 | 12,5 | 12,5 |
| Valid | 1 | 7 | 31,8 | 87,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 36,4 | 100,0 | |
| Missing | System | 14 | 63,6 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Όνομα - φήμη προμηθευτή

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 4,5 | 50,0 | 50,0 |
| Valid | 1 | 1 | 4,5 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 2 | 9,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 20 | 90,9 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ερώτηση 1.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 3 | 12 | 54,5 | 54,5 | 59,1 |
| Valid 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 77,3 |
| 5 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 1.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 3 | 7 | 31,8 | 31,8 | 36,4 |
| Valid 4 | 9 | 40,9 | 40,9 | 77,3 |
| 5 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 1.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3 | 15 | 68,2 | 68,2 | 68,2 |
| Valid 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 1.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 3 | 13 | 59,1 | 59,1 | 68,2 |
| Valid 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 2.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 3 | 7 | 31,8 | 31,8 | 40,9 |
| Valid 4 | 11 | 50,0 | 50,0 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 2.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 7 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| Valid 3 | 11 | 50,0 | 50,0 | 81,8 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 2.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 3 | 7 | 31,8 | 31,8 | 45,5 |
| Valid 4 | 8 | 36,4 | 36,4 | 81,8 |
| 5 | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 2.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| Valid 3 | 11 | 50,0 | 50,0 | 86,4 |
| 4 | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 3.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 3 | 11 | 50,0 | 50,0 | 54,5 |
| Valid 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 72,7 |
| 5 | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 3.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 3 | 10 | 45,5 | 45,5 | 63,6 |
| Valid 4 | 6 | 27,3 | 27,3 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 3.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 27,3 |
| Valid 3 | 8 | 36,4 | 36,4 | 63,6 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 81,8 |
| 5 | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 3.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Valid 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| 3 | 9 | 40,9 | 40,9 | 77,3 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

Ερώτηση 4.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 27,3 |
| 3 | 6 | 27,3 | 27,3 | 54,5 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 72,7 |
| 5 | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 4.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 9,1 |
| 3 | 3 | 13,6 | 13,6 | 22,7 |
| 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 54,5 |
| 5 | 10 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 4.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

| | | | | | |
|-------|---|----|-------|-------|-------|
| | 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| | 2 | 7 | 31,8 | 31,8 | 36,4 |
| Valid | 3 | 8 | 36,4 | 36,4 | 72,7 |
| | 4 | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 4.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 27,3 |
| Valid | 3 | 31,8 | 31,8 | 59,1 |
| | 4 | 36,4 | 36,4 | 95,5 |
| | 5 | 1 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 5.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 3 | 7 | 31,8 | 31,8 | 36,4 |
| Valid | 4 | 40,9 | 40,9 | 77,3 |
| | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 5.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 31,8 |
| Valid 4 | 8 | 36,4 | 36,4 | 68,2 |
| 5 | 7 | 31,8 | 31,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 5.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 31,8 |
| Valid 3 | 6 | 27,3 | 27,3 | 59,1 |
| 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 5.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Valid 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 31,8 |
| 3 | 8 | 36,4 | 36,4 | 68,2 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 90,9 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 6.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| 4 | 11 | 50,0 | 50,0 | 72,7 |
| 5 | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 6.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 7 | 31,8 | 31,8 | 36,4 |
| 3 | 6 | 27,3 | 27,3 | 63,6 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 81,8 |
| 5 | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 6.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 7 | 31,8 | 31,8 | 40,9 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 3 | 7 | 31,8 | 31,8 | 72,7 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 6.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 36,4 |
| 3 | 6 | 27,3 | 27,3 | 63,6 |
| 4 | 6 | 27,3 | 27,3 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 7.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 31,8 |
| 3 | 8 | 36,4 | 36,4 | 68,2 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 7.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 40,9 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 59,1 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 81,8 |
| 5 | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 7.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 2 | 7 | 31,8 | 31,8 | 50,0 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 68,2 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 86,4 |
| 5 | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 7.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 40,9 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 59,1 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 8.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 36,4 |
| 3 | 3 | 13,6 | 13,6 | 50,0 |
| 4 | 6 | 27,3 | 27,3 | 77,3 |
| 5 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 8.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 40,9 |
| 3 | 2 | 9,1 | 9,1 | 50,0 |
| 4 | 6 | 27,3 | 27,3 | 77,3 |
| 5 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 8.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 7 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 45,5 |
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 68,2 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 86,4 |
| 5 | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 8.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 7 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 40,9 |
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 63,6 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 86,4 |
| 5 | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 9.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 36,4 |
| 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 68,2 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 5 | 7 | 31,8 | 31,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 9.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 7 | 31,8 | 31,8 | 36,4 |
| 3 | 2 | 9,1 | 9,1 | 45,5 |
| 4 | 3 | 13,6 | 13,6 | 59,1 |
| 5 | 9 | 40,9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 9.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| 3 | 3 | 13,6 | 13,6 | 50,0 |
| 4 | 8 | 36,4 | 36,4 | 86,4 |
| 5 | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 9.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 31,8 |
| Valid 4 | 10 | 45,5 | 45,5 | 77,3 |
| 5 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 10.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 3 | 11 | 50,0 | 50,0 | 54,5 |
| Valid 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 77,3 |
| 5 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 10.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Valid 4 | 10 | 45,5 | 45,5 | 54,5 |
| 5 | 10 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 10.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| 3 | 7 | 31,8 | 31,8 | 54,5 |
| 4 | 10 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 10.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 36,4 |
| 4 | 3 | 13,6 | 13,6 | 50,0 |
| 5 | 11 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 11.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 50,0 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 72,7 |
| 5 | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 11.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 31,8 |
| 3 | 3 | 13,6 | 13,6 | 45,5 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 68,2 |
| 5 | 7 | 31,8 | 31,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 11.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 36,4 |
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 59,1 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 77,3 |
| 5 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 11.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| Valid 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 40,9 |
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 63,6 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 95,5 |
| 5 | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 12.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 40,9 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 59,1 |
| Valid 4 | 3 | 13,6 | 13,6 | 72,7 |
| 5 | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 12.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 7 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 50,0 |
| Valid 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 68,2 |
| 5 | 7 | 31,8 | 31,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 12.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 18,2 |
| Valid 3 | 11 | 50,0 | 50,0 | 68,2 |
| 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 12.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 27,3 |
| Valid 3 | 6 | 27,3 | 27,3 | 54,5 |
| 4 | 8 | 36,4 | 36,4 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 13.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Valid 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 18,2 |
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 40,9 |
| 4 | 1 | 4,5 | 4,5 | 45,5 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 5 | 12 | 54,5 | 54,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 13.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 22,7 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 40,9 |
| 4 | 1 | 4,5 | 4,5 | 45,5 |
| 5 | 12 | 54,5 | 54,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 13.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| 3 | 1 | 4,5 | 4,5 | 40,9 |
| 4 | 2 | 9,1 | 9,1 | 50,0 |
| 5 | 11 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 13.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 22,7 |
| 3 | 3 | 13,6 | 13,6 | 36,4 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 54,5 |
| 5 | 10 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 14.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 3 | 6 | 27,3 | 27,3 | 40,9 |
| 4 | 8 | 36,4 | 36,4 | 77,3 |
| 5 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 14.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 27,3 |
| 3 | 6 | 27,3 | 27,3 | 54,5 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4 | 6 | 27,3 | 27,3 | 81,8 |
| 5 | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 14.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| 3 | 5 | 22,7 | 22,7 | 59,1 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 81,8 |
| 5 | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 14.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 22,7 |
| 3 | 8 | 36,4 | 36,4 | 59,1 |
| 4 | 6 | 27,3 | 27,3 | 86,4 |
| 5 | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 15.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 3 | 9 | 40,9 | 40,9 | 45,5 |
| Valid 4 | 6 | 27,3 | 27,3 | 72,7 |
| 5 | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 15.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 3 | 3 | 13,6 | 13,6 | 18,2 |
| Valid 4 | 9 | 40,9 | 40,9 | 59,1 |
| 5 | 9 | 40,9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 15.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | 4 | 18,2 | 18,2 | 22,7 |
| Valid 3 | 9 | 40,9 | 40,9 | 63,6 |
| 4 | 5 | 22,7 | 22,7 | 86,4 |
| 5 | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

Ερώτηση 15.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 18,2 |
| 3 | 10 | 45,5 | 45,5 | 63,6 |
| 4 | 4 | 18,2 | 18,2 | 81,8 |
| 5 | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 16.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 5 | 20 | 90,9 | 90,9 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 16.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 4 | 1 | 4,5 | 4,5 | 9,1 |
| 5 | 20 | 90,9 | 90,9 | 100,0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

Ερώτηση 16.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 3 | 6 | 27,3 | 27,3 | 40,9 |
| Valid 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 72,7 |
| 5 | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 16.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 3 | 1 | 4,5 | 4,5 | 13,6 |
| Valid 4 | 1 | 4,5 | 4,5 | 18,2 |
| 5 | 18 | 81,8 | 81,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 17.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 3 | 4 | 18,2 | 18,2 | 22,7 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 54,5 |
| 5 | 10 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 17.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| 3 | 3 | 13,6 | 13,6 | 27,3 |
| Valid 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 59,1 |
| 5 | 9 | 40,9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 17.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 3 | 13,6 | 13,6 | 22,7 |
| Valid 3 | 9 | 40,9 | 40,9 | 63,6 |
| 4 | 7 | 31,8 | 31,8 | 95,5 |
| 5 | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 17.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 31,8 |
| 3 | 2 | 9,1 | 9,1 | 40,9 |
| 4 | 11 | 50,0 | 50,0 | 90,9 |
| 5 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 18.i

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 13 | 59,1 | 59,1 | 59,1 |
| 2 | 7 | 31,8 | 31,8 | 90,9 |
| 3 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 18.ii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 15 | 68,2 | 68,2 | 68,2 |
| 2 | 5 | 22,7 | 22,7 | 90,9 |
| 3 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 18.iii

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 13 | 59,1 | 59,1 | 59,1 |
| 2 | 7 | 31,8 | 31,8 | 90,9 |
| 3 | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 18.iv

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 15 | 68,2 | 68,2 | 68,2 |
| 2 | 6 | 27,3 | 27,3 | 95,5 |
| 3 | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |