

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ



165

Διερεύνηση της Διαδικασίας Λήψης
της Απόφασης Αγοράς Ή Ιδιοκατασκευής
στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	22216
COMP.	16244 η 22433
ΤΑΞΙΝ.	307.33 110
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΤΟΥ ΣΩΚΡΑΤΗ Ι. ΜΟΣΧΟΥΡΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1997

Η παρούσα διατριβή δεν θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς την ενθάρρυνση, τη στήριξη και τη βοήθεια ορισμένων ατόμων.

Κατ' αρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή Λάμπρο Λάϊο για την επίβλεψή του κατά την διάρκεια εκπόνησης της διατριβής. Ευχαριστώ επίσης τους Καθηγητές Σπύρο Λιούκα και Κώστα Παππή οι οποίοι δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην τριμελή συμβουλευτική επιτροπή παρακολούθησης της διατριβής. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών Παναγιώτη Αλεξάκη, η συμβολή του οποίου στην συλλογή των απαραίτητων στοιχείων από τις επιχειρήσεις ήταν καθοριστική.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στους γονείς μου
και στην αείμνηστη Αντα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	8
1.2. ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	10
1.3. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	19
<i>A. ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</i>	19
<i>I. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ</i>	19
1. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ	19
2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	21
<i>II. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ</i>	29
1. ΣΥΝΘΕΣΗ	29
2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ	35
3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	39
<i>B. ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ</i>	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	44
3.1. ΥΛΙΚΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΕΛΗΦΘΗ Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	45
3.2. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	46
3.3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	47
3.4. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	56
<i>A. ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</i>	56
<i>I. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ</i>	56
1. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ	56
2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	57
<i>II. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ</i>	59
1. ΣΥΝΘΕΣΗ	60

2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ	62
3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	64
<i>B. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</i>	67
<i>I. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</i>	67
1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	67
2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	71
3. ΜΕΓΕΘΟΣ	73
<i>II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</i>	75
1. ΕΙΔΟΣ	75
2. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ	78
3. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	84
6.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	84
6.2. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ	86
6.2.1. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	86
6.2.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΝΤΛΕΙΤΑΙ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	87
6.2.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ	87
6.2.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ	88
6.2.5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	89
6.3. ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	95
<i>A. ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</i>	95
<i>I. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ</i>	95
1. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ	95
2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	98
<i>II. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ</i>	104
1. ΣΥΝΘΕΣΗ	104
2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ	111
3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	118
<i>B. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</i>	124
<i>I. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</i>	124
1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	124
2. ΜΕΓΕΘΟΣ	125
<i>II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</i>	130
1. ΕΙΔΟΣ	130

2. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ	135
3. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	136
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ	139
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	143
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΣΥΖΗΤΗΣΗ	149
I. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	149
1. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ	149
2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	154
II. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	158
1. ΣΥΝΘΕΣΗ	158
2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ	165
3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	169
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	172
Α. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	172
Β. ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	173
Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ	173
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	178
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : ΠΙΝΑΚΕΣ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 : ΟΡΟΛΟΓΙΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 : ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ	

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον τύπο προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν, εκτός της εσωτερικής παραγωγικής τους λειτουργίας αξιοποιούν και τις παραγωγικές λειτουργίες των προμηθευτών τους μέσω των υλικών που αγοράζουν, μέσω υπεργολαβιών ή μέσω άλλων μορφών συνεργασιών. Συχνά, οι επιχειρήσεις επαναξιολογούν προηγούμενες επιλογές τους για ανάθεση σε εξωτερικούς προμηθευτές και εξετάζουν την σκοπιμότητα ιδιοπαραγωγής των συγκεκριμένων υλικών/υπηρεσιών. Βέβαια, είναι δυνατόν το ζήτημα αυτό να ανακύψει και προς την αντίθετη κατεύθυνση. Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διερευνήσουν την σκοπιμότητα ανάθεσης σε εξωτερικούς προμηθευτές της παροχής υλικών/υπηρεσιών τα οποία μέχρι πρότινος ιδιοπαράγονταν. Τέλος, για νέα υλικά/υπηρεσίες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει ταυτόχρονα να αξιολογήσουν και τις δύο εναλλακτικές λύσεις δηλαδή την αγορά και την ιδιοκατασκευή. Η απόφαση που εξετάζει την παραγωγή ενός υλικού /υπηρεσίας εντός των επιχειρήσεων σε αντιδιαστολή με την αγορά του/της από εξωτερικούς προμηθευτές είναι γνωστή σαν απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής (make or buy decision).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή και η σε βάθος ανάλυση της διαδικασίας που ακολουθείται από τις ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής ενός υλικού /υπηρεσίας. Αφού προσδιοριστεί ένα υλικό/υπηρεσία για το οποίο έχει πρόσφατα ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής, αναλύεται το περιεχόμενο και το κέντρο λήψης αυτής της απόφασης. Το περιεχόμενο αναφέρεται αφενός στις γενεσιουργές αιτίες του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής και αφετέρου στα κριτήρια βάσει των οποίων η επιχείρηση αξιολόγησε τις δύο εναλλακτικές λύσεις (αγορά και ιδιοκατασκευή) προκειμένου να επιλέξει την συμφερότερη.

Το κέντρο λήψης αναφέρεται σε όλα τα τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας τα οποία εμπλέχτηκαν, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στην διαδικασία λήψης της συγκεκριμένης απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Εξετάζεται η σύνθεση (εμπλοκή τμημάτων), η συγκέντρωση (εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας) και η τυποποίηση (ύπαρξη γραπτών διαδικασιών, εκχώρηση αρμοδιοτήτων) σε κάθε στάδιο (δημιουργία της ανάγκης, συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και τελική επιλογή) της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης.

Εκτός από την καταγραφή της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, η εργασία αυτή προσπαθεί να προσδιορίσει και να αναλύσει τις σχέσεις που πιθανόν υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών του ενδοεπιχειρησιακού και εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος και των μεταβλητών της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται οι επιδράσεις χαρακτηριστικών της επιχείρησης (αβεβαιότητα περιβάλλοντος, τεχνολογία παραγωγής, μέγεθος) και χαρακτηριστικών του υλικού/υπηρεσίας (είδος, πολυπλοκότητα, εμπορική αβεβαιότητα) στο οποίο έχει πρόσφατα ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής πάνω στο περιεχόμενο και στο κέντρο λήψης αυτής της απόφασης.

Η διατριβή αποτελείται από δώδεκα κεφάλαια και πέντε παραρτήματα. Το πρώτο κεφάλαιο (εισαγωγή) περιλαμβάνει τρεις επιμέρους ενότητες. Στη πρώτη ενότητα γίνεται μια ιστορική αναδρομή στις πρώτες ερευνητικές εργασίες οι οποίες μελέτησαν τις αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής και αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους μια τέτοια απόφαση είναι δυνατόν να έχει στρατηγική σημασία για τις επιχειρήσεις. Στη δεύτερη ενότητα γίνεται καταγραφή των σημείων στα οποία συνήθως εστιάζονται οι ερευνητές οι οποίοι έχουν κατά καιρούς ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα και περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθείται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων για την επίλυση του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Τέλος, στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής μας, γίνεται μια

σύντομη περιγραφή των παραμέτρων της και αναλύεται η συνεισφορά της παρούσας μελέτης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, μελετήθηκε βιβλιογραφία που αναφέρεται στο περιεχόμενο και στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής καθώς επίσης και βιβλιογραφία που περιγράφει τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στο περιεχόμενο και στο κέντρο λήψης της ανωτέρω απόφασης. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν εντοπίστηκε βιβλιογραφία η οποία να εξετάζει την τυποποίηση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, καθώς επίσης και βιβλιογραφία η οποία να αναλύει τις επιδράσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, της τεχνολογίας παραγωγής, του μεγέθους της επιχείρησης, της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας στο περιεχόμενο και το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Για τον λόγο αυτό, μελετήθηκε βιβλιογραφία η οποία εξετάζει τις επιδράσεις των ανωτέρω μεταβλητών στην γενικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή στην διαδικασία λήψης συγκεκριμένων αποφάσεων (π.χ. αξιολόγηση δυνητικών προμηθευτών, κατάργηση ασθενών ή προβληματικών προϊόντων). Τέλος, προκειμένου να γίνει οριοθέτηση των επιμέρους σταδίων της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, μελετήθηκε βιβλιογραφία η οποία περιγράφει τα στάδια της διαδικασίας λήψης των αγοραστικών αποφάσεων και γενικά αποφάσεων στρατηγικής σημασίας.

Προκειμένου να γίνει μια πρώτη προσέγγιση της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής από τις ελληνικές επιχειρήσεις, διενεργήθησαν μελέτες περιπτώσεων (case studies) σε 10 επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, έγιναν επισκέψεις και λεπτομερείς συζητήσεις με ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων με στόχο την πληρέστερη καταγραφή της διαδικασίας λήψης αυτής της απόφασης. Το τρίτο κεφάλαιο της μελέτης παρουσιάζει συνοπτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία αυτών των συνεντεύξεων. Τα συμπεράσματα αυτά

ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα υλικά/υπηρεσίες στα οποία έχουν αντιμετωπίσει οι επιχειρήσεις το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στη δεύτερη κατηγορία συμπερασμάτων εντάσσονται οι αιτίες δημιουργίας του ανωτέρω διλήμματος, ενώ τα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων συνοψίζονται στη τρίτη κατηγορία. Τέλος, η τέταρτη κατηγορία συμπερασμάτων αναφέρεται στο κέντρο λήψης (εμπλεκόμενα τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας) της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις υποθέσεις της διατριβής μας. Οι υποθέσεις αυτές καταγράφουν πιθανές σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξηρημένων μεταβλητών όπως αυτές (δηλαδή οι μεταβλητές) καθορίστηκαν στην τελευταία ενότητα της εισαγωγής. Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν δύο ομάδες υποθέσεων. Στη πρώτη ομάδα εντάσσονται οι υποθέσεις που εξετάζουν τις επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών (χαρακτηριστικά επιχείρησης, χαρακτηριστικά υλικού/υπηρεσίας) στο περιεχόμενο (αιτίες δημιουργίας, κριτήρια αξιολόγησης) της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Η δεύτερη ομάδα υποθέσεων αναφέρεται στις επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στο κέντρο (σύνθεση, συγκέντρωση, τυποποίηση) λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στα προηγούμενα κεφάλαια προσδιορίστηκαν σε γενικές γραμμές οι ανεξάρτητες και οι εξηρημένες μεταβλητές της μελέτης μας. Στο πέμπτο κεφάλαιο προχωρήσαμε, στηριζόμενοι στην σχετική βιβλιογραφία και στις μελέτες περιπτώσεων, σε λεπτομερή προσδιορισμό των επιμέρους παραμέτρων κάθε επιμέρους μεταβλητής. Όσον αφορά τις εξηρημένες μεταβλητές, ως προς το περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής προσδιορίστηκαν επτά αιτίες δημιουργίας του διλήμματος και δέκα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής, ενώ ως προς το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής προσδιορίστηκαν έξι τμήματα και τέσσερα επίπεδα

ιεραρχίας που εμπλέκονται σε ένα ή περισσότερα στάδια της ανωτέρω διαδικασίας καθώς επίσης και δύο διαστάσεις μέτρησης της τυποποίησης.

Όσον αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ως προς τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης προσδιορίστηκαν πέντε διαστάσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, πέντε τύποι τεχνολογίας παραγωγής και δύο διαστάσεις του μεγέθους της επιχείρησης. Ως προς τα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας, έγινε καταγραφή εννέα ειδών στα οποία έχει ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ προσδιορίστηκαν τέσσερις διαστάσεις της πολυπλοκότητας και πέντε διαστάσεις της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας.

Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την μελέτη της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις ελληνικές επιχειρήσεις. Βασικό εργαλείο αυτής της μελέτης αποτέλεσε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο έλαβε την τελική του μορφή μετά από αλληπάλληλους ελέγχους και βελτιώσεις. Στη συνέχεια, προσδιορίστηκε ο πληθυσμός των επιχειρήσεων και έγινε διαστρωματωμένη δειγματοληψία (βάσει του αριθμού των εργαζομένων) προκειμένου να προσδιοριστεί το δείγμα των επιχειρήσεων στις οποίες στάλθηκε ταχυδρομικά το ερωτηματολόγιο για να συμπληρωθεί.

Ένα ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος επέστρεψε συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Αφού έγινε η παραλαβή των ερωτηματολογίων, προχωρήσαμε σε εισαγωγή των δεδομένων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, σε διενέργεια προκαταρκτικών αναλύσεων (παραγοντική ανάλυση) σε επιμέρους μεταβλητές και σε επεξεργασία ορισμένων μεταβλητών (ομαδοποίηση των υλικών/υπηρεσιών σε τρεις κατηγορίες) ώστε αυτές να είναι κατάλληλα διαμορφωμένες για την διενέργεια περαιτέρω στατιστικών αναλύσεων. Στο έβδομο κεφάλαιο, περιγράφεται όλη αυτή η εισαγωγή και προετοιμασία των στοιχείων.

Το όγδοο κεφάλαιο περιγράφει τις στατιστικές αναλύσεις που έγιναν πάνω στα στοιχεία των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα, διενεργήθηκαν αναλύσεις μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξηρημένων μεταβλητών της μελέτης με στόχο την υιοθέτηση ή την απόρριψη των υποθέσεων που τέθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο. Πρέπει να τονισθεί ότι έγιναν διαφορετικές αναλύσεις (διμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης, ανάλυση διακύμανσης) ανάλογα με τον τρόπο μέτρησης των μεταβλητών (κατηγορικές μεταβλητές, μεταβλητές σε κλίμακα 1-5).

Στο ένατο κεφάλαιο γίνεται παράθεση των στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων των ανωτέρω αναλύσεων. Τα αποτελέσματα αυτά ομαδοποιήθηκαν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα ευρήματα που προέκυψαν από τις αναλύσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και του περιεχομένου (αιτίες δημιουργίας, κριτήρια αξιολόγησης) της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και του κέντρου (σύνθεση, συγκέντρωση, τυποποίηση) λήψης της ανωτέρω απόφασης.

Στο δέκατο κεφάλαιο γίνεται μια συζήτηση όσον αφορά τα αποτελέσματα των αναλύσεων και σύνδεσή τους με τη γενικότερη θεωρία. Η συζήτηση περιλαμβάνει δύο μεγάλες ενότητες. Στη πρώτη ενότητα γίνεται ερμηνεία και σχολιασμός των ευρημάτων που σχετίζονται με τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ στη δεύτερη ενότητα γίνεται προσπάθεια ερμηνείας των επιδράσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Το ενδέκατο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα κυριώτερα συμπεράσματα της μελέτης. Κατ' αρχήν, γίνεται καταγραφή των κυριώτερων ευρημάτων σε κάθε στάδιο (δημιουργία της ανάγκης, συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και τελική επιλογή) της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στη συνέχεια, γίνεται ένας γενικότερος σχολιασμός των αποτελεσμάτων στα πλαίσια του οποίου διατυπώνονται προτάσεις οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερη λήψη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής εκ μέρους των επιχειρήσεων. Τέλος, γίνεται παράθεση των βασικότερων αδυναμιών και περιορισμών υπό το πρίσμα των οποίων πρέπει να αξιολογηθεί η συνεισφορά αυτής της έρευνας.

Στο δωδέκατο και τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής παρατίθενται ορισμένες προτάσεις οι οποίες αναφέρονται σε παραμέτρους των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής καθώς και σε πιθανές επιδράσεις μεταβλητών του περιβάλλοντος στις οποίες θα ήταν χρήσιμη μια εκτενέστερη διερεύνηση στο μέλλον.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η μελέτη περιλαμβάνει και πέντε παραρτήματα. Συγκεκριμένα, στο πρώτο παράρτημα εντάσσονται οι πίνακες με τα αποτελέσματα (είτε αυτά είναι στατιστικά σημαντικά είτε όχι) των αναλύσεων μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξηρημένων μεταβλητών. Στο δεύτερο παράρτημα καταγράφεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στα διάφορα κεφάλαια της διατριβής. Το τρίτο παράρτημα περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των στοιχείων από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα. Το τέταρτο παράρτημα περιλαμβάνει έναν πίνακα με την ορολογία των σημαντικότερων μεταβλητών στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα. Τέλος, το πέμπτο παράρτημα περιλαμβάνει ένα σύντομο βιογραφικό του υποψήφιου διδάκτορα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Η σπουδαιότητα των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής για τις επιχειρήσεις που τις λαμβάνουν έχει αναγνωριστεί εδώ και πολλά χρόνια από τους διάφορους μελετητές. Ας αναλογιστούμε ότι το πρώτο επιστημονικό άρθρο σχετικά με το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής εμφανίστηκε το 1915. Στο άρθρο αυτό, το οποίο γράφτηκε από τους Ford και Porter, τονίζεται ότι η τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής δεν είναι πάντοτε απλή και ότι θα πρέπει να εξετάζονται όχι μόνο κοστολογικοί αλλά και ποιοτικοί παράγοντες. Οι Westing και Fine (1955) υποστηρίζουν ότι δεν είναι εύκολο να τεθούν εκ των προτέρων απλοί κανόνες οι οποίοι να εφαρμόζονται σε όλες τις αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Για κάθε απόφαση θα πρέπει να εξετάζονται οι συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτή λαμβάνεται και να αναλύονται σε βάθος όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την τελική επιλογή.

Οι αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής μπορεί να είναι αποφάσεις στρατηγικής σημασίας και οι συνέπειες που θα προέλθουν από μια τυχόν λανθασμένη επιλογή είναι δυνατόν να έχουν καταστρεπτική επίδραση στην μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να εναρμονίζονται με τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων, διότι οδηγούν στον επαναπροσδιορισμό του προγράμματος παραγωγής, με στόχο την μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προμήθειας και τελική επιδίωξη την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Η τελική επιλογή θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των λειτουργιών παραγωγής, αγορών, χρηματοοικονομικού προγραμματισμού, μάρκετινγκ και πωλήσεων (Anonymous, 1983; Anonymous, 1986; Speir, 1989).

Οι αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής καλύπτουν μια μεγάλη ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών όπως πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα υλικά, μέρη τελικού προϊόντος, τεχνογνωσία κ.λ.π. και είναι κρίσιμες για τις επιχειρήσεις διότι χαράσσουν τα όρια των δραστηριοτήτων τους (Butler και Carney 1983). Οι αποφάσεις αυτές επιδρούν στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και στην γενικότερη ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, επηρεάζονται παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών (κόστος παραγωγής, ποιότητα, χρόνος παραγωγής), ο βαθμός ολοκλήρωσης της γραμμής παραγωγής, οι χρηματοδοτικές ανάγκες, η παραγωγική δυναμικότητα, το επίπεδο της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, το απασχολούμενο προσωπικό, η στρατηγική προώθησης των τελικών προϊόντων και τελικά τα κέρδη των επιχειρήσεων (Gross, 1966a; Jauch και Wilson, 1979; Ford και Farmer, 1986). Η σημασία των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής γίνεται ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση κατά την οποία για την παραγωγή και διάθεση συστατικών μερών απαιτείται η χρησιμοποίηση εξειδικευμένης τεχνολογίας και παραγωγικής δυναμικότητας (Balakrishnan, 1994).

Οι Birou κ.ά. (1997), οι οποίοι εξετάζουν την επίδραση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος στην αποτελεσματικότητα διαφόρων στρατηγικών αγορών, υποστηρίζουν ότι αποτελεσματικότερες αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής λαμβάνονται στα στάδια σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός προϊόντος. Στο στάδιο σχεδιασμού ενός προϊόντος, η αποκέντρωση που χαρακτηρίζει την λειτουργία αγορών βοηθάει στη γρήγορη λήψη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στο στάδιο ανάπτυξης ενός προϊόντος, η αναγκαιότητα υιοθέτησης ενός ευέλικτου συστήματος παραγωγής με στόχο την ικανοποίηση της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης οδηγεί στην εφαρμογή στρατηγικών αγορών και τεχνικών (όπως είναι οι αναλύσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής) οι οποίες απλοποιούν την παραγωγική διαδικασία.

Οι Manders και Brenner (1995) περιγράφουν τον τρόπο λήψης των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τονίζουν ότι τέτοιες αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται αφού έχουν προσδιοριστεί η επιχειρηματική στρατηγική και ο τρόπος μέτρησης του βαθμού επίτευξης των στόχων των επιχειρήσεων. Η απόφαση ιδιοκατασκευής κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αντί της αγοράς του από εξωτερικούς προμηθευτές αναγκάζει την ανώτατη διοίκηση να εξετάσει εάν θα πρέπει να εντάξει αυτό τον εξοπλισμό στη γκάμα των τελικών προϊόντων της επιχείρησης. Μια καταφατική απόφαση ίσως οδηγήσει σε παρέκλιση της επιχείρησης από τις βασικές της δραστηριότητες, γεγονός που θα πρέπει να αξιολογηθεί κατάλληλα από την ανώτατη διοίκηση.

1.2. ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Η διαδικασία προμηθειών υλικών και υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα της οικονομίας έχει αποτελέσει βασικό αντικείμενο έρευνας από επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς κατά την τελευταία τριακονταετία (Sheth, 1973; Clemens, 1974; Davis κ.ά., 1974; Bradley, 1977; Spekman και Stern, 1979; Johnston και Bonoma, 1981a; Bellizzi, 1981; Lilien και Wong, 1984; Crow και Lindquist, 1985; Naumann και Kim, 1986; Lynn, 1987; McCabe, 1987; Mattson, 1988; McQuiston, 1989). Οι μελέτες αυτές βασίζονται στον έλεγχο υποθέσεων οι οποίες απορρέουν από θεωρίες οργάνωσης ή από προγενέστερες μελέτες. Οι υποθέσεις ελέγχονται συνήθως σε σχετικά μεγάλα δείγματα επιχειρήσεων με στοιχεία που συλλέγονται με την βοήθεια συνεντεύξεων ή δομημένων ερωτηματολογίων.

Σε αντίθεση με τη διαδικασία προμηθειών, η διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής δεν έχει μελετηθεί σε βάθος από τους ερευνητές. Η πλειοψηφία των διαφόρων μελετών εστιάζεται στην καταγραφή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί το ανωτέρω δίλημμα (Pulver, 1978; Seaman, 1980; Leenders και Nollet, 1984; Anderson και Weitz, 1986; Abetti, 1989; Randor, 1991), στην ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την τελική επιλογή (Gross, 1966a; Ammer, 1974a; Anonymous, 1978; Dale και Cunningham, 1983; Baily, 1987; Dobbler κ.ά., 1990; Baily και Farmer, 1993) και στον προσδιορισμό των τμημάτων που συνήθως εμπλέκονται στην διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης (Wulff, 1972; Duncan, 1975; Dale και Cunningham, 1983; Burt, 1984; Walker και Weber, 1984; Porter, 1991; Stuart κ.ά., 1991).

Τέλος, έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα και αλγόριθμοι τα οποία στηρίζονται είτε σε τεχνικές της επιχειρησιακής έρευνας (ακέραιος προγραμματισμός, γραμμικός προγραμματισμός, δυναμικός προγραμματισμός, ανάλυση Monte Carlo, διαγράμματα ροής) είτε στην τεχνική της καθαρής παρούσας αξίας και τα οποία, με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών, συγκρίνουν διάφορους παράγοντες (κυρίως κοστολογικούς) και επιλέγουν την συμφερότερη από οικονομική άποψη λύση (Raunick και Fisher, 1972; Uyar και Schoenfeld, 1973; Levy και Sarnat, 1976; Bergen, 1977; Weston, 1981; Meijboom, 1986; Lee και Zipkin, 1989; Bassett, 1991). Τα μοντέλα αυτά είναι χρήσιμα από θεωρητική άποψη. Παρόλα αυτά, δεν μπορεί κάποιος να είναι πεπεισμένος για την αξία τους εάν δεν μελετήσει σε βάθος την μεθοδολογία που ακολουθείται μέσα στις επιχειρήσεις κατά την επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής.

Εξαιρετικά περιορισμένη ερευνητική εργασία έχει διεξαχθεί με σκοπό την περιγραφή και ανάλυση της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Οι μελέτες που υπάρχουν είτε προχωρούν σε μια γενική περιγραφή της διαδικασίας (Ανοnymous, 1983; Ανοnymous, 1986) είτε παραθέτουν τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την επίλυση του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε συγκεκριμένους τομείς όπως τις υπηρεσίες λογισμικού (Bryste και Bryste, 1987; Buchowicz, 1991). Παρόλα αυτά, δεν προχωρούν σε συστηματική καταγραφή της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων ούτε εξετάζουν την επίδραση μεταβλητών του ενδοεπιχειρησιακού και εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος στην διαδικασία αυτή.

Στην προηγούμενη παράγραφο, περιγράψαμε τον τρόπο με τον οποίο η πλειοψηφία των ερευνητών έχει προσεγγίσει το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Τώρα θα αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν στην πράξη να επιλύσουν το δίλημμα αυτό. Θεωρητικά, κάθε επιχείρηση θα έπρεπε να λαμβάνει μια απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής έχοντας στόχο την αριστοποίηση του βαθμού εκμετάλλευσης των παραγωγικών, διοικητικών και χρηματοοικονομικών της πόρων. Παρόλα αυτά, πολύ λίγες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει δομημένες πολιτικές οι οποίες βοηθούν στην ανάλυση όλων των στοιχείων που σχετίζονται με αυτές τις αποφάσεις (Dobbler κ.ά., 1990; Ford και Farmer, 1986). Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι αποφάσεις λαμβάνονται περιστασιακά και όχι βάσει ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν την λήψη των αποφάσεων αυτών σε κατώτερα στελέχη (υπάλληλοι του ελέγχου παραγωγής ή του ελέγχου αποθεμάτων) τα οποία συχνά δεν έχουν στην διάθεσή τους όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την σωστή επιλογή ή δεν είναι αρκετά έμπειρα ώστε να προχωρούν σε ενδελεχή αξιολόγηση όλων των δεδομένων.

Οι βασικές αιτίες για αυτή την πραγματικότητα είναι δύο. Κατ' αρχήν, για την σε βάθος ανάλυση των δύο εναλλακτικών λύσεων (αγορά και ιδιοκατασκευή) είναι απαραίτητη η εξέταση πολλών αλληλοσυσχετιζόμενων παραγόντων, μερικοί από τους οποίους είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενικοί. Δεύτερον, όταν εξετασθεί μια απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής μεμονωμένα, το εμπλεκόμενο κόστος είναι συχνά χαμηλό (Anonymous, 1983; Dobbler κ.ά., 1990). Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι στην διαδικασία επίλυσης του ανωτέρω διλήμματος συχνά εμπλέκονται πολλά τμήματα των επιχειρήσεων. Γι' αυτό τον λόγο, η τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής πολλές φορές βασίζεται σε κριτήρια που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες των επιμέρους τμημάτων και δεν εντάσσεται στην γενικότερη επιχειρηματική πολιτική (Bergén 1977).

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, οι επιχειρήσεις εμφανίζουν αυξανόμενη ροπή για αγορά και μειούμενη τάση για ιδιοκατασκευή (Peters και Waterman, 1982; Dowst, 1987; Carter και Narasimhan, 1996). Προκειμένου να αυξηθεί η ευελιξία των επιχειρήσεων, οι διευθυντές υιοθετούν την άποψη ότι θα πρέπει να ιδιοκατασκευάζονται υλικά/υπηρεσίες τα οποία είναι κρίσιμα για τις επιχειρήσεις ενώ θα πρέπει να αγοράζονται μη κρίσιμα υλικά/υπηρεσίες στα οποία οι προμηθευτές εμφανίζουν σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα (μεγαλύτερη κλίμακα παραγωγής, χαμηλότερο κόστος) έναντι των επιχειρήσεων (Syson, 1992). Η εφαρμογή αυτής της πολιτικής οδηγεί σε βελτίωση της μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, σε μεγιστοποίηση του βαθμού χρησιμοποίησης της παραγωγικής τους δυναμικότητας, σε διεύρυνση της συνεργασίας με τους προμηθευτές σε τομείς στους οποίους αυτοί διαθέτουν στρατηγικά πλεονεκτήματα και σε μείωση των χρόνων ανοχής. Στην πραγματικότητα, όμως, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες συστηματικά επενδύουν στην κατασκευή μη κρίσιμων υλικών ή/και αγοράζουν όχι μόνο μη κρίσιμα υλικά/υπηρεσίες αλλά και τεχνολογία η οποία παλαιότερα παρείχε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε αυτές. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αδυναμία των επιχειρήσεων να κατατάξουν τα υλικά/υπηρεσίες που χρησιμοποιούν σε κρίσιμα και σε μη κρίσιμα. Αυτή η συμπεριφορά των επιχειρήσεων εξασθενεί την τεχνολογία

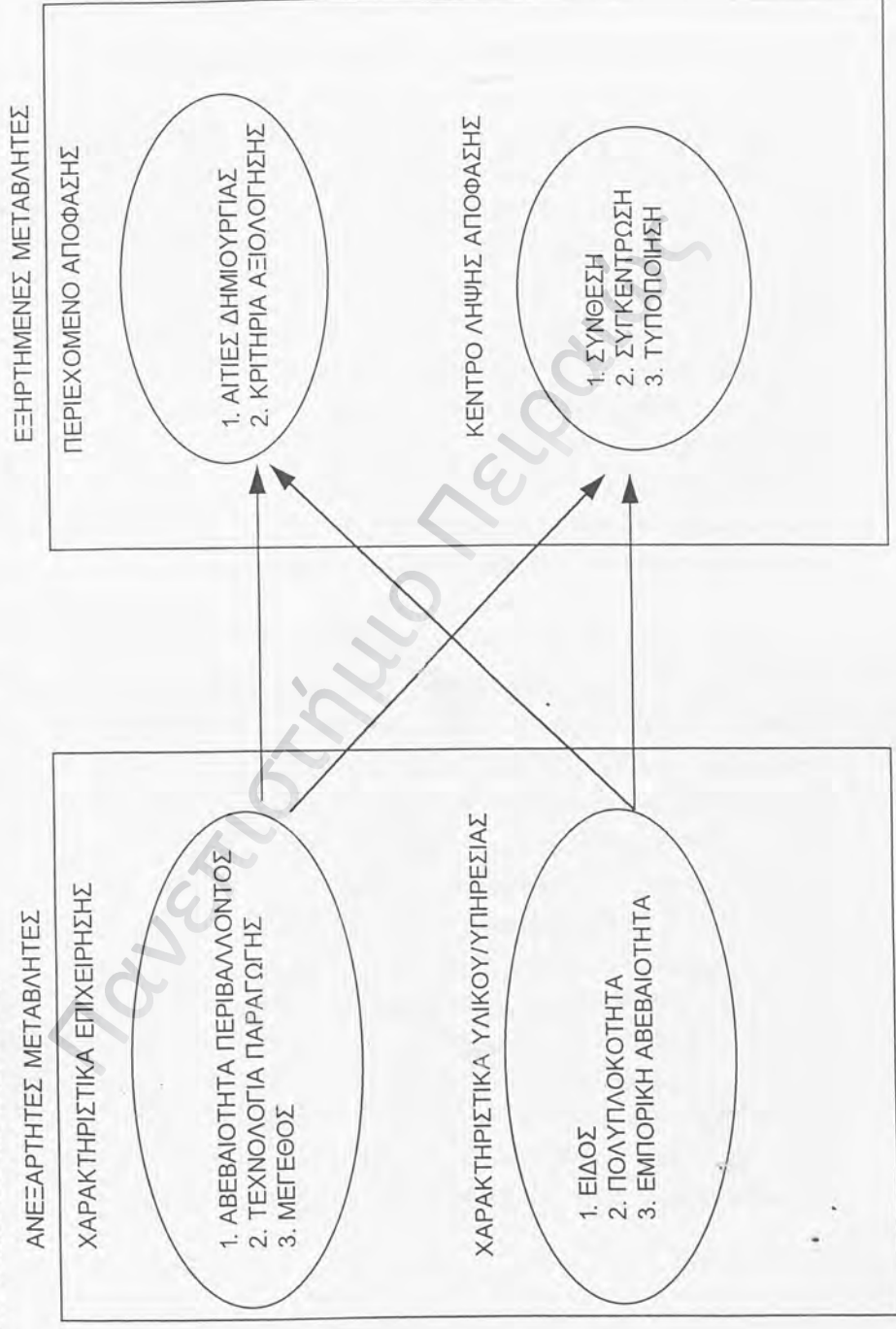
τους ενώ ισχυροποιεί την θέση των προμηθευτών οι οποίοι μπορούν να διενεργούν διαπραγματεύσεις κάτω από ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους.

1.3. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Εχοντας υπόψιν την ανωτέρω κατάσταση, προχωρήσαμε στην διεξαγωγή μιας μελέτης η οποία είχε στόχο την απόκτηση εμπειρικής γνώσης σχετικά με την διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η γνώση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το χτίσιμο μιας περισσότερο στέρεης θεωρίας και να παράσχει ένα καλύτερο πλαίσιο πρακτικών οδηγιών στις επιχειρήσεις οι οποίες σε κάποια χρονική στιγμή αντιμετωπίζουν αυτό το δίλημμα. Στόχος της μελέτης μας δεν είναι η άσκηση αρνητικής κριτικής πάνω στις κατευθύνσεις και στα σημεία στα οποία επικεντρώνεται η ερευνητική εργασία που έχει διεξαχθεί σχετικά με την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής ούτε η ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας. Ο πρωταρχικός σκοπός μας είναι η παρουσίαση ορισμένων εμπειρικών δεδομένων βάσει των οποίων αποδεικνύεται ότι η υπάρχουσα γνώση και θεωρητική ανάλυση δεν βοηθούν αποτελεσματικά στην κατανόηση της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων κατά την διάρκεια λήψης της ανωτέρω απόφασης. Επιπλέον, προσπαθούμε να προτείνουμε ερευνητικά πεδία στα οποία θα πρέπει να επικεντρώσουν μελλοντικά την προσοχή τους οι ερευνητές εάν θέλουν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη ενός χρήσιμου θεωρητικού υπόβαθρου σχετικά με την διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Το σχήμα 1 παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης μας.

ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΥΛΙΚΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ) ΣΕ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ (ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ)



Παρατηρούμε ότι υπάρχουν δύο μεγάλες ομάδες μεταβλητών, οι ανεξάρτητες και οι εξηρημένες.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης η οποία έλαβε την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής και περιλαμβάνει την αβεβαιότητα περιβάλλοντος, την τεχνολογία παραγωγής και το μέγεθος. Η αβεβαιότητα περιβάλλοντος αναφέρεται στην αστάθεια της αγοράς στην οποία δρά η επιχείρηση και περιλαμβάνει διαστάσεις όπως η συχνότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών και η συχνότητα αλλαγής προδιαγραφών στα προϊόντα του κλάδου. Μέσα από την παράμετρο της τεχνολογίας παραγωγής επιδιώκεται ο προσδιορισμός του τύπου παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης. Τέλος, το μέγεθος της επιχείρησης προσδιορίζεται μέσω του αριθμού των εργαζομένων και του κύκλου εργασιών στο τέλος της προηγούμενης χρήσης.

Η δεύτερη κατηγορία των ανεξάρτητων μεταβλητών αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο ελήφθη η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής και περιλαμβάνει το είδος, την πολυπλοκότητα και την εμπορική αβεβαιότητα. Μέσα από την παράμετρο του είδους, επιδιώκεται ο προσδιορισμός του υλικού/υπηρεσίας (π.χ. πρώτη ύλη, υλικό συσκευασίας, μέρος τελικού προϊόντος, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, υπηρεσία συντήρησης κ.λ.π.) στο οποίο ελήφθη η ανωτέρω απόφαση. Η πολυπλοκότητα δείχνει το κατά πόσον το ανωτέρω υλικό/υπηρεσία είναι σύνθετο ή απλό και περιλαμβάνει διαστάσεις όπως η διαφοροποίηση, η τεχνική πολυπλοκότητα, η δυσκολία χρησιμοποίησης και η αναγκαιότητα παροχής προς την επιχείρηση εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών μετά την απόκτηση του υλικού/υπηρεσίας. Η εμπορική αβεβαιότητα προσδιορίζει την σπουδαιότητα του υλικού/υπηρεσίας για την επιχείρηση και περιλαμβάνει διαστάσεις όπως οι επενδύσεις που απαιτούνται για την απόκτηση του υλικού/υπηρεσίας, η χρονική διάρκεια δέσμευσης της επιχείρησης κ.λ.π.

Οι εξηρημένες μεταβλητές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής και περιλαμβάνει τις αιτίες δημιουργίας του διλήμματος και τα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων. Οι αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αναφέρονται στους λόγους που ώθησαν σε κάποια χρονική στιγμή τις επιχειρήσεις στη μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία και περιλαμβάνουν διαστάσεις όπως υψηλό κόστος απόκτησης, ποιοτικά προβλήματα, ανάπτυξη νέου προϊόντος, διακυμάνσεις πωλήσεων, διακυμάνσεις φόρτου εργασίας, συγχωνεύσεις επιχειρήσεων και εφαρμογή πολιτικής κάθετης ολοκλήρωσης ή πολιτικής ανάπτυξης εξωτερικών προμηθευτών. Τα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων αναφέρονται στους παράγοντες βάσει των οποίων έγινε η επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία και περιλαμβάνουν διαστάσεις όπως κόστος, ποιότητα, χρόνος παράδοσης, φόρτος εργασίας κ.λ.π.

Η δεύτερη κατηγορία των εξηρημένων μεταβλητών αναφέρεται στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας τα οποία συμμετείχαν, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στη διαδικασία λήψης της ανωτέρω απόφασης). Η δομή αυτού του κέντρου εξετάζεται μέσω τριών παραμέτρων, της σύνθεσης, της συγκέντρωσης και της τυποποίησης. Η σύνθεση και η συγκέντρωση αναφέρονται αντίστοιχα στην εμπλοκή τμημάτων (π.χ. παραγωγή, αγορές, μελέτες κ.λ.π.) και επιπέδων ιεραρχίας (π.χ. μητρική εταιρεία, διοικητικό συμβούλιο, πρόεδρος κ.λ.π.), ενώ η τυποποίηση δείχνει τον βαθμό καθορισμού των ρόλων των εμπλεκόμενων φορέων και χρησιμοποίησης έντυπων οδηγιών σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Κατά την άποψή μας, η παρούσα εργασία αποτελεί, βάσει της βιβλιογραφικής έρευνας που προηγήθηκε, την πρώτη προσπάθεια συστηματικής και σε βάθος μελέτης της διαδικασίας που ακολουθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις για την λήψη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Είναι η πρώτη φορά που συλλέγονται, βάσει ενός εκ προοιμίου ηλεγμένου (validated) ερωτηματολογίου, στοιχεία από ένα μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων το οποίο προέκυψε με διαστρωματωμένη δειγματοληψία. Η κωδικοποίηση και ανάλυση των συλλεγέντων στοιχείων βοήθησαν στην αξιολόγηση της συμβολής διαφόρων αιτιών στην δημιουργία του διλήμματος και της επιδράσης διαφόρων κριτηρίων στην τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής. Επίσης, έγινε δυνατόν να προσδιοριστεί η εμπλοκή διαφόρων τμημάτων και επιπέδων ιεραρχίας καθώς και ο βαθμός υιοθέτησης τυποποιημένων μεθόδων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Μια δεύτερη, αλλά εξίσου σημαντική συνεισφορά αυτής της εργασίας, είναι ότι αναλύει και καταγράφει τις πιθανές επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στο περιεχόμενο και στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Η ανάλυση των επιδράσεων αυτών παρέχει την δυνατότητα εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων και παροχής οδηγιών προς τις επιχειρήσεις σχετικά με την αναγκαιότητα διαφοροποίησης του τρόπου επίλυσης του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής ανάλογα με τις συνθήκες του ενδοεπιχειρησιακού και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

A. ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

I. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

1. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ

Η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας δείχνει ότι υπάρχουν αρκετοί λόγοι που καθιστούν αναγκαία, κάποια χρονική στιγμή, την εξέταση της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για κάποιο υλικό/υπηρεσία.

Κατ' αρχήν, πρέπει νά τονίσουμε ότι η αναγκαιότητα διενέργειας αναλύσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι δυνατόν να προκύπτει στα πλαίσια της υλοποίησης ορισμένων στρατηγικών εκ μέρους της επιχείρησης.

Η πρώτη στρατηγική είναι η στρατηγική της ανάπτυξης στην οποία εντάσσονται αποφάσεις για επέκταση της γραμμής παραγωγής, συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις και κάθετη ολοκλήρωση. Στην περίπτωση της επέκτασης της γραμμής παραγωγής, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα αγοράσει ή θα ιδιοκατασκευάσει κάποια μέρη του τελικού προϊόντος. Στην περίπτωση της συγχώνευσης με άλλες επιχειρήσεις, εάν οι εταιρείες που θα συγχωνευθούν αγόραζαν κάποια μέρη του τελικού προϊόντος, η εταιρεία που θα προκύψει μετά την συγχώνευση ίσως έχει την δυνατότητα να τα ιδιοκατασκευάζει. Παρομοίως, εάν μια από τις δύο εταιρείες ιδιοκατασκεύαζε τα υλικά τα οποία η άλλη αγόραζε, η συγχώνευση παρέχει διαφορετικές δυνατότητες. Τέλος, στην περίπτωση της πρός τα πίσω καθετοποίησης, όπου γίνεται συγχώνευση με κάποιους προμηθευτές, είναι δυνατόν η εταιρεία να επιθυμεί την άσκηση άμεσου ελέγχου στην διαδικασία προμηθειών μέσω της ιδιοπαραγωγής μερών του τελικού προϊόντος.

Η δεύτερη στρατηγική που συχνά ακολουθεί μια επιχείρηση αναφέρεται στη μείωση του κόστους, στη ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων και στον περιορισμό των δραστηριοτήτων της. Η μείωση του κόστους έχει στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής έχει σημαντική επίδραση στην αύξηση αυτή. Από την άλλη πλευρά όμως, μια σημαντική μείωση των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης είναι δυνατόν να καταστήσει αδύνατη την ιδιοκατασκευή ενός υλικού ή την ιδιοπαραγωγή μιας υπηρεσίας. Η ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων απελευθερώνει παραγωγική δυναμικότητα, γεγονός που παρέχει την δυνατότητα ιδιοκατασκευής προϊόντων τα οποία μέχρι πρότινος αγοράζονταν. Μια προσέγγιση του περιορισμού των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αναφέρεται στην πώληση του μεγαλύτερου ποσοστού των εκρών της σε έναν ή σε περιορισμένο αριθμό πελατών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ο κύριος πελάτης είναι πιθανόν να απαιτήσει από την εταιρεία να παράγει μέρη του τελικού προϊόντος ή να καθορίσει συγκεκριμένες πηγές προμήθειας (Jauch και Wilson, 1979).

Η απόφαση για αγορά ή ιδιοκατασκευή συνήθως λαμβάνεται στο στάδιο σχεδιασμού νέων προϊόντων ή ουσιαστικής τροποποίησης ενός ήδη υπάρχοντος. Παρόλα αυτά, το δίλημμα αυτό είναι δυνατόν να αντιμετωπισθεί και μεταγενέστερα εξαιτίας της χαμηλής ποιότητας και της αναξιοπιστίας των προμηθευτών, της εμφάνισης νέων πηγών προμήθειας, των τεχνολογικών αλλαγών, των χαμηλών χρόνων παράδοσης, των αυξήσεων των τιμών, των διακυμάνσεων των ζητούμενων ποσοτήτων, της αναγκαιότητας απασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού και της επιθυμίας για διατήρηση της μυστικότητας σχεδιασμού του συγκεκριμένου υλικού/υπηρεσίας (Westing και Fine 1955; Weston, 1981; Anonymous, 1983; Burt, 1984; Anonymous, 1986; Dobbler κ.ά., 1990; Buchowicz, 1991; Baily και Farmer, 1993).

Όσον αφορά τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στις αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής, θα πρέπει να τονιστεί η ανυπαρξία σχετικής βιβλιογραφίας.

2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο προσδιορισμός και η ανάλυση των κριτηρίων αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων (δηλαδή της αγοράς και της ιδιοκατασκευής) αποτελούν κεντρικό σημείο αναφοράς των ερευνητών.

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται και να αναλύονται από μια επιχείρηση προκειμένου να ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες στους ποσοτικούς και στους ποιοτικούς.

Οι ποσοτικοί παράγοντες αναφέρονται στα στοιχεία και τις επιμέρους μεταβλητές που συνθέτουν το συνολικό κόστος ιδιοκατασκευής και το συνολικό κόστος αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία που συνθέτουν το συνολικό κόστος ιδιοκατασκευής είναι το κόστος εύρεσης και δέσμευσης του απαραίτητου για την ιδιοκατασκευή χώρου, οι απαιτούμενες επιπρόσθετες επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, το χρηματοοικονομικό κόστος, το κόστος εκκίνησης της παραγωγικής διαδικασίας, το εργατικό κόστος, το κόστος έρευνας και ανάπτυξης, το κόστος σχεδιασμού προδιαγραφών και βιομηχανοποίησης, το κόστος αγοράς των πρώτων και βοηθητικών υλών, το κόστος αγοράς ειδικών εργαλείων, το κόστος ποιοτικού ελέγχου του υλικού/υπηρεσίας, το κόστος διατήρησης αποθεμάτων, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα και διάφορα άμεσα και έμμεσα διοικητικά κόστη.

Το συνολικό κόστος αγοράς περιλαμβάνει την τιμή αγοράς, τους ναύλους, τους δασμούς, το κόστος παραλαβής και επιθεώρησης και το κόστος διατήρησης αποθεμάτων (Higgins, 1955; Gross, 1966a; Raunick και Fisher, 1972; Ammer, 1974a; Duncan, 1975; Haas και Wotruba, 1976; Levy και Sarnat, 1976; Anonymous, 1983; Leenders και Nollet, 1984; Burt, 1984; Anonymous, 1986; Bailly, 1987; Scheuing, 1989; Speir, 1989; Dobbler κ.ά., 1990; Baily και Farmer, 1993).

Οι κυριώτεροι ποιοτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ιδιοκατασκευή ενός υλικού/υπηρεσίας είναι η επιθυμία της επιχείρησης για καθετοποίηση και άσκηση άμεσου ελέγχου στην παραγωγή και διάθεση των τελικών προϊόντων στα οποία αυτό ενσωματώνεται/αντιστοιχεί, η διασφάλιση της μυστικότητας σχεδιασμού και παραγωγής του υλικού/υπηρεσίας, η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, η κάλυψη των ποιοτικών απαιτήσεων της επιχείρησης, η επιθυμία της επιχείρησης για απόκτηση τεχνογνωσίας, η επάρκεια του εργατικού δυναμικού και των παραγωγικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης, η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η τεχνολογική κατάσταση της επιχείρησης, ο βαθμός απασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού της επιχείρησης, η εμπειρία της επιχείρησης στην παραγωγή του υλικού/υπηρεσίας, ο χρόνος παράδοσης, η ζητούμενη ποσότητα του υλικού, η υπάρχουσα νομοθεσία, οι κοινωνικές πιέσεις, οι περιορισμοί λόγω ύπαρξης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας και η επιθυμία της επιχείρησης να ανταγωνίζεται πρώην προμηθευτές της.

Οι κυριώτεροι ποιοτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά είναι η κάλυψη των ποιοτικών απαιτήσεων της επιχείρησης εκ μέρους των προμηθευτών, η επάρκεια του εργατικού δυναμικού και των παραγωγικών εγκαταστάσεων των προμηθευτών, η χρηματοοικονομική κατάσταση των προμηθευτών, η τεχνολογική κατάσταση των προμηθευτών, ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά των προμηθευτών, η εμπειρία των προμηθευτών στην παραγωγή του υλικού/υπηρεσίας, ο χρόνος παράδοσης, η ζητούμενη ποσότητα του υλικού και η εφαρμογή εκ μέρους της επιχείρησης πολιτικής ανάπτυξης πολλαπλών πηγών προμήθειας (Higgins, 1955; Gross, 1966a; Raunick και Fisher, 1972; Wulff, 1972; Ammer, 1974a; Duncan, 1975; Haas και Wotruba, 1976; Levy και Sarnat, 1976; Bergen, 1977; Jauch και Wilson, 1979; Dale και Cunningham, 1983; Anonymous, 1983; Walker και Weber, 1984; Leenders και Nollet, 1984; Burt, 1984; Anonymous, 1986; Ford και Farmer, 1986; Baily, 1987; Walker και Weber, 1987; Walker, 1988; Scheuing, 1989; Dobbler κ.ά., 1990; Welch και Nayak, 1992; Baily και Farmer, 1993).

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση των παραγόντων που εξετάζονται για την λήψη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Ενώ παλαιότερα κυρίαρχοι παράγοντες ήταν η απορρόφηση των γενικών βιομηχανικών εξόδων και η απασχόληση του παραγωγικού δυναμικού, σήμερα εξετάζονται κυρίως η διαθεσιμότητα του υλικού και η δυνατότητα ελέγχου του κόστους, του προγράμματος παραγωγής, των χρόνων ανοχής και της ποιότητας καθώς και η ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή (Porter, 1991; Bradley, 1994).

Όσον αφορά τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης στα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων, δεν εντοπίστηκε σχετική βιβλιογραφία. Οι επιδράσεις του είδους του υλικού/υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης τονίζονται από αρκετούς ερευνητές, ενώ η έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με τις επιδράσεις της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης των δύο εναλλακτικών λύσεων μας οδήγησε στην μελέτη ερευνητικών εργασιών οι οποίες αναλύουν τις επιδράσεις των ανωτέρω μεταβλητών στα κριτήρια αξιολόγησης δυνητικών προμηθευτών.

- a. Επιδράσεις του είδους του υλικού/υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων.

Η διαφοροποίηση της σπουδαιότητας των διαφόρων κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με το υλικό/υπηρεσία στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής αποτελεί αντικείμενο μελέτης αρκετών ερευνητών.

Ο Moore (1996) εξετάζει το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις ταινίες κωδικοποίησης των προϊόντων (bar code labels). Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι πολλές επιχειρήσεις αγοράζουν ταινίες κωδικοποίησης εξειδικευμένης χρήσης από εξωτερικούς προμηθευτές, ενώ τυπώνουν οι ίδιες τις υπόλοιπες. Γενικά, οι παράγοντες που εξετάζονται για τη λήψη της τελικής απόφασης είναι η ζητούμενη ποσότητα, το κόστος και η ποιότητα.

Η Hairston (1995) εξετάζει το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε υλικά που χρησιμοποιούνται σε αντιδραστήρες στη φαρμακοβιομηχανία. Η συγγραφέας τονίζει ότι η τελική απόφαση βασίζεται στην εξέταση παραγόντων όπως η ποσότητα των υλικών, η ποιότητα των υλικών, ο τύπος των υλικών, τα κόστη παραγωγής, διατήρησης αποθεμάτων και διάθεσης των υλικών, η τιμή αγοράς των υλικών από εξωτερικούς προμηθευτές και η αποφυγή φόρτου εργασίας για την επιχείρηση εξαιτίας της αγοράς των υλικών.

Στις υπηρεσίες μάρκετινγκ, οι σημαντικότεροι παράγοντες που εξετάζονται είναι το κόστος, η αναγκαιότητα άσκησης άμεσου ελέγχου εκ μέρους των επιχειρήσεων στην διαδικασία προώθησης των τελικών προϊόντων στην αγορά, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος που μπορεί να οδηγήσει σε καιροσκοπική συμπεριφορά εκ μέρους των προμηθευτών, ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά των προμηθευτών, ο κύκλος ζωής του τελικού προϊόντος και ο βαθμός διαφοροποίησής του (Anderson και Weitz, 1986).

Στις διαφημιστικές υπηρεσίες, σημαντική επίδραση στην λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής ασκούν παράγοντες όπως ο χρόνος ιδιοπαραγωγής και αγοράς των ανωτέρω υπηρεσιών, η ύπαρξη του κατάλληλου εξειδικευμένου προσωπικού και της τεχνογνωσίας, η ποιότητα, το κόστος, η δημιουργία οικονομιών κλίμακος και η ανάγκη διατήρησης της μυστικότητας όσον αφορά την πολιτική διαφήμισης των προϊόντων των επιχειρήσεων (Pulver, 1978; Lodish, 1983).

Στις υπηρεσίες λογισμικού, μια επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα αγοράσει ένα λογισμικό πακέτο και στη συνέχεια θα το προσαρμόσει στις ανάγκες της, εάν θα αγοράσει ένα πακέτο και θα το χρησιμοποιήσει ως έχει, ή εάν θα σχεδιάσει εξ' αρχής ένα σύστημα μηχανογράφησης (Kent 1996). Παλαιότερα οι επιχειρήσεις διέθεταν μεγάλα χρηματικά ποσά για την ανάπτυξη λογισμικού. Όμως, η μη ικανοποίηση των απαιτήσεων των επιχειρήσεων οδήγησε σε αλλαγή κατεύθυνσης με αποτέλεσμα να εξετάζονται και άλλοι τρόποι απόκτησης υπηρεσιών λογισμικού όπως η

αγορά λογισμικού προσανατολισμένου στο χρήστη, η αγορά υψηλά εξειδικευμένου προς τις ανάγκες της επιχείρησης λογισμικού και η ανάθεση σε εξωτερική εταιρεία της ανάπτυξης ενός πακέτου λογισμικού (Fields, 1995). Οι κυριώτεροι παράγοντες που εξετάζονται είναι ο χρόνος παράδοσης, ο βαθμός ικανοποίησης των ποιοτικών απαιτήσεων των επιχειρήσεων, οι περιορισμοί της σχετικής νομοθεσίας, η εμπειρία στην παραγωγή αυτών των υπηρεσιών, το κόστος, η διασφάλιση της μυστικότητας, ο κίνδυνος εμφάνισης προβλημάτων ανάπτυξης, εγκατάστασης και προσαρμογής των πακέτων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, η χρηματοοικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων και των προμηθευτών και η ευκολία χρήσης και συντήρησης των προσφερομένων πακέτων (Seaman, 1980; Bryce και Bryce, 1987; Gershkoff, 1990; Turner, 1992).

Ο Smith (1996) εξετάζει το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις χρηματοοικονομικές και λογιστικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι το προσωπικό του τμήματος μηχανογράφησης σε συνεργασία με την ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αποφασίσουν εάν θα αγοράσουν από έναν εξωτερικό προμηθευτή ένα λογισμικό πακέτο χρηματοοικονομικής λογιστικής ή θα αναπτύξουν ένα πακέτο εντός της επιχείρησης. Η ιδιοπαραγωγή ενός τέτοιου λογισμικού παρέχει τη δυνατότητα επαρκέστερης κατανόησης των προβλημάτων της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η αγορά ενός πακέτου από μια εξωτερική εταιρεία επιταχύνει την εγκατάστασή του στην επιχείρηση αποφεύγοντας την ενασχόληση του προσωπικού με δραστηριότητες ξένες προς την κύρια ασχολία του.

Η χημική βιομηχανία είναι ένας κλάδος στον οποίο λαμβάνονται συχνά αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Οι εταιρείες οι οποίες δεν κατέχουν φυσικούς πόρους (π.χ. πετρέλαιο) επιλέγουν μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής βασιζόμενες κυρίως στον κίνδυνο έλλειψης βασικών πρώτων υλών (π.χ. νάφθα, βενζίνη) από την εξωτερική αγορά. Στις χημικές βιομηχανίες που είναι θυγατρικές μεγάλων εταιρειών επεξεργασίας πετρελαιοειδών, η επιλογή βασίζεται στην ποιότητα, στο κόστος, στην

νομοθεσία και στην ανάγκη κατοχύρωσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας (Buckhout, 1976).

Στην αυτοκινητοβιομηχανία αντιμετωπίζεται το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Για την τελική επιλογή σημαντική είναι η επίδραση της νομοθεσίας (ιδιαίτερα αυτής που αναφέρεται στην ασφάλεια των επιβατών και στην μόλυνση του περιβάλλοντος). Οι διατάξεις αυτές συχνά οδηγούν αφενός σε ανάθεση ορισμένων εργασιών σε υπεργολάβους αντί της ιδιοπαραγωγής προκειμένου να υλοποιηθεί ο προγραμματισμός παραγωγής με το ελάχιστο κόστος και να αντιμετωπισθεί η αβεβαιότητα λόγω της πολυπλοκότητας των νόμων και αφετέρου σε αλλαγή της κατεύθυνσης διάθεσης πόρων με στόχο την ικανοποίηση του νομοθέτη και όχι της αγοράς (Teresko, 1978).

Στη βιομηχανία επισκευής και συντήρησης μεταφορικών μέσων, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής αντιμετωπίζεται σε τρεις κατηγορίες υλικών, στα μή κοινόχρηστα υλικά (π.χ. ηλεκτρονικά και μηχανικά μέρη) η απόκτηση των οποίων είναι απαραίτητη βάση του φόρτου εργασίας της επιχείρησης, στα κοινόχρηστα υλικά για τα οποία υπάρχει δυνατότητα επιτόπιας κατασκευής από την επιχείρηση και στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό ο οποίος χρησιμοποιείται για κάλυψη εξειδικευμένων απαιτήσεων. Στα μή κοινόχρηστα υλικά, οι παράγοντες που κυρίως εξετάζονται για την λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι η δυνατότητα κατασκευής εκ μέρους της επιχείρησης, το κόστος και η εμπειρία της επιχείρησης στην παραγωγή παρόμοιων υλικών. Στα κοινόχρηστα υλικά και στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό οι κυριώτεροι παράγοντες που εξετάζονται είναι το κόστος, η ποιότητα, ο χρόνος παράδοσης και η προηγούμενη εμπειρία της επιχείρησής (Κοττεάκου κ.ά., 1993).

Οι Johnson και Leenders (1997) εξετάζουν την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής στον τομέα διάθεσης υποπροϊόντων και συγκεκριμένα απορριμμάτων σιδήρου. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις διάθεσης των απορριμμάτων όπως η επαναχρησιμοποίησή τους από την εταιρεία, η πώλησή τους σε άλλη επιχείρηση επεξεργασίας, η πώλησή τους σε έναν έμπορο, η επιστροφή τους στους αρχικούς προμηθευτές και η πώλησή τους στους εργαζόμενους. Ο κύριος παράγοντας βάσει του οποίου συνήθως επιλέγεται η πλέον συμφέρουσα λύση είναι ο όγκος των προς διάθεση απορριμμάτων. Έτσι, για μικρό όγκο απορριμμάτων σιδήρου, η επιχείρηση τείνει να υιοθετεί στρατηγικές οι οποίες βασίζονται στην απομάκρυνση με το χαμηλότερο κόστος ή στην ανακύκλωση. Όταν ο όγκος των απορριμμάτων σιδήρου είναι σχετικά μεγάλος, η εξάρτηση της επιχείρησης από την εξωτερική εταιρεία επεξεργασίας είναι αρκετά ισχυρή και ο τρόπος διαχείρισης των απορριμμάτων θα πρέπει να αποφασιστεί μετά από συνεργασία της επιχείρησης με την εξωτερική μονάδα επεξεργασίας. Τέλος, για υψηλούς όγκους απορριμμάτων σιδήρου, εξετάζονται διάφορες λύσεις όπως η σύναψη συμμαχιών με τους προμηθευτές του σιδήρου, η επαναχρησιμοποίηση των απορριμμάτων από την επιχείρηση και η πώλησή τους σε μια επιχείρηση επεξεργασίας απορριμμάτων.

- β. Επιδράσεις της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης δυνητικών προμηθευτών.

Η πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας ασκεί σημαντική επίδραση στην αγοραστική διαδικασία. Τα χαρακτηριστικά (π.χ. μέγεθος, σχήμα, τεχνική πολυπλοκότητα) του αγοραζόμενου είδους αποτελούν σημαντικό παράγοντα βάσει του οποίου αποφασίζεται εάν το υλικό/υπηρεσία θα αγοραστεί ή θα ιδιοπαραχθεί. Επίσης, η φύση του είδους προσδιορίζει τον τύπο των προδιαγραφών βάσει των οποίων θα σχεδιαστεί, εάν δηλαδή θα χρησιμοποιηθούν πρότυπες ή εξειδικευμένες προδιαγραφές, προσανατολισμένες στα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας ή στην αποδοτικότητά του (Hill, 1972).

Η πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας επηρεάζει την σπουδαιότητα των κριτηρίων αξιολόγησης των δυνητικών προμηθευτών. Όταν η προμήθεια βασίζεται σε ένα πρότυπο, τα οικονομικά κριτήρια επιδρούν καταλυτικά στην επιλογή του προμηθευτή, ενώ δίνεται μικρή σημασία σε θέματα όπως η φήμη και η αξιοπιστία της επιχείρησης. Αντίθετα, όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα των αγοραζομένων ειδών αυξάνεται η σπουδαιότητα των κριτηρίων μέτρησης της απόδοσής τους και των περιορισμών που τίθενται από τη νομοθεσία και μειώνεται η σπουδαιότητα των οικονομικών κριτηρίων (Monthoux, 1977; Easton και Latham, 1980; Lehmann και O'Shaughnessy, 1982).

γ. Επιδράσεις της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού /υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης δυνητικών προμηθευτών.

Η εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας επηρεάζει την σπουδαιότητα των διαφόρων κριτηρίων αξιολόγησης δυνητικών προμηθευτών. Ετσι, όταν το πρόσ απόκτηση υλικό/υπηρεσία χαρακτηρίζεται από χαμηλή εμπορική αβεβαιότητα, η αξιολόγηση των προμηθευτών βασίζεται κυρίως στην τιμή, στους όρους πληρωμής και στις εκτιμήσεις των χρηστών από την παλαιότερη συνεργασία με τους συγκεκριμένους προμηθευτές. Για υλικά υψηλής εμπορικής αβεβαιότητας, η επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή βασίζεται στον βαθμό κάλυψης των ποιοτικών απαιτήσεων και των τεχνικών προδιαγραφών της επιχείρησης, στην χρηματοοικονομική κατάσταση και στην γενικότερη οργάνωση των προμηθευτών (Reve και Johansen, 1982).

II. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Η βιβλιογραφία των βιομηχανικών προμηθειών έχει ασχοληθεί αρκετά με την δομή του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων. Η δομή του αγοραστικού κέντρου έχει μελετηθεί με την βοήθεια τριών παραμέτρων, της σύνθεσης, της συγκέντρωσης και της τυποποίησης.

1. ΣΥΝΘΕΣΗ

Η σύνθεση αναφέρεται στην εμπλοκή διαφόρων τμημάτων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Η σύσταση επιτροπής για την επίλυση του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής έχει αποδειχθεί στην πράξη αρκετά αποτελεσματική (Dobbler κ.ά., 1990). Στην επιτροπή αυτή πρέπει να συμμετέχουν μέλη διαφόρων τμημάτων όπως οι αγορές, η παραγωγή, το τεχνικό, οι μελέτες, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το χρηματοοικονομικό τα οποία θα συλλέγουν όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής ενός υλικού/υπηρεσίας.

Τα μέλη κάθε τμήματος έχουν μια συγκεκριμένη αποστολή. Ετσι, τα μέλη του τμήματος αγορών αξιολογούν το βαθμό ανταγωνισμού στην αγορά των προμηθευτών και κάνουν μια αρχική εισήγηση για την πλέον συμφέρουσα λύση. Τα μέλη του τμήματος παραγωγής αξιολογούν τη διαθεσιμότητα του κατάλληλου εξοπλισμού και του εξειδικευμένου προσωπικού που θα απαιτηθούν στην περίπτωση της ιδιοκατασκευής καθώς επίσης και τους χρόνους παράδοσης. Τα στελέχη του τεχνικού τμήματος και του τμήματος μελετών καταγράφουν την εμπειρία της επιχείρησης στην παραγωγή του συγκεκριμένου υλικού/υπηρεσίας και αναλύουν τα πλεονεκτήματα της διενέργειας ποιοτικού ελέγχου εντός της επιχείρησης. Τα μέλη του τμήματος πωλήσεων προσδιορίζουν τον βαθμό αβεβαιότητας σχετικά με την ζήτηση του υλικού/υπηρεσίας εκ μέρους της επιχείρησης. Τα μέλη του τμήματος μάρκετινγκ εξετάζουν την επίδραση της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής πάνω στην ανταγωνιστικότητα των τελικών προϊόντων.

Τέλος, τα στελέχη του χρηματοοικονομικού τμήματος αξιολογούν από κοστολογική άποψη τις δύο εναλλακτικές λύσεις και προτείνουν την συμφερότερη (Higgins, 1955; Westing και Fine, 1955; Gross, 1966a; Gross, 1966b; Wulff, 1972; Ammer, 1974b; Duncan, 1975; Dale και Cunningham, 1983; Anonymous, 1983; Burt, 1984; Walker και Weber, 1984; Anonymous, 1986; Speir, 1989; Stuart κ.ά., 1991).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται διαφοροποίηση της επιρροής των διαφόρων τμημάτων στην διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται μείωση της επιρροής του τμήματος αγορών, αύξηση της επιρροής του τμήματος μελετών και λήψη της πλειοψηφίας των αποφάσεων από ομάδες εργασίας αποτελούμενες από τον διευθυντή αγορών και μηχανικούς παραγωγής (Porter, 1991).

Ο Hines (1996) υποστηρίζει ότι στα πλαίσια της στρατηγικής της αποφιλωμένης παραγωγής (σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ελάχιστες δυνατές ποσότητες εισροών για την παραγωγή των τελικών προϊόντων, παρέχοντας ταυτόχρονα αυξημένο αριθμό επιλογών στους τελικούς καταναλωτές) ο ρόλος της λειτουργίας των αγορών στην λήψη αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής θα πρέπει να είναι καθοριστικός. Το τμήμα αγορών θα πρέπει να είναι επικεφαλής επιτροπής (στην οποία θα συμμετέχουν το τμήμα σχεδιασμού και το τμήμα παραγωγής) ενώ ο ρόλος του δεν θα είναι απλά διεκπεραιωτικός αλλά στρατηγικός. Οι αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής θα πρέπει να λαμβάνονται συλλογικά από τα μέλη αυτής της διατμηματικής επιτροπής.

Οι επιδράσεις του είδους του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής τονίζονται από αρκετούς ερευνητές, ενώ, αντίθετα, παρατηρείται έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης, της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης της ανωτέρω απόφασης. Για αυτό τον λόγο, μελετήθηκε βιβλιογραφία σχετικά με τις επιδράσεις των ανωτέρω μεταβλητών στη

σύνθεση του κέντρου λήψης αποφάσεων ή ειδικότερα αγοραστικών αποφάσεων και αποφάσεων κατάργησης ασθενών ή προβληματικών προϊόντων.

- α. Επιδράσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στη σύνθεση του κέντρου λήψης αποφάσεων.

Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις επηρεάζει καταλυτικά την δομή του κέντρου λήψης αποφάσεων. Έχουν αναπτυχθεί δύο θεωρίες, η θεωρία των ενδεχομένων (contingency theory) και η θεωρία της σύσφιγξης εξουσίας (constriction of authority theory) οι οποίες μελετούν τις επιδράσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στη δομή αυτού του κέντρου.

Η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων απαιτεί την κατάλληλη διαφοροποίηση και ολοκλήρωση ανάλογα πάντοτε με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την θεωρία των ενδεχομένων, σε συνθήκες σταθερότητας και βεβαιότητας του περιβάλλοντος, η υιοθέτηση μιας σχετικά γραφειοκρατικής οργανωτικής δομής (η οποία χαρακτηρίζεται από μικρότερη συμμετοχή τμημάτων) συμβάλλει αποφασιστικά στην απαιτούμενη διαφοροποίηση και ολοκλήρωση. Αντίθετα, όσο περισσότερο αβέβαιο είναι το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση, τόσο πιθανότερο είναι να υιοθετηθεί μια περισσότερο ευέλικτη και λιγότερο γραφειοκρατική οργανωτική δομή η οποία χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη συμμετοχή των τμημάτων στην λήψη των αποφάσεων και τελικό στόχο την διευκόλυνση της ροής κρίσιμων πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο συγκεκριμένο τμήμα (Thompson, 1967; Lawrence και Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Galbraith, 1973; Spekman και Stern, 1979).

Η θεωρία της σύσφιγξης εξουσίας περιγράφει μια εντελώς αντίθετη σχέση μεταξύ της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με αυτή την θεωρία, οι επιχειρήσεις συχνά προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την αυξημένη

αβεβαιότητα του περιβάλλοντος καταφεύγοντας στην υιοθέτηση περισσότερο δομημένων διαδικασιών με στόχο τον περιορισμό των αρνητικών συνεπειών από αυτή την περιβαλλοντική αστάθεια. Σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας, οι αποφάσεις λαμβάνονται από σχετικά μικρό αριθμό ατόμων (Hall και Mansfield, 1971; Corey, 1978b; Staw κ.ά., 1981; Heiner, 1983; Dutton, 1986; McCabe, 1987).

β. Επιδράσεις της τεχνολογίας παραγωγής στη σύνθεση του κέντρου λήψης αποφάσεων κατάργησης ασθενών ή προβληματικών προϊόντων.

Η υιοθετούμενη τεχνολογία παραγωγής επηρεάζει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας όπως είναι η κατάργηση, εκ μέρους των επιχειρήσεων, ασθενών ή προβληματικών προϊόντων. Συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι όσο η τεχνολογία εξελίσσεται από εξατομικευμένη παραγωγή σε παραγωγή κατά παρτίδες και σε συνεχή παραγωγή, τόσο αυξάνει η εμπλοκή του τμήματος παραγωγής στη διαδικασία συλλογής όλων των πληροφοριών που απαιτούνται για την κατάργηση ενός προϊόντος (Avlonitis, 1985a; Avlonitis, 1985b).

γ. Επιδράσεις του μεγέθους της επιχείρησης στη σύνθεση του κέντρου λήψης αποφάσεων κατάργησης ασθενών ή προβληματικών προϊόντων.

Το μέγεθος των επιχειρήσεων επηρεάζει την σύνθεση του κέντρου λήψης αποφάσεων κατάργησης ασθενών ή προβληματικών προϊόντων. Συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι στις μικρές επιχειρήσεις το χρηματοοικονομικό τμήμα παρέχει πληροφορίες για τις πωλήσεις ενός προϊόντος σε μεγαλύτερη έκταση σε σχέση με τις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις (Avlonitis, 1985a; Avlonitis, 1985b).

- δ. Επιδράσεις του είδους του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στις υπηρεσίες λογισμικού, η αξιολόγηση των πακέτων λογισμικού τα οποία προσφέρονται από εξωτερικές εταιρείες μηχανογράφησης θα πρέπει να γίνεται από μια διατμηματική επιτροπή στην οποία να προεδρεύει ο διευθυντής πληροφοριακών συστημάτων (Gershkoff, 1990).

Στη χημική βιομηχανία, στην διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής εμπλέκονται αρκετά τμήματα. Πιο συγκεκριμένα, τα τμήματα αγορών, παραγωγής, μελετών, νομικό και μάρκετινγκ παρέχουν όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με την νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος και των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, καθώς επίσης και πληροφορίες για τις ενεργειακές απαιτήσεις και τον τρόπο διανομής του τελικού προϊόντος (Buckhout, 1976).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, στην βιομηχανία επισκευής και συντήρησης μεταφορικών μέσων, η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι δυνατόν να ληφθεί στα μή κοινόχρηστα υλικά, στα κοινόχρηστα υλικά και στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Στα μή κοινόχρηστα υλικά, στην διαδικασία λήψης αυτής της απόφασης εμπλέκεται προσωπικό από τους κλάδους ηλεκτρονικών, επιτόπιων κατασκευών, μελετών και χρηματοοικονομικό. Στα κοινόχρηστα υλικά και στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής λαμβάνεται από μια επιτροπή στην οποία προεδρεύει ο διευθυντής μελετών και συμμετέχουν ο διευθυντής διαχείρισης υλικών και μέλη των τμημάτων χρηματοοικονομικού, παραγωγής και ποιοτικής διασφάλισης (Κοττεάκου κ.ά., 1993).

ε. Επιδράσεις της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων.

Τα χαρακτηριστικά (π.χ. μέγεθος, σχήμα, τεχνική πολυπλοκότητα) του προς απόκτηση υλικού/υπηρεσίας επηρεάζουν τον βαθμό εμπλοκής του τεχνικού τμήματος στην αγοραστική διαδικασία. Η αύξηση της τεχνικής πολυπλοκότητας οδηγεί σε αύξηση του αριθμού των εμπλεκόμενων ατόμων και του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της αγοραστικής διαδικασίας και διευρύνει την αλληλεξάρτηση μεταξύ του προμηθευτή και της αγοράστριας επιχείρησης (Hillier, 1975; Campbell, 1985).

Η πολυπλοκότητα διαφοροποιεί σε σημαντικό βαθμό την δομή του κέντρου λήψης των αγοραστικών αποφάσεων. Έτσι, στα αρχικά στάδια της διαδικασίας αγοράς διαφοροποιημένων (άρα πολύπλοκων) ειδών εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό προσωπικό του τμήματος μελετών και του τεχνικού τμήματος και απαιτείται αρκετός χρόνος και προσεκτική ανάλυση προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος προμηθευτής. Η τεχνική αξιολόγηση (βαθμός κάλυψης των απαιτούμενων προδιαγραφών) στα πολύπλοκα είδη γίνεται συλλογικά από τα μέλη του αγοραστικού κέντρου (Corey, 1978b; Vyas και Woodside, 1984; Abratt, 1986; Kotteaku κ.ά., 1995).

στ. Επιδράσεις της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων.

Η εμπορική αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει το προς απόκτηση υλικό/υπηρεσία επηρεάζει σημαντικά την δομή του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων. Η αύξηση της εμπορικής αβεβαιότητας καθιστά απαραίτητη την συλλογή μεγαλύτερου όγκου πληροφοριών και οδηγεί σε αύξηση του αριθμού των εμπλεκόμενων ατόμων και του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της αγοραστικής διαδικασίας. Όταν η εμπορική αβεβαιότητα του υλικού είναι χαμηλή, η τελική απόφαση λαμβάνεται από τα τμήματα παραγωγής και αγορών. Αντίθετα, σε υλικά υψηλής εμπορικής αβεβαιότητας, εμφανίζεται αυξημένη εμπλοκή του

τμήματος μελετών και στελεχών της ανώτατης διοίκησης (Sheth, 1973; Gronhaug, 1975; Hillier, 1975; Grashof, 1979).

Ο συνδυασμός πολυπλοκότητας και εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον βαθμό εμπλοκής ατόμων και τμημάτων στην αγοραστική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, όταν η πολυπλοκότητα και η εμπορική αβεβαιότητα είναι χαμηλές, ο αγοραστής και το τμήμα του ασκούν καταλυτική επίδραση στην αγοραστική διαδικασία. Από την άλλη πλευρά, όταν η πολυπλοκότητα και η εμπορική αβεβαιότητα είναι υψηλές, πολλά άτομα διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία. Όταν η πολυπλοκότητα είναι υψηλή και η εμπορική αβεβαιότητα χαμηλή, διαπιστώνεται μεγάλη εμπλοκή των τεχνικών. Τέλος, όταν η πολυπλοκότητα είναι χαμηλή και η εμπορική αβεβαιότητα υψηλή, εξειδικευμένοι αγοραστές και μέλη του χρηματοοικονομικού τμήματος εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία (Hill, 1972).

2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Η συγκέντρωση (εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας) διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με την σπουδαιότητα της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής και τις συνέπειες που θα προκύψουν για την επιχείρηση από την επιλογή μεταξύ των δύο εναλλακτικών λύσεων. Έτσι, αποφάσεις που εντάσσονται στη γενικότερη πολιτική της επιχείρησης και αφορούν υλικά/υπηρεσίες των οποίων η ιδιοπαραγωγή απαιτεί περιορισμένες επενδύσεις λαμβάνονται από τους διευθυντές των άμεσα εμπλεκόμενων τμημάτων (π.χ. αγορές, παραγωγή, μελέτες, τεχνικό, μάρκετινγκ, πωλήσεις). Αποφάσεις που απαιτούν την απόκτηση εξοπλισμού στην περίπτωση της ιδιοπαραγωγής ή την αποεπένδυση από ορισμένα πάγια στοιχεία στην περίπτωση αγοράς λαμβάνονται σε ενδιάμεσο επίπεδο ιεραρχίας. Τέλος, αποφάσεις που συνεπάγονται μεταβολές στη γενικότερη πολιτική της επιχείρησης και συνδέονται με τους μακροπρόθεσμους στόχους της (π.χ. κάθετη ολοκλήρωση μέσω της συγχώνευσης με άλλες επιχειρήσεις ή διακοπή της

λειτουργίας βιομηχανικών μονάδων) λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση (Baily, 1987; Dobbler κ.ά., 1990; Baily και Farmer, 1993).

Η τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής για υλικά κρίσιμης σημασίας πρέπει να είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης. Η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητη λόγω του κόστους και των νέων μεθόδων παραγωγής και διανομής που πιθανόν θα απαιτηθούν εξαιτίας της υλοποίησης της επιλεχθείσας λύσης. Όταν η τελική απόφαση λαμβάνεται από χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας, συχνά δεν υπάρχει η απαιτούμενη εμπειρία, το εύρος των επιλογών είναι σχετικά μικρό και δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν οι συνθήκες του ενδοεπιχειρησιακού και εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα η τελική επιλογή να μην ικανοποιεί απόλυτα τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους (Higgins, 1955; Teresko, 1978; Jauch και Wilson, 1979; Stuart κ.ά., 1991).

Στη χημική βιομηχανία, τονίζονται οι επιδράσεις του είδους στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ, αντίθετα, παρατηρείται έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης, της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης της ανωτέρω απόφασης. Το γεγονός αυτό μας οδήγησε στην μελέτη βιβλιογραφίας η οποία εξετάζει τις επιδράσεις των ανωτέρω μεταβλητών στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης αποφάσεων ή ειδικότερα αγοραστικών αποφάσεων.

- α. Επιδράσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης αποφάσεων.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, έχουν αναπτυχθεί δύο θεωρίες, η θεωρία των ενδεχομένων και η θεωρία της σύσφιγξης εξουσίας οι οποίες μελετούν τις επιδράσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στη δομή του κέντρου λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με την θεωρία των ενδεχομένων, σε συνθήκες σταθερότητας και βεβαιότητας του περιβάλλοντος οι αποφάσεις λαμβάνονται από ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Αντίθετα, οι οργανισμοί που δρουν σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι περισσότερο αποκεντρωμένοι (Thompson, 1967; Lawrence και Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Galbraith, 1973). Η αυξημένη εμπλοκή ατόμων από σχετικά χαμηλά επίπεδα ιεραρχίας καθίσταται απαραίτητη με στόχο την απρόσκοπτη και ταχεία ροή πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον προς την επιχείρηση.

Αντίθετα, σύμφωνα με την θεωρία της σύσφιγξης εξουσίας, σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας από σχετικά μικρό αριθμό ατόμων με στόχο την εξασφάλιση εκ μέρους της επιχείρησης της διαθεσιμότητας σε μακροχρόνια βάση των απαραίτητων εισροών (Hall και Mansfield, 1971; Corey, 1978b; Staw κ.ά., 1981; Heiner, 1983; Dutton, 1986; McCabe, 1987).

β. Επιδράσεις της τεχνολογίας παραγωγής στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης αποφάσεων.

Η τεχνολογία παραγωγής επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την εξατομικευμένη παραγωγή είναι ευέλικτες. Η μεγάλη ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων και γενικά το έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις εξατομικευμένης παραγωγής αναγκάζουν τους επιμέρους διεθυντές να λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις χωρίς να ζητούν την συνδρομή των ανώτερων επιπέδων ιεραρχίας. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τεχνολογίες ρουτίνας (μαζική παραγωγή ή συνεχής παραγωγή) χαρακτηρίζονται από υψηλούς βαθμούς συγκέντρωσης. Η παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων τυποποιημένων προϊόντων διευκολύνει την υιοθέτηση συγκεντρωτικών διαδικασιών (Woodward, 1965; Perrow, 1967; Harvey, 1968; Grimes κ.ά., 1972; Lynch, 1974; Reimann, 1977; Hill, 1983; Naumann και Kim, 1986).

- γ. Επιδράσεις του μεγέθους της επιχείρησης στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων.

Το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά την συγκέντρωση του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων. Έτσι, στις μεγάλες επιχειρήσεις η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης στην προμήθεια υλικών και υπηρεσιών είναι περιορισμένη, η ανάλυση και η επεξεργασία των σχετικών πληροφοριών γίνεται από κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας και οι αγοραστικές αποφάσεις λαμβάνονται από μια σχετικά μεγάλη ομάδα επιπέδων ιεραρχίας και εξειδικευμένων ατόμων, γεγονός που βελτιώνει τον συντονισμό και τον έλεγχο των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρήσεων. Επίσης, ο ρόλος των αγοραστών είναι πολύ σημαντικός και το κάθε τμήμα ή ο χρήστης δεν μπορούν να δράσουν αυτόνομα και να αγοράσουν τα υλικά που χρειάζονται. Αντίθετα, στις μικρότερες επιχειρήσεις οι αγοραστικές αποφάσεις λαμβάνονται περισσότερο αυτόνομα από ένα ή λίγα άτομα τα οποία, συνήθως, προέρχονται από τα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας (Hill, 1972; Sheth, 1973; Reimann, 1977; Bellizzi, 1981; Reve και Johansen, 1982; Lilien και Wong, 1984; Crow και Lindquist, 1985; Patton κ.ά., 1986; Berkowitz, 1986; Lynn, 1987).

- δ. Επιδράσεις του είδους του υλικού/υπηρεσίας στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στη χημική βιομηχανία τα στοιχεία που παρέχονται από τα διάφορα τμήματα αξιολογούνται και η τελική απόφαση λαμβάνεται από ένα στέλεχος της ανώτατης διοίκησης ή από μια επιτροπή στην οποία αυτό προεδρεύει. Εάν η απόφαση συνεπάγεται εν μέρει αγορά και εν μέρει ιδιοκατασκευή, αυτή λαμβάνεται σε χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Τέλος, η ικανοποίηση των απαιτήσεων των περιφερειακών μονάδων επιβάλλει την έγκριση της τελικής απόφασης από στελέχη των μονάδων αυτών (Buckhout, 1976).

- ε. Επιδράσεις της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων.

Οι Corey (1978a) και Cardozo (1980) υποστηρίζουν ότι η δομή και ειδικότερα η συγκέντρωση του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων δεν επηρεάζεται μόνο από την αβεβαιότητα που σχετίζεται με το ενδοεπιχειρησιακό και το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον αλλά και από την αβεβαιότητα που σχετίζεται με το πρόσ απόκτηση υλικού/υπηρεσία. Η αβεβαιότητα αυτή περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, την πολυπλοκότητα και την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας. Οι ανωτέρω δύο ερευνητές καθώς και ο McCabe (1987) υποστηρίζουν ότι όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα και η εμπορική αβεβαιότητα του πρόσ απόκτηση υλικού/υπηρεσίας, οι αγοραστικές αποφάσεις λαμβάνονται από ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας.

3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

Η τυποποίηση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής δείχνει τον βαθμό καθορισμού των ρόλων των εμπλεκόμενων φορέων και χρησιμοποίησης έντυπων οδηγιών σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης. Δυστυχώς, δεν κατέστη δυνατόν να εντοπιστεί βιβλιογραφία η οποία να εξετάζει αυτή την παράμετρο. Το γεγονός αυτό μας ανάγκασε να μελετήσουμε βιβλιογραφία η οποία αναλύει τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας στην τυποποίηση του κέντρου λήψης αποφάσεων ή ειδικότερα αγοραστικών αποφάσεων και αποφάσεων κατάργησης ασθενών ή προβληματικών προϊόντων.

- α. Επιδράσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στην τυποποίηση του κέντρου λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τη θεωρία των ενδεχομένων, η υιοθέτηση μηχανιστικών ή γραφειοκρατικών διαδικασιών είναι αρκετά αποτελεσματική σε επιχειρήσεις οι οποίες δρουν σε περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από μια σταθερότητα. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις οι οποίες δρουν σε αβέβαιο και ευμετάβλητο περιβάλλον θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ευέλικτη και λιγότερο γραφειοκρατική οργάνωση (Woodward, 1965; Lawrence και Lorsch, 1967; Perrow, 1967; Thompson, 1967; Duncan, 1972; Galbraith, 1973; Thomas και Grashof, 1982).

Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία της σύσφιγξης εξουσίας, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων οι οποίες δρουν σε συνθήκες περιβαλλοντικής αστάθειας υιοθετούν περισσότερο δομημένες και γραφειοκρατικές διαδικασίες με στόχο την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων τα οποία είναι δυνατόν να διαπραχθούν εξαιτίας αυτής της αβεβαιότητας. Μόλις οι συνθήκες του περιβάλλοντος ομαλοποιηθούν, οι επιχειρήσεις επανέρχονται σε μια περισσότερο ευέλικτη οργανωτική δομή (Hall και Mansfield, 1971; Corey, 1978b; Staw κ.ά., 1981; Heiner, 1983; Dutton, 1986).

β. Επιδράσεις της τεχνολογίας παραγωγής στην τυποποίηση του κέντρου λήψης αποφάσεων.

Η τεχνολογία παραγωγής επιδρά σημαντικά στην τυποποίηση του κέντρου λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις εξατομικευμένης παραγωγής, οι οποίες παράγουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και δρουν σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποφεύγουν την υιοθέτηση τυποποιημένων και γραφειοκρατικών διαδικασιών. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις συνεχούς παραγωγής, οι οποίες παράγουν μεγάλες ποσότητες τυποποιημένων προϊόντων, είναι ευκολότερη και αποτελεσματικότερη η υιοθέτηση μιας περισσότερο γραφειοκρατικής οργανωτικής δομής (Woodward, 1965; Perrow, 1967; Harvey, 1968; Grimes κ.ά., 1972; Lynch, 1974; Reimann, 1977; Hill, 1983; Naumann και Kim, 1986).

- γ. Επιδράσεις του μεγέθους της επιχείρησης στην τυποποίηση του κέντρου λήψης αποφάσεων κατάργησης ασθενών ή προβληματικών προϊόντων.

Η τυποποίηση του κέντρου λήψης αποφάσεων κατάργησης ασθενών ή προβληματικών προϊόντων διαφοροποιείται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, στις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες κατά κανόνα διαθέτουν ένα σχετικά μικρό αριθμό γραμμών παραγωγής, η αναγκαιότητα εφαρμογής τυποποιημένων προγραμμάτων κατάργησης ασθενών ή προβληματικών προϊόντων δεν είναι ιδιαίτερα πιεστική (Avlonitis, 1985a; Avlonitis, 1985b).

- δ. Επιδράσεις της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας στην τυποποίηση του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων.

Η πολυπλοκότητα του πύρου απόκτηση υλικού/υπηρεσίας επηρεάζει την τυποποίηση του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων. Έτσι, για τυποποιημένα είδη τα οποία αγοράζονται σε τακτά διαστήματα, αρκεί μια προκαταρκτική έρευνα της αγοράς για την αναθεώρηση του καταλόγου των δυνατικών προμηθευτών. Αντίθετα, για περισσότερο πολύπλοκα είδη (π.χ. κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) συχνά απαιτείται η υιοθέτηση τυποποιημένων και λεπτομερών διαδικασιών αξιολόγησης των δυνατικών προμηθευτών με στόχο τη μείωση του κινδύνου επιλογής ακατάλληλων προμηθευτών (Raina, 1989; Kotteaku κ.ά., 1995).

Β. ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, έχει γίνει περιορισμένη ερευνητική εργασία σχετικά με τη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Βασικό στοιχείο στη παρούσα μελέτη είναι το γεγονός ότι η διαδικασία αυτή είναι σειριακή και αποτελείται από περισσότερα του ενός στάδια. Επειδή υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας που να περιγράφει βήμα προς βήμα την διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, για τον προσδιορισμό και την οριοθέτηση των σταδίων λήψης της απόφασης αυτής στηριχθήκαμε σε βιβλιογραφία που περιγράφει την αγοραστική διαδικασία και την γενικότερη διαδικασία λήψης στρατηγικής σημασίας αποφάσεων.

Ο Hillier (1975) υποστηρίζει ότι η αγοραστική διαδικασία αποτελείται από τρία κύρια στάδια, την αναγνώριση της αγοραστικής ανάγκης, τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης των προμηθευτών και την επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή. Ο Gronroos (1979) υποστηρίζει ότι η διαδικασία αγοράς υπηρεσιών περιλαμβάνει τρία στάδια. Το αρχικό στάδιο χαρακτηρίζεται από την αναγνώριση της ανάγκης για απόκτηση της συγκεκριμένης υπηρεσίας, την συλλογή όλων των σχετικών πληροφοριών και την επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοπαραγωγής. Εάν επιλεγεί η αγορά, στο επόμενο στάδιο γίνεται αξιολόγηση των προσφορών και επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή. Τέλος, το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την χρησιμοποίηση της υπηρεσίας από την επιχείρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Όπως τονίσαμε και στην αρχή αυτής της ενότητας, για τον προσδιορισμό των σταδίων λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής μελετήθηκε και βιβλιογραφία που αναφέρεται στη γενικότερη διαδικασία λήψης στρατηγικής σημασίας αποφάσεων. Ο Moore (1969) τονίζει ότι πάντοτε υπάρχει ένα ερέθισμα το οποίο προκαλεί την ανάγκη λήψης αποφάσεων. Στην συνέχεια, προσλαμβάνονται οι κατάλληλες εισροές (πληροφορίες) και

η διαδικασία ολοκληρώνεται με την επιλογή της καλύτερης λύσης. Η συχνή επανάληψη αυτών των επιμέρους σταδίων παρέχει την δυνατότητα διαμόρφωσης κανόνων οι οποίοι υποβοηθούν την όλη διαδικασία.

Ο Simon (1971) και οι Mintzberg κ.ά. (1976) δίνουν έμφαση στην χρησιμότητα διαχωρισμού της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης σε τρεις φάσεις. Στην πρώτη φάση αναγνωρίζεται και τεκμηριώνεται χρονικά η αναγκαιότητα λήψης της απόφασης. Στην δεύτερη φάση προσδιορίζονται και αναλύονται οι εναλλακτικοί τρόποι δράσης. Τέλος, στην τρίτη φάση επιλέγεται ο αποδοτικότερος τρόπος δράσης. Ο Simon (1971) υποστηρίζει ότι η ύπαρξη αυτών των τριών φάσεων παρέχει ένα εύληπτο πλαίσιο μελέτης των επιρροών διαφόρων ατόμων στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Στηριζόμενοι στα ανωτέρω ευρήματα, θεωρούμε ότι η διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής αποτελείται από τα παρακάτω τρία στάδια :

- α. Δημιουργία της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Η επιχείρηση οδηγείται, εξαιτίας ενός ή περισσότερων αιτιών, στη μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία.
- β. Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων. Στο στάδιο αυτό γίνεται προσπάθεια συλλογής όλων των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων (δηλαδή της αγοράς και της ιδιοκατασκευής).
- γ. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και τελική επιλογή. Αφού συλλεχθούν όλα τα στοιχεία, γίνεται αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλέγεται η πλέον συμφέρουσα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Η διαδικασία συλλογής των απαραίτητων για τη συγγραφή της διατριβής στοιχείων περιελάμβανε δύο στάδια, τη διενέργεια μελετών περιπτώσεων σε ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων και την αποστολή, μέσω ταχυδρομείου, ενός ερωτηματολογίου σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων με στόχο τη συμπλήρωση και επιστροφή του.

Η ανάλυση του πρώτου σταδίου αποτελεί αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου, ενώ το δεύτερο στάδιο αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο. Συγκεκριμένα, στο πρώτο στάδιο διενεργήθησαν λεπτομερείς και σε βάθος συνεντεύξεις σε δέκα επιχειρήσεις. Η διάρκεια των συνεντεύξεων αυτών κυμάνθηκε από δύο ημέρες μέχρι μία εβδομάδα. Οι επιχειρήσεις που δέχθηκαν να συνεργαστούν για αυτές τις μελέτες περιπτώσεων επιλέχθηκαν από ένα δείγμα είκοσι επιχειρήσεων. Το δείγμα αυτό δημιουργήθηκε κατά κρίση και προήλθε από ένα πληθυσμό τριάντα πέντε επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν στο λεκανοπέδιο Αττικής. Κατεβλήθη προσπάθεια ώστε να επιλεγούν επιχειρήσεις οι οποίες να παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις μεταξύ τους ως προς το μέγεθος και τον τύπο του παραγόμενου προϊόντος.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν με διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων (διευθυντή προμηθειών, διευθυντή παραγωγής, οικονομικό διευθυντή, διευθυντή μελετών). Στόχος ήταν αφενός να καταγραφούν υλικά/υπηρεσίες στα οποία οι επιχειρήσεις είχαν λάβει κατά το πρόσφατο παρελθόν την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής και αφετέρου να γίνει βήμα προς βήμα μελέτη της διαδικασίας που ακολουθήθηκε προκειμένου να ληφθεί αυτή η απόφαση.

Τα ευρήματα που προέκυψαν από αυτές τις μελέτες περιπτώσεων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερεις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία καταγράφονται τα υλικά/υπηρεσίες στα οποία ελήφθη η ανωτέρω απόφαση. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις αιτίες που οδήγησαν τις επιχειρήσεις στη διενέργεια αναλύσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στην τρίτη κατηγορία εντάσσονται τα κριτήρια βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις αξιολόγησαν τις δύο εναλλακτικές λύσεις (δηλαδή την αγορά και την ιδιοκατασκευή) και προχώρησαν στην τελική επιλογή. Τέλος, η τέταρτη κατηγορία αναφέρεται στη δομή του κέντρου λήψης αυτής της απόφασης, δηλαδή καταγράφονται τα τμήματα και τα επίπεδα ιεραρχίας που συμμετείχαν σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.

3.1. ΥΛΙΚΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΕΛΗΦΘΗ Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Η μελέτη των συνεντεύξεων οι οποίες διενεργήθηκαν στις δέκα επιχειρήσεις οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν αρκετά υλικά/υπηρεσίες στα οποία αντιμετωπίστηκε το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Έτσι, στη βιομηχανία παραγωγής ειδών διατροφής η σχετική απόφαση έχει ληφθεί στα ανταλλακτικά. Στις δύο βιομηχανίες επεξεργασίας χαρτιού, το ανωτέρω δίλημμα έχει αντιμετωπιστεί στα υλικά συντήρησης, στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και στα βοηθητικά υλικά. Στην επιχείρηση παραγωγής προϊόντων πλαστικού και ελαστικού, όταν πρόκειται να εγκατασταθεί ένα πολύ μεγάλο και καινούργιο πρόγραμμα λογισμικού (software), δημιουργείται θέμα ιδιοπαραγωγής του προγράμματος από το τμήμα μηχανογράφησης της εταιρείας ή ανάθεσης σε μια ιδιωτική εξωτερική εταιρεία. Στη χημική βιομηχανία, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής στα υλικά συσκευασίας έχει απασχολήσει έντονα την επιχείρηση. Στην επιχείρηση παραγωγής αντικειμένων από μέταλλο, η απόφαση αυτή έχει ληφθεί στα εργαλεία, στα υλικά συντήρησης και στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Η βιομηχανία παραγωγής ηλεκτρικών οικιακών συσκευών έχει αντιμετωπίσει το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής στα μεταλλικά μέρη (π.χ. λαμαρίνες) τα οποία ενσωματώνονται στο τελικό

προϊόν. Οι δύο ναυπηγοεπισκευαστικές επιχειρήσεις εξετάζουν τη δυνατότητα ιδιοκατασκευής ή την αγορά από εξωτερικό προμηθευτή στα υλικά συντήρησης, στα εργαλεία και στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Τέλος, στη βιομηχανία επισκευής και συντήρησης μεταφορικών μέσων, η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής έχει ληφθεί στα ηλεκτρονικά εξαρτήματα που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, στα εργαλεία, στα ανταλλακτικά και στις υπηρεσίες συντήρησης.

3.2. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Όσον αφορά τις αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ένα πρώτο συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των μελετών περιπτώσεων είναι η καταλυτική επίδραση του κόστους στη δημιουργία του ανωτέρω διλήμματος. Επτά επιχειρήσεις θεωρούν ότι το υψηλό κόστος της αγοράς/ιδιοπαραγωγής του υλικού ή της υπηρεσίας τις ανάγκασε κάποια στιγμή να αναθεωρήσουν την πολιτική τους και να εξετάσουν και την άλλη εναλλακτική λύση, δηλαδή την ιδιοπαραγωγή/αγορά.

Παράλληλα με το κόστος, έξι επιχειρήσεις τόνισαν ότι οδηγήθηκαν στη μελέτη της ανωτέρω απόφασης εξαιτίας της μη ικανοποιητικής κάλυψης των ποιοτικών τους απαιτήσεων από την έως τώρα αγορά/ιδιοπαραγωγή του υλικού ή της υπηρεσίας. Υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες που οδήγησαν μερικές επιχειρήσεις στην εξέταση της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Η επιχείρηση παραγωγής αντικειμένων από μέταλλο και οι δύο ναυπηγοεπισκευαστικές επιχειρήσεις έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στις διακιμάνσεις του φόρτου εργασίας και στην απασχόληση των μηχανημάτων και του προσωπικού. Ο κίνδυνος υποαπασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού τις ανάγκασε να εξετάσουν τη δυνατότητα ιδιοπαραγωγής υλικών τα οποία μέχρι πρότινος αγόραζαν από εξωτερικούς προμηθευτές.

3.3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

Σχετικά με το στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής, η θεωρητική άποψη υποστηρίζει ότι πρέπει να ακολουθείται μια τυποποιημένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία κάθε κριτήριο θα παίρνει ένα ορισμένο βαθμό αξιολόγησης και ένα συντελεστή βαρύτητας. Το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής θα είναι ένας πίνακας με όλα τα κριτήρια κατάλληλα σταθμισμένα, ο οποίος βοηθάει τη διοίκηση της επιχείρησης να συγκρίνει τις δύο εναλλακτικές λύσεις και να επιλέξει την πλέον συμφέρουσα.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, οι συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν στις δέκα επιχειρήσεις απέδειξαν ότι δεν ακολουθείται μια τυποποιημένη διαδικασία για τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών, όμως, δεν πρέπει να ταυτιστεί με έλλειψη συστηματικής σκέψης.

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις φάνηκε ότι προσδιορίζουν εκ των προτέρων τα κριτήρια που πρέπει να εξετάσουν προκειμένου να αξιολογήσουν τις εναλλακτικές λύσεις και να καταλήξουν στην τελική απόφαση. Ο διευθυντής μελετών μιας επιχείρησης παραγωγής αντικειμένων από μέταλλο και ο αναπληρωτής διευθυντής παραγωγής μιας ναυπηγοεπισκευαστικής επιχείρησης τόνισαν : "Ο βασικός μας στόχος κατά την λήψη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι η απασχόληση της παραγωγικής μας δυναμικότητας. Εάν μπορούμε να φτιάξουμε το υλικό και έχουμε ώρες διαθέσιμες που δεν μπορούμε να τις διαθέσουμε αλλού, το φτιάχνουμε άσχετα κόστους, ανεξάρτητα εάν είναι ακριβότερο τελικά".

Ο διευθυντής προμηθειών μιας χημικής βιομηχανίας τόνισε : "Τα κύρια προβλήματα που αντιμετώπιζε η εταιρεία και τα οποία την οδήγησαν στην λήψη της απόφασης για την κατασκευή των δύο εργοστασίων παραγωγής υλικών συσκευασίας ήταν η χαμηλή τεχνολογία των μηχανών παραγωγής που είχαν οι προμηθευτές και η αδυναμία των προμηθευτών να ανταποκριθούν στις συμβατικές τους υποχρεώσεις έναντι της εταιρείας".

Η σύγκριση του κόστους αγοράς με το κόστος ιδιοκατασκευής αποτελεί τον κύριο παράγοντα πάνω στον οποίο στηρίζεται η επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής. Βέβαια, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι συνεκτιμώνται για τη λήψη της τελικής απόφασης. Συγκεκριμένα, όλες οι επιχειρήσεις τόνισαν τη σημασία της κάλυψης των ποιοτικών τους απαιτήσεων, ενώ επτά επιχειρήσεις θεωρούν ότι ο φόρτος εργασίας, η εμπειρία των προμηθευτών στη συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής και ο απαιτούμενος χρόνος αγοράς και ιδιοκατασκευής επηρέασαν την τελική επιλογή. Σε αντίθεση με τους ανωτέρω παράγοντες, υπάρχουν κριτήρια τα οποία δεν εξετάζονται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων προκειμένου να ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Έτσι, μόνο δύο επιχειρήσεις δήλωσαν ότι για τη λήψη της απόφασης μελετήθηκαν οι επιπτώσεις στην προστασία του περιβάλλοντος και η γενικότερη νομοθεσία.

3.4. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Η μελέτη των συνεντεύξεων μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής απαρτίζεται από εκπροσώπους διαφόρων τμημάτων και στελέχη της διοίκησης.

Όπως διαπιστώνουμε από τον πίνακα 1, στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής ιδιαίτερα σημαντική είναι η εμπλοκή των τμημάτων παραγωγής και αγορών. Αντίθετα, λιγότερο σημαντική είναι η εμπλοκή του τμήματος μελετών, του τεχνικού τμήματος και του τμήματος μηχανογράφησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ
ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ**

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΤΑ ΕΘΕΣΑΝ*
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	6
ΑΓΟΡΕΣ	6
ΜΕΛΕΤΕΣ	4
ΤΕΧΝΙΚΟ	3
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1

*Το σύνολο υπερβαίνει τις 10 επιχειρήσεις, διότι μερικές έθεσαν περισσότερα από ένα τμήματα

Στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων, σημαντική είναι η εμπλοκή του τμήματος παραγωγής, του χρηματοοικονομικού τμήματος και του τμήματος αγορών. Αντίθετα, μικρότερη είναι η εμπλοκή των τμημάτων μελετών, τεχνικού και μηχανογράφησης (πίνακας 2).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ
ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΤΑ ΕΘΕΣΑΝ*
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	6
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	6
ΑΓΟΡΕΣ	5
ΜΕΛΕΤΕΣ	4
ΤΕΧΝΙΚΟ	3
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1

*Το σύνολο υπερβαίνει τις 10 επιχειρήσεις, διότι μερικές έθεσαν περισσότερα από ένα τμήματα

Τέλος, από τη μελέτη των στοιχείων του πίνακα 3 προκύπτει ότι στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής εμπλέκεται κυρίως το τμήμα παραγωγής και σε μικρότερο βαθμό τα τμήματα αγορών, χρηματοοικονομικό, τεχνικό, μελετών και μηχανογράφησης. Βέβαια, στο στάδιο αυτό είναι σημαντική η εμπλοκή στελεχών της διοίκησης. Συγκεκριμένα, εμπλέκονται κυρίως ο πρόεδρος και σε μικρότερο βαθμό οι διευθυντές, η μητρική εταιρεία και το διοικητικό συμβούλιο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ/ΕΠΙΠΕΔΩΝ
ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ
ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

ΤΜΗΜΑΤΑ/ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΤΑ ΕΘΕΣΑΝ *
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	6
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	5
ΑΓΟΡΕΣ	3
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	2
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	2
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1
ΤΕΧΝΙΚΟ	1
ΜΕΛΕΤΕΣ	1
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1

*Το σύνολο υπερβαίνει τις 10 επιχειρήσεις, διότι μερικές έθεσαν περισσότερα από ένα τμήματα/επίπεδα ιεραρχίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Όπως αναφέρθηκε στην τελευταία ενότητα της εισαγωγής, αυτή η έρευνα έχει δύο βασικούς στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η καταγραφή της διαδικασίας που ακολουθείται από τις ελληνικές επιχειρήσεις για τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Ο δεύτερος στόχος είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση των πιθανών σχέσεων μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξηρημένων μεταβλητών της μελέτης.

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από το σχήμα 1, το οποίο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, οι ανεξάρτητες μεταβλητές περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά της επιχείρησης (αβεβαιότητα περιβάλλοντος, τεχνολογία παραγωγής, μέγεθος) και του υλικού/υπηρεσίας (είδος, πολυπλοκότητα, εμπορική αβεβαιότητα) στο οποίο έχει πρόσφατα ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Από την άλλη πλευρά, οι εξηρημένες μεταβλητές αναφέρονται στο περιεχόμενο (αιτίες δημιουργίας, κριτήρια αξιολόγησης) και το κέντρο λήψης (σύνθεση, συγκέντρωση, τυποποίηση) της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Οι υποθέσεις που εξετάζει η παρούσα εργασία καταγράφουν τις πιθανές σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξηρημένων μεταβλητών. Οι υποθέσεις αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες ομάδες. Στην πρώτη ομάδα εντάσσονται οι υποθέσεις που περιγράφουν τις επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τις υποθέσεις που καταγράφουν τις επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η πρώτη ομάδα υποθέσεων περιλαμβάνει δύο υποομάδες, από τις οποίες η πρώτη καταγράφει τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στις αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ η δεύτερη υποομάδα αναφέρεται στις επιδράσεις των

χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων.

Η δεύτερη ομάδα υποθέσεων περιλαμβάνει τρεις υποομάδες. Η πρώτη υποομάδα υποθέσεων καταγράφει τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, η δεύτερη υποομάδα αναφέρεται στις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ η τρίτη υποομάδα υποθέσεων καταγράφει τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στην τυποποίηση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Πιο συγκεκριμένα, οι υποθέσεις που εξετάζονται σε αυτή τη μελέτη είναι οι εξής :

- I. *Επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.*
 - a. Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στις αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής.
 - H₁ : Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.
 - H₂ : Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με την τεχνολογία παραγωγής.
 - H₃ : Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης.
 - H₄ : Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας.

- H_5 : Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- H_6 : Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας.

β. Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων.

H_1 : Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

H_2 : Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σε σχέση με την τεχνολογία παραγωγής.

H_3 : Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης.

H_4 : Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας.

H_5 : Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας.

H_6 : Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σε σχέση με την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας.

II. *Επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.*

α. Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

H_1 : Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

H_2 : Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με την τεχνολογία παραγωγής.

- H_3 : Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης.
- H_4 : Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με το είδος του υλικού/ υπηρεσίας.
- H_5 : Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- H_6 : Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς/ιδιοκατασκευής.
- H_1 : Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.
- H_2 : Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με την τεχνολογία παραγωγής.
- H_3 : Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης.
- H_4 : Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας.
- H_5 : Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- H_6 : Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας.

- γ. Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στην τυποποίηση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.
- H₁ : Η τυποποίηση διαφοροποιείται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.
- H₂ : Η τυποποίηση διαφοροποιείται σε σχέση με την τεχνολογία παραγωγής.
- H₃ : Η τυποποίηση διαφοροποιείται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης.
- H₄ : Η τυποποίηση διαφοροποιείται σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας.
- H₅ : Η τυποποίηση διαφοροποιείται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- H₆ : Η τυποποίηση διαφοροποιείται σε σχέση με την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

A. ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

I. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

1. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ

Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν στις δέκα επιχειρήσεις έδειξαν ότι υπάρχουν επτά βασικοί λόγοι που οδηγούν στη μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, οι αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι οι εξής :

- α. Υψηλό κόστος απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Ποιοτικά προβλήματα του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Ανάπτυξη νέου προϊόντος.
- δ. Διακυμάνσεις πωλήσεων.
- ε. Διακυμάνσεις φόρτου εργασίας.
- στ. Συγχωνεύσεις επιχειρήσεων.
- ζ. Στρατηγικοί λόγοι (εφαρμογή πολιτικής κάθετης ολοκλήρωσης ή πολιτικής ανάπτυξης προμηθευτών).

Οι λόγοι αυτοί είναι ενδεικτικοί των συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνεται μια απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ παράλληλα αποδεικνύουν ότι η ανώτατη διοίκηση δεν είναι πάντοτε ανεξάρτητη στην επίλυση αυτού του διλήμματος. Υπάρχουν καταστάσεις κάτω από τις οποίες η διοίκηση έχει περιορισμένο έλεγχο όσον αφορά την τήρηση ενός

χρονοδιαγράμματος σχετικά με τη διαδικασία λήψης της απόφασης. Για παράδειγμα, οι προαναφερθείσες αιτίες α, β, δ και ε αναφέρονται σε καταστάσεις ο χρόνος εμφάνισης των οποίων είναι δύσκολο να προβλεφθεί εκ των προτέρων. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η διοίκηση συνήθως έχει πολύ περιορισμένα χρονικά περιθώρια μέσα στα οποία θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ των δύο εναλλακτικών λύσεων. Σε αντίθεση με τις ανωτέρω καταστάσεις, οι αιτίες γ, στ και ζ βρίσκονται κάτω από τον πλήρη έλεγχο της διοίκησης, διότι εντάσσονται στο γενικότερο προγραμματισμό των επιχειρήσεων. Η διοίκηση έχει διευρυμένα χρονικά περιθώρια για την επίλυση του διλήμματος, ενώ η τελική επιλογή γίνεται συνήθως από ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας.

Ενας βασικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι ο προσδιορισμός της συμβολής κάθε αιτίας στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Ετσι, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων στις οποίες απεστάλη το ερωτηματολόγιο, να αξιολογήσουν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρή και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλη), τη συνεισφορά καθεμιάς από τις ανωτέρω αιτίες στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία.

2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν στις δέκα επιχειρήσεις έδειξαν ότι υπάρχουν δέκα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής ενός υλικού/υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι τα εξής :

- α. Κόστος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Ποιότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Χρόνος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας.

- δ. Φόρτος εργασίας της επιχείρησης και των προμηθευτών.
- ε. Εμπειρία της επιχείρησης και των προμηθευτών στην παραγωγή του υλικού/υπηρεσίας.
- στ. Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης και των προμηθευτών.
- ζ. Επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στη διαδικασία παραγωγής των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία.
- η. Επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στη διαδικασία διάθεσης των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία.
- θ. Άσκηση, εκ μέρους της επιχείρησης, πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος.
- ι. Υπάρχουσα νομοθεσία.

Ενας βασικός στόχος της μελέτης είναι ο προσδιορισμός της σχετικής σπουδαιότητας κάθε κριτηρίου αξιολόγησης των δύο εναλλακτικών λύσεων (δηλαδή της αγοράς και της ιδιοκατασκευής). Ετσι, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρή και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλη), την επίδραση καθενός από τα ανωτέρω κριτήρια στην τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία.

II. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Η σημαντικότερη, ίσως, παράμετρος της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι το κέντρο λήψης της απόφασης. Το κέντρο αυτό αναφέρεται σε όλα τα τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας τα οποία εμπλέκονται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στην ανωτέρω διαδικασία. Σε αντίθεση με κάποια τυπική επιμέρους μονάδα της επιχείρησης (π.χ. τμήμα αγορών, τμήμα παραγωγής), το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι περισσότερο ασαφές, ενώ η σύνθεσή του, τα επίπεδα ιεραρχίας που το απαρτίζουν και οι γραμμές επικοινωνίας μεταξύ των μελών δεν προσδιορίζονται πάντοτε αυστηρά από το οργανόγραμμα της επιχείρησης ή από κάποια επίσημα έγγραφα. Το κέντρο λειτουργεί σαν ένα άτυπο δίκτυο επικοινωνίας η δομή του οποίου δεν βασίζεται στην τυπική δομή της επιχείρησης αλλά στις διαπροσωπικές επικοινωνίες των μελών που το απαρτίζουν. Συνεπώς, μπορεί να θεωρηθεί σαν μια άτυπη, διατμηματική μονάδα αποφάσεων, η οποία έχει σαν πρωταρχικό στόχο την συλλογή και επεξεργασία όλων των στοιχείων που είναι απαραίτητα για να γίνει η επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής ενός υλικού/υπηρεσίας. Τα χαρακτηριστικά που προκύπτουν από αυτή την περιγραφή είναι ότι επιδίωξη των μελών είναι η ουσιαστική εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης της απόφασης καθώς επίσης και το γεγονός ότι η σύνθεση και ο βαθμός συγκέντρωσης και τυποποίησης του κέντρου είναι πιθανόν να διαφοροποιούνται ανάλογα με το υλικό/υπηρεσία στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Όπως αναφέραμε και στο δεύτερο κεφάλαιο, η διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής περιλαμβάνει τρία στάδια, τη δημιουργία της ανάγκης, τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων και την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων/τελική επιλογή. Ο ρόλος των μελών του κέντρου διαφοροποιείται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας. Έτσι, στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης, οι εμπλεκόμενοι φορείς περιγράφουν και αναλύουν τους λόγους για τους οποίους θεωρούν επιβεβλημένη την μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Στο

στάδιο συλλογής των στοιχείων, τα μέλη του κέντρου παρέχουν όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την αξιολόγηση των δύο εναλλακτικών λύσεων. Τέλος, στο στάδιο αξιολόγησης και τελικής επιλογής, οι εμπλεκόμενοι φορείς αξιολογούν τις δύο εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πλέον συμφέρουσα. Είναι δυνατόν πολλά τμήματα ή επίπεδα ιεραρχίας να εμπλέκονται σε ένα στάδιο. Επίσης, είναι δυνατόν ένα τμήμα ή επίπεδο ιεραρχίας να εμπλέκεται σε περισσότερα από ένα στάδια.

Όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που παρουσιάζεται στο δεύτερο κεφάλαιο, αρκετοί ερευνητές καταγράφουν τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας τα οποία είναι δυνατόν να εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Παρόλα αυτά, δεν έχουν εντοπιστεί ερευνητικές εργασίες οι οποίες μελετούν σε βάθος το κέντρο λήψης αυτής της απόφασης καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή του. Η παρούσα μελέτη προσπαθεί, εν μέρει, να καλύψει αυτό το κενό. Το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής μελετήθηκε μέσω της εξέτασης τριών παραμέτρων, της σύνθεσης, της συγκέντρωσης και της τυποποίησης.

1. ΣΥΝΘΕΣΗ

Η πρώτη διάσταση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής που εξετάζεται είναι η σύνθεση. Οι Spekman και Stern (1979) και οι Johnston και Bonoma (1981a) θεωρούν ότι η συμμετοχή στη λήψη αγοραστικών αποφάσεων αναφέρεται στο βαθμό εμπλοκής των διαφόρων μελών του αγοραστικού κέντρου στη λήψη αυτών των αποφάσεων. Οι Silk και Kalwani (1982) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή γενικά καθορίζεται μέσα από τον προσδιορισμό των φορέων που εμπλέκονται σε κάθε στάδιο ή συνολικά στη διαδικασία λήψης μιας αγοραστικής απόφασης. Η μέτρηση της συμμετοχής μπορεί να είναι είτε σφαιρική (όταν γίνεται με γενικό τρόπο και αναφέρεται στο τελικό αποτέλεσμα) είτε εξειδικευμένη

(όταν διενεργούνται λεπτομερείς ερωτήσεις σε κάθε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας).

Ο McCabe (1987) θεωρεί ότι η συμμετοχή πρέπει να αναφέρεται στο συνολικό αριθμό των ατόμων τα οποία καθ'οιονδήποτε τρόπο εμπλέκονται στη λήψη μιας αγοραστικής απόφασης. Ο McQuiston (1989) υποστηρίζει ότι για να συμμετέχει ένα άτομο στην αγοραστική διαδικασία θα πρέπει να ανήκει στο δίκτυο επικοινωνίας το οποίο δημιουργείται μεταξύ των ατόμων με στόχο τη συλλογή όλων των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τη λήψη της σχετικής απόφασης. Στα πλαίσια αυτά, η συμμετοχή ενός ατόμου στη μονάδα λήψης αποφάσεων προσδιορίζεται από το σύνολο των γραπτών και προφορικών επικοινωνιών μεταξύ του ατόμου αυτού και των άλλων ατόμων οι οποίες λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία λήψης της αγοραστικής απόφασης.

Στη παρούσα μελέτη, η σύνθεση προσδιορίζεται από την εμπλοκή διαφόρων τμημάτων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Οι μελέτες περιπτώσεων που διεξήχθησαν στις δέκα επιχειρήσεις οδήγησαν στον εντοπισμό των παρακάτω έξι τμημάτων :

- α. Παραγωγή.
- β. Αγορές.
- γ. Μελέτες.
- δ. Χρηματοοικονομικό.
- ε. Τεχνικό.
- στ. Μηχανογράφηση.

Κάθε ένα από αυτά τα τμήματα συμμετείχε σε ένα ή περισσότερα στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία.

Αφού προσδιορίστηκαν τα τμήματα, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων στις οποίες απεστάλη το ερωτηματολόγιο να αξιολογήσουν, βάσει της κλίμακας 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρή και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλη), την εμπλοκή των ανωτέρω τμημάτων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Φυσικά, τα στελέχη είχαν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν την εμπλοκή και άλλων τμημάτων, εφόσον αυτά συμμετείχαν σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης.

2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Η συγκέντρωση αποτελεί μια σημαντική διάσταση του κέντρου λήψης αποφάσεων. Παρόλα αυτά, υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο ορισμού της συγκέντρωσης από τους ερευνητές. Ετσι, οι Pugh κ.ά. (1968) υποστηρίζουν ότι η συγκέντρωση αναφέρεται στο επίπεδο ιεραρχίας το οποίο έχει την εξουσία και την ευθύνη να λάβει μια απόφαση, ανεξάρτητα εάν η απόφαση αυτή πρέπει αργότερα να επικυρωθεί από τον πρόεδρο ή κάποια επιτροπή.

Ο Reimann (1977) μετράει το βαθμό συγκέντρωσης χρησιμοποιώντας δύο μεταβλητές. Η πρώτη μεταβλητή, η εκχώρηση εξουσίας, αναφέρεται στο ποσοστό των αποφάσεων για τη λήψη των οποίων έχει εκχωρηθεί εξουσία από τον πρόεδρο σε χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Η δεύτερη μεταβλητή, ο δείκτης συγκέντρωσης, βασίζεται στην εργασία των Negandhi και Prasad (1971). Ο δείκτης αυτός είναι συνάρτηση του επιπέδου λήψης αποφάσεων σε σχέση με βασικές πολιτικές (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγής), του βαθμού διάχυσης πληροφοριών μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας και του βαθμού συμμετοχής στο μακροχρόνιο σχεδιασμό της επιχείρησης.

Οι Spekman και Stern (1979) υποστηρίζουν ότι η συγκέντρωση εξετάζει εάν η αγοραστική εξουσία είναι διεσπαρμένη μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου ή κατέχεται από ένα μέλος ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο αυτό ανήκει. Οι Johnston και Bonoma (1981a) θεωρούν ότι η συγκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η εξουσία, η ευθύνη και η δύναμη κατέχεται από μια οργανωτική ή αγοραστική μονάδα.

Οι Naumann και Kim (1986) τονίζουν ότι η συγκέντρωση δείχνει την κατανομή της εξουσίας και του ελέγχου μέσα σε έναν οργανισμό. Η συγκέντρωση περιλαμβάνει μεταβλητές όπως το επίπεδο ιεραρχίας που λαμβάνει τις αποφάσεις και το βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης έχει σαν αποτέλεσμα την κατοχή εξουσίας από σχετικά μικρό αριθμό μελών του οργανισμού τα οποία πιθανόν βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Αντίθετα, ο χαμηλός βαθμός συγκέντρωσης, δηλαδή η αποκέντρωση, οδηγεί σε μεγαλύτερη διασπορά της εξουσίας. Σε αντίθεση με τους Spekman και Stern (1979), ο McCabe (1987) υποστηρίζει ότι όσο υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συγκέντρωσης του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων.

Στη παρούσα μελέτη, η συγκέντρωση προσδιορίζεται από την εμπλοκή διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Οι μελέτες περιπτώσεων στις δέκα επιχειρήσεις οδήγησαν στον εντοπισμό των παρακάτω τεσσάρων επιπέδων ιεραρχίας :

- α. Μητρική εταιρεία.
- β. Διοικητικό συμβούλιο.
- γ. Πρόεδρος.
- δ. Διευθυντές.

Κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα ιεραρχίας περιλαμβάνει περισσότερα στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Αφού προσδιορίστηκαν τα επίπεδα ιεραρχίας, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρή και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλη), την εμπλοκή των ανωτέρω επιπέδων ιεραρχίας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία. Φυσικά, τα στελέχη είχαν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν την εμπλοκή και άλλων επιπέδων ιεραρχίας, εφόσον αυτά συμμετείχαν σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης.

3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

Είναι λογικό να υποθεθεί ότι η υιοθέτηση τυποποιημένων κανόνων οι οποίοι περιγράφουν τη διαδικασία επίλυσης του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής οδηγεί στη λήψη καλύτερων αποφάσεων. Παρόλα αυτά, υπάρχει μεγάλη έλλειψη ερευνητικής εργασίας που να σχετίζεται με αυτό το τόσο κρίσιμο θέμα. Μόνο μια μελέτη η οποία θα ανέλυε και θα αξιολογούσε της αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής οι οποίες ελήφθησαν πριν και μετά την υιοθέτηση τυποποιημένων κανόνων θα μπορούσε να βοηθήσει αποτελεσματικά στην εξέταση αυτού του ζητήματος.

Υπάρχουν αρκετοί ερευνητές οι οποίοι στις μελέτες τους έχουν αξιολογήσει την τυποποίηση. Έτσι, οι Pugh κ.ά. (1968) θεωρούν ότι η τυποποίηση δείχνει την έκταση στην οποία οι διάφοροι κανόνες, διαδικασίες, οδηγίες και τρόποι επικοινωνίας παρουσιάζονται σε γραπτή μορφή. Ο Reimann (1977) για τη μέτρηση της τυποποίησης στηρίζεται στις μελέτες των Pugh κ.ά. (1969) και Inkson κ.ά. (1970). Συγκεκριμένα, τονίζει ότι η διάσταση της τυποποίησης προκύπτει από τον συνδυασμό δύο μεταβλητών, της τυποποίησης των ρόλων (δείχνει το βαθμό στον οποίο οι ρόλοι των εργαζομένων σε μια

επιχείρηση προσδιορίζονται από διάφορα έντυπα όπως κατάλογοι πληροφοριών, οργανογράμματα και εγχειρίδια) και της έλλειψης αυτονομίας (δείχνει το βαθμό στον οποίο η ανώτατη διοίκηση απευθύνεται σε επίπεδα ιεραρχίας έξω από τον οργανισμό για την υλοποίηση αποφάσεων στρατηγικής σημασίας).

Οι Johnston και Bonoma (1981a), οι οποίοι μετρούν τη δομή του κέντρου λήψης αγοραστικών αποφάσεων, ορίζουν την τυποποίησή σαν την έκταση στην οποία οι δραστηριότητες ενός οργανισμού ή ενός αγοραστικού κέντρου προσδιορίζονται από κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες. Οι Naumann και Kim (1986) στηρίζονται στις μελέτες των Pugh κ.ά. (1968), Hall (1968) και Child (1973) και ορίζουν την τυποποίηση σαν τον βαθμό στον οποίο οι πολιτικές, οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι σαφώς καθορισμένες και υιοθετούνται από τα άτομα μιας επιχείρησης. Η τυποποίηση είναι μια στρατηγική ελέγχου και δείχνει τον αποδεκτό βαθμό απόκλισης στην συμπεριφορά των ατόμων που κατέχουν διάφορες θέσεις σε έναν οργανισμό. Ο υψηλός βαθμός τυποποίησης οδηγεί σε ένα μεγάλο αριθμό διαδικασιών και τελικά σε ένα υψηλό επίπεδο συνέπειας στη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, το χαμηλό επίπεδο τυποποίησης έχει σαν αποτέλεσμα ένα σχετικά μικρό αριθμό κανόνων και διαδικασιών. Ο McCabe (1987) και οι Spekman και Stern (1979) μετρούν την τυποποίηση βάσει της συχνότητας στην οποία αποφάσεις επιλογής προμηθευτών λαμβάνονται χρησιμοποιώντας κανόνες, έντυπες ή προφορικές οδηγίες, εγχειρίδια και γενικά μια συστηματική διαδικασία.

Στη μελέτη μας, η τυποποίηση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής ορίστηκε μέσα στα πλαίσια της διάστασης της δόμησης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Η διάσταση αυτή έχει τις ρίζες της στο αρχέτυπο του Weber για τη γραφειοκρατία και στην πολυδιάστατη ανάλυση των μεταβλητών της δομής ενός οργανισμού η οποία διεξήχθη από την ομάδα του Aston (Pugh κ.ά., 1968; Pugh κ.ά., 1969). Σύμφωνα με τους Pugh κ.ά. (1969), η διάσταση της δόμησης των δραστηριοτήτων δείχνει την έκταση στην οποία η συμπεριφορά των εργαζομένων προσδιορίζεται από

την εξειδίκευση καθηκόντων και την ύπαρξη έντυπων οδηγιών. Συνεπώς, για τον προσδιορισμό της τυποποίησης του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω δύο διαστάσεις :

- α. Ο βαθμός στον οποίο οι ρόλοι των εμπλεκόμενων φορέων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι σαφώς καθορισμένοι (εκχώρηση αρμοδιοτήτων).
- β. Ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (ύπαρξη γραπτών διαδικασιών).

Αφού προσδιορίστηκαν οι διαστάσεις της τυποποίησης, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων στις οποίες απεστάλη το ερωτηματολόγιο να αξιολογήσουν, βάσει της κλίμακας 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρό και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλο), τον βαθμό καθορισμού των ρόλων των εμπλεκόμενων φορέων και χρησιμοποίησης έντυπων οδηγιών σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία.

B. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

I. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι συγγραφείς προτείνουν διάφορες διαστάσεις για τη μέτρηση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Ο Duncan (1968) υποστηρίζει ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στην έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τους παράγοντες του περιβάλλοντος που συνδέονται με τη λήψη μιας απόφασης. Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με την άγνοια που υπάρχει σχετικά με τις δυσμενείς επιπτώσεις που θα προκύψουν για την επιχείρηση εάν ληφθεί μια λανθασμένη απόφαση. Η τρίτη διάσταση αφορά την αδυναμία προσδιορισμού, εκ των προτέρων, του τρόπου με τον οποίο οι παράγοντες του περιβάλλοντος θα επηρεάσουν τη δυνατότητα της μονάδας λήψης της απόφασης στην επίτευξη των στόχων της.

Οι Tosi κ.ά. (1973) τονίζουν ότι η αστάθεια του περιβάλλοντος περιλαμβάνει δύο βασικές διαστάσεις, την αστάθεια της αγοράς και την τεχνολογική αστάθεια καθώς και την εισοδηματική αστάθεια η οποία αποτελεί μία σύνθεση των ανωτέρω δύο διαστάσεων. Η αστάθεια της αγοράς υπολογίζεται βάσει του μέσου όρου των συντελεστών διακύμανσης των πωλήσεων ο οποίος διαιρείται με τα μέσα έσοδα πωλήσεων για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Η τεχνολογική αστάθεια μετριέται με το μέσο δείκτη ο οποίος προέρχεται από τη διαίρεση του αθροίσματος των κεφαλαιουχικών δαπανών και των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης προς τα συνολικά επενδεδυμένα κεφάλαια για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Τέλος, η εισοδηματική αστάθεια υπολογίζεται βάσει του μέσου όρου των συντελεστών διακύμανσης των κερδών πρό τόκων και φόρων ο οποίος διαιρείται με τα μέσα έσοδα πωλήσεων για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου.

Οι Spekman και Stern (1979), για τη μέτρηση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος εξετάζουν την επίδραση παραγόντων εκτός του αγοραστικού κέντρου και εντός της επιχείρησης καθώς επίσης και παραγόντων εκτός του αγοραστικού κέντρου και εκτός της επιχείρησης. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται παράγοντες όπως η ομαλή ροή των υλικών στην παραγωγική διαδικασία, οι εκτιμήσεις σχετικά με το ύψος της παραγωγής και οι προβλέψεις των πωλήσεων. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει παράγοντες όπως η υπάρχουσα νομοθεσία, οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες και οι τεχνολογικές αλλαγές.

Ο Cardozo (1980) περιγράφει πέντε τύπους αβεβαιότητας οι οποίοι επηρεάζουν την αγοραστική διαδικασία. Η αβεβαιότητα ανάγκης αναφέρεται στην έλλειψη, εκ μέρους της αγοράστριας επιχείρησης, ενός σαφούς και ξεκάθਾਰου προσδιορισμού των προδιαγραφών του αγοραζόμενου προϊόντος. Η τεχνική αβεβαιότητα σχετίζεται με την πιθανότητα μη ικανοποιητικής απόδοσης του προϊόντος στο περιβάλλον της επιχείρησης. Η αβεβαιότητα της αγοράς αναφέρεται στην ετερογένεια μεταξύ των προσφορών και στις αλλαγές που συμβαίνουν στα προϊόντα και στις παρεπόμενες υπηρεσίες των προμηθευτών. Η αβεβαιότητα αποδοχής δείχνει μία απροθυμία αγοράς του προϊόντος, διότι το προσωπικό της επιχείρησης δεν συμφωνεί με την καταλληλότητα της αγοράς, παρόλο που η ανάγκη για αγορά του προϊόντος είναι εμφανής. Τέλος, η αβεβαιότητα συναλλαγής αναφέρεται στον προβληματισμό που υπάρχει σχετικά με τις ημερομηνίες παράδοσης του προϊόντος και γενικά με την τήρηση των όρων πώλησης εκ μέρους του προμηθευτή.

Οι Thomas και Grashof (1982), στηριζόμενοι στη μελέτη των Spekman και Stern (1979), διακρίνουν το περιβάλλον ενός αγοραστικού κέντρου σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εσωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με παράγοντες της επιχείρησης οι οποίοι βρίσκονται εκτός αγοραστικού κέντρου. Συγκεκριμένα, το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις αλλαγές των προδιαγραφών και στις μεταβολές του προϋπολογισμού προμηθειών για τα προϊόντα που πρόκειται να αγοραστούν.

Το εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με παράγοντες εκτός της επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη μελέτη, το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις συνθήκες (π.χ. αλλαγές στο μίγμα τελικών προϊόντων, εισαγωγή νέων προϊόντων, είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά, έξοδος από την αγορά επιχειρήσεων με τις οποίες είχε συνεργασία η αγοράστρια επιχείρηση) που επικρατούν στην αγορά από την οποία η επιχείρηση προμηθεύεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρειάζεται.

Οι Butler και Carney (1983) ορίζουν την αβεβαιότητα σαν την αδυναμία πρόβλεψης των γεγονότων και των προβλημάτων που δημιουργούνται κατά την υλοποίηση μιας συναλλαγής. Κάθε συναλλαγή που δεν είναι απλή και στιγμιαία ενέχει κάποιο βαθμό αβεβαιότητας, ο οποίος εξαρτάται από το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ της υπογραφής και της υλοποίησης ενός συμβολαίου και δημιουργείται από τις ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις και την αστάθεια των τιμών και του πολιτικού περιβάλλοντος.

Οι Walker και Weber (1984) διακρίνουν την αβεβαιότητα σε δύο τύπους, την αβεβαιότητα ποσότητας και την τεχνολογική αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα ποσότητας προσδιορίζεται από το βαθμό προβλεψιμότητας των ημερήσιων και μηνιαίων διακυμάνσεων της ζήτησης και από το βαθμό που αυτές οι εκτιμήσεις είναι αβέβαιες. Η τεχνολογική αβεβαιότητα προσδιορίζεται από την συχνότητα των αναμενόμενων αλλαγών στις προδιαγραφές του αγοραζόμενου προϊόντος και από την πιθανότητα τεχνολογικών βελτιώσεων του.

Η Harrigan (1986) θεωρεί ότι η αβεβαιότητα είναι δυνατόν να αφορά αφενός τη ζήτηση του τελικού προϊόντος και αφετέρου τον χρόνο ζωής της επιχείρησης. Παράγοντες που επηρεάζουν την αβεβαιότητα είναι ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων, ο χρόνος που απαιτείται για την τεχνολογική απαξίωση της επιχείρησης, η ηλικία της επιχείρησης, οι διακυμάνσεις των πωλήσεων και ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών.

Οι Noordewier κ.ά. (1990) τονίζουν ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος αναφέρεται στις απρόβλεπτες αλλαγές που συμβαίνουν στις συνθήκες κάτω από τις οποίες διενεργείται μια συναλλαγή. Κατά τη διαδικασία αγοράς ενός προϊόντος, απρόβλεπτες αλλαγές είναι δυνατόν να σχετίζονται με την διαθεσιμότητα του προϊόντος στην αγορά των προμηθευτών, την διαδικασία παραγωγής ή διανομής του προϊόντος, τον συνεχή εφοδιασμό της αγοράς με το προϊόν και την τιμή του προϊόντος.

Οι Morris κ.ά. (1995) υποστηρίζουν ότι η αβεβαιότητα διευρύνεται εξαιτίας της αστάθειας του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η αστάθεια αυτή οφείλεται στον ταχύ ρυθμό αλλαγών, στην πολυπλοκότητα των πληροφοριών και στις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση.

Στη παρούσα μελέτη, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δρά μια επιχείρηση μετρήθηκε βάσει των παρακάτω πέντε διαστάσεων :

- α. Συχνότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων στην επιχείρηση.
- β. Συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών οι οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στην επιχείρηση.
- γ. Συχνότητα εμφάνισης νέων προϊόντων στην αγορά στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.
- δ. Συχνότητα αλλαγής προδιαγραφών στα προϊόντα του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.
- ε. Συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Αφού προσδιορίστηκαν οι διαστάσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν, βάσει της κλίμακας 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρή συχνότητα και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλη συχνότητα), κάθε μία από τις ανωτέρω διαστάσεις.

2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι ερευνητές, προκειμένου να μελετήσουν την επίδραση της τεχνολογίας παραγωγής στη δομή των επιχειρήσεων, προχώρησαν σε ομαδοποιήσεις των υιοθετούμενων παραγωγικών διαδικασιών. Η Woodward (1965) ταξινόμησε την τεχνολογία παραγωγής βάσει μιας κλίμακας που την ονόμασε τεχνική πολυπλοκότητα. Υποστήριξε ότι υπάρχουν τρεις ομάδες τεχνολογίας. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει τη παραγωγή ενός μοναδιαίου προϊόντος και τη παραγωγή σε μικρές παρτίδες. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τη παραγωγή σε μεγάλες παρτίδες και τη μαζική παραγωγή. Τέλος, η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει τη συνεχή παραγωγή.

Οι Heizer και Render (1991) υποστηρίζουν ότι οι παραγωγικές διαδικασίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες. Στη πρώτη κατηγορία (διακοπτόμενη παραγωγή) εντάσσεται η τεχνολογία η οποία παράγει μικρές ποσότητες αλλά μεγάλη ποικιλία τελικών προϊόντων. Στη δεύτερη κατηγορία (επαναλαμβανόμενη παραγωγή) για τη παραγωγή μέτριων ποσοτήτων και μέτριας ποικιλίας τελικών προϊόντων χρησιμοποιούνται εξαρτήματα τα οποία έχουν κατασκευαστεί νωρίτερα. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία (συνεχής παραγωγή) παράγονται μεγάλες ποσότητες τελικών προϊόντων σε μικρή ποικιλία.

Ο Hill (1983) και ο Schmenner (1993) θεωρούν ότι το φάσμα των τεχνολογιών παραγωγής είναι ευρύ και περιλαμβάνει πέντε βασικούς τύπους παραγωγικής διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, έχουμε τη παραγωγή έργου όπου κάθε φορά παράγεται ένα μοναδιαίο προϊόν για τη κάλυψη

εξειδικευμένων απαιτήσεων του πελάτη, τη παραγωγή σε μικρές παρτίδες η οποία χαρακτηρίζεται από αρκετή ευελιξία και οδηγεί σε παραγωγή ικανοποιητικής ποικιλίας και σημαντικών ποσοτήτων τελικού προϊόντος, τη παραγωγή κατά παρτίδες στην οποία παράγονται ακόμη μεγαλύτερες ποσότητες τελικού προϊόντος, τη γραμμή παραγωγής όπου κάθε ένα προϊόν περνάει από τα ίδια στάδια παραγωγής και τη συνεχή παραγωγή κατά την οποία γίνεται επεξεργασία σε διαδοχικά στάδια της βασικής πρώτης ύλης και μετατροπή της σε τελικό προϊόν.

Ο Khandwalla (1974) ζήτησε από τους διευθυντές 79 αμερικανικών επιχειρήσεων να προσδιορίσουν, βάσει μιας κλίμακας 1-7, το βαθμό χρησιμοποίησης κάθε μιας από τις παρακάτω τεχνολογίες παραγωγής : εξατομικευμένη παραγωγή, παραγωγή σε μικρές παρτίδες, παραγωγή σε μεγάλες παρτίδες, μαζική παραγωγή και συνεχή παραγωγή. Το σκόρ κάθε επιχείρησης προέκυπτε από τον μέσο σταθμικό του αθροίσματος των επιμέρους γινομένων κάθε μιας από τις ανωτέρω βαθμολογίες επί τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας ο οποίος προσδιόριζε κάθε τεχνολογία παραγωγής και κυμαινόταν από το 1 για την εξατομικευμένη παραγωγή έως το 5 για τη συνεχή παραγωγή.

Ο Reimann (1977) για τη μέτρηση της τεχνολογίας παραγωγής χρησιμοποίησε μια παραλλαγή της μεθόδου του Khandwalla (1974). Συγκεκριμένα, τα στελέχη προσδιόρισαν, βάσει μιας κλίμακας 0%-100%, το ποσοστό των εκροών της επιχείρησής τους που παράγεται στη διάρκεια ενός έτους από κάθε μία από τις προαναφερθείσες πέντε τεχνολογίες παραγωγής. Το σκόρ κάθε επιχείρησης προέκυπτε από το άθροισμα των επιμέρους γινομένων κάθε ενός από τα ανωτέρω ποσοστά επί τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας ο οποίος προσδιόριζε κάθε τεχνολογία παραγωγής και κυμαινόταν από το 1 για την εξατομικευμένη παραγωγή έως το 5 για τη συνεχή παραγωγή. Η ελάχιστη τιμή του σκόρ είναι 1 (το 100% των εκροών παράγεται βάσει της εξατομικευμένης παραγωγής) και η μέγιστη τιμή είναι 5 (το 100% των εκροών παράγεται βάσει της συνεχούς παραγωγής).

Στη παρούσα μελέτη, για τον προσδιορισμό της τεχνολογίας παραγωγής κάθε επιχείρησης χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω πέντε τύποι τεχνολογίας των Khandwalla (1974) και Reimann (1977) :

- α. Εξατομικευμένη παραγωγή.
- β. Παραγωγή σε μικρές παρτίδες.
- γ. Παραγωγή σε μεγάλες παρτίδες.
- δ. Μαζική παραγωγή.
- ε. Συνεχής παραγωγή.

Αφού προσδιορίστηκαν οι ανωτέρω πέντε τύποι τεχνολογίας παραγωγής, τα στελέχη αξιολόγησαν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρός και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλος), τον βαθμό υιοθέτησης εκ μέρους των επιχειρήσεων τους κάθε ενός από τους προαναφερθέντες τύπους τεχνολογίας.

3. ΜΕΓΕΘΟΣ

Ο Kotler (1976) αναλύει τους λόγους για τους οποίους το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει μια αξιόπιστη μεταβλητή τμηματοποίησης της αγοράς. Ο πρώτος λόγος είναι η δυνατότητα μέτρησης της μεταβλητής αυτής με πολλούς τρόπους και συνηθέστερα μέσω του αριθμού των εργαζομένων ή/και του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Ο δεύτερος λόγος σχετίζεται με τη δυνατότητα πρόσβασης στις δημιουργούμενες ομάδες επιχειρήσεων. Υπάρχουν αρκετοί κατάλογοι που περιλαμβάνουν στοιχεία μέσω των οποίων μπορεί να γίνει ομαδοποίηση των επιχειρήσεων σε κατηγορίες μεγέθους. Τέλος, κάθε ομάδα επιχειρήσεων που προκύπτει είναι αρκετά μεγάλη γεγονός που αυξάνει την εγκυρότητα των μετρήσεων.

Αρκετοί συγγραφείς εξετάζουν τις επιδράσεις του μεγέθους στη δομή των επιχειρήσεων. Έτσι, οι Patton κ.ά. (1986), οι οποίοι εξετάζουν τις επιδράσεις του μεγέθους της επιχείρησης πάνω στη διαδικασία επιλογής προμηθευτών σε επαναλαμβανόμενες αγορές, για τη μέτρηση του μεγέθους προτείνουν δύο παραμέτρους, τον αριθμό των ατόμων που απαρτίζουν το τμήμα αγορών και την αξία των αγοραζομένων υλικών στη διάρκεια ενός έτους. Διαπιστώνεται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Επειδή η αξία των αγοραζομένων υλικών επηρεάζει περισσότερο τις εξηρητημένες μεταβλητές, επιλέχθηκε αυτή η παράμετρος για τη μέτρηση του μεγέθους της επιχείρησης.

Ο Bellizzi (1981), ο οποίος περιγράφει την αγοραστική διαδικασία στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις, υποστηρίζει ότι το μέγεθος της επιχείρησης θα πρέπει να μετρηθεί βάσει της αξίας των κατασκευών που υλοποιούνται στη διάρκεια ενός έτους και όχι βάσει του αριθμού των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να αναλαμβάνουν πολλές και αρκετά εξειδικευμένες εργασίες και να συμπεριφέρονται σαν μεγάλες επιχειρήσεις αλλά να έχουν μικρό αριθμό εργαζομένων διότι χρησιμοποιούν σε μεγάλη έκταση υπεργολάβους.

Ο Reimann (1977), ο οποίος εξετάζει την επίδραση της τεχνολογίας παραγωγής στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, για την μέτρηση του μεγέθους χρησιμοποιεί τον αριθμό των εργαζομένων και συγκεκριμένα τον λογάριθμο του αριθμού αυτού με στόχο την ομαλοποίηση της κατανομής των επιχειρήσεων όσον αφορά το μέγεθος.

Στη παρούσα μελέτη, το μέγεθος προσδιορίστηκε στα πλαίσια της γενικότερης δομής της επιχείρησης (Child 1973) και μετρήθηκε μέσω των εξής δύο διαστάσεων :

- α. Αριθμός εργαζομένων.
- β. Ετήσιος κύκλος εργασιών.

Αφού καθορίστηκαν οι διαστάσεις του μεγέθους, τα στελέχη των επιχειρήσεων προσδιόρισαν τον αριθμό των εργαζομένων και τον κύκλο εργασιών στο τέλος του προηγούμενου έτους.

II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1. ΕΙΔΟΣ

Η παράθεση των υλικών/υπηρεσιών στα οποία είναι δυνατόν να ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής αποτελεί ένα σημείο στο οποίο εστιάζεται ένας μεγάλος αριθμός μελετών.

Κατ' αρχήν, θα πρέπει να τονίσουμε ότι το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής εμφανίζεται και στα τρία στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη διαδικασία βιομηχανοποίησης και στη προώθηση του τελικού προϊόντος στην αγορά. Συχνά μια επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν ο απαιτούμενος πάγιος εξοπλισμός θα αγοραστεί ή θα τροποποιηθεί ο ήδη υπάρχον και εάν οι παραγωγικές εγκαταστάσεις θα επεκταθούν ή θα ανασχεδιασθούν για την κάλυψη των νέων αναγκών. Επίσης, το δίλημμα εμφανίζεται στο στάδιο της απόκτησης των απαραίτητων ικανοτήτων και της τεχνογνωσίας, η οποία μπορεί να γίνει είτε με την εκπαίδευση του προσωπικού εντός της εταιρείας είτε με τη χρησιμοποίηση κατάλληλα εξειδικευμένου προσωπικού. Τέλος, αρκετές υπηρεσίες υποστήριξης όπως διοικητικές υπηρεσίες, νομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης, υπηρεσίες ελεγκτικής, ιατρικές υπηρεσίες, ασφαλιστικές υπηρεσίες, ποιοτικός έλεγχος, συντήρηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού και υπηρεσίες ασφαλείας είναι δυνατόν είτε να αγοραστούν είτε να ιδιοπαραχθούν (Anonymus, 1983; Leenders και Nollet, 1984; Anonymus, 1986; Ford και Farmer, 1986; Abetti, 1989; Randor, 1991).

Οι υπηρεσίες του μάρκετινγκ αποτελούν ένα πεδίο στο οποίο αντιμετωπίζεται συχνά το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Συγκεκριμένα, το ζήτημα αυτό ανακύπτει όταν μελετάται η χρησιμοποίηση ενός εξωτερικού πωλητή σε σχέση με έναν εντός της εταιρείας, όταν συγκρίνεται η χρήση του τμήματος διαφημίσεων της επιχείρησης με μια εξωτερική διαφημιστική εταιρεία, στο θέμα της οργάνωσης των καναλιών διανομής του τελικού προϊόντος και στη παροχή υπηρεσιών υποστήριξης προς το πελάτη μετά τη πώληση του προϊόντος. Αλλά και στα πλαίσια του διεθνούς μάρκετινγκ εμφανίζεται το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής όταν η εταιρεία πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στην άμεση είσοδό της στην αγορά, στη δημιουργία μιας θυγατρικής εταιρείας και στη χρησιμοποίηση τοπικών αντιπροσώπων. Τέλος, η ανάπτυξη στρατηγικών προώθησης των πωλήσεων, η έρευνα αγοράς και η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος μπορεί να γίνουν είτε εντός της επιχείρησης είτε από εξωτερικές εταιρείες (Anderson και Weitz, 1986; Teece, 1988).

Στις διαφημιστικές υπηρεσίες, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί και στα τρία στάδια (κατάρτιση προϋπολογισμού, επιλογή μέσου ενημέρωσης, δημιουργία διαφημιστικού μηνύματος) απόκτησης των υπηρεσιών αυτών. Σε μια μεγάλη επιχείρηση, οι δραστηριότητες που συνήθως ιδιοπαράγονται αφορούν την εκτύπωση διαφημιστικού υλικού, την οργάνωση της συμμετοχής σε εκθέσεις και την έκδοση περιοδικών. Αντίθετα, η παραγωγή τηλεοπτικών διαφημιστικών μηνυμάτων ανατίθεται σε εξωτερικές εταιρείες (Pulver, 1978; Lodish, 1983).

Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής και στις υπηρεσίες μηχανογράφησης. Εξετάζεται η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών της επιχείρησης σε σχέση με τη σύναψη σύμβασης με ιδιωτική εταιρεία, η επέκταση του προγραμματιστικού δυναμικού της επιχείρησης σε σχέση με τη χρησιμοποίηση αγοραζόμενου λογισμικού και η παροχή προγραμματιστικής υποστήριξης και υπηρεσιών συντήρησης του εξοπλισμού μηχανογράφησης από εξειδικευμένα άτομα της

επιχείρησης ή από ιδιωτική εταιρεία (Seaman, 1980; Gershkoff, 1990; Turner, 1992).

Στη παρούσα μελέτη, οι μελέτες περιπτώσεων στις δέκα επιχειρήσεις οδήγησαν στο προσδιορισμό των παρακάτω εννέα ειδών στα οποία είχε πρόσφατα ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής :

- α. Υλικά συσκευασίας.
- β. Μέρη τελικού προϊόντος.
- γ. Κεφαλαιουχικός εξοπλισμός.
- δ. Υλικά συντήρησης.
- ε. Εργαλεία.
- στ. Βοηθητικά υλικά.
- ζ. Ανταλλακτικά.
- η. Υπηρεσίες συντήρησης.
- θ. Υπηρεσίες λογισμικού.

Αφού προσδιορίστηκαν τα είδη, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων στις οποίες απεστάλη το ερωτηματολόγιο να επιλέξουν ένα από τα ανωτέρω είδη ή να καθορίσουν κάποιο άλλο για το οποίο είχε πρόσφατα ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Τέλος, θα έπρεπε να προσδιορισθεί εάν το συγκεκριμένο είδος κατασκευαζόταν στην επιχείρηση πριν τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, αγοράζόταν από εξωτερικούς προμηθευτές πριν τη λήψη της απόφασης.

αγοράς ή ιδιοκατασκευής ή χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά μετά τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η επιλογή του είδους έπαιζε καθοριστικό ρόλο για τη συμπλήρωση των ενοτήτων του ερωτηματολογίου οι οποίες αναφέρονταν στη πολυπλοκότητα και την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας καθώς επίσης και στις εξηρημένες μεταβλητές της μελέτης, δηλαδή στο περιεχόμενο και το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Υιοθετώντας τη προσέγγιση άλλων ερευνητών που μελέτησαν την αγοραστική διαδικασία (Pettigrew, 1975; Corey, 1978a; Johnston και Bonoma, 1981b), μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι ο τρόπος επιλογής του είδους δεν ήταν τυχαίος αλλά μή συστηματικός, διότι ζητήθηκε από τα στελέχη να επιλέξουν ένα υλικό/υπηρεσία στο οποίο είχε πρόσφατα αντιμετωπιστεί το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής και στη συνέχεια να παράσχουν όλες τις πληροφορίες που είχαν σχέση με τη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για αυτό.

2. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Η πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας ασκεί σημαντική επίδραση στην αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Έτσι, ο Fisher (1969), στηριζόμενος στις ιδέες του Lawyer (1967) για τη πολυπλοκότητα του προϊόντος, υποστήριξε ότι η εμπλοκή των διαφόρων λειτουργιών στην αγοραστική διαδικασία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη πολυπλοκότητα του αγοραζόμενου προϊόντος. Ο βαθμός της πολυπλοκότητας του προϊόντος μετράει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της τεχνολογίας που είναι ενσωματωμένη στο προϊόν και των τεχνικών γνώσεων που κατέχει ο πελάτης (στην περίπτωσή μας η αγοράστρια επιχείρηση).

Ο Hill (1972, 1973) θεωρεί ότι η πολυπλοκότητα του αγοραζόμενου προϊόντος αποτελεί μια κρίσιμη μεταβλητή η οποία πρέπει πάντοτε να εξετάζεται στις έρευνες που γίνονται σχετικά με την αγοραστική διαδικασία. Για τη μέτρηση της πολυπλοκότητας, ο συγγραφέας χρησιμοποίησε επτά διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές αναφέρονται στη διαφοροποίηση του προϊόντος, στην τεχνική πολυπλοκότητα, στο χρονικό διάστημα ύπαρξης του προϊόντος στην αγορά, στο χρονικό διάστημα που η αγοράστρια επιχειρήση προμηθεύεται το προϊόν, στο χρονικό διάστημα χρησιμοποίησης του προϊόντος στη παραγωγική διαδικασία, στη δυσκολία χρησιμοποίησης του προϊόντος και στην αναγκαιότητα παροχής εκ μέρους του προμηθευτή εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών προς την αγοράστρια επιχειρήση μετά τη πώληση του προϊόντος προς αυτήν.

Ο Campbell (1985) αναλύει ένα μοντέλο το οποίο αναφέρεται στις σχέσεις αγοραστή-πωλητή. Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης καταγράφει τις μεταβλητές που επηρεάζουν αυτές τις σχέσεις και τονίζει ότι μια μεταβλητή με σημαντική επίδραση είναι η πολυπλοκότητα του αγοραζόμενου προϊόντος. Στη συνέχεια, βασιζόμενος στην εργασία του Homse (1981), υποστηρίζει ότι η πολυπλοκότητα του προϊόντος είναι δυνατόν να αναφέρεται στην ενσωμάτωση ενός μεγάλου αριθμού εξαρτημάτων στο προϊόν (λειτουργική πολυπλοκότητα), στην εκτέλεση ενός μεγάλου αριθμού επιμέρους σταδίων για τη παραγωγή του προϊόντος (πολυπλοκότητα βιομηχανοποίησης), στην αναγκαιότητα διενέργειας δοκιμών για μεγάλο χρονικό διάστημα (πολυπλοκότητα προδιαγραφών), στην αναγκαιότητα εντατικής εκπαίδευσης του αγοραστή προκειμένου να χρησιμοποιήσει το προϊόν (πολυπλοκότητα εφαρμογής), στην ύπαρξη διαφόρων εμπορικών όρων (π.χ. πωτικές ρήτρες) στις συναλλαγές μεταξύ αγοραστή και πωλητή (εμπορική πολυπλοκότητα) και στην εμφάνιση διαφόρων ομάδων οι οποίες έχουν συγκρουόμενα συμφέροντα σχετικά με την αγορά του προϊόντος (πολιτική πολυπλοκότητα). Ο συγγραφέας θεωρεί ότι όσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα ενός προϊόντος τόσο εντονότερη γίνεται η αλληλεξάρτηση μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή.

Ο McCabe (1987) βασίστηκε στις εργασίες του Hill (1972, 1973) για να προσδιορίσει τις διαστάσεις της πολυπλοκότητας του προϊόντος. Η πολυπλοκότητα μετρήθηκε βάσει της διαφοροποίησης του προϊόντος, της τεχνικής πολυπλοκότητας, της δυσκολίας χρησιμοποίησης του προϊόντος εκ μέρους της επιχείρησης και της αναγκαιότητας παροχής εκ μέρους του προμηθευτή εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών προς την αγοράστρια επιχείρηση μετά τη πώληση του προϊόντος προς αυτήν. Στη συνέχεια, ο συγγραφέας έκανε παραγοντική ανάλυση στις διαστάσεις της πολυπλοκότητας και το σκόρ του παράγοντα το χρησιμοποίησε για να μελετήσει την επίδραση της πολυπλοκότητας του προϊόντος στην αγοραστική διαδικασία.

Στη παρούσα μελέτη, η πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο η επιχείρηση έχει πρόσφατα λάβει την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής μετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις διαστάσεις του McCabe (1987) :

- α. Διαφοροποίηση του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Τεχνική πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Δυσκολία χρησιμοποίησης, εκ μέρους της επιχείρησης, του υλικού/υπηρεσίας.
- δ. Αναγκαιότητα παροχής προς την επιχείρηση εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών μετά την απόκτηση του υλικού/υπηρεσίας.

Αφού προσδιορίστηκαν οι διαστάσεις της πολυπλοκότητας, τα στελέχη των επιχειρήσεων αξιολόγησαν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρή και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλη), κάθε μία από τις προαναφερθείσες διαστάσεις της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας.

3. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

Η εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας ασκεί σημαντική επίδραση στην αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Έτσι, ο Fisher (1969), στηριζόμενος στις ιδέες του Lawyer (1967) για την εμπορική αβεβαιότητα, υποστήριξε ότι η εμπλοκή των διαφόρων λειτουργιών στην αγοραστική διαδικασία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εμπορική αβεβαιότητα του αγοραζόμενου προϊόντος. Η εμπορική αβεβαιότητα σχετίζεται με το βαθμό του επιχειρηματικού κινδύνου και την επίδραση του αγοραζόμενου προϊόντος στα μελλοντικά κέρδη της επιχείρησης.

Ο Hill (1972, 1973) θεωρεί ότι η εμπορική αβεβαιότητα αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή του αγοραζόμενου προϊόντος και θα πρέπει να εξετάζεται σε όλες τις έρευνες που ασχολούνται με την αγοραστική διαδικασία. Για τη μέτρηση της εμπορικής αβεβαιότητας χρησιμοποιήθηκαν έξι διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές αναφέρονται στο επίπεδο των επενδύσεων που απαιτούνται για την απόκτηση του προϊόντος, στο μέγεθος της παραγγελίας, στη χρονική διάρκεια δέσμευσης της επιχείρησης εξαιτίας της απόκτησης του προϊόντος, στην αναγκαιότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται εξαιτίας της απόκτησης του προϊόντος, στην επίδραση της απόκτησης του προϊόντος στην αποδοτικότητα της επιχείρησης και στη δυσκολία πρόβλεψης αυτής της επίδρασης.

Οι Reve και Johansen (1982) υποστηρίζουν ότι μια μεταβλητή που επηρεάζει σημαντικά το βαθμό συμμετοχής των διαφόρων φορέων στην αγοραστική διαδικασία είναι η πολυπλοκότητα της διαδικασίας αυτής. Οι κυριώτερες διαστάσεις της πολυπλοκότητας της αγοραστικής διαδικασίας είναι το μέγεθος, η σπουδαιότητα, η τεχνολογική πολυπλοκότητα και η συχνότητα της συναλλαγής. Μια συναλλαγή θεωρείται πολύπλοκη όταν είναι σχετικά μεγάλη και σημαντική για την επιχείρηση, η τεχνολογική πολυπλοκότητα είναι υψηλή και η συχνότητα διενέργειάς της είναι χαμηλή.

Ο McCabe (1987) χρησιμοποίησε τις έξι διαστάσεις του Hill (1972, 1973) για τη μέτρηση της εμπορικής αβεβαιότητας. Έγινε παραγοντική ανάλυση, η οποία οδήγησε στη διαγραφή της διάστασης που αναφέρεται στη δυσκολία πρόβλεψης της επίδρασης της απόκτησης του προϊόντος πάνω στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Ο παράγοντας που προέκυψε περιελάμβανε πέντε διαστάσεις (επίπεδο απαιτούμενων επενδύσεων, μέγεθος παραγγελίας, χρονική διάρκεια δέσμευσης της επιχείρησης, αναγκαιότητα προσαρμογής της επιχείρησης και επίδραση της απόκτησης του προϊόντος στην αποδοτικότητα της επιχείρησης). Το σκόρ του παράγοντα χρησιμοποιήθηκε για να μελετηθεί η επίδραση της εμπορικής αβεβαιότητας στην αγοραστική διαδικασία.

Στη μελέτη μας, η εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο η επιχείρηση έχει πρόσφατα λάβει την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής μετρήθηκε με τις παρακάτω πέντε διαστάσεις του Hill (1972, 1973) :

- α. Επίπεδο επενδύσεων που απαιτούνται για την απόκτηση, εκ μέρους της επιχείρησης, του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Χρονική διάρκεια δέσμευσης της επιχείρησης εξαιτίας της απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Αναγκαιότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται εξαιτίας της απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας.
- δ. Επίδραση της απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- ε. Δυσκολία πρόβλεψης αυτής της επίδρασης.

Αφού προσδιορίστηκαν οι διαστάσεις της εμπορικής αβεβαιότητας, τα στελέχη των επιχειρήσεων αξιολόγησαν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1-5 (όπου η βαθμολογία 1 έδειχνε πολύ μικρό/μικρή και η βαθμολογία 5 έδειχνε πολύ μεγάλο/μεγάλη), κάθε μία από τις προαναφερθείσες πέντε διαστάσεις της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Τα ευρήματα που προέκυψαν από τη διενέργεια των μελετών περιπτώσεων στις δέκα επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τη σχετική βιβλιογραφία αποτέλεσαν τη βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε η δομή του ερωτηματολογίου. Βασικός στόχος ήταν να σχεδιασθεί ένα ερωτηματολόγιο, η συμπλήρωση του οποίου θα έδινε τη δυνατότητα ενδελεχούς μελέτης της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις ελληνικές επιχειρήσεις καθώς και ανάλυσης των επιδράσεων διαφόρων παραγόντων του ενδοεπιχειρησιακού και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε το βασικό εργαλείο για τη διερεύνηση της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις ελληνικές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, θα έπρεπε να περιλαμβάνει ερωτήσεις που να είναι αφενός κατανοητές από τα στελέχη των επιχειρήσεων στα οποία θα αποστειλλόταν ταχυδρομικά και αφετέρου να είναι αρκετά περιεκτικές ώστε μέσα από τις απαντήσεις να παρέχεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις προς εξέταση μεταβλητές.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι, διεξήχθη ένας λεπτομερής και εξαντλητικός προέλεγχος του ερωτηματολογίου. Κατ' αρχήν, ζητήθηκε από μερικούς ακαδημαϊκούς δασκάλους να σχολιάσουν τον τρόπο μέτρησης των διαφόρων μεταβλητών. Με βάση τα σχόλια αυτά, έγιναν διορθωτικές παρεμβάσεις. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη των επιχειρήσεων στις οποίες είχαν διενεργηθεί νωρίτερα οι δέκα μελέτες περιπτώσεων. Τα στελέχη αυτά συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και έκαναν προτάσεις οι οποίες θα βελτιώναν τον βαθμό κατανόησης των ερωτήσεων και τη γενικότερη δομή του ερωτηματολογίου. Βάσει αυτών των προτάσεων έγινε τροποποίηση των ερωτήσεων και στη συνέχεια νέος έλεγχος μέσω

προσωπικών συνεντεύξεων με τα ανωτέρω στελέχη. Κατόπιν, προχωρήσαμε σε τροποποίηση του ερωτηματολογίου και στον τελικό έλεγχο με στόχο να εξασφαλιστεί υψηλός βαθμός σαφήνειας των ερωτήσεων.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο προέκυψε μετά από διαδοχικούς ελέγχους και βελτιώσεις, αποτελείται από τέσσερεις κύριες ενότητες (Παράρτημα 3). Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, προσδιορίζεται η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δρα και αναπτύσσεται η επιχείρηση, η υιοθετούμενη τεχνολογία παραγωγής και το μέγεθος της επιχείρησης.

Στη δεύτερη ενότητα καταγράφονται τα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο η κάθε μία επιχείρηση έχει πρόσφατα αντιμετωπίσει το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Ειδικότερα, τα στελέχη επιλέγουν ένα υλικό/υπηρεσία στο οποίο έχει ληφθεί η ανωτέρω απόφαση και προσδιορίζουν εάν ιδιοκατασκευαζόταν, αγοραζόταν ή χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά μετά τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στη συνέχεια, προχωρούν σε αξιολόγηση της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας του συγκεκριμένου υλικού/υπηρεσίας.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Συγκεκριμένα, τα στελέχη των επιχειρήσεων αξιολογούν αφενός τη συνεισφορά καθεμιάς από τις επτά αιτίες στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής και αφετέρου την επίδραση καθενός από τα δέκα κριτήρια αξιολόγησης στην τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία.

Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζεται το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Ειδικότερα, τα στελέχη των επιχειρήσεων προσδιορίζουν τη σύνθεση (εμπλοκή τμημάτων), τη συγκέντρωση (εμπλοκή επιπέδων ιεραρχίας) και την τυποποίηση (εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ύπαρξη γραπτών διαδικασιών) σε κάθε στάδιο (δημιουργία της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων/τελική επιλογή) της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία.

6.2. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Η διαδικασία προσδιορισμού του δείγματος των επιχειρήσεων στις οποίες στάλθηκε ταχυδρομικά το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από τα εξής στάδια:

6.2.1. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας προσδιορισμού του δείγματος ήταν η καταγραφή του πληθυσμού από τον οποίο επρόκειτο να αντληθεί το δείγμα. Στη συγκεκριμένη μελέτη, ο πληθυσμός αποτελείτο από όλες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούσαν περισσότερους από 100 εργαζόμενους στο τέλος του 1988. Δεν συμπεριελήφθησαν στο πληθυσμό επιχειρήσεις με μικρότερο αριθμό εργαζομένων, διότι, βάσει της βιβλιογραφίας αλλά και της εμπειρίας μας από έρευνες σχετικά με την αγοραστική διαδικασία, έχουμε διαπιστώσει ότι οι πολύ μικρού μεγέθους επιχειρήσεις συνήθως δεν υιοθετούν λεπτομερείς και συστηματικές μεθόδους για τη λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας όπως είναι συχνά οι αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

6.2.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΝΤΛΕΙΤΑΙ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Το έντυπο άντλησης του δείγματος αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο εμφανίζονται τα επιμέρους στοιχεία ενός πληθυσμού. Το έντυπο αυτό μπορεί να είναι ένας τηλεφωνικός κατάλογος, μια εφημερίδα ή ένας οικονομικός οδηγός. Το κύριο χαρακτηριστικό ενός αξιόπιστου εντύπου άντλησης του δείγματος είναι ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του πληθυσμού εμφανίζεται μία και μόνο μία φορά. Στην Ελλάδα, ένα έντυπο που παρέχει το ανωτέρω στοιχείο αξιοπιστίας στο χώρο των επιχειρήσεων είναι ο οικονομικός οδηγός ICAP, ο οποίος εκδίδεται κάθε χρόνο και περιλαμβάνει αναλυτικά στοιχεία των ελληνικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, για τη παρούσα μελέτη το δείγμα προήλθε από ένα πληθυσμό 580 επιχειρήσεων οι οποίες ήταν καταχωρημένες στον οικονομικό οδηγό ICAP του έτους 1989.

6.2.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Η μονάδα δειγματοληψίας είναι η βασική μονάδα που περιέχει τα στοιχεία του πληθυσμού από τον οποίο θα προέλθει το δείγμα. Η μονάδα δειγματοληψίας που θα επιλεγεί εξαρτάται συχνά από το έντυπο άντλησης του δείγματος και από το γενικότερο σχεδιασμό της μελέτης. Ετσι, εάν πρόκειται να διενεργηθεί μια τηλεφωνική έρευνα, η μονάδα δειγματοληψίας αναγκαστικά θα είναι οι αριθμοί τηλεφωνικής κλήσεως. Εάν πρόκειται να αποσταλούν τα ερωτηματολόγια στις επιχειρήσεις μέσω ταχυδρομείου (όπως έγινε στη παρούσα μελέτη), είναι απαραίτητη η συγκέντρωση των ταχυδρομικών διευθύνσεων και των ονομάτων των επιχειρήσεων. Αντίθετα, σε συλλογή στοιχείων μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά τον καθορισμό της μονάδας δειγματοληψίας.

6.2.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Η μέθοδος δειγματοληψίας αναφέρεται στον τρόπο επιλογής των μονάδων δειγματοληψίας. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι επιλογής των μονάδων δειγματοληψίας όπως η δειγματοληψία βάσει πιθανοτήτων, η δειγματοληψία που δεν βασίζεται σε πιθανότητες, η δειγματοληψία όπου κάθε μονάδα επιλέγεται χωριστά, η δειγματοληψία όπου οι μονάδες επιλέγονται κατά ομάδες, η διαστρωματωμένη δειγματοληψία, η μή διαστρωματωμένη δειγματοληψία, η δειγματοληψία στην οποία κάθε μονάδα έχει ίδια πιθανότητα επιλογής, η δειγματοληψία στην οποία υπάρχει διαφορετική πιθανότητα επιλογής κάθε μονάδας, η δειγματοληψία που περιλαμβάνει ένα στάδιο και η δειγματοληψία που περιλαμβάνει περισσότερα από ένα στάδια.

Στην συγκεκριμένη μελέτη, επιλέχθηκε η διαστρωματωμένη δειγματοληψία με στόχο την δημιουργία ενός όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερου δείγματος, γεγονός που θα οδηγούσε σε μείωση του σφάλματος δειγματοληψίας. Η μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε για τη διαστρωματωμένη δειγματοληψία ήταν το μέγεθος της επιχείρησης και συγκεκριμένα ο αριθμός εργαζομένων. Έτσι, δημιουργήθηκαν τέσσερα στρώματα μεγέθους, οι μικρές επιχειρήσεις (100-299 εργαζόμενοι), οι μεσαίες επιχειρήσεις (300-499 εργαζόμενοι), οι μεγάλες επιχειρήσεις (500-999 εργαζόμενοι) και οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (πάνω από 1000 εργαζόμενοι).

6.2.5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Όπως προαναφέρθηκε, ο πληθυσμός από τον οποίο προήλθε το δείγμα των επιχειρήσεων για τη μελέτη μας αποτελείτο από όλες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις που απασχολούσαν πάνω από 100 εργαζόμενους στο τέλος του 1988. Οι επιχειρήσεις αυτές ανήκουν στους κλάδους ειδών διατροφής, ποτών, τσιγάρων, κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, ενδυμάτων - υποδημάτων, επίπλων, επεξεργασίας χαρτιού, πλαστικού - ελαστικού, χημικών προϊόντων, επεξεργασίας πετρελαίου, μη μεταλλικών προϊόντων, μεταλλουργικών βιομηχανιών, αντικειμένων από μέταλλο, μηχανών - συσκευών, ηλεκτρικών συσκευών, μεταφορικών μέσων - ναυπηγείων και μεταλλευτικών επιχειρήσεων. Ο πληθυσμός (580 επιχειρήσεις) περιελάμβανε έναν μεγάλο αριθμό κλάδων, διότι θεωρήσαμε ότι έτσι θα διευρυνόταν το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνάς μας.

Για τον προσδιορισμό του δείγματος, προχωρήσαμε σε διαστρωματωμένη δειγματοληψία βάσει του μεγέθους των επιχειρήσεων. Πιό συγκεκριμένα, κατατάξαμε τις επιχειρήσεις στις τέσσερις προαναφερθείσες κατηγορίες μεγέθους βάσει του αριθμού των εργαζομένων. Επειδή η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (περίπου 68%) στο πληθυσμό ήταν επιχειρήσεις μικρού μεγέθους (100-299 εργαζόμενοι), ο προσδιορισμός του δείγματος από κάθε κατηγορία μεγέθους επιχειρήσεων έγινε βάσει διαφορετικών συντελεστών, με στόχο να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στις μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούσαν και την μειοψηφία στο συνολικό πληθυσμό. Έτσι, το δείγμα περιελάμβανε όλες τις επιχειρήσεις μεγάλου και πολύ μεγάλου μεγέθους. Αντίθετα, μόνο το 40% των μικρών και το 60% των μεσαίων επιχειρήσεων επιλέγη με τυχαία δειγματοληψία (Πίνακας 4).

Το τελικό δείγμα που προήλθε αποτελείτο από 308 επιχειρήσεις. Η υιοθέτηση μη αναλογικής (διαφορετικοί συντελεστές) διαστρωματωμένης δειγματοληψίας έγινε για τους εξής λόγους :

- α. Υπήρχε η αίσθηση ότι οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις θα παρουσίαζαν λιγότερες διαφοροποιήσεις ως προς τη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε σχέση με τις μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις.
- β. Ο αριθμός των μεγάλων και των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων στον πληθυσμό ήταν πολύ μικρότερος σε σχέση με τον αριθμό των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων. Συνεπώς, η εφαρμογή αναλογικής (ίδιοι συντελεστές) διαστρωματωμένης δειγματοληψίας θα οδηγούσε σε ένα δείγμα το οποίο θα περιείχε λίγες μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό θα δημιουργούσε προβλήματα στην ανάλυση των στοιχείων και στην εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων για αυτές τις κατηγορίες επιχειρήσεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΔΙΑΣΤΡΩΜΑΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΛΑΔΟΙ	ΜΕΓΕΘΟΣ (ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ)				
	ΜΙΚΡΟ (100-299)	ΜΕΣΑΙΟ (300-499)	ΜΕΓΑΛΟ (500-999)	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ (>1000)	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ	$p=78^a$ $n=4^c$ $m=31^b$ $r=0.13^d$	$p=9$ $n=3$ $m=5$ $r=0.60$	$p=8$ $n=3$ $m=8$ $r=0.38$	$p=5$ $n=0$ $m=5$ $r=0.00$	$p''=100$ $n''=10$ $m''=49$ $r''=0.20$
ΠΟΤΑ	$p=14$ $n=3$ $m=6$ $r=0.50$	$p=3$ $n=3$ $m=2$ $r=1.00$	$p=1$ $n=0$ $m=1$ $r=0.00$	$p=2$ $n=1$ $m=2$ $r=0.50$	$p''=20$ $n''=6$ $m''=11$ $r''=0.55$
ΤΣΙΓΑΡΑ	$p=1$ $n=1$ $m=1$ $r=1.00$	$p=1$ $n=1$ $m=1$ $r=1.00$	$p=1$ $n=1$ $m=1$ $r=1.00$	$p=2$ $n=0$ $m=2$ $r=0.00$	$p''=5$ $n''=3$ $m''=5$ $r''=0.60$
ΚΛΩΣΤ/ΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	$p=65$ $n=2$ $m=26$ $r=0.08$	$p=24$ $n=2$ $m=14$ $r=0.14$	$p=17$ $n=0$ $m=17$ $r=0.00$	$p=4$ $n=0$ $m=4$ $r=0.00$	$p''=110$ $n''=4$ $m''=61$ $r''=0.07$
ΕΝΔΥΜΑΤΑ/ ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ	$p=57$ $n=1$ $m=23$ $r=0.04$	$p=11$ $n=2$ $m=7$ $r=0.29$	$p=1$ $n=0$ $m=1$ $r=0.00$	$p=1$ $n=0$ $m=1$ $r=0.00$	$p''=70$ $n''=3$ $m''=32$ $r''=0.09$
ΕΠΙΠΛΑ	$p=9$ $n=1$ $m=4$ $r=0.25$	$p=1$ $n=0$ $m=1$ $r=0.00$	$p=0$ $n=0$ $m=0$ $r=0.00$	$p=0$ $n=0$ $m=0$ $r=0.00$	$p''=10$ $n''=1$ $m''=5$ $r''=0.20$
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΧΑΡΤΙΟΥ	$p=12$ $n=0$ $m=5$ $r=0.00$	$p=7$ $n=1$ $m=4$ $r=0.25$	$p=0$ $n=0$ $m=0$ $r=0.00$	$p=1$ $n=1$ $m=1$ $r=1.00$	$p''=20$ $n''=2$ $m''=10$ $r''=0.20$
ΠΛΑΣΤΙΚΟ / ΕΛΑΣΤΙΚΟ	$p=24$ $n=1$ $m=10$ $r=0.10$	$p=1$ $n=1$ $m=1$ $r=1.00$	$p=3$ $n=2$ $m=3$ $r=0.67$	$p=0$ $n=0$ $m=0$ $r=0.00$	$p''=28$ $n''=4$ $m''=14$ $r''=0.29$
ΧΗΜΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	$p=48$ $n=10$ $m=19$ $r=0.53$	$p=13$ $n=4$ $m=8$ $r=0.50$	$p=3$ $n=3$ $m=3$ $r=1.00$	$p=2$ $n=1$ $m=2$ $r=0.50$	$p''=66$ $n''=18$ $m''=32$ $r''=0.56$
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ	$p=1$ $n=1$ $m=1$ $r=1.00$	$p=1$ $n=1$ $m=1$ $r=1.00$	$p=1$ $n=0$ $m=1$ $r=0.00$	$p=2$ $n=2$ $m=2$ $r=1.00$	$p''=5$ $n''=4$ $m''=5$ $r''=0.80$
ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	$p=26$ $n=3$ $m=10$ $r=0.30$	$p=7$ $n=2$ $m=4$ $r=0.50$	$p=2$ $n=1$ $m=2$ $r=0.50$	$p=3$ $n=1$ $m=3$ $r=0.33$	$p''=38$ $n''=7$ $m''=19$ $r''=0.37$
ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	$p=4$ $n=1$ $m=2$ $r=0.50$	$p=5$ $n=0$ $m=3$ $r=0.00$	$p=0$ $n=0$ $m=0$ $r=0.00$	$p=4$ $n=3$ $m=4$ $r=0.75$	$p''=13$ $n''=4$ $m''=9$ $r''=0.44$
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΑΠΟ ΜΕΤΑΛΛΟ	$p=20$ $n=3$ $m=8$ $r=0.38$	$p=5$ $n=1$ $m=3$ $r=0.33$	$p=6$ $n=1$ $m=6$ $r=0.16$	$p=2$ $n=1$ $m=2$ $r=0.50$	$p''=33$ $n''=6$ $m''=19$ $r''=0.32$
ΜΗΧΑΝΕΣ/ ΣΥΣΚΕΥΕΣ	$p=3$ $n=1$ $m=1$ $r=1.00$	$p=2$ $n=0$ $m=1$ $r=0.00$	$p=0$ $n=0$ $m=0$ $r=0.00$	$p=0$ $n=0$ $m=0$ $r=0.00$	$p''=5$ $n''=1$ $m''=2$ $r''=0.50$
ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ	$p=22$ $n=3$ $m=9$ $r=0.33$	$p=4$ $n=1$ $m=2$ $r=0.50$	$p=5$ $n=1$ $m=5$ $r=0.20$	$p=0$ $n=0$ $m=0$ $r=0.00$	$p''=31$ $n''=5$ $m''=16$ $r''=0.31$
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ/ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ	$p=4$ $n=0$ $m=2$ $r=0.00$	$p=2$ $n=0$ $m=1$ $r=0.00$	$p=3$ $n=1$ $m=3$ $r=0.33$	$p=4$ $n=3$ $m=4$ $r=0.75$	$p''=13$ $n''=4$ $m''=10$ $r''=0.40$
ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	$p=4$ $n=2$ $m=2$ $r=1.00$	$p=6$ $n=0$ $m=4$ $r=0.00$	$p=2$ $n=1$ $m=2$ $r=0.50$	$p=1$ $n=0$ $m=1$ $r=0.00$	$p''=13$ $n''=3$ $m''=9$ $r''=0.33$
ΣΥΝΟΛΟ	$p'=392$ $n'=37$ $m'=160$ $r'=0.20$	$p'=102$ $n'=21$ $m'=62$ $r'=0.30$	$p'=53$ $n'=14$ $m'=53$ $r'=0.30$	$p'=33$ $n'=13$ $m'=33$ $r'=0.40$	$P=580$ $N=85$ $M=308$ $r''=0.28$

- a_p : Μέγεθος πληθυσμού ανά κατηγορία μεγέθους και κλάδο
- b_{pi} : Απαιτούμενο δείγμα ανά κατηγορία μεγέθους και κλάδο
- c_{pi} : Αριθμός επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν ανά κατηγορία μεγέθους και κλάδο
- d_r : Ποσοστό ανταπόκρισης ανά κατηγορία μεγέθους και κλάδο
- p' : Μέγεθος πληθυσμού ανά κατηγορία μεγέθους
- m' : Απαιτούμενο δείγμα ανά κατηγορία μεγέθους
- n' : Αριθμός επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν ανά κατηγορία μεγέθους
- r' : Ποσοστό ανταπόκρισης ανά κατηγορία μεγέθους
- p'' : Μέγεθος πληθυσμού ανά κλάδο
- m'' : Απαιτούμενο δείγμα ανά κλάδο
- n'' : Αριθμός επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν ανά κλάδο
- r'' : Ποσοστό ανταπόκρισης ανά κλάδο
- P : Συνολικός πληθυσμός
- M : Συνολικό απαιτούμενο δείγμα
- N : Συνολικός αριθμός επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν
- r''' : Ποσοστό ανταπόκρισης επί του συνολικού απαιτούμενου δείγματος

6.3. ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Αφού σχεδιάσαμε το ερωτηματολόγιο και προσδιορίσαμε το μέγεθος του δείγματος (308 επιχειρήσεις), το επόμενο βήμα ήταν η ταχυδρομική αποστολή του ερωτηματολογίου (μαζί με μία συνοδευτική επιστολή) στις επιχειρήσεις του δείγματος με στόχο να το συμπληρώσουν και να το επιστρέψουν. Συγκεκριμένα, η επιστολή απευθυνόταν στο πρόεδρο της επιχείρησης με τη παράκληση να συμπληρώσει ο ίδιος το ερωτηματολόγιο ή να το προωθήσει στα στελέχη που κατά τη γνώμη του είχαν αρκετή γνώση και εμπειρία πάνω στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Κάθε επιχείρηση είχε χρονική προθεσμία δύο μηνών από την ημερομηνία παραλαβής του ερωτηματολογίου για να το συμπληρώσει και να το επιστρέψει.

Η ταχυδρομική αποστολή των ερωτηματολογίων στις 308 επιχειρήσεις του δείγματος είχε σαν τελική κατάληξη την επιστροφή 85 συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 28%. Τα ερωματολόγια συμπληρώθηκαν από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων όπως ο οικονομικός διευθυντής, ο διευθυντής παραγωγής και ο διευθυντής προμηθειών. Οι επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο κατανέμονται σε όλους τους βιομηχανικούς κλάδους (Πίνακας 5), ο αριθμός εργαζομένων κυμαίνεται από 100 έως 3.800 άτομα και ο ετήσιος κύκλος εργασιών κυμαίνεται από 500 εκατομμύρια έως 140 δισεκατομμύρια δραχμές.

Προκειμένου να εξετασθεί η επίδραση των δημογραφικών παραμέτρων (π.χ. αριθμός εργαζομένων) των επιχειρήσεων πάνω στην εγκυρότητα των απαντήσεων, υπολογίσαμε τον στατιστικό όρο χ^2 για τις τέσσερις κατηγορίες μεγέθους των επιχειρήσεων. Αυτός ο όρος έδειξε ότι δεν υπάρχει γενική προκατάληψη στις απαντήσεις εξαιτίας του μεγέθους των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, εφαρμόσαμε την ανάλυση t-test για να εξετάσουμε εάν υπάρχουν διαφορές στις παραμέτρους της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής μεταξύ επιχειρήσεων που συμπλήρωσαν σε σύντομο χρονικό διάστημα το ερωτηματολόγιο και επιχειρήσεων που καθυστέρησαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΛΑΒΑΝ
ΜΕΡΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΛΑΔΟΙ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΤΗΣΙΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΔΙΣ ΔΡΧ)
ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ	10	362	5.00
ΠΟΤΑ	6	489	10.50
ΤΣΙΓΑΡΑ	3	390	5.40
ΚΛΩΣΤ/ΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	4	275	1.50
ΕΝΔΥΜΑΤΑ/ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ	3	320	2.50
ΕΠΙΠΛΑ	1	110	0.70
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΧΑΡΤΙΟΥ	2	1625	17.00
ΠΛΑΣΤΙΚΟ/ΕΛΑΣΤΙΚΟ	4	470	5.80
ΧΗΜΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	18	500	90.00
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ	4	744	45.00
ΜΗ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	7	527	6.50
ΜΕΤΑΛ/ΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	4	1440	36.80
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΑΠΟ ΜΕΤΑΛΛΟ	6	785	5.20
ΜΗΧΑΝΕΣ/ ΣΥΣΚΕΥΕΣ	1	150	0.60
ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ	5	280	3.80
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ/ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ	4	2565	11.00
ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	3	435	4.00
ΣΥΝΟΛΟ	85.00	640.00	10.00

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

A. ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

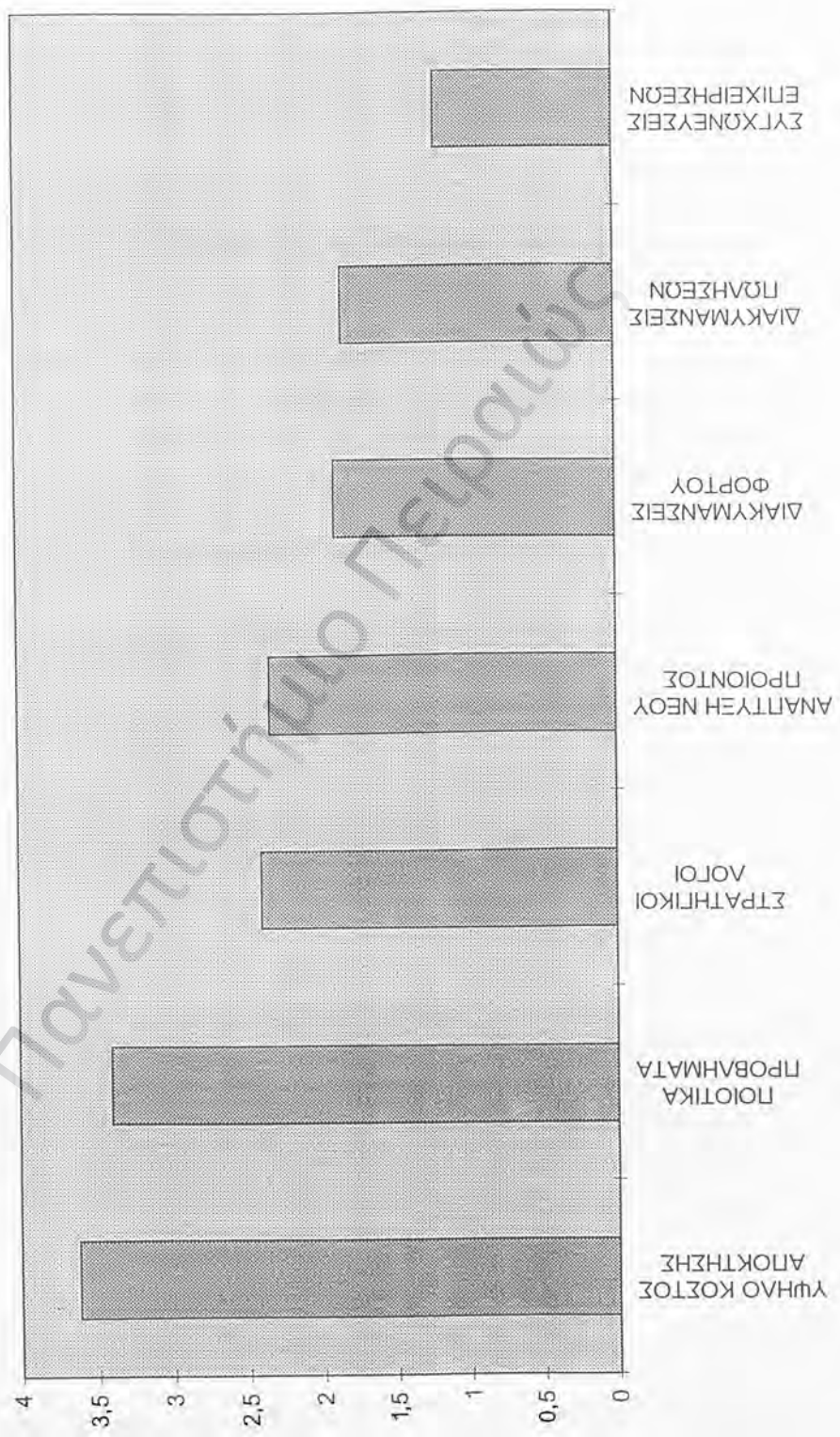
1. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ

Η διενέργεια μελετών περιπτώσεων σε δέκα επιχειρήσεις μας οδήγησε στον εντοπισμό των παρακάτω επτά αιτίων δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής :

- α. Υψηλό κόστος απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Ποιοτικά προβλήματα του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Ανάπτυξη νέου προϊόντος.
- δ. Διακυμάνσεις πωλήσεων.
- ε. Διακυμάνσεις φόρτου εργασίας.
- στ. Συγχωνεύσεις επιχειρήσεων.
- ζ. Στρατηγικοί λόγοι (εφαρμογή πολιτικής κάθετης ολοκλήρωσης ή πολιτικής ανάπτυξης προμηθευτών).

Το σχήμα 2 δείχνει τους μέσους όρους, ενώ ο πίνακας 6 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις πρότυπες αποκλίσεις των αιτίων δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

ΣΧΗΜΑ 2. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ



**ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η
ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ**

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ
ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	3.62	1.54
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	3.40	1.63
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ	2.40	1.40
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	2.34	1.61
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1.90	0.92
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.84	1.13
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	1.20	0.70

Όπως παρατηρούμε, καμία από τις αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής δεν έχει μέσο όρο μεγαλύτερο από 3.62, πιθανόν διότι η βαθμολογία που δίνεται σε κάθε αιτία εξαρτάται από το είδος για το οποίο εξετάζεται αυτή η απόφαση. Παρόλα αυτά, διαπιστώνουμε ότι τα προβλήματα που σχετίζονται με το κόστος απόκτησης και την κάλυψη των ποιοτικών απαιτήσεων της επιχείρησης αποτελούν τους σημαντικότερους λόγους οι οποίοι ωθούν κάποια χρονική στιγμή μια επιχείρηση στη μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Το γεγονός αυτό δείχνει τη συνεχή προσπάθεια που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις για την απόκτηση εισροών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος με ταυτόχρονη κάλυψη των ποιοτικών τους απαιτήσεων.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν μερικές αιτίες οι οποίες δεν διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Οι αιτίες αυτές αναφέρονται στις διακυμάνσεις φόρτου εργασίας και πωλήσεων καθώς επίσης και στις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων. Μια εξήγηση της χαμηλής σπουδαιότητας αυτών των αιτιών είναι ότι η έμφαση που δίνεται σε αυτές τείνει να διαφοροποιείται ανάλογα με το υλικό/υπηρεσία για το οποίο εξετάζεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Ετσι, εάν το υλικό δεν ενσωματώνεται στο τελικό προϊόν της επιχείρησης και επομένως η αναγκαιότητα απόκτησής του δεν

επηρεάζεται από τις πωλήσεις του τελικού προϊόντος, δεν αναμένεται σημαντική επίδραση του φόρτου εργασίας και των πωλήσεων στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διενέργεια μελετών περιπτώσεων σε δέκα επιχειρήσεις οδήγησε στον εντοπισμό των παρακάτω δέκα κριτηρίων αξιολόγησης των δύο εναλλακτικών λύσεων (δηλαδή της αγοράς και της ιδιοκατασκευής) :

- α. Κόστος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Ποιότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Χρόνος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας.
- δ. Φόρτος εργασίας της επιχείρησης και των προμηθευτών.
- ε. Εμπειρία της επιχείρησης και των προμηθευτών στην παραγωγή του υλικού/υπηρεσίας.
- στ. Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης και των προμηθευτών.
- ζ. Επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στη διαδικασία παραγωγής των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία.
- η. Επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στη διαδικασία διάθεσης των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία.

- θ. Άσκηση, εκ μέρους της επιχείρησης, πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος.
- ι. Υπάρχουσα νομοθεσία.

Το σχήμα 3 δείχνει τους μέσους όρους, ενώ ο πίνακας 7 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις πρότυπες αποκλίσεις των κριτηρίων αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΧΗΜΑ 3. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ



ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ, ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΑ ΒΑΡΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ	ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ
ΚΟΣΤΟΣ	4.51	0.51					0.90
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	4.07	1.22	0.62				
ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ	3.70	1.20			0.72		
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	3.21	1.60	0.77				
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	2.30	1.45	0.66				
ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2.21	1.45			0.84		
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1.60	1.00				0.80	
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	1.60	1.06		0.76			
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	1.45	0.98		0.76			
ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	1.40	0.90				0.71	

Όπως διαπιστώνουμε, το κόστος και η ποιότητα αποτελούν τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων. Το γεγονός αυτό δείχνει τη συνεχή προσπάθεια που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις για την απόκτηση εισροών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος με ταυτόχρονη κάλυψη των ποιοτικών τους απαιτήσεων.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν κριτήρια τα οποία δεν διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στην επιθυμία της επιχείρησης να ελέγξει τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία, στην άσκηση, εκ μέρους της επιχείρησης, πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος και στην υπάρχουσα νομοθεσία. Μια εξήγηση της χαμηλής σπουδαιότητας αυτών των κριτηρίων είναι ότι η έμφαση που δίνεται σε αυτά τείνει να διαφοροποιείται ανάλογα με το υλικό/υπηρεσία για το οποίο εξετάζεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Έτσι, εάν το υλικό δεν ενσωματώνεται στο τελικό προϊόν της επιχείρησης και επομένως η απόκτησή του δεν επηρεάζει άμεσα τη δυνατότητα παραγωγής και πωλήσεων του τελικού προϊόντος, δεν

αναμένεται σημαντική επιδραση των ανωτέρω κριτηρίων στην τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής.

Όπως προαναφέρθηκε, τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αξιολόγησαν την σπουδαιότητα κάθε κριτηρίου χρησιμοποιώντας την κλίμακα 1-5. Παρόλα αυτά, θεωρείται απίθανο κάθε επιχείρηση να λαμβάνει υπόψιν της όλα τα κριτήρια για την τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής (Lilien και Kotler, 1983). Επιπλέον, ακόμα και στη περίπτωση που όλα τα κριτήρια είναι σημαντικά, είναι παρακινδυνευμένο να υποστηρίξουμε ότι είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους (Green και Tull, 1978). Πιο συγκεκριμένα, είναι λογικό να υποτεθεί ότι όλες οι επιχειρήσεις λαμβάνουν την τελική απόφαση βάσει μιας ομάδας κριτηρίων, αλλά κάθε επιχείρηση τα αξιολογεί διαφορετικά. Το γεγονός αυτό μας οδήγησε στην εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης (Jackson, 1983) με στόχο την ομαδοποίηση των κριτηρίων σε κατηγορίες με κοινά χαρακτηριστικά.

Αφού προσδιορίσαμε τους μέσους όρους και τις πρότυπες αποκλίσεις των κριτηρίων, προχωρήσαμε στην παραγοντική ανάλυσή τους. Ο πίνακας 7 δείχνει τα παραγοντικά βάρη των κριτηρίων. Παρατηρούμε ότι προκύπτουν πέντε παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας, ποιοτικές μεταβλητές, ο οποίος έχει συντελεστή αξιοπιστίας ίσο με 0.53, περιλαμβάνει τα κριτήρια που αναφέρονται στην ποιότητα του υλικού/υπηρεσίας, στην εμπειρία της επιχείρησης και των προμηθευτών στην παραγωγή του υλικού/υπηρεσίας και στη χρηματοοικονομική τους κατάσταση. Ο δεύτερος παράγοντας, μεταβλητές περιβάλλοντος, έχει συντελεστή αξιοπιστίας 0.55 και περιλαμβάνει δύο κριτήρια, την άσκηση, εκ μέρους της επιχείρησης, πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος και την υπάρχουσα νομοθεσία.

Ο τρίτος παράγοντας, μεταβλητές παραγωγικής δυναμικότητας, με συντελεστή αξιοπιστίας 0.48, περιλαμβάνει το χρόνο αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας και το φόρτο εργασίας της επιχείρησης και των προμηθευτών. Ο τέταρτος παράγοντας, στρατηγικές μεταβλητές, έχει συντελεστή αξιοπιστίας 0.43 και περιλαμβάνει την επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία. Τέλος, ο πέμπτος παράγοντας, οικονομικές μεταβλητές, περιλαμβάνει το κόστος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας.

Παρατηρούμε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας για τους τέσσερις παράγοντες κυμαίνεται από 0.43 έως 0.55, γεγονός που δείχνει μέτριο βαθμό αξιοπιστίας, ο οποίος όμως θεωρείται επαρκής (Nunnally, 1967). Το σκόρ που προέκυψε για κάθε έναν παράγοντα χρησιμοποιήθηκε σε μεταγενέστερες αναλύσεις, με στόχο τη μελέτη των επιδράσεων των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων.

II. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

1. ΣΥΝΘΕΣΗ

Η διενέργεια μελετών περιπτώσεων σε δέκα επιχειρήσεις οδήγησε στον εντοπισμό των παρακάτω έξι τμημάτων τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία :

- α. Παραγωγή.
- β. Αγορές.
- γ. Μελέτες.
- δ. Χρηματοοικονομικό.
- ε. Τεχνικό.
- στ. Μηχανογράφηση.

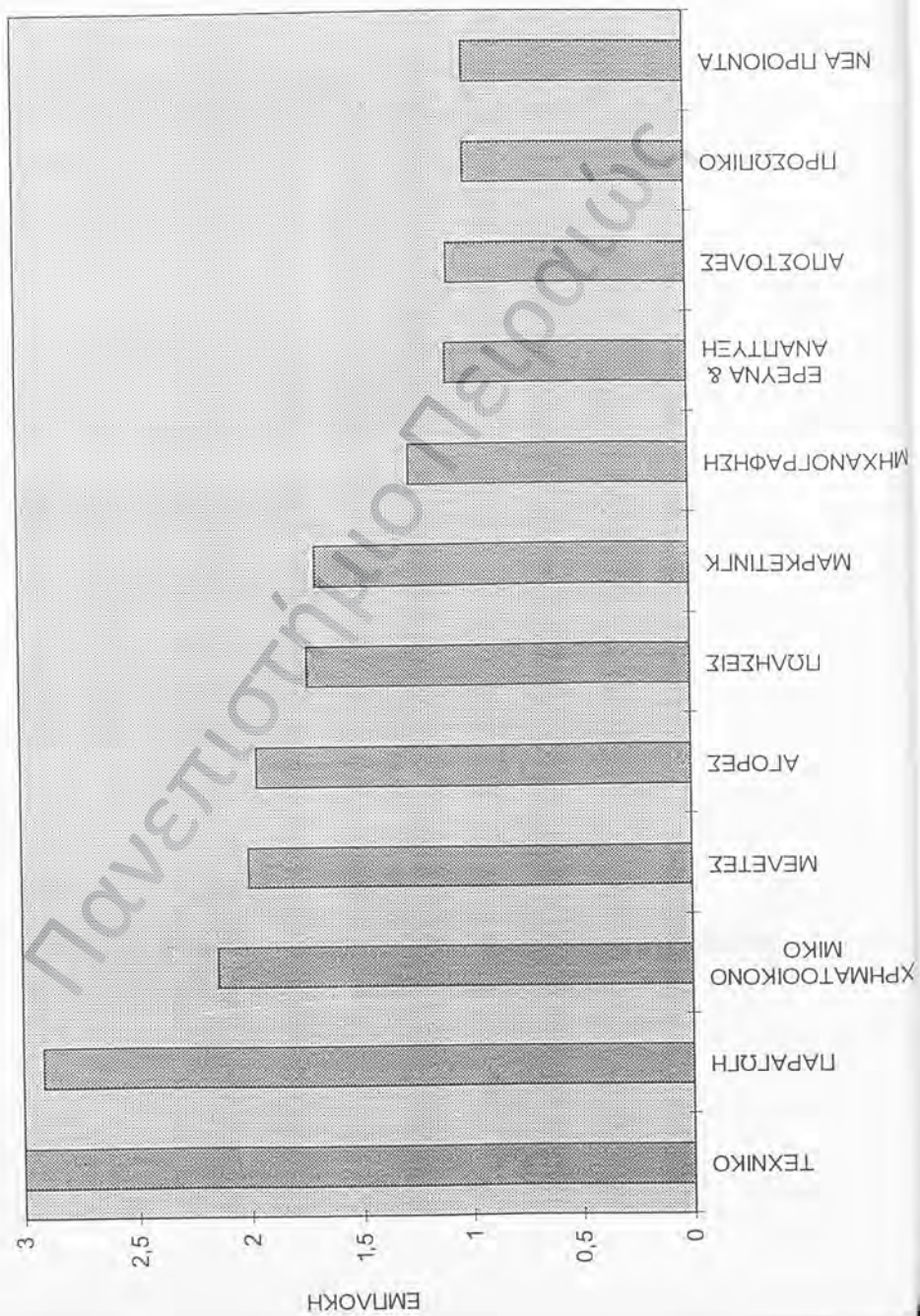
Όπως τονίσαμε και στη παρουσίαση των διαφόρων ενοτήτων του ερωτηματολογίου, τα στελέχη των επιχειρήσεων είχαν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν, εκτός των ανωτέρω τμημάτων, και κάποιο άλλο τμήμα το οποίο εμπλέκεται σε ένα ή περισσότερα στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η επεξεργασία των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων έδειξε ότι δώδεκα τμήματα εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης της ανωτέρω απόφασης.

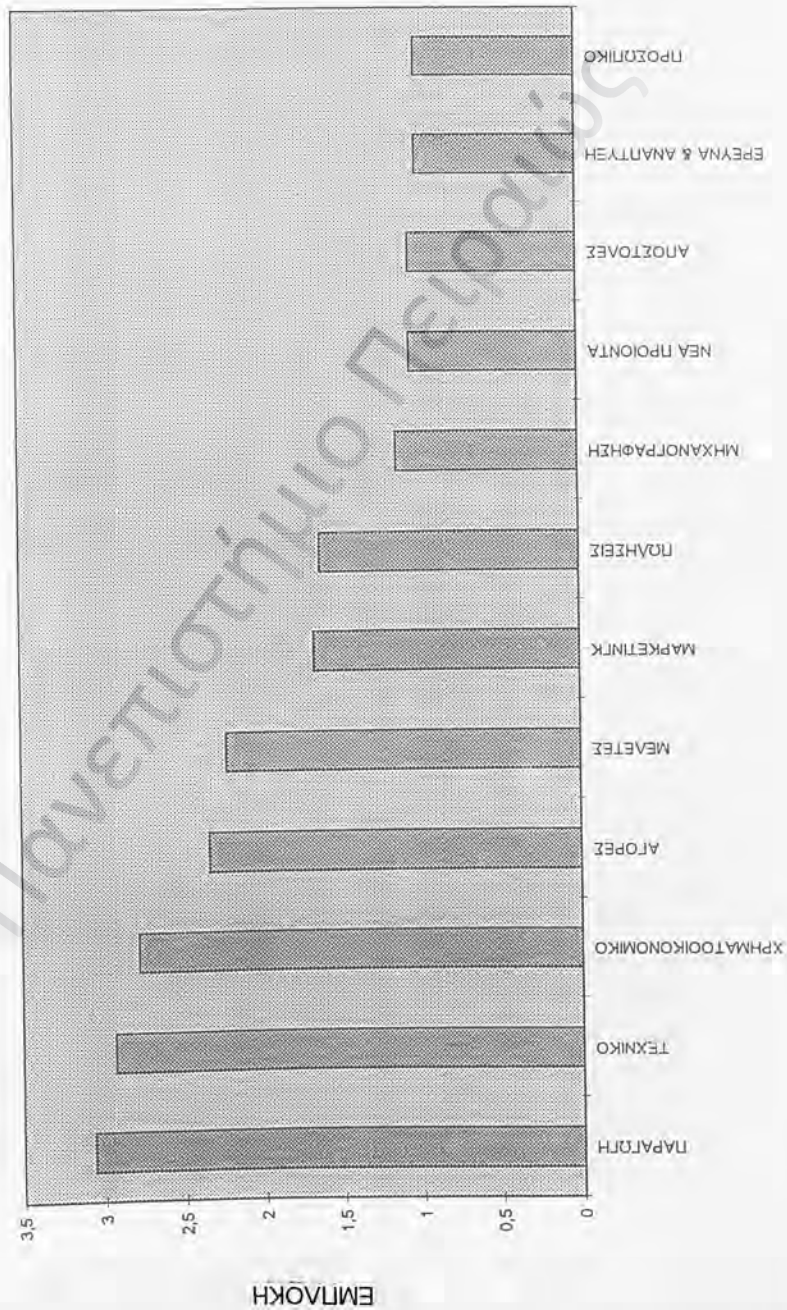
Τα σχήματα 4, 5 και 6 δείχνουν τους μέσους όρους, ενώ οι πίνακες 8, 9 και 10 παρουσιάζουν τους μέσους όρους και τις πρότυπες αποκλίσεις της εμπλοκής των τμημάτων αντίστοιχα στα στέδια δημιουργίας της ανάγκης, συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

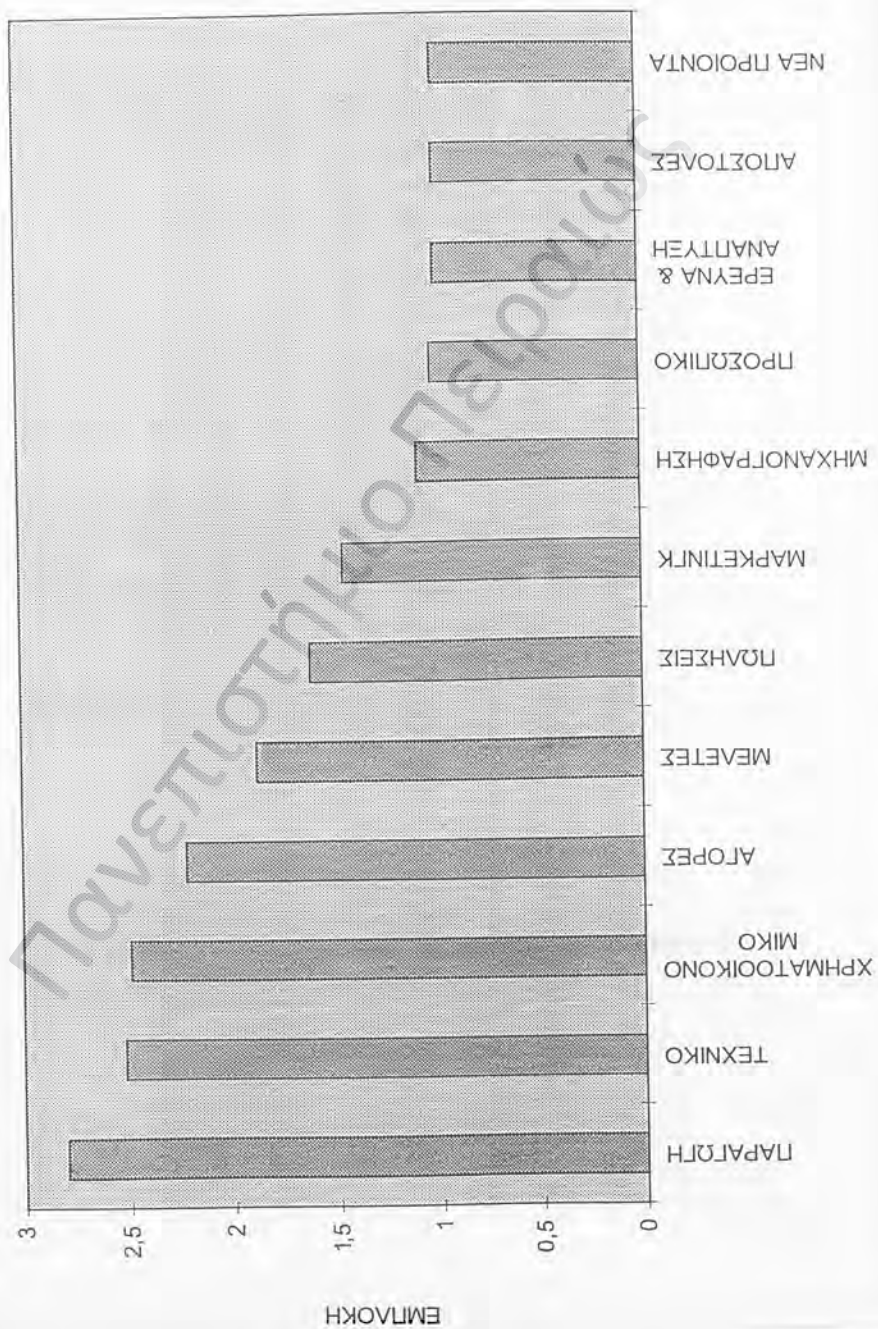
ΣΧΗΜΑ 4. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ



ΣΧΗΜΑ 5. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ



ΣΧΗΜΑ 6. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ
ΤΕΧΝΙΚΟ	3.00	1.73
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	2.91	1.69
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	2.14	1.51
ΜΕΛΕΤΕΣ	2.00	1.48
ΑΓΟΡΕΣ	1.96	1.46
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.73	1.33
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1.69	1.36
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1.26	0.95
ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	1.09	0.61
ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ	1.08	0.54
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1.00	0.00
ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	1.00	0.00

ΠΙΝΑΚΑΣ 9. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	3.06	1.59
ΤΕΧΝΙΚΟ	2.93	1.75
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	2.78	1.64
ΑΓΟΡΕΣ	2.34	1.55
ΜΕΛΕΤΕΣ	2.23	1.62
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1.67	1.32
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.63	1.25
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1.14	0.74
ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	1.05	0.43
ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ	1.05	0.43
ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	1.00	0.00
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1.00	0.00

ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	2.80	1.67
ΤΕΧΝΙΚΟ	2.52	1.73
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	2.49	1.65
ΑΓΟΡΕΣ	2.22	1.55
ΜΕΛΕΤΕΣ	1.88	1.46
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.62	1.30
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1.46	1.14
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1.09	0.61
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	1.02	0.22
ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	1.00	0.00
ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ	1.00	0.00
ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	1.00	0.00

Τα τμήματα παραγωγής και τεχνικό εμφανίζουν τη μεγαλύτερη εμπλοκή και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Αντίθετα, τη μικρότερη εμπλοκή και στα τρία στάδια της διαδικασίας εμφανίζουν τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, αποστολών, προσωπικού και νέων προϊόντων.

Η μεγάλη εμπλοκή του τμήματος παραγωγής και του τεχνικού τμήματος και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής δείχνει ότι τα τμήματα που είναι υπεύθυνα για τη μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν και τη συντήρηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων είναι εξίσου υπεύθυνα και για τον προσδιορισμό του καλύτερου τρόπου απόκτησης των απαιτούμενων εισροών.

Εκτός από τα τμήματα παραγωγής και τεχνικό, σημαντική εμπλοκή, κυρίως στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων, έχει το χρηματοοικονομικό τμήμα, το οποίο συλλέγει όλα τα κοστολογικά στοιχεία και διενεργεί όλες τις αναλύσεις που απαιτούνται προκειμένου να εντοπίσει την οικονομικότερη λύση. Ένα άλλο εξίσου ενδιαφέρον εύρημα αναφέρεται στη σχετικά χαμηλή εμπλοκή του τμήματος αγορών. Το αποτέλεσμα αυτό συμπίπτει με το σχόλιο της Porter (1991), η οποία τονίζει ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μείωση της επιρροής της λειτουργίας των αγορών στη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Η διενέργεια μελετών περιπτώσεων σε δέκα επιχειρήσεις οδήγησε στον εντοπισμό των παρακάτω τεσσάρων επιπέδων ιεραρχίας τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία :

- α. Μητρική εταιρεία.
- β. Διοικητικό συμβούλιο.
- γ. Πρόεδρος.
- δ. Διευθυντές.

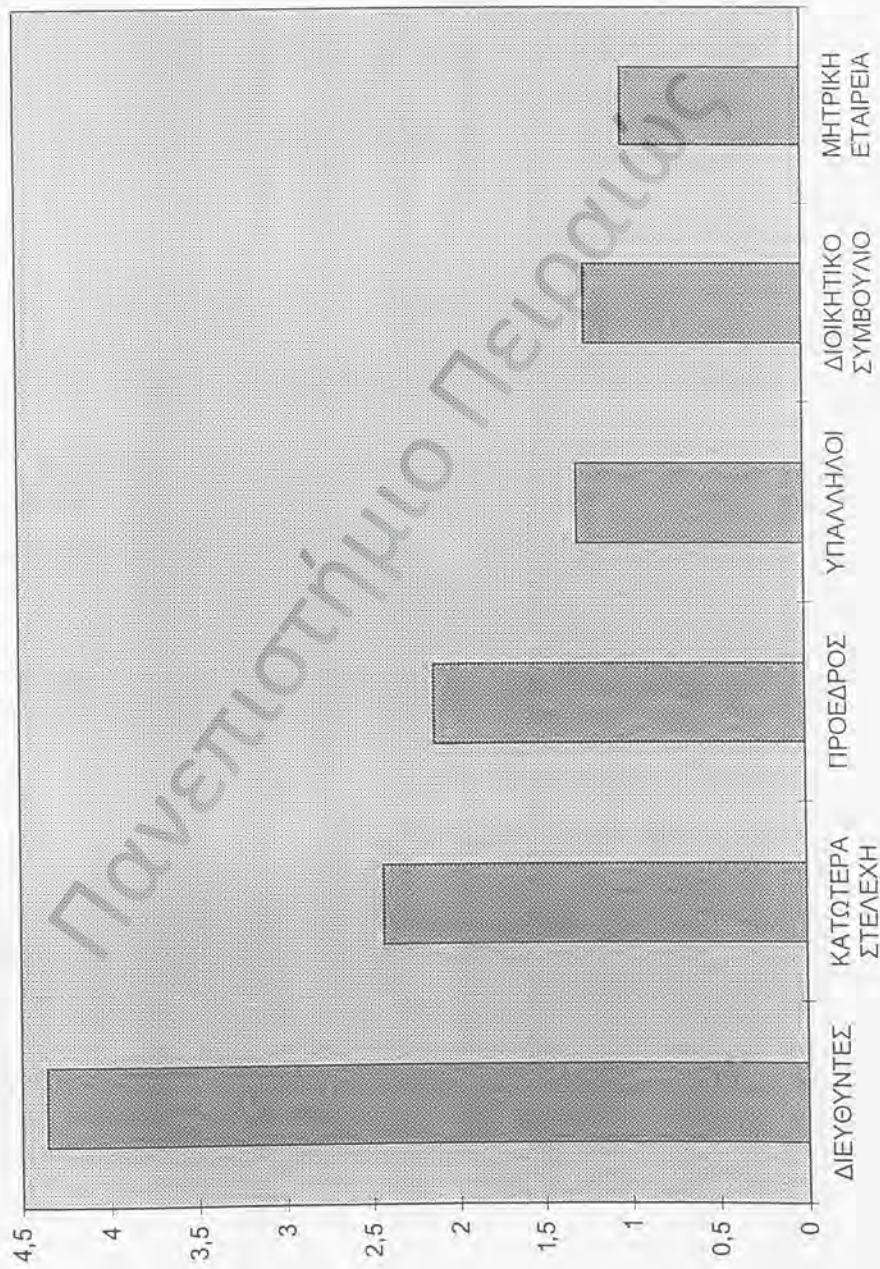
Τα στελέχη των επιχειρήσεων στις οποίες στάλθηκε το ερωτηματολόγιο είχαν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν, εκτός των ανωτέρω, και κάποιο άλλο επίπεδο ιεραρχίας το οποίο εμπλέκεται σε ένα ή περισσότερα στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων έδειξε ότι έξι επίπεδα ιεραρχίας εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης της ανωτέρω απόφασης.

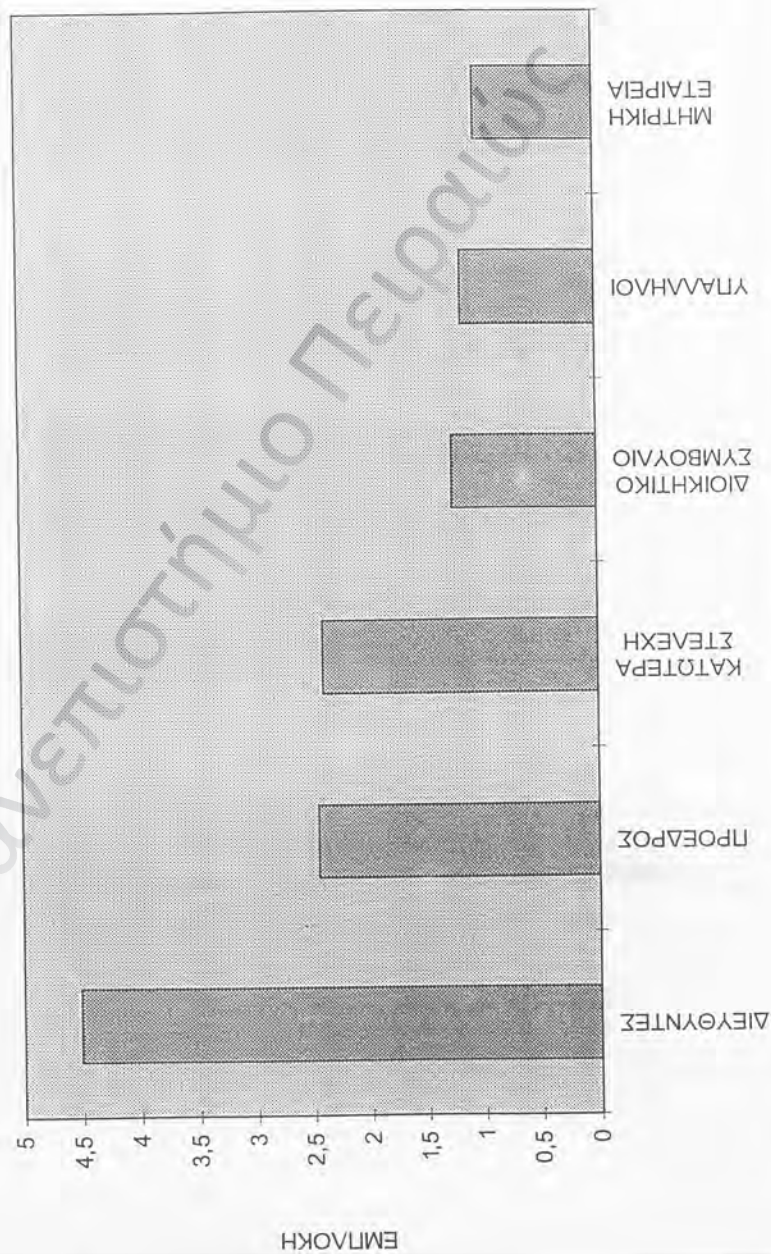
Τα σχήματα 7, 8 και 9 δείχνουν τους μέσους όρους, ενώ οι πίνακες 11, 12 και 13 παρουσιάζουν τους μέσους όρους και τις πρότυπες αποκλίσεις της εμπλοκής των επιπέδων ιεραρχίας αντίστοιχα στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης, συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΧΗΜΑ 7. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ



ΣΧΗΜΑ 8. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ



ΣΧΗΜΑ 9. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



ΠΙΝΑΚΑΣ 11. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.36	1.03
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	2.43	1.44
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	2.13	1.65
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.29	0.70
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1.24	0.88
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.02	0.15

ΠΙΝΑΚΑΣ 12. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.51	0.79
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	2.45	1.82
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	2.40	1.45
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1.35	1.05
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.16	0.57
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.03	0.24

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΗΣ
ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ
ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ
ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	4.00	1.52
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	3.81	1.51
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1.94	1.53
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	1.82	1.22
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.23	0.73
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.10	0.44

Στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων, μεγαλύτερη εμπλοκή εμφανίζουν οι διευθυντές και ακολουθούν τα κατώτερα στελέχη και ο πρόεδρος (πίνακες 11 και 12). Στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής, μεγαλύτερη εμπλοκή εμφανίζει ο πρόεδρος και ακολουθούν οι διευθυντές και το διοικητικό συμβούλιο (πίνακας 13). Από την αντίθετη πλευρά, τη μικρότερη εμπλοκή στο πρώτο στάδιο εμφανίζουν το διοικητικό συμβούλιο και η μητρική εταιρεία, ενώ στο δεύτερο και στο τρίτο στάδιο μικρότερη εμπλοκή εμφανίζουν οι υπάλληλοι και η μητρική εταιρεία.

Η αυξημένη εμπλοκή των διευθυντών (κυρίως του διευθυντή παραγωγής, του τεχνικού και του χρηματοοικονομικού διευθυντή) στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων είναι απαραίτητη αφενός για την επαρκέστερη τεκμηρίωση της αναγκαιότητας μελέτης της απόφασης και αφετέρου για τη μεγαλύτερη δυνατή διασφάλιση της ροής όλων των πληροφοριών που απαιτούνται για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.

Η μεγάλη εμπλοκή του προέδρου στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής συμπίπτει με το σχόλιο των Jauch και Wilson (1979) οι οποίοι τονίζουν την αναγκαιότητα εμπλοκής της ανώτατης διοίκησης στην τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι εάν η απόφαση λαμβάνεται από χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας, δεν υπάρχει συχνά μεγάλο εύρος επιλογών και δεν αναλύονται οι συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο δρά η επιχείρηση, με αποτέλεσμα η τελική επιλογή να μην εναρμονίζεται με τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους.

3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

Όπως τονίστηκε στο πέμπτο κεφάλαιο, για τη μέτρηση της τυποποίησης του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω δύο διαστάσεις :

- α. Ο βαθμός στον οποίο οι ρόλοι των εμπλεκομένων φορέων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι σαφώς καθορισμένοι (εκχώρηση αρμοδιοτήτων).
- β. Ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (ύπαρξη γραπτών διαδικασιών).

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της μελέτης μας είναι ότι στη πλειοψηφία των επιχειρήσεων παρατηρείται έλλειψη τυποποιημένων προγραμμάτων επίλυσης του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Πιο συγκεκριμένα, από τις 85 επιχειρήσεις που απέστειλαν συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, λιγότερες από το ένα τρίτο φαίνεται ότι χρησιμοποιούν σε εκτεταμένο βαθμό τυπικές διαδικασίες για τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Το ερώτημα που ανακύπτει είναι κατά πόσο τα ανωτέρω ευρήματα είναι λογικά λαμβάνοντας υπόψιν την υπόθεση ότι η υιοθέτηση τυποποιημένων προγραμμάτων σχετικά με το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής βοηθάει τις επιχειρήσεις στη λήψη της καταλληλότερης απόφασης. Η απάντηση που δίνεται είναι ότι τα ευρήματα αυτά είναι απολύτως λογικά και ότι υπάρχουν αρκετοί λόγοι που δικαιολογούν το χαμηλό βαθμό τυποποίησης.

Κατ' αρχήν, ο χαμηλός βαθμός τυποποίησης είναι πιθανόν να οφείλεται στη συντηρητική στάση της διοίκησης ή/και στην έλλειψη επαρκών πληροφοριών οι οποίες θα αποτελέσουν τις εισροές για αυτά τα προγράμματα. Είναι εμφανές από την μελέτη μας ότι σε μερικές επιχειρήσεις η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίζει την αξία και τα ωφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή τυποποιημένων μεθόδων στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Παρόλα αυτά, δεν έχει συχνά τις γνώσεις, το στυλ και τις πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων. Πραγματικά, βρέθηκε ότι η έλλειψη ακριβούς πληροφόρησης είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να λάβουν αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Μια δεύτερη εξήγηση του χαμηλού βαθμού τυποποίησης σχετίζεται με το γεγονός ότι η ανώτατη διοίκηση συχνά θεωρεί ότι η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής ενός υλικού/υπηρεσίας δεν αποτελεί ζήτημα κρίσιμης σημασίας, γεγονός που την οδηγεί στην αποφυγή υιοθέτησης τυποποιημένων μεθόδων.

Τέλος, η υιοθέτηση χαμηλού βαθμού τυποποίησης δείχνει ότι η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων δεν ενδείκνυται κάτω από ορισμένες συνθήκες. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν μη τυποποιημένα προϊόντα εφαρμόζουν σχετικά άτυπες διαδικασίες οι οποίες εντάσσονται μέσα στο γενικότερο προγραμματισμό ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Οι μέσοι όροι και οι πρότυπες αποκλίσεις που παρουσιάζονται στο πίνακα 14 δείχνουν την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και την ύπαρξη γραπτών διαδικασιών σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Παρατηρούμε ότι οι ρόλοι των εμπλεκομένων φορέων είναι αρκετά καθορισμένοι, ενώ, αντίθετα, η χρησιμοποίηση έντυπων οδηγιών είναι σχετικά περιορισμένη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ, ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΑ ΒΑΡΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ	ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΠΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ
Οι ρόλοι των εμπλεκομένων φορέων στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής είναι σαφώς καθορισμένοι	3.81	1.33		0.95
Οι ρόλοι των εμπλεκομένων φορέων στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων είναι σαφώς καθορισμένοι	3.78	1.32		0.95
Οι ρόλοι των εμπλεκομένων φορέων στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι σαφώς καθορισμένοι	3.78	1.29		0.93
Χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής	2.64	1.53	0.95	
Χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων	2.60	1.52	0.96	
Χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής	2.58	1.54	0.93	

Το πρώτο βήμα στην αξιολόγηση των διαστάσεων που απαρτίζουν την τυποποίηση ήταν ο προσδιορισμός του βαθμού αξιοπιστίας ή εσωτερικής συνέπειας, ο οποίος δείχνει το βαθμό ομοιογένειας που υπάρχει μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό, υπολογίσαμε τον συντελεστή αξιοπιστίας, ο οποίος ισούται με 0.91. Αυτός ο υψηλός συντελεστής αξιοπιστίας είναι ένα σημαντικό εύρημα, έχοντας υπόψιν ότι βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας (Nunnally, 1978) και πρακτικής συντελεστές αξιοπιστίας γύρω στο 0.50 θεωρούνται επαρκείς στα αρχικά στάδια ανάπτυξης μεταβλητών.

Αφού εξετάστηκε η αξιοπιστία, το επόμενο βήμα στην αξιολόγηση των διαστάσεων της τυποποίησης ήταν ο έλεγχος της εγκυρότητας (validity). Η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που μια μεταβλητή μετράει αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε. Υπάρχουν διάφορα είδη εγκυρότητας. Έτσι, μια μεταβλητή έχει εγκυρότητα περιεχομένου (content validity) εάν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερευνητών και των ερωτηθέντων ότι οι διαστάσεις που την απαρτίζουν καλύπτουν πλήρως τη μεταβλητή αυτή. Η εγκυρότητα περιεχομένου δεν αξιολογείται αριθμητικά αλλά υποκειμενικά από τους ερευνητές. Στη μελέτη μας, οι διαστάσεις της τυποποίησης έχουν υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου, διότι επιλέχθηκαν μετά από εξαντλητική μελέτη της βιβλιογραφίας και παρατηρήσεις των στελεχών των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.

Μια μεταβλητή έχει διακριτική εγκυρότητα (discriminant validity) εάν δεν παρουσιάζει υψηλό βαθμό συσχέτισης με παραμέτρους με τις οποίες λογικά δεν θα έπρεπε να παρουσιάζει (Campbell και Fiske, 1959). Για το λόγο αυτό, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της τυποποίησης και του κλάδου παραγωγής, ο οποίος είναι 0.14 ($p > 0.10$). Επομένως, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η τυποποίηση έχει διακριτική εγκυρότητα.

Από τη διενέργεια παραγοντικής ανάλυσης στις διαστάσεις της τυποποίησης προέκυψαν δύο παράγοντες κάθε ένας από τους οποίους περιλαμβάνει ένα και μόνο ένα δομικό χαρακτηριστικό της τυποποίησης (Πίνακας 14). Συγκεκριμένα, ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει τις τρεις παραμέτρους που αναφέρονται στη χρησιμοποίηση έντυπων οδηγιών ενώ στο δεύτερο παράγοντα εντάσσονται οι τρεις παράμετροι που αναφέρονται στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η μεταβλητή της τυποποίησης χαρακτηρίζεται από υψηλή εγκυρότητα σύγκλισης (convergent validity).

Τελειώνοντας, θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα σκόρ των δύο παραγόντων χρησιμοποιήθηκαν σε περαιτέρω αναλύσεις προκειμένου να μελετηθούν οι επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στη τυποποίηση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

B. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

I. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στη παρούσα μελέτη, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μετρήθηκε βάσει των εξής πέντε διαστάσεων :

- α. Συχνότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων στην επιχείρηση.
- β. Συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών οι οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στην επιχείρηση.
- γ. Συχνότητα εμφάνισης νέων προϊόντων στην αγορά στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.
- δ. Συχνότητα αλλαγής προδιαγραφών στα προϊόντα του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.
- ε. Συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών στο κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Στο πίνακα 15 καταγράφονται οι μέσοι όροι και οι πρότυπες αποκλίσεις των πέντε διαστάσεων της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Αφού προσδιορίσαμε τους μέσους όρους και τις πρότυπες αποκλίσεις των ανωτέρω διαστάσεων, προχωρήσαμε στη παραγοντική ανάλυσή τους. Από το πίνακα 15 παρατηρούμε ότι προέκυψε ένας παράγοντας, τον οποίο ονομάσαμε αβεβαιότητα περιβάλλοντος, με συντελεστή αξιοπιστίας ίσο με 0.87. Το σκόρ του παράγοντα αυτού χρησιμοποιήθηκε σε μεταγενέστερες αναλύσεις για τη μελέτη της επίδρασης της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στο περιεχόμενο και το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 15. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ, ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΑ ΒΑΡΗ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
Συχνότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων στην επιχείρηση	3.73	1.22	0.80
Συχνότητα εμφάνισης νέων προϊόντων στην αγορά στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση	3.72	1.23	0.79
Συχνότητα αλλαγής προδιαγραφών στα προϊόντα του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση	3.39	1.11	0.86
Συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών στο κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση	3.34	1.07	0.86
Συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών οι οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στην επιχείρηση	3.01	1.17	0.81

2. ΜΕΓΕΘΟΣ

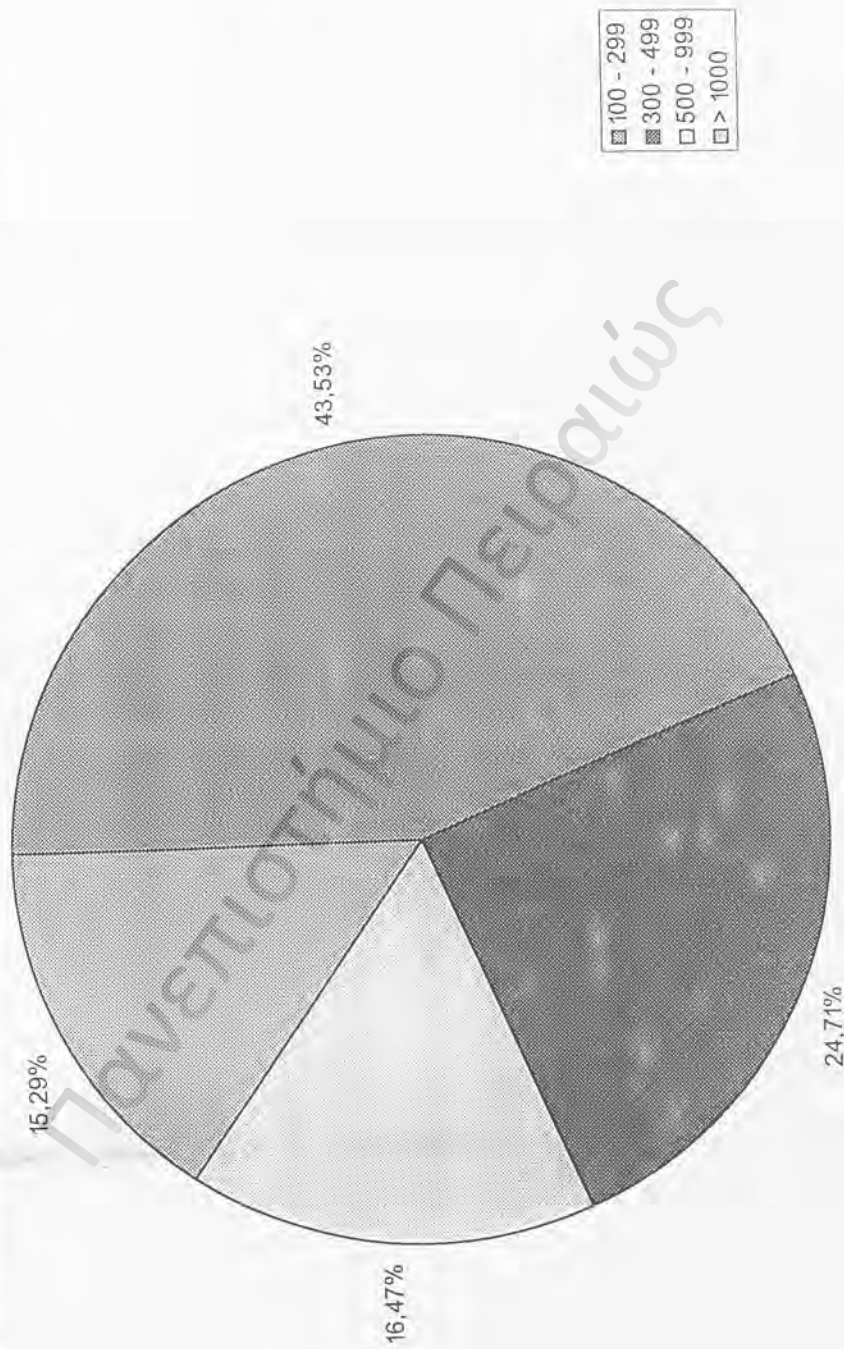
Για τη μέτρηση του μεγέθους της επιχείρησης χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω δύο διαστάσεις :

- α. Αριθμός εργαζομένων.
- β. Ετήσιος κύκλος εργασιών.

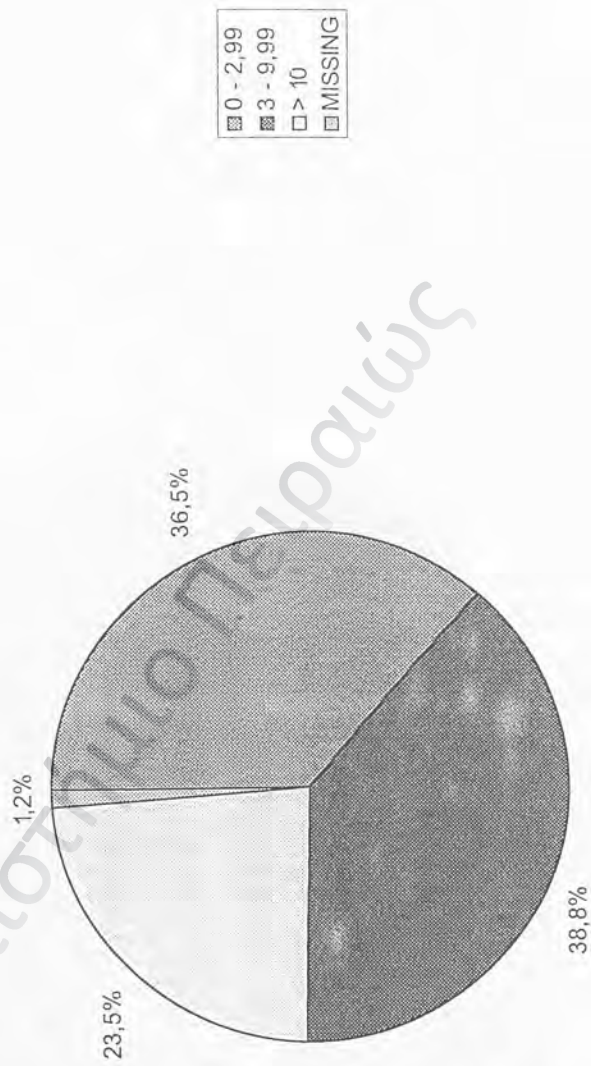
Οι επιχειρήσεις οι οποίες απέστειλαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο ταξινομήθηκαν σε κατηγορίες βάσει των ανωτέρω δύο διαστάσεων του μεγέθους. Συγκεκριμένα, ως προς τον αριθμό των εργαζομένων δημιουργήθηκαν τέσσερις κατηγορίες επιχειρήσεων, οι μικρές (100-299 εργαζόμενοι), οι μεσαίες (300-499 εργαζόμενοι), οι μεγάλες (500-999 εργαζόμενοι) και οι πολύ μεγάλες (πάνω από 1000 εργαζόμενοι) επιχειρήσεις. Αντίστοιχα, ως προς τον ετήσιο κύκλο εργασιών δημιουργήθηκαν τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων, οι μικρές (ετήσιος κύκλος εργασιών μέχρι 3 δίσ. δρχ.), οι μεσαίες (ετήσιος κύκλος εργασιών μεταξύ 3 και 10 δίσ. δρχ.) και οι μεγάλες (ετήσιος κύκλος εργασιών πάνω από 10 δίσ. δρχ.) επιχειρήσεις.

Τα σχήματα 10 και 11 και οι πίνακες 16 και 17 παρουσιάζουν την ταξινόμηση των επιχειρήσεων αντίστοιχα ως προς τον αριθμό των εργαζομένων και τον ετήσιο κύκλο εργασιών.

ΣΧΗΜΑ 10. ΜΕΓΕΘΟΣ (ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ) ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΛΑΒΑΝ ΜΕΡΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ



ΣΧΗΜΑ 11. ΜΕΓΕΘΟΣ (ΕΤΗΣΙΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ) ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΛΑΒΑΝ ΜΕΡΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ



ΠΙΝΑΚΑΣ 16. ΜΕΓΕΘΟΣ (ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ) ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΛΑΒΑΝ ΜΕΡΟΣ ΣΤΗΝ
ΕΡΕΥΝΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
100 - 299	37	43.50
300 - 499	21	24.70
500 - 999	14	16.50
> 1000	13	15.30
ΣΥΝΟΛΟ	85	100.00

ΠΙΝΑΚΑΣ 17. ΜΕΓΕΘΟΣ (ΕΤΗΣΙΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ) ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΛΑΒΑΝ ΜΕΡΟΣ ΣΤΗΝ
ΕΡΕΥΝΑ

ΕΤΗΣΙΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΔΙΣ ΔΡΧ.)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
0.00 - 2.99	31	36.50
3.00 - 9.99	33	38.80
> 10.00	20	23.50
ΔΕΝ ΕΔΩΣΑΝ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	1	1.20
ΣΥΝΟΛΟ	85	100.00

Μετά τη ταξινόμηση των επιχειρήσεων, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο διαστάσεων του μεγέθους, ο οποίος είναι αρκετά υψηλός ($r=0.75$). Επειδή διαπιστώθηκε ότι ο ετήσιος κύκλος εργασιών έχει μεγαλύτερη επίδραση στο περιεχόμενο και το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, επιλέχθηκε αυτή η διάσταση για τη μέτρηση του μεγέθους της επιχείρησης.

II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1. ΕΙΔΟΣ

Η διενέργεια μελετών περιπτώσεων σε δέκα επιχειρήσεις οδήγησε στην καταγραφή των παρακάτω εννέα ειδών στα οποία είχε πρόσφατα ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής :

- α. Υλικά συσκευασίας.
- β. Μέρη τελικού προϊόντος.
- γ. Κεφαλαιουχικός εξοπλισμός.
- δ. Υλικά συντήρησης.
- ε. Εργαλεία.
- στ. Βοηθητικά υλικά.
- ζ. Ανταλλακτικά.
- η. Υπηρεσίες συντήρησης.
- θ. Υπηρεσίες λογισμικού.

Φυσικά, τα στελέχη των επιχειρήσεων είχαν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν, εκτός των ανωτέρω, κάποιο άλλο είδος στο οποίο είχε πρόσφατα ληφθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η επεξεργασία των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων έδειξε ότι οι επιχειρήσεις είχαν πρόσφατα αντιμετωπίσει το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε δεκαέξι είδη (πίνακας 18).

ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΕΙΔΗ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΗΚΕ ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ
ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΙΔΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	15	17.62
ΜΕΡΗ ΤΕΛΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	13	15.29
ΥΛΙΚΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	8	9.44
ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	7	8.22
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	6	7.06
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	6	7.06
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	6	7.06
ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	5	5.83
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	5	5.88
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ	4	4.71
ΚΑΛΟΥΠΙΑ	4	4.71
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	2	2.35
ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ	1	1.18
ΕΡΓΑΛΕΙΑ	1	1.18
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΟΣ	1	1.18
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1	1.18
ΣΥΝΟΛΟ	85	100.00

Οι υπηρεσίες συντήρησης και τα μέρη τελικού προϊόντος είναι τα είδη στα οποία αθροιστικά το ένα τρίτο των επιχειρήσεων έχει αντιμετωπίσει το δίλημμα αυτό. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν είδη όπως τα βοηθητικά υλικά, τα εργαλεία, οι υπηρεσίες καθαριότητας και οι υπηρεσίες ασφαλείας για κάθε ένα από τα οποία μόνο μία επιχείρηση δήλωσε ότι έλαβε πρόσφατα την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Έχοντας σαν στόχο τη μελέτη της επίδρασης του τύπου των αγοραζομένων προϊόντων πάνω στη διαδικασία προμηθειών, οι ερευνητές έχουν ομαδοποιήσει τα αγοραζόμενα υλικά/υπηρεσίες σε διάφορες κατηγορίες. Ο Swallow (1970) θεωρεί ότι το βασικό μείγμα αγορών περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες, τις αγορές υλικών τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στη παραγωγική διαδικασία (μέρη τελικού προϊόντος, εξαρτήματα, ανταλλακτικά, αναλώσιμα υλικά), τις αγορές προϊόντων για μεταπώληση, τις αγορές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και τις αγορές υλικών για κάλυψη αναγκών συντήρησης και έρευνας και ανάπτυξης.

Οι Davis κ.ά. (1974) ταξινόμησαν τα αγοραζόμενα προϊόντα σε τέσσερις κατηγορίες, στις πρώτες ύλες, στα κεφαλαιουχικά προϊόντα, στα μέρη τελικού προϊόντος και στα βοηθητικά υλικά.

Ο Hillier (1975) υποστηρίζει ότι η ταξινόμηση των αγοραζομένων προϊόντων σε πρώτες ύλες, κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και μέρη του τελικού προϊόντος είναι προσανατολισμένη προς τη παραγωγική διαδικασία. Για το λόγο αυτό, ο συγγραφέας τονίζει την αναγκαιότητα δημιουργίας νέων κατηγοριών οι οποίες θα είναι προσανατολισμένες προς τον καταναλωτή. Συγκεκριμένα, προτείνονται τέσσερις κατηγορίες στις οποίες εντάσσονται όλες οι αγορές που διενεργούν οι επιχειρήσεις.

Στη πρώτη κατηγορία έχουμε τις υπηρεσίες οι οποίες διευκολύνουν τη παραγωγική διαδικασία και μπορεί να είναι είτε συμβουλευτικές (π.χ. τραπεζικές, ασφαλιστικές, διαφημιστικές, νομικές) είτε επικουρικές (π.χ. συντήρηση, έκδοση φωτοτυπιών, έρευνα). Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παραγωγικές εγκαταστάσεις και συγκεκριμένα εντάσσεται ο βασικός εξοπλισμός (π.χ. κτίρια, μηχανήματα), ο λειτουργικός εξοπλισμός (π.χ. εργαλεία, σκευές, όργανα δοκιμών) και ο βοηθητικός εξοπλισμός (π.χ. έπιπλα, γραφική ύλη).

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα υλικά τα οποία αγοράζονται από την επιχείρηση και ενσωματώνονται είτε με την αρχική τους μορφή είτε μετά από επεξεργασία στο τελικό προϊόν. Ειδικότερα, εδώ ανήκουν οι βασικές πρώτες ύλες (π.χ. χαλκός, σιδηρομετάλλευμα), οι επεξεργασμένες βασικές πρώτες ύλες (π.χ. χημικά, ακατέργαστος σίδηρος) και τα πλήρως επεξεργασμένα συστατικά (π.χ. βίδες, παξιμάδια, μπουγιές, κόλλες). Τέλος, η τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα υλικά/υπηρεσίες τα οποία βοηθούν τη μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν χωρίς αναγκαστικά να ενσωματώνονται σε αυτό. Αυτά τα υλικά/υπηρεσίες μπορεί να συμμετέχουν ενεργά (π.χ. κάρβουνο, καύσιμη ύλη, πετρέλαιο), έμμεσα (π.χ. λιπαντικά), ή παθητικά (π.χ. υπηρεσίες συσκευασίας) σε αυτή τη μετατροπή.

Ο Cardozo (1980) υιοθετεί το παραδοσιακό τρόπο ταξινόμησης ο οποίος βασίζεται στη χρήση του προϊόντος και προτείνει τέσσερις κατηγορίες αγοραζομένων υλικών, τα υλικά που είναι απαραίτητα για τη συντήρηση των μηχανημάτων, την επιδιόρθωση βλαβών και τη λειτουργία της επιχείρησης, τα μέρη τελικού προϊόντος, τα υλικά που χρησιμοποιούνται στη παραγωγική διαδικασία και τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Οι αγορές εξοπλισμού γίνονται για αντικατάσταση ήδη υπάρχοντος, για ένταξη νέων μηχανημάτων στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις ή για τοποθέτηση μηχανημάτων σε νέες εγκαταστάσεις.

Οι Jackson κ.ά. (1984) διακρίνουν τα αγοραζόμενα προϊόντα σε πέντε κατηγορίες, στο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό μικρής αξίας, στο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό μεγάλης αξίας, στις πρώτες ύλες, στα μέρη τελικού προϊόντος και στα βοηθητικά υλικά.

Ο Kotler (1984) ταξινομεί τα βιομηχανικά αγαθά σε αυτά που είναι απαραίτητα για τη παραγωγή του προϊόντος και ενσωματώνονται σε αυτό, σε κεφαλαιουχικά αγαθά και σε αναλώσιμα υλικά/υπηρεσίες τα οποία δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν.

Ο Burt (1984), οι Dobbler κ.ά. (1990) και οι Baily και Farmer (1993) ταξινομούν τα αγοραζόμενα υλικά σε τρεις κατηγορίες, στα υλικά παραγωγής, στα υλικά συντήρησης/βοηθητικά υλικά και στα πάγια.

Στη μελέτη μας, προκειμένου να εξετάσουμε την επίδραση των δεκαέξι ειδών στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, τα ομαδοποιήσαμε σε τρεις κατηγορίες (πίνακας 19).

ΠΙΝΑΚΑΣ 19. ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΩΝ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΗΚΕ ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΙΔΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
A. ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ		
ΜΕΡΗ ΤΕΛΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	13	15.29
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	6	7.06
ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	5	5.88
ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	24	28.23
B. ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ		
ΥΛΙΚΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	8	9.44
ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	7	8.22
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ	4	4.71
ΚΑΛΟΥΠΙΑ	4	4.71
ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ	1	1.18
ΕΡΓΑΛΕΙΑ	1	1.18
ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	25	29.44
Γ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	15	17.62
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	6	7.06
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	6	7.06
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	5	5.88
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	2	2.35
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΟΣ	1	1.18
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1	1.18
ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	36	42.33
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	85	100.00

Στη πρώτη κατηγορία εντάσσονται όλα τα υλικά τα οποία ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν (μέρη τελικού προϊόντος, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα υλικά τα οποία δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν (υλικά συντήρησης, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, ανταλλακτικά, καλούπια, βοηθητικά υλικά, εργαλεία). Τέλος, η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες (υπηρεσίες συντήρησης, υπηρεσίες λογισμικού, διαφημιστικές υπηρεσίες, μεταφορικές υπηρεσίες, οργάνωση καναλιών διανομής, υπηρεσίες καθαριότητας, υπηρεσίες ασφαλείας). Επιλέχθηκε αυτή η κατηγοριοποίηση των ειδών, διότι αφενός δημιουργεί τρεις σαφώς διακεκριμένες ομάδες υλικών/υπηρεσιών και αφετέρου δεν υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στον αριθμό των επιχειρήσεων που εντάσσονται σε κάθε μία κατηγορία.

2. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Όπως τονίστηκε στο πέμπτο κεφάλαιο, η πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο πρόσφατα ελήφθη η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής μετρήθηκε βάσει των εξής τεσσάρων διαστάσεων :

- α. Διαφοροποίηση του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Τεχνική πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Δυσκολία χρησιμοποίησης, εκ μέρους της επιχείρησης, του υλικού/υπηρεσίας.
- δ. Αναγκαιότητα παροχής προς την επιχείρηση εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών μετά την απόκτηση του υλικού/υπηρεσίας.

Στο πίνακα 20 καταγράφονται οι μέσοι όροι και οι πρότυπες αποκλίσεις των τεσσάρων διαστάσεων της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας.

Αφού προσδιορίσαμε τους μέσους όρους και τις πρότυπες αποκλίσεις των ανωτέρω διαστάσεων, προχωρήσαμε στη παραγοντική ανάλυσή τους. Από το πίνακα 20 διαπιστώνουμε ότι η διαφοροποίηση, η τεχνική πολυπλοκότητα και η δυσκολία χρησιμοποίησης ομαδοποιούνται κάτω από ένα παράγοντα, τον οποίο ονομάσαμε πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας. Η διάσταση που αναφέρεται στην αναγκαιότητα παροχής προς την επιχείρηση εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών εμφανίζει πολύ μικρό βάρος στο παράγοντα της πολυπλοκότητας. Αντίθετα, κατά ανεξήγητο τρόπο, δείχνει μια τάση να εμπίπτει στο παράγοντα της εμπορικής αβεβαιότητας. Για να αποφευχθεί η δημιουργία προβλημάτων στη μελέτη της επίδρασης της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, η διάσταση αυτή δεν ελήφθη υπόψιν στις αναλύσεις μας. Συνεπώς, ο παράγοντας της πολυπλοκότητας περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις (διαφοροποίηση, τεχνική πολυπλοκότητα, δυσκολία χρησιμοποίησης) και έχει συντελεστή αξιοπιστίας ίσο με 0.58. Το σκόρ του παράγοντα αυτού χρησιμοποιήθηκε σε μεταγενέστερες αναλύσεις με στόχο τη μελέτη της επίδρασης της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας στο περιεχόμενο και το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

3. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

Η εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο πρόσφατα ελήφθη η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής μετρήθηκε βάσει των εξής πέντε διαστάσεων :

- α. Επίπεδο επενδύσεων που απαιτούνται για την απόκτηση, εκ μέρους της επιχείρησης, του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Χρονική διάρκεια δέσμευσης της επιχείρησης εξαιτίας της απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας.

- γ. Αναγκαιότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται εξαιτίας της απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας.
- δ. Επίδραση της απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- ε. Δυσκολία πρόβλεψης αυτής της επίδρασης.

Στο πίνακα 20 καταγράφονται οι μέσοι όροι και οι πρότυπες αποκλίσεις των πέντε διαστάσεων της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας. Αφού προσδιορίσαμε τους μέσους όρους και τις πρότυπες αποκλίσεις των ανωτέρω διαστάσεων, προχωρήσαμε στη παραγοντική ανάλυσή τους. Από το πίνακα 20 διαπιστώνουμε ότι και οι πέντε διαστάσεις ομαδοποιούνται σε ένα παράγοντα, τον οποίο ονομάσαμε εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας. Παρόλα αυτά, οι διαστάσεις που αναφέρονται στη χρονική διάρκεια δέσμευσης και στην αναγκαιότητα προσαρμογής της επιχείρησης διαγράφηκαν, διότι εμφανίζουν πολύ μικρό βάρος στο παράγοντα αυτό. Συνεπώς, ο παράγοντας της εμπορικής αβεβαιότητας περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις (επίπεδο απαιτούμενων επενδύσεων, επίδραση της απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, δυσκολία πρόβλεψης αυτής της επίδρασης) και έχει συντελεστή αξιοπιστίας ίσο με 0.60. Το σκόρ του παράγοντα αυτού χρησιμοποιήθηκε σε μεταγενέστερες αναλύσεις για τη μελέτη της επίδρασης της εμπορικής αβεβαιότητας του υλικού/υπηρεσίας στο περιεχόμενο και το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ, ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΑ ΒΑΡΗ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΤΗΚΕ ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ
Διαφοροποίηση	3.54	1.38	0.67	
Επίδραση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης	3.19	0.74		0.78
Τεχνική πολυπλοκότητα	2.89	1.14	0.69	
Απαιτούμενες επενδύσεις	2.64	0.93		0.65
Δυσκολία πρόβλεψης της επίδρασης στην αποδοτικότητα	2.51	0.81		0.70
Δυσκολίας χρησιμοποίησης	2.40	0.73	0.73	
Αναγκαιότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες	2.01	0.84		0.30
Αναγκαιότητα παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών	1.88	1.03	0.30	0.86
Χρονική διάρκεια δέσμευσης της επιχείρησης	1.81	0.87		0.35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται καταγραφή των στατιστικών αναλύσεων που διενεργήθηκαν προκειμένου να υιοθετηθούν ή να απορριφθούν οι υποθέσεις οι οποίες παρουσιάστηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο. Πρέπει να τονίσουμε ότι υπήρξε διαφοροποίηση των στατιστικών αναλύσεων ανάλογα με το τρόπο μέτρησης των εξηρημένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών της μελέτης.

Όπως φαίνεται και από το σχήμα 1, οι εξηρημένες μεταβλητές περιλαμβάνουν το περιεχόμενο και το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Όσον αφορά το περιεχόμενο της απόφασης, για την αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε μίας από τις επτά αιτίες στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής και της επίδρασης καθενός από τα δέκα κριτήρια στη τελική επιλογή χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 1-5. Στη συνέχεια, τα δέκα κριτήρια αξιολόγησης ομαδοποιήθηκαν σε πέντε παράγοντες (ποιοτικές μεταβλητές, μεταβλητές περιβάλλοντος, μεταβλητές παραγωγικής δυναμικότητας, στρατηγικές μεταβλητές, οικονομικές μεταβλητές).

Όσον αφορά το κέντρο λήψης της απόφασης, η κλίμακα 1-5 εφαρμόστηκε για τη μέτρηση της σύνθεσης, της συγκέντρωσης και της τυποποίησης. Στη συνέχεια, οι παράμετροι της τυποποίησης ομαδοποιήθηκαν σε δύο παράγοντες (ύπαρξη γραπτών διαδικασιών, εκχώρηση αρμοδιοτήτων).

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές αναφέρονται σε χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο αντιμετωπίστηκε το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, για τη μέτρηση των πέντε διαστάσεων της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και του βαθμού υιοθέτησης κάθε μίας από τις πέντε τεχνολογίες παραγωγής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 1-5, ενώ ως προς το μέγεθος (ετήσιος κύκλος εργασιών) οι επιχειρήσεις ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες (μικρές, μεσαίες και μεγάλες). Στη συνέχεια, οι

διαστάσεις της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος ομαδοποιήθηκαν σε ένα παράγοντα.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας, τα δεκαέξι είδη στα οποία ελήφθη πρόσφατα η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες (υλικά ενσωματούμενα στο τελικό προϊόν, υλικά μή ενσωματούμενα στο τελικό προϊόν, υπηρεσίες), ενώ για τη μέτρηση των τεσσάρων διαστάσεων της πολυπλοκότητας και των πέντε διαστάσεων της εμπορικής αβεβαιότητας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 1-5. Αφού έγιναν οι απαιτούμενες προσαρμογές, οι διαστάσεις της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας ομαδοποιήθηκαν σε δύο ξεχωριστούς παράγοντες.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι υπήρξε δυσκολία στην εφαρμογή της πολυμεταβλητής ανάλυσης παλινδρόμησης εξαιτίας της εμφάνισης του φαινομένου της πολυσυγγραμμικότητας, δηλαδή της ύπαρξης στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και του βαθμού υιοθέτησης της εξατομικευμένης παραγωγής και μεταξύ των διαφόρων τύπων τεχνολογίας παραγωγής. Το γεγονός αυτό μας ανάγκασε να περιοριστούμε στην εφαρμογή της απλής διμεταβλητής ανάλυσης παλινδρόμησης.

Οι υποθέσεις που εξετάζονται σε αυτή τη διατριβή έχουν ταξινομηθεί σε δύο μεγάλες ομάδες. Στη πρώτη ομάδα εντάσσονται οι υποθέσεις οι οποίες περιγράφουν τις επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών (χαρακτηριστικά επιχείρησης, χαρακτηριστικά υλικού/υπηρεσίας) στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (αιτίες δημιουργίας, κριτήρια αξιολόγησης).

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, για την εξέταση των επιδράσεων της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και της τεχνολογίας παραγωγής στις αιτίες δημιουργίας και στα κριτήρια αξιολόγησης εφαρμόστηκε η διμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης (bivariate regression), ενώ για την ανάλυση των επιδράσεων του μεγέθους στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης (one-way anova).

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας, οι επιδράσεις του είδους στις αιτίες δημιουργίας και στα κριτήρια αξιολόγησης μελετήθηκαν μέσω της ανάλυσης διακύμανσης, ενώ η διμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης εφαρμόστηκε προκειμένου να αξιολογηθούν οι επιδράσεις της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τις υποθέσεις οι οποίες περιγράφουν τις επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών (χαρακτηριστικά επιχείρησης, χαρακτηριστικά υλικού/υπηρεσίας) στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (σύνθεση, συγκέντρωση, τυποποίηση).

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, για την εξέταση των επιδράσεων της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και της τεχνολογίας παραγωγής στη σύνθεση, στη συγκέντρωση και στη τυποποίηση εφαρμόστηκε η διμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης, ενώ για την ανάλυση των επιδράσεων του μεγέθους στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας, οι επιδράσεις του είδους στη σύνθεση, στη συγκέντρωση και στη τυποποίηση μελετήθηκαν μέσω της ανάλυσης διακύμανσης, ενώ η διμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης εφαρμόστηκε προκειμένου να αξιολογηθούν οι επιδράσεις της πολυπλοκότητας και της εμπορικής αβεβαιότητας στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Τελειώνοντας, θα πρέπει να τονίσουμε ότι κατά την διενέργεια των στατιστικών αναλύσεων εφαρμόσαμε διάφορα tests για την τεκμηρίωση της ορθότητας των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Έτσι, στις διμεταβλητές αναλύσεις παλινδρόμησης, υπολογίστηκε αφενός ο συντελεστής συσχέτισης (R^2) και η τιμή του F τα οποία αξιολογούν την συνολική ερμηνευτική ικανότητα των υποδειγμάτων και αφετέρου το Student's t-test το οποίο αξιολογεί τις επιμέρους παραμέτρους των υποδειγμάτων. Στις αναλύσεις διακύμανσης, η ομοιογένεια των μεταβλητών ελέγχθηκε μέσω των Cochran's C και Bartlett-Box F tests, ενώ για την αξιολόγηση των επιμέρους διαφορών μεταξύ των μέσων τιμών εφαρμόστηκε το Scheffe test.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται καταγραφή όλων των στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων τα οποία προέκυψαν από τις αναλύσεις που διενεργήθησαν μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξηρημένων μεταβλητών της μελέτης. Το παράρτημα 1 περιλαμβάνει τους πίνακες με τα αποτελέσματα όλων των στατιστικών αναλύσεων μεταξύ αυτών των μεταβλητών.

1. *Επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στο περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.*
 - α. *Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού /υπηρεσίας στις αιτίες δημιουργίας του δίλημματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής.*
 1. Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Στις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής ανακύπτει κυρίως εξαιτίας της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και εξαιτίας διακυμάνσεων των πωλήσεων (πίνακας 23).
 2. Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με την τεχνολογία παραγωγής. Στις επιχειρήσεις εξατομικευμένης παραγωγής, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής ανακύπτει κυρίως εξαιτίας διακυμάνσεων του φόρτου εργασίας (πίνακας 24). Αντίθετα, στις επιχειρήσεις συνεχούς παραγωγής, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής δεν ανακύπτει εξαιτίας της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και εξαιτίας διακυμάνσεων του φόρτου εργασίας (πίνακας 25).

3. Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής ανακύπτει κυρίως εξαιτίας στρατηγικών λόγων (πίνακας 26).
 4. Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας. Στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής ανακύπτει κυρίως εξαιτίας διακυμάνσεων των πωλήσεων και εξαιτίας διακυμάνσεων του φόρτου εργασίας (πίνακας 27).
 5. Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας. Στα πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής ανακύπτει κυρίως εξαιτίας ποιοτικών προβλημάτων, ενώ, αντίθετα, δεν ανακύπτει εξαιτίας διακυμάνσεων των πωλήσεων (πίνακας 28).
 6. Οι αιτίες δημιουργίας διαφοροποιούνται σε σχέση με την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας. Στα υψηλής εμπορικής αβεβαιότητας υλικά/υπηρεσίες, το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής ανακύπτει κυρίως εξαιτίας της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και εξαιτίας διακυμάνσεων των πωλήσεων (πίνακας 29).
- β. Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων.
1. Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας. Στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, η επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής βασίζεται κυρίως στην εξέταση μεταβλητών του περιβάλλοντος και στρατηγικών μεταβλητών (πίνακας 34).

2. Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας. Στα πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες, η επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής βασίζεται κυρίως στην εξέταση μεταβλητών της παραγωγικής δυναμικότητας (πίνακας 35).
- II. *Επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στο κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.*
- a. Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.
 1. Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Στις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, το τμήμα αγορών εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής (πίνακας 39). Αντίθετα, δεν παρατηρείται σημαντική εμπλοκή του τμήματος μηχανογράφησης στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής (πίνακες 37 και 39).
 2. Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με την τεχνολογία παραγωγής. Στις επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής, το χρηματοοικονομικό τμήμα και το τμήμα μάρκετινγκ εμπλέκονται κυρίως στα στάδια συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής (πίνακες 41 και 42).

3. Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, το τμήμα αγορών εμπλέκεται κυρίως στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής (πίνακες 43, 44 και 45).
4. Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας. Στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, το τμήμα παραγωγής εμπλέκεται κυρίως στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων (πίνακες 46 και 47), ενώ το τμήμα αγορών εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων (πίνακας 47).

Στα υλικά που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, το τμήμα μελετών εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (πίνακας 46), ενώ το τεχνικό τμήμα εμπλέκεται κυρίως στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής (πίνακες 46, 47 και 48).

Τέλος, στις υπηρεσίες, το τμήμα μάρκετινγκ εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (πίνακας 46), το τμήμα πωλήσεων εμπλέκεται κυρίως στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων (πίνακες 46 και 47), ενώ το τμήμα μηχανογράφησης εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (πίνακας 46).

5. Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας. Στα πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες, το τμήμα παραγωγής εμπλέκεται κυρίως στα στάδια συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής (πίνακες 50 και 51), ενώ το τμήμα μηχανογράφησης εμπλέκεται κυρίως στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων (πίνακες 49 και 50). Αντίθετα, δεν παρατηρείται σημαντική εμπλοκή του τμήματος πωλήσεων στα στάδια συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής (πίνακες 50 και 51).
6. Η σύνθεση διαφοροποιείται σε σχέση με την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας. Στα υψηλής εμπορικής αβεβαιότητας υλικά/υπηρεσίες, το χρηματοοικονομικό τμήμα εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων (πίνακας 53), ενώ τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων εμπλέκονται κυρίως στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής (πίνακες 52, 53 και 54).
- β. Επιδράσεις των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στη συγκέντρωση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.
1. Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Στις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, η μητρική εταιρεία εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής (πίνακας 57).

2. Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, τα κατώτερα στελέχη εμπλέκονται κυρίως στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής (πίνακας 66).
3. Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με το είδος του υλικού/ υπηρεσίας. Στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, το διοικητικό συμβούλιο και ο πρόεδρος εμπλέκονται κυρίως στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (πίνακας 67).
4. Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας. Στα πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες, τα κατώτερα στελέχη εμπλέκονται κυρίως στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (πίνακας 70). Αντίθετα, δεν παρατηρείται σημαντική εμπλοκή του προέδρου στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (πίνακας 70).
5. Η συγκέντρωση διαφοροποιείται σε σχέση με την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας. Στα υψηλής εμπορικής αβεβαιότητας υλικά/υπηρεσίες, το διοικητικό συμβούλιο εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής (πίνακας 75).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα ευρήματα από τις στατιστικές αναλύσεις μεταξύ των εξηρημένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών αποδεικνύουν ότι η διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι αρκετά δυναμική και επηρεάζεται από παράγοντες του ενδοεπιχειρησιακού και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνουμε ότι το περιεχόμενο και το κέντρο λήψης αυτής της απόφασης δεν συμπεριφέρονται κατά τον ίδιο τρόπο σε όλες τις περιπτώσεις στις οποίες χρειάστηκε οι επιχειρήσεις να επιλέξουν μεταξύ της αγοράς και της ιδιοκατασκευής ενός υλικού/υπηρεσίας. Τα ευρήματα της μελέτης θα γίνουν περισσότερο κατανοητά εάν αναλυθούν οι επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών ξεχωριστά σε κάθε μία εξηρημένη μεταβλητή.

I. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Το περιεχόμενο της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής αναφέρεται αφενός στις αιτίες που ρηγοούν μια επιχείρηση στην εξέταση της δυνατότητας ιδιοκατασκευής και αγοράς ενός υλικού/υπηρεσίας και αφετέρου στα κριτήρια που αξιολογούνται προκειμένου να επιλεχθεί η συμφερότερη λύση.

1. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ

Προκειμένου μια επιχείρηση να υποκινηθεί να μελετήσει κατά πόσον θα πρέπει να συνεχίσει να κατασκευάζει ένα υλικό/υπηρεσία ή να διερευνήσει τη σκοπιμότητα ανάθεσης κατασκευής/αγοράς σε τρίτους (ή το αντίστροφο), θα πρέπει να υπάρχει μια σοβαρή αιτία. Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις που έδωσαν οι επιχειρήσεις κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (πίνακας 6), το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής ανακύπτει κατά προτεραιότητα λόγω :

- α. Υψηλού κόστους απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Ποιοτικών προβλημάτων του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Στρατηγικών λόγων (εφαρμογής πολιτικής κάθετης ολοκλήρωσης ή πολιτικής ανάπτυξης προμηθευτών).
- δ. Ανάπτυξης νέου προϊόντος.
- ε. Διακυμάνσεων φόρτου εργασίας.
- στ. Διακυμάνσεων πωλήσεων.
- ζ. Συγχωνεύσεων επιχειρήσεων.

Κυριώτερες αιτίες για την έναρξη της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι η ανάγκη των επιχειρήσεων να μειώσουν το κόστος ή/και να βελτιώσουν την ποιότητα των υλικών/υπηρεσιών που χρησιμοποιούν στην παραγωγική διαδικασία. Συγκεκριμένα, πάνω από τα 2/3 των επιχειρήσεων θεωρούν ότι το υψηλό κόστος και η χαμηλή ποιότητα ήταν καθοριστικοί παράγοντες που τις οδήγησαν στην μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι ανωτέρω δύο αιτίες, παρόλο ότι θεωρούνται ως οι σημαντικότερες για την έναρξη μελέτης του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής, δεν παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο λαμβάνεται αυτή η απόφαση. Με άλλα λόγια, ούτε οι συνθήκες του περιβάλλοντος, ούτε ο τύπος της παραγωγικής διαδικασίας, ούτε το μέγεθος της επιχείρησης, ούτε το είδος και η σπουδαιότητα του υλικού/υπηρεσίας φαίνεται να επηρεάζουν την κρισιμότητα των ανωτέρω δύο αιτίων για τη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Σε μια μόνο περίπτωση, της πολυπλοκότητας του υλικού/υπηρεσίας, φαίνεται να διαφοροποιείται η συμβολή της ποιότητας στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Συγκεκριμένα, υπάρχει εξάρτηση μεταξύ πολυπλοκότητας και ποιότητας. Δηλαδή, όσο περισσότερο πολύπλοκο είναι ένα υλικό/υπηρεσία, τόσο σημαντικότερη αιτία γίνεται η χαμηλή ποιότητα για την έναρξη της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η πολυπλοκότητα προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο ένα υλικό/υπηρεσία είναι τεχνολογικά σύνθετο ή απλό. Τα πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες συνήθως ενσωματώνουν υψηλή τεχνολογία και η διενέργεια ποιοτικού ελέγχου σε αυτά είναι αρκετά δύσκολη και εξειδικευμένη εργασία. Επίσης, οι συνέπειες που προκύπτουν για την επιχείρηση από την μη κάλυψη εκ μέρους αυτών των υλικών/υπηρεσιών των απαιτούμενων προδιαγραφών απόδοσης είναι συχνά καταστρεπτικές. Για τους λόγους αυτούς, η ύπαρξη ποιοτικών προβλημάτων σε αυτά τα υλικά/ υπηρεσίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην διερεύνηση νέων πηγών απόκτησης (μέσω της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής) με στόχο την επίτευξη της υψηλότερης δυνατής ποιότητας.

Σε αντίθεση με το κόστος και την ποιότητα, τα οποία δεν παρουσιάζουν σημαντικές εξαρτήσεις από χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/ υπηρεσίας, οι υπόλοιπες αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής καθίστανται ιδιαίτερα σημαντικές κάτω από συγκεκριμένα επιμέρους χαρακτηριστικά.

Κατ' αρχήν, οι στρατηγικοί λόγοι, ενώ στο σύνολο των επιχειρήσεων δεν θεωρούνται ως μια σημαντική αιτία δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής, εμφανίζουν ιδιαίτερα αυξημένη συμβολή στις μεγάλες επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, στις μεγάλες επιχειρήσεις οι στρατηγικοί λόγοι συνεισφέρουν καθοριστικά στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Οι επιχειρήσεις αυτές

προγραμματίζουν σε περισσότερο μακροχρόνια βάση και στα πλαίσια αυτού του γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού εντάσσεται και η μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία.

Οι επιχειρήσεις συχνά εξετάζουν την προς τα πίσω καθετοποίηση της παραγωγικής τους διαδικασίας (δηλ. να ιδιοκατασκευάζουν υλικά/υπηρεσίες τα οποία μέχρι πρότινος αγόραζαν) ή την ανάπτυξη νέων εξωτερικών πηγών προμήθειας επιδιώκοντας την αύξηση του ανταγωνισμού στην αγορά των προμηθευτών και την επίτευξη ευνοϊκότερων τιμών αγοράς των απαραίτητων υλικών και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ως αιτία δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής, διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δρά η επιχείρηση και την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, στις επιχειρήσεις που δρουν σε ένα αβέβαιο περιβάλλον ή στις περιπτώσεις που το προς απόκτηση υλικό/υπηρεσία χαρακτηρίζεται από μεγάλη εμπορική αβεβαιότητα, η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος οδηγεί στη μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Σε συνθήκες αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις συχνά εισάγουν και αναπτύσσουν νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν την εμπειρία και τη γνώση σχετικά με τη δυνατότητα ιδιοκατασκευής των υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή αυτών των προϊόντων αλλά ούτε και επαρκείς πληροφορίες και στοιχεία για την ποιότητα των υπάρχοντων πηγών προμήθειας. Για τους λόγους αυτούς, αναγκάζονται να εξετάσουν την απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής για τα ανωτέρω υλικά.

Ο φόρτος εργασίας και οι πωλήσεις, ως αιτίες δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής, διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με το τύπο παραγωγικής διαδικασίας. Έτσι, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός υιοθέτησης τεχνολογιών μη ρουτίνας (εξατομικευμένη παραγωγή), σε τόσο μεγαλύτερη έκταση οι διακυμάνσεις πωλήσεων και φόρτου εργασίας δίνουν το έναυσμα για την έναρξη της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή

ιδιοκατασκευής. Αντίθετα, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός υιοθέτησης τεχνολογιών ρουτίνας (συνεχής παραγωγή), τόσο περιορίζεται η συμβολή του φόρτου εργασίας και των πωλήσεων στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στις επιχειρήσεις εξατομικευμένης παραγωγής, παράγονται κατά τεκμήριο προϊόντα τα οποία ικανοποιούν εξειδικευμένες απαιτήσεις των πελατών. Τα προϊόντα αυτά δεν παράγονται σε σταθερές ποσότητες ούτε σε τακτά χρονικά διαστήματα, γεγονός που δημιουργεί διακυμάνσεις του φόρτου εργασίας και οδηγεί είτε σε υποαπασχόληση είτε σε αδυναμία του παραγωγικού δυναμικού να ανταποκριθεί στην αυξημένη ζήτηση. Για τη μεγαλύτερη δυνατή εξομάλυνση του φόρτου εργασίας και της απασχόλησης των μέσων παραγωγής, οι επιχειρήσεις εξετάζουν είτε την ιδιοπαραγωγή υλικών/υπηρεσιών τα οποία πριν αγοράζονταν είτε την αγορά υλικών/υπηρεσιών τα οποία μέχρι τώρα ιδιοπαράγονταν.

Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις εξατομικευμένης παραγωγής, οι επιχειρήσεις συνεχούς παραγωγής συνήθως δρουν σε σχετικά σταθερές αγορές και η ζήτηση των προϊόντων τους είναι ομαλή. Για αυτό το λόγο, ο φόρτος εργασίας και οι πωλήσεις δεν χαρακτηρίζονται από μεγάλες αυξομειώσεις, γεγονός που περιορίζει την πιθανότητα δημιουργίας του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής εξαιτίας αυτών των δύο αιτιών.

Εκτός από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, και τα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας (ιδιαίτερα το είδος) διαφοροποιούν σημαντικά τη συμβολή του φόρτου εργασίας και των πωλήσεων στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Συγκεκριμένα, η συνεισφορά των ανωτέρω δύο αιτιών εμφανίζεται σχετικά αυξημένη στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Οι διακυμάνσεις πωλήσεων και φόρτου εργασίας δημιουργούν νέες συνθήκες στη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης των τελικών προϊόντων, οι οποίες είναι δυνατόν να διαφοροποιήσουν τον τρόπο απόκτησης των υλικών που ενσωματώνονται σε αυτά και να οδηγήσουν τις

επιχειρήσεις στην ιδιοκατασκευή υλικών τα οποία πρωτίτερα αγοράζονταν με στόχο την απασχόληση του παραγωγικού δυναμικού.

2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αφού συλλεχθούν όλες οι πληροφορίες που απαιτούνται για τη διερεύνηση της πλέον συμφέρουσας λύσης (ιδιοκατασκευή ή αγορά από κάποιο εξωτερικό προμηθευτή), λαμβάνεται η απόφαση βάσει ενός αριθμού κριτηρίων τα οποία δεν έχουν απαραίτητα την ίδια βαρύτητα. Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων (πίνακας 7) έδειξε ότι τα κριτήρια πάνω στα οποία στηρίζεται η επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής είναι κατά προτεραιότητα τα εξής :

- α. Κόστος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας.
- β. Ποιότητα του υλικού/υπηρεσίας.
- γ. Χρόνος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας.
- δ. Εμπειρία της επιχείρησης και των προμηθευτών στην παραγωγή του υλικού/ υπηρεσίας.
- ε. Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης και των προμηθευτών.
- στ. Φόρτος εργασίας της επιχείρησης και των προμηθευτών.
- ζ. Επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στην διαδικασία παραγωγής των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται / αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία.
- η. Άσκηση, εκ μέρους της επιχείρησης, πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος.

θ. Υπάρχουσα νομοθεσία.

ι. Επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στην διαδικασία διάθεσης των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία.

Σημαντικότερα κριτήρια βάσει των οποίων λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι το κόστος και η ποιότητα. Συγκεκριμένα, πάνω από τα 4/5 των επιχειρήσεων θεωρούν ότι αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως βάσει της σύγκρισης του κόστους αγοράς με το κόστος ιδιοκατασκευής και της αξιολόγησης της ποιότητας του ιδιοπαραγόμενου και του αγοραζόμενου υλικού/υπηρεσίας.

Προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός των ανωτέρω κριτηρίων προχωρήσαμε σε παραγοντική ανάλυση, από την οποία προέκυψαν πέντε παράγοντες. Στο πρώτο παράγοντα, ποιοτικές μεταβλητές, εντάσσονται η ποιότητα, η εμπειρία και η χρηματοοικονομική κατάσταση. Ο δεύτερος παράγοντας, μεταβλητές περιβάλλοντος, περιλαμβάνει την πολιτική προστασίας του περιβάλλοντος και την νομοθεσία. Στον τρίτο παράγοντα, μεταβλητές παραγωγικής δυναμικότητας, εντάσσονται ο χρόνος παράδοσης και ο φόρτος εργασίας. Ο τέταρτος παράγοντας, στρατηγικές μεταβλητές, περιλαμβάνει την επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης των τελικών προϊόντων. Τέλος, ο πέμπτος παράγοντας, οικονομικές μεταβλητές, περιλαμβάνει το κόστος.

Το κόστος και η ποιότητα θεωρούνται ως τα σημαντικότερα κριτήρια λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Παρόλα αυτά, οι παράγοντες στους οποίους εντάσσονται (οικονομικές μεταβλητές και ποιοτικές μεταβλητές αντίστοιχα), δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας.

Σε αντίθεση με το κόστος και την ποιότητα, τα οποία δεν παρουσιάζουν εξαρτήσεις από χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας, τα υπόλοιπα κριτήρια αξιολόγησης καθίστανται ιδιαίτερα σημαντικά κάτω από συγκεκριμένα επιμέρους χαρακτηριστικά.

Γενικά, παρατηρούμε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων παρουσιάζουν σημαντικά λιγότερες εξαρτήσεις από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας σε σχέση με τις αιτίες δημιουργίας του διλήμματος. Συγκεκριμένα, βρέθηκαν μόνο τρεις στατιστικά σημαντικές σχέσεις των κριτηρίων αξιολόγησης με χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας. Δύο σχέσεις αναφέρονται στη διαφοροποίηση της σπουδαιότητας των μεταβλητών περιβάλλοντος και των στρατηγικών μεταβλητών σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας, ενώ η τρίτη σχέση αφορά τη διαφοροποίηση της σπουδαιότητας των μεταβλητών παραγωγικής δυναμικότητας σε σχέση με τη πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας.

Η ανυπαρξία εξάρτησης μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης και των χαρακτηριστικών της επιχείρησης οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στο στάδιο λήψης των τελικών αποφάσεων ακολουθούν περισσότερο δομημένες διαδικασίες σε σχέση με το στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στα πλαίσια αυτών των διαδικασιών, έχουν προσδιοριστεί εκ των προτέρων τόσο το είδος των κριτηρίων βάσει των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις όσο και η βαρύτητά τους, η δε αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων συνοδεύεται από επαρκή τεκμηρίωση εκ μέρους των εμπλεκομένων φορέων. Ετσι, ανεξάρτητα από μεταβολές στοιχείων όπως της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος ή του τύπου της παραγωγικής διαδικασίας, οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει περίπου τυποποιημένων κριτηρίων.

Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας επηρεάζουν τη σπουδαιότητα διαφόρων κριτηρίων αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, οι μεταβλητές περιβάλλοντος και οι στρατηγικές μεταβλητές ασκούν ιδιαίτερα αυξημένη επίδραση στην επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Η εφαρμογή πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος και η άσκηση ελέγχου στη παραγωγή και διάθεση των τελικών προϊόντων έχουν άμεση επίπτωση στο τρόπο απόκτησης αυτών των υλικών.

Εκτός του είδους, η πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας διαφοροποιεί την σπουδαιότητα των κριτηρίων αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, στα πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες, οι μεταβλητές παραγωγικής δυναμικότητας επηρεάζουν σημαντικά την τελική επιλογή. Η παραγωγή πολύπλοκων υλικών/υπηρεσιών απαιτεί συνήθως χρονοβόρες διαδικασίες και μακροχρόνια δέσμευση των παραγωγικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Για τους λόγους αυτούς, για την επιλογή του συμφερότερου τρόπου απόκτησης αυτών των υλικών/υπηρεσιών, εξετάζεται ο χρόνος παράδοσης και ο υπάρχον και μελλοντικός φόρτος εργασίας με στόχο την αποφυγή μακροχρόνιας δέσμευσης πόρων οι οποίοι θα μπορούσαν να διατεθούν σε περισσότερο επικερδείς δραστηριότητες.

II. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

Η σημαντικότερη, ίσως, παράμετρος της παρούσας μελέτης είναι το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, το οποίο αναφέρεται σε όλα τα τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας τα οποία εμπλέκονται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στη διαδικασία λήψης αυτής της απόφασης. Βασικός στόχος είναι αφενός να προσδιοριστούν οι εμπλεκόμενοι φορείς και αφετέρου να διερευνηθούν οι πιθανές επιδράσεις μεταβλητών του ενδοεπιχειρησιακού και εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος στη δομή αυτού του κέντρου.

1. ΣΥΝΘΕΣΗ

Η σύνθεση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής αναφέρεται στην εμπλοκή διαφόρων τμημάτων. Προκειμένου να γίνει μια σε βάθος καταγραφή της σύνθεσης, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν την εμπλοκή διαφόρων τμημάτων σε κάθε επιμέρους στάδιο (δημιουργία της ανάγκης, συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων/τελική επιλογή) και όχι συνολικά στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων έδειξε ότι δώδεκα τμήματα εμπλέκονται σε ένα ή περισσότερα στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Στον πίνακα 21 καταγράφονται τα πέντε τμήματα με το μεγαλύτερο βαθμό εμπλοκής σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 21. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΕ ΚΑΘΕ
ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ**

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΑΓΚΗΣ		ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ		ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ	
ΤΕΧΝΙΚΟ	3.00	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	3.06	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	2.80
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	2.91	ΤΕΧΝΙΚΟ	2.93	ΤΕΧΝΙΚΟ	2.52
ΧΡΗΜ/ΚΟ	2.14	ΧΡΗΜ/ΚΟ	2.78	ΧΡΗΜ/ΚΟ	2.49
ΜΕΛΕΤΕΣ	2.00	ΑΓΟΡΕΣ	2.34	ΑΓΟΡΕΣ	2.22
ΑΓΟΡΕΣ	1.96	ΜΕΛΕΤΕΣ	2.23	ΜΕΛΕΤΕΣ	1.88

Πρίν προχωρήσουμε στη καταγραφή και ανάλυση των επιδράσεων των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στη σύνθεση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, θα πρέπει να τονίσουμε ότι τέσσερα τμήματα (έρευνας και ανάπτυξης, αποστολών, προσωπικού, νέων προϊόντων) δεν ελήφθησαν υπόψιν στις σχετικές αναλύσεις, διότι εμφανίζουν ελάχιστη έως μηδαμινή εμπλοκή και στα τρία στάδια της διαδικασίας. Ως εκ τούτου, μελετήθηκαν οι επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εμπλοκή των υπολοίπων οκτώ τμημάτων.

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από τα στοιχεία του πίνακα 21, τα τμήματα παραγωγής και τεχνικό εμφανίζουν τη μεγαλύτερη εμπλοκή και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Συγκεκριμένα, πάνω από το 50% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι η συμβολή αυτών των τμημάτων είναι καθοριστική κατά τη μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία.

Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι τα ανωτέρω τμήματα, παρόλο ότι θεωρούνται ως τα σημαντικότερα στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, δεν παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης η οποία λαμβάνει αυτή την απόφαση. Με άλλα λόγια, ούτε οι συνθήκες του περιβάλλοντος, ούτε ο τύπος της παραγωγικής διαδικασίας, ούτε το μέγεθος της επιχείρησης φαίνεται να

επηρεάζουν την εμπλοκή του τμήματος παραγωγής και του τεχνικού τμήματος στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Αυτό πιθανόν οφείλεται στο γεγονός ότι ως επί το πλείστον προκειμένου να διερευνηθεί η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία, το τμήμα παραγωγής και το τεχνικό τμήμα θεωρούνται ως μόνιμα μέλη της ομάδας λήψης της απόφασης εφόσον παρέχουν πληροφορίες για τις κατασκευαστικές παραμέτρους (κόστος, προδιαγραφές κ.λ.π.).

Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά του υλικού/υπηρεσίας φαίνεται να διαφοροποιούν την εμπλοκή του τμήματος παραγωγής και του τεχνικού τμήματος στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Όσον αφορά την εμπλοκή του τμήματος παραγωγής, αυτή φαίνεται να διαφοροποιείται σε σχέση με το είδος και την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν και στα πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες, αυτό το τμήμα εμφανίζει μεγάλη εμπλοκή και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Τα μέλη του τμήματος παραγωγής εξετάζουν την δυνατότητα διεύρυνσης της παραγωγικής βάσης, την διαθεσιμότητα του κατάλληλου εξοπλισμού και του εξειδικευμένου προσωπικού που θα απαιτηθούν σε περίπτωση ιδιοκατασκευής και τους αντίστοιχους χρόνους παράδοσης.

Η εμπλοκή του τεχνικού τμήματος αλλά και του τμήματος μελετών διαφοροποιείται μόνο σε σχέση με το είδος του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Συγκεκριμένα, στα υλικά που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, το τεχνικό τμήμα εμφανίζει μεγάλη εμπλοκή και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, ενώ το τμήμα μελετών εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης. Η μεγάλη εμπλοκή του τεχνικού τμήματος και του τμήματος μελετών στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής στα υλικά που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν σε σχέση με τα λοιπά υλικά και τις υπηρεσίες πιθανόν να οφείλεται στο

γεγονός ότι για τα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν υπάρχει αρκετά συσσωρευμένη εμπειρία σχετικά με τον τρόπο απόκτησής τους εφόσον οι αγορές τους είναι αρκετά επαναλαμβανόμενες. Αντίθετα, τα υλικά που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν συχνά αποτελούν νέες αγορές και δεν υπάρχει αρκετή προηγούμενη εμπειρία. Συνεπώς, υπάρχει αυξημένη ανάγκη για διενέργεια λεπτομερών τεχνικοοικονομικών μελετών στις οποίες είναι απαραίτητη η εμπλοκή του τεχνικού τμήματος και του τμήματος μελετών.

Σε αντίθεση με το τμήμα παραγωγής και το τεχνικό τμήμα, τα οποία δεν παρουσιάζουν σημαντικές εξαρτήσεις από χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας, η εμπλοκή των υπολοίπων τμημάτων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική κάτω από συγκεκριμένα επιμέρους χαρακτηριστικά.

Κατ' αρχήν, η εμπλοκή του χρηματοοικονομικού τμήματος επηρεάζεται από την τεχνολογία παραγωγής και την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, στις επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής, η εμπλοκή αυτού του τμήματος είναι ιδιαίτερα μεγάλη στα στάδια συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής. Επίσης, όσο αυξάνεται η εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας, τόσο αυξάνεται η εμπλοκή του χρηματοοικονομικού τμήματος στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων.

Οι επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής παράγουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων, γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη απόκτησης εξίσου μεγάλων ποσοτήτων εισροών, δηλαδή υλικών τα οποία χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Η εξασφάλιση αυτών των απαραίτητων εισροών στην καλύτερη δυνατή τιμή καθιστά αναγκαία την αυξημένη εμπλοκή του χρηματοοικονομικού τμήματος στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Από την άλλη πλευρά, στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε υλικά υψηλής εμπορικής αβεβαιότητας (τα οποία επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και για την απόκτηση των οποίων απαιτούνται μεγάλης

έκτασης προσαρμογές της υπάρχουσας οργάνωσης και σημαντική εκταμίευση πόρων), είναι απαραίτητη η αυξημένη εμπλοκή του χρηματοοικονομικού τμήματος το οποίο ελέγχει την σπουδαιότητα των προτεινόμενων κεφαλαιουχικών επενδύσεων, διενεργεί όλες τις αναγκαίες χρηματοοικονομικές αναλύσεις και προτείνει την καλύτερη από κοστολογικής άποψης λύση.

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα αναφέρεται στη σχετικά χαμηλή εμπλοκή του τμήματος αγορών και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Παρόλα αυτά, η εμπλοκή αυτού του τμήματος διαφοροποιείται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, το μέγεθος της επιχείρησης και το είδος στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, τόσο αυξάνεται η εμπλοκή του τμήματος αγορών στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής. Η υψηλή αστάθεια του περιβάλλοντος καθιστά αναγκαία την αυξημένη εμπλοκή του τμήματος αγορών το οποίο έχει άμεση γνώση των συνθηκών της αγοράς των προμηθευτών και συνεπώς μπορεί να αξιολογήσει κατάλληλα τις προσφορές τους σε σχέση με την δυνατότητα ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας και να καταλήξει στην πλέον συμφέρουσα λύση.

Επίσης, όσο αυξάνει το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο αυξάνεται η εμπλοκή του τμήματος αγορών και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι ενέργειες που σχετίζονται με την διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, οι οποίες λογικά θα έπρεπε να αποτελούν αντικείμενο δραστηριότητας του τμήματος προμηθειών, υλοποιούνται από τη διοίκηση (ιδιοκτήτης, πρόεδρος). Σε αυτές τις επιχειρήσεις το τμήμα προμηθειών ασχολείται κυρίως με την απόκτηση υλικών δευτερευούσης σημασίας.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν, συνήθως, ένα σχετικά μεγάλο αριθμό γραμμών παραγωγής, γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη απόκτησης εξίσου μεγάλων ποσοτήτων εισροών είτε μέσω της ιδιοπαραγωγής είτε μέσω της αγοράς από εξωτερικές πηγές προμήθειας. Το τμήμα αγορών κάνει μια εισήγηση για την πλέον συμφέρουσα λύση, η οποία βασίζεται σε μια λεπτομερή ανάλυση των οικονομικών και των ποιοτικών παραγόντων των διαφόρων εναλλακτικών πηγών.

Τέλος, στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, η εμπλοκή του τμήματος αγορών είναι σχετικά υψηλή στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων. Αντίθετα, στα υλικά που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν αλλά και στις υπηρεσίες, το τμήμα-χρήστης εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής παρέχοντας πληροφορίες τις οποίες λογικά θα έπρεπε να παρέχουν στελέχη του τμήματος προμηθειών (π.χ. για εργαλεία οι πληροφορίες παρέχονται από το τεχνικό τμήμα το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με τους εξωτερικούς υπεργολάβους, ενώ σε υπηρεσίες καθαριότητας σημαντική είναι η εμπλοκή του προσωπάρχη και γενικά μελών του τμήματος προσωπικού).

Σε αντιδιαστολή με το τμήμα παραγωγής και το τεχνικό τμήμα, τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και μηχανογράφησης εμφανίζουν χαμηλή εμπλοκή στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, διότι θεωρούνται ότι δεν αποτελούν βασικά μέλη της ομάδας λήψης της απόφασης. Παρόλα αυτά, η εμπλοκή των τμημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων διαφοροποιείται σημαντικά σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στις επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής, η εμπλοκή του τμήματος μάρκετινγκ είναι σχετικά μεγάλη στα στάδια συλλογής των απαραίτητων στοιχείων και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων/τελικής επιλογής. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, το τμήμα μάρκετινγκ διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, γεγονός που αυξάνει την εμπλοκή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα, παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις επιπτώσεις από την αλλαγή μιας ακολουθούμενης πρακτικής (π.χ. στην περίπτωση της συσκευασίας των τελικών προϊόντων, η ανάθεση σε εξωτερικό φορέα είναι δυνατόν να επηρεάσει τις προτιμήσεις των τελικών καταναλωτών), άρα θα πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης των σχετικών αποφάσεων.

Αντίθετα, στις επιχειρήσεις εξατομικευμένης παραγωγής, το τμήμα μάρκετινγκ, κατά κανόνα, δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αντίθεση με την ιδιαίτερα αυξημένη εμπλοκή των τμημάτων παραγωγής και τεχνικού. Στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής υπηρεσιών που επηρεάζουν την συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης (π.χ. διαφήμιση, οργάνωση καναλιών διανομής) εμπλέκονται σημαντικά τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων. Το τμήμα μάρκετινγκ εξετάζει την επίδραση της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής των διαφημιστικών υπηρεσιών στην ανταγωνιστικότητα των τελικών προϊόντων, ενώ το τμήμα πωλήσεων παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αβεβαιότητα ζήτησης των τελικών προϊόντων στα οποία αντιστοιχεί η υπηρεσία στην οποία λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες, διαπιστώνεται σχετικά χαμηλή εμπλοκή του τμήματος πωλήσεων, διότι όπως ήδη τονίστηκε η επιρροή αυτού του τμήματος είναι σημαντικότερη στη διαφήμιση και στην οργάνωση των καναλιών διανομής, υπηρεσίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό πολυπλοκότητας.

Η εμπλοκή του τμήματος μηχανογράφησης διαφοροποιείται σε σχέση με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δρά η επιχείρηση, το είδος και την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Το τμήμα μηχανογράφησης εμπλέκεται, κατά βάση, στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής των υπηρεσιών μηχανογράφησης οι οποίες χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλή πολυπλοκότητα και συγκεκριμένα εντοπίζει τα εξωτερικά πακέτα λογισμικού τα οποία κατ' αρχήν φαίνεται ότι ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης και διενεργεί λειτουργικούς ελέγχους σε αυτά (Gershkoff, 1990).

2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Εκτός από εκπροσώπους τμημάτων, το κέντρο λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής απαρτίζεται και από άτομα τα οποία ανήκουν σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας. Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εμπλοκή διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας. Προκειμένου να γίνει μια σε βάθος καταγραφή της συγκέντρωσης, ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν την εμπλοκή διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας σε κάθε επιμέρους στάδιο (δημιουργία της ανάγκης, συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων/τελική επιλογή) και όχι συνολικά στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων έδειξε ότι έξι επίπεδα ιεραρχίας εμπλέκονται σε ένα ή περισσότερα στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Ο πίνακας 22 δείχνει το μέσο όρο του βαθμού εμπλοκής αυτών των επιπέδων ιεραρχίας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της ανωτέρω απόφασης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 22. ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ
ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ**

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΑΓΚΗΣ		ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ		ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ	
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.36	ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.51	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	4.00
ΚΑΤ. ΣΤΕΛΕΧΗ	2.43	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	2.45	ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	3.81
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	2.13	ΚΑΤ.ΣΤΕΛΕΧΗ	2.40	Δ.Σ.	1.94
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.29	Δ.Σ.	1.35	ΚΑΤ. ΣΤΕΛΕΧΗ	1.82
Δ.Σ.	1.24	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.16	ΜΗΤΡ. ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.23
ΜΗΤΡ. ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.02	ΜΗΤΡ. ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.03	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.10

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα, οι διευθυντές εμφανίζουν τη μεγαλύτερη εμπλοκή στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων, ενώ ο πρόεδρος εμπλέκεται κυρίως στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής. Συγκεκριμένα, πάνω από τα 3/4 των επιχειρήσεων θεωρούν ότι η συμβολή των ανωτέρω επιπέδων ιεραρχίας είναι καθοριστική στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η χαμηλή εμπλοκή της διοίκησης (διοικητικό συμβούλιο, πρόεδρος) στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων πιθανόν οφείλεται στο γεγονός ότι αφενός η πλειοψηφία των διλημάτων αγοράς ή ιδιοκατασκευής που διερευνήθηκαν δεν ήταν στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και αφετέρου στο ότι η αναγκαιότητα για μελέτη αυτών των αποφάσεων προέκυψε περιστασιακά (ad hoc) κάτω από την πίεση μείωσης κόστους ή/και βελτίωσης της ποιότητας του υλικού/υπηρεσίας και όχι στα πλαίσια της υλοποίησης κάποιων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι διευθυντές και ο πρόεδρος, παρόλο ότι θεωρούνται ως τα σημαντικότερα επίπεδα ιεραρχίας στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής, δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο λαμβάνεται αυτή η απόφαση. Η εμπλοκή των διευθυντών δεν επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας.

Όσον αφορά την εμπλοκή του προέδρου, αυτή επηρεάζεται μόνο από τα χαρακτηριστικά (είδος, πολυπλοκότητα) του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση. Συγκεκριμένα, για υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, εμφανίζεται αυξημένη εμπλοκή του προέδρου αλλά και του διοικητικού συμβουλίου στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Τα υλικά αυτά είναι κρίσιμα για την επιχείρηση, διότι συμμετέχουν άμεσα στη παραγωγή των τελικών προϊόντων. Η απόκτηση αυτών των υλικών επιδρά καταλυτικά στην ποιότητα και γενικά στη δυνατότητα προώθησης των προϊόντων στην αγορά. Για αυτούς τους λόγους, καθίσταται αναγκαία η ενεργός συμμετοχή στελεχών της διοίκησης στο σχεδιασμό των προδιαγραφών τους.

Αντίθετα, η εμπλοκή του προέδρου στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες είναι σχετικά χαμηλή, ενώ εμφανίζεται αυξημένη η εμπλοκή των κατώτερων στελεχών. Η σχετικά χαμηλή εμπλοκή της διοίκησης πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι αυτά τα υλικά, παρόλο ότι είναι σύνθετα και τεχνολογικά προηγμένα, δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν και συνεπώς δεν επιδρούν άμεσα στη συνολική αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Εκτός του προέδρου και των διευθυντών, υπάρχουν και άλλα επίπεδα ιεραρχίας τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Παρόλο που η εμπλοκή αυτών των επιπέδων ιεραρχίας συνολικά είναι ιδιαίτερα χαμηλή, εμφανίζει διαφοροποίηση σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας.

Κατ' αρχήν, η εμπλοκή της μητρικής εταιρείας επηρεάζεται από την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, όσο αυξάνει η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, τόσο αυξάνεται η εμπλοκή της μητρικής εταιρείας στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής. Η ύπαρξη αστάθειας αναγκάζει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής στα ανώτατα επίπεδα ιεραρχίας με στόχο την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων τα οποία οφείλονται στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Το αποτέλεσμα αυτό συμπίπτει με τη θεωρία της σύσφιγξης εξουσίας, σύμφωνα με την οποία σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας οι αποφάσεις λαμβάνονται σε ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας με στόχο την διασφάλιση σε μακροχρόνια βάση των εισροών που απαιτούνται για την υλοποίηση του προγράμματος παραγωγής (Hall και Mansfield, 1974; Corey, 1978b; Dutton, 1986; McCabe, 1987).

Όσον αφορά την εμπλοκή του διοικητικού συμβουλίου, αυτή εμφανίζει κάποια διαφοροποίηση ανάλογα με το είδος (η σχέση αναλύθηκε σε προηγούμενη παράγραφο) και την εμπορική αβεβαιότητα του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Στα υψηλής εμπορικής αβεβαιότητας υλικά/υπηρεσίες, το διοικητικό συμβούλιο εμφανίζει αυξημένη εμπλοκή στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής. Τα υψηλής εμπορικής αβεβαιότητας υλικά/υπηρεσίες επιδρούν σημαντικά στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, ενώ για την απόκτησή τους απαιτούνται προσαρμογές της υπάρχουσας οργάνωσης και σημαντική εκταμίευση πόρων. Όταν αποφάσεις για τα είδη αυτά λαμβάνονται από χαμηλότερα διοικητικά

επίπεδα, δεν υπάρχει μεγάλο εύρος επιλογών και συχνά δεν εξετάζονται οι συνθήκες του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα η τελική επιλογή να μην συμπίπτει με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτό συμπίπτει με τα ευρήματα των Corey (1978a), Cardozo (1980) και McCabe (1987), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι αγοραστικές αποφάσεις που αφορούν κρίσιμα υλικά θα πρέπει να λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση.

Τέλος, η εμπλοκή των κατώτερων στελεχών επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης και την πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας (η σχέση αναλύθηκε σε προηγούμενη παράγραφο). Στις μεγάλες επιχειρήσεις, τα κατώτερα στελέχη εμφανίζουν αυξημένη εμπλοκή στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής. Αυτό το εύρημα εντάσσεται στα πλαίσια της γενικότερης τάσης των μεγάλων επιχειρήσεων να εκχωρούν καθήκοντα και αρμοδιότητες σχετικά με την απόκτηση των απαραίτητων για την παραγωγική διαδικασία εισροών σε μεσαία και χαμηλά στελέχη με στόχο τον καλύτερο συντονισμό των σχετικών δραστηριοτήτων (Hill, 1972; Sheth, 1973; Reimann, 1977; Patton, κ.ά, 1986; Berkowitz, 1986; Lynn, 1987).

3. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, για την μέτρηση της τυποποίησης του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω δύο διαστάσεις :

- α. Ο βαθμός στον οποίο οι ρόλοι των εμπλεκόμενων φορέων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι σαφώς καθορισμένοι (εκχώρηση αρμοδιοτήτων).

- β. Ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής (ύπαρξη γραπτών διαδικασιών).

Οι διαστάσεις της τυποποίησης προέκυψαν από την σχετική βιβλιογραφία και τις μελέτες περιπτώσεων. Έχοντας στόχο την σε βάθος μελέτη της τυποποίησης, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και η ύπαρξη γραπτών διαδικασιών αξιολογήθηκαν ξεχωριστά σε κάθε στάδιο (δημιουργία της ανάγκης, συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων/τελική επιλογή) και όχι συνολικά στη διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Όπως ήδη έχει τονιστεί, προχωρήσαμε σε παραγοντική ανάλυση των ανωτέρω διαστάσεων της τυποποίησης, από την οποία προέκυψαν δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει τις τρεις παραμέτρους που αναφέρονται στην ύπαρξη γραπτών διαδικασιών, ενώ στο δεύτερο παράγοντα εντάσσονται οι τρεις παράμετροι που αναφέρονται στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Διαπιστώθηκε ότι οι ρόλοι των φορέων που εμπλέκονται στην διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι αρκετά καθορισμένοι, ενώ, αντίθετα, η υιοθέτηση γραπτών διαδικασιών είναι σχετικά περιορισμένη. Η σχετικά υψηλή εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε σχέση με την περιορισμένη ύπαρξη γραπτών διαδικασιών μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι τα καθήκοντα των διαφόρων τμημάτων στη λήψη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής προσδιορίζονται αυτόματα στα πλαίσια της γενικότερης διάρθρωσης και της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων.

Οι στατιστικές αναλύσεις που διενεργήθηκαν μεταξύ των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας και των διαστάσεων της τυποποίησης, έδειξαν ότι η τυποποίηση του κέντρου λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής δεν διαφοροποιείται σε σχέση με μεταβλητές του

ενδοεπιχειρησιακού και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η αυξημένη τυποποίηση εκ μέρους των επιχειρήσεων έχει στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαδικασιών οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή συχνότητα και συχνά οδηγούν σε μείωση κόστους και εξοικονόμηση πόρων. Για την λήψη αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής, οι οποίες λαμβάνονται περιστασιακά, οι επιχειρήσεις δεν θεωρούν ότι απαιτείται η υιοθέτηση τυποποιημένων διαδικασιών οι οποίες να διαφοροποιούνται σε σχέση με χαρακτηριστικά όπως η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, η τεχνολογία παραγωγής, το είδος και η πολυπλοκότητα του υλικού/υπηρεσίας. Ένας δεύτερος λόγος που ωθεί τις επιχειρήσεις στην αυξημένη τυποποίηση είναι η επαρκέστερη τεκμηρίωση των λαμβανομένων αποφάσεων.

Στις αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής, οι επιχειρήσεις πιθανόν θεωρούν ότι η σχετική τεκμηρίωση μπορεί να γίνει βάσει των υπάρχοντων δομών και στα πλαίσια διαδικασιών λήψης αγοραστικών αποφάσεων ή της αξιολόγησης επενδύσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα διατριβή αποτελεί την πρώτη ουσιαστική προσπάθεια μελέτης και ανάλυσης της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η διαδικασία χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο δυναμισμό και ότι τα δύο βασικά στοιχεία της δηλαδή το περιεχόμενο και το κέντρο λήψης επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο πρόκειται να ληφθεί αυτή η απόφαση.

Για την πληρέστερη καταγραφή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την προηγηθείσα συζήτηση, θα γίνει μια παράθεση των κυριότερων ευρημάτων για κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής και στη συνέχεια ένας γενικότερος σχολιασμός των αποτελεσμάτων στα πλαίσια του οποίου θα διατυπωθούν και ορισμένες προτάσεις οι οποίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε μια περισσότερο ορθολογική προσέγγιση εκ μέρους των επιχειρήσεων του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου θα καταγραφούν ορισμένες αδυναμίες και περιορισμοί κάτω από το πρίσμα των οποίων θα πρέπει να αξιολογηθεί η συνεισφορά της μελέτης.

A. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

1. Οι επιχειρήσεις ωθούνται στη μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής περιστασιακά (ad hoc) και κάτω από τη πίεση μείωσης του κόστους ή βελτίωσης της ποιότητας των εισροών που χρησιμοποιούν.
2. Η εμπλοκή των διευθυντών και των κατώτερων στελεχών εμφανίζεται ιδιαίτερα αυξημένη, ενώ, αντίθετα, η εμπλοκή της διοίκησης είναι σχετικά περιορισμένη.

3. Το κόστος και τα ποιοτικά προβλήματα δεν παρουσιάζουν εξαρτήσεις από χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας.
4. Οι αιτίες που σχετίζονται με τη γενικότερη στρατηγική των επιχειρήσεων (καθετοποίηση ή ανάπτυξη προμηθευτών) εμφανίζουν ιδιαίτερα αυξημένη συμβολή στη δημιουργία του διλήματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.
5. Η εμπλοκή του τμήματος μελετών στην έναρξη της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι ιδιαίτερα σημαντική στα υλικά που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν.
6. Η εμπλοκή της διοίκησης εμφανίζεται σχετικά υψηλή για υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν και τα οποία επιδρούν στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, ενώ αντίθετα μειώνεται για τα πολύπλοκα υλικά/υπηρεσίες..

B. ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

1. Η εμπλοκή του τμήματος παραγωγής, του τεχνικού τμήματος και του χρηματοοικονομικού τμήματος είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

1. Το κόστος και η ποιότητα αποτελούν τα σημαντικότερα κριτήρια βάσει των οποίων λαμβάνεται η απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής.
2. Το κόστος και η ποιότητα δεν παρουσιάζουν εξαρτήσεις από χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας.

3. Στα υλικά που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, εμφανίζεται αυξημένη επίδραση των κριτηρίων που σχετίζονται με τη γενικότερη στρατηγική των επιχειρήσεων.
4. Οι διευθυντές του τμήματος παραγωγής, του τεχνικού τμήματος και του χρηματοοικονομικού τμήματος εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό σε αυτό το στάδιο.
5. Η εμπλοκή της διοίκησης εμφανίζει αυξητικές τάσεις όταν οι αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής λαμβάνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας του περιβάλλοντος.

Στις ανωτέρω παραγράφους έγινε μια καταγραφή των συμπερασμάτων για κάθε ένα από τα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Στη συνέχεια θα προχωρήσουμε σε ένα γενικότερο σχολιασμό των αποτελεσμάτων της μελέτης και σε διατύπωση προτάσεων προς τις επιχειρήσεις.

Κατ' αρχήν παρατηρούμε ότι τα κριτήρια αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων παρουσιάζουν σημαντικά λιγότερες εξαρτήσεις από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας σε σχέση με τις αιτίες δημιουργίας του διλήμματος. Αυτό το γεγονός δείχνει ότι οι επιχειρήσεις συνήθως λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής βάσει σχετικά τυποποιημένων κριτηρίων και ανεξάρτητα από μεταβολές στοιχείων του ενδοεπιχειρησιακού και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος. Όμως, αυτή η πολιτική δεν είναι πάντοτε ορθή, διότι οι συνθήκες του περιβάλλοντος διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο δράσης των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους αυτές τις συνθήκες προτού επιλέξουν μεταξύ της αγοράς και της ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία.

Η παραγωγή και το τεχνικό είναι τα τμήματα που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη εμπλοκή και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία, διότι θεωρούνται ως μόνιμα μέλη της ομάδας λήψης της σχετικής απόφασης. Οσον αφορά τα επίπεδα ιεραρχίας, μεγαλύτερη εμπλοκή εμφανίζουν το διευθυντικό επίπεδο και ο πρόεδρος. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι η εμπλοκή των ανωτέρω τμημάτων και των επιπέδων ιεραρχίας δεν διαφοροποιείται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του υλικού/υπηρεσίας. Ομως αυτή η προσέγγιση είναι δυνατόν να οδηγήσει σε υποτίμηση της σημασίας άλλων φορέων στην επίλυση του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να διαφοροποιείται η συμμετοχή των ανωτέρω τμημάτων και επιπέδων ιεραρχίας λαμβανομένων υπόψιν των συνθηκών του ενδοεπιχειρησιακού και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα αναφέρεται στη σχετικά χαμηλή εμπλοκή του τμήματος αγορών και στα τρία στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε αντίθεση με την υψηλή εμπλοκή του στην αγοραστική διαδικασία. Μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις (οι οποίες διαθέτουν πολλές γραμμές παραγωγής) η εμπλοκή του τμήματος αγορών εμφανίζει μια σχετική αύξηση. Η χαμηλή εμπλοκή αυτού του τμήματος οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής δεν θεωρούνται ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας με αποτέλεσμα το τμήμα-χρήστης (π.χ. παραγωγή, τεχνικό) να παρέχει πληροφορίες τις οποίες φυσιολογικά θα έπρεπε να παρέχει το τμήμα προμηθειών. Σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει ο κίνδυνος να μην συλλέγονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες (ιδιαίτερα αυτές που σχετίζονται με τους εξωτερικούς προμηθευτές) με κίνδυνο λήψης λανθασμένων αποφάσεων. Για τους λόγους αυτούς, θα πρέπει να αναβαθμιστεί ο ρόλος του τμήματος αγορών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

Η εμπλοκή της διοίκησης, ιδιαίτερα στα στάδια δημιουργίας της ανάγκης και συλλογής των απαραίτητων στοιχείων είναι αρκετά χαμηλή. Παράλληλα, διαπιστώθηκε περιορισμένη χρήση έντυπων οδηγιών και γενικά τυποποιημένων διαδικασιών κατά τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Η περιορισμένη εμπλοκή της διοίκησης σε συνδυασμό με την έλλειψη τυποποίησης δείχνουν ότι ο χειρισμός των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής γίνεται περιστασιακά, σε μια βραχυχρόνια βάση και με στόχο την επίτευξη του χαμηλότερου κόστους. Το γεγονός αυτό αυξάνει τον κίνδυνο είτε ανάθεσης ορισμένων κρίσιμων εργασιών (core competencies) σε εξωτερικούς εργολάβους αντί της εκτέλεσης τους εντός της επιχείρησης με αποτέλεσμα τη μεταφορά τεχνογνωσίας και την απόκτηση εκ μέρους των προμηθευτών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε εκτέλεσης εργασιών ρουτίνας εντός της επιχείρησης αντί της ανάθεσής τους σε εξωτερικούς συνεργάτες με αποτέλεσμα την απασχόληση των παραγωγικών εγκαταστάσεων σε μη επικερδείς δραστηριότητες και τη μείωση της συνολικής αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Σε αντίθεση με την ανωτέρω κατάσταση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις, στις περισσότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης αλλά κυρίως των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, οι αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής λαμβάνονται σε στρατηγική βάση και με στόχο την αριστοποίηση της αλυσίδας αξίας (αυτή επιτυγχάνεται όταν η προστιθέμενη αξία σε κάθε στάδιο της διαδικασίας βιομηχανοποίησης δημιουργείται με το ελάχιστο δυνατό κόστος). Η υιοθέτηση αυτού του πλαισίου παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να περιορίζουν την κατασκευαστική τους δραστηριότητα μόνο σε υλικά/υπηρεσίες τα οποία συμβάλλουν καθοριστικά στην ανταγωνιστικότητα των τελικών προϊόντων, ενώ, αντίθετα, αναθέτουν την παραγωγή των υπολοίπων υλικών/υπηρεσιών σε εξωτερικούς υπεργολάβους οι οποίοι δημιουργούν προστιθέμενη αξία με χαμηλότερο κόστος. Για τους λόγους αυτούς, η διαδικασία λήψης των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να

χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη συστηματικότητα και να εντάσσεται στα πλαίσια του γενικότερου επιχειρηματικού σχεδιασμού, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αναβαθμιστεί ο ρόλος της διοίκησης.

Η παρούσα μελέτη θα πρέπει να αξιολογηθεί υπό το πρίσμα ορισμένων περιορισμών. Ένας πρώτος περιορισμός αναφέρεται στο όχι ιδιαίτερα μεγάλο μέγεθος του δείγματος των επιχειρήσεων. Ασφαλώς με ένα μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων θα ήταν ακόμη καλύτερη. Είναι επίσης πιθανόν τα αποτελέσματα της μελέτης να έχουν επηρεαστεί σε κάποιο βαθμό από σφάλμα μέτρησης εξαιτίας της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μόνο από ένα στέλεχος σε κάθε επιχείρηση. Η διατριβή περιορίζεται στη διερεύνηση της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής μόνο σε βιομηχανικές επιχειρήσεις. Επομένως, τα ευρήματα της μελέτης είναι πιθανόν να μην είναι εφαρμόσιμα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως τράπεζες, νοσοκομεία, ασφαλιστικές εταιρείες και γενικά κοινωφελείς οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής αποτελεί ένα αντικείμενο το οποίο δεν έχει μελετηθεί σε μεγάλη έκταση. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι τα συστατικά μέρη (περιεχόμενο, κέντρο λήψης) των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής διαφοροποιούνται μεταξύ των επιχειρήσεων και επηρεάζονται από μεταβλητές του ενδοεπιχειρησιακού και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Στην παρούσα έρευνα, περιοριστήκαμε στην μελέτη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Σαν φυσική συνέχεια της μελέτης μας θα πρέπει να είναι η διερεύνηση της διαδικασίας λήψης αυτών των αποφάσεων σε διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων και σε οργανισμούς όπως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, νοσοκομεία, τράπεζες, ασφαλιστικοί οργανισμοί κ.λ.π.

Εκτός της μελέτης των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων και σε οργανισμούς, υπάρχουν και ορισμένα άλλα ενδιαφέροντα σημεία στα οποία απαιτείται μια εκτενέστερη διερεύνηση. Τα σημεία αυτά είναι τα εξής :

- α. Μελέτη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής σε διαφορετικές ομάδες υλικών/υπηρεσιών.
- β. Μελέτη του τρόπου υλοποίησης της τελικής απόφασης (π.χ. χρήση υπερπολύων, συμπαραγωγή του υλικού/υπηρεσίας με άλλες επιχειρήσεις).
- γ. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων και άλλων τεχνικών της επιχειρησιακής έρευνας (π.χ. γραμμικός προγραμματισμός, δυναμικός

προγραμματισμός) στην λήψη των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής.

- δ. Στην παρούσα μελέτη, εξετάστηκε και η επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών (αριθμός εργαζομένων, ετήσιος κύκλος εργασιών) των επιχειρήσεων στην διαδικασία λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για ένα υλικό/υπηρεσία. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο σε μια μελλοντική έρευνα να εξεταστεί και η επίδραση χαρακτηριστικών (εξουσία, εκπαίδευση, χρόνος εργασίας στην παρούσα θέση) των εμπλεκομένων ατόμων στην ανωτέρω διαδικασία.

Η έρευνα σε αυτές τις περιοχές θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και από θεωρητική και από πρακτική άποψη. Τα τελευταία χρόνια αρκετοί ερευνητές ασχολούνται με τις αποφάσεις αγοράς ή ιδιοκατασκευής. Παρόλα αυτά, για την περαιτέρω διερεύνηση αυτών των αποφάσεων είναι απαραίτητη η κατανόηση της διαδικασίας λήψης τους εκ μέρους των επιχειρήσεων. Ελπίζουμε ότι η παρούσα μελέτη θα αποτελέσει το έναυσμα για μια συστηματικότερη εξέταση των αποφάσεων αγοράς ή ιδιοκατασκευής, η έκβασή των οποίων συχνά μπορεί να είναι κρίσιμη για το μέλλον των επιχειρήσεων που τις λαμβάνουν.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Π Ι Ν Α Κ Ε Σ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΙΝΑΚΑΣ 23. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ.

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	0.059	0.179	0.038	0.11 ^{ns}	0.001
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	0.273	0.185	0.166	2.16 ^{ns}	0.027
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ	0.178	0.156	0.130	1.30 ^{ns}	0.016
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	0.390	0.178	0.243	4.79 ^b	0.059
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	-0.123	0.104	-0.135	1.41 ^{ns}	0.018
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0.271	0.125	0.242	4.73 ^b	0.058
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	-0.041	0.081	-0.058	0.26 ^{ns}	0.003

^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 24. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	0.089	0.224	0.043	0.16 ^{ns}	0.002
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	0.155	0.236	0.071	0.43 ^{ns}	0.005
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ	-0.180	0.201	-0.097	0.80 ^{ns}	0.009
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	-0.121	0.233	-0.056	0.26 ^{ns}	0.003
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0.352	0.129	0.288	7.49 ^a	0.082
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	-0.161	0.164	-0.107	0.96 ^{ns}	0.011
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	-0.055	0.099	-0.061	0.31 ^{ns}	0.003

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 25. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
(ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	0.026	0.086	0.033	0.09 ^{ns}	0.001
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	-0.067	0.091	-0.080	0.54 ^{ns}	0.006
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ	-0.011	0.078	-0.015	0.02 ^{ns}	0.000
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	-0.248	0.086	-0.302	8.33 ^a	0.091
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	-0.101	0.050	-0.215	4.04 ^b	0.046
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	-0.049	0.063	-0.085	0.61 ^{ns}	0.007
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	0.021	0.038	0.060	0.30 ^{ns}	0.003

^ap < 0.01 ^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 26. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΙΣ
ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η
ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT.}
ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	3.48	3.54	3.90	0.48 ^{ns}
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	3.48	3.42	3.35	0.04 ^{ns}
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ¹	2.13	2.21	3.20	4.55 ^a
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	2.42	2.54	1.95	0.88 ^{ns}
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1.90	1.69	2.15	1.53 ^{ns}
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.96	1.81	1.70	0.35 ^{ns}
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	1.09	1.12	1.45	1.93 ^{ns}

^ap < 0.01 ^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ μικρών-μεγάλων και μεσαίων-μεγάλων επιχειρήσεων (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 27. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT.}
ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	3.91	2.96	3.89	3.47 ^{ns}
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	3.67	2.88	3.58	1.86 ^{ns}
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ	2.54	2.32	2.36	0.18 ^{ns}
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	2.38	2.60	2.14	0.61 ^{ns}
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ¹	2.33	2.12	1.39	10.91 ^a
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ²	2.54	1.16	1.83	11.37 ^a
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	1.46	1.12	1.06	2.81 ^{ns}

^ap < 0.01 ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών και υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

²Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών και υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 28. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ
ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	0.175	0.173	0.113	1.02 ^{ns}	0.013
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	0.392	0.176	0.243	4.95 ^b	0.059
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ	0.115	0.155	0.083	0.55 ^{ns}	0.006
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	0.237	0.180	0.146	1.73 ^{ns}	0.021
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0.156	0.103	0.169	2.32 ^{ns}	0.028
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	-0.261	0.125	-0.228	4.35 ^b	0.052
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	-0.017	0.070	-0.028	0.06 ^{ns}	0.000

^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 29. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ
ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ
ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ	-0.103	0.174	-0.066	0.35 ^{ns}	0.004
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	0.069	0.182	0.043	0.14 ^{ns}	0.002
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ	0.282	0.153	0.203	3.41 ^{ns}	0.041
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	0.601	0.169	0.372	12.67 ^a	0.138
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	-0.090	0.104	-0.097	0.76 ^{ns}	0.009
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0.402	0.120	0.352	11.15 ^a	0.123
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	0.053	0.069	0.085	0.58 ^{ns}	0.007

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 30. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ
ΛΥΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.126	0.113	0.127	1.25 ^{ns}	0.016
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	0.124	0.117	0.120	1.12 ^{ns}	0.014
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	0.050	0.114	0.050	0.19 ^{ns}	0.002
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.207	0.114	0.204	3.29 ^{ns}	0.041
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.005	0.113	-0.005	0.00 ^{ns}	0.000

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 31. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
(ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.120	0.145	-0.090	0.68 ^{ns}	0.008
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	0.111	0.145	0.084	0.59 ^{ns}	0.007
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	0.272	0.142	0.205	3.65 ^{ns}	0.042
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.075	0.145	-0.056	0.27 ^{ns}	0.003
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.274	0.142	-0.207	3.72 ^{ns}	0.042

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 32. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
(ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.076	0.055	-0.149	1.89 ^{ns}	0.022
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	-0.014	0.056	-0.027	0.06 ^{ns}	0.000
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	-0.046	0.056	-0.090	0.69 ^{ns}	0.008
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.067	0.055	-0.132	1.47 ^{ns}	0.017
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.005	0.056	-0.011	0.01 ^{ns}	0.000

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 33. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΑ
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ
ΛΥΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT.}
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.10	0.15	-0.31	1.58 ^{ns}
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	-0.07	-0.06	0.13	0.29 ^{ns}
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	-0.04	0.07	0.04	0.11 ^{ns}
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.14	-0.28	0.30	2.61 ^{ns}
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.28	0.28	-0.04	2.52 ^{ns}

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 34. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT.}
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.18	-0.01	0.13	0.67 ^{ns}
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ¹	0.41	0.04	-0.30	3.97 ^b
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	0.05	0.32	-0.26	2.65 ^{ns}
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ²	1.08	-0.55	-0.34	36.08 ^a
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.22	-0.02	-0.13	0.90 ^{ns}

^ap < 0.01 ^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

²Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν και υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 35. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.119	0.111	0.119	1.14 ^{ns}	0.014
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	-0.037	0.113	-0.036	0.11 ^{ns}	0.001
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	0.358	0.106	0.354	11.33 ^a	0.125
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.167	0.112	-0.165	2.22 ^{ns}	0.027
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	-0.202	0.109	-0.203	3.42 ^{ns}	0.041

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 36. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ
ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.192	0.110	0.192	3.05 ^{ns}	0.037
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	0.016	0.113	0.016	0.02 ^{ns}	0.000
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	-0.185	0.112	-0.183	2.75 ^{ns}	0.033
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.093	0.113	0.092	0.68 ^{ns}	0.008
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	0.095	0.111	0.096	0.74 ^{ns}	0.009

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 37. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.175	0.194	0.103	0.82 ^{ns}	0.010
ΑΓΟΡΕΣ	0.008	0.165	0.006	0.00 ^{ns}	0.000
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.088	0.165	0.061	0.29 ^{ns}	0.003
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	-0.076	0.170	-0.051	0.20 ^{ns}	0.002
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.062	0.199	0.035	0.09 ^{ns}	0.001
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.249	0.141	0.199	3.14 ^{ns}	0.039
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0.068	0.142	0.055	0.23 ^{ns}	0.003
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	-0.242	0.085	-0.308	7.98 ^a	0.095

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 38. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.321	0.179	0.201	3.20 ^{ns}	0.040
ΑΓΟΡΕΣ	0.169	0.175	0.110	0.93 ^{ns}	0.012
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.210	0.181	0.131	1.33 ^{ns}	0.017
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.159	0.184	0.098	0.75 ^{ns}	0.009
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.180	0.198	0.103	0.82 ^{ns}	0.010
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.249	0.144	0.194	2.98 ^{ns}	0.037
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0.086	0.145	0.068	0.36 ^{ns}	0.004
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	-0.140	0.087	-0.180	2.57 ^{ns}	0.032

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 39. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.357	0.188	0.212	3.60 ^{ns}	0.045
ΑΓΟΡΕΣ	0.342	0.171	0.223	3.99 ^b	0.050
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.179	0.161	0.126	1.24 ^{ns}	0.016
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.201	0.186	0.123	1.17 ^{ns}	0.015
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.182	0.198	0.105	0.84 ^{ns}	0.011
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.188	0.121	0.175	2.40 ^{ns}	0.030
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0.117	0.150	0.089	0.61 ^{ns}	0.008
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	-0.146	0.071	-0.230	4.26 ^b	0.053

^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 40. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.122	0.098	0.135	1.53 ^{ns}	0.018
ΑΓΟΡΕΣ	0.066	0.085	0.084	0.59 ^{ns}	0.007
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.006	0.086	0.008	0.00 ^{ns}	0.000
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.056	0.088	0.069	0.40 ^{ns}	0.004
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.006	0.102	0.007	0.00 ^{ns}	0.000
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.132	0.078	0.182	2.84 ^{ns}	0.033
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0.012	0.078	0.017	0.02 ^{ns}	0.000
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	-0.014	0.056	-0.027	0.06 ^{ns}	0.000

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 41. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.176	0.091	0.207	3.72 ^{ns}	0.042
ΑΓΟΡΕΣ	0.067	0.090	0.081	0.55 ^{ns}	0.006
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.067	0.094	0.078	0.51 ^{ns}	0.006
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.200	0.093	0.228	4.58 ^b	0.052
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.023	0.102	0.024	0.05 ^{ns}	0.000
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.170	0.075	0.240	5.09 ^b	0.057
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0.007	0.073	0.011	0.01 ^{ns}	0.000
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	0.049	0.043	0.124	1.30 ^{ns}	0.015

^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 42. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.142	0.096	0.159	2.17 ^{ns}	0.025
ΑΓΟΡΕΣ	0.069	0.091	0.083	0.58 ^{ns}	0.007
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.070	0.085	0.090	0.67 ^{ns}	0.008
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.251	0.093	0.284	7.30 ^a	0.080
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.074	0.101	0.080	0.54 ^{ns}	0.006
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.133	0.065	0.218	4.17 ^b	0.048
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	-0.001	0.076	-0.001	0.00 ^{ns}	0.000
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	0.014	0.035	0.045	0.17 ^{ns}	0.002

^ap < 0.01 ^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 43. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT.}
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	3.03	2.82	2.95	0.13 ^{ns}
ΑΓΟΡΕΣ ¹	1.32	2.03	2.90	8.35 ^a
ΜΕΛΕΤΕΣ	1.97	2.06	2.00	0.03 ^{ns}
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	2.35	2.12	1.90	0.55 ^{ns}
ΤΕΧΝΙΚΟ	2.87	3.00	3.30	0.37 ^{ns}
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1.74	1.94	1.25	1.62 ^{ns}
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.87	1.88	1.30	1.42 ^{ns}
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1.35	1.33	1.00	0.98 ^{ns}

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ μικρών-μεγάλων επιχειρήσεων (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 44. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT.}
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	3.06	2.88	3.45	0.81 ^{ns}
ΑΓΟΡΕΣ ¹	1.74	2.51	3.05	5.07 ^a
ΜΕΛΕΤΕΣ	1.97	2.45	2.35	0.77 ^{ns}
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	2.97	3.00	2.20	1.79 ^{ns}
ΤΕΧΝΙΚΟ	2.71	3.12	3.05	0.48 ^{ns}
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1.61	2.03	1.20	2.59 ^{ns}
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.68	1.76	1.40	0.51 ^{ns}
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1.13	1.24	1.00	0.66 ^{ns}

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ μικρών-μεγάλων επιχειρήσεων (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 45. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT.}
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	2.90	2.61	3.05	0.49 ^{ns}
ΑΓΟΡΕΣ ¹	1.64	2.27	3.10	5.95 ^a
ΜΕΛΕΤΕΣ	1.64	2.09	1.95	0.75 ^{ns}
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	2.58	2.76	2.00	1.36 ^{ns}
ΤΕΧΝΙΚΟ	2.22	2.61	2.90	0.96 ^{ns}
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1.22	1.82	1.25	2.70 ^{ns}
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.61	1.79	1.40	0.55 ^{ns}
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1.13	1.12	1.00	0.31 ^{ns}

^ap < 0.01 ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ μικρών-μεγάλων επιχειρήσεων (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 46. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT.}
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ¹	3.66	2.72	2.53	3.72 ^b
ΑΓΟΡΕΣ	2.29	1.88	1.80	0.85 ^{ns}
ΜΕΛΕΤΕΣ ²	2.21	2.64	1.42	6.01 ^a
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	2.46	1.52	2.36	3.17 ^{ns}
ΤΕΧΝΙΚΟ ³	2.79	4.00	2.44	7.09 ^a
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ⁴	1.83	1.12	2.00	3.44 ^b
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ⁵	1.54	1.00	2.36	9.72 ^a
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ ⁶	1.00	1.00	1.61	4.63 ^a

^ap < 0.01 ^bp < 0.05 ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

²Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

³Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

⁴Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

⁵Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

⁶Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών και υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 47. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT.}
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ¹	3.96	2.92	2.55	6.48 ^a
ΑΓΟΡΕΣ ²	2.92	2.40	1.92	3.19 ^b
ΜΕΛΕΤΕΣ	2.63	2.56	1.75	2.96 ^{ns}
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	3.12	2.08	3.03	3.02 ^{ns}
ΤΕΧΝΙΚΟ ³	2.71	3.68	2.55	3.51 ^b
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1.79	1.24	1.88	1.96 ^{ns}
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ⁴	1.75	1.12	1.92	3.30 ^b
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1.00	1.00	1.33	2.15 ^{ns}

^ap < 0.01 ^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

²Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

³Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

⁴Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 48. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT.}
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	3.46	2.72	2.42	2.98 ^{ns}
ΑΓΟΡΕΣ	2.66	2.16	1.97	1.48 ^{ns}
ΜΕΛΕΤΕΣ	2.25	1.88	1.64	1.27 ^{ns}
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	3.00	2.00	2.50	2.31 ^{ns}
ΤΕΧΝΙΚΟ ¹	2.79	3.20	1.86	5.34 ^a
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1.54	1.04	1.69	2.62 ^{ns}
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.66	1.20	1.88	2.15 ^{ns}
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1.00	1.00	1.22	1.39 ^{ns}

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υπηρεσιών (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 49. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.215	0.189	0.127	1.29 ^{ns}	0.016
ΑΓΟΡΕΣ	-0.104	0.165	-0.070	0.39 ^{ns}	0.005
ΜΕΛΕΤΕΣ	-0.062	0.163	-0.042	0.14 ^{ns}	0.002
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.008	0.172	0.005	0.00 ^{ns}	0.000
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.363	0.188	0.211	3.71 ^{ns}	0.044
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.173	0.154	0.124	1.25 ^{ns}	0.015
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	-0.280	0.149	-0.207	3.53 ^{ns}	0.042
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	0.298	0.104	0.306	8.18 ^a	0.093

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 50. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ
ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.463	0.173	0.288	7.16 ^a	0.083
ΑΓΟΡΕΣ	-0.124	0.174	-0.079	0.51 ^{ns}	0.006
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.045	0.178	0.028	0.06 ^{ns}	0.000
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	-0.238	0.183	-0.144	1.68 ^{ns}	0.020
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.111	0.195	0.064	0.32 ^{ns}	0.004
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.000	0.151	0.000	0.00 ^{ns}	0.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	-0.326	0.138	-0.256	5.55 ^b	0.065
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	0.176	0.083	0.231	4.48 ^b	0.053

^ap < 0.01 ^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 51. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ
ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.620	0.173	0.373	12.80 ^a	0.139
ΑΓΟΡΕΣ	-0.102	0.175	-0.065	0.34 ^{ns}	0.004
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.082	0.164	0.056	0.25 ^{ns}	0.003
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	-0.051	0.187	-0.031	0.07 ^{ns}	0.001
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.261	0.190	0.152	1.88 ^{ns}	0.023
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	-0.024	0.130	-0.021	0.03 ^{ns}	0.000
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	-0.340	0.144	-0.257	5.59 ^b	0.066
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	0.080	0.069	0.128	1.32 ^{ns}	0.016

^ap < 0.01 ^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 52. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0.104	0.190	0.061	0.30 ^{ns}	0.003
ΑΓΟΡΕΣ	-0.116	0.164	-0.079	0.49 ^{ns}	0.006
ΜΕΛΕΤΕΣ	-0.048	0.163	-0.033	0.09 ^{ns}	0.001
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.252	0.169	0.165	2.21 ^{ns}	0.027
ΤΕΧΝΙΚΟ	-0.145	0.192	-0.084	0.56 ^{ns}	0.007
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.613	0.140	0.442	19.23 ^a	0.195
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0.621	0.135	0.459	21.11 ^a	0.210
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	0.041	0.109	0.042	0.14 ^{ns}	0.002

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 53. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	-0.197	0.179	-0.122	1.21 ^{ns}	0.015
ΑΓΟΡΕΣ	-0.230	0.172	-0.148	1.78 ^{ns}	0.022
ΜΕΛΕΤΕΣ	-0.064	0.178	-0.040	0.13 ^{ns}	0.001
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.436	0.179	0.264	5.94 ^b	0.069
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.074	0.195	0.042	0.15 ^{ns}	0.001
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.611	0.134	0.454	20.58 ^a	0.206
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0.450	0.134	0.353	11.26 ^a	0.124
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	-0.058	0.085	-0.076	0.46 ^{ns}	0.005

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 54. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΤΜΗΜΑΤΑ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	-0.021	0.187	-0.013	0.01 ^{ns}	0.000
ΑΓΟΡΕΣ	-0.096	0.175	-0.061	0.30 ^{ns}	0.003
ΜΕΛΕΤΕΣ	0.102	0.164	0.069	0.38 ^{ns}	0.004
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	0.289	0.184	0.173	2.54 ^{ns}	0.030
ΤΕΧΝΙΚΟ	0.088	0.192	0.051	0.21 ^{ns}	0.002
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	0.486	0.118	0.418	16.79 ^a	0.175
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0.407	0.142	0.308	8.27 ^a	0.094
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	-0.039	0.070	-0.063	0.32 ^{ns}	0.004

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 55. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	0.007	0.012	0.063	0.31 ^{ns}	0.004
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	0.033	0.093	0.041	0.13 ^{ns}	0.001
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.027	0.184	0.017	0.02 ^{ns}	0.000
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.073	0.122	0.068	0.35 ^{ns}	0.004
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.117	0.167	0.080	0.49 ^{ns}	0.006
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	-0.042	0.083	-0.057	0.25 ^{ns}	0.003

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 56. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	0.007	0.013	0.063	0.31 ^{ns}	0.004
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.057	0.116	-0.057	0.25 ^{ns}	0.003
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.255	0.200	0.144	1.63 ^{ns}	0.021
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.104	0.081	0.146	1.65 ^{ns}	0.021
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.059	0.168	0.040	0.12 ^{ns}	0.001
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	-0.009	0.068	-0.015	0.02 ^{ns}	0.000

ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 57. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	0.204	0.083	0.270	5.97 ^b	0.072
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.024	0.176	-0.015	0.02 ^{ns}	0.000
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.196	0.173	0.128	1.28 ^{ns}	0.016
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.088	0.174	0.057	0.26 ^{ns}	0.003
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.187	0.141	0.150	1.75 ^{ns}	0.022
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	0.051	0.051	0.113	0.99 ^{ns}	0.012

^bp < 0.05 ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 58. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.006	0.022	-0.034	0.09 ^{ns}	0.001
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.072	0.128	-0.061	0.32 ^{ns}	0.003
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	-0.205	0.239	-0.093	0.74 ^{ns}	0.008
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	-0.023	0.150	-0.016	0.02 ^{ns}	0.000
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	-0.001	0.210	-0.001	0.00 ^{ns}	0.000
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	0.102	0.102	0.109	1.01 ^{ns}	0.012

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 59. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.009	0.008	-0.125	1.34 ^{ns}	0.015
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.028	0.049	-0.062	0.33 ^{ns}	0.003
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.014	0.092	0.017	0.02 ^{ns}	0.000
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	-0.071	0.057	-0.134	1.54 ^{ns}	0.018
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.055	0.080	0.074	0.46 ^{ns}	0.005
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	-0.060	0.039	-0.168	2.41 ^{ns}	0.028

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 60. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
(ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.010	0.035	-0.032	0.08 ^{ns}	0.001
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.103	0.153	-0.074	0.46 ^{ns}	0.005
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	-0.298	0.263	-0.123	1.29 ^{ns}	0.015
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	-0.064	0.115	-0.061	0.31 ^{ns}	0.003
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.239	0.209	0.124	1.30 ^{ns}	0.015
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	0.140	0.082	0.184	2.91 ^{ns}	0.034

ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 61. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΣΥΝΕΧΗΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.014	0.013	-0.119	1.19 ^{ns}	0.014
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.035	0.059	-0.065	0.35 ^{ns}	0.004
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.056	0.102	0.060	0.30 ^{ns}	0.003
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	-0.086	0.043	-0.212	3.93 ^{ns}	0.045
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.001	0.081	0.001	0.00 ^{ns}	0.000
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	-0.056	0.031	-0.191	3.17 ^{ns}	0.036

ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 62. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
(ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.069	0.106	-0.070	0.42 ^{ns}	0.005
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.276	0.220	-0.136	1.56 ^{ns}	0.018
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	-0.104	0.221	-0.051	0.22 ^{ns}	0.002
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	-0.112	0.219	-0.056	0.26 ^{ns}	0.003
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.156	0.177	0.096	0.77 ^{ns}	0.009
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	-0.031	0.063	-0.053	0.24 ^{ns}	0.002

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 63. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΣΥΝΕΧΗΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ
ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.048	0.041	-0.128	1.40 ^{ns}	0.016
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.056	0.085	-0.072	0.43 ^{ns}	0.005
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	-0.012	0.085	-0.016	0.02 ^{ns}	0.000
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.016	0.084	0.021	0.03 ^{ns}	0.000
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	-0.007	0.068	-0.011	0.01 ^{ns}	0.000
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	-0.031	0.024	-0.142	1.71 ^{ns}	0.020

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 64. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT.}
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.03	1.03	1.00	0.31 ^{ns}
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1.32	1.12	1.35	0.56 ^{ns}
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	2.00	2.30	1.90	0.45 ^{ns}
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.51	4.45	4.15	0.93 ^{ns}
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	2.19	2.48	2.80	1.09 ^{ns}
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.22	1.24	1.50	1.08 ^{ns}

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 65. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT.}
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.06	1.03	1.00	0.44 ^{ns}
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1.51	1.12	1.50	1.36 ^{ns}
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	2.71	2.42	1.95	1.07 ^{ns}
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.45	4.75	4.35	2.67 ^{ns}
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	2.13	2.42	2.85	1.52 ^{ns}
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.09	1.09	1.40	2.21 ^{ns}

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 66. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ
 ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ
 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ
 ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT.}
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.13	1.42	1.10	1.77 ^{ns}
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	2.03	1.82	1.85	0.18 ^{ns}
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	4.29	4.15	3.45	2.15 ^{ns}
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	3.39	4.09	4.15	2.43 ^{ns}
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ [†]	1.35	2.00	2.30	4.42 ^b
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.09	1.03	1.25	1.59 ^{ns}

^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

[†]Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ μικρών-μεγάλων επιχειρήσεων (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 67. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ
 ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ
 ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT.}
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.04	1.00	1.03	0.47 ^{ns}
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ¹	1.71	1.00	1.11	5.11 ^a
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ²	2.58	1.40	2.33	3.86 ^b
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.50	4.40	4.25	0.44 ^{ns}
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	2.25	2.96	2.19	2.43 ^{ns}
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.33	1.36	1.22	0.33 ^{ns}

^ap < 0.01 ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

¹Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν (Scheffe test)

²Στατιστικά σημαντικές διαφορές (σε επίπεδο 0.05) μεταξύ υλικών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν-υλικών που δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν (Scheffe test)

ΠΙΝΑΚΑΣ 68. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ
ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ
ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT.}
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.08	1.00	1.03	0.76 ^{ns}
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1.79	1.16	1.19	3.04 ^{ns}
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	2.83	2.08	2.44	1.05 ^{ns}
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.58	4.44	4.50	0.19 ^{ns}
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	2.17	2.84	2.25	1.68 ^{ns}
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.29	1.28	1.00	2.67 ^{ns}

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 69. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ
ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT.}
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.33	1.28	1.14	0.56 ^{ns}
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	2.29	1.52	2.00	1.63 ^{ns}
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	4.00	3.56	4.30	1.81 ^{ns}
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	4.12	3.84	3.58	0.93 ^{ns}
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	2.00	1.92	1.64	0.73 ^{ns}
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	1.29	1.08	1.00	3.46 ^{ns}

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 70. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ
ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.015	0.017	-0.098	0.77 ^{ns}	0.009
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.044	0.101	-0.049	0.19 ^{ns}	0.002
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	-0.430	0.181	-0.258	5.64 ^b	0.066
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.129	0.117	0.123	1.22 ^{ns}	0.015
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.365	0.158	0.251	5.31 ^b	0.063
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	0.033	0.080	0.047	0.17 ^{ns}	0.002

^bp < 0.05 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 71. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.005	0.027	-0.022	0.04 ^{ns}	0.000
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	-0.011	0.121	-0.010	0.01 ^{ns}	0.000
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	-0.194	0.202	-0.107	0.92 ^{ns}	0.011
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	-0.035	0.090	-0.043	0.15 ^{ns}	0.002
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.136	0.163	0.093	0.69 ^{ns}	0.008
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	-0.042	0.065	-0.072	0.42 ^{ns}	0.005

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 72. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ
ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	0.022	0.084	0.029	0.07 ^{ns}	0.001
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	0.013	0.174	0.008	0.00 ^{ns}	0.000
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.096	0.171	0.063	0.31 ^{ns}	0.004
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.229	0.169	0.150	1.82 ^{ns}	0.022
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.229	0.137	0.185	2.80 ^{ns}	0.034
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	-0.012	0.050	-0.027	0.06 ^{ns}	0.000

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 73. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ
ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ
ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.027	0.017	-0.173	2.44 ^{ns}	0.030
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	0.143	0.100	0.158	2.04 ^{ns}	0.025
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.278	0.184	0.166	2.26 ^{ns}	0.027
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.218	0.115	0.208	3.59 ^{ns}	0.043
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	-0.114	0.163	-0.078	0.49 ^{ns}	0.006
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	0.024	0.080	0.034	0.09 ^{ns}	0.001

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 74. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	-0.055	0.027	-0.224	3.88 ^{ns}	0.040
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	0.193	0.119	0.179	2.63 ^{ns}	0.032
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.340	0.199	0.188	2.91 ^{ns}	0.035
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.136	0.089	0.168	2.30 ^{ns}	0.028
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0.004	0.164	0.003	0.00 ^{ns}	0.000
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	0.005	0.066	0.009	0.01 ^{ns}	0.001

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 75. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	0.012	0.084	0.017	0.02 ^{ns}	0.000
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	0.434	0.167	0.280	6.72 ^a	0.078
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	0.281	0.169	0.183	2.76 ^{ns}	0.033
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	0.259	0.169	0.170	2.35 ^{ns}	0.029
ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	-0.111	0.138	-0.089	0.64 ^{ns}	0.008
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	0.020	0.050	0.046	0.17 ^{ns}	0.002

^ap < 0.01 ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 76. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΠΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	0.170	0.111	0.173	2.33 ^{ns}	0.030
ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	-0.025	0.116	-0.025	0.05 ^{ns}	0.000

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 77. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΠΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	0.036	0.145	0.027	0.06 ^{ns}	0.000
ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	0.052	0.145	0.040	0.13 ^{ns}	0.001

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 78. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ) ΣΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΠΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	0.015	0.056	0.030	0.08 ^{ns}	0.001
ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	0.027	0.056	0.054	0.24 ^{ns}	0.003

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 79. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	F _{STAT}
ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΠΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	-0.26	0.14	0.25	2.01 ^{ns}
ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	-0.27	0.13	0.15	1.67 ^{ns}

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 80. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΥΛΙΚΑ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΛΙΚΑ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	F _{STAT}
ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΠΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	0.06	-0.09	0.03	0.16 ^{ns}
ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	-0.11	0.16	-0.04	0.49 ^{ns}

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 81. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	B	S.E.	β	F _{STAT}	R ²
ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΠΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	0.117	0.112	0.116	1.09 ^{ns}	0.013
ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	-0.134	0.111	-0.133	1.44 ^{ns}	0.017

ns = μη στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

ΠΙΝΑΚΑΣ 82. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ
 ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ
 ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	B	S.E.	β	F _{STAT.}	R ²
ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΠΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	0.111	0.112	0.110	0.98 ^{ns}	0.012
ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	0.140	0.111	0.140	1.59 ^{ns}	0.019

ns = μή στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο 0.05

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abetti, Pier A. (1989) Technology: A key strategic resource. *Management Review*, February, 37-41.
2. Abratt, Russell (1986) Industrial buying in high-tech markets. *Industrial Marketing Management*, 15, 293-298.
3. Ammer, Dean S. (1974a) *Materials Management*, Richard D. Irwin Inc., Homewood IL.
4. Ammer, Dean S. (1974b) Top management's view of the purchasing function. *Journal of Purchasing*, August, 5-15.
5. Anderson, Erin, and Weitz, Barton A. (1986) Make or buy decisions: Vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, 27, Spring, 3-19.
6. Anonymous (1978) To make or buy - it's more than a question of economy. *Accountants weekly*, April, 20-21.
7. Anonymous (1983) Make -or- buy can be a...make -or- break decision. *Small Business Report*, 8, 10(October), 24-28.
8. Anonymous (1986) Make or buy: A make-or-break decision. *Small Business Report*, 11, 9(September), 30-35.
9. Avlonitis, George J. (1985a) Advisors and decision-makers in product eliminations. *Industrial Marketing Management*, 14, 17-26.
10. Avlonitis, George J. (1985b) Product elimination decision making: Does formality matter? *Journal of Marketing*, 49, Winter, 41-52.

11. Baily, Peter J. H. (1987) *Purchasing and Supply Management*, Chapman and Hall Ltd., London, England.
12. Baily, Peter, and Farmer, David (1993) *Purchasing: Principles and Management*, Pitman Publishing, 128 Long Acre, London.
13. Balakrishnan, Srinivasan (1994) The dynamics of make or buy decisions. *European Journal of Operational Research*, 74, 3, 552-571.
14. Bassett, Ron (1991) Make or buy decisions. *Management Accounting*, November, 58-59.
15. Bellizzi, J. A. (1981) Organizational size and buying influences. *Industrial Marketing Management*, 10, 17-21.
16. Bergen, S. A. (1977) The make or buy decision. *R & D Management*, 8, 1, 39-42.
17. Berkowitz, Marvin (1986) New product adoption by the buying organization: Who are the real influencers? *Industrial Marketing Management*, 15, 33-43.
18. Birou, Laura, Fawcett, Stanley E., and Magnan, Gregory M. (1997) Integrating product life cycle and purchasing strategies. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33, 1(Winter), 23-31.
19. Bradley, F. M. (1977) Buying behaviour in Ireland's public sector. *Industrial Marketing Management*, 6, 251-258.
20. Bradley, Peter (1994) How quality is changing make/buy decisions. *Purchasing*, 116, 1, 89-91.
21. Bryce, Milt, and Bryce, Tim (1987) Make or buy software? *Journal of Systems Management*, 38, 8(August), 6-11.

22. Buchowicz, Bruce S. (1991) A process model of make-vs.-buy decision-making; The case of software. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38, 1, 24-32.
23. Buckhout, Wayne E. (1976) Chemical firms mull make-buy decisions. *Chemical Marketing Reporter*, May, 11-16.
24. Burt, David N. (1984) *Proactive Procurement*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
25. Butler, Richard, and Carney, M. G. (1983) Managing markets: Implications for the make-buy decision. *Journal of Management Studies*, 20, 2, 213-231.
26. Campbell, Donald R., and Fiske, Donald W. (1959) Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
27. Campbell, N. C. G. (1985) An interaction approach to organizational buying behavior. *Journal of Business Research*, 13, 35-48.
28. Cardozo, Richard N. (1980) Situational segmentation of industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14, 5/6, 264-276.
29. Carter, Joseph R., and Narasimhan, Ram (1996) Purchasing and supply management: Future directions and trends. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32, 4(Fall), 2-12.
30. Child, John (1973) Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18, June, 168-185.
31. Clemens, J. (1974) Decision making in industrial selling. *European Research*, May.

32. Corey, E. R. (1978a) The Organizational Context of Industrial Buying Behavior. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
33. Corey, E. R. (1978b) Procurement Management: Strategy, Organization, and Decision-Making. CBI, Inc., Boston, MA.
34. Crow, Lowell E., and Lindquist, Jay D. (1985) Impact of organizational and buyer characteristics on the buying center. Industrial Marketing Management, 14, 49-58.
35. Dale, B. G., and Cunningham, M. T. (1983) The importance of factors other than cost considerations in make or buy decisions. International Journal of Operations and Production Management, 4, 3, 43-54.
36. Davis, Harry L., Eppen, Gary D., and Mattson, Lars-Gunnar (1974) Critical factors in worldwide purchasing. Harvard Business Review, November-December, 81-90.
37. Dobbler, Donald W., Lee, Lamar Jr., and Burt, David N. (1990) Purchasing and Materials Management: Text and Cases. 5th ed., McGraw-Hill, New York.
38. Dowst, Somerby (1987) The winning edge. Purchasing, Mar. 12, 52-60.
39. Duncan, Robert B. (1968) Preliminary report on the pretesting of: The effects of internal and external perceived environmental uncertainty on the flexibility of organizational decision unit structures. Unpublished paper, Yale University, Department of Administrative Sciences.
40. Duncan, R. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, 17, 313-327.

41. Duncan, Ian D. (1975) Make or buy decisions. *Ria Cost and Management*, 49, 5(September-October), 44-49.
42. Dutton, J. (1986) The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23, 501-517.
43. Easton, G., and Latham, B. (1980) Marketing to associations that specify or approve industrial products. *Industrial Marketing Management*, 9, 223-229.
44. Fields, Randall K. (1995) Build versus buy: Resist the seduction. *Chief Executive*, 103, 22.
45. Fisher, L. (1969) *Industrial Marketing*. London: Business Books.
46. Ford, Whitman Harris, and Porter, Franklin Harry (1915) Deciding whether to buy or to make. *Library of Factory Management*, Vol.III. *Materials and Supplies*, A.W. Shaw Company, Chicago, 45-52.
47. Ford, David, and Farmer, David (1986) Make or buy: A key strategic issue. *Long Range Planning*, 19, 5, 54-62.
48. Galbraith, Jay (1973) *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
49. Gershkoff, Ira (1990) The make or buy game. *Datamation*, February 15, 73-77.
50. Grashof, John R. (1979) Sharing the purchase decision. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 15, Summer, 26-32.
51. Green, P., and Tull, D. (1978) *Research for Marketing Decisions*. 4th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

52. Grimes, A. J., Klein, S. M., and Shull, F. A. (1972) Matrix model: A selective empirical test. *Academy of Management Journal*, 13, 9-31.
53. Gronhaug, Kjell (1975) Search behavior in organizational buying. *Industrial Marketing Management*, 4, January, 15-23.
54. Gronroos, Christian (1979) An applied theory for marketing industrial services. *Industrial Marketing Management*, 8, 45-50.
55. Gross, Harry (1966a) Make or buy decisions in growing firms. *The Accounting Review*, 4, October, 745-753.
56. Gross, Harry (1966b) Purchasing procedures for make or buy decisions. *Journal of Purchasing*, 2, 4(November), 63-73.
57. Haas, R. W., and Wotruba, T. R. (1976) Marketing strategy in a make or buy situation. *Industrial Marketing Management*, 5, 2(June), 65-76.
58. Hairston, Deborah (1995) Captive production vs. merchant supply. *Chemical Engineering*, 102, 2, 63-66.
59. Hall, R. H. (1968) Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33, 92-104.
60. Hall, D. T., and Mansfield, R. (1971) Organizational and individual response to external stress. *Administrative Science Quarterly*, 16, 533-547.
61. Harvey, E. (1968) Technology and the structure of organizations. *American Sociological Review*, 33, 247-259.
62. Harrigan, K. R. (1986) Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*, 7, 535-555.

63. Heiner, R. A. (1983) The origin of predictable behavior. *American Economic Review*, 73, 560-595.
64. Heizer, Jay, and Render, Barry (1991) *Production and Operations Management*. Allyn and Bacon, Boston.
65. Higgins, Carter C. (1955) Make or buy re-examined. *Harvard Business Review*, March-April, 109-119.
66. Hill, R. W. (1972) The nature of industrial buying decisions. *Industrial Marketing Management*, 2, 45-55.
67. Hill, R.W. (1973) *Marketing Technological Products to Industry*. Oxford, England: Pergamon Press Ltd.
68. Hill, Terry (1983) *Production/Operations Management*. Prentice-Hall International (UK) Ltd.
69. Hillier, Terry J. (1975) Decision-making in the corporate industrial buying process. *Industrial Marketing Management*, 4, 99-106.
70. Hines, Peter (1996) Purchasing for lean production: The new strategic agenda. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32, 1(Winter), 2-10.
71. Homse, E. (1981) *An Interaction Approach to Marketing and Purchasing Strategy*. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Manchester, Institute of Science and Technology.
72. Inkson, J. H. K., Pugh, D. S., and Hickson, D. J. (1970) Organization context and structure: An abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, 15, 318-329.

73. Jackson, B. (1983) *Multivariate Data Analysis: An Introduction*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.
74. Jackson, Donald W., Jr., Keith, Janet E., and Burdick, Richard K. (1984) Purchasing agents' perceptions of industrial buying center influence: A situational approach. *Journal of Marketing*, 48, Fall, 75-83.
75. Jauch, Lawrence R., and Wilson, Harold K. (1979) A strategic perspective for make or buy decisions. *Long Range Planning*, 12, 6(December), 56-61.
76. Johnston, Wesley J., and Bonoma, Thomas V. (1981a) The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45, Summer, 143-156.
77. Johnston, Wesley J., and Bonoma, Thomas V. (1981b) Purchase process for capital equipment and services. *Industrial Marketing Management*, 10, 253-264.
78. Kent, Andrew (1996) The software solution ... but what then? *Australian Accountant*, 66, 5, 75.
79. Khandwalla, P. (1974) Mass output orientation of operations technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 19, 74-97.
80. Kotler, Philip (1976) *Marketing Management*. 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
81. Kotler, Philip (1984) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 5th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

82. Κοττεάκου, Α., Λάϊος, Λ., Μοσχούρης, Σ., Σμυρνιούδης, Ι. και Χατζηδημάς, Γ. (1993) Πρόγραμμα Υποστήριξης Λογικών Επιλογών και Συμπερασμάτων (ΠΥΛΕΣ). Τελική έκθεση στα πλαίσια του Προγράμματος Ανάπτυξης Βιομηχανικής Έρευνας (ΠΑΒΕ), Νοέμβριος, 7-9.
83. Kotteaku, A. G., Laios, L. G., and Moschuris, S. J. (1995) The influence of product complexity on the purchasing structure. *Omega*, 23, 1, 27-39.
84. Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay W. (1967) *Organization and Environment*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
85. Lawyer, K. (1967) *Industrial Marketing*. Notes on a talk given by Professor Kenneth Lawyer, of Cleveland, Ohio, at a luncheon meeting of the Polytechnic School of Management Studies, London, June.
86. Lee, Sang-Bum, and Zipkin, Paul H. (1989), A dynamic lot-size model with make or buy decisions. *Management Science*, 35, 4(April), 447-458.
87. Leenders, Michiel, and Nollet, Jean (1984) The gray zone in make or buy. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20, 3(Fall), 10-15.
88. Leenders, Michiel R., and Johnson, P. F. (1997) Make or buy alternatives in plant disposition strategies. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33, 2(Spring), 20-26.
89. Lehmann, Donald R., and O'Shaughnessy, John (1982) Decision criteria used in buying different categories of products. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 18, 1(Spring), 9-14.

90. Levy, Haim, and Sarnat, Marshall (1976) "The make or buy decision," *Journal of General Management*, 4, 1, 46-50.
91. Lilien, G. L., and Kotler, P. (1983) *Market Decision Making: A Model-Building Approach*. Harper & Row, New York.
92. Lilien, G. L., and Wong, A. M. (1984) "An exploratory investigation of the structure of the buying center in the metalworking industry." *Journal of Marketing Research*, 21, 1-11.
93. Lodish, Leonard M. (1983) "Advertising: Make, lease, or buy?" *Wharton Annual*, 8, 105-110.
94. Lynch, B. P. (1974) "An empirical assessment of Perrow's technology construct." *Administrative Science Quarterly*, 19, 338-356.
95. Lynn, Susan A. (1987) "Identifying buying influences for a professional service: Implications for marketing efforts." *Industrial Marketing Management*, 16, 119-130.
96. Manders, A. J. C., and Brenner, Y. S. (1995) "Make or buy": The potential subversion of corporate strategy - The case of Philips. *International Journal of Social Economics*, 22, 4, 4-11.
97. Mattson, M. R. (1988) "How to determine the composition and influence of a buying center." *Industrial Marketing Management* 17, 205-214.
98. McCabe, D. L. (1987) "Buying group structure: Constriction at the top." *Journal of Marketing* 51, 4, 89-98.
99. McQuiston, D. C. (1989) "Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behaviour." *Journal of Marketing*, 53, 2, 66-79.

100. Meijboom, Bert R. (1986) A two - level planning procedure with respect to make or buy decisions, including cost allocations. *European Journal of Operational Research*, 23, 3(March), 301-309.
101. Mintzberg, H., Raisinghani, D., and Theoret, Andre (1976) The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
102. Monthoux, Pierre (1977) Technical manufacturing standards and the industrial marketer. *Industrial Marketing Management*, 6, 379-386.
103. Moore, C. G. (1969) Simulating actual decision-making process in organizations: A progress report. In *Management Action: Models of Administrative Decisions*. C. E. Weber and G. Peters, eds. Scranton, PA: International Textbook, 285-315.
104. Moore, Bert (1996) Bar code labels: Make or buy? *Automatic I. D. News*, 12, 3, 28-31.
105. Morris, Michael H., Hansen, Sven Derek, and Pitt, Leyland F. 1995) Environmental turbulence and organizational buying. *Industrial Marketing Management*, 24, 305-315.
106. Naumann, E., and Kim, J. C. (1986) A macro contingency approach to the study of purchasing behaviour. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 22, 21-27.
107. Negandhi, A. R., and Prasad, S. B. (1971) *Comparative Management*. Appleton-Century-Crofts, New York.
108. Noordewier, Thomas G., John, George, and Nevin, John R. (1990) Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54, October, 80-93.

109. Nunnally, J. C. (1967) *Psychometric Theory*. 1st ed. McGraw-Hill Book Company, New York.
110. Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*. 2nd ed. McGraw-Hill Book Company, New York.
111. Patton, W. E., Puto, Christopher P., and King, Ronald H. (1986) Which buying decisions are made by individuals and not by groups? *Industrial Marketing Management*, 15, 129-138.
112. Perrow, C. A. (1967) A framework for the comparative analysis of organization. *American Sociological Review*, 32, April, 195-208.
113. Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*. Harper and Row, Publishers, New York.
114. Pettigrew, Andrew (1975) The industrial purchasing decision as a political process. *European Journal of Marketing*, 9, March, 4-19.
115. Porter, Anne Millen (1991) To buy or not to buy. *Purchasing*, June 20, 20-21.
116. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and Turner, C. (1968) Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.
117. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and Turner, C. (1969) The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14, 91-114.
118. Pulver, Robert E. (1978) Advertising services: Make or buy? *Industrial Marketing*, 63, 7(July), 72-75.

119. Raina, Hari K. (1989) Supplier sourcing and evaluation for imports. *International Trade Forum*, January-March, 12-15.
120. Randor, Michael (1991) Technology acquisition strategies and processes: A reconsideration of the make versus buy decision. *International Journal of Technology Management, Special Publication on the Role of Technology in Corporate Policy*, 113-135.
121. Raunick, Donald A., and Fisher, Armen G. (1972) A probabilistic make-buy model. *Journal of Purchasing*, February, 63-80.
122. Reimann, Bernard C. (1977) Dimensions of organizational technology and structure: An exploratory study. *Human Relations*, 30, 6, 545-566.
123. Reve, Torger, and Johansen, Egil (1982) Organizational buying in the offshore oil industry. *Industrial Marketing Management*, 11, 275-282.
124. Scheuing, Eberhard E. (1989) *Purchasing Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
125. Schmenner, Roger W. (1993) *Production/Operations Management from the Inside Out*. 5th Ed., MacMillan Publishing Co, New York.
126. Seaman, John (1980) Make or buy...software, processing, maintenance and facilities management too. *Computer Decisions*, 12, 12(December), 42-56.
127. Sheth, Jagdish N. (1973) A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37, October, 50-56.
128. Silk, Alvin J., and Kalwani, Manohar, U. (1982) Measuring influence in organizational purchase decisions. *Journal of Marketing Research*, 19, May, 165-181.

129. Simon, H. A. (1971) Decision making and organisation design. In Organisation Theory. D. S. Pugh, eds. Penguin, 189-212.
130. Smith, Gordon (1996) The make or buy dilemma. Computing Canada, 22, 17, 40.
131. Spekman, R. E., and Stern, L. W. (1979) Environmental uncertainty and buying group structure: An empirical investigation. Journal of Marketing, 43, 2, 54-64.
132. Speir, Robert E. (1989) Make or buy: A winner's guide. Purchasing World, 33, 2(February), 32-33.
133. Staw, B. M., Sandelands, L. E., and Dutton, J. E. (1981) Threat-rigidity effects in organizational behavior: Multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26, 501-524.
134. Stuart, H., Sarrell, P. V., Giunipero L., and Kolchin M. (1991) Purchasing: Principles and Applications, 8th Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
135. Swallow, S. (1970) " Industrial Marketing: The Buyer's Viewpoint." New Ideas in Industrial Marketing. Coram, T.C. and Hill, R.W., eds. Staples Press, 36-43.
136. Syson, Russell (1992) Improving Purchase Performance. Pitman, Publishing, London.
137. Teece, David J. (1988) Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licencing decisions. Interfaces, 18, 3(May-June), 46-61.
138. Teresko, John (1978) Make or buy? New issues force the decision. Industry Week, September 4, 34-37.

139. Thomas, Gloria P., and Grashof, John F. (1982) Impact of internal and external environmental stability on the existence of determinant buying rules. *Journal of Business Research*, 10, 159-168.
140. Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
141. Tosi, Henry, Aldag, Ramon, and Storey, Ronald (1973) On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. *Administrative Science Quarterly*, 18, 27-36.
142. Turner, Mary Johnston (1992) The make/buy decision: Getting it right. *Network World*, April 27, 33.
143. Uyar, Kilvim, and Schoenfeld, Hanns-Martin (1973) Integrating production scheduling, capacity acquisition, and/or abandonment and make or buy decisions. *Management International Review*, 13, 99-116.
144. Vyas, Niren, and Woodside, Arch G. (1984) An inductive model of industrial supplier choice processes. *Journal of Marketing*, 48, Winter, 30-45.
145. Walker, Gordon, and Weber, David (1984) A transaction cost approach to make or buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391.
146. Walker, Gordon, and Weber, David (1987) Supplier competition, uncertainty, and make or buy decisions. *Academy of Management Journal*, 30, 3, 589-596.
147. Walker, Gordon (1988) Strategic sourcing, vertical integration, and transaction costs. *Interfaces*, 18, 3 (May-June), 62-73.

148. Welch, James A., and Panganath, Nayak P. (1992) Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision. *Academy of Management Executive*, 6, 1, 23-31.
149. Westing, J. H., and Fine, I. V. (1955) *Industrial Purchasing*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
150. Weston, Frederick C. Jr. (1981) The multiple product make-or-buy decision. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 17, 4(Winter), 17-22.
151. Woodward, J. (1965) *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press, London.
152. Wulff, Peter (1972) Make or buy decisions shift like quicksand. *Purchasing Magazine*, 73, 6 (September), 83-85.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

I. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

A. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1. Η συχνότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων στην επιχείρησή σας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

2. Η συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών οι οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στην επιχείρησή σας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

3. Η συχνότητα εμφάνισης νέων προϊόντων στην αγορά στην οποία λειτουργεί η επιχείρησή σας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

4. Η συχνότητα αλλαγής προδιαγραφών στα προϊόντα του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρησή σας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

5. Η συχνότητα εμφάνισης τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρησή σας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

B. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

1. Ποιός είναι ο βαθμός υιοθέτησης από την επιχείρησή σας κάθε ενός από τους παρακάτω τύπους τεχνολογίας παραγωγής ;

- Εξατομικευμένη παραγωγή, δηλαδή παραγωγή ενός μοναδιαίου προϊόντος ή υπηρεσίας χρησιμοποιώντας μεγάλη κλίμακα εισροών.

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟΣ	ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟΣ
1	2	3	4	5

- Παραγωγή σε μικρές παρτίδες προϊόντων ή υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση, βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών, μικρής κλίμακας απαιτήσεων εκ μέρους των πελατών.

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟΣ	ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟΣ
1	2	3	4	5

- Παραγωγή σε μεγάλες παρτίδες παρόμοιων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η παραγωγική διαδικασία χωρίζεται σε στάδια και διαδοχικά σε κάθε ένα από αυτά γίνεται επεξεργασία των πρώτων υλών ή/και των ημιέτοιμων προϊόντων.

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟΣ	ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟΣ
1	2	3	4	5

- Μαζική παραγωγή. Σύμφωνα με αυτό τον τύπο τεχνολογίας παραγωγής, για την παραγωγή ενός ή μίας μικρής ποικιλίας (σε μεγαλύτερη ποσότητα από τον προηγούμενο τύπο) προϊόντος ή υπηρεσίας απαιτείται συγκεκριμένη σειρά κατεργασιών.

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟΣ	ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟΣ
1	2	3	4	5

- Συνεχής παραγωγή. Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο τεχνολογίας παραγωγής, οι βασικές πρώτες ύλες περνούν μέσα από διαδοχικά στάδια και η τελική εκροή είναι ένα ή περισσότερα προϊόντα.

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟΣ	ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟΣ
1	2	3	4	5

Γ. ΜΕΓΕΘΟΣ

1. Ποιός ήταν ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρησή σας το περασμένο έτος ;

.....

2. Ποιός ήταν ο κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας το περασμένο έτος ;

.....

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΛΙΚΟΥ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ
ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

A. ΕΙΔΟΣ

1. Σε ποιό από τα παρακάτω είδη έχει κατά το πρόσφατο παρελθόν αντιμετωπίσει η επιχείρησή σας το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής;

Υλικά συσκευασίας

Βοηθητικά υλικά

Μέρη τελικού προϊόντος

Ανταλλακτικά

Κεφαλαιουχικός εξοπλισμός

Υπηρεσίες συντήρησης

Υλικά συντήρησης

Υπηρεσίες λογισμικού

Εργαλεία

Άλλο (Αναφέρατε)

2. Το ανωτέρω είδος :

Κατασκευαζόταν στην επιχείρησή σας πριν τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής

Αγοραζόταν από εξωτερικούς προμηθευτές πριν τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής

Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από την επιχείρησή σας μετά τη λήψη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής

B. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

1. Η διαφοροποίηση του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο έχει πρόσφατα αντιμετωπίσει η επιχείρησή σας το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

2. Η τεχνική πολυπλοκότητα του ανωτέρω υλικού/υπηρεσίας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

3. Η δυσκολία χρησιμοποίησης εκ μέρους της επιχείρησής σας του ανωτέρω υλικού/υπηρεσίας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

4. Η αναγκαιότητα παροχής προς την επιχείρησή σας εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών μετά την απόκτηση του ανωτέρω υλικού/υπηρεσίας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

Γ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

1. Το επίπεδο επενδύσεων που απαιτούνται για την απόκτηση του υλικού/υπηρεσίας στο οποίο έχει πρόσφατα αντιμετωπίσει η επιχείρησή σας το δίλημμα αγοράς ή ιδιοκατασκευής είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ
1	2	3	4	5

2. Η χρονική διάρκεια δέσμευσης της επιχείρησής σας εξαιτίας της απόκτησης του ανωτέρω υλικού/υπηρεσίας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

3. Η αναγκαιότητα προσαρμογής της επιχείρησής σας στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται εξαιτίας της απόκτησης του ανωτέρω υλικού/υπηρεσίας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

4. Η επίδραση της απόκτησης του ανωτέρω υλικού/υπηρεσίας στην αποδοτικότητα της επιχείρησής σας είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

5. Η δυσκολία πρόβλεψης αυτής της επίδρασης είναι :

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

III. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

A. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ

1. Ποιά η συνεισφορά κάθε μίας από τις παρακάτω αιτίες στη δημιουργία του διλήμματος αγοράς ή ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία ;

- Υψηλό κόστος απόκτησης του υλικού/υπηρεσίας

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Ποιοτικά προβλήματα του υλικού/υπηρεσίας

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Ανάπτυξη νέου προϊόντος

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Διακυμάνσεις πωλήσεων

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Διακυμάνσεις φόρτου εργασίας

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Συγχωνεύσεις επιχειρήσεων

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Στρατηγικοί λόγοι (εφαρμογή πολιτικής κάθετης ολοκλήρωσης ή πολιτικής ανάπτυξης προμηθευτών)

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

B. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

1. Ποιά είναι η επιδραση καθενός από τα παρακάτω κριτήρια στη τελική επιλογή μεταξύ αγοράς και ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία ;

- Κόστος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Ποιότητα του υλικού/υπηρεσίας

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Χρόνος αγοράς και ιδιοκατασκευής του υλικού/υπηρεσίας

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Φόρτος εργασίας της επιχείρησης και των προμηθευτών

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Εμπειρία της επιχείρησης και των προμηθευτών στην παραγωγή του υλικού/υπηρεσίας

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης και των προμηθευτών

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στη διαδικασία παραγωγής των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/ αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Επιθυμία της επιχείρησης για άσκηση άμεσου ελέγχου στη διαδικασία διάθεσης των τελικών προϊόντων στα οποία ενσωματώνεται/ αντιστοιχεί το υλικό/υπηρεσία

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Άσκηση, εκ μέρους της επιχείρησης, πολιτικής προστασίας του περιβάλλοντος

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

- Υπάρχουσα νομοθεσία

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
1	2	3	4	5

IV. ΚΕΝΤΡΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Η ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ

A. ΣΥΝΘΕΣΗ

1. Αξιολογείστε την εμπλοκή των παρακάτω τμημάτων στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία :

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	1	2	3	4	5
ΑΓΟΡΕΣ	1	2	3	4	5
ΜΕΛΕΤΕΣ	1	2	3	4	5
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	1	2	3	4	5
ΤΕΧΝΙΚΟ	1	2	3	4	5
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1	2	3	4	5
Άλλο (Αναφέρατε)	1	2	3	4	5

2. Αξιολογείστε την εμπλοκή των παρακάτω τμημάτων στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων :

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	1	2	3	4	5
ΑΓΟΡΕΣ	1	2	3	4	5
ΜΕΛΕΤΕΣ	1	2	3	4	5
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	1	2	3	4	5
ΤΕΧΝΙΚΟ	1	2	3	4	5
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1	2	3	4	5
Άλλο (Αναφέρατε)	1	2	3	4	5

3. Αξιολογείστε την εμπλοκή των παρακάτω τμημάτων στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής :

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	1	2	3	4	5
ΑΓΟΡΕΣ	1	2	3	4	5
ΜΕΛΕΤΕΣ	1	2	3	4	5
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	1	2	3	4	5
ΤΕΧΝΙΚΟ	1	2	3	4	5
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	1	2	3	4	5
Άλλο (Αναφέρατε)	1	2	3	4	5

B. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

1. Αξιολογείστε την εμπλοκή των παρακάτω επιπέδων ιεραρχίας στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία :

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1	2	3	4	5
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1	2	3	4	5
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	1	2	3	4	5
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	1	2	3	4	5
Άλλο (Αναφέρατε)	1	2	3	4	5

2. Αξιολογείστε την εμπλοκή των παρακάτω επιπέδων ιεραρχίας στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων :

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1	2	3	4	5
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1	2	3	4	5
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	1	2	3	4	5
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	1	2	3	4	5
Άλλο (Αναφέρατε)	1	2	3	4	5

3. Αξιολογίσετε την εμπλοκή των παρακάτω επιπέδων ιεραρχίας στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής :

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ	ΜΙΚΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ
ΜΗΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1	2	3	4	5
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	1	2	3	4	5
ΠΡΟΕΔΡΟΣ	1	2	3	4	5
ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ	1	2	3	4	5
Άλλο (Αναφέρατε)	1	2	3	4	5

Γ. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

1. Σε ποίο βαθμό οι ρόλοι των εμπλεκομένων φορέων στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία είναι σαφώς καθορισμένοι ;

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ
1	2	3	4	5

2. Σε ποίο βαθμό οι ρόλοι των εμπλεκομένων φορέων στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων είναι σαφώς καθορισμένοι ;

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ
1	2	3	4	5

3. Σε ποίο βαθμό οι ρόλοι των εμπλεκομένων φορέων στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής είναι σαφώς καθορισμένοι ;

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ
1	2	3	4	5

4. Σε ποίο βαθμό χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες στο στάδιο δημιουργίας της ανάγκης για μελέτη της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής για το συγκεκριμένο υλικό/υπηρεσία ;

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ
1	2	3	4	5

5. Σε ποιό βαθμό χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες στο στάδιο συλλογής των απαραίτητων στοιχείων ;

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ
1	2	3	4	5

6. Σε ποιό βαθμό χρησιμοποιούνται έντυπες οδηγίες στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων και τελικής επιλογής ;

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΟ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΜΕΓΑΛΟ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ
1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Απόφαση αγοράς ή ιδιοκατασκευής : Make or buy decision

Ανεξάρτητες μεταβλητές : Independent variables

Χαρακτηριστικά επιχείρησης : Characteristics of the enterprise

Αβεβαιότητα περιβάλλοντος : Environmental uncertainty

Θεωρία ενδεχομένων : Contingency theory

Θεωρία σύσφιγξης εξουσίας : Constriction of authority theory

Τεχνολογία παραγωγής : Technology of the production process

Εξατομικευμένη παραγωγή : Custom production

Παραγωγή σε μικρές παρτίδες : Small batches production

Παραγωγή σε μεγάλες παρτίδες : Large batches production

Μαζική παραγωγή : Mass production

Συνεχής παραγωγή : Continuous processing

Μέγεθος : Size

Αριθμός εργαζομένων : Number of employees

Ετήσιος κύκλος εργασιών : Annual sales turnover

Χαρακτηριστικά υλικού/υπηρεσίας : Characteristics of the material/service

Είδος υλικού/υπηρεσίας : Type of material/service

Υλικά ενσωματούμενα στο τελικό προϊόν : Product-incorporated items

Υλικά μη ενσωματούμενα στο τελικό προϊόν : Non product-incorporated items

Υπηρεσίες : Services

Πολυπλοκότητα : Complexity

Εμπορική αβεβαιότητα : Commercial uncertainty

Εξηρημένες μεταβλητές : Dependent variables

Περιεχόμενο απόφασης : Content of the decision

Αιτίες δημιουργίας : Initiation reasons

Κριτήρια αξιολόγησης : Evaluation factors

Κέντρο λήψης απόφασης : Decision making center

Σύνθεση : Articulation

Συγκέντρωση : Centralization

Εμπλοκή : Involvement

Τυποποίηση : Formalization

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων : Assignment of responsibilities

Υπαρξη γραπτών διαδικασιών : Documentation

Στάδια της διαδικασίας λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής :
Stages of the make or buy decision making process

Δημιουργία της ανάγκης : Initiation of the need

Συλλογή των στοιχείων : Data gathering

Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και τελική επιλογή : Evaluation of
the alternatives and final selection

Μελέτες περιπτώσεων : Case studies

Σχεδιασμός ερωτηματολογίου : Questionnaire design

Διαστρωματωμένη δειγματοληψία : Stratified sampling

Ποσοστό ανταπόκρισης : Response rate

Προετοιμασία στοιχείων : Data preparation

Ποσοστά : Percentages

Μέσοι όροι : Means

Πρότυπες αποκλίσεις : Standard deviations

Παραγοντική ανάλυση : Factor analysis

Συντελεστής αξιοπιστίας : Coefficient of reliability

Εγκυρότητα περιεχομένου : Content validity

Διακριτική εγκυρότητα : Discriminant validity

Εγκυρότητα σύγκλισης : Convergent validity

Συντελεστής συσχέτισης : Correlation coefficient

Διμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης : Bivariate regression

Ανάλυση διακύμανσης : One-way analysis of variance

Κρίσιμες εργασίες : Core competencies

Αποψιλωμένη παραγωγή : Lean production

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

ΟΝΟΜΑ : ΣΩΚΡΑΤΗΣ
ΕΠΩΝΥΜΟ : ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ
ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ : ΙΩΑΝΝΗΣ
ΗΜΕΡ. ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ : 15 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 1965
ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ : ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΕΩΣ 102Α - ΜΟΣΧΑΤΟ - ΑΘΗΝΑΙ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΟΙΚΙΑΣ : 94 17 473
ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : 66 24 280 66 98 202
ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ : ΑΓΑΜΟΣ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

Διοίκηση - Οργάνωση Επιχειρήσεων
Διοίκηση Προμηθειών
Διαχείριση Υλικών

ΣΠΟΥΔΕΣ

1987 : Πτυχίο, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς. Βαθμός Πτυχίου 8.33.
1988 - 1993 : Εκπόνηση Διδακτορικής Διατριβής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Αιγαίου. Θέμα διατριβής : "Η Απόφαση Αγοράς ή Ιδιοκατασκευής στις Ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς" υπό την επίβλεψη του Ανάπληρωτή Καθηγητή κ. Λάμπρου Λαΐου.
1993 - 1997 : Λόγω μετακίνησης του επιβλέποντος καθηγητή στο Τμήμα Τεχνολογίας και Συστημάτων Παραγωγής του Πανεπιστημίου Πειραιώς, η εκπόνηση της διατριβής συνεχίζεται στο Τμήμα αυτό.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Μέλος του Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδος
Αναπληρωματικό μέλος Δ.Σ. του Ελληνικού Ινστιτούτου Προμηθειών

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

1988 - 1994 : Διενέργεια φροντιστηριακών ασκήσεων στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου στο πέμπτο και έκτο εξάμηνο σπουδών στο μάθημα της Χρηματοοικονομικής υπό την εποπτεία του υπεύθυνου του μαθήματος Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Παναγιώτη Αλεξάκη.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

- 1985 - 1987 : Πρόγραμμα "Η Διαχείριση Υλικών στις Ελληνικές Επιχειρήσεις" το οποίο υλοποιήθηκε από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων της Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής Πειραιώς.
- 1986 - 1989 : Πρόγραμμα "Σύμβουλοι Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων" το οποίο υλοποιήθηκε από το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας και την Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Λονδίνου.
- 1987 - 1989 : Πρόγραμμα Ανάπτυξης Βιομηχανικής Έρευνας το οποίο υλοποιήθηκε από την Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία και το Κέντρο Οικονομικών και Διοικητικών Ερευνών της Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής Πειραιώς.
- 1989 - 1991 : Πρόγραμμα Ανάπτυξης Έρευνας και Τεχνολογίας το οποίο υλοποιήθηκε από την Επιτροπή Ερευνών του Πανεπιστημίου Αιγαίου.
- 1990 - 1992 : Καινοτομικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Συμβούλων - Στελεχών Επιχειρήσεων στη Διαχείριση Προμηθειών το οποίο υλοποιήθηκε από το Κέντρο Έρευνας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- 1990 - 1993 : Πρόγραμμα Ανάπτυξης Βιομηχανικής Έρευνας το οποίο υλοποιήθηκε από την Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία και το Κέντρο Οικονομικών και Διοικητικών Ερευνών του Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- 1991 - 1993 : Κοινωνικό Πρόγραμμα COMPRIE - SPRINT.
- 1993 - 1995 : Πρόγραμμα Ενίσχυσης Ερευνητικού Δυναμικού το οποίο υλοποιήθηκε από την Επιτροπή Ερευνών του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ - ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ

- Μάϊος 1988 : Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας. Ανάλυση της λειτουργίας του τμήματος προμηθειών στις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Σεπτέμβριος 1989 : Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας. Μηχανογραφημένο Σύστημα Λήψης της Απόφασης Αγοράς ή Ιδιοκατασκευής.
- Οκτώβριος 1989 : Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διάλεξη με θέμα: "Αγορά ή Ιδιοκατασκευή".
- Δεκέμβριος 1991 : Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Μηχανογραφημένο Σύστημα λήψης της απόφασης αγοράς ή ιδιοκατασκευής.
- Νοέμβριος 1992 : Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διάλεξη με θέμα: "Η Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση και οι Κρατικές Προμήθειες".
- Νοέμβριος 1994 : 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών. Διάλεξη με θέμα: "Η Απόφαση για Αγορά ή Ιδιοκατασκευή στις Ελληνικές Επιχειρήσεις".
- Μάρτιος 1995 : Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου. Διαλέξεις Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης στο Σεμινάριο με θέμα: "Σύνδεση ΑΕΙ - ΤΕΙ με Επιχειρήσεις - Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων".
- Μάϊος 1997 : Πανεπιστήμιο Αιγαίου. International Workshop on Performance Evaluation and Optimization of Production Lines. Διάλεξη με θέμα: "The Outsourcing Decision in Greek Enterprises".

ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ - ΣΥΝΕΔΡΙΑ

- Οκτώβριος 1988 : Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας. Σεμινάριο με θέμα: "Τεχνητή Νοημοσύνη".
- Νοέμβριος 1989 : Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Συμπόσιο με θέμα: "Δημόσιες Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικός Κίνδυνος".
- Μάρτιος 1990 : Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών. Σεμινάριο με θέμα: "Το Σύγχρονο Μάνατζμεντ των Προμηθειών".

- Νοέμβριος 1990 : Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διεθνές επιστημονικό συμπόσιο με θέμα: "Βιομηχανικές Περιοχές, Προβλήματα και Προοπτικές".
- Ιούλιος 1992 : Νάπολι - Ιταλία. Δημερίδα στα πλαίσια του Κοινοτικού Προγράμματος COMPRIE - SPRINT.
- Φεβρουάριος 1993 : Λουξεμβούργο. Ημερίδα στα πλαίσια του Κοινοτικού Προγράμματος COMPRIE - SPRINT.
- Ιούλιος 1993 : Βαλένθια - Ισπανία. Ημερίδα στα πλαίσια του Κοινοτικού Προγράμματος COMPRIE - SPRINT.
- Δεκέμβριος 1996 : Ξενοδοχείο Χανδρή Αθηνών. Ημερίδα με θέμα: "Βελτιώνοντας την Αποτελεσματικότητα των Προμηθειών".
- Μάρτιος 1997 : Ξενοδοχείο Ledra Marriott, 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών.

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

1. Kotteaku, A.G., Laios, L.G., and Moschuris, S.J. (1995) "The Influence of Product Complexity on the Purchasing Structure". *Omega*, Vol.23, No.1, pp. 27-39.
2. Μοσχούρης, Σ. και Λαΐος, Λ. (1995) "Η Απόφαση για Αγορά ή Ίδιοκατασκευή στις Ελληνικές Επιχειρήσεις". Πεπραγμένα 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου Προμηθειών και Διαχείρισης Υλικών, σελ. 201-207.
3. Moschuris, S.J., and Laios, L.G. (1996) "The Outsourcing Decision in Greek Enterprises". Proceedings of the 12th International Logistics Congress, pp. 571-589.
4. Laios, L., and Moschuris, S. "A Decision Support System for Make or Buy in an Aircraft Maintenance Facility : A Case Study". Έχει γίνει δεκτό για δημοσίευση στο *Production and Inventory Management Journal*.
5. Χίδεας, Ε., and Moschuris, S. "The Influence of Product Type on the Purchasing Structure ". Έχει γίνει δεκτό για δημοσίευση στο *European Journal of Marketing*.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ

Χρήστης των παρακάτω πακέτων λογισμικού:

- LOTUS 123
- VOLKSWRITER DELUXE
- MICROSOFT WINWORD
- WORDPERFECT 5.1.
- SPSS/PC+
- EXCEL

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Πολύ καλή γνώση της Αγγλικής γλώσσας. Κατοχή διπλώματος "First Certificate in English". Παρακολούθηση επί διετίας στο Βρετανικό Συμβούλιο μαθημάτων σε επίπεδο "Proficiency".