

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ:
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Καλομοίρα Δημητρίου Κρέστα

Επιβλέπων καθηγητής: Λάμπρος Λάιος

Πειραιάς 2005

Ευχαριστίες,

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Λάιο Λάμπρο, για την επίβλεψη, καθοδήγηση και καθοριστική συμβολή του στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον αισθάνομαι ότι οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την στήριξη και την συμπαράσταση που μου παρείχε καθ'όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	9
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	9
2.2 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	10
2.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	15
2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	24
3.1 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	24
3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	25
3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	27
3.4 ΤΑΣΕΙΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	28
3.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	31
3.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ BUYGRID ΤΩΝ ROBINSON, FARIS ΚΑΙ WIND (1967)	32
3.7 WEBSTER ΚΑΙ WIND: ΈΝΑ ΓΕΝΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΩΝ	40
3.8 SHEEH: ΈΝΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	52
3.9 WILLIAMSON: ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	60
3.10 ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	67
3.10.1 CHOFFRAY & LILJEN: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	68
3.10.2 ANDERSON & CHAMBERS : ΈΝΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ/ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	72
3.10.3 Mc QUISTON: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	77

3.10.4 WILSON, LILIEEN & WILSON: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΝΟΣ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟΥ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	79
3.10.5 BUNN: ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	81
3.10.6 JOHNSTON & LEWIN: ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ - ΕΝΑ ΕΝΙΑΙΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	93
4.1 Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	93
4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ	94
4.3 ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (CAPITAL EQUIPMENT)	99
4.4 ΥΛΙΚΑ (MATERIALS)	101
4.5 ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ (COMPONENT PARTS)	103
4.6 ΕΦΟΔΙΑ (SUPPLIES)	103
4.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (BUSINESS SERVICES)	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	107
5.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	107
5.2 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ	113
5.2.1 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	113
5.2.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ	115
5.2.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	115
5.2.2.2 ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	116
5.2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΥ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	122
5.2.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	122
5.2.3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	124
5.2.3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΧΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	126
5.2.3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	128
5.3 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	136
5.3.1 ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	138
5.3.1.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΣΤΑΣ ΠΙΘΑΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	138
5.3.1.2 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	141
5.3.1.3 ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	143
5.3.2 ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	146
5.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	148
5.3.3.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	148

5.3.3.2 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ	152
5.3.3.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	158
5.3.4 ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	159
5.3.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ – ΠΩΛΗΤΩΝ	165
5.4 ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ, ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ, ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	168
5.4.1 ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	168
5.4.2 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	172
5.4.3 ΑΠΛΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	178
5.4.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	182
5.4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	183
5.4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	184
5.5 ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	188
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	193
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	193
6.2 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	194
6.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ	196
6.4 ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	198
6.5 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	199
6.6 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	199
6.7 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	201
6.7.1 ΑΓΟΡΑ ΝΕΟΥ Ή ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	201
6.7.2 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ	202
6.7.3 ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ (THE – ONE – OF – A - KIND BUY)	203
6.8 ΕΙΔΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	204
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	208

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	208
7.2 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	209
7.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	210
7.3.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ Ή ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	210
7.3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	210
7.3.3 ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	210
7.3.4 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	211
7.3.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΡΧΙΚΗΣ ΛΙΣΤΑΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	212
7.3.6 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΙΣΤΑΣ ΜΕ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	213
7.3.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΙΣΤΑΣ ΜΕ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	213
7.3.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	214
7.3.9 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	215
7.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΠΟΛΥΠΛΟΚΗ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	215
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΙΔΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	218
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	230
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	233

Περίληψη

Στην εργασία αυτή εξετάζεται η Αγοραστική Συμπεριφορά των Βιομηχανικών Αγοραστών, εισάγονται βασικές έννοιες του βιομηχανικού μάρκετινγκ, αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών, επιχειρείται η παρουσίαση διαφόρων στοιχείων που συνθέτουν την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών και περιγράφεται λεπτομερώς η αγοραστική διαδικασία που ακολουθείται για την απόκτηση βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η προσεκτική μελέτη της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην Εθνική Οικονομία και συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης διερευνήθηκαν τα αποτελέσματα σχετικών διεθνών εμπειρικών ερευνών που έχουν δημοσιευθεί στη διεθνή βιβλιογραφία καθώς και η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της Αγοραστικής Συμπεριφοράς των Βιομηχανικών Αγοραστών. Η συγκεκριμένη μελέτη επιχειρεί να παρουσιάσει διάφορα στοιχεία που συνθέτουν την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών και να αναλύσει το θεωρητικό υπόβαθρο της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών.

Η παρακάτω παρουσίαση θα στηριχθεί στα αποτελέσματα σχετικών διεθνών εμπειρικών ερευνών που έχουν δημοσιευθεί στη διεθνή βιβλιογραφία καθώς και στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Πιο συγκεκριμένα, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία επιχειρεί να:

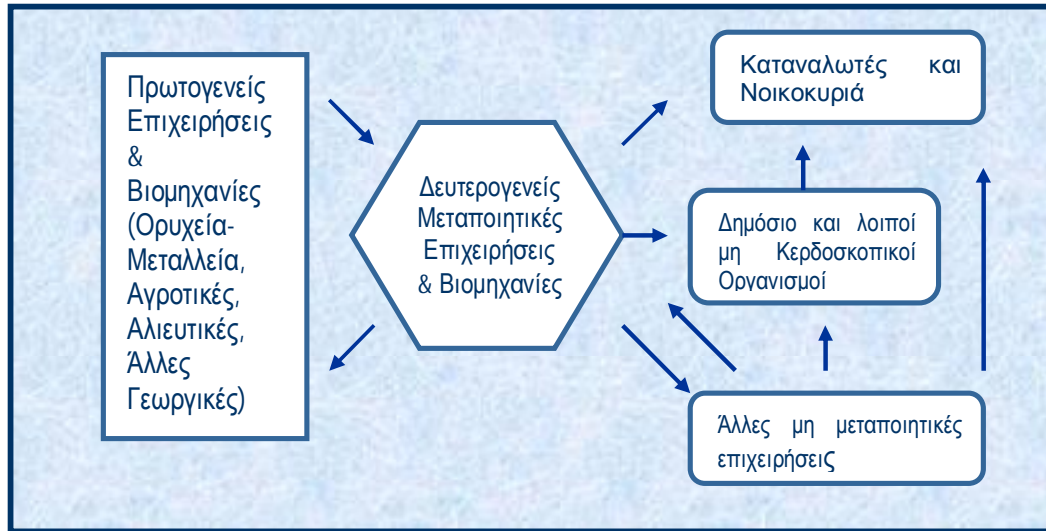
1. Αναλύσει και συστηματοποιήσει την βιομηχανική αγορά
2. Διερευνήσει τις σημαντικότερες θεωρίες και υποδείγματα αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών
3. Παρουσιάσει την ταξινόμηση των βιομηχανικών προϊόντων
4. Αναλύσει και να περιγράψει την αγοραστική διαδικασία και τα επιμέρους στάδιά της
5. Αναλύσει και να περιγράψει τις ιδιαιτερότητες της αγοραστικής διαδικασίας του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού
6. Αναλύσει και να περιγράψει τις ιδιαιτερότητες της αγοραστικής διαδικασίας των επιχειρησιακών υπηρεσιών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ως **βιομηχανική αγορά (industrial market)** μπορεί να οριστεί το σύνολο των συναλλαγών στην οικονομία μεταξύ οργανισμών και επιχειρήσεων, εξαιρουμένων αυτών στις οποίες συμμετέχει ο τελικός καταναλωτής. Αναλυτικότερα, βιομηχανικές αγορές είναι οι αγορές προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία αγοράζονται από οργανισμούς και τα οποία προορίζονται για να ενσωματωθούν (για παράδειγμα οι πρώτες ύλες), να καταναλωθούν (για παράδειγμα τα καύσιμα) ή να χρησιμοποιηθούν (για παράδειγμα ο μηχανολογικός εξοπλισμός) στην κύρια παραγωγική δραστηριότητα τους, δηλαδή στην παραγωγή ή μεταπώληση προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και στις δευτερεύουσες υποστηρικτικές λειτουργίες των οργανισμών αυτών².

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα ο παραπάνω ορισμός, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι εθνικές και οι παγκόσμιες οικονομίες ασχολούνται κυρίως με την ροή προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία συναλλάσσονται μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών μέχρι να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή (βλέπε **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1**). Το συγκεκριμένο κομμάτι αφορά την πλειοψηφία των συναλλαγών στην οικονομία, των οποίων η αξία υπερβαίνει κατά πολύ την αξία των αγορών στην καταναλωτική αγορά. Ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί ότι η General Motors δαπανά ετησίως για την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών 50 εκατομμύρια δολάρια, ποσό που υπερβαίνει το ΑΕΠ μεμονωμένων χωρών όπως της Ιρλανδίας, της Πορτογαλίας ή της Ελλάδας. Αυτό συμβαίνει καθώς για κάθε αγορά ενός μεμονωμένου καταναλωτή μπορεί να έχει προηγηθεί ένας μεγάλος αριθμός συναλλαγών στην βιομηχανική αγορά².



Σχεδιάγραμμα 1: «Διάγραμμα Ροής Προϊόντος - Product Flow (σελ. 48, «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ», Γ. Αυλωνίτης, Εκδόσεις Σταμούλης, 1992)

2.2 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Λόγω της πολυπλοκότητας και της πληθώρας των προϊόντων και των υπηρεσιών που συναλλάσσονται καθώς και του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων και των οργανισμών που μετέχουν στις συναλλαγές αυτές, είναι σημαντικό να τμηματοποιήσουμε την βιομηχανική αγορά. Οι **βιομηχανικοί αγοραστές (Industrial Buyers)** μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τους εξής παράγοντες⁴:

- Κύρια Παραγωγική Λειτουργία
- Ρόλος βιομηχανικών προϊόντων στην παραγωγική λειτουργία
- Μέγεθος
- Πολυπλοκότητα όσον αφορά το τελικό προϊόν και την γεωγραφική εξάπλωση
- Ιδιοκτησιακό καθεστώς: Δημόσιος ή Ιδιωτικός τομέας
- Κερδοσκοπικός ή Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός

Όσον αφορά την **κύρια παραγωγική λειτουργία** υπάρχουν 4 κατηγορίες οργανισμών:

Ø Πρωτογενής Τομέας: Εξορυκτικές - Μεταλλευτικές και Γεωργικές Επιχειρήσεις

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εξόρυξη και εκμετάλλευση φυσικών και ακατέργαστων προϊόντων όπως ορυκτά, πετρέλαιο, ξύλο κ.λ.π. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και οι γεωργικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με την συγκομιδή και εκμετάλλευση γεωργικών προϊόντων που παραμένουν όμως στην αρχική τους μορφή χωρίς να μορφοποιούνται.

Ø Δευτερογενής Τομέας: Βιομηχανικές και Μεταποιητικές Επιχειρήσεις

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την επεξεργασία, κατεργασία, μορφοποίηση, μετατροπή, συναρμολόγηση πρώτων υλών, κατεργασμένων προϊόντων και εξαρτημάτων για την παραγωγή τελικών ή άλλων ενδιάμεσων προϊόντων. Εδώ είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι υπάρχουν διάφορα συστήματα παραγωγής και επεξεργασίας όπως⁴:

- Ανά έργο (project)
- Ανά παρτίδες (batches)
- Ανά γραμμή παραγωγής (lean production)
- Πλήρης συναρμολόγηση (jobbing unit or one - off)

Ø Τριτογενής Τομέας: Διανομείς και Εμπορικές Επιχειρήσεις

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις που αγοράζουν, συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν προϊόντα που προορίζονται για μεταπώληση σε άλλους πελάτες, επιχειρήσεις ή τελικούς καταναλωτές. Η ειδοποιός διαφορά είναι ότι σε αυτές τις επιχειρήσεις δεν λαμβάνει χώρα καμία μετατροπή ή μεταποίηση των προς πώληση προϊόντων.

Ø Τριτογενής Τομέας: Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί που δεν παράγουν υλικά προϊόντα, αλλά άυλες υπηρεσίες αν και πολλές φορές, ενδέχεται η παροχή υπηρεσιών να συνοδεύεται και από την προσφορά κάποιων προϊόντων όπως για παράδειγμα έντυπο υλικό.

Όσον αφορά το ρόλο που παίζουν τα προϊόντα στην παραγωγική διαδικασία των παραπάνω επιχειρήσεων μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες:

Ø Χρήστες (Users)

Είναι οι επιχειρήσεις που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι απαραίτητες στην παραγωγική διαδικασία των δικών τους προϊόντων και υπηρεσιών. Στην συγκεκριμένη κατηγορία για παράδειγμα εντάσσονται βιομηχανίες που αγοράζουν στοιχεία πάγιου κεφαλαίου όπως μηχανολογικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις τα οποία αν και δεν ενσωματώνονται στο τελικά προϊόντα είναι απαραίτητα για την παραγωγή τους.

Ø Κατασκευαστές Τελικών Βιομηχανικών ή Καταναλωτικών Προϊόντων (Original Equipment Manufacturers)

Είναι οι επιχειρήσεις που αγοράζουν προϊόντα τα οποία σκοπεύουν να ενσωματώσουν στα δικά τους προϊόντα. Εδώ εντάσσονται όλες οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν κατεργασμένα ή ακατέργαστα προϊόντα (για παράδειγμα πρώτες ύλες, εξαρτήματα) τα οποία ενσωματώνουν στα τελικά τους προϊόντα.

Ø Διανομείς και Εμπορικές Επιχειρήσεις (Distributors and Retailers)

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, στη συγκεκριμένη κατηγορία εντάσσονται οι επιχειρήσεις εκείνες που αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα απλώς και μόνο για να τα μεταπουλήσουν χωρίς αυτά να υποστούν οποιαδήποτε επεξεργασία και μετατροπή.

Είναι πάντως σημαντικό να διευκρινιστεί ότι όταν μία επιχείρηση ανήκει σε μία από τις τρεις παραπάνω κατηγορίες δεν αποκλείεται να ανήκει και σε μία άλλη

(overlap of categories). Για παράδειγμα η εταιρεία κατασκευής αυτοκινήτων Honda είναι χρήστης όταν αγοράζει κάποιο μηχανολογικό εξοπλισμό, αλλά και OEM όταν αγοράζει εξαρτήματα τα οποία ενσωματώνει στο τελικό της προϊόν.

Όσον αφορά **το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού**, αυτό μπορεί να μετρηθεί με μεγέθη όπως ενδεικτικά είναι ο κύκλος εργασιών, τα απασχοληθέντα κεφάλαια και ο αριθμός των εργαζομένων. Γενικότερα είναι σημαντικό ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων να γίνεται σε σχέση με το μέγεθος τους, γιατί αυτό είναι που επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο προμηθειών, κυρίως την οργάνωση της αγοραστικής διαδικασίας και τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στον προγραμματισμό και το στρατηγικό σχεδιασμό των προμηθειών και γι' αυτό απασχολούν εξειδικευμένα άτομα να διεκπεραιώσουν τα παραπάνω⁴.

Όσον αφορά **την πολυπλοκότητα της παραγωγής**, έτσι όπως εκείνη εκφράζεται μέσα από την γκάμα προϊόντων που παράγει μία επιχείρηση και από την γεωγραφική της εξάπλωση, μπορεί να αναφερθεί ότι επηρεάζει σημαντικά την αγοραστική συμπεριφορά. Όσο αυξάνεται το μέγεθος μίας επιχείρησης, τόσο διαφοροποιούνται και αυξάνονται οι εισροές της σε πρώτες ύλες και άλλα βιομηχανικά προϊόντα⁴.

Όσον αφορά το αν ένας οργανισμός ανήκει στον **δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα** σε συνδυασμό με το αν είναι **κερδοσκοπικός ή μη κερδοσκοπικός** οργανισμός, οι βιομηχανικοί αγοραστές ταξινομούνται στις ακόλουθες κατηγορίες:

Ø Κάθε μορφή ιδιωτικής επιχείρησης (Business)

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει όλες τις εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις που τελούν υπό ιδιωτικό ιδιοκτησιακό καθεστώς, δηλαδή βιομηχανίες και βιοτεχνίες, εμπορικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών. Κοινό χαρακτηριστικό όλων είναι ότι αποτελούν κερδοσκοπικούς οργανισμούς που λειτουργούν στα πλαίσια της ελεύθερης αγοράς. Ανεξάρτητα λοιπόν με το αν η

διαδικασία προμηθειών τους είναι αυστηρά καθορισμένη ή όχι, έχει μεγάλη σημασία η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των αγορών τους σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Ø Δημόσιες Υπηρεσίες και Δημόσιοι Οργανισμοί (Governmental Units and Organizations)

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι Κυβερνητικές Υπηρεσίες, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι Διάφορες Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί όπως για παράδειγμα ο ΟΤΕ και η ΔΕΗ. Οι κρατικές προμήθειες αφορούν μία τεράστια γκάμα προϊόντων και η αξία τους αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του συνόλου των βιομηχανικών αγορών. Η διαδικασία προμήθειας των συγκεκριμένων υπηρεσιών και οργανισμών είναι αυστηρά καθορισμένη και διέπεται από σχετική νομοθεσία⁴.

Ø Ιδρύματα (Institutions)

Τα διάφορα ιδιωτικά ή δημόσια ιδρύματα όπως νοσοκομεία, πανεπιστήμια, βιβλιοθήκες, μουσεία, αποτελούν μία άλλη κατηγορία βιομηχανικών αγοραστών. Κοινό χαρακτηριστικό των ιδρυμάτων αυτών είναι ότι δεν έχουν αποκλειστικό κερδοσκοπικό χαρακτήρα και ότι τα έσοδά τους προέρχονται κυρίως από την φορολογία ή τις δωρεές. Και στην συγκεκριμένη περίπτωση η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των προμηθειών έχει μεγάλη σημασία αφού απαιτείται να γίνεται καλή διαχείριση των πόρων έτσι ώστε να προσφέρονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

2.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Στο συγκεκριμένο σημείο κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν τα βασικά χαρακτηριστικά των βιομηχανικών αγορών¹:

1. Μεγάλη Αλληλεξάρτηση μεταξύ των Λειτουργιών της Επιχείρησης

Στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων οι μεγάλες αλλαγές της στρατηγικής μάρκετινγκ έχουν επιπτώσεις στη διοίκηση της επιχείρησης και επηρεάζουν και τις υπόλοιπες λειτουργίες. Το παραπάνω συμβαίνει επειδή μία αλλαγή της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι πολύ πιθανό να απαιτεί επένδυση κεφαλαίων σε νέο μηχανολογικό εξοπλισμό, αλλαγές στις δραστηριότητες σχετικά με την έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης και βελτιώσεις των μεθόδων οργάνωσης της τεχνικό - παραγωγικής λειτουργίας.

2. Παράγωγος Ζήτηση (Derived Demand)

Η ζήτηση για τις διάφορες κατηγορίες βιομηχανικών προϊόντων παράγεται από τη ζήτηση για τα προϊόντα εκείνα στα οποία ενσωματώνονται, ή που συμβάλλουν στην παραγωγή τους. Τα προϊόντα εκείνα που η ζήτησή τους επηρεάζει τη ζήτηση βιομηχανικών προϊόντων μπορεί να είναι είτε τελικά καταναλωτικά ή βιομηχανικά.

3. Ανελαστικότητα Ζήτησης (Inelastic Demand)

Η ζήτηση για τα βιομηχανικά προϊόντα είναι, κυρίως σε βραχυχρόνιο ορίζοντα, ανελαστική. Αυτό συμβαίνει επειδή οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν μπορούν να αλλάζουν γρήγορα και εύκολα την παραγωγική τους διαδικασία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν στη συγκεκριμένη διαδικασία.

4. Περιορισμένος Αριθμός Πελατών

Οι προμηθευτές βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών συνήθως συναλλάσσονται με μικρό αριθμό πελατών, οι οποίοι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

5. Μεμονωμένοι Πελάτες ή Παραγγελίες είναι Καθοριστικής Σημασίας

Στις βιομηχανικές αγορές δημιουργούνται εύκολα μονοψωνιακές ή ολιγοψωνιακές συνθήκες επειδή παρατηρείται συγκέντρωση της αγοραστικής δύναμης σε λίγες και μεγάλες βιομηχανικές μονάδες. Κατά συνέπεια οι προμηθευτές βιομηχανικών προϊόντων πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική μάρκετινγκ στις ανάγκες μεμονωμένων και σημαντικών πελατών.

6. Οι Βιομηχανικοί Αγοραστές Υιοθετούν Ορθολογικά Κριτήρια Επιλογής Προϊόντων / Προμηθευτών

Βασική ευθύνη του βιομηχανικού αγοραστή είναι η εξεύρεση προϊόντων και υπηρεσιών καλής ποιότητας, κατάλληλης ποσότητας, στην κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη τιμή και από τον κατάλληλο προμηθευτή. Έτσι οι βιομηχανικοί αγοραστές συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

7. Οι Βιομηχανικοί Αγοραστές είναι Λιγότερο Δεκτικοί στη Διαφήμιση και στις Μεθόδους Προώθησης των Πωλήσεων

Ο βιομηχανικός αγοραστής γνωρίζει επακριβώς τι αναζητά από τους βιομηχανικούς προμηθευτές. Άρα η ικανότητα μίας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των βιομηχανικών αγοραστών, στηρίζεται περισσότερο στο σχεδιασμό και έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, στην σταθερότητα της ποιότητας των προϊόντων και στα πρότυπα εξυπηρέτησης των πελατών και λιγότερο στη διαφήμιση. Αυτό φυσικά δε σημαίνει ότι η διαφήμιση και γενικά η προβολή δεν αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής του μάρκετινγκ στην βιομηχανική αγορά.

8. Αλληλεξάρτηση Αγοραστή - Προμηθευτή στην Βιομηχανική Αγορά

Η αλληλεξάρτηση αγοραστών - προμηθευτών αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των βιομηχανικών αγορών, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τα προϊόντα εκείνα που χρησιμοποιούν οι αγοραστές στην παραγωγική διαδικασία. Οι σχέσεις αγοραστών - προμηθευτών στη βιομηχανική αγορά αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας και συνεχίζονται μετά το κλείσιμο της παραγγελίας με την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών και την υπογραφή συμβολαίων για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες.

9. Πολυπλοκότητα της Αγοραστικής Διαδικασίας (Buying Process Complexity)

Η πολυπλοκότητα της αγοραστικής διαδικασίας στη βιομηχανική αγορά προκύπτει από διάφορους παράγοντες όπως από την ύπαρξη κανόνων και όρων, τη συμμετοχή πολλών τμημάτων στη διαδικασία, την πολυπλοκότητα των στοιχείων που πρέπει να αξιολογηθούν, τις περιβαλλοντικές επιδράσεις και τα μεγάλα ποσά που δαπανώνται στις βιομηχανικές συναλλαγές.

10. Αμοιβαίες Διεπιχειρησιακές Συμφωνίες στη Βιομηχανική Αγορά (Reciprocity)

Οι βιομηχανικοί αγοραστές συχνά επιλέγουν για προμηθευτές τους τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι πελάτες τους. Επικρατεί η άποψη ότι οι αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες είναι διαδεδομένες στις βιομηχανικές αγορές επειδή σ' αυτές δεν υπάρχει διαφοροποίηση του προϊόντος και ισχυρός ανταγωνισμός τιμών.

11. Αδράνεια μεταξύ Αγοραστή - Προμηθευτή (Inertia)

Στις βιομηχανικές αγορές συνηθίζεται η δημιουργία καλών και μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Η δημιουργία αυτών των σχέσεων προϋποθέτει την ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί συνεχώς και σε μακροχρόνια βάση τις τεχνικές και εμπορικές ανάγκες του βιομηχανικού αγοραστή και οδηγεί στην αδράνεια από μέρους του αγοραστή για ανεύρεση νέων πηγών προμήθειας. Οι βιομηχανικοί αγοραστές αφοσιώνονται σε συγκεκριμένους προμηθευτές οι οποίοι ικανοποιούν τις αγοραστικές τους ανάγκες και απαιτήσεις.

12. Η Βιομηχανική Αγορά Αναγνωρίζεται / Προσδιορίζεται Εύκολα

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορούν στις περισσότερες περιπτώσεις να εντοπίσουν με ακρίβεια όλους τους δυνητικούς αγοραστές.

13. Η Βιομηχανική Αγορά είναι Σχετικά Σταθερή (The Industrial Market is Relatively Fixed)

Η ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων είναι σχετικά σταθερή και δημιουργείται από την τελική καταναλωτική ζήτηση, η οποία δεν επηρεάζεται εύκολα από τον παραγωγό των βιομηχανικών προϊόντων.

14. Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, οι βιομηχανικοί αγοραστές στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες στρέφονται προς τη μίσθωση (leasing) παρά στην αγορά του συγκεκριμένου εξοπλισμού.

2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και τα λοιπά εφόδια είναι ουσιαστικά «η ζωτική πηγή τροφοδοσίας» οποιασδήποτε λειτουργίας ενός οργανισμού. Χωρίς αυτά κανένας οργανισμός, είτε πρόκειται για βιομηχανική επιχείρηση, εμπορική ή κρατικό οργανισμό, δεν μπορεί να δραστηριοποιηθεί και να λειτουργήσει. Η αποδοτικότητα κάθε λειτουργίας τους κρίνεται από τη διαθεσιμότητα αυτών των υλικών στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο. Οποιαδήποτε δυσλειτουργία και αποτυχία στην προμήθεια αυτών των υλικών αυξάνει το κόστος λειτουργίας και μειώνει τα κέρδη⁵.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η λειτουργία της προμήθειας δεν είναι ένα τελικό σημείο, αλλά η αφετηρία λοιπών διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση. Τα αντικείμενα προμήθειας αγοράζονται για να χρησιμεύσουν σε άλλες λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης. Επίσης η λειτουργία της προμήθειας είναι η «πλατφόρμα» συνδιαλλαγής μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, όπου η προσφορά και η ζήτηση «συναντιούνται». Με άλλα λόγια η προμήθεια είναι μία λειτουργία σύνθετη και πολύπλευρη που προχωρά πέρα της απλής

ενέργειας αγοράς και περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και έλεγχο αλληλεξαρτώμενων και συμπληρωματικών λειτουργιών³.

Ένας πρώτος ορισμός για την λειτουργία της προμήθειας είναι ο εξής:

«Προμήθεια είναι η αγορά υλικών (πρώτων υλών, εφοδίων και μηχανολογικού εξοπλισμού) και υπηρεσιών στην σωστή ποσότητα, στην σωστή ποιότητα, στον σωστό χρόνο, στην σωστή τιμή και με παράδοση στον σωστό τόπο»⁵.

Ένας άλλος ορισμός είναι ο εξής:

«Η προμήθεια είναι η λειτουργία η οποία επιτρέπει την αλληλεπίδραση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή με σκοπό τον σχεδιασμό, απόκτηση, αποθήκευση και διανομή των απαραίτητων υλικών και υπηρεσιών έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να ικανοποιήσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς του πελάτες»⁴.

Με βάση τους δύο παραπάνω ορισμούς, η λειτουργία της προμήθειας σε μία βιομηχανική επιχείρηση έχει τους εξής στόχους⁵:

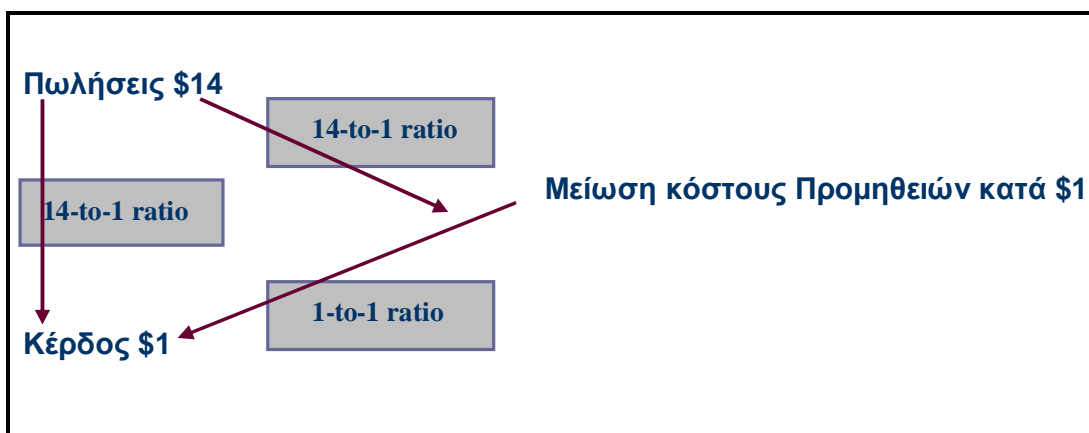
1. Την συνεχή τροφοδοσία σε πρώτες ύλες, εφόδια και μηχανολογικό εξοπλισμό για την υποστήριξη του προγράμματος παραγωγής (manufacturing schedule)
2. Τη διατήρηση του μικρότερου δυνατού αποθέματος, χωρίς να παραβιάζονται οι προδιαγραφές διατήρησης αποθέματος ασφαλείας για έκτακτες περιπτώσεις (πρόβλεψη και έλλειψη πρώτων υλών, καθυστερήσεις στην παράδοση κ.λ.π.)
3. Την αποφυγή προμήθειας άχρηστων, ελαττωματικών η πλεοναζόντων υλικών (waste, obsolescence, duplication)

4. Την εξασφάλιση της κατάλληλης ποιότητας των υλικών προμήθειας με βάση το σκοπό χρησιμοποίησής τους στην παραγωγική διαδικασία
5. Τον χειρισμό, μεταφορά και διάθεση των υλικών προμήθειας (handling, transportation, distribution)
6. Την προμήθεια των υλικών στο μικρότερο δυνατό κόστος σε σχέση με την απαιτούμενη ποσότητα. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι στην έννοια του κόστους δεν συμπεριλαμβάνεται μόνο το αρχικό κόστος αγοράς αλλά το τελικό κόστος που προκύπτει κατά την διαδικασία προμήθειας ενός υλικού. Το συνολικό κόστος απαρτίζεται από⁴:
 - Αρχικό κόστος αγοράς (Initial price for purchased goods)
 - Κόστος διατήρησης αποθέματος (Investments in stocks)
 - Κόστος χειρισμού υλικού προμήθειας (Purchased goods handling cost)
 - Κόστος μεταφοράς και διάθεσης υλικού προμήθειας (Transportation cost)
 - Διοικητικό κόστος (Administration cost)
7. Την αναζήτηση και ανάπτυξη ικανοποιητικών πηγών προμήθειας και την διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές
8. Την εξεύρεση νέων και περισσότερο τεχνολογικά εξελιγμένων υλικών προμήθειας
9. Την συμβολή στην υιοθέτηση νέων προϊόντων και νέων μεθόδων παραγωγής
10. Την συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα και λειτουργίες, που είναι οι εσωτερικοί πελάτες, για την καλύτερη υποστήριξη του σκοπού της προμήθειας
11. Την σωστή διοίκηση (διατήρηση αρχείων, συγκέντρωση προσφορών, εκτέλεση εντολών παραγγελίας κλπ.) των προμηθειών

Όλοι οι παραπάνω σκοποί της προμήθειας αποκτούν μεγαλύτερη σημασία αν ληφθεί υπόψη το **κόστος των προμηθειών**. Γενικά υπάρχει διαφοροποίηση στο ποσοστό που αντιπροσωπεύει το κόστος προμήθειας υλικών και υπηρεσιών επί των εισόδων στους διάφορους βιομηχανικούς κλάδους. Όμως η επικράτηση της αυτοματοποίησης στην παραγωγική διαδικασία οδήγησε σε σημαντική μείωση του εργατικού κόστους και σε αύξηση του κόστους προμηθειών. Στην πλειοψηφία λοιπόν των βιομηχανιών, όπου έχουμε μαζική παραγωγή και γραμμές συναρμολόγησης, το ποσοστό επί των πωλήσεων που αντιπροσωπεύει το κόστος προμήθειας κυμαίνεται από 50% ως 60%. Κάπως μικρότερο ποσοστό (20% με 30%) αντιπροσωπεύει το κόστος προμήθειας στις μεταλλευτικές και εξορυκτικές βιομηχανίες, όπως οι εταιρείες πετρελαίου, όπου ή πρώτη ύλη δεν αγοράζεται αλλά προέρχεται από φυσικά αποθέματα.

Η επίπτωση του κόστους προμηθειών επί της συνολικής κερδοφορίας και αποδοτικότητας απεικονίζεται στο **Σχεδιάγραμμα 2**.

Από το Σχεδιάγραμμα 2 προκύπτει ότι αρκεί η μείωση του κόστους προμήθειας κατά 1 δολάριο προκειμένου να αυξηθεί το κέρδος προ φόρων κατά 1 δολάριο, ενώ οι πωλήσεις πρέπει να αυξηθούν 14 δολάρια προκειμένου να προκύψει η ίδια αύξηση στο κέρδος.



Σχεδιάγραμμα 2: Αναλογία Κόστους Προμηθειών - Κέρδους (σελ 5, "Purchasing and Supply Management : Creating the Vision" , V.H.Pooler, 1st Edition, Chapman & Hall, 1997)

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η λειτουργία της προμήθειας είναι καθοριστικής σημασίας για την κερδοφορία και την συνολική χρηματοοικονομική επιτυχία μίας επιχείρησης. Βασική λοιπόν επιδίωξη είναι μέσω της προμήθειας να δημιουργείται προστιθέμενη αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που η επιχείρηση προσφέρει στους εσωτερικούς και εξωτερικούς της πελάτες. Κατά αυτόν τον τρόπο μία επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τόσο την κερδοφορία της όσο και την χρηματοοικονομική της ρευστότητα και να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ισχυρή θέση στην εφοδιαστική αλυσίδα.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Αυλωνίτης Γεώργιος Ι., Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1992
2. Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W., Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, 3rd Edition, The Dryden Press, 1989
3. Pooler, V. P. & Pooler, D. J., Purchasing & Supply Management: Creating the Vision, 1st Edition, Chapman & Hall, 1997
4. Saunders Malcolm, Strategic Purchasing & Supply Chain Management, 2nd Edition, Pitman Publishing, 1997
5. Westing, J. H., Fine, I. V., Zenz, G.J., Purchasing Management: Materials in Motion, 4th Edition, Wiley – Hamilton Publications, 1976

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

3.1 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η βιομηχανική προμήθεια ουσιαστικά καθορίζεται από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Ως **ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (ORGANIZATIONAL BUYING BEHAVIOR)** ορίζεται η διαδικασία λήψης απόφασης μέσω της οποίας οι οργανισμοί - επιχειρήσεις καθορίζουν την ανάγκη για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών και στη συνέχεια αναγνωρίζουν, αξιολογούν και επιλέγουν μεταξύ διαφορετικών ειδών προϊόντων και πηγών προμήθειας⁴. Η λήψη των συγκεκριμένων αποφάσεων λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον πολυσύνθετο, που επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων.

Ο όρος αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και διαδικασίες προμηθειών - αγορών όλων των τύπων οργανισμών. Μέσω της γνώσης της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών, οι υπεύθυνοι του βιομηχανικού μάρκετινγκ μπορούν και εκτιμούν πως λειτουργούν οι πελάτες προκειμένου να επιτύχουν τους σκοπούς τους. Παράλληλα οι υπεύθυνοι του βιομηχανικού μάρκετινγκ καταφέρνουν και αναπτύσσουν ένα αποτελεσματικό μίγμα μάρκετινγκ και αναγνωρίζουν τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς¹.

Εξετάζοντας την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών οι υπεύθυνοι του βιομηχανικού μάρκετινγκ πρέπει να επικεντρώνονται στα παρακάτω¹:

- Στις βασικές δραστηριότητες που υπεισέρχονται στην αγοραστική διαδικασία.

- Στα άτομα που παίρνουν ή επηρεάζουν αποφάσεις σε κάθε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας.
- Στην αγοραστική συμπεριφορά των συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να εστιάσουν στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προϊόντων και προμηθευτών, στις πηγές που χρησιμοποιούν για συγκέντρωση πληροφοριών, στην αφοσίωση σε συγκεκριμένους προμηθευτές, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση προμηθευτών και στις νοοτροπίες, στα κίνητρα και στις αντιλήψεις τους.

3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Πολλοί μελετητές στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα της αγοραστικής συμπεριφοράς γύρω από τις βιομηχανικές προμήθειες, δημιούργησαν θεωρητικά φαινόμενα τα οποία σχετίζονται με συγκεκριμένες αγοραστικές καταστάσεις. Τα συγκεκριμένα θεμελιώδη πλαίσια αποκαλούνται υποδείγματα - μοντέλα. Έτσι, ως **υπόδειγμα** ορίζεται το σύνολο των υποθέσεων που σχετίζονται με τους παράγοντες εκείνους που χαρακτηρίζουν μία δεδομένη κατάσταση και τις μεταξύ τους σχέσεις. Ο όρος υπόδειγμα αναφέρεται στην μεθοδική ανάπτυξη μοντέλων στα οποία οι υποθέσεις εκφράζονται ρητά και τα σχετικά συμπεράσματα εξάγονται μέσα από επαγωγικές, κυρίως μαθηματικές, μεθόδους. Τα υποδείγματα ελέγχονται είτε παραθέτοντας αποδείξεις γύρω από τις αρχικές υποθέσεις ή εξετάζοντας τα συμπεράσματα που προκύπτουν².

Στόχος των υποδειγμάτων είναι αρχικά η διευκρίνιση των σχέσεων μεταξύ των εισροών, όπως για παράδειγμα η διαφήμιση, οι δραστηριότητες των ανταγωνιστών ή τα κίνητρα που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά, καθώς και τα αποτελέσματα ή εκροές (αποδοχή ή απόρριψη συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας από συγκεκριμένη προμηθευτική πηγή)².

Τα θεωρητικά υποδείγματα - μοντέλα χωρίζονται στις εξής κατηγορίες²:

1. Περιγραφικά Υποδείγματα (Verbal or Descriptive Models)

Η συγκεκριμένη κατηγορία υποδειγμάτων είναι η πιο απλή και η πιο υποκειμενική. Είναι χρήσιμη για τους μελετητές επειδή τους παραθέτει μία γενική εικόνα του τρόπου που οι αγοραστές αντιμετωπίζουν τα προβλήματα προμηθειών. Σε ελεύθερες συνεντεύξεις ζητείται από τους αγοραστές να περιγράψουν την αγοραστική τους συμπεριφορά η οποία επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει.

2. Υποδείγματα Λογικής Ροής ή Διαδικασίας Αποφάσεων (Logical Flow or Decision Process Models)

Τα συγκεκριμένα υποδείγματα παρουσιάζουν την αγοραστική συμπεριφορά ως μία διαδικασία διαδοχικών σταδίων τα οποία οδηγούν είτε στην προμήθεια ή στην απόρριψη εναλλακτικών προσφορών. Το πρώτο στάδιο αφορά την αναγνώριση του προβλήματος, τα επόμενα αφορούν την αναζήτηση λύσεων, την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και την τελική επιλογή.

3. Συμπεριφορικά Υποδείγματα (Behavioral Models)

Η ανάπτυξη των συμπεριφορικών επιστημών οδήγησε σε προτάσεις περισσότερο ανθρωποκεντρικών μοντέλων. Αυτά προσπαθούν να διατυπώσουν αρχές σχετικά με τις βιομηχανικές αγορές, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στις κοινωνικές και ψυχολογικές διαστάσεις των αγοραστών παρά στα ορθολογικά χαρακτηριστικά.

3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Από το 1967 ως το 1973, δημοσιεύτηκαν 3 υποδείγματα που αφορούσαν στην αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών και τα οποία προσέλκυαν έντονα το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών. Ορισμένα από τα θέματα τα οποία οδήγησαν τους μελετητές να προχωρήσουν σε αξιοσημείωτες μελέτες ήταν, οι τροποποιημένες επαναγορές, το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων, η επιρροή που ασκούν οι διαφορετικές συμπεριφορές στις αγοραστικές αποφάσεις, οι συλλογικές και οι αυτόνομες αγοραστικές αποφάσεις και η διαχείριση των συγκρούσεων που δημιουργούνται κατά την λήψη ομαδικών αγοραστικών αποφάσεων¹⁷.

Μετά τη δημοσίευση των συγκεκριμένων υποδειγμάτων, η γνώση γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών διευρύνθηκε. Παρόλο που μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960 υπήρχαν πολλά βιβλία και άρθρα γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών, ήταν αισθητή η έλλειψη κάποιου συγκεκριμένου υποδείγματος ή κάποιας συγκεκριμένης θεωρίας. Οι υπεύθυνοι του βιομηχανικού μάρκετινγκ δεν είχαν στα χέρια τους μοντέλα αγοραστικής συμπεριφοράς. Τα μοντέλα που υπήρχαν μέχρι τη συγκεκριμένη περίοδο είχαν ως θέμα τους την οργανωσιακή συμπεριφορά γενικά.

Οι εργασίες των **Robinson, Faris και Wind (1967)**, των **Webster και Wind (1972)** και του **Sheth (1973)**, περιλαμβάνουν τα πρώτα υποδείγματα - μοντέλα αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών. Την συγκεκριμένη περίοδο που δημοσιεύθηκαν άσκησαν μεγάλη επιρροή στις απόψεις που επικρατούσαν μέχρι τότε γύρω από το συγκεκριμένο αντικείμενο. Το γεγονός ότι τα υποδείγματα των Robinson, Faris και Wind (1967), των Webster και Wind (1972) και του Sheth (1973), δημοσιεύθηκαν μέσα σε μία περίοδο 6 ετών μαρτυρά την έντονη ανάγκη που είχε ανακύψει για τη δημιουργία θεωρίας.

Τα μοντέλα που προαναφέρθηκαν, περιγράφουν τη συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών με μοναδικό τρόπο. Οι Robinson, Faris και Wind (1967) επιθυμούσαν να αυξήσουν συνολικά τη γνώση γύρω από τη βιομηχανική αγορά και γι' αυτό δεν επιχείρησαν διαγραμματική απεικόνιση όπως οι Webster και Wind (1972) και Sheth (1973). Το υπόδειγμα των Robinson, Faris και Wind (1967), επηρέασε την μετέπειτα εργασία των Webster και Wind (1972), οι οποίοι ενσωμάτωσαν τις ιδέες των πρώτων σ' ένα γενικό μοντέλο. Τα τρία παραπάνω μοντέλα ως περιγραφικά, είναι χρήσιμα και αποτέλεσαν οδηγό για εμπειρικές αναλύσεις²¹.

3.4 ΤΑΣΕΙΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

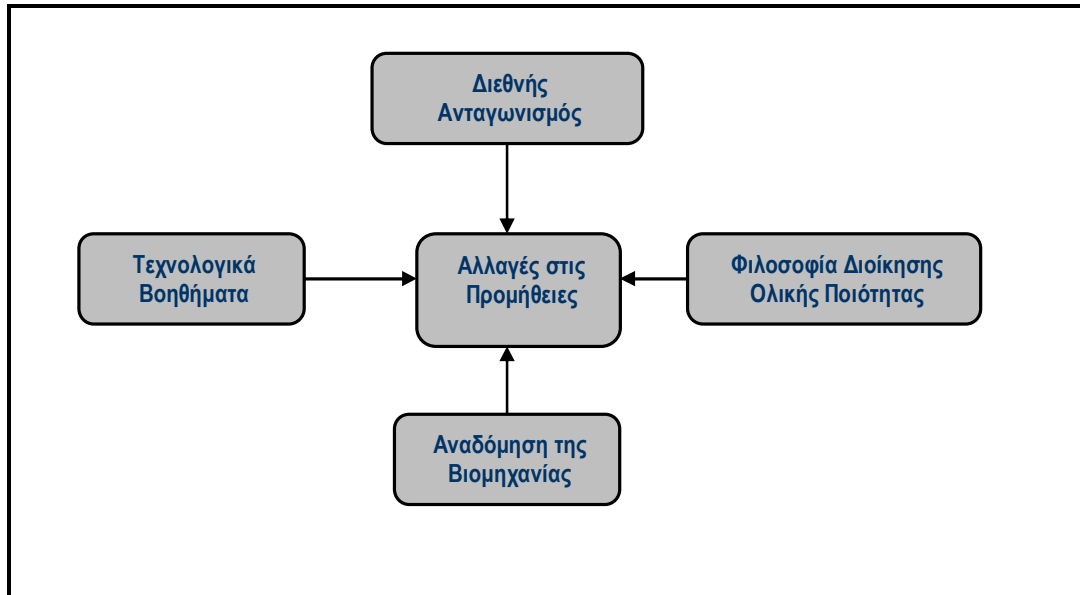
Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι μελέτες γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών διευρύνθηκαν. Στο παραπάνω γεγονός οδήγησαν 3 κυρίως λόγοι¹⁷:

Ø Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από την προσπάθεια κατανόησης και άσκησης επιρροής στους καταναλωτές στην προσπάθεια κατανόησης και άσκησης επιρροής στους βιομηχανικούς πελάτες.

Ø Τόσο τα ακαδημαϊκά περιοδικά όσο και οι διάφοροι οργανισμοί όπως ο NAPM (National Association of Purchasing Management), ενθάρρυναν την έρευνα και τις δημοσιεύσεις γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών.

Ø Παρατηρήθηκε ότι οι αρχές του μάρκετινγκ δέχονται επιρροές από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών, από τους βιομηχανικούς οργανισμούς και από τις θεωρίες συναλλαγών μέσα στις διάφορες οικονομίες.

Έτσι από το 1970 που δημιουργήθηκαν τα πρώτα υποδείγματα μέχρι σήμερα, η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών έχει αλλάξει ριζικά για τουλάχιστον 4 λόγους οι οποίοι απεικονίζονται διαγραμματικά στο **Σχεδιάγραμμα 3**.

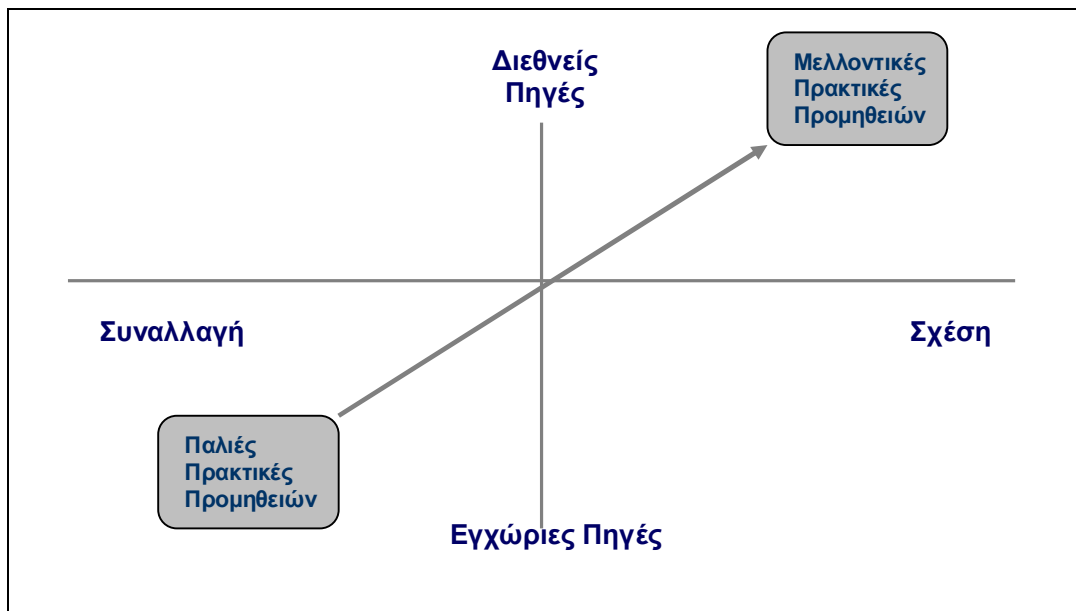


Σχεδιάγραμμα 3: Αλλαγές στα Παραδείγματα Αγοραστικής Συμπεριφοράς των Οργανισμών-Changing Paradigms of Organizational Buying Behavior (σελ. 11, Sheth, Jagdish N. - "Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations", Journal of Business and Industrial Marketing, V. 11, 1996)

Αρχικά, ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός, κυρίως στον κλάδο των κατασκευών, έχει οδηγήσει στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας και της διαχείρισης σχέσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Δεύτερον, η φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που έχουν υιοθετήσει οι επιχειρήσεις έχει οδηγήσει σε μία διαδικασία η οποία ξεκινά από την εστίαση στους εξωτερικούς πελάτες και κινείται προς τις κύριες πρακτικές και διεργασίες του οργανισμού. Τρίτον, έχει παρατηρηθεί αναδόμηση της βιομηχανίας. Λόγω των συγχωνεύσεων και των στρατηγικών συμμαχιών σε διεθνές επίπεδο, παρατηρείται μετάβαση της λειτουργίας των προμηθειών από μία αποκεντρωμένη διοικητική λειτουργία σε μία συγκεντρωτική στρατηγική λειτουργία. Τέλος η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας, μέσω των συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών που διαθέτει το τμήμα

προμηθειών, έχει οδηγήσει σε αναπροσδιορισμό της φιλοσοφίας των αγορών και των διεργασιών¹⁷.

Τα παραπάνω αίτια έχουν οδηγήσει σε δύο αλλαγές της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών οι οποίες απεικονίζονται στο **Σχεδιάγραμμα 4**. Η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών μεταβαίνει από μία φιλοσοφία που εστιάζει στις συναλλαγές και στις εγχώριες πηγές προμηθειών σε μία φιλοσοφία που εστιάζει στη διαχείριση σχέσεων και στις διεθνείς πηγές προμηθειών.



Σχεδιάγραμμα 4: Μετάβαση Δύο Διαστάσεων στην Αγοραστική Συμπεριφορά των Οργανισμών- Two-Dimensional Shift in Organizational Buying Behavior (σελ. 11, Sheth, Jagdish N. - "Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations", Journal of Business and Industrial Marketing, V. 11, 1996)

Στα παλαιότερα υποδείγματα αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών, δινόταν έμφαση στους εργαζομένους του τμήματος προμηθειών οι οποίοι αξιολογούνταν με βάση τις διαπραγματευτικές τους ικανότητες. Χαρακτηρίζονταν επίσης από βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, αγοράς με βάση τη χαμηλότερη τιμή, μεγάλα αποθέματα και μικρή επαφή με τους προμηθευτές.

Στα νεότερα υποδείγματα αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών απεικονίζονται οι προσπάθειες που πρέπει να καταβάλουν οι οργανισμοί προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους και κατά συνέπεια να επιβιώσουν. Οι βιομηχανικοί αγοραστές και οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες μακροχρόνια. Ένα επιπρόσθετο στοιχείο των νεότερων υποδειγμάτων αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών είναι η αυξημένη επικοινωνία και η αυξημένη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ αγοραστών και των πωλητών¹⁷.

3.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Για τους παραπάνω λόγους, τα τελευταία έτη έχουν αναδυθεί 3 επιπρόσθετα ερευνητικά πεδία γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Το πρώτο ερευνητικό πεδίο σχετίζεται με τις σχέσεις αγοραστών πωλητών και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο έχει στιγματιστεί αρχικά από τις εργασίες των **EI - Ansary και Stern (1972)** και στη συνέχεια από τον **Williamson** με την ανάπτυξη της θεωρίας του κόστους συναλλαγών (transaction cost theory) στην οποία θα γίνει και εκτενής αναφορά στη συνέχεια.

Το δεύτερο ερευνητικό πεδίο εστιάζει στις συνεργασίες με τους προμηθευτές προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη ποιότητα προϊόντων και κατά συνέπεια υψηλή ικανοποίηση των τελικών πελατών. Οι συγκεκριμένες έρευνες διεξάγονται στην Σκανδιναβία από την ομάδα IMP μέσω μελετών περιπτώσεων.

Το τρίτο ερευνητικό πεδίο εστιάζει στις συνεργασίες μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα και στην χρησιμοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας¹⁷.

3.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ BUYGRID ΤΩΝ ROBINSON, FARIS ΚΑΙ WIND (1967)

Στις ανεπτυγμένες οικονομίες, ο μεγαλύτερος όγκος των συναλλαγών πραγματοποιείται μεταξύ επιχειρήσεων και γι' αυτό το λόγο η ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς είναι μέγιστης σημασίας. Το υπόδειγμα Buygrid των Robinson, Faris και Wind (1967) αποτελεί μία από τις πιο χρήσιμες προσεγγίσεις της συμπεριφοράς των βιομηχανικών αγοραστών. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα - μοντέλο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης στα χέρια τόσο των ακαδημαϊκών όσων και των πρακτικών του μάρκετινγκ που ασχολούνται με την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Το υπόδειγμα των Robinson, Faris και Wind (1967), έγινε διάσημο επειδή είναι λεπτομερές, απλό, ελκυστικό και θέτει εξετάσιμα ζητήματα⁸. Είναι ένα περιγραφικό υπόδειγμα το οποίο ταξινομεί σημαντικά φαινόμενα της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών¹.

Προκειμένου να καταλήξουν σε συμπεράσματα οι Robinson, Faris και Wind, ξεκίνησαν την έρευνά τους παίρνοντας συνεντεύξεις από τους πωλητές των υπό εξέταση επιχειρήσεων. Σε πρώτη φάση οι μελετητές επιχείρησαν να αναπτύξουν το μοντέλο εξετάζοντας κατά πόσο αυτό μπορούσε να εφαρμοστεί σ' ένα σχετικά ομοιογενές και ελεγχόμενο περιβάλλον, δηλαδή μέσα σ' έναν κλάδο. Σε δεύτερη φάση επιχείρησαν να δουν κατά πόσο τα αποτελέσματα της πρώτης φάσης ήταν έγκυρα, χρησιμοποιώντας στην συγκεκριμένη περίπτωση πολλές επιχειρήσεις και κλάδους.

Όπως οι περισσότερες μελέτες ανάλυσης αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών, έτσι και η συγκεκριμένη στερείται εμπειρικής τεκμηρίωσης. Η μικρή εμπειρική τεκμηρίωση του υποδείγματος οφείλεται στη δυσκολία συγκέντρωσης έγκυρων δεδομένων από τα μέλη των κέντρων αγοραστικών αποφάσεων των οργανισμών⁸.

Το υπόδειγμα που παρουσίασαν το 1967 οι Robinson, Faris και Wind και που ονόμασαν **BUYGRID** αποτελείται από δύο μέρη: την περιγραφή 8 σταδίων της διαδικασίας αγοράς βιομηχανικών προϊόντων (buy-phase) και από την κατηγοριοποίηση τριών τύπων ή μορφών προμηθειών - αγορών (buy class). Στην πιο απλή του μορφή το υπόδειγμα BUYGRID περιγράφει τη διαδικασία μέσα από την οποία περνούν οι βιομηχανικοί αγοραστές μέχρι να καταλήξουν σε συγκεκριμένη αγοραστική απόφαση. Ο συνδυασμός του τύπου προμήθειας με τα στάδια προμήθειας δίνει την μήτρα του **Πίνακα I**. Η μήτρα αυτού του υποδείγματος είναι σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών και την χάραξη στρατηγικής μάρκετινγκ από την πλευρά του προμηθευτή έτσι ώστε να μπορεί να προσελκύσει υποψήφιους αγοραστές¹.

ΠΙΝΑΚΑΣ I

Υπόδειγμα Buygrid των Robinson, Faris και Wind

Στάδια Αγοραστικής Διαδικασίας (Buy phases)	Τύποι Προμηθειών (Buy classes)		
	Νέο Έργο	Τροποποιημένη Επαναγορά	Απευθείας Επαναγορά
1.Αναγνώριση Προβλήματος/ Αγοραστικής Ανάγκης			
2.Καθορισμός Προδιαγραφών & Απαιτούμενων Ποσοτήτων			
3.Περιγραφή Προδιαγραφών & Απαιτούμενων Ποσοτήτων			
4.Ανεύρεση και Αξιολόγηση Πιθανών Προμηθευτών			
5.Συγκέντρωση και Ανάλυση Προσφορών			
6.Αξιολόγηση Προσφορών και Επιλογή Προμηθευτών			
7.Υπογραφή Συμβολαίου Προμήθειας			
8.Έλεγχος Προϊόντων και Αξιολόγηση Προμηθευτών			

(σελ. 110, «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ», Γ. Αυλωνίτης, Εκδόσεις Σταμούλης, 1992)

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το υπόδειγμα των Robinson, Faris και Wind ή όπως αποκαλείται διαφορετικά υπόδειγμα RFW, τα 8 διακριτά στάδια στα οποία διαιρείται η αγοραστική διαδικασία είναι τα ακόλουθα¹:

1. Αναγνώριση Προβλήματος - Αγοραστικής Ανάγκης

Η αναγνώριση του προβλήματος ή μίας δυνητικής ευκαιρίας (potential opportunity) θέτει την αφετηρία εκκίνησης μίας αγοραστικής διαδικασίας. Κάποια από αυτά τα προβλήματα μπορεί να είναι προβλήματα στον ήδη υπάρχοντα μηχανολογικό εξοπλισμό, παραγωγή προϊόντων για τα οποία δεν υπάρχει πλέον ζήτηση κ.λ.π. Από την άλλη πλευρά, ο προμηθευτής μπορεί να δημιουργήσει μία αγοραστική ανάγκη εάν αποδείξει ότι τα προϊόντα του, αυξάνουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της αγοράστριας εταιρείας και δημιουργούν νέες ευκαιρίες και αγορές για τα τελικά της προϊόντα.

2. Καθορισμός των Προδιαγραφών και της Απαιτούμενης Ποσότητας

Στο στάδιο αυτό, τα μέλη του οργανισμού πρέπει να καθορίσουν τον τρόπο επίλυσης της αγοραστικής ανάγκης. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις για τα ποιοτικά και τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που θα προμηθευτούν, καθώς και την συχνότητα και την ποσότητα που χρειάζονται να προμηθευτούν αυτό το προϊόν. Γενικά οι αποφάσεις που παίρνονται σε αυτό το στάδιο είναι καθοριστικές για την τελική επιλογή του προϊόντος και της πηγής της προμήθειας.

3. Περιγραφή των Προδιαγραφών και της Απαιτούμενης Ποσότητας

Είναι μία προέκταση του παραπάνω σταδίου και περιλαμβάνει την λειτουργική περιγραφή του αγοραζόμενου προϊόντος. Αυτή η περιγραφή πρέπει να είναι εύκολα αντιληπτή από τους προμηθευτές για το τι ακριβώς χρειάζεται ο οργανισμός. Το στάδιο αυτό είναι πολύ κρίσιμο, γιατί εμφανίζονται τα μέλη του οργανισμού που «επηρεάζουν» την αγοραστική απόφαση. Η αναγνώριση από μέρους των προμηθευτών των ατόμων αυτών και του ρόλου που παίζουν στην αγοραστική διαδικασία αποτελεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα.

4. Ανεύρεση και Αξιολόγηση Πιθανών Προμηθευτών και Πηγών Προμήθειας

Όταν ο οργανισμός έχει καθορίσει ακριβώς το είδος και την ποσότητα του αντικειμένου του οποίου τις ανάγκες θα ικανοποιήσει, προχωρά στην ανεύρεση των πηγών προμήθειας. Έτσι από όλους τους υπάρχοντες προμηθευτές, πρέπει να επιλέξει τους πιο πιθανούς υποψηφίους από τους οποίους θα αγοράσει το προϊόν. Σε αυτό το στάδιο σημαντικό ρόλο παίζει η προηγούμενη εμπειρία του οργανισμού γύρω από την συγκεκριμένη προμήθεια. Αν το προϊόν έχει αγοραστεί στο παρελθόν και υπάρχουν ήδη συνεργασίες με κάποιους προμηθευτές η διαδικασία απαιτεί λίγο χρόνο. Σε διαφορετική περίπτωση, ο χρόνος που απαιτείται για την εξεύρεση πιθανών προμηθευτών είναι σαφώς μεγαλύτερος.

5. Συγκέντρωση και Ανάλυση Προσφορών

Όταν οι ανάγκες του οργανισμού για πληροφορίες σχετικά με το προϊόν είναι σχετικά μικρές, τα στάδια 4 και 5 ταυτίζονται. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στις αγορές τυποποιημένων ειδών, των οποίων η επιλογή γίνεται με βάση καταλόγους που αποστέλλει ο προμηθευτής. Σε περίπτωση πιο πολύπλοκων αγορών, ο αγοραστής αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην συγκέντρωση και ανάλυση των προσφορών των προμηθευτών.

6. Αξιολόγηση των Προσφορών και Επιλογή Προμηθευτών

Στο συγκεκριμένο στάδιο, οι εναλλακτικές προσφορές αναλύονται. Μία ή περισσότερες από αυτές γίνονται αποδεκτές ανάλογα με την πολιτική προμήθειας που ακολουθεί ο οργανισμός. Οι υπόλοιπες προσφορές απορρίπτονται. Για τις προσφορές που γίνονται αποδεκτές, θεωρείται αναγκαίο ορισμένες φορές να γίνουν διαπραγματεύσεις γύρω από την τιμή ή την ποιότητα.

7. Καθορισμός του τρόπου Παραγγελίας

Αφού επιλεγθεί ο κατάλληλος προμηθευτής, υπογράφεται συμβόλαιο και καταρτίζεται το έγγραφο παραγγελίας στο οποίο αναφέρονται κρίσιμα στοιχεία του τρόπου παραγγελίας όπως το είδος του προϊόντος, η συχνότητα

παραγγελίας, η ποσότητα παραγγελίας κ.λ.π. Πολλές φορές προτιμούνται πιο απλοποιημένοι τρόποι παραγγελίας, ειδικότερα όταν πρόκειται για προμήθειες μικρής αξίας και όγκου.

8. Παραλαβή και Έλεγχος των Προϊόντων και Συνεχής Αξιολόγηση των Προμηθευτών

Αυτό αποτελεί το τελευταίο στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας. Στο συγκεκριμένο στάδιο κρίνεται ουσιαστικά η επιτυχής έκβαση της όλης διαδικασίας. Το προϊόν παραλαμβάνεται και ελέγχεται κατά πόσο τηρεί τις προδιαγραφές που είχαν τεθεί. Επίσης γίνεται αξιολόγηση του προμηθευτή για να εξακριβωθεί ο βαθμός ανταπόκρισής του στις προδιαγραφές και τους όρους της προμήθειας. Με βάση τη συγκεκριμένη απόδοση αποφασίζεται η περαιτέρω συνεργασία μαζί του. Τέλος τα μέλη του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων λαμβάνουν ανάδραση για το αποτέλεσμα των αποφάσεων τους και για τυχόν διορθώσεις που πρέπει να εφαρμόσουν σε επόμενες προμήθειες.

Η διαφοροποίηση μεταξύ των τριών μορφών - τύπων προμηθειών που ανέπτυξαν οι Robinson, Faris και Wind εξαρτάται από τα ακόλουθα στοιχεία⁸:

- Την ανάγκη για πληροφόρηση των συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία
- Τον αριθμό των κριτηρίων επιλογής των προμηθευτών
- Το πόσο γνωστός είναι ήδη ο εκάστοτε τύπος προμήθειας στους συμμετέχοντες της αγοραστικής διαδικασίας (newness of the task)

Οι τρεις μορφές προμήθειας είναι οι ακόλουθες:

1. Νέες Αγορές ή Νέο Έργο (New Task)

Στις νέες αγορές παρατηρούνται σε μεγάλο βαθμό και οι τρεις διαστάσεις των μορφών προμηθειών. Σε αυτή την μορφή προμήθειας αντιμετωπίζονται ανάγκες που είναι πρωτοεμφανιζόμενες και δεν έχει γίνει αγορά παρόμοιων προϊόντων από τον οργανισμό στο παρελθόν. Παρατηρείται δηλαδή έλλειψη σχετικής εμπειρίας. Για τον παραπάνω λόγο, ένας μεγάλος όγκος πληροφόρησης είναι

απαραίτητος στον αγοραστή ώστε να λάβει την απόφαση αγοράς. Στο συγκεκριμένο τύπο προμήθειας συμμετέχουν πολύ περισσότερα άτομα και πιο υψηλόβαθμα απ' ότι σε κάθε άλλη μορφή προμήθειας. Το μέγεθος του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων είναι σαφώς μεγαλύτερο. Στο νέο έργο το μεγαλύτερο ρόλο παίζουν τα μέλη του οργανισμού που είναι υπεύθυνα για τις προδιαγραφές του προϊόντος και οι εργαζόμενοι που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν το προϊόν. Το νέο έργο ενέχει για τους βιομηχανικούς αγοραστές τον υψηλότερο βαθμό αντιλαμβανόμενου κινδύνου, γι' αυτό πρέπει να αξιολογούν προσεκτικά πολλές εναλλακτικές λύσεις πριν καταλήξουν σε συγκεκριμένη αγορά. Ενδεικτικά παραδείγματα μίας τέτοιας μορφής προμήθειας είναι η αγορά καινούριου και ακριβού μηχανολογικού εξοπλισμού και η οργάνωση προμήθειας πρώτων υλών για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος. Οι βασικότεροι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτή τη μορφή προμήθειας είναι⁸:

- Οι αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- Η υποκατάσταση ενός προϊόντος προμήθειας από ένα άλλο προϊόν ή η εμφάνιση ενός τελείως νέου προϊόντος προμήθειας
- Η επέκταση ή αλλαγή της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης

Σε αυτή τη μορφή προμήθειας δεν υπάρχουν εγκεκριμένοι και γνωστοί προμηθευτές αλλά προμηθευτές που ήδη συνεργάζονται με την επιχείρηση και γνωρίζουν τους τρόπους λειτουργίας της.

2. Αγορές Ρουτίνας ή Απευθείας Επαναγορές (Straight Rebuy)

Οι απευθείας επαναγορές αφορούν μία συνεχή ή επανεμφανιζόμενη αγοραστική ανάγκη, για την ικανοποίηση της οποίας οι αγοραστές έχουν προηγούμενη εμπειρία και γνώση. Πρόκειται ουσιαστικά για αγορά προϊόντων που έχουν αγοραστεί ξανά στο παρελθόν και για τα οποία υπάρχει ήδη μία βάση εγκεκριμένων προμηθευτών από τους οποίους ο αγοραστής έχει αγοράσει ξανά. Στις αγορές ρουτίνας μεγαλύτερο ρόλο παίζει το τμήμα προμηθειών. Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για τους αγοραστές στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η διανομή, η λειτουργία καθώς και η τιμή. Γενικά

ο τρόπος προμήθειας, οι προδιαγραφές και οι ποσότητες προμήθειας είναι αρκετά τυποποιημένες και η λήψη αποφάσεων είναι σχετικά εύκολη ειδικά στην περίπτωση που οι αγοραστές νιώθουν ικανοποιημένοι από την απόδοση του μέχρι τώρα ακολουθούμενου τρόπου και της πηγής προμήθειας. Πολλές φορές, η τοποθέτηση της παραγγελίας γίνεται με τελείως αυτοματοποιημένο τρόπο, όπως για παράδειγμα με τη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών.

3. Διαφοροποίηση Προμηθειών Ρουτίνας ή Τροποποιημένη Επαναγορά (Modified Rebuy)

Ο συγκεκριμένος τύπος προμήθειας περιέχει ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών των δύο προηγούμενων τύπων. Ναι μεν αφορά μία συνεχή ή επανεμφανιζόμενη αγοραστική ανάγκη όπως και οι απευθείας επαναγορές, στη συγκεκριμένη όμως περίπτωση ο αγοραστής είτε δεν είναι αρκετά ικανοποιημένος ή πιστεύει ότι υπάρχουν περαιτέρω περιθώρια βελτίωσης του τρόπου, είδους και της πηγής προμήθειας. Το μέγεθος του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων είναι μεγαλύτερο σε σύγκριση με τις απευθείας επαναγορές. Στην αγοραστική διαδικασία της τροποποιημένης επαναγοράς συμμετέχουν εκτός από τον υπεύθυνο προμηθειών και άλλα μέλη του οργανισμού. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις εκείνες που αλλάζουν οι προδιαγραφές του προϊόντος, η συμμετοχή των μηχανικών παραγωγής (production engineers) και των μηχανικών-σχεδιαστών (design engineers) είναι πολύ πιθανή. Μέγιστης σημασίας στο συγκεκριμένο τύπο προμήθειας είναι ο χρόνος. Οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν τον αγοραστή σε επανεξέταση των προϊόντων ή των προμηθευτών μπορεί να είναι «εσωτερικοί», όπως για παράδειγμα η βελτίωση του κόστους και της ποιότητας αγοραζόμενων προϊόντων ή «εξωτερικοί» όπως για παράδειγμα η υποβολή πιο ανταγωνιστικής προσφοράς από κάποιον προμηθευτή. Ο συνδυασμός των τύπων προμήθειας με τις τρεις διαστάσεις που τους χαρακτηρίζουν, δίνει την μήτρα που απεικονίζεται στον **Πίνακα II**.

ΠΙΝΑΚΑΣ II

Πλέγμα Αγοραστικών Αποφάσεων - Buying Decision Grid

ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ	«ΝΕΟΤΗΤΑ» ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	ΘΕΩΡΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ
ΝΕΟ ΕΡΓΟ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ
ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΑΝΑΓΟΡΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ
ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΕΠΑΝΑΓΟΡΑ	ΧΑΜΗΛΗ	ΕΛΑΧΙΣΤΗ	ΚΑΜΙΑ

(σελ.72, Anderson Erin, Chu Wujin & Weitz Barton - "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", Journal of Marketing, V. 51, 1987)

Το υπόδειγμα BUYGRID, έχει συζητηθεί περισσότερο από κάθε άλλο. Διακρίθηκε για την απλότητά του, την ευκολία εφαρμογής του και αποτέλεσε βάση για την κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών. Είναι ένα χρήσιμο υπόδειγμα και ένα αναλυτικό εργαλείο στα χέρια των ακαδημαϊκών και όσων ασχολούνται με την ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών. Βοήθησε πολλούς μελετητές να το χρησιμοποιήσουν προκειμένου να εξετάσουν τη συμμετοχή και την επιρροή στις βιομηχανικές αγορές. Ορισμένοι κριτές του συγκεκριμένου υποδείγματος ισχυρίζονται ότι η απλότητα που το χαρακτηρίζει αποτελεί την πρωταρχική του αδυναμία. Το υπόδειγμα αποτελείται από θεμελιώδεις αρχές και έχει μικρή εμπειρική τεκμηρίωση. Παράλληλα επικρατεί η άποψη ότι το υπόδειγμα BUYGRID εστιάζει σε μεμονωμένες αγοραστικές αποφάσεις και στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων και παρουσιάζει ανακρίβειες γύρω από τη στρατηγική θεώρηση των πραγμάτων. Έχει επίσης επισημανθεί ότι το υπόδειγμα θα έπρεπε να περιλαμβάνει μεταβλητές όπως πολυπλοκότητα και σημαντικότητα της προμήθειας, έτσι η κατηγοριοποίησή του θα ήταν πιο κατανοητή⁸.

3.7 WEBSTER ΚΑΙ WIND: ΈΝΑ ΓΕΝΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΩΝ

Οι **Webster και Wind** παρατήρησαν ότι μέχρι το 1972 οι περισσότερες έρευνες καθώς και η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας εστίαζαν στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, ενώ ελάχιστη ως μηδαμινή σημασία δινόταν στην ανάλυση της συμπεριφοράς των βιομηχανικών αγοραστών. Οι βιομηχανικοί πρακτικοί του μάρκετινγκ αναζητούσαν ένα μοντέλο ανάλυσης της συμπεριφοράς των βιομηχανικών αγοραστών προκειμένου να εντοπίσουν ποιες προσπάθειες μάρκετινγκ της επιχείρησης απέφεραν αποτελέσματα. Η δημιουργία άλλωστε ενός μοντέλου ανάλυσης συμπεριφοράς βιομηχανικών αγοραστών θα βοηθούσε τους πρακτικούς του μάρκετινγκ να εντοπίζουν τις ανάγκες για την αναζήτηση πρόσθετων πληροφοριών, να θέτουν στόχους, να προσδιορίζουν τα κριτήρια εκείνα που θα χρησιμοποιούν για τη λήψη αποφάσεων και γενικότερα να διαμορφώνουν τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Οι Webster και Wind παρουσίασαν το 1972 ένα γενικό υπόδειγμα - μοντέλο, το οποίο θεώρησαν ότι μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλες τις βιομηχανικές αγορές. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα δεν περιγράφει μία συγκεκριμένη μορφή προμήθειας και γι' αυτό το λόγο, αφενός μεν δεν περιλαμβάνει πολλές λεπτομέρειες και αφετέρου δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Παρόλα αυτά, ένα γενικό υπόδειγμα έχει πολλά οφέλη. Το υπόδειγμα παρέχει μία άποψη για την βιομηχανική αγορά που επιτρέπει την αξιολόγηση της σχετικότητας συγκεκριμένων μεταβλητών, επιτρέπει πρόσβαση στις βασικές διαδικασίες και στη συμπεριφορά βιομηχανικών αγοραστών και προσδιορίζει τις κατηγορίες μεταβλητών που πρέπει να εξετάζονται από τους μελετητές της ανάλυσης συμπεριφοράς βιομηχανικών αγοραστών¹⁸.

Η βιομηχανική προμήθεια, ουσιαστικά καθορίζεται από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών είναι μία πολύπλοκη διαδικασία στην οποία εμπλέκονται πολλά άτομα, σχετίζεται με πολλούς στόχους και συγκρουόμενα κριτήρια λήψης αποφάσεων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πραγματοποιείται από άτομα τα οποία αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα μέσα σ' έναν τυπικό οργανισμό. Παράλληλα ο οργανισμός δέχεται επιρροές και από διάφορες δυνάμεις του περιβάλλοντος. Η λήψη αγοραστικών αποφάσεων λαμβάνει χώρα σ' ένα περιβάλλον πολυσύνθετο που επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων. Το υπόδειγμα των Webster και Wind χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλύσει το πολύπλοκο περιβάλλον που επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Οι τέσσερις κύριες κατηγορίες παραγόντων που προσδιορίζουν την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών είναι οι ακόλουθες¹⁸:

- 1. Ατομικοί Παράγοντες (Individual)**
- 2. Κοινωνικοί Παράγοντες (Social)**
- 3. Οργανωσιακοί Παράγοντες (Organizational)**
- 4. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες (Environmental)**

Κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες παραγόντων διαχωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες παραγόντων: στην κατηγορία εκείνων των παραγόντων που σχετίζονται άμεσα με την βιομηχανική προμήθεια και ονομάζονται παράγοντες προμήθειας (task variables) και στην κατηγορία των παραγόντων που βρίσκονται «πίσω» από την βιομηχανική προμήθεια και ονομάζονται παράγοντες που δεν σχετίζονται με την προμήθεια (nontask variables)¹⁸. Η συγκεκριμένη υποδιαίρεση απεικονίζεται στον **Πίνακα III**.

ΠΙΝΑΚΑΣ III

Κατηγοριοποίηση και Παραδείγματα Παραγόντων που Επηρεάζουν τις Αγοραστικές Αποφάσεις των Οργανισμών - Classification and Examples of Variables Influencing Organizational Buying Decisions

	Σχετικοί με Προμήθεια	Μη Σχετικοί με Προμήθεια
Ατομικοί	Επιθυμία για καλύτερη τιμή	Προσωπικές Ανάγκες και Αξίες
Κοινωνικοί	Συναντήσεις για Καθορισμό Προδιαγραφών	Άτυπες επαφές Εκτός Εργασίας
Οργανωσιακοί	Πολιτική Προτίμησης Τοπικών Προμηθ.	Μέθοδοι Προσωπικής Αξιολόγησης
Περιβαλλοντικοί	Προβλέψεις Αλλαγής Τιμών	Πολιτικό Κλίμα σε Περίοδο Εκλογών

(σελ.13, Webster E. Frederick & Wind Yoram, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", V 36, April 1972)

Το υπόδειγμα των Webster και Wind αναλύει το περιβάλλον λήψης της απόφασης σε πέντε επίπεδα τα οποία επηρεάζουν διαδοχικά το ένα το άλλο. Το υπόδειγμα των Webster και Wind απεικονίζεται παρακάτω στο **Σχεδιάγραμμα 5**.

Στο πρώτο επίπεδο αναφέρεται το **ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (THE ENVIRONMENT - ENVIRONMENTAL DETERMINANTS OF BUYING BEHAVIOR)** το οποίο επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Οι επιδράσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος στην αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών είναι περίπλοκες και δύσκολα προσδιορίζονται ή μετριοούνται. Το ευρύτερο περιβάλλον επηρεάζει την αγοραστική διαδικασία παρέχοντας πληροφορίες και ευκαιρίες. Πιο συγκεκριμένα το ευρύτερο περιβάλλον της βιομηχανικής αγοράς

επηρεάζει άμεσα τη διαθεσιμότητα και την ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών, τις βιομηχανικές σχέσεις μεταξύ των οργανισμών, τις αξίες που διέπουν τον τρόπο αγοράς και την ροή πληροφοριών μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών. Κύριοι πρωταγωνιστές του ευρύτερου περιβάλλοντος της βιομηχανικής αγοράς είναι:

- Οι εθνικές κυβερνήσεις
- Οι οργανισμοί - προμηθευτές
- Οι οργανισμοί - αγοραστές
- Οι εμπορικές ενώσεις και τα εργατικά συνδικάτα
- Οι διεθνείς πολιτικοί και οικονομικοί οργανισμοί και ενώσεις

Αναλυτικότερα, το ευρύτερο περιβάλλον της Βιομηχανικής Αγοράς κατηγοριοποιείται σε:

∅ Πολιτικό Περιβάλλον (Political Environment)

Το πολιτικό περιβάλλον τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή διεξαγωγή των προμηθειών και στη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων. Παράδειγμα αποτελούν οι πετρελαϊκές κρίσεις ή άλλες ελλείψεις πρώτων υλών που οφείλονται σε διεθνείς οικονομικές ή πολιτικές κρίσεις. Γενικότερα η δημοσιονομική και φορολογική πολιτική, η διανομή του εισοδήματος, τα επίπεδα ανεργίας ή ακόμα και η αλλαγή κυβερνήσεων είναι παράγοντες που επηρεάζουν καθοριστικά τις επιχειρήσεις⁶. Το πολιτικό καθεστώς μίας χώρας επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο βιομηχανικής προμήθειας. Για παράδειγμα στις κλειστές και κρατικά ελεγχόμενες αγορές των πρώην Σοσιαλιστικών Χωρών δεν επιτρεπόταν ο ελεύθερος ανταγωνισμός.

∅ Νομοθετικό Περιβάλλον (Legal Environment)

Η Εμπορική Νομοθεσία ρυθμίζει τους όρους συνδιαλλαγής και την υπογραφή συμβολαίων προμήθειας. Η πλειοψηφία των νόμων αφορά θέματα όπως⁵:

- Υπογραφή και ρήτρες συμβολαίων
- Νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών
- Πατέντες, ιδιοκτησία και πνευματικά δικαιώματα

- Προστασία του καταναλωτή
- Επικίνδυνα και τοξικά υλικά και προϊόντα
- Βιομηχανικές Σχέσεις έτσι ώστε να εξασφαλίζεται δίκαιος ανταγωνισμός
- Μεταφορά και εμπόριο προϊόντων
- Εργασιακά θέματα

Ø Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment)

Οι διεθνείς καθώς και οι εγχώριες οικονομικές συνθήκες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ζήτησης και του επιπέδου των τιμών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διάφορες οικονομικές ενώσεις και συμφωνίες που διευκολύνουν την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ διαφορετικών χωρών. Οι συγκεκριμένες ενώσεις οδήγησαν σε απλούστευση των διαδικασιών εισαγωγής και εξαγωγής. Το εμπόριο μεταξύ των Ευρωπαϊκών κρατών αυξήθηκε λόγω των κοινών και απλοποιημένων όρων εμπορικών συναλλαγών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που επέτρεπε την ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT) οδήγησε σε μείωση των δασμών. Αντίθετα σε άλλες χώρες, σε κλειστές οικονομίες όπου υπάρχει προστατευτισμός των εσωτερικών αγορών, ιδιαίτερα όσον αφορά τις κρατικές προμήθειες, ο ελεύθερος ανταγωνισμός δυσχεραίνεται. Στις βιομηχανικές αγορές όπου η ζήτηση είναι παράγωγος, δηλαδή εξαρτάται από την τελική ζήτηση, παίζουν σημαντικό ρόλο μακροοικονομικά μεγέθη όπως ο πληθωρισμός ανάπτυξης και ο πληθωρισμός. Προκύπτει λοιπόν ότι το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τόσο τις συνθήκες αγοράς όσο και τις συνθήκες μεταφοράς των αγοραζόμενων προϊόντων.

Ø Κοινωνικό Περιβάλλον (Social and Cultural Environment)

Οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες είναι καθοριστικοί για τον τρόπο διεξαγωγής των προμηθειών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να έχουν την αποδοχή και την στήριξη των τοπικών κοινωνιών και των εργατικών συνδικάτων έτσι ώστε να λειτουργούν αποδοτικά και απρόσκοπτα. Παράλληλα, η κουλτούρα κάθε κοινωνίας παίζει σημαντικό ρόλο γιατί καθορίζει τη συμπεριφορά και τις αξίες των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία.

Ø Φυσικό Περιβάλλον (Physical Environment)

Τα τελευταία έτη δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος σχεδιάζοντας κατάλληλες παραγωγικές διαδικασίες⁶. Το παραπάνω έχει άμεση συνέπεια στον τρόπο και στις προδιαγραφές των προμηθειών τους.

Ø Τεχνολογικό Περιβάλλον(Technological Environment)

Η τεχνολογική πολυπλοκότητα των βιομηχανικών προϊόντων επηρεάζει άμεσα το τελικό προϊόν της εφοδιαστικής αλυσίδας. Είναι αναμενόμενο κάθε τεχνολογική εξέλιξη και βελτίωση των τελικών προϊόντων ή της παραγωγικής τους διαδικασίας να επηρεάζει άμεσα την ζήτηση καθώς και τις προδιαγραφές των προμηθευόμενων προϊόντων. Η σημαντικότερη τεχνολογική εξέλιξη ήταν η χρήση και η διάδοση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η οποία οδήγησε σε⁶:

- Νέους τρόπους παραγωγής και σχεδιασμού (Robotics, Computer-Aided-Design/CAM)
- Εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων στη διαχείριση της παραγωγικής και της εφοδιαστικής αλυσίδας (Computer-Aided Production Management /CAMP, Computer Integrated Manufacturing/CIM)
- Στον ηλεκτρονικό τρόπο διεξαγωγής της βιομηχανικής προμήθειας (Electronic Procurement, E- commerce, E-auctions, E- marketplaces)

Ø Περιβάλλον Σχέσεων Προμηθευτή – Αγοραστή (Buyer - Seller Interface/Interaction)

Οι βιομηχανικές προμήθειες αποτελούν υπόβαθρο για την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ αγοραστών και πωλητών. Οι σχέσεις αυτές δεν στηρίζονται αποκλειστικά στην ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και στην ανταλλαγή πληροφοριών, στην χρηματοοικονομική συνδιαλλαγή, στις κοινωνικές συνδιαλλαγές και στην οργανωσιακή και στρατηγική σύγκλιση των οργανισμών⁶.

Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στο **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (THE ORGANIZATION - ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF BUYING BEHAVIOR)** το οποίο επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά. Κύριο χαρακτηριστικό του οργανωσιακού περιβάλλοντος είναι ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης (centralization - decentralization) της διοίκησης και του τρόπου λήψης αγοραστικών αποφάσεων. Ο βαθμός συγκέντρωσης του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων επηρεάζει με τους ακόλουθους τρόπους τις προμήθειες⁷:

- Καθορισμός της γεωγραφικής τους θέσης
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων μεταξύ ανωτέρων και κατωτέρων διοικητικών στελεχών για τη λήψη αγοραστικών αποφάσεων
- Καθορισμός της φύσης των τυπικών σχέσεων και της ροής πληροφοριών μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών
- Καθορισμός της φύσης των άτυπων σχέσεων και ροής πληροφοριών μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.

Πιο συγκεκριμένα το οργανωσιακό περιβάλλον απαρτίζεται από τα ακόλουθα αλληλοσυσχετιζόμενα στοιχεία:

∅ Τεχνολογική, Πληροφοριακή και άλλου είδους Υλική Υποδομή (Organizational Technology)

Η τεχνολογική υποδομή και κυρίως τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την ροή πληροφοριών και την οργάνωση της διαδικασίας προμηθειών τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο όσο σε επίπεδο σχέσεων με τους προμηθευτές.

Ø Οργανωσιακή Δομή (Organizational Structure)

Η οργανωσιακή δομή κατηγοριοποιείται σε 5 υποσυστήματα:

- Τον τρόπο διαχείρισης πληροφοριών και επικοινωνίας (Communication)
- Την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών (Authority)
- Την κατανομή θέσεων στο οργανόγραμμα (Status)
- Τον τρόπο κατανομής αμοιβών ανάλογα με την ιεραρχική θέση (Rewards)
- Την κατανομή και ροή εργασίας και καθηκόντων (Work Flow)

Οι παραπάνω παράγοντες είναι σημαντικοί στον καθορισμό των ρόλων των ατόμων που συμμετέχουν στο αγοραστικό κέντρο. Παράλληλα διαμορφώνουν το μίγμα μάρκετινγκ και καθορίζουν ποια άτομα της αγοράστριας εταιρείας κρίνεται σκόπιμο να έρθουν σε επαφή με τους προμηθευτές. Τέλος, το σύστημα αμοιβών επηρεάζει καθοριστικά την αγοραστική συμπεριφορά των ατόμων, κυρίως την προθυμία τους για ανάληψη αντιλαμβανόμενου κινδύνου.

Ø Οργανωσιακοί Στόχοι και Καθήκοντα (Organizational Goals & Tasks)

Το είδος και ο αριθμός των καθηκόντων που πρέπει να διεκπεραιωθούν σε κάθε αγορά εξαρτώνται άμεσα από:

- Τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας
- Τη φύση της ζήτησης (κυκλική, παράγωγος ή μη)
- Το σκοπό της αγοράς
- Τον βαθμό τυποποίησης και προγραμματισμού της αγοραστικής διαδικασίας
- Τον βαθμό αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων αγορών

Ø Πρωταγωνιστές - Προσωπικό Οργανισμού (Organizational Actors)

Ουσιαστικά πρόκειται για τα άτομα που συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αγοραστικών αποφάσεων, συμμετέχουν δηλαδή στο αγοραστικό κέντρο.

Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στις **ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (THE BUYING CENTER - SOCIAL & INTERPERSONAL DETERMINANTS OF BUYING BEHAVIOR)** και επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά.

Ως Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων (Buying Center) ή Μονάδα Λήψης της Αγοραστικής Απόφασης (Decision Making Unit), υπό στενότερη έννοια, ορίζεται το σύνολο των μελών ενός οργανισμού που συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αγοραστικών αποφάσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για μία άτυπη ομάδα, που περιλαμβάνει άτομα από όλα τα τμήματα του οργανισμού. Τα άτομα αυτά, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και έχουν ένα ή πολλαπλούς ρόλους στην διαδικασία αγοραστικών αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Webster και Wind, οι συνήθεις ρόλοι ενός κέντρου αγοραστικών αποφάσεων είναι οι εξής³:

- **Οι Χρήστες (Users)**
- **Οι Επηρεάζοντες (Influencers)**
- **Οι Λαμβάνοντες την Απόφαση (Deciders)**
- **Οι Αγοραστές (Buyers)**
- **Οι Ελεγκτές της Ροής Πληροφοριών (Gatekeepers)**

Η σύνθεση, η πολυπλοκότητα και οι εσωτερικές σχέσεις του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων έχουν μεγάλη σημασία για την αγοραστική διαδικασία. Αρκεί να ληφθεί υπόψη ότι η πλειοψηφία των βιομηχανικών συναλλαγών σχετίζεται με άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις για την αγορά προϊόντων τα οποία επιλύουν συγκεκριμένα προβλήματα και καλύπτουν ανάγκες της επιχείρησης. Ένα μεμονωμένο άτομο δεν είναι δυνατόν να καλύπτει ένα ευρύ πεδίο γνώσεων που απαιτούνται για μία βιομηχανική προμήθεια όπως, τεχνικές, οικονομικές, διοικητικές. Ένα άτομο αναλαμβάνει τη λήψη όλων των αποφάσεων και τη συνολική διεκπεραίωση μίας αγοράς σε

σπάνιες μόνο περιπτώσεις, όταν πρόκειται για επαναλαμβανόμενες και χαμηλής αξίας αγορές.

Παράλληλα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τόσο οι ρόλοι όσο και η σύνθεση και το μέγεθος του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων διαφέρουν ανάλογα με το στάδιο της αγοραστικής κατάστασης και το αντικείμενο της προμήθειας. Κατά την λήψη αγοραστικών αποφάσεων, τα μέλη του αγοραστικού κέντρου δραστηριοποιούνται, αλληλεπιδρούν, συναισθάνονται και διαπραγματεύονται μεταξύ τους.

Μέσω των παραπάνω διεργασιών λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις για τις αγορές προϊόντων και υπηρεσιών. Οι παραπάνω διεργασίες υπάρχει περίπτωση να αφορούν, πέρα από τις αγοραστικές αποφάσεις, τη γενικότερη λειτουργία της ομάδας.

Σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της ομάδας παίζουν οι παρακάτω παράγοντες:

- Ο χαρακτήρας και οι στόχοι κάθε μέλους
- Το στυλ ηγεσίας της ομάδας
- Η δομή του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων
- Τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί σε κάθε μέλος
- Διάφοροι περιβαλλοντικοί και οργανωσιακοί παράγοντες

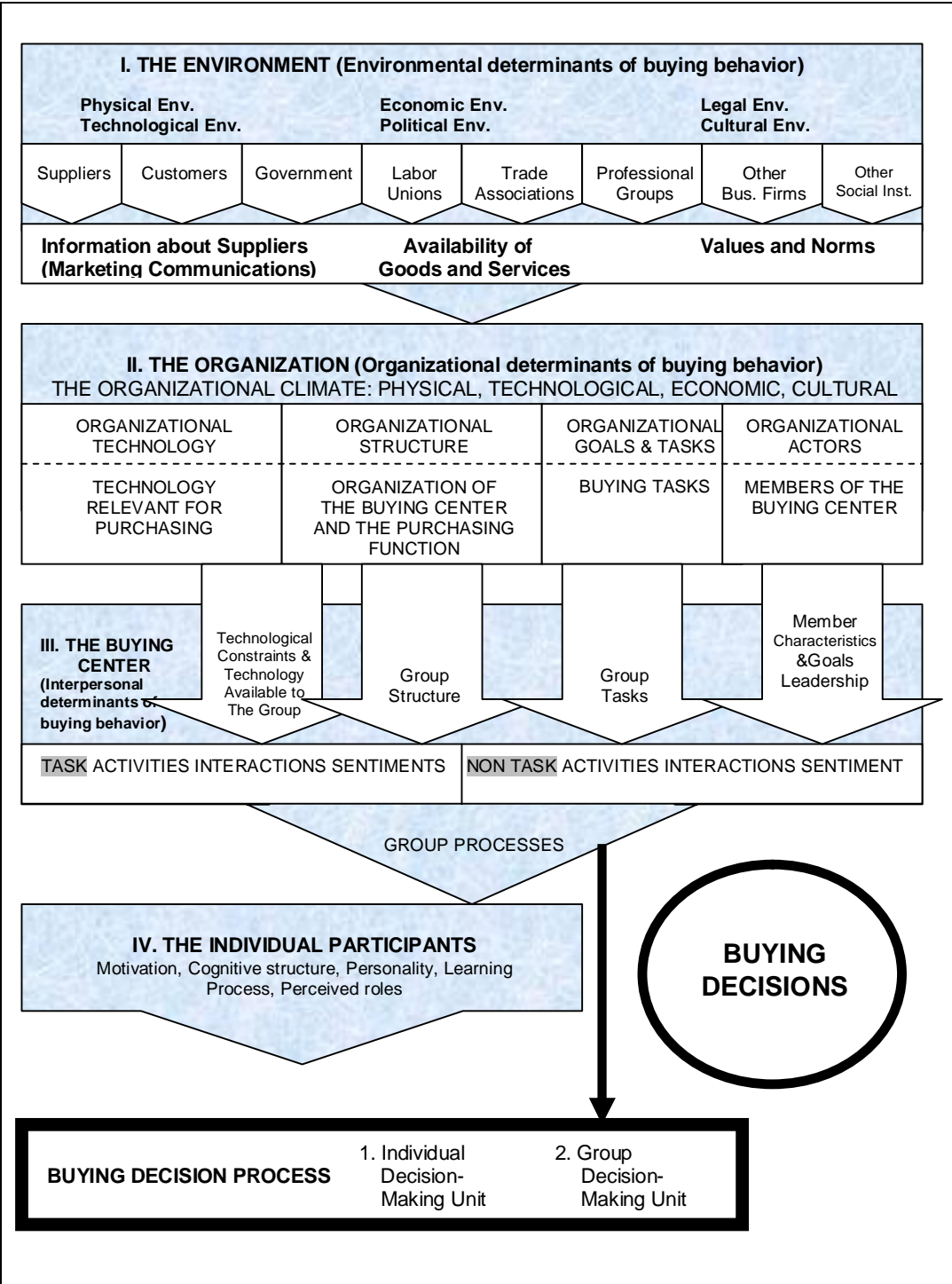
Το τέταρτο επίπεδο αναφέρεται στην **ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ (INDIVIDUAL BEHAVIOR)**, η οποία επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Η αγοραστική συμπεριφορά του ατόμου υπαγορεύεται τόσο από ορθολογικά κριτήρια που αφορούν τους στόχους και τις ανάγκες του οργανισμού του οποίου είναι μέλος όσο και τις δικές του ανάγκες, επιθυμίες, αντιλήψεις, γνώσεις και αξίες. Κάθε άτομο που συμμετέχει στην αγοραστική διαδικασία επιθυμεί να ανταμείβεται και να αξιολογείται με δίκαιο τρόπο. Τα κίνητρα - κριτήρια των μελών του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων μπορεί να είναι:

- Ορθολογικά: τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση, παράδοση, αμοιβαίες σχέσεις με τους προμηθευτές, ικανοποίηση τεχνικών προδιαγραφών
- Συναισθηματικά-Ψυχολογικά: γόητρο και αμοιβές (status & rewards), αντιλαμβανόμενος κίνδυνος (perceived risk), φιλικό δεσμοί (friendship)

Παρόλο που επικρατεί η άποψη ότι στις βιομηχανικές αγορές οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση ορθολογικά κριτήρια, δεν πρέπει να παραβλέπεται ο ρόλος των συναισθηματικών κριτηρίων, ιδιαίτερα στο στάδιο όπου οι εκπρόσωποι των υποψήφιων προμηθευτών και οι πωλητές προσεγγίζουν τα μέλη του αγοραστικού κέντρου.

Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν την Αγοραστική Διαδικασία του Οργανισμού, η οποία θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης σε επόμενη ενότητα.

Το υπόδειγμα των Webster και Wind κατάφερε να επηρεάσει τον τρόπο δόμησης των προβλημάτων και τον τρόπο με τον οποίο έχουν οριστεί οι μεταβλητές. Σκοπός του υποδείγματος ήταν να ορίσει, να περιγράψει και να κατηγοριοποιήσει την αγοραστική διαδικασία. Επειδή ήταν περιγραφικό, αδυνατούσε να εγκαθιδρύσει κατανοητά ερευνητικά προγράμματα και δεν μπορούσε να τεκμηριώσει εμπειρικά τις υποθέσεις. Παράλληλα, το υπόδειγμα των Webster και Wind ατύχησε να εμπνεύσει ένα αξιόλογο πρόγραμμα επιτυχούς έρευνας. Ένα επιπρόσθετο αρνητικό στοιχείο του υποδείγματος είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη την ανάδραση⁹.



Σχεδιάγραμμα 5: Το Μοντέλο της Αγοραστικής Συμπεριφοράς των Οργανισμών- A Model of Organizational Buying Behavior (σελ. 15, Webster E. Frederick & Wind Yoram, “A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior”, Journal of Marketing, V36, 1972)

3.8 SHETH: ΈΝΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

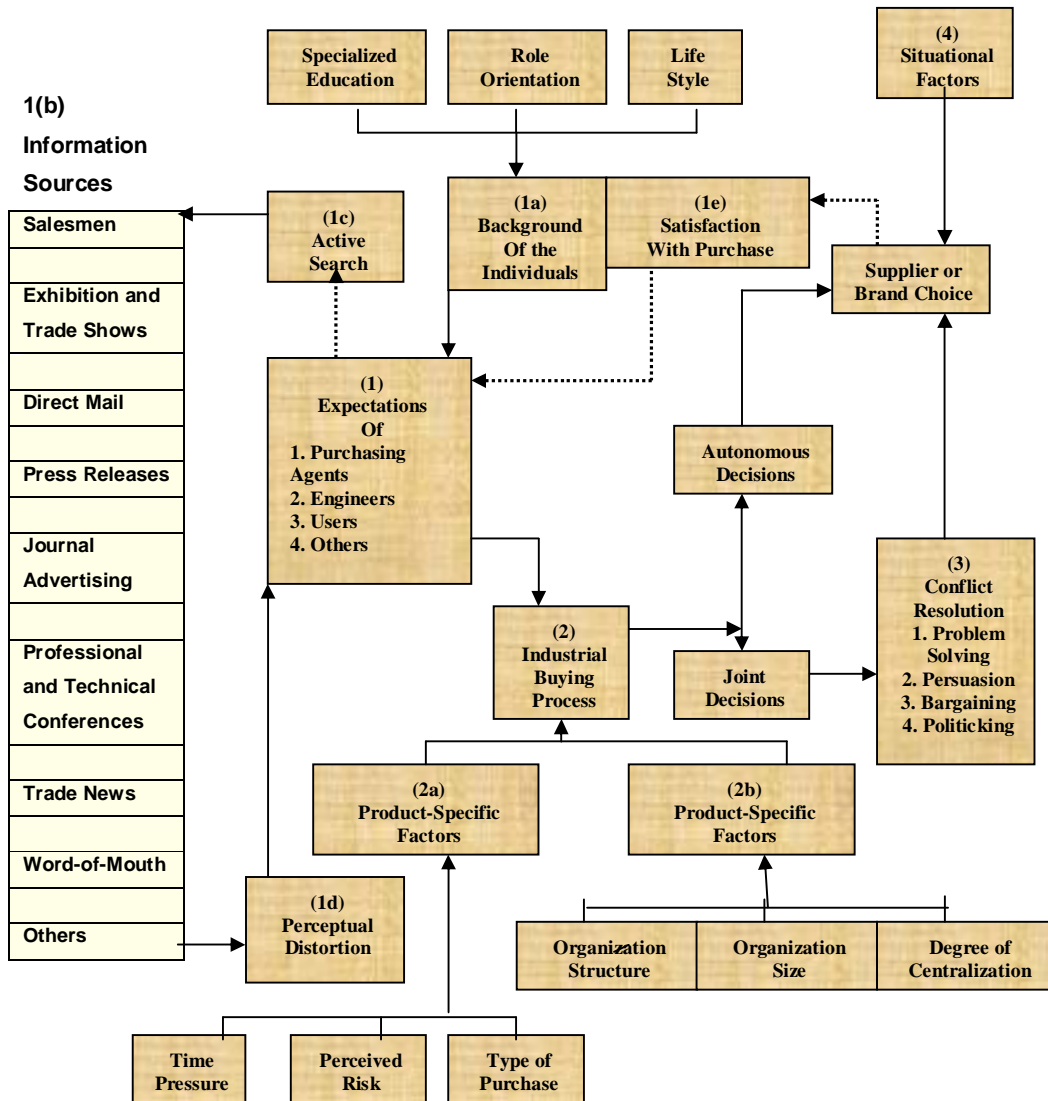
Ο Sheth N. Jagdish, ξεκίνησε να μελετά την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών το 1962 στο Πανεπιστήμιο του Pittsburgh. Υπό την επίβλεψη του καθηγητή John Howard, μία ομάδα διδακτορικών φοιτητών προσπάθησε να αναπτύξει ένα περιγραφικό υπόδειγμα που να απεικονίζει πώς οι βιομηχανικοί αγοραστές λαμβάνουν αγοραστικές αποφάσεις και επιλέγουν προμηθευτές.

Ο Sheth, κατέληξε στο ότι η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών έχει τρεις διαστάσεις. Σύμφωνα με την πρώτη διάσταση, στις αγοραστικές αποφάσεις των οργανισμών σπουδαίο ρόλο παίζει ο ψυχολογικός κόσμος των ατόμων που εμπλέκονται. Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με τις συνθήκες εκείνες που επιταχύνουν τη λήψη αγοραστικών αποφάσεων μέσα σ' έναν οργανισμό. Η τελευταία διάσταση αναφέρεται στις συγκρούσεις που δημιουργούνται κατά την λήψη συλλογικών αγοραστικών αποφάσεων και στη διεκπεραίωσή τους μέσω διαφόρων τρόπων¹⁷.

Το 1973 ο Sheth δημοσίευσε ένα υπόδειγμα συμπεριφοράς βιομηχανικών αγοραστών. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα θεωρήθηκε ότι θα ήταν χρήσιμο για τους ακόλουθους λόγους¹⁶:

- Θα δημιουργούσε όραμα για έρευνα πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών επειδή περιέχει πολλά στοιχεία και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις
- Θα λειτουργούσε ως καταλύτης για τη δημιουργία συστημάτων πληροφοριών μάρκετινγκ από την πλευρά των βιομηχανικών αγοραστών
- Θα δημιουργούσε νέες βάσεις για μελλοντική έρευνα πάνω στις βασικές διαδικασίες που διέπουν τη συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών.

Το υπόδειγμα του Sheth απεικονίζεται στο **Σχεδιάγραμμα 6**. Με μία πρώτη ματιά το υπόδειγμα φαίνεται πολύπλοκο επειδή περιλαμβάνει πολλές μεταβλητές και παρουσιάζει τις μεταξύ τους σχέσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή προσπαθεί να περιγράψει και να εξηγήσει όλους τους τύπους των βιομηχανικών αγοραστικών αποφάσεων¹⁶.



Σχεδιάγραμμα 6: Ένα Ολοκληρωμένο Υπόδειγμα Συμπεριφοράς Βιομηχανικών Αγοραστών- An Integrative Model of Industrial Buyer Behavior (σελ. 51, Sheth N. Jagdish, "A Model Of Industrial Buyer Behavior", Journal of Marketing", V. 37, 1973)

1. ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ¹⁶

Μέχρι τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή που δημοσιεύθηκε το υπόδειγμα του Sheth, επικρατούσε η άποψη ότι οι βιομηχανικές αγοραστικές αποφάσεις λαμβάνονταν αποκλειστικά από το τμήμα προμηθειών. Διαπιστώθηκε όμως στην πορεία, ότι στα διαφορετικά αγοραστικά στάδια εμπλέκονται μέλη τουλάχιστον τριών διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού. Τα τμήματα που συνήθως εμπλέκονται στις βιομηχανικές προμήθειες είναι, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα παραγωγής και το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, χωρίς κάτι τέτοιο να αποκλείει και την εμπλοκή διαφόρων άλλων ατόμων όπως του προέδρου της επιχείρησης στις αγοραστικές αποφάσεις.

Το υπόδειγμα του Sheth, βασίζεται σε έρευνες και περιλαμβάνει τους διαφορετικούς παράγοντες που επηρεάζουν όσους λαμβάνουν αγοραστικές αποφάσεις. Πρωταρχικό ψυχολογικό παράγοντα αποτελούν οι προσδοκίες που έχουν από τους προμηθευτές όσοι εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία. Στις βιομηχανικές προμήθειες, ο οργανισμός προσδοκά να επιλέξει τους προμηθευτές εκείνους οι οποίοι μπορούν να κατανοήσουν τόσο τους άμεσους - σαφείς (explicit) όσο και τους έμμεσους - μη σαφείς (implicit) στόχους που έχουν τεθεί γύρω από τις βιομηχανικές προμήθειες. Ορισμένοι άμεσοι - σαφείς στόχοι που προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός είναι η ποιότητα του προμηθευτικού υλικού, οι χρόνοι παράδοσης, η ποσότητα της προμήθειας, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και η τιμή. Στους έμμεσους - μη σαφείς στόχους περιλαμβάνονται η φήμη και το μέγεθος των προμηθευτών, η τοποθεσία εγκατάστασής τους, η προσωπικότητα και η τεχνολογική εξειδίκευση των πωλητών . Οι μηχανικοί, οι εργαζόμενοι του τμήματος προμηθειών και οι χρήστες του προϊόντος μέσα στην εταιρεία έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους προμηθευτές. Έχει παρατηρηθεί ότι οι χρήστες των βιομηχανικών προμηθειών προσδοκούν και εστιάζουν στην διανομή στον κατάλληλο χρόνο, στην εγκατάσταση των προμηθευόμενων υλικών και στην καλή εξυπηρέτηση μετά την αγορά. Οι εργαζόμενοι του τμήματος προμηθειών εστιάζουν στις καλές τιμές και οι μηχανικοί αναζητούν από τους προμηθευτές, υπεροχή στην ποιότητα, τυποποίηση και ελέγχους των προϊόντων. Οι παραπάνω διαφορές

προσδοκιών μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων προκαλούν συχνά διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ τους κατά την διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας.

Το υπόδειγμα του Sheth παρουσιάζει 5 διαδικασίες που οδηγούν τα άτομα που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία να έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους προμηθευτές. Οι διαδικασίες αυτές αναλύονται παρακάτω και είναι οι ακόλουθες¹⁶: **(1)**Το υπόβαθρο των ατόμων που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία, **(2)**Οι πηγές πληροφόρησης, **(3)**Η ενεργή έρευνα, **(4)**Η ικανότητα αντίληψης παραποιήσεων, **(5)**Ο βαθμός ικανοποίησης από προηγούμενες προμήθειες.

Ø Προηγούμενες Εμπειρίες - Υπόβαθρο Βιομηχανικών Αγοραστών

Ο πρώτος και κυριότερος παράγοντας είναι το υπόβαθρο κάθε ατόμου που εμπλέκεται στην αγοραστική διαδικασία. Οι μηχανικοί, οι εργαζόμενοι του τμήματος προμηθειών και οι χρήστες των προμηθευόμενων υλικών έχουν λάβει διαφορετική εκπαίδευση και γι' αυτό το λόγο έχουν διαφορετικές αξίες και θέτουν διαφορετικούς στόχους. Παράλληλα, δημιουργείται σύγκρουση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία. Τέλος ο προσωπικός τρόπος ζωής κάθε ατόμου που εμπλέκεται στην αγοραστική διαδικασία παίζει καθοριστικό ρόλο στην ύπαρξη διαφορετικών προσδοκιών.

Ø Πηγές Πληροφόρησης και Έρευνα

Οι δύο επόμενοι παράγοντες αναφέρονται στη δυνατότητα που έχουν οι λαμβάνοντες τις αποφάσεις να συμμετέχουν σε έρευνες και η δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες. Οι εργαζόμενοι του τμήματος προμηθειών έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε εμπορικές πηγές πληροφοριών (commercial sources) και σ' εκείνους ανατίθενται οι έρευνες για αναζήτηση πληροφοριών. Παράλληλα σε ορισμένες εταιρείες δεν επιτρέπεται στους μηχανικούς και στους εργαζομένους του τμήματος παραγωγής να έρχονται σε άμεση επαφή με τους πωλητές, με αποτέλεσμα να λαμβάνουν μικρότερη πληροφόρηση απ' ότι απαιτείται.

Ø Παραποίηση - Διαστρέβλωση

Κάθε εργαζόμενος που εμπλέκεται στην αγοραστική διαδικασία προσπαθεί να προσαρμόσει τις πληροφορίες που λαμβάνει στις γνώσεις που ήδη κατέχει με αποτέλεσμα να τις παραποιεί. Γι' αυτό παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι του τμήματος προμηθειών, οι μηχανικοί και οι εργαζόμενοι του τμήματος παραγωγής μεταφράζουν διαφορετικά τις ίδιες πληροφορίες.

Ø Βαθμός Ικανοποίησης από Προηγούμενες Αγορές

Τέλος, οι διαφορετικές προσδοκίες των εργαζομένων που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία προέρχονται και απ' το πόσο ικανοποιημένοι έμειναν από τις προηγούμενες αγορές. Απ' τη στιγμή που κάθε εμπλεκόμενος στην αγοραστική διαδικασία έχει διαφορετικούς στόχους και κριτήρια επιλογής, συνεπάγεται ότι δεν είναι δυνατόν να λάβουν όλοι την ίδια ικανοποίηση από τους προμηθευτές.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΝΤΙ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DETERMINANTS OF JOINT VS AUTONOMOUS DECISIONS)¹⁶

Οι αγοραστικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται πάντα ομαδικά - συλλογικά από όλα τα τμήματα μέσα στον οργανισμό. Είναι σημαντικό να γνωρίζει ο προμηθευτής ποιες αγοραστικές αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά και ποιες όχι. Υπάρχουν 6 προσδιοριστικοί παράγοντες που προσδιορίζουν αν μία συγκεκριμένη απόφαση λαμβάνεται σε ομαδικό ή ατομικό επίπεδο.

Οι πρώτοι τρεις από τους προαναφερθέντες παράγοντες αφορούν στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας (product specific factors). Πιο συγκεκριμένα είναι οι ακόλουθοι:

- Τα περιορισμένα Χρονικά Περιθώρια (Time Pressure)
- Ο Αντιλαμβανόμενος Κίνδυνος (Perceived Risk)
- Ο Τύπος της Προμήθειας (Type of Purchase)

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά στον πρώτο παράγοντα, μπορεί να αναφερθεί ότι όταν ο χρόνος πιέζει, η λήψη των αγοραστικών αποφάσεων γίνεται αντικείμενο ενός μόνο τμήματος.

Ο δεύτερος παράγοντας, δηλαδή ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος, αναφέρεται στις αποφάσεις που λαμβάνονται σε περιβάλλον αβεβαιότητας. Όσο μεγαλύτερη αβεβαιότητα επικρατεί σε μία αγορά, τόσο μεγαλύτερος ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος και κατά συνέπεια οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά απ' όλα τα τμήματα.

Ο τρίτος προσδιοριστικός παράγοντας, που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι ο τύπος της προμήθειας. Όταν πρόκειται για προμήθειες που γίνονται μία φορά στα χρονικά της επιχείρησης, όπως ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, ή όταν πρόκειται για αγορές που πραγματοποιούνται για πρώτη φορά μέσα στην επιχείρηση, αναμένεται οι αποφάσεις να λαμβάνονται συλλογικά σε αντίθεση με τις επαναλαμβανόμενες αγορές- αγορές ρουτίνας.

Η δεύτερη ομάδα των τριών παραγόντων που προσδιορίζουν αν μία απόφαση λαμβάνεται ομαδικά ή όχι, σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της εταιρείας αγοραστή (Company - Specific Factors) και είναι τα ακόλουθα:

- Προσανατολισμός της Εταιρείας (Company Orientation)
- Μέγεθος της Επιχείρησης (Company Size)
- Βαθμός Συγκέντρωσης (Degree of Centralization)

Ο τέταρτος προσδιοριστικός παράγοντας αφορά τον προσανατολισμό της εταιρείας. Αν για παράδειγμα η εταιρεία εστιάζει στην τεχνολογία, οι αγοραστικές αποφάσεις θα λαμβάνονται κυρίως από τους μηχανικούς. Αν η εταιρεία εστιάζει στην παραγωγή, οι αγοραστικές αποφάσεις θα λαμβάνονται από το τμήμα παραγωγής.

Ο πέμπτος προσδιοριστικός παράγοντας αφορά στο μέγεθος της εταιρείας. Σε περίπτωση μεγάλων επιχειρήσεων οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Ο έκτος και τελευταίος προσδιοριστικός παράγοντας αναφέρεται στο βαθμό συγκέντρωσης.

3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (PROCESS OF JOINT DECISION MAKING)¹⁶

Στόχος του υποδείγματος του Sheth, που αφορά στις βιομηχανικές αγοραστικές αποφάσεις, ήταν η μελέτη της αγοραστικής διαδικασίας. Σύμφωνα με τον Sheth, τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- Αναγνώριση της Ανάγκης για Αγορά
- Συλλογή Πληροφοριών
- Αξιολόγηση Εναλλακτικών Προμηθευτών
- Διαχείριση Συγκρούσεων μεταξύ των Τμημάτων που Λαμβάνουν Αποφάσεις

Η απόφαση για μία αγορά προέρχεται είτε από τη συνεχή ανάγκη για εφοδιασμό ή από τον μακροχρόνιο προγραμματισμό του οργανισμού. Τα πιο σημαντικά στοιχεία στην διαδικασία λήψης αγοραστικών αποφάσεων είναι η αφομοίωση των πληροφοριών, η προσεκτική εξέταση των πληροφοριών και οι ενδεχόμενες συγκρούσεις. Άλλωστε όταν μία ομάδα ατόμων με διαφορετικές αντιλήψεις και στόχους καλείται σε μία δεδομένη χρονική στιγμή να λάβει αποφάσεις, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη. Οι συμμετέχοντες στη λήψη αγοραστικών αποφάσεων λόγω του διαφορετικού εκπαιδευτικού υπόβαθρου και της πολιτικής αμοιβών της εταιρείας, έχουν διαφορετικά αγοραστικά κίνητρα και προσδοκίες γύρω από τους προμηθευτές και τα προϊόντα. Αυτό που ενδιαφέρει τον οργανισμό είναι η διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων που δημιουργούνται. Οι τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων είναι οι ακόλουθοι:

- Επίλυση Προβλήματος (Problem Solving)
- Πειθώ (Persuasion)
- Συμφωνία (Bargaining)

- Πολιτική (Politicking)

Όταν η σύγκρουση προέρχεται από διαφορετικές προσδοκίες των συμμετεχόντων γύρω από τους προμηθευτές, τότε γίνεται προσπάθεια επίλυσής τους σαν να επιλύεται ένα πρόβλημα. Αναζητούνται αυτόματα περισσότερες πληροφορίες και λαμβάνονται υπόψη περισσότεροι προμηθευτές.

Η πειθώ χρησιμοποιείται όταν οι συγκρούσεις προέρχονται από διαφορές σχετικά με τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των προμηθευτών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει συμφωνία γύρω από τους αγοραστικούς στόχους από όλα τα μέλη που συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία. Γίνεται προσπάθεια να πεισθούν τα μέλη που διαφωνούν να χρησιμοποιήσουν τα ίδια κριτήρια επιλογής προμηθευτών με τους υπόλοιπους.

Όταν η σύγκρουση προέρχεται λόγω των διαφορετικών στόχων που έχουν θέσει τα συνεργαζόμενα μέρη, γίνεται προσπάθεια συμφωνίας.

Τέλος όταν η σύγκρουση προέρχεται όχι μόνο λόγω των διαφορετικών στόχων των μελών αλλά και λόγω των διαφορετικών στυλ αποφάσεων που χρησιμοποιεί κάθε μέλος τότε επιλύεται με πολιτικές τακτικές.

4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (SITUATIONAL FACTORS)¹⁶

Το υπόδειγμα που περιγράφηκε παραπάνω υποθέτει ότι η επιλογή συγκεκριμένων προμηθευτών είναι αποτέλεσμα μίας συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Παρόλα αυτά, δεν αμφισβητήθηκε από τον Sheth και η επιρροή των προσδιοριστικών παραγόντων της προμήθειας στις βιομηχανικές αγοραστικές αποφάσεις. Οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν χρησιμοποιούν πάντα ορθολογικά κριτήρια επιλογής. Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών είναι οι έλεγχοι τιμών, οι περίοδοι ύφεσης, οι εξαγωγές, οι απεργίες, οι οργανωσιακές αλλαγές, οι βλάβες του

εξοπλισμού, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, οι αλλαγές των τιμών κ.τ.λ.

Το υπόδειγμα του Sheth κατάφερε να επηρεάσει τον τρόπο δόμησης των προβλημάτων και τον τρόπο με τον οποίο έχουν οριστεί οι μεταβλητές. Σκοπός του υποδείγματος του Sheth ήταν να ορίσει, να περιγράψει και να κατηγοριοποιήσει την αγοραστική διαδικασία. Επειδή ήταν περιγραφικό, αδυνατούσε να εγκαθιδρύσει κατανοητά ερευνητικά προγράμματα και δεν μπορούσε να τεκμηριώσει εμπειρικά τις υποθέσεις. Παράλληλα το υπόδειγμα του Sheth, άτύχησε να εμπνεύσει ένα αξιόλογο πρόγραμμα επιτυχούς έρευνας⁹.

3.9 WILLIAMSON: ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Η **θεωρία του κόστους συναλλαγών (transaction cost theory)** είναι ταυτισμένη με την εργασία του **Oliver Williamson**. Ο ίδιος όμως συνέχισε στην ουσία την εργασία του Ronald H. Coase. Η θεωρία του κόστους συναλλαγών αναπτύχθηκε αρχικά στην δεκαετία του 1930 από το Ronald H. Coase, προκειμένου να αποσαφηνιστεί γιατί συγκεκριμένες δραστηριότητες, συγκεκριμένα προϊόντα και συγκεκριμένες υπηρεσίες παράγονται από την ίδια την εταιρεία ενώ άλλα αγοράζονται από την αγορά. Για πολλά χρόνια οι ιδέες του Coase δεν ήταν αποδεκτές, μέχρι το σημείο που ο Williamson αφιέρωσε έρευνες ετών πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

Ένας λόγος για τον οποίο η θεωρία του κόστους συναλλαγών είναι σημαντική είναι επειδή προσπαθεί να αναπτύξει την οικονομική θεωρία λαμβάνοντας υπόψη τη δομή της επιχείρησης. Η κατανόηση της εξοικονόμησης του κόστους συναλλαγών είναι μέγιστης σημασίας για τη μελέτη των οργανισμών. Και ενώ τα νεοκλασικά οικονομικά (neoclassical economics), βλέπουν την εταιρεία σαν μία παραγωγική λειτουργία, η θεωρία του κόστους συναλλαγών βλέπει την εταιρεία σαν μία διοικητική δομή.

Ο Williamson, αντί για τα οικονομικά αγαθά και μεγέθη χρησιμοποίησε τις συναλλαγές ως τη βασική μονάδα ανάλυσης και προσπάθησε να προσδιορίσει τις δυνατότητες των διοικητικών δομών να εξοικονομήσουν κόστη συναλλαγής. Σύμφωνα με τη θεωρία του κόστους συναλλαγών οι αγορές και οι εταιρείες αποτελούν εναλλακτικές διοικητικές δομές και διαφέρουν μόνο στα κόστη παραγωγής και στα κόστη συναλλαγών. Η θεωρία του κόστους συναλλαγών προτείνει ποια δομή πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί σε μία δεδομένη συναλλαγή. Η θεωρία του κόστους συναλλαγών προσπαθεί να εξηγήσει τη συγκεκριμένη δομή μίας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα το πως η επιχείρηση θα ολοκληρωθεί κάθετα. Η θεωρία του κόστους συναλλαγών κάνει την παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην μεγιστοποίηση του κέρδους και κάτι τέτοιο προϋποθέτει ελαχιστοποίηση του κόστους. Παράλληλα η συγκεκριμένη θεωρία υποθέτει ορθολογισμό από την πλευρά των ιδιοκτητών ή / και των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης.

Εστιάζει παράλληλα όχι μόνο στο κόστος παραγωγής (production cost) αλλά και στο κόστος συναλλαγών (transaction cost). Τα παραγωγικά κόστη είναι εκείνα τα οποία σχετίζονται άμεσα με την παραγωγική δραστηριότητα όπως για παράδειγμα το κόστος κατασκευής, το κόστος ανάπτυξης προϊόντων, το κόστος logistics. Το κόστος συναλλαγών είναι αυτό που σχετίζεται με την οργάνωση της οικονομικής δραστηριότητας άρα διαφέρει ανάλογα με την μορφή της κάθε οργάνωσης. Το κόστος συναλλαγών μεταβάλλεται όταν αλλάξει η κατανομή των πόρων ενώ το κόστος παραγωγής εξαρτάται από την τεχνολογία και είναι το ίδιο σε όλα τα οικονομικά συστήματα. Σύμφωνα με τον Coase, τα πιο σημαντικά κόστη συναλλαγών είναι το κόστος προσδιορισμού της τιμής ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, το κόστος διαπραγματεύσεων προκειμένου να υπογραφεί το συμβόλαιο και το κόστος που προκύπτει λόγω έλλειψης πληροφοριών. Σύμφωνα με τον Williamson κόστος συναλλαγής παρατηρείται όταν ένα αγαθό ή μία υπηρεσία μεταφέρεται μέσα σε μία τεχνολογικά διαχωρισμένη επιφάνεια. Όταν οι δραστηριότητες ενός σταδίου τελειώνουν, οι δραστηριότητες ενός άλλου σταδίου ξεκινούν. Ο Williamson παρομοιάζει το κόστος παραγωγής με το κόστος που απαιτείται να κατασκευαστεί και να λειτουργήσει ένα «ιδεατό» μηχάνημα, ενώ το κόστος συναλλαγών προκαλείται όταν υπάρχει τριβή και δεν

υπάρχει τελειότητα. Το κόστος συναλλαγών είναι σε οικονομικούς όρους ισοδύναμο με την τριβή στα φυσικά συστήματα. Σε οικονομικούς όρους, το ιδεατό μηχάνημα είναι μία αποτελεσματική αγορά. Σε μία τέτοια αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες οι οποίες πρέπει να είναι διαθέσιμες σε όλα τα μέλη τους. Όταν το παραπάνω δεν ισχύει, κατά τη διάρκεια των αγοραπωλησιών αγαθών και υπηρεσιών δημιουργούνται κόστη. Αν υπάρχουν συγκρούσεις και κακές συνεννοήσεις μεταξύ των διαφόρων μερών προκύπτουν με τη σειρά τους καθυστερήσεις, βλάβες και άλλες δυσλειτουργίες. Για παράδειγμα αν μία επιχείρηση-αγοραστής δεν έχει πληροφορίες για τους εναλλακτικούς προμηθευτές αυτό θα την οδηγήσει να διαθέσει ίσως περισσότερα χρήματα για την αγορά ενός προϊόντος. Απ' την άλλη πλευρά αν μία προμηθεύτρια εταιρεία δεν έχει πληροφορίες για την αξιοπιστία των πελατών της αυτό μπορεί να την οδηγήσει σε ζημία. Τα παραπάνω παραδείγματα αναφέρονται στο κόστος συναλλαγών. Το κόστος συναλλαγών περιλαμβάνει κόστη για έρευνα, κόστη επιλογής, κόστη διαπραγματεύσεων, κόστη παρακολούθησης και ελέγχου και κόστη επιβολής.

Επιπρόσθετα ο Williamson συμπεριέλαβε στην μελέτη του πως τα χαρακτηριστικά όσων λαμβάνουν αποφάσεις επηρεάζουν τα κόστη συναλλαγής που προκύπτουν μετά τη συναλλαγή (ex post transaction costs). Στην περίπτωση του κόστους συναλλαγής που προκύπτει αφού έχει πραγματοποιηθεί η συναλλαγή και αφού οι οικονομικές μονάδες έχουν συμφωνήσει, παρακολουθούνται στενά και ελέγχονται οι συνεργάτες για να διασφαλιστεί ότι τηρούν τους όρους της συμφωνίας και αντιμετωπίζονται απροσδόκητες καταστάσεις. Στην περίπτωση του κόστους συναλλαγής που δημιουργείται πριν πραγματοποιηθεί η συναλλαγή (ex ant transaction cost), τα συμβαλλόμενα μέρη αναζητούν πληροφορίες το ένα για το άλλο και διαπραγματεύονται προκειμένου να καταλήξουν σε μία συμφωνία - συμβόλαιο.

Ο Williamson κατέληξε σε τρεις μεταβλητές που καθορίζουν πότε υπάρχει το χαμηλότερο κόστος συναλλαγών και κάτω από ποιες υποθέσεις συμβαίνουν τα παραπάνω¹⁹.

Ø ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Ο Williamson στήριξε την ανάλυση του κόστους συναλλαγών στις τρεις ακόλουθες ρεαλιστικές υποθέσεις:

1. **Στον περιορισμένο ορθολογισμό (bounded rationality)**
2. **Στον καιροσκοπισμό (opportunism)**
3. **Στην ουδετερότητα απέναντι στον κίνδυνο (risk neutrality)**

Ο **περιορισμένος ορθολογισμός (bounded rationality)**, αναφέρεται στο ότι τα άτομα έχουν περιορισμένη μνήμη και περιορισμένες δυνατότητες επεξεργασίας των γνώσεων τους. Μπορούν να αφομοιώσουν τις πληροφορίες που διαθέτουν, αδυνατούν όμως να επεξεργαστούν τις συνέπειες των πληροφοριών αυτών. Ναι μεν οι οικονομικές μονάδες (άτομα ή επιχειρήσεις) επιδιώκουν να βρουν την ευνοϊκότερη λύση, δεν έχουν όμως την ικανότητα να συλλέξουν και να επεξεργαστούν όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για κάτι τέτοιο. Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών για μελλοντικές καταστάσεις. Το ίδιο συμβαίνει για παράδειγμα και στο σκάκι. Παρόλο που όλοι οι κανόνες που διέπουν το παιχνίδι είναι γνωστοί, κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού κανένας δεν είναι σε θέση να αναλύσει τις κινήσεις χωρίς λάθος. Αυτό οφείλεται στο ότι το παιχνίδι είναι πολύ πολύπλοκο, υπάρχουν πολλές εναλλακτικές και επίσης οι κινήσεις του αντίπαλου δεν μπορούν να προσδιοριστούν εκ των προτέρων. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα. Απ' τη μία πλευρά μπορεί να είναι προικισμένοι με πολλές γνώσεις απ' την άλλη πλευρά όμως δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις των προβλημάτων που ανακύπτουν. Κάθε φορά που καλούνται να λάβουν μία απόφαση πρέπει λαμβάνουν υπόψη και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών¹⁹.

Η δεύτερη υπόθεση, δηλαδή ο **καιροσκοπισμός (opportunism)**, αναφέρεται στην πιθανότητα που υπάρχει τα άτομα να συμπεριφέρονται ιδιοτελώς. Οι προθέσεις των ατόμων μπορεί να μην διέπονται από ειλικρίνεια. Τα άτομα πολλές φορές προσπαθούν να επωφεληθούν από απροσδόκητα συμβάντα τα οποία τους δίνουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν την αντίθετη πλευρά. Ο Williamson, δεν υπέθεσε ότι όλα τα άτομα δρουν καιροσκοπικά σε συνεχή

βάση. Έκανε όμως την υπόθεση ότι ορισμένοι άνθρωποι δρουν ορισμένες φορές καιροσκοπικά και δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί εκ των προτέρων ποιος είναι καιροσκοπικός και ποιος όχι¹⁹.

Η **ουδετερότητα / αδιαφορία απέναντι στον κίνδυνο (risk neutrality)**, αναφέρεται στην ουδέτερη στάση που τηρούν τα άτομα μεταξύ μίας πιθανότητας αβέβαιων κερδών και μίας πιθανότητας σίγουρων κερδών όταν οι αναμενόμενες αξίες είναι ίσες. Πέρα από την ουδετερότητα / αδιαφορία απέναντι στον κίνδυνο, τα άτομα μπορεί να επιδεικνύουν και αποστροφή απέναντι στον κίνδυνο (risk aversion) ή αναζήτηση του κινδύνου (risk seeking). Η υπόθεση στην οποία βασίζεται η θεωρία του κόστους συναλλαγών του Williamson εστιάζει στην ουδετερότητα / αδιαφορία που παρατηρείται απέναντι στον κίνδυνο¹².

Ø **ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ**

Οι συναλλαγές μπορεί να είναι σπάνιες ή συχνές, ενδέχεται να ενέχουν υψηλή ή χαμηλή αβεβαιότητα, απαιτούν ιδιαίτερους ή μη-ιδιαίτερους πόρους. Οι μεταβλητές που περιγράφουν και χαρακτηρίζουν τις συναλλαγές είναι οι ακόλουθες¹⁹:

1. Αβεβαιότητα (uncertainty):

Η αβεβαιότητα παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Το θέμα στη συγκεκριμένη μεταβλητή είναι πόσο δύσκολο είναι να προβλεφθούν τα γεγονότα που θα συμβούν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών. Ένας παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα πραγματοποιηθεί η συναλλαγή. Οι συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε «spot markets» ενέχουν μικρή αβεβαιότητα επειδή δεν απαιτείται η πρόβλεψη του μέλλοντος. Απ' την άλλη πλευρά οι συναλλαγές που απαιτούν δέσμευση για κάποιο χρονικό διάστημα ενέχουν μεγάλη αβεβαιότητα. Θα μπορούσε να αναφερθεί ως παράδειγμα η συμφωνία ενός τυπογραφείου με τον εκδότη μίας εφημερίδας. Και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη αρχικά επιδιώκουν μία μακροχρόνια συνεργασία η οποία θα τους επιτρέψει να προγραμματίσουν. Η μακροχρόνια συμφωνία όμως ενέχει

αβεβαιότητα. Ο υπεύθυνος του τυπογραφείου δεν μπορεί να είναι σίγουρος ότι ο εκδότης της εφημερίδας δε θα διακόψει τη συνεργασία. Γι' αυτό το λόγο η επένδυση σε εξοπλισμό του τυπογραφείου ενέχει κίνδυνο. Η αβεβαιότητα προκαλεί προβλήματα λόγω του περιορισμένου ορθολογισμού. Είναι αδύνατο να προβλεφθούν τα γεγονότα που θα λάβουν χώρα στο μέλλον. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν η αβεβαιότητα μειώνεται μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης. Αν ναι, το επόμενο ερώτημα που πρέπει να τεθεί είναι αν η μείωση του κόστους συναλλαγών αντισταθμίζεται με τα κόστη που συνεπάγεται η κάθετη ολοκλήρωση. Η αβεβαιότητα μπορεί να είναι ενδογενής η εξωγενής. Η εξωγενής αβεβαιότητα αναφέρεται στην πιθανότητα να ανακύψουν κατά τη διάρκεια της συμφωνίας των μερών ζητήματα τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί πριν τη σύναψη της συμφωνίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται ενδογενής αβεβαιότητα η οποία σχετίζεται με το ότι σε τέτοιες περιπτώσεις ο συνεργάτης μπορεί να δράσει καιροσκοπικά.

2. Συχνότητα (frequency):

Ο Coase από το 1937 είχε επισημάνει ότι η συχνότητα μίας συναλλαγής έχει ιδιαίτερη σημασία. Όταν η συχνότητα μίας συναλλαγής είναι μεγάλη αξίζει να δημιουργηθεί ένα ειδικευμένο τμήμα μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να εξοικονομούνται τα κόστη από τις συμφωνίες μέσα στην αγορά. Είναι επίσης γνωστό ότι πολύ σπάνια μία επιχείρηση προβαίνει στην εσωτερική παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας την οποία δεν χρησιμοποιεί συχνά. Για παράδειγμα οι περισσότερες εταιρείες δεν έχουν δικά τους τμήματα συμβούλων επειδή δεν χρειάζονται σε συνεχή βάση συμβουλευτικές υπηρεσίες.

3. Ιδιαιτερότητα Πόρων (asset specificity)

Η ιδιαιτερότητα των πόρων είναι το πιο σημαντικό στοιχείο στη θεωρία του Williamson. Ο Williamson ισχυρίζεται ότι όταν μία συναλλαγή απαιτεί πόρους μεγάλης αξίας, τότε το κόστος συναλλαγής θα μειωθεί μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης. Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που περιέχουν μικρή εξειδίκευση ενέχουν μικρό κίνδυνο. Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις οι αγοραστής μπορούν εύκολα να στραφούν σε εναλλακτικές πηγές προμήθειας και οι προμηθευτές μπορούν να πουλήσουν κάτι που προοριζόταν για έναν αγοραστή σε άλλον. Σοβαρά προβλήματα ανακύπτουν όταν κάποιος από τα δύο μέρη έχει συνέπειες στο κόστος.

Με τον όρο ιδιαίτεροι πόροι ο Williamson αναφερόταν στην τοποθεσία, στους φυσικούς πόρους και στους ανθρώπινους πόρους. Η τοποθεσία παρουσιάζει ιδιαιτερότητα όταν οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους αποθεμάτων και του κόστους μεταφοράς. Οι φυσικοί πόροι παρουσιάζουν ιδιαιτερότητα όταν η παραγωγή είναι εξειδικευμένη. Τέλος οι ανθρώπινοι πόροι παρουσιάζουν ιδιαιτερότητα όταν το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί από την πράξη μέσα στην επιχείρηση. Η ιδιαιτερότητα των πόρων είναι σημαντικό στοιχείο επειδή απ' τη στιγμή που πραγματοποιείται επένδυση οι αγοραστής και οι προμηθευτές αποτελούν ένα δίδυμο και η σχέση τους διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε περίπτωση που η αξία του επενδεδυμένου κεφαλαίου είναι μικρότερη από την εξειδικευμένη χρήση για την οποία προορίζεται τότε ο προμηθευτής είναι «δεσμευμένος» στη συναλλαγή και δε μπορεί να φύγει εύκολα. Όταν το κόστος της προμήθειας είναι μεγαλύτερο από το ανειδίκευτο κεφάλαιο τότε ο βιομηχανικός αγοραστής δε μπορεί να στραφεί σε εναλλακτικές προμηθευτικές πηγές. Έτσι ο αγοραστής παραμένει αφοσιωμένος στη συναλλαγή. Όταν λοιπόν υφίσταται μεγάλη ιδιαιτερότητα των πόρων, τόσο ο αγοραστής όσο και ο πωλητής καταβάλλουν προσπάθειες ώστε η συναλλαγή να έχει συνέχεια στο χρόνο.

Παρόλο που η θεωρία του κόστους συναλλαγών είναι χρήσιμη έχει δεχτεί κριτικές. Η συγκεκριμένη θεωρία υποθέτει ότι μπορεί να γίνει διαχωρισμός μεταξύ κόστους παραγωγής και κόστους συναλλαγών. Στην πράξη όμως κάτι

τέτοιο δεν είναι εύκολο. Ακόμα και σε περιπτώσεις που το κόστος συναλλαγών έχει ορισθεί είναι δύσκολο να μετρηθεί. Το δεύτερο στοιχείο της θεωρίας κόστους συναλλαγών που έχει δεχτεί κριτική είναι η υπόθεση του περιορισμένου ορθολογισμού που χαρακτηρίζει τους λαμβάνοντες τις αποφάσεις. Στην θεωρία δεν αναφέρονται όμως και άλλοι παράγοντες που ως γνωστόν επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα στη θεωρία του κόστους συναλλαγών δεν λαμβάνονται υπόψη η φήμη και η εμπιστοσύνη. Οι συναλλαγές αντιμετωπίζονται σαν να συμβαίνουν χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η γνώση από προηγούμενες συναλλαγές που σχετίζονταν με τα ίδια μέρη. Είναι επίσης γνωστό ότι μεταξύ των ανθρώπων που συνεργάζονται αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης. Η καλή φήμη μίας εταιρείας αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς της πόρους.

3.10 ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Προκειμένου να διευρυνθούν οι γνώσεις γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών, προτάθηκαν διάφορα αξιοσημείωτα υποδείγματα πέρα από τα θεμελιώδη των Robinson, Faris και Wind, των Wind και Webster, του Sheth και του Williamson.

Αρχικά οι **Joffray & Lilien** το **1978**, πρότειναν μία διαδικασία ατομικών αποφάσεων. Μετά την εκδήλωση των προτιμήσεων των αγοραστών η διαδικασία καταλήγει στην επιλογή προμηθευτών.

Το **1985** οι **Anderson & Chambers**, δημοσίευσαν ένα υπόδειγμα - μοντέλο αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών βασισμένο στα συστήματα αμοιβών και μετρήσεων της απόδοσης των εργαζομένων.

Το **1991** οι **Wilson, Lilien & Wilson** ανέπτυξαν διαγράμματα ροής παρόμοια με αυτά των Robinson, Faris και Wind, προκειμένου να εξετάσουν την αξιοπιστία

των εναλλακτικών κανόνων που διέπουν τις αγοραστικές αποφάσεις και να μάθουν πώς λαμβάνονται οι αγοραστικές αποφάσεις.

Μεταγενέστεροι μελετητές, όπως οι **Mc Quiston** το **1989** και **Bunn** το **1993**, επιχείρησαν να διευρύνουν και να καταστήσουν έγκυρο μέρος ή το σύνολο του υποδείγματος BUYGRID. Ο **Bunn** προσπάθησε μέσα από μελέτη να κατηγοριοποιήσει τις αγοραστικές αποφάσεις και κατέληξε σε 6 είδη αγοραστικών αποφάσεων.

Το άρθρο των **Johnston και Lewin** το **1996** συνοψίζει τις έρευνες 25 ετών πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Βασιζόμενοι σε 125 άρθρα, παρουσίασαν ένα ενιαίο μοντέλο αγοραστικής συμπεριφοράς το οποίο συνδυάζει και συνθέτει τις προτάσεις των τριών θεμελιωτών (Robinson, Faris και Wind, Wind και Webster, Sheth) του αντικειμένου και προσθέτει παραμέτρους που ανέκυψαν τα τελευταία έτη.

3.10.1 CHOFFRAY & LILIEEN: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ¹¹

Οι **Choffray και Lilien** διερεύνησαν την βιβλιογραφία που είχε γραφτεί γύρω από τις βιομηχανικές προμήθειες και δημοσίευσαν το 1978 ένα άρθρο το οποίο προσδιόριζε τις κύριες μεταβλητές που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών και πως αυτές συνδέονται με τη διαδικασία αγοραστικών αποφάσεων. Οι Choffray και Lilien παρατήρησαν ότι τα προγενέστερα υποδείγματα ανάλυσης της συμπεριφοράς των οργανισμών (Robinson, Faris και Wind, των Wind και Webster και Sheth), αναφέρονταν σε μεταβλητές που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών, αδυνατούσαν όμως να διαχωρίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τις διάφορες κατηγορίες προϊόντων από εκείνους που ασκούν μικρότερη επιρροή ανάλογα με την περίπτωση. Προτάθηκε λοιπόν ένα υπόδειγμα ανταπόκρισης της βιομηχανικής αγοράς και μία μεθοδολογία μέτρησης η οποία παρέχει τις απαραίτητες εισροές για κάθε στοιχείο του υποδείγματος. Το συγκεκριμένο

υπόδειγμα προσδιορίζει ποια είναι η ανταπόκριση της αγοράστριας εταιρείας στη στρατηγική μάρκετινγκ της προμηθεύτριας εταιρείας.

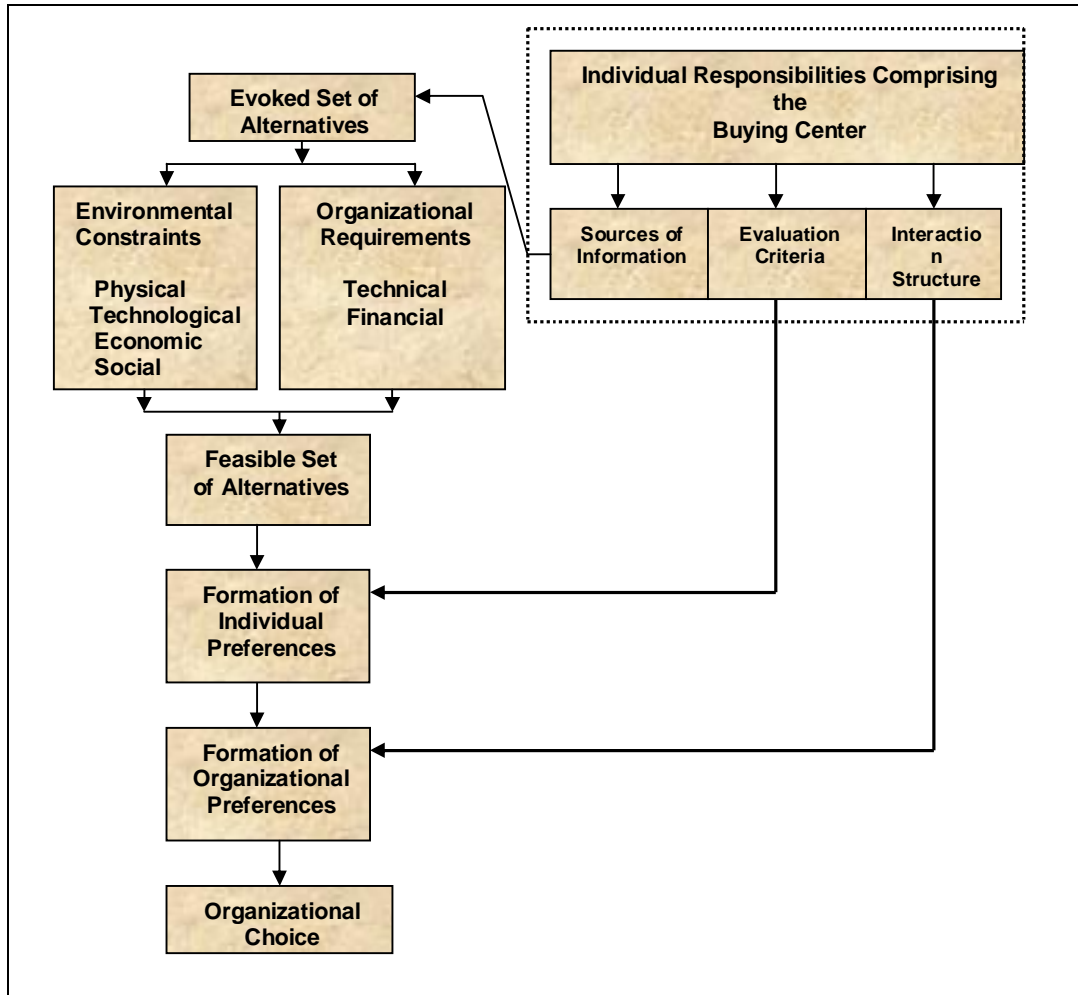
Οι Choffray και Lilien θεώρησαν σκόπιμο να αναπτύξουν ένα υπόδειγμα και να μοντελοποιήσουν τις αγορές των οργανισμών. Το υπόδειγμά τους εστιάζει στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων ενός οργανισμού και σε 3 κύρια στάδια της διαδικασίας βιομηχανικών αγοραστικών αποφάσεων **(Σχεδιάγραμμα 7)** τα οποία είναι:

1. Απόρριψη των Εναλλακτικών που δεν Πληρούν τις Προδιαγραφές (Elimination of Alternatives which do not Meet Organizational Requirements)
2. Δημιουργία Προτιμήσεων των Συμμετεχόντων (Formation of Decision Participants' preferences)
3. Δημιουργία Προτιμήσεων του Οργανισμού (Formation of Organizational Preferences)

Μέσα από το υπόδειγμα αντικατοπτρίζεται η ανησυχία των μελετητών να δείξουν τη λειτουργικότητα του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων και να ασχοληθούν με θέματα όπως οι προσωπικές προτιμήσεις, οι οργανωσιακές επιλογές και η εφικτότητα του προϊόντος.

Το υπόδειγμα που προτάθηκε εισάγει 3 σημαντικά θέματα:

- Οι δυνητικοί πελάτες χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια προσδιορισμού των προδιαγραφών τους
- Παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των κέντρων αγοραστικών αποφάσεων των δυνητικών πελατών
- Τα άτομα που συμμετέχουν της αγοραστικές αποφάσεις έχουν πρόσβαση σε διαφορετικές πηγές πληροφόρησης και έχουν διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης.



Σχεδιάγραμμα 7:Κύρια Στοιχεία της Αγοραστικής Συμπεριφοράς των Οργανισμών-Major Elements of Organizational Buying Behavior (σελ.22, Choffray Jean-Marie & Lilien L. Gary, “Assessing Response to Industrial Marketing Strategy”, Journal of Marketing, 1978)

Το **Σχεδιάγραμμα 8**, παρουσιάζει τη γενική δομή του υποδείγματος - μοντέλου ανταπόκρισης της βιομηχανικής αγοράς (Industrial Market Response Model).

Ø Υπόδειγμα «Αναγνωρισιμότητας» (Awareness Model)

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα συνδέει την υποστήριξη μάρκετινγκ του εξεταζόμενου προϊόντος, η οποία μετρείται σε όρους διαφήμισης, προσωπικών πωλήσεων και τεχνικής υποστήριξης, με το πόσο ένας εργαζόμενος της εταιρείας - αγοραστής αναγνωρίζει το προϊόν. Στις περισσότερες αναλύσεις οι εργαζόμενοι κατηγοριοποιούνται με βάση τα καθήκοντά τους. Η αναγνωρισιμότητα του προϊόντος μπορεί να μετρηθεί από τους διοικητές προϊόντος μέσω έρευνας. Επίσης μπορεί να μετρηθεί μέσα από τα συμπεράσματα των ανώτατων πεπειραμένων στελεχών.

Ø Υπόδειγμα Αποδοχής (Acceptance Model)

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα αντικατοπτρίζει τη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί θέτουν κριτήρια επιλογής προϊόντων όπως για παράδειγμα περιορισμούς στις τιμές, αξιοπιστία, καθορισμό περιόδων επανείσπραξης.

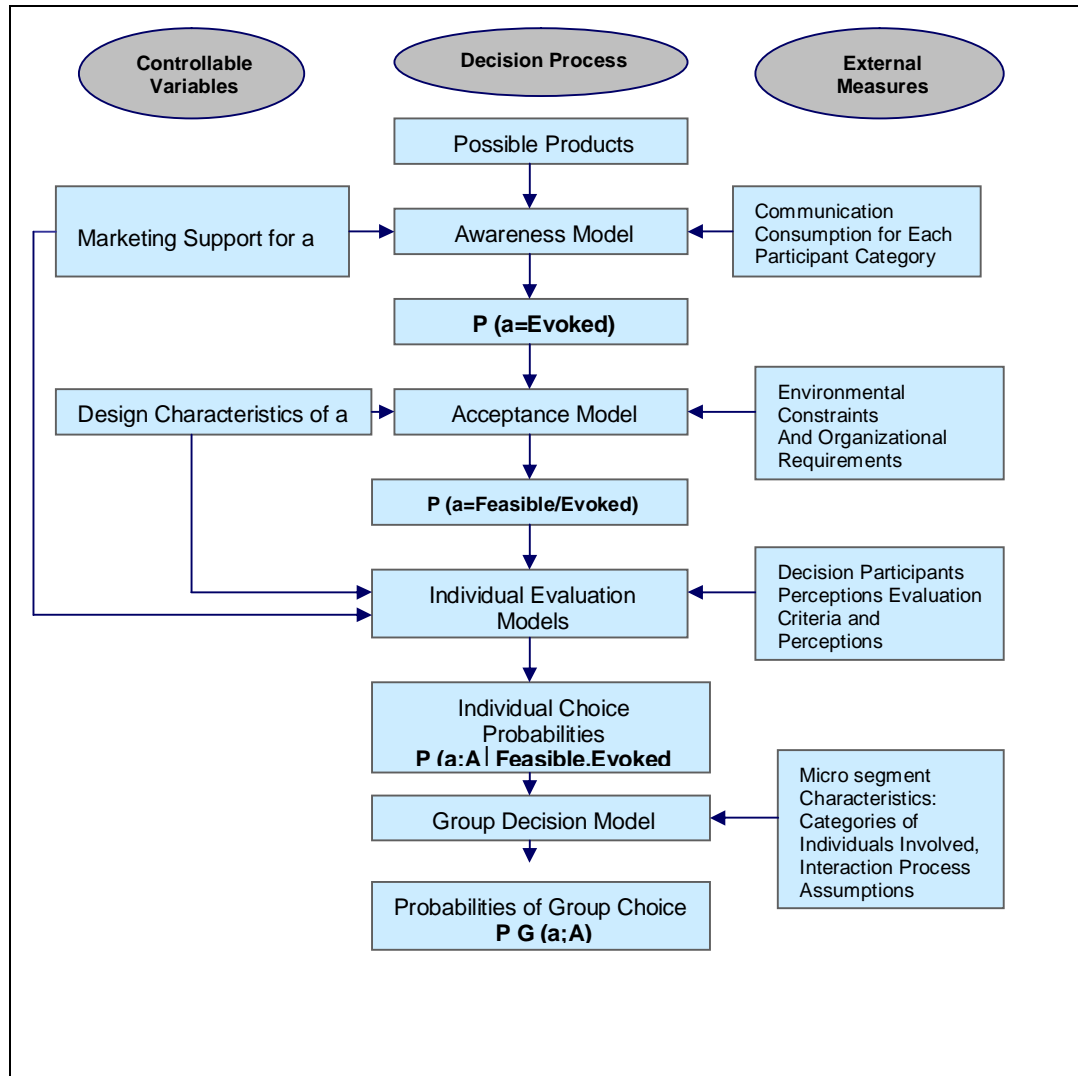
Ø Υποδείγματα Ατομικής Αξιολόγησης (Individual Evaluation Models)

Αυτά τα υποδείγματα συνδέουν προϊόντικά χαρακτηριστικά με τις προτιμήσεις κάθε κατηγορίας συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία. Τα συγκεκριμένα υποδείγματα επιτρέπουν την ανάλυση της ανταπόκρισης της βιομηχανικής αγοράς όταν οι προμηθευτές αλλάζουν την τοποθέτηση του προϊόντος. Άρα τα συγκεκριμένα υποδείγματα δίνουν αναπληροφόρηση για την εξέλιξη των στρατηγικών επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανική αγορά. Μέσω των συγκεκριμένων μοντέλων κάποιος μπορεί να παρατηρήσει πως επιδρούν οι αλλαγές της επικοινωνιακής στρατηγικής και τοποθέτησης του προϊόντος της προμηθεύτριας εταιρείας σε μία ομάδα συμμετεχόντων του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων της αγοράστριας εταιρείας.

Ø Υπόδειγμα Ομαδικών Αποφάσεων (The Group Decision Model)

Το τελευταίο στοιχείο του υποδείματος ανταπόκρισης της βιομηχανικής αγοράς συνδέει τις ομαδικές επιλογές με εκείνες των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα.

Προκειμένου να ολοκληρωθεί το υπόδειγμα ανταπόκρισης της βιομηχανικής αγοράς οι Choffray και Lilien πρότειναν και μία μεθοδολογία μετρήσεων.



Σχεδιάγραμμα 8: Δομή Υποδείγματος Ανταπόκρισης-Response Model Structure (σελ. 23, Choffray Jean-Marie & Lilien L. Gary, "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy", Journal of Marketing, 1978)

3.10.2 ANDERSON & CHAMBERS : ΈΝΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ/ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ⁹

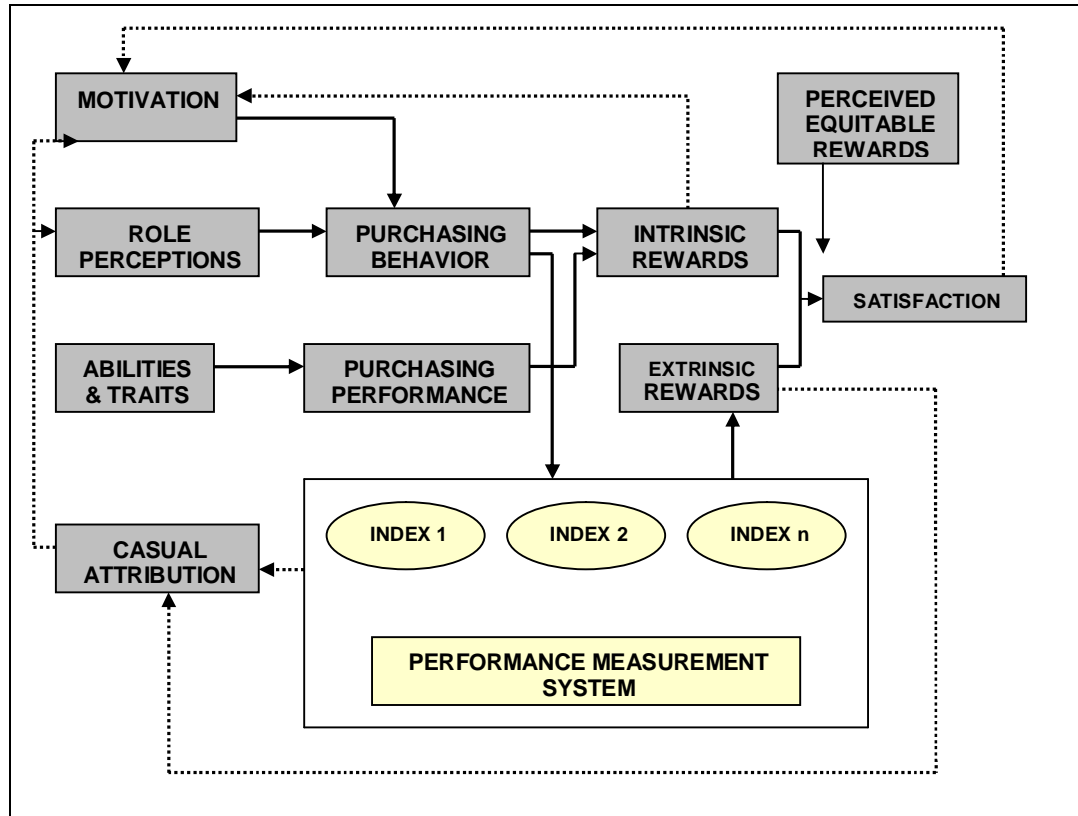
Στόχος του προτεινόμενου υποδείγματος από τους **Anderson και Chambers** ήταν η καθιέρωση ενός ερευνητικού προγράμματος που θα οδηγούσε στην επιστημονική κατανόηση της αγοραστικής διαδικασίας των οργανισμών. Η πιο σημαντική συνεισφορά του υποδείγματος είναι ότι αποτελεί τη βάση για

ανάπτυξη της δυαδικής θεωρίας (dyad theory). Ναι μεν το συγκεκριμένο υπόδειγμα εστιάζει αποκλειστικά στον αγοραστή, εγγυάται όμως μία θεωρία εφαρμόσιμη και για τα δύο μέρη των συναλλαγών (τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών). Ο κύριος ισχυρισμός του υποδείγματος ήταν ότι η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών κατανοείται καλύτερα αν εξεταστεί ως εργασιακή συμπεριφορά (work behavior). Οι συμμετέχοντες στην αγοραστική διαδικασία ανεξάρτητα από τον ρόλο που έχουν (decider, influencer, gatekeeper, user), συμπεριφέρονται κυρίως ως εργαζόμενοι της εταιρείας. Ως εργαζόμενοι λοιπόν, οι δραστηριότητές τους αξιολογούνται και ορισμένες από τις επίσημες (formal) αμοιβές τους εξαρτώνται από τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, κάποιες ανεπίσημες (informal) αμοιβές προέρχονται από τη συμμετοχή των εργαζομένων στην αγοραστική διαδικασία και κυρίως στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων. Με βάση τις παραπάνω υποθέσεις παρατηρείται ότι η σε βάθος κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων οδηγεί στη διαμόρφωση αντιλήψεων γύρω από τη γενική διαδικασία βιομηχανικών αγορών.

Τα μέλη του οργανισμού καταβάλλουν προσπάθειες να συμβάλλουν στους οργανωσιακούς στόχους επειδή λαμβάνουν αμοιβές. Γι' αυτό το προτεινόμενο υπόδειγμα βασίζεται στο γεγονός ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων ενός οργανισμού προσδιορίζεται από τον τρόπο που μετριούνται και αμείβονται οι προσπάθειές τους. Το προτεινόμενο υπόδειγμα, κάνει τον ισχυρισμό ότι τα συστήματα αμοιβών και μετρήσεων επηρεάζουν τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία. Επιπρόσθετα οι μελετητές υποστήριξαν ότι ένα ερευνητικό πρόγραμμα το οποίο συνδέει τις αγορές των οργανισμών με την εργασιακή συμπεριφορά συνεισφέρει σημαντικά στην κατανόηση της αγοραστικής διαδικασίας.

Το υπόδειγμα αμοιβών και μετρήσεων αποτελείται από δύο υπό - υποδείγματα (sub models). Το συνολικό υπόδειγμα επιδιώκει να εξηγήσει τους παράγοντες που παρακινούν όσους ασχολούνται με τις προμήθειες και τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων όταν λαμβάνουν ομαδικές αποφάσεις. Το πρώτο από αυτά

απεικονίζεται στο **Σχεδιάγραμμα 9**, και παρουσιάζει την παρακίνηση των συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία.



Σχεδιάγραμμα 9: Υπόδειγμα Παρακίνησης-The Motivation Model (σελ.9,Anderson F. Paul & Chambers M. Terry, “A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior”, Journal of Marketing, 49, 1985)

Οι συμμετέχοντες στην αγοραστική διαδικασία **παρακινούνται (motivation)** μέσω **εσωτερικών (intrinsic)** και **εξωτερικών (extrinsic)** αμοιβών. Οι εξωτερικές αμοιβές είναι εκείνες που διανέμονται από τον οργανισμό στα μέλη του. Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει μισθούς, προαγωγές, πρόσθετες παροχές κ.τ.λ. Όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 9, οι εξωτερικές αμοιβές καθορίζονται με βάση το **σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης (performance measurement system)**. Απ' την άλλη πλευρά οι εσωτερικές αμοιβές είναι εκείνες που κάθε εργαζόμενος δίνει στον εαυτό του. Προέρχονται από τις ανάγκες του ατόμου για αναγνώριση, κύρος, φήμη, επιτυχία, αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Οι εσωτερικές αμοιβές προέρχονται από την συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών και την απόδοση από τις

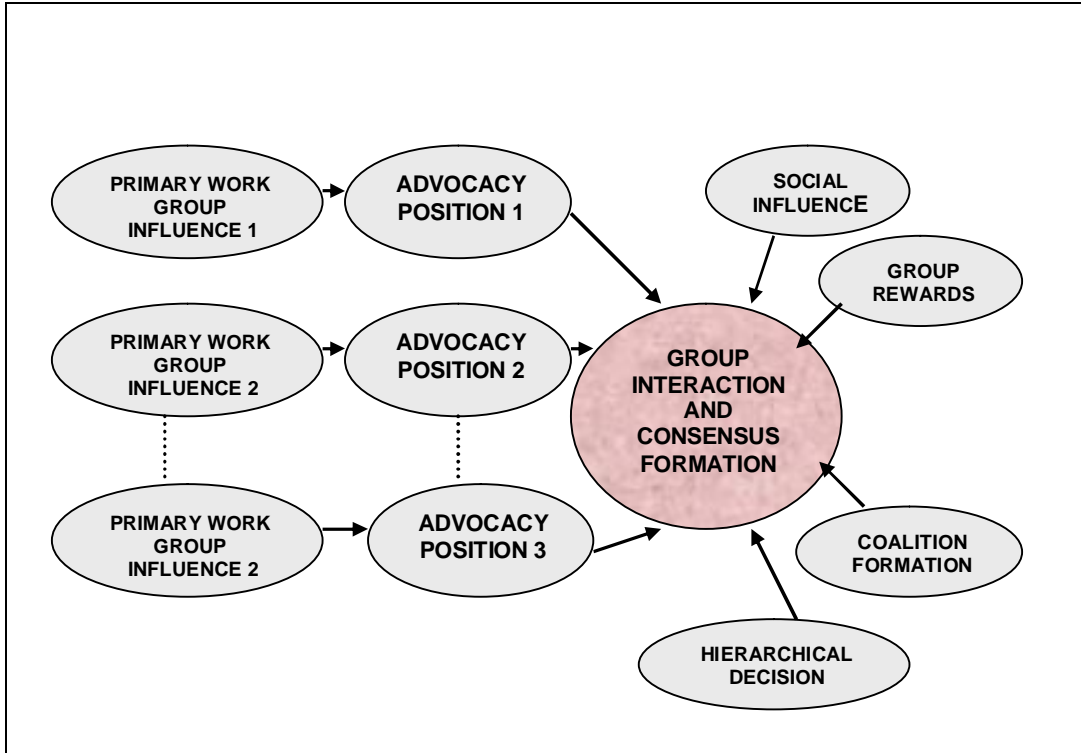
προμήθειες. Το **επίπεδο ικανοποίησης (satisfaction)** ενός εργαζομένου σ' έναν οργανισμό είναι συνάρτηση δύο μεταβλητών: **(α)** του μεγέθους των εσωτερικών και εξωτερικών αμοιβών και **(β) των αντιλαμβανόμενων δίκαιων αμοιβών (perceived equitable rewards)**. Η δεύτερη μεταβλητή αντικατοπτρίζει τις αμοιβές που κάθε εργαζόμενος νιώθει ότι πρέπει να λαμβάνει με βάση την απόδοσή του και τις προσπάθειες που καταβάλλει. Αν οι πραγματικές αμοιβές είναι ίσες με τις αντιλαμβανόμενες δίκαιες τότε οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Τα καθήκοντα που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος γύρω από τις προμήθειες είναι συνάρτηση του **αντιλαμβανόμενου ρόλου (role perception)**. Η **απόδοση προμηθειών (purchasing performance)** είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας που καταβάλλεται, η οποία καθορίζεται από διάφορες **ικανότητες** και **χαρακτηριστικά γνωρίσματα (abilities and traits)**. Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχουν προβλήματα στις μετρήσεις της απόδοσης των προμηθειών. Οι μετρήσεις γίνονται με την χρησιμοποίηση **δεικτών (index)**. Επίσης παρατηρούμε στο Σχεδιάγραμμα 9, ότι η **παρακίνηση (motivation)** των εργαζομένων, προκειμένου εκείνοι να επιδείξουν συμπεριφορά προσανατολισμένη στις προμήθειες, επηρεάζεται από τα συστήματα αμοιβών και μετρήσεων του οργανισμού. Στο τέλος του Σχεδιαγράμματος 9, φαίνεται ότι υπάρχει αναπληροφόρηση. Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης και οι εξωτερικές αμοιβές παρέχουν αναπληροφόρηση η οποία επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων και το πώς αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους.

Το δεύτερο υπο-υπόδειγμα (sub model), που απεικονίζεται στο **Σχεδιάγραμμα 10**, αναφέρεται στις αλληλεπιδράσεις μέσα στην ομάδα και στη δημιουργία κλίματος ομοφωνίας.

Δεν είναι απαραίτητο όλες οι αγοραστικές αποφάσεις των οργανισμών να λαμβάνονται ομαδικά. Είναι λογικό να γίνει η υπόθεση ότι οι απευθείας επαναγορές και ορισμένες τροποποιημένες επαναγορές διεξάγονται αυτόματα.

Πέρα όμως από το παραπάνω γεγονός, πολλές αγοραστικές αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά.



Σχεδιάγραμμα 10: Υπόδειγμα Ομοφωνίας της Ομάδας-The Group Consensus Model (σελ.10,Anderson F. Paul & Chambers M. Terry, “A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior”, Journal of Marketing, 49, 1985)

Όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 10, όταν επιλέγεται ο προμηθευτής από την ομάδα, παρατηρείται εστίαση στη δημιουργία ομοφωνίας. Πρέπει να σημειωθεί, ότι ο όρος ομοφωνία (consensus), δε σημαίνει ότι υπάρχει απόλυτη συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας αλλά αφοσίωση κατά την διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας προκειμένου να ληφθεί μία ομαδική απόφαση.

Το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων αποτελεί μία μοναδική ομάδα λήψης αποφάσεων. Γενικότερα τα μέλη του προέρχονται από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Είναι λογικό καθένα από τα παραπάνω τμήματα να έχει διαφορετικούς στόχους και ενδιαφέροντα. Οι συμμετέχοντες στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων εκτίθενται σε διάφορες πληροφορίες και τις

επεξεργάζονται με βάση τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες τους. Οι συμμετέχοντες του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων δέχονται πιέσεις από τα τμήματα στα οποία ανήκουν να εξυπηρετήσουν όσο καλύτερα γίνεται τα συμφέροντά τους.

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες απεικονίζονται όλοι μαζί στο Σχεδιάγραμμα 10 ως **πρωταρχικές επιδράσεις στις ομαδικές εργασίες (primary work group influence)**. Οι επιρροές που δέχονται τα μέλη του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων προκειμένου να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα των τμημάτων τους πρέπει να διευθετούνται προκειμένου να υπάρχει ομοφωνία στην ομάδα. Μέσω των **κοινωνικών επιρροών (social influence)**, των **ομαδικών αμοιβών (group rewards)**, της **δημιουργίας συνασπισμών (coalition formation)** και της **διαδικασίας ιεραρχικών αποφάσεων (hierarchical decision)** μπορούν να ξεπεραστούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τα συστήματα αμοιβών και μετρήσεων.

3.10.3 Mc QUISTON: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ¹⁵

Σκοπός της μελέτης Mc Quiston, ήταν να εξετάσει κατά πόσο η καινοτομία, η πολυπλοκότητα και η σημαντικότητα της προμήθειας σχετίζονται με το βαθμό συμμετοχής των ατόμων στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων κατά τη διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας. Εξετάστηκε κατά πόσο τα τρία προαναφερθέντα στοιχεία των προμηθειών επηρεάζουν συστηματικά την συμμετοχή και το βαθμό που τα μέλη του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων επηρεάζουν τις αποφάσεις.

Ο Mc Quiston, χρησιμοποίησε ως σημείο εκκίνησης παλαιότερες έρευνες και πρότεινε στη συνέχεια ένα υπόδειγμα εξισώσεων το οποίο αναφέρεται σε χαρακτηριστικά της προμήθειας (purchase situation) τα οποία επηρεάζουν τη συμμετοχή και κατά συνέπεια τις βιομηχανικές αγοραστικές αποφάσεις. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά είναι η **καινοτομία (novelty)**, η **πολυπλοκότητα**

(complexity) και η **σημαντικότητα (importance)**.

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα προτείνει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά των προμηθειών όπως η καινοτομία, η πολυπλοκότητα και η σημαντικότητα προσδιορίζουν τα επίπεδα συμμετοχής και επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις. Ο ερευνητής έκρινε σκόπιμο να ορίσει τη **συμμετοχή (participation)** μέσα στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων ως τη συνολική γραπτή ή προφορική επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των μελών του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων προκειμένου να ληφθούν αγοραστικές αποφάσεις. Ως **επιρροή (influence)**, ορίζεται στη συγκεκριμένη μελέτη ο βαθμός που η προσπάθεια επικοινωνίας ενός μέλους του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων επηρεάζει τις πράξεις των άλλων συμμετεχόντων. Ως **καινοτομία-νεωτερισμός (novelty)**, ορίστηκε η έλλειψη εμπειρίας από τους εργαζομένους της επιχείρησης σε παρόμοιες προμήθειες. Ως **πολυπλοκότητα (complexity)** της αγοραστικής απόφασης, ορίζεται η ποσότητα πληροφοριών που απαιτείται να συγκεντρωθεί προκειμένου να γίνει ακριβής αξιολόγηση του προϊόντος που πρόκειται να αγοραστεί. Ως **σημαντικότητα (importance)**, ορίζεται η αναμενόμενη επίδραση της προμήθειας στην παραγωγικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Έγιναν και εξετάσθηκαν οι υποθέσεις ότι ο νεωτερισμός, η πολυπλοκότητα και η σημαντικότητα της προμήθειας σχετίζονται θετικά με το βαθμό επικοινωνίας και ότι η πολυπλοκότητα και η σημαντικότητα της προμήθειας σχετίζονται θετικά με το βαθμό επιρροής.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, βρέθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ του βαθμού επικοινωνίας και της αναμενόμενης επιρροής, της καινοτομίας και του βαθμού επικοινωνίας, της σημαντικότητας της προμήθειας και του βαθμού επικοινωνίας και της σημαντικότητας της προμήθειας και της αναμενόμενης επιρροής. Απ' την άλλη πλευρά, βρέθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της πολυπλοκότητας της προμήθειας και του βαθμού επικοινωνίας και της πολυπλοκότητας της προμήθειας και της αναμενόμενης επιρροής. Οι δύο αρνητικές συσχετίσεις προκάλεσαν μεγάλη έκπληξη και δόθηκε η εξήγηση ότι

προέκυψαν από ένα συνδυασμό παραγόντων οι οποίοι δεν κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης.

3.10.4 WILSON, LILIEEN & WILSON: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΝΟΣ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟΥ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ²⁰

Οι **Wilson, Lilien και Wilson**, θέλησαν να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως στο πως οι συμμετέχοντες του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων συνδέουν τις προτιμήσεις τους γύρω από εναλλακτικούς προμηθευτές και καταλήγουν σε μία ομαδική απόφαση και στο πως οι περιστάσεις - καταστάσεις επηρεάζουν τη λήψη αγοραστικών αποφάσεων. Βάση για την εργασία τους αποτέλεσαν τα υποδείγματα των Choffray & Lilien και του Sheth. Αρχικά παρουσίασαν ένα ενδεχόμενο παράδειγμα το οποίο περιλάμβανε 2 παράγοντες σχετικούς με την κατάσταση (situational factors):

- Μορφή - Τύπος της Προμήθειας (Buying Task)
- Αντιλαμβανόμενος Κίνδυνος (Perceived Risk)

Θεώρησαν ότι υπάρχουν δύο τύποι προμήθειας, το νέο έργο και η τροποποιημένη επαναγορά. Διευκρίνισαν ότι ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος προσδιορίζεται από την τεχνική αβεβαιότητα (technical uncertainty) και τις χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις (financial commitment). Στον **Πίνακα IV** απεικονίζεται το ενδεχόμενο παράδειγμα (contingency paradigm).

**ΠΙΝΑΚΑΣ IV: A CONTINGENCY PARADIGM OF SITUATIONAL FACTORS AND FORMAL
MODELS OF GROUP CHOICE**

		PERCEIVED RISK		
		Low	Moderate	High
BUYING TASK	Modified Rebuy	<i>Cell 1: Individual Decision Scheme (LTU and LFC)</i> <i>Autocracy Model</i>	<i>Cell 2: No Quota Decision Schemes (LTU and HFC or HTU and LFC)</i> <i>Weighted Probability Model</i> <i>Equiprobability Model</i> <i>Preference Perturbation Model</i>	<i>Cell 3: No Quota Decision Schemes (HTU and HFC)</i> <i>Weighted Probability Model</i> <i>Equiprobability Model</i> <i>Voting Model</i> <i>Preference Perturbation Model</i>
	New Task	<i>Cell 4: Agreement Quota Decision Scheme (LTU and LFC)</i> <i>Majority Rule Model</i>	<i>Cell 5: Agreement Quota Decision Scheme ((LTU and HFC or HTU and LFC)</i> <i>Majority Rule Model</i>	<i>Cell 6: Agreement Quota Decision Scheme (HTU and HFC)</i> <i>Unanimity Rule Model</i>

(σελ. 453, Wilson J. Elizabeth, Lilien L. Gary & Wilson T. David, "Developing and Testing a Contingency Paradigm of Group Choice in Organizational Buying", Journal of Marketing Research, V28, 1991)

Μέσα στο υπόδειγμα περιλαμβάνονται τα υποδείγματα ομαδικών επιλογών (group choice). Στις περισσότερες περιπτώσεις αναμένεται στα νέα έργα υψηλός αντιλαμβανόμενος κίνδυνος και στις τροποποιημένες επαναγορές χαμηλός αντιλαμβανόμενος κίνδυνος. Μεγάλη εξοικείωση με μία προμήθεια σημαίνει λιγότερη αβεβαιότητα και χαμηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενου κινδύνου.

Αφού οι Wilson, Lilien και Wilson παρουσίασαν 3 κατηγορίες υποδειγμάτων ομαδικών επιλογών (group choice) στη συνέχεια έδωσαν ένα παράδειγμα για κάθε υπόδειγμα. Πραγματοποίησαν μία εμπειρική μελέτη των υποδειγμάτων. Το παράδειγμά τους περιείχε 104 περιπτώσεις αγοραστικών αποφάσεων του αγοραστικού κέντρου.

Συμπέραναν ότι ο τύπος προμήθειας και οι παράγοντες που σχετίζονται με την κατάσταση επηρεάζουν τις επιλογές των μελών του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων.

3.10.5 BUNN: ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ¹⁰

Ο Bunn επιδίωξε να περιγράψει την διαδικασία που ακολούθησε προκειμένου να καταλήξει σε μία ταξινόμηση αγοραστικών αποφάσεων. Στη συνέχεια παρέθεσε τα αποτελέσματα της ταξινόμησης των αγοραστικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, στόχος της μελέτης του Bunn ήταν:

- Ο προσδιορισμός των διαστάσεων των αγορών για κάθε τύπο-μορφή προμήθειας
- Η ανάπτυξη μίας εμπειρικής ταξινόμησης των προσεγγίσεων γύρω από τις αγοραστικές αποφάσεις
- Η αξιολόγηση της επίδρασης των χαρακτηριστικών των καταστάσεων πάνω στις αγοραστικές αποφάσεις

Κάθε αγοραστική απόφαση χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων: αναζήτηση πληροφοριών, χρησιμοποίηση αναλυτικών τεχνικών, εστίαση σε ενεργά θέματα και χρησιμοποίηση μηχανισμών ελέγχου. Απ' την άλλη πλευρά οι αγοραστικές αποφάσεις βασίζονται στα ακόλουθα 4 χαρακτηριστικά των καταστάσεων:

- Σημαντικότητα της Προμήθειας (purchase importance)
- Αβεβαιότητα της Προμήθειας (purchase task uncertainty)
- Αντιλαμβανόμενη Δύναμη του Αγοραστή (perceived buyer power)
- Έκταση Επιλογών (extensiveness of choice)

Τα αποτελέσματα της μελέτης ήταν χρήσιμα γιατί βοήθησαν να διαπιστωθεί κατά πόσο ισχύει η συγκεκριμένη ταξινόμηση των αγοραστικών αποφάσεων και κατά πόσο υπάρχουν άλλες διαστάσεις του τύπου προμήθειας. Δεν κρίνεται σκόπιμο στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης να περιγραφεί η διαδικασία που ακολούθησε ο Βυνη προκειμένου να καταλήξει σε συμπεράσματα. Παρακάτω θα αναφερθούν μόνο οι κατηγορίες αγοραστικών αποφάσεων που προτάθηκαν από τον μελέτη:

Ø Τύπος 1: Συνηθισμένες Προμήθειες (Casual Purchase)

Ονομάζονται έτσι επειδή προκειμένου να ληφθεί η αγοραστική απόφαση δεν απαιτούνται αναζήτηση πληροφοριών και αναλύσεις. Τέτοιες προμήθειες είναι μικρής σημαντικότητας και ενέχουν μικρή αβεβαιότητα. Μετά την έρευνα παρατηρήθηκε ότι στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται προμήθειες μικρής αξίας και μικρής συμμετοχής των εργαζομένων στην αγοραστική διαδικασία.

Ø Τύπος 2: Προμήθειες Ρουτίνας ή Χαμηλής Προτεραιότητας

Σε σύγκριση με την προηγούμενη κατηγορία, οι προμήθειες ρουτίνας είναι μία επαναλαμβανόμενη αγοραστική απόφαση. Απαιτεί μικρή προσπάθεια αναζήτησης πληροφοριών, μέτρια ανάλυση και ευθυγράμμιση με τους τυποποιημένους κανόνες και διαδικασίες της εταιρείας. Είναι σημαντικές μορφές προμήθειας με μέτριο βαθμό αβεβαιότητας.

Ø Τύπος 3: Απλή Τροποποιημένη Επαναγορά (Simple Modified Rebuy)

Οι απλές τροποποιημένες επαναγορές είναι μεγάλης σημασίας προμήθειες για την εταιρεία. Οι συγκεκριμένες αγοραστικές αποφάσεις ενέχουν μικρή αβεβαιότητα. Υπάρχουν λίγες επιλογές για τον βιομηχανικό αγοραστή. Απαιτείται μέτρια ποσότητα πληροφοριών, μέτριες αναλύσεις και προσαρμογή σε τυποποιημένες διαδικασίες προκειμένου να ληφθούν οι αποφάσεις.

Ø Τύπος 4: Κρίσιμα Νέα Έργα (Judgmental New Task)

Όταν η αγοραστική προμήθεια είναι κρίσιμη για μία εταιρεία υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα και ο βιομηχανικός αγοραστής έχει λίγες επιλογές. Απαιτούνται λίγες πληροφορίες, μέτριες αναλύσεις και μικρή προσαρμογή στις τυποποιημένες διαδικασίες της εταιρείας.

Ø Τύπος 5: Πολύπλοκες Τροποποιημένες Επαναγορές (Complex Modified Rebuy)

Η συγκεκριμένη μορφή προμήθειας είναι σημαντική με μικρή αβεβαιότητα. Οι βιομηχανικοί αγοραστές έχουν πολλές επιλογές. Προκειμένου να ληφθεί η αγοραστική απόφαση ακολουθούνται όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας. Απαιτείται η αναζήτηση πολλών πληροφοριών, εφαρμόζονται πολλές τεχνικές ανάλυσης και δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση μακροχρόνιων αναγκών της επιχείρησης. Στις πολύπλοκες τροποποιημένες επαναγορές χρησιμοποιούνται καθιερωμένοι μηχανισμοί ελέγχου.

Ø Τύπος 6: Στρατηγικής Σημασίας Νέα Έργα (Strategic New Task)

Οι στρατηγικής σημασίας προμήθειες είναι εξαιρετικής σημασίας για την εταιρεία. Παρατηρείται μέτρια αβεβαιότητα, ο βιομηχανικός αγοραστής έχει λίγες επιλογές και βρίσκεται σε θέση ισχύος. Απαιτούνται πολλές πληροφορίες, πολλές αναλύσεις πριν ληφθεί η αγοραστική απόφαση και δεν παρατηρείται προσαρμογή σε τυποποιημένες διαδικασίες. Η εταιρεία αγοραστής στη συγκεκριμένη μορφή προμήθειας καταβάλλει πολύ μεγαλύτερες προσπάθειες απ' ό,τι σε άλλες μορφές

3.10.6 JOHNSTON & LEWIN: ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ - ΕΝΑ ΕΝΙΑΙΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ¹⁴

Η μελέτη των **Johnston και Lewin** το 1996 συνοψίζει τις έρευνες 25 ετών πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Βασιζόμενοι σε 125 άρθρα, παρουσίασαν ένα ενιαίο μοντέλο αγοραστικής συμπεριφοράς το οποίο συνδυάζει και συνθέτει τις προτάσεις των τριών θεμελιωτών (Robinson, Faris και Wind, Wind και Webster, Sheth) του αντικειμένου και προσθέτει παραμέτρους που ανέκυψαν τα τελευταία έτη.

Με το πέρασμα των χρόνων, οι μελέτες γύρω από την ανάλυση της συμπεριφοράς των βιομηχανικών αγοραστών ωρίμασαν λόγω των επιπρόσθετων εμπειρικών τεκμηριώσεων και οδήγησαν σε πιο αξιόπιστες προσεγγίσεις της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών.

Οι Johnston και Lewin στο ενιαίο υπόδειγμα τους συμπεριλαμβάνουν εννέα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονταν στις εργασίες των Robinson, Faris και Wind, Wind και Webster και Sheth (περιβαλλοντικοί, οργανωσιακοί, ομαδικοί, συμμετέχοντες, προμήθεια, πωλητές, συγκρούσεις / διαπραγματεύσεις, πληροφορίες και διαδικασία ή στάδια), και τα οποία επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Μεταξύ των τριών θεμελιωδών υποδειγμάτων υπήρχαν ομοιότητες. Το παραπάνω εξηγείται από το γεγονός ότι κάθε υπόδειγμα περιέγραφε την ίδια αγοραστική διαδικασία και όλα τα υποδείγματα αναπτύχθηκαν την ίδια χρονική περίοδο. Μετά από 25 έτη εμπειρικών μελετών προέκυψε ότι τα υποδείγματα των Robinson, Faris και Wind, Wind και Webster και Sheth, εύστοχα πρότειναν ότι τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, της οργάνωσης, της ομάδας, της προμήθειας, των πωλητών, των πληροφοριών, των συγκρούσεων / διαπραγματεύσεων αλλά και τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας επηρεάζουν της αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Επιπρόσθετα οι Johnston και Lewin πρόσθεσαν άλλα τέσσερα στοιχεία τα οποία προκύπτουν από τα αρχικά υποδείγματα. Τα δύο πρώτα στοιχεία, τα οποία είναι το **άγχος ρόλου (role stress)** και οι **κανόνες των αποφάσεων (decision rules)**, λειτουργούν σε **ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο (intrafirm**

level) της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών. Τα επόμενα δύο στοιχεία είναι οι **σχέσεις αγοραστών πωλητών (buyer-seller relationships)** και τα **δίκτυα επικοινωνίας (communication networks)** και λειτουργούν σε **διαεπιχειρησιακό επίπεδο (interfirm level)**. Στο **Σχεδιάγραμμα 11** απεικονίζεται το ενιαίο υπόδειγμα των Johnston και Lewin, το οποίο περιλαμβάνει τα εννέα στοιχεία των θεμελιωδών υποδειγμάτων και τα δύο επιπρόσθετα που λειτουργούν σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και έκριναν σκόπιμο να τα συμπεριλάβουν.

Ø Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο (Intrafirm Level)

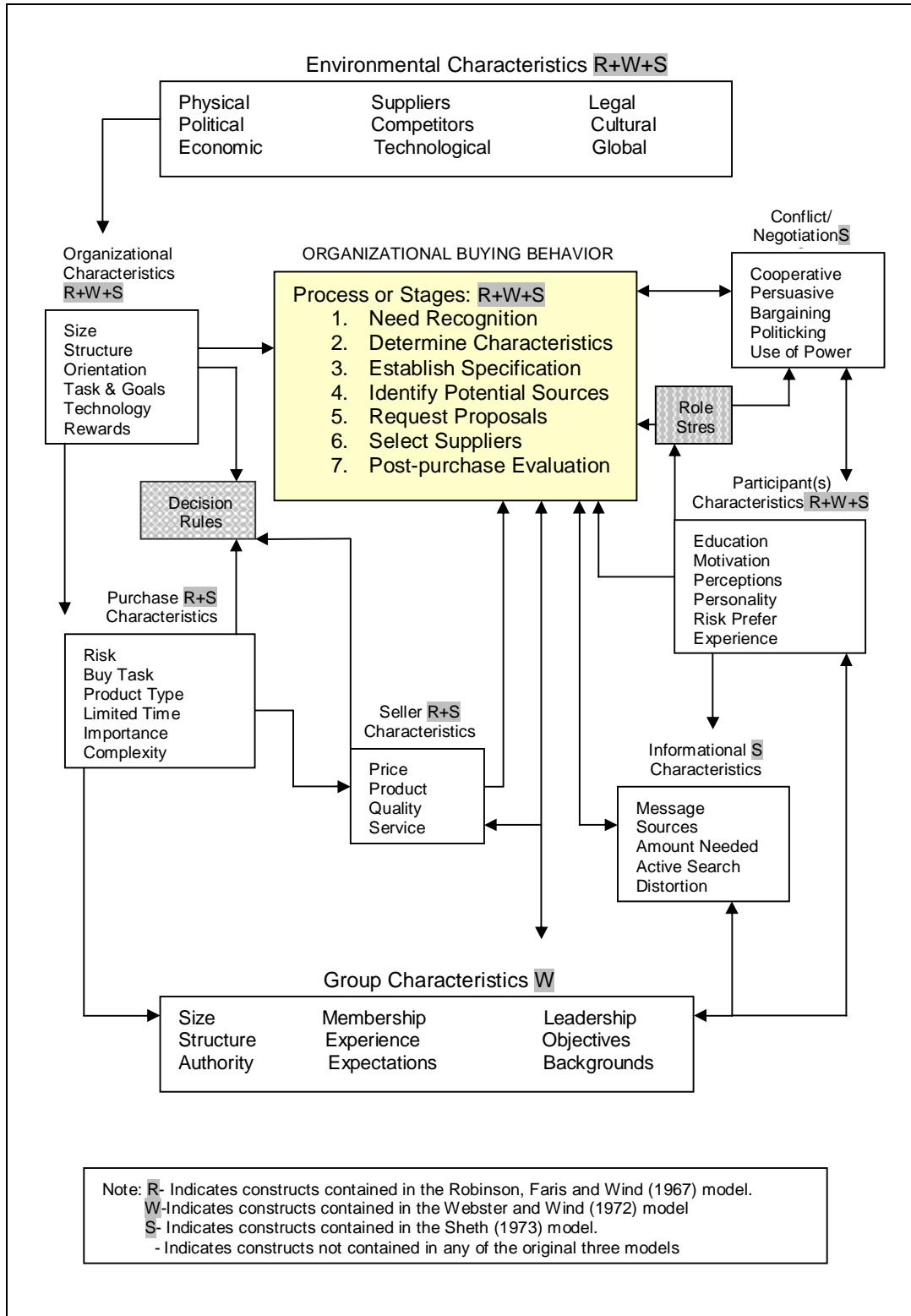
Όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 11, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, της οργάνωσης, της ομάδας, της προμήθειας, των πωλητών, των πληροφοριών, των συγκρούσεων/ διαπραγματεύσεων αναμένεται ότι επηρεάζουν άμεσα ή/ και έμμεσα την αγοραστική διαδικασία. Απ' την άλλη πλευρά η αγοραστική διαδικασία αναμένεται ότι επηρεάζει τα χαρακτηριστικά της ομάδας που συμμετέχει στην αγοραστική διαδικασία (για παράδειγμα το μέγεθος, τη συμμετοχή κ.τ.λ.), την ποσότητα και το μέγεθος των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται (για παράδειγμα εμπορικές πηγές, προσωπικές κ.τ.λ.), τη φύση των συγκρούσεων και τις στρατηγικές διαπραγματεύσεων που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια των διαφόρων σταδίων της αγοραστικής διαδικασίας. Οι κανόνες αποφάσεων (decision rules) που οι μελετητές έκριναν σκόπιμο να συμπεριλάβουν στο ενιαίο υπόδειγμα, επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, του οργανισμού, των προμηθειών και των πωλητών και αναμένεται ότι μεταβάλλονται στα διαφορετικά στάδια της αγοραστικής διαδικασίας. Σε ορισμένους οργανισμούς υπάρχει τυποποίηση σχετικά με τους κανόνες που διέπουν τις αγοραστικές αποφάσεις. Σε άλλους οργανισμούς οι συγκεκριμένοι κανόνες είναι άτυποι και οι αγοραστικές αποφάσεις βασίζονται στην εμπειρία των αγοραστών. Ο δεύτερος επιπρόσθετος παράγοντας, δηλαδή το άγχος ρόλου (role stress), επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά των προμηθειών, του περιβάλλοντος, του οργανισμού, των συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία και της ομάδας που λαμβάνει τις αγοραστικές αποφάσεις. Στη συγκεκριμένη μελέτη το άγχος ρόλου αποκαλείται και σύγκρουση ρόλου (role conflict) ή αμφιβολία ρόλου (role

ambiguity).

Ø Διαεπιχειρησιακό Επίπεδο (Interfirm Level)

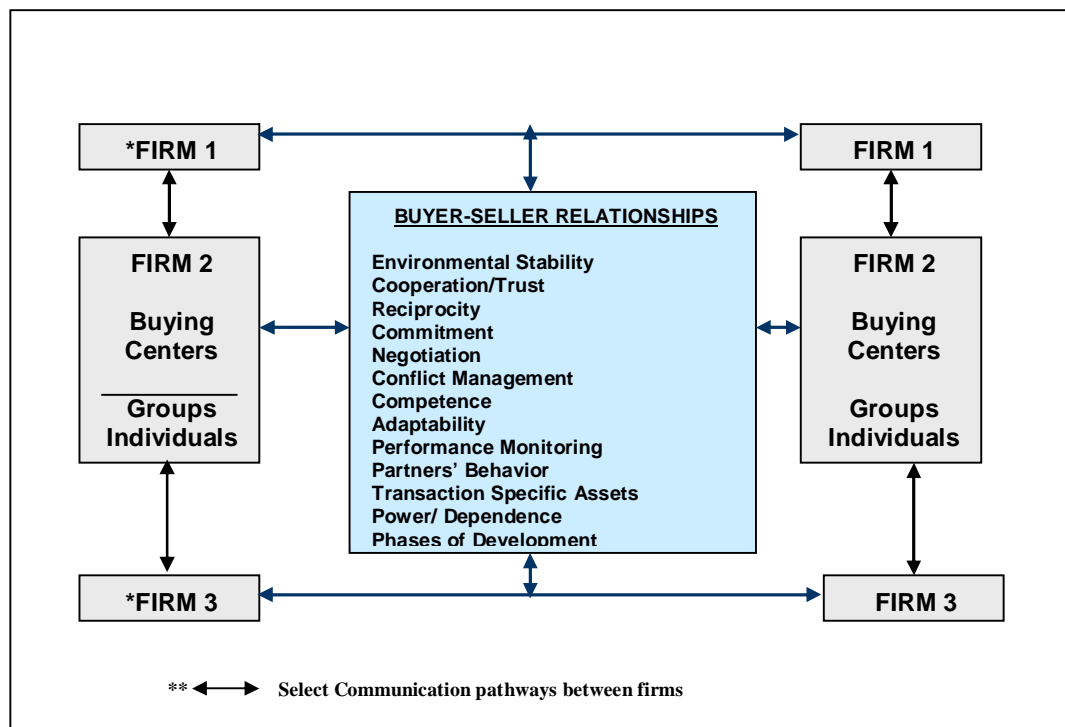
Μετά από εκτενή έρευνα της βιβλιογραφίας οι Johnston και Lewin, κατέληξαν στο ότι η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών είναι μία διαδικασία η οποία εμπλέκει δύο μέρη και απαιτεί διαεπιχειρησιακές επαφές. Στη μία πλευρά βρίσκονται οι δραστηριότητες που λαμβάνουν μέρος στην επιχείρηση αγοραστή και στην άλλη πλευρά οι δραστηριότητες της επιχείρησης προμηθευτή. Η διαεπιχειρησιακή προσέγγιση της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών απεικονίζεται στο **Σχεδιάγραμμα 12**, το οποίο περιλαμβάνει τις σχέσεις αγοραστών-πωλητών και τα δίκτυα επικοινωνίας.

Στο Σχεδιάγραμμα 12, δίνεται έμφαση τόσο στις σχέσεις αγοραστών πωλητών όσο στα δίκτυα επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Οι μελετητές έκαναν την υπόθεση ότι το ενιαίο υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών που απεικονίζεται στο Σχεδιάγραμμα 11, εφαρμόζεται σε καθεμία από τις τρεις επιχειρήσεις αγοραστές του Σχεδιαγράμματος 12. Σε καθεμία από τις επιχειρήσεις του Σχεδιαγράμματος 12, λαμβάνει χώρα η διαδικασία αγοραστικής συμπεριφοράς του οργανισμού που απεικονίζεται στο Σχεδιάγραμμα 11.



Σχεδιάγραμμα11: Ένα Ενιαίο Υπόδειγμα Αγοραστικής Συμπεριφοράς των Οργανισμών- An Integrated Model of Organizational Buying Behavior (σελ. 3, Jonhston J. Wesley & Lewin E. Jeffrey, “Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework”, Journal of Business Research, 35 , 1996)

Όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 12, η αγοραστική συμπεριφορά της εταιρείας αγοραστή επηρεάζει και επηρεάζεται από τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των αγοραστών πωλητών. Όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών, συνδέονται και επηρεάζουν τις σχέσεις των εταιρειών αγοραστών με τις προμηθεύτριες εταιρείες. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας αγοραστή επικοινωνούν με τα μέλη του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων. Παράλληλα τα μέλη του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων επικοινωνούν με τα μέλη του κέντρου πωλήσεων (selling center) της προμηθεύτριας εταιρείας. Επίσης εργαζόμενοι διαφορετικών επιχειρήσεων, επικοινωνούν μεταξύ τους καθώς και εργαζομένους προμηθευτριών εταιρειών μέσα από εκθέσεις. Στο Σχεδιάγραμμα 12, φαίνεται ότι οι αγοράστριες εταιρείες επικοινωνούν με άλλες αγοράστριες εταιρείες καθώς και με διάφορες εταιρείες πωλητές. Όμοια, οι προμηθεύτριες εταιρείες επικοινωνούν μεταξύ τους καθώς και με αγοράστριες εταιρείες. Η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ αγοραστών πωλητών επιδρά καθοριστικά στις μεταξύ τους σχέσεις.



Σχεδιάγραμμα 12:Σχέσεις Αγοραστών-Πωλητών και Δίκτυα Επικοινωνίας-Buyer Seller Relationships and Communication Networks (σελ. 4, Jonhston J. Wesley & Lewin E. Jeffrey, "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework", Journal of Business Research, 35 , 1996)

Οι Johnston και Lewin, πέρα από το ενιαίο υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών και την αναφορά στην επικοινωνία και τις σχέσεις αγοραστών πωλητών, πρότειναν ότι τα επίπεδα κινδύνου που σχετίζονται με μία προμήθεια κυμαίνονται από χαμηλά σε υψηλά. Σύμφωνα με τη διερεύνηση που πραγματοποίησαν, προέκυψε ότι διαφορετικά επίπεδα κινδύνου ασκούν επιρροή στα χαρακτηριστικά των ομάδων που λαμβάνουν αγοραστικές αποφάσεις, των συμμετεχόντων στις αγοραστικές αποφάσεις, των πωλητών, των πληροφοριών, των συγκρούσεων/ διαπραγματεύσεων, των κανόνων αποφάσεων, των δικτύων επικοινωνίας, των σχέσεων αγοραστών πωλητών και της πίεσης ρόλου. Όσο αυξάνεται ο κίνδυνος που ενέχει μία προμήθεια τότε:

- Το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων μεγαλώνει και γίνεται πιο πολύπλοκο. Αυτό σημαίνει ότι περισσότερα άτομα εμπλέκονται στα διάφορα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας και αυτά τα άτομα προέρχονται από διαφορετικά τμήματα και έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα. Επιπρόσθετα οι συμμετέχοντες στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων είναι άτομα με εξουσία. Αν δεν έχουν εξουσία στα χέρια τους, τότε οι αποφάσεις λαμβάνονται εκτός κέντρου αγοραστικών αποφάσεων.
- Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία αγοραστικών αποφάσεων πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και έμπειροι. Όσο πιο σημαντική είναι η προμήθεια τόσο αυξάνεται η παρακίνηση των συμμετεχόντων και κυρίως όσων εμπλέκονται στην οριστική απόφαση.
- Προτιμώνται οι εταιρείες πωλητές που παρέχουν εγγυημένα προϊόντα. Δίνεται έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η τιμή λαμβάνεται υπόψη, αφού ικανοποιηθούν πρώτα τα παραπάνω κριτήρια.
- Αναζητούνται πληροφορίες από πολλές πηγές. Στην αρχή κάθε αγοραστικής διαδικασίας, οι συμμετέχοντες βασίζονται σε εμπορικές

πηγές αναζήτησης πληροφοριών. Όσο η διαδικασία προχωρά αναζητούν πληροφορίες από μη εμπορικές πηγές όπως για παράδειγμα από άλλους οργανισμούς και από εξωτερικούς συμβούλους.

- Μέσα στην επιχείρηση αυξάνονται οι συγκρούσεις μεταξύ των συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία.
- Γενικά οι επιχειρήσεις διαθέτουν τυποποιημένους μηχανισμούς ελέγχου προμηθειών και οδηγούς λήψης αποφάσεων. Σε νέα έργα όμως δύσκολα εφαρμόζονται οι παραπάνω οδηγοί και μηχανισμοί.
- Το άγχος ρόλου αυξάνεται. Αυτό συμβαίνει πρώτον επειδή αυξάνεται το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του αγοραστικού κέντρου τόσο αυξάνονται οι συγκρούσεις μεταξύ των συμμετεχόντων και δεύτερον επειδή όταν η προμήθεια είναι υψηλής σημαντικότητας αυξάνονται οι πιθανότητες λάθους και κατά συνέπεια αυξάνεται το άγχος των συμμετεχόντων.
- Η επικοινωνία και οι καλές σχέσεις μεταξύ αγοραστών πωλητών βοηθά στην ανταλλαγή πληροφοριών και βοηθά στο χτίσιμο κλίματος συνεργασίας και κατά συνέπεια στη μείωση του κινδύνου που ενέχουν οι προμήθειες.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Αυλωνίτης, Γεώργιος Ι., Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1992
2. Chisnal, Peter M., Effective Industrial Marketing, Longman Group Limited, 1977
3. Eckles, Robert W., Business Marketing Management: Marketing of Business Products & Services, Prentice Hall, USA, 1990
4. Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W., Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, 3rd Edition, The Dryden Press, 1989
5. Pooler, V. P. & Pooler, D. J., Purchasing & Supply Management: Creating the Vision, 1st Edition, Chapman & Hall, 1997
6. Saunders Malcolm, Strategic Purchasing & Supply Chain Management, 2nd Edition, Pitman Publishing, 1997
7. Webster, Frederick E, Industrial Marketing Strategy, 3rd Edition, John Wiley and Sons Publications, 1991
8. Anderson, Erin, Chu, Wujin & Weitz, Barton, “ Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework”, Journal of Marketing, V. 51, July 1987, p. 71-86
9. Anderson, Paul F. & Chambers, Terry M., “A Reward/Masurement Model of Organizational Buying Behavior”, Journal of Marketing, V. 49, Spring 1985, p. 7-23
10. Bunn, Michele D., “Taxonomy of Buying Decision Approaches”, Journal of Marketing, V. 57, January 1993, p. 38-56
11. Choffray, Jean-Marie & Lilien, Gary L., «Assessing Response to Industrial Marketing Strategy », Journal of Marketing, April 1978, p. 20-30
12. Heider, J.B. and Miner, A.S., “The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer - Seller Cooperation”, Academy of Management Journal, V. 5, No 2, 1992, p. 265-291
13. Iyer, Gopalkrishnan R., “Strategic Decision Making in Industrial Procurement: Implications for Buying Decision Approaches and Buyer-Seller

- Relationships, Journal of Business and Industrial Marketing, V. 11, No 3/4,1996, p. 80-93
14. Johnston, Wesley J. & Lewin, Jeffrey E., "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework", Journal of Business Research, V. 35, 1996, p. 1-15
 15. Mc Quiston, Daniel H., "Novelty, Complexity, and Importance as Casual Determinants of Industrial Buyer Behavior", Journal of Marketing, V. 53, April 1989, p. 66-79
 16. Sheth, Jagdish N., "A Model of Industrial Buyer Behavior", Journal of Marketing, V. 37, October 1973, p. 50-56
 17. Sheth, Jagdish N., "Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations", Journal of Business and Industrial Marketing, V. 11, No 3/4,1996, p. 7-24
 18. Webster, Frederick E. & Wind Yoram, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", Journal of Marketing, V. 36, April 1972, p. 12-19
 19. Williamson, Oliver E., "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", American Journal of Sociology, V. 87, Issue 3, Nov. 1981, p. 548-577
 20. Wilson, Elizabeth J., Lilien, Gary L. & Wilson, David T., " Developing and Testing a Contingency Paradigm of Group Choice in Organizational Buying", Journal of Marketing Research, V. 28, November 1991, p. 452-466
 21. Wilson, Elizabeth J., "Theory Transitions in Organizational Buying Behavior Research", Journal of Business and Industrial Marketing, V. 11, No 6,1996, p. 7-19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

4.1 Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Τα βιομηχανικά προϊόντα έχουν αποκτήσει πλέον δυναμικό χαρακτήρα όπως και τα καταναλωτικά. Σε σύγκριση με τα καταναλωτικά αγαθά, τα βιομηχανικά προϊόντα ενέχουν μεγαλύτερο βαθμό πολυπλοκότητας. Από το παραπάνω προκύπτει ότι ορισμένα βιομηχανικά αγαθά, όπως ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και είναι πιο ανθεκτικά.

Τα συγκεκριμένα προϊόντα δεν αγοράζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, έχουν δηλαδή μικρή συχνότητα αγορών. Επιπρόσθετα, τα βιομηχανικά αγαθά διαφέρουν από τα αγαθά που χαρακτηρίζονται από μεγάλες συχνότητες αγορών, όπως για παράδειγμα τα καταναλωτικά, στο ότι η αγορά τους μπορεί να αναβληθεί για κάποιο χρονικό διάστημα. Το παραπάνω γεγονός οδηγεί σε προβλήματα γύρω από την βιομηχανική αποδοτικότητα (industrial efficiency). Απ' την άλλη πλευρά όμως σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα δίνει τη δυνατότητα στους βιομηχανικούς αγοραστές να εκμεταλλευτούν το συγκεκριμένο προνόμιο μέχρι να αγοράσουν νέο εξοπλισμό⁴.

Τα περισσότερα βιομηχανικά αγαθά δεν προορίζονται για προσωπική χρήση. Οι κατασκευάστριες εταιρείες αγοράζουν μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων τα οποία αποτελούν εξαρτήματα των τελικών προϊόντων που παράγουν. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι αγοράστριες εταιρείες προδιαγράφουν τη δυνατότητα απόδοσης (performance capability) των εξαρτημάτων προκειμένου να ελέγξουν την απόδοση των τελικών προϊόντων. Τα προϊόντα που πωλούνται τόσο στις βιομηχανικές αγορές όσο και στις καταναλωτικές ενδέχεται να έχουν τις ίδιες δυνατότητες απόδοσης. Στην περίπτωση των άυλων προϊόντων όμως, εκείνα που προορίζονται για βιομηχανικές αγορές είναι μεγαλύτερης σημαντικότητας³.

4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ

Όπως στα καταναλωτικά, έτσι και στα βιομηχανικά προϊόντα, επειδή ο αριθμός τους είναι μεγάλος και μεταξύ των προϊόντων υπάρχουν διαφορές, καθίσταται αναγκαία η υποδιαίρεσή τους σε κατηγορίες. Τα βιομηχανικά προϊόντα διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες με βάση τα χαρακτηριστικά τους και τη χρήση τους.

Η κατηγοριοποίηση των βιομηχανικών προϊόντων σε κατηγορίες τις οποίες οι υπεύθυνοι του τμήματος προμηθειών θεωρούν ομοιογενείς στην προσπάθειά τους να προσδιορίσουν τη σχετική σημαντικότητα των χαρακτηριστικών των προϊόντων, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι περισσότεροι βιομηχανικοί αγοραστές και μελετητές του βιομηχανικού μάρκετινγκ υποστηρίζουν ότι οι αγοραστικές δραστηριότητες των οργανισμών διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του αγοραζόμενου προϊόντος. Η κατηγορία στην οποία ανήκει κάθε προϊόν είναι σημαντικό να αποσαφηνιστεί επειδή επηρεάζει τη δομή του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων. Έτσι τα άτομα που επηρεάζουν ή λαμβάνουν τις τελικές αγοραστικές αποφάσεις εξαρτώνται από την εκάστοτε κατηγορία βιομηχανικών αγαθών. Απ' την πλευρά της στρατηγικής μάρκετινγκ της προμηθεύτριας εταιρείας, πρέπει να επισημανθεί ότι η εκάστοτε κατηγορία βιομηχανικών προϊόντων επηρεάζει την διανομή και την τιμολογιακή στρατηγική.

Πολλά βιβλία σχετικά με τη διοίκηση προμηθειών κατηγοριοποιούν τα βιομηχανικά προϊόντα ανάλογα με τη αποστολή τους. Η πιο διαδεδομένη κατηγοριοποίηση των βιομηχανικών προϊόντων στον κόσμο των επιχειρήσεων

είναι η ακόλουθη⁸:

- **Υλικά Παραγωγής (Production Materials)**
- **Υλικά Συντήρησης - Υποστήριξης (Maintenance Materials)**
- **Εφόδια (Supplies)**
- **Κεφαλαιουχικός Εξοπλισμός (Capital Equipment)**

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση θεωρείται κατάλληλη επειδή είναι κατανοητή και προδιαγράφει τις κατηγορίες που απαιτούν διαφορετική διοικητική δράση.

Ο **Mattson** το 1988, κατηγοριοποίησε τα βιομηχανικά προϊόντα στις εξής κατηγορίες⁸:

- **Κεφαλαιουχικό Εξοπλισμό (Capital Equipment)**
- **Απαραίτητα Προϊόντα (Product Essential)**
- **Απαραίτητα Προϊόντα Υποστήριξης (Support Essential Products)**
- **Προϊόντα για Κατανάλωση (Consumption Products)**

Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση προσδιορίζεται εύκολα και σχετίζεται άμεσα με το βαθμό ανάμειξης της διοίκησης.

Οι **Jackson, Keith και Burdick** το 1984 κατέληξαν στις ακόλουθες 5 κατηγορίες προϊόντων οι οποίες επηρεάζουν τη δομή του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων⁸:

- **Μεγάλα - Κύρια Κεφαλαιουχικά Είδη (Major Capital Items)**
- **Μικρά - Δευτερεύοντα Κεφαλαιουχικά Είδη (Minor Capital Items)**
- **Υλικά (Materials)**
- **Εξαρτήματα (Component Parts)**
- **Εφόδια (Supplies)**

Μία πολύ σημαντική έρευνα έγινε και από τους καθηγητές **Lehmann και O'Shaughnessy**, οι οποίοι κατέταξαν τα βιομηχανικά προϊόντα στις ακόλουθες 4 κατηγορίες⁹:

- **Προϊόντα Ρουτίνας (Routine Order Products)**
- **Προϊόντα με Διαδικαστικά Προβλήματα (Procedural Problem Products)**
- **Προϊόντα με Προβλήματα Απόδοσης (Performance Problem Products)**
- **Προϊόντα με «Πολιτικά» Προβλήματα (Political Problem Products)**

Ως βάση για το διαχωρισμό χρησιμοποίησαν τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν από την αγορά αυτών των προϊόντων. Ο πρώτος τύπος, δηλαδή τα προϊόντα ρουτίνας, παραγγέλλονται και χρησιμοποιούνται συχνά χωρίς να δημιουργούν προβλήματα. Ο δεύτερος τύπος δηλαδή τα προϊόντα με διαδικαστικά προβλήματα δίνουν στον αγοραστή την πεποίθηση ότι το προϊόν είναι κατάλληλο για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται. Τα προβλήματα της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων σχετίζονται με την εκμάθηση της χρήσης τους από την πλευρά του προσωπικού. Ο τρίτος τύπος είναι τα προϊόντα με προβλήματα απόδοσης, για τα οποία υπάρχει αβεβαιότητα όσον αφορά την ικανότητα απόδοσής τους και τα τεχνικά τους αποτελέσματα. Ο τελευταίος τύπος που αναφέρεται στα προϊόντα με «πολιτικά» προβλήματα, περιέχει τα προϊόντα εκείνα τα οποία οδηγούν σε δυσκολίες σύναψης συμφωνιών μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Μία άλλη κατηγοριοποίηση των βιομηχανικών προϊόντων στηρίζεται στον τρόπο που τα βιομηχανικά προϊόντα και οι υπηρεσίες υπεισέρχονται στην αγοραστική διαδικασία, στο είδος κόστους που αντιπροσωπεύουν για τις επιχειρήσεις και στη στρατηγική μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθηθεί για την προώθησή τους. Σύμφωνα με τον καθηγητή **P. Kotler** υπάρχουν οι εξής κατηγορίες βιομηχανικών προϊόντων¹:

Ø Εισερχόμενα Προϊόντα (Entering Goods)

Σε αυτά συγκαταλέγονται όλα τα προϊόντα κατεργασμένα ή ακατέργαστα, τα οποία ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Η προμήθειά τους έχει άμεση σχέση με την παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων και διάφορα φαινόμενα όπως η περιοδική έλλειψη, η άνοδος των τιμών, η κακή ποιότητα και η μη έγκαιρη παράδοση έχουν σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα στα εισερχόμενα προϊόντα συγκαταλέγονται:

1. Πρώτες Ύλες (Raw Materials)

- Ακατέργαστα Φυσικά Προϊόντα (Natural Products), όπως για παράδειγμα πετρέλαιο και μεταλλεύματα
- Αγροτικά Προϊόντα (Farm Products), όπως για παράδειγμα βαμβάκι, φρούτα και σιτηρά

2. Κατεργασμένα Υλικά και Εξαρτήματα (Manufactured Materials and Parts)

- Κατεργασμένα Υλικά (Component Materials) όπως για παράδειγμα ασφάλι, τσιμέντο και ύφασμα
- Εξαρτήματα (Component Parts) όπως για παράδειγμα λάστιχα και μπαταρίες

Ø Προϊόντα Υποδομής (Foundation Goods)

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλα τα στοιχεία του πάγιου κεφαλαίου, εγκαταστάσεις και εξοπλισμοί, των οποίων η αξία και η διάρκεια ζωής είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με τα υπόλοιπα αντικείμενα προμήθειας. Τα προϊόντα δεν αποτελούν έξοδα της τρέχουσας παραγωγικής περιόδου αλλά αποτελούν μακροχρόνιες επενδύσεις για τις οποίες πραγματοποιείται πολυετής απόσβεση. Στα προϊόντα υποδομής συγκαταλέγονται τα ακόλουθα:

1. Εγκαταστάσεις (Installations)

- Κτίρια και λοιπές εγκαταστάσεις (Buildings and land rights), όπως για παράδειγμα εργοστάσια και αποθήκες
- Σταθερός Εξοπλισμός (Fixed Equipment) όπως για παράδειγμα γερανοί και εργαλειομηχανές

2. Πρόσθετος Εξοπλισμός(Accessory Equipment)

- Φορητός ή Ελαφρύς Εξοπλισμός Εργοστασίου (Portable or Light Factory Equipment and Tools), όπως για παράδειγμα εργαλεία και ανυψωτικά μηχανήματα
- Εξοπλισμός Γραφείου (Office Equipment), όπως για παράδειγμα γραφεία και ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

Γενικότερα τα προϊόντα υποδομής δεν αγοράζονται συχνά και η διαδικασία προμήθειάς τους είναι πολύπλοκη και μακροχρόνια.

Ø Βοηθητικά Προϊόντα και Υπηρεσίες (Facilitating Goods)

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλα τα προϊόντα - εφόδια σχετικά χαμηλής αξίας, τα οποία δεν ενσωματώνονται στα τελικά προϊόντα αλλά υποβοηθούν την παραγωγική ή άλλες περιφερειακές δραστηριότητες της επιχείρησης. Παράλληλα στην συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρησιακές υπηρεσίες που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Αναλυτικότερα στη συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν:

1. Εφόδια (Supplies)

- Λειτουργικές Προμήθειες (Operating Supplies), όπως για παράδειγμα λιπαντικά και καύσιμα
- Είδη Συντήρησης (Maintenance and Repair Items) όπως για παράδειγμα χρώματα και βίδες

2. Επιχειρησιακές Υπηρεσίες (Business Services)

- Υπηρεσίες Συντήρησης και Επιδιόρθωσης (Repair and Maintenance), όπως για παράδειγμα υπηρεσίες καθαρισμού
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες (Business Advisory Services), όπως για παράδειγμα χρηματοοικονομικές και λογιστικές υπηρεσίες

Στην συγκεκριμένη κατηγορία είναι σημαντικό να υπάρχει ευελιξία και μεγάλη γκάμα προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και αξιοπιστία.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης θα εξεταστούν 5 κατηγορίες προϊόντων με ξεκάθαρες διαφορές μεταξύ τους:

- **Κεφαλαιουχικός Εξοπλισμός (Capital Equipment)**
- **Υλικά (Materials)**
- **Εξαρτήματα (Component Parts)**
- **Εφόδια (Supplies)**
- **Επιχειρησιακές Υπηρεσίες (Business Services)**

4.3 ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (CAPITAL EQUIPMENT)

Ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός χωρίζεται στον **μεγάλο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό (major equipment)** και στον **πρόσθετο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό (minor equipment)** οι οποίοι θα οριστούν αναλυτικά παρακάτω.

Ø Μεγάλοι Κεφαλαιουχικοί Εξοπλισμοί (Major Equipment)

Οι μεγάλοι - κύριοι εξοπλισμοί περιλαμβάνουν μηχανήματα υψηλής αξίας καθώς και μηχανικές εγκαταστάσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Οι μεγάλοι κεφαλαιουχικοί εξοπλισμοί δεν αποτελούν μέρη του τελικού προϊόντος. Αποτελούνται από μέρη τα οποία έχουν ωφέλιμη ζωή μεγαλύτερη του έτους. Αποσβένονται σε μεγάλη χρονική περίοδο και έχουν μεγάλο κύκλο ζωής.

Οι συγκεκριμένοι εξοπλισμοί μπορεί να είναι είτε προτυποποιημένοι και να παράγονται σε σειρά ή μπορεί να είναι ειδικής σχεδιάσεως και να παράγονται μετά από παραγγελία. Οι αποφάσεις για την αγορά μεγάλων κεφαλαιουχικών εξοπλισμών είναι μέγιστης σημασίας για την επιχείρηση και γι' αυτό βασίζονται στα ανώτατα στελέχη².

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή και διάθεση μεγάλων εξοπλισμών σύμφωνα με τον καθηγητή Π. Μάλλιαρη πρέπει να εστιάζουν στα ακόλουθα σημεία²:

- Να παρακολουθούν την τεχνολογία και να την ενσωματώνουν στα προϊόντα τους
- Να έχουν εξωτερικούς πωλητές με αυξημένα προσόντα (π.χ. μόρφωση, τεχνική κατάρτιση)
- Να προσφέρουν στους υποψήφιους πελάτες τις εναλλακτικές επιλογές πληρωμής (π.χ. αγορά, λήσινγκ, δανεισμός)
- Να είναι σε θέση να παράγουν προϊόντα ειδικών προδιαγραφών, ανάλογα με το τι θέλει ο πελάτης.
- Να παρέχουν επιπρόσθετες υπηρεσίες στους πελάτες τους μετά την πώληση (π.χ. εγκατάσταση εξοπλισμών, εκπαίδευση προσωπικού, προμήθεια υλικών για συντήρηση, επιδιόρθωση, ανακατασκευή αν χρειασθεί, εκσυγχρονισμός αν γίνεται)
- Να τηρούν σχολαστικά όλους τους όρους των συμβολαίων προμήθειας που υπογράφουν.

Ø Πρόσθετοι Κεφαλαιουχικοί Εξοπλισμοί (Minor Capital Equipment)²

Οι πρόσθετοι εξοπλισμοί περιλαμβάνουν μικρής αξίας πάγια όπως για παράδειγμα ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εργαλεία, γραφομηχανές, έπιπλα γραφείου. Οι συγκεκριμένοι εξοπλισμοί είναι προτυποποιημένοι. Περιλαμβάνουν στοιχεία τα οποία έχουν ωφέλιμη ζωή μεγαλύτερη του ενός έτους και δεν αποτελούν μέρος του τελικού προϊόντος. Ο πρόσθετος

κεφαλαιουχικός εξοπλισμός κοστίζει λιγότερο από τον μεγάλο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Οι πρόσθετοι εξοπλισμοί δεν έχουν ιδιαίτερα μεγάλη διάρκεια ζωής.

Οι πρόσθετοι κεφαλαιουχικοί εξοπλισμοί αγοράζονται συχνά και οι αποφάσεις για την αγορά τους λαμβάνονται από μεσαία στελέχη. Οι επιχειρήσεις που παράγουν πρόσθετους εξοπλισμούς πρέπει να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, να έχουν διευρυμένο δίκτυο διανομής, ανταγωνιστικές τιμές και καταρτισμένους εξωτερικούς πωλητές.

4.4 ΥΛΙΚΑ (MATERIALS)

Στη συγκεκριμένη κατηγορία βιομηχανικών προϊόντων περιέχονται τα **ακατέργαστα υλικά (raw materials)** ή όπως αποκαλούνται διαφορετικά πρώτες ύλες, και τα **κατεργασμένα υλικά (processed materials)**.

Ø Ακατέργαστα Υλικά – Πρώτες Ύλες (Raw Materials)

Τα ακατέργαστα υλικά ή πρώτες ύλες αποτελούν τη βάση κάθε τελικού προϊόντος. Οι πρώτες ύλες χρησιμοποιούνται με μικρές ή ανύπαρκτες μεταβολές. Αποτελούν μέρος του τελικού προϊόντος ή χρησιμοποιούνται σε κάποια φάση της παραγωγικής διαδικασίας. Οι πρώτες ύλες απαρτίζονται είτε από γεωργικά προϊόντα όπως για παράδειγμα βαμβάκι, γάλα, δέντρα, σιτάρι ή από φυσικά προϊόντα όπως για παράδειγμα πετρέλαιο, σιδηρομέταλλευμα, χαλκό κ.τ.λ.³

Οι μικροί παραγωγοί, οι οποίοι είναι εκείνοι που προσφέρουν συνήθως τα αγροτικά προϊόντα, αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα. Αρχικά μπορεί να αναφερθεί ότι οι μικροί παραγωγοί αντιμετωπίζουν πρόβλημα στη διαβάθμιση – προτυποποίηση (grading) των προϊόντων τους επειδή ως γνωστόν η φύση παράγει ό,τι θέλει και δύσκολα ελέγχεται η ποιότητα της συγκεκριμένης παραγωγής. Παράλληλα οι παραγωγοί αγροτικών προϊόντων αντιμετωπίζουν προβλήματα στη μεταφορά (transportation) επειδή η παραγωγή

πραγματοποιείται σε διαφορετικό σημείο απ' αυτό που παρατηρείται η ζήτηση. Τέλος οι παραγωγοί αγροτικών προϊόντων αντιμετωπίζουν προβλήματα αποθήκευσης (storage), επειδή η παραγωγή είναι εποχιακή και η ζήτηση σταθερή όλο το χρόνο, καθώς και προβλήματα πώλησης (selling) των προϊόντων τους. Τα προαναφερθέντα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι παραγωγοί μπορούν να επιλυθούν αν οι μικροί παραγωγοί πραγματοποιήσουν συλλογικές προσπάθειες και προβούν σε ομαδικές εκμεταλλεύσεις και ιδιαίτερα σε συνεταιρισμούς έτσι ώστε να αναπτυχθούν οι προσπάθειες μάρκετινγκ της διάθεσης των αγροτικών προϊόντων.

Η προσφορά των φυσικών προϊόντων πραγματοποιείται από λίγους αλλά μεγάλους παραγωγούς. Οι παραγωγοί φυσικών προϊόντων αντιμετωπίζουν προβλήματα διαβάθμισης, επειδή κάθε αγοραστής απαιτεί το προϊόν να έχει τις δικές του προδιαγραφές, κυρίως όμως αντιμετωπίζουν προβλήματα μεταφοράς επειδή τα συγκεκριμένα προϊόντα είναι ογκώδη και μικρής κατά μονάδα αξίας. Η προσφορά των φυσικών προϊόντων είναι σχετικά μικρή¹.

Ø Κατεργασμένα Υλικά (Processed Materials)¹

Τα κατεργασμένα υλικά είναι ουσιαστικά πρώτες ύλες οι οποίες έχουν υποστεί μετάλλαξη (conversion). Τα κατεργασμένα υλικά περνούν από μία σειρά επεξεργασιών πριν την ενσωμάτωσή τους στο τελικό προϊόν. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί το ύφασμα. Η πρώτη ύλη του υφάσματος είναι το βαμβάκι όπου μέσα από την κατεργασία του προκύπτει ύφασμα. Στην περίπτωση μίας επιχείρησης κατασκευής ενδυμάτων το ύφασμα που αγοράζεται αποτελεί κατεργασμένο υλικό το οποίο στη συνέχεια περνά από κάποια επεξεργασία προκειμένου να ενσωματωθεί στο τελικό προϊόν. Ορισμένα επιπρόσθετα παραδείγματα κατεργασμένων υλικών είναι το τσιμέντο, το ασφάλι, τα πλαστικά στα οποία έχει δοθεί συγκεκριμένο σχήμα κ.τ.λ.

4.5 ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ (COMPONENT PARTS)

Τα εξαρτήματα αποτελούν προϊόντα τα οποία συνήθως ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν στην μορφή που βρίσκονται ή μετά από πολύ λίγη επεξεργασία. Υπάρχουν μικρές διαφορές μεταξύ των εξαρτημάτων και των κατεργασμένων υλικών⁷. Ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα εξαρτημάτων είναι οι κινητήρες και τα λάστιχα αυτοκινήτων. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η επιχείρηση αγοράζει τα εξαρτήματα που χρειάζεται για την παραγωγή του προϊόντος της και δεν τα κατασκευάζει ή ίδια όλα.

Μερικά εξαρτήματα παράγονται με βάση συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές του πελάτη (custom made) και άλλα παράγονται σε παρτίδες ή σειρές (batches) σύμφωνα με κοινώς αποδεκτά πρότυπα προδιαγραφών. Οι επιχειρήσεις που παράγουν εξαρτήματα, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην παραγωγή προϊόντων με βάση τις προκαθορισμένες τεχνικές προδιαγραφές των πελατών και στους εκτενείς ποιοτικούς ελέγχους καθώς και στην παράδοση των εξαρτημάτων στα συμφωνηθέντα χρονικά πλαίσια¹.

4.6 ΕΦΟΔΙΑ (SUPPLIES)

Τα εφόδια δεν ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν και δεν αποτελούν μέρος της παραγωγικής διαδικασίας. Τα εφόδια υποδιαιρούνται στις ακόλουθες κατηγορίες¹:

- **Λειτουργικές Προμήθειες (Operation Supplies)**
- **Είδη Συντήρησης και Επιδιορθώσεων (Maintenance and Repairs Supplies)**

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται προϊόντα όπως για παράδειγμα λιπαντικά, καύσιμα και γραφική ύλη. Στα είδη συντήρησης και επιδιορθώσεων που απαρτίζουν τη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται προϊόντα όπως για παράδειγμα προϊόντα καθαρισμού, σκούπες, χρώματα, βίδες κ.α.

Τα εφόδια έχουν σχετικά μικρή κατά μονάδα αξία και αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παραγωγής εφοδίων παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων και σε μεγάλες ποσότητες, έχουν εκτεταμένο δίκτυο διανομής, ανταγωνιστικές τιμές και δυναμικούς εξωτερικούς πωλητές.

4.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (BUSINESS SERVICES)

Η συγκεκριμένη κατηγορία βιομηχανικών προϊόντων διαφέρει σε σύγκριση με όσες προαναφέρθηκαν στα ακόλουθα⁶:

- Οι επιχειρησιακές υπηρεσίες είναι άυλες.
- Οι επιχειρησιακές υπηρεσίες αποτελούν μία σειρά δραστηριοτήτων και όχι αντικείμενα
- Οι επιχειρησιακές υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα
- Ο βιομηχανικός πελάτης συμμετέχει έστω και λίγο στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρησιακών υπηρεσιών.

Η άυλη φύση των υπηρεσιών περιπλέκει κατά κάποιο τρόπο την αγοραπωλησία τους. Στις επιχειρησιακές υπηρεσίες ο προμηθευτής και ο πελάτης δημιουργούν μαζί την υπηρεσία, συνεργάζονται ουσιαστικά για την παραγωγή της. Το μέγεθος της συνεργασίας εξαρτάται από το είδος της υπηρεσίας και από τις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι επιχειρησιακές υπηρεσίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα που κυμαίνεται από απλές υπηρεσίες συντήρησης σε υπηρεσίες υγείας και έρευνας αγοράς. Οι βιομηχανικές υπηρεσίες χωρίζονται σε 2 κατηγορίες¹:

- Υπηρεσίες Συντήρησης και Επιδιόρθωσης
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα της πρώτης κατηγορίας είναι οι επιδιορθώσεις γραφομηχανών, ο καθαρισμός των γραφείων κ.α.. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες αναφέρονται σε νομικά, φορολογικά, χρηματοοικονομικά θέματα κ.α.

Κάθε επιχείρηση καλείται να αποφασίσει να αναθέσει την παροχή υπηρεσιών σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις ή να τις παράγει εσωτερικά με δικό της μόνιμο προσωπικό. Τελευταία παρατηρείται η τάση να διευρύνεται συνεχώς η αγορά επιχειρησιακών υπηρεσιών.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών, έχουν ανταγωνιστικές τιμές και δυναμικούς πωλητές.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Αυλωνίτης Γεώργιος Ι., Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1992
2. Μάλλιαρης, Πέτρος Γ., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, 2^η Έκδοση, 1990
3. Brierty, Edward G., Eckles, Robert W & Reeder, Robert R, Business Marketing, Prentice Hall, USA, 3rd Edition, 1998
4. Chisnall, Peter M., Effective Industrial Marketing, Longman Group Limited, 1977
5. Hutt, Michael D & Speh, Thomas W., Industrial Marketing Management, A Strategic View of Business Markets, CBS College Publishing, 2nd Edition, 1985
6. Bostrom, Gert – Olof, “Successful Cooperation in Professional Services”, Industrial Marketing Management, V. 24, 1995, p. 15-165
7. Jackson, Donald W, Keith, Janet E. & Burdick, Richard K., “Purchasing Agents’ Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach”, Journal of Marketing, V. 48, Fall 1984, p. 75-83
8. Laios, Lambros & Xideas, Evangelos, “ An Investigation Into the Structure of the Purchasing Function of State – Controlled Enterprises”, Journal of Business Research, V. 29, 1994, p. 13-21
9. Lehmann, Donald R. & O’ Shaughnessy, John, “ Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products”, Journal of Marketing, V. 38, April 1974, p. 36-42
10. Matthyssens P. & Faes W., “ OEM Buying Process for New Components: Purchasing and Marketing Implications”, Industrial Marketing Management, V. 14, 1985, p. 145-157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

5.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Πριν γίνει εκτενής αναφορά στην ανάλυση της αγοραστικής διαδικασίας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ο ρόλος που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης στη δομή της αγοραστικής διαδικασίας⁶. Το προσωπικό που εμπλέκεται στη λειτουργία της προμήθειας και στην εφοδιαστική αλυσίδα δρα ως φορέας πληροφοριών. Το ανθρώπινο δυναμικό δέχεται, αναλύει και διανέμει πληροφορίες και λαμβάνει αποφάσεις προκειμένου να εξασφαλισθεί ροή προϊόντων και υπηρεσιών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Καθοριστικής σημασίας στην διαδικασία προμηθειών είναι τα πληροφοριακά συστήματα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, η χρήση των οποίων αλλάζει ριζικά τον τρόπο διεξαγωγής της προμήθειας και τον τρόπο που εργάζεται το προσωπικό⁶.

Παράλληλα είναι σημαντικό το τμήμα προμηθειών το οποίο είναι κατεξοχήν αρμόδιο για τις προμήθειες να βρίσκεται σε επαφή με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ τους. Το παραπάνω είναι απόλυτα αναγκαίο επειδή χρήστες των προμηθευόμενων προϊόντων είναι συνήθως τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης πέρα από το τμήμα προμηθειών. Επίσης, η γνώμη των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης πέρα του τμήματος προμηθειών γύρω από θέματα προγραμματισμού και θέσπισης ποιοτικών και ποσοτικών προδιαγραφών είναι απαραίτητη⁷. Αναλυτικότερα τα τμήματα που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία είναι⁴:

Ø Τμήμα Παραγωγής

Το γεγονός ότι το τμήμα προμηθειών δεν έχει τον άμεσο έλεγχο του τμήματος παραγωγής, δε σημαίνει ότι δεν υπηρετεί το πρόγραμμα παραγωγής της κάθε επιχείρησης. Τα τμήματα προμηθειών και παραγωγής πρέπει να συμβάλλουν συλλογικά στην ευημερία της επιχείρησης και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι λοιπόν σημαντικό το τμήμα παραγωγής να συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα προμηθειών, εφόσον ο μεγαλύτερος όγκος των προμηθευόμενων υλικών προορίζεται για την παραγωγική διαδικασία. Τα δύο τμήματα πρέπει να καθορίζουν από κοινού τις ποιοτικές προδιαγραφές των πρώτων υλών, των εξαρτημάτων και των εφοδίων που απαιτούνται για την παραγωγή των τελικών προϊόντων. Είναι επίσης σημαντικό το τμήμα παραγωγής να ενημερώνει το τμήμα προμηθειών έγκαιρα για αλλαγές του προγράμματος παραγωγής, για την παραγωγή νέων προϊόντων, για αλλαγές των σχεδίων των προϊόντων και για την ανάληψη εξειδικευμένων παραγγελιών, για αλλαγές στον ρυθμό παραγωγής, έτσι ώστε το τελευταίο να μπορεί να παραγγείλει έγκαιρα τις απαιτούμενες προμήθειες. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει η παραπάνω ενημέρωση, το τμήμα προμηθειών οργανώνει προμήθειες με βάση παλαιότερα προγράμματα παραγωγής με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ελλείψεις ή πλεονάσματα υλικών.

Ø Τεχνικό Τμήμα

Η συνεργασία του τμήματος προμηθειών με το τεχνικό τμήμα εστιάζει σε θέματα που αφορούν στο σχεδιασμό και στις προδιαγραφές προκειμένου να καλυφθούν οι απαιτήσεις παραγωγής. Οι υπεύθυνοι του τμήματος προμηθειών και οι μηχανικοί προσεγγίζουν διαφορετικά το θέμα των υλικών. Οι μεν μηχανικοί αναζητούν ανώτερη ποιότητα, ασφάλεια και απόδοση, ιδεατά υλικά ή εξοπλισμό υψηλού σχεδιασμού, παραβλέποντας πολλές φορές τα στοιχεία κόστους και χρησιμότητας. Απ' την άλλη πλευρά το τμήμα προμηθειών επικεντρώνεται στο κόστος προμηθειών, την εμπορική χρησιμότητα των προδιαγραφών και στην καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων. Αναζητά υλικά και εξοπλισμό επαρκή για την χρήση για την οποία προορίζονται, σε καλές τιμές αφού προηγουμένως έχουν διασφαλισθεί η ποιότητα, η διανομή και η εξυπηρέτηση. Τα τελευταία έτη, οι απόψεις των δύο τμημάτων αρχίζουν και

συγκλίνουν επειδή αρκετά άτομα με τεχνική εκπαίδευση απασχολούνται στο τμήμα προμηθειών.

Επίσης είναι σημαντικό τα δύο τμήματα να συνεργάζονται για την τυποποίηση των προμηθευόμενων υλικών, δηλαδή να γίνεται ενοποίηση προδιαγραφών των υλικών ανάλογα με την προοριζόμενη χρήση ώστε να μειώνεται το εύρος των υλικών. Η τυποποίηση γενικώς βοηθά στην ενοποίηση των αναγκών προμήθειας, στη συγκέντρωση των παραγγελιών προμήθειας και στη μείωση των αποθεμάτων.

Για την επίτευξη των παραπάνω, είναι καλό η συνεργασία των δύο τμημάτων να ξεκινά από τη φάση σχεδιασμού νέων προϊόντων, πριν το νέο προϊόν αρχίσει να παράγεται, επειδή στη συγκεκριμένη φάση υπάρχει ευελιξία στον καθορισμό ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών.

Ø Τμήμα Μάρκετινγκ

Το τμήμα πωλήσεων πρέπει να κρατά το τμήμα προμηθειών ενήμερο για την εξέλιξη των πωλήσεων και τις προσδοκίες που υπάρχουν γύρω από τις πωλήσεις, έτσι ώστε να γνωρίζει τις πιθανές απαιτήσεις υλικών που υπάρχουν. Το τμήμα προμηθειών πρέπει επίσης να γνωρίζει πότε μελετώνται ειδικά συμβόλαια ή νέα προϊόντα ώστε να ετοιμάζει προκαταρκτικά προγράμματα προμηθειών πριν ανακύψει η πραγματική ανάγκη.

Μία άλλη λειτουργία του τμήματος προμηθειών είναι να προϋπολογίζει το κόστος των χρησιμοποιηθέντων στις πωλήσεις υλικών και να θέτει περιορισμούς στο κόστος και στο που μπορούν να κινηθούν οι τιμές. Παράλληλα το τμήμα προμηθειών μπορεί να παρέχει μεγάλη βοήθεια στον προσδιορισμό της ποιότητας και της ποσότητας που μπορεί να παραχθεί με βάση τους προαναφερθέντες περιορισμούς του κόστους. Μπορεί επίσης να προτείνει λύσεις για μείωση του κόστους και βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

Το αρχείο του τμήματος προμηθειών μπορεί να παρέχει στο τμήμα μάρκετινγκ χρήσιμες πληροφορίες για τις πολιτικές πωλήσεων, για τις μεθόδους προώθησης και για παρόμοιες δραστηριότητες άλλων εταιρειών. Το τμήμα προμηθειών με αυτό τον τρόπο βοηθά να καθορισθούν οι πολιτικές, οι προσεγγίσεις πωλήσεων και τα είδη των πωληθέντων υλικών που είναι πιο αποτελεσματικά. Τέλος αν υπάρχουν αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ των δύο τμημάτων, το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να υποδείξει ποιοι από τους προμηθευτές είναι πελάτες της εταιρείας.

Ø Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου

Η στενή συνεργασία του τμήματος προμηθειών με το τμήμα ποιοτικού ελέγχου είναι απαραίτητη τόσο για την θέσπιση ποιοτικών και ποσοτικών προδιαγραφών όσο και για την παραλαβή και τον έλεγχο της παραγγελίας. Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου είναι εξειδικευμένο στη διαμόρφωση και την διατύπωση ποιοτικών προδιαγραφών των προμηθευόμενων υλικών. Με βάση την εμπειρία του μπορεί να υποδείξει ποιες προδιαγραφές ποιότητας και ασφαλείας πρέπει να τηρούνται γύρω από τα αγοραζόμενα προϊόντα και ποιοι είναι οι όροι μεταφοράς τους. Παράλληλα το τμήμα ποιοτικού ελέγχου καθορίζει τα όρια απόκλισης από τα παραπάνω. Το τμήμα προμηθειών, δίνει έμφαση σε αυτές τις προδιαγραφές κατά την επιλογή των προμηθευτών και την έκδοση της παραγγελίας, έτσι ώστε να μη δημιουργούνται ασάφειες.

Κατά την παραλαβή των υλικών, το τμήμα ποιοτικού ελέγχου διεξάγει δειγματοληψία και πειραματικούς ελέγχους. Πρέπει λοιπόν το τμήμα προμηθειών να ενημερώνεται άμεσα για τις νέες παραλαβές, ώστε η δειγματοληψία και ο έλεγχος να γίνονται έγκαιρα και γρήγορα, πριν τα υλικά εισαχθούν στην παραγωγική διαδικασία. Και αυτό επειδή οι εγγυήσεις και οι όροι επιστροφής έχουν μικρή χρονική διάρκεια από την πλευρά των προμηθευτών. Τέλος το τμήμα ποιοτικού ελέγχου μπορεί να αναλάβει την επίσκεψη και τον έλεγχο των εγκαταστάσεων του προμηθευτή.

Ø Αποθήκευση

Η σχέση μεταξύ του τμήματος προμηθειών και του τμήματος αποθήκευσης είναι τόσο βασική και στενή που στις περισσότερες των επιχειρήσεων τα δύο τμήματα λειτουργούν ως ένα. Η διοίκηση των αποθηκών παίζει σημαντικό ρόλο σε μία επιχείρηση αλλά η μεγάλη εμπειρία του προσωπικού του τμήματος προμηθειών το καθιστά κατάλληλο να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αποθήκες.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδηγούν στην ένωση του τμήματος προμηθειών με το τμήμα αποθήκευσης. Η αποθήκευση των αποθεμάτων έπεται της δραστηριότητας προμήθειας. Ένα μεγάλο μέρος του προγράμματος προμηθειών ξεκινά από αιτήσεις του τμήματος αποθήκευσης. Μέσω της ένωσης των δύο τμημάτων μπορούν να ελαχιστοποιηθούν τα έγγραφα. Τα αρχεία της αποθήκης είναι καθοριστικής σημασίας για τους αγοραστές επειδή δείχνουν τι αποθέματα υπάρχουν και ποια είναι η συχνότητα χρήσης τους. Αυτές οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος προμηθειών και μίας αποτελεσματικής πολιτικής προμηθειών.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να υπάρχει καθημερινή, λεπτομερής ροή πληροφοριών μεταξύ του αγοραστή και των αρμόδιων της αποθήκης. Το τμήμα προμηθειών πρέπει να συμβουλεύει το τμήμα αποθήκευσης γύρω από τις παραγγελίες που έγιναν και τις παραλαβές που αναμένονται. Απ' την άλλη πλευρά οι υπεύθυνοι της αποθήκης πρέπει κρατούν το τμήμα προμηθειών ενήμερο γύρω από τη συμπλήρωση των παραγγελιών και την κατάσταση των αποθεμάτων.

Ø Οικονομικές Υπηρεσίες

Κάθε προμήθεια αποτελεί ένα είδος εξόδου ή κεφαλαιακή δαπάνη. Γι' αυτό το λόγο μία σειρά από λογιστικές πράξεις λαμβάνουν χώρα κατά τη διεξαγωγή της προμήθειας, οι οποίες είναι οι εξής: πίστωση του κατάλληλου λογαριασμού του προμηθευτή, παραλαβή και έγκριση των τιμολογίων, πληρωμή των τιμολογίων και τελικός λογιστικός έλεγχος. Είναι λοιπόν καθοριστικής σημασίας να υπάρχει

συνεχής επικοινωνία μεταξύ του τμήματος προμηθειών και των οικονομικών υπηρεσιών, έτσι ώστε να διευθετούνται έγκαιρα θέματα όπως η πληρωμή των προμηθευτών και οι έλεγχοι των τιμολογίων. Το ακριβές αντίγραφο της εντολής παραγγελίας αποστέλλεται στο οικονομικό τμήμα για ενημέρωση. Πρέπει επίσης να δίνεται προσοχή ώστε όλες οι διαδικασίες και τα έγγραφα προμήθειας να είναι συμβατά με το λογιστικό σύστημα και τις λογιστικές προδιαγραφές που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση.

Το οικονομικό τμήμα συνεισφέρει σημαντικά στην διαπραγμάτευση των τιμών και των όρων και τρόπων πληρωμής. Πέρα από τα παραπάνω, το οικονομικό τμήμα συνεισφέρει στη θέσπιση ποσοτικών και ποιοτικών προδιαγραφών της προμήθειας, αφού μπορεί να κρίνει αν η επιχείρηση διαθέτει επαρκείς πόρους για να προμηθεύεται τα υλικά στην ποσότητα και στην ποιότητα που επιθυμεί ή αν πρέπει να μετριάσει τις απαιτήσεις της. Σε προμήθειες υψηλής αξίας, όπως είναι η αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, οι οικονομικές υπηρεσίες συμμετέχουν στην οικονομική ανάλυση του όλου εγχειρήματος και σε συνεργασία με τη γενική διεύθυνση της επιχείρησης προτείνουν αν πρέπει να γίνει η συγκεκριμένη αγορά. Για τις συγκεκριμένες αγορές, πολλές φορές είναι αναγκαία η σύναψη ομολογιακού δανείου ή η εξεύρεση πιο οικονομικών όρων, όπως για παράδειγμα η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).

Γενικότερα για προμήθειες μεγάλης αξίας, συμμετέχει και η Ανώτατη Διοίκηση ή ο πρόεδρος της εταιρείας ή συστήνεται ειδική ομάδα, στην οποία συμμετέχουν άτομα από όλα τα προαναφερθέντα τμήματα, για τη λήψη αποφάσεων διεξαγωγής της προμήθειας.

5.2 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

5.2.1 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Η αναγνώριση ενός προβλήματος ή μιας δυνητικής ευκαιρίας αποτελεί την αφετηρία της αγοραστικής διαδικασίας μέσα σε μία επιχείρηση. Ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα με τον υπάρχοντα εξοπλισμό ή να χρησιμοποιεί υλικά που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες του¹.

Η εκκίνηση της αγοραστικής διαδικασίας ξεκινά από την διαπίστωση μίας αγοραστικής ανάγκης. Η διαπίστωση της αγοραστικής ανάγκης συνήθως ξεκινά από το τμήμα ή το άτομο που είναι χρήστης του αντικειμένου προμήθειας. Το ενδιαφερόμενο τμήμα ή άτομο υποβάλλει μία Αίτηση για νέα υλικά (Editing the Requisition)⁵. Στο ανάλογο έγγραφο της αίτησης αναγράφεται το είδος του υλικού που απαιτείται, η ποσότητα, η μέρα παραλαβής και ο τρόπος μεταφοράς του. Παράλληλα μπορούν να αναγράφονται στοιχεία γύρω από τον προμηθευτή, την τιμή και παλαιότερα στοιχεία γύρω από τις προμήθειες του ίδιου υλικού.

Οι **Χρήστες** όπως έχει προαναφερθεί είναι τα άτομα που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζει ο οργανισμός. Σε πολλές περιπτώσεις, οι χρήστες είναι εκείνοι που ξεκινούν την αγοραστική διαδικασία ζητώντας κάποιο συγκεκριμένο προϊόν. Πέρα από τους χρήστες κάποιοι άλλοι που αντιλαμβάνονται πρώτα την ανάγκη αγοράς ενός συγκεκριμένου προϊόντος είναι οι **Επηρεάζοντες** (influencers), δηλαδή το τεχνικό προσωπικό, το προσωπικό ελέγχου της παραγωγής και το προσωπικό του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Το **Τμήμα Προμηθειών** κάνει αισθητή την παρουσία του κατά την έναρξη της αγοραστικής διαδικασίας με εξαίρεση τις περιπτώσεις αγορών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Η **Γενική Διεύθυνση** εμπλέκεται επίσης στο συγκεκριμένο στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας. Ειδικά σε περιπτώσεις όπως

είναι η αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, η έναρξη της αγοραστικής διαδικασίας είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Διεύθυνσης.

Σήμερα με την εισαγωγή της αυτοματοποιημένης και μαζικής παραγωγής και τον ορθολογικότερο τρόπο οργάνωσης των επιχειρησιακών και παραγωγικών λειτουργιών, εφαρμόζονται σύνθετα προγράμματα προγραμματισμού των προμηθευόμενων αντικειμένων⁶. Γίνονται προβλέψεις των μελλοντικών αναγκών προμήθειας, της ποσότητας που απαιτείται και του χρονικού σημείου παραγγελίας. Μέσω του παραπάνω τρόπου προλαμβάνονται τυχόν ελλείψεις υλικών, δεν διακόπτεται το πρόγραμμα παραγωγής και υπάρχει χρόνος για σωστό προγραμματισμό προμηθειών και εξεύρεση της καλύτερης και οικονομικότερης πηγής προμήθειας. Έτσι περιορίζονται οι έκτακτες παραγγελίες.

Η ιδέα ενοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, είχε ως αποτέλεσμα την ολιστική αντιμετώπιση και την ενοποίηση της ροής των προϊόντων και πληροφοριών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αναπτύχθηκαν νέα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου προμηθειών όπως τα ακόλουθα⁶:

- Manufacturing Resource Planning
- Materials Resource Planning
- Distribution Resource Planning
- Just in Time

Σε όλα τα παραπάνω συστήματα, η εκκίνηση της αγοραστικής διαδικασίας είναι κατά κάποιο τρόπο αυτοματοποιημένη. Αφού διαπιστωθεί η αγοραστική ανάγκη, έπεται ο καθορισμός και η περιγραφή των ποιοτικών προδιαγραφών και της αναγκαίας ποσότητας παραγγελίας, ποιο είδος προϊόντος και σε ποια ποσότητα θα καλύψει την αγοραστική ανάγκη.

5.2.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

5.2.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη όταν πρόκειται για αποφάσεις προμηθειών είναι η επιλογή της ποιότητας του προϊόντος. Η ποιότητα είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση του χρήστη είτε αυτός είναι ο ενδιάμεσος αγοραστής ή ο τελικός καταναλωτής.

Η ποιότητα έχει ιδιαίτερη σημασία στο λεξιλόγιο των προμηθευτών. Δεν μπορεί να χαρακτηρίζεται απλά ως καλή ή κακή, είναι το άθροισμα των ιδιοτήτων που φέρει ένα υλικό ή προϊόν. Οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας είναι οι ακόλουθες: (1) απόδοση, (2) χαρακτηριστικά, (3) αξιοπιστία, (4) συμμόρφωση, (5) ανεκτικότητα (durability), (6) αντοχή στη χρήση (serviceability), (7) αισθητική και (8) αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Οι αγοραστές όταν αγοράζουν εστιάζουν στις έξι πρώτες διαστάσεις. Οι παραπάνω ιδιότητες μπορούν να μετρηθούν και να ορισθούν. Οι πιο σημαντικές πρέπει να ορισθούν ώστε ο αγοραστής να γνωρίζει τι να ζητήσει από τον προμηθευτή και τι αναμένει να λάβει. Ο συγκεκριμένος ορισμός της ποιότητας με περισσότερες ή λιγότερες λεπτομέρειες αποτελεί την περιγραφή της παραγγελίας κάθε αντικειμένου⁴.

Οι προδιαγραφές ποιότητας είναι απαραίτητες για κάθε συναλλαγή. Στην κάθε παραγγελία πρέπει να αναφέρεται τι απαιτείται από το προϊόν ή τι αναμένεται να προσφέρει το προϊόν. Οι απαιτήσεις γύρω από την ποιότητα μπορεί να σχετίζονται με τις διαστάσεις, το βάρος, την χημική ανάλυση, τις φυσικές ιδιότητες, τα χαρακτηριστικά απόδοσης, την εμφάνιση, το σχέδιο, την αξία της τιμής και την αξιοπιστία. Η ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων επιτυγχάνεται μέσω του ακριβούς και επαρκούς προσδιορισμού των απαιτήσεων, μέσω της επιλογής προμηθευτών με ικανότητες και τεχνογνωσία, μέσω συνεργασιών με τους προμηθευτές και μέσω εφαρμογής επαρκούς ελέγχου ποιότητας των λειτουργιών των προμηθευτών. Η θέσπιση των

κατάλληλων προδιαγραφών ποιότητας προστατεύει τόσο την αγοράστρια εταιρεία όσο και την προμηθεύτρια από χρηματοοικονομικές ζημιές οι οποίες μπορούν να προκληθούν από κακή ποιότητα, ελαττωματικά ή από κακές συνεννοήσεις. Όσο περισσότερο εστιάζουν οι αγοραστές στην υψηλή ποιότητα τόσο περισσότερο εστιάζουν και οι προμηθευτές στην ποιότητα.

Οι **Χρήστες** οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζει ο οργανισμός, πέρα απ' το ότι ξεκινούν την αγοραστική διαδικασία ζητώντας ένα συγκεκριμένο προϊόν είναι και εκείνοι που τις περισσότερες φορές καθορίζουν τις ποιοτικές προδιαγραφές του. Μπορεί να αναφερθεί επίσης ότι σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ποιοτικών προδιαγραφών παίζουν και οι **Επηρεάζοντες**, οι οποίοι είναι το τεχνικό προσωπικό, το προσωπικό ελέγχου της παραγωγής και το προσωπικό του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, και είναι εκείνοι που εστιάζουν σε θέματα που αφορούν στις ποιοτικές προδιαγραφές. Η **Γενική Διεύθυνση** παίζει και στο συγκεκριμένο στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας συγκεκριμένο ρόλο¹.

Στόχος του τμήματος προμηθειών είναι να συναντά τις προσδοκίες των πελατών και κατά συνέπεια το προϊόν να ικανοποιεί τη χρήση για την οποία προορίζεται (fitness for use). Το τμήμα προμηθειών είναι εκείνο που έχει την ευθύνη της αγοράς υλικών και εξαρτημάτων τα οποία στην ουσία προσθέτουν αξία και είναι κατάλληλα για την χρήση για την οποία προορίζονται. Είναι εκείνο που ευθύνεται κυρίως για την ποιότητα πέρα από το που προέρχονται οι προδιαγραφές ποιότητας. Δηλαδή το τμήμα προμηθειών μπορεί να μην έχει την ευθύνη να θέτει προδιαγραφές ποιότητας αλλά είναι υπεύθυνο να αντιμετωπίζει τις προδιαγραφές ποιότητας ως μέρος της συμφωνίας των προμηθειών².

5.2.2.2 ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε κάθε προμήθεια, το πρώτο βήμα καθορισμού των προδιαγραφών είναι η ανάλυση των υλικών που επιθυμεί να προμηθευτεί η επιχείρηση προκειμένου

να διευκρινιστεί ποια λειτουργία θα ικανοποιούν. Η περιγραφή ποιότητας από πριν, αποτελεί λανθασμένη προσέγγιση.

Αφού προσδιορισθούν οι ποιοτικοί παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την ικανοποίηση των λειτουργικών αναγκών, πρέπει να περιγραφούν στη συνέχεια, με τέτοιο τρόπο ώστε να κατοχυρώνεται ευελιξία στην εφαρμογή των προμηθευτικών πρακτικών. Οι υπεύθυνοι του τμήματος προμηθειών φέρουν μεγάλη ευθύνη σ' αυτό το στάδιο προκειμένου να φτιάξουν προδιαγραφές οι οποίες θα αποτελούν ένα πρακτικό και αποτελεσματικό εργαλείο για την απόκτηση υψηλής αξίας.

Η ποιότητα μπορεί να εκφραστεί με διαφορετικούς τρόπους, αυτό που έχει σημασία είναι να διασφαλισθεί ότι το προμηθευόμενο προϊόν είναι και «κάνει» αυτό ακριβώς που ο αγοραστής επιθυμεί. Για τους σκοπούς της προμήθειας, η ποιότητα μπορεί να εκφραστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τον τύπο και το αντικείμενο προμήθειας. Μερικοί από τους τρόπους έκφρασης της ποιότητας παρατίθενται παρακάτω⁴.

1. ΧΗΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ²

Κάθε ορισμός της ποιότητας βασίζεται σε κάποια επίπεδα μετρήσεων, κατανοητά τόσο από τους αγοραστές όσο και από τους προμηθευτές. Οι χημικές αναλύσεις αποτελούν μέθοδο μέτρησης. Στις περιπτώσεις χημικών ουσιών, μετάλλων κ.τ.λ., είναι απαραίτητο να προσδιορίζεται από τους αγοραστές η επιθυμητή σύνθεση των προμηθευόμενων υλικών. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν χημικές ουσίες ως πρώτες ύλες έχουν τις δικές τους προδιαγραφές για αυτές. Όταν υπάρχουν τέτοιες προδιαγραφές πρέπει να επισυνάπτονται στην παραγγελία της προμήθειας.

2. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ (BRAND NAME)⁴

Η συνεχής παραγωγή και αγορά ενός προϊόντος ή υλικού με βάση συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα καθιερώνει μία «μάρκα / εμπορική επωνυμία». Η πιο απλή μέθοδος καθορισμού της ποιότητας, αν και όχι η πιο αποδοτική, είναι η αναγνώριση και η παραγγελία ενός

υλικού προμήθειας με βάση το όνομα της κατασκευάστριας εταιρείας. Είναι ο απλούστερος τρόπος για να περιγράψει μία εταιρεία τι επιθυμεί να προμηθευτεί. Η επιλογή του συγκεκριμένου τύπου περιγραφής υποδηλώνει ότι ο αγοραστής δέχεται ότι η υπόληψη του κατασκευαστή αποτελεί εγγύηση για την ποιότητα του προς αγορά είδους. Ένα επώνυμο είδος διατηρεί μέσα στο χρόνο σταθερή ποιότητα και κατά συνέπεια επαναλαμβανόμενες αγορές με μικρό κίνδυνο αποτυχίας. Υπάρχουν πολλές επωνυμίες, εμπορικές ή βιομηχανικές, οι οποίες έχουν καθιερωθεί μέσα από τη συχνή χρήση και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπα ποιότητας. Όταν ένα επώνυμο προϊόν θεωρείται ικανοποιητικό, ο αγοραστής καθιερώνει τα χαρακτηριστικά του ως προδιαγραφές ποιότητας. Αυτή η αναγνώριση και ζήτηση εμπεριέχει τον καθορισμό της ποιότητας γιατί υπονοεί ότι ο προμηθευτής και τα προϊόντα του είναι αναγνωρισμένης ποιότητας.

Όταν γίνεται η αρχική αίτηση για κάποιο υλικό ή προϊόν το οποίο δεν έχει χρησιμοποιηθεί ή αγοραστεί ξανά από την αγοράστρια εταιρεία, οι εργαζόμενοι των τμημάτων παραγωγής και σχεδιασμού είναι συνήθως ενημερωμένοι για το ποια επώνυμα προϊόντα ενδείκνυνται. Σε περίπτωση που η αγοράστρια εταιρεία δεν έχει τον απαιτούμενο χρόνο για έρευνα αγοράς, ανάλυση και περιγραφή του προϊόντος που απαιτείται, είναι καλό το τμήμα προμηθειών να προβεί σε παραγγελία ενός επώνυμου προϊόντος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν είναι όμως διασφαλισμένο ότι το συγκεκριμένο προϊόν είναι το καταλληλότερο.

Απ' την πλευρά του τμήματος προμηθειών η συγκεκριμένη μέθοδος έχει διάφορα πλεονεκτήματα όπως απλότητα παραγγελίας, οργανωμένη διανομή και άμεση διαθεσιμότητα. Ο έλεγχος μειώνεται επειδή γίνεται η υπόθεση ότι η ποιότητα των επώνυμων προμηθειών έχει ελεγχθεί και ακολουθούνται όλοι οι όροι του συμβολαίου. Τα μειονεκτήματα στις προμήθειες επώνυμων προϊόντων είναι ότι υπάρχουν περιορισμένες επιλογές για τον αγοραστή και παράλληλα μειώνεται και ο ανταγωνισμός.

3. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ / ΧΡΗΣΗΣ⁴

Οι προδιαγραφές της απόδοσης/ χρήσης ενός προϊόντος αποτελούν μία μέθοδο ορισμού και μέτρησης της ποιότητας. Οι προδιαγραφές απόδοσης γενικά περιγράφουν ένα προϊόν με βάση τις λειτουργικές απαιτήσεις και όχι τα φυσικά, χημικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του. Ο προμηθευτής απλώς χρειάζεται να αποδείξει την λειτουργικότητα του προϊόντος ώστε αυτό να γίνει αποδεκτό από το τμήμα προμηθειών. Οι προδιαγραφές απόδοσης περιγράφουν την προστιθέμενη χρήση ενός υλικού. Οι προδιαγραφές απόδοσης μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν κατάλογο ποιοτικών χαρακτηριστικών που πρέπει να ικανοποιεί το υλικό. Όταν κρίνεται απαραίτητο, πρέπει να ορίζονται εκ των προτέρων τα ελάχιστα ουσιώδη χαρακτηριστικά και πρότυπα προς τα οποία το υλικό πρέπει να συμμορφωθεί για να γίνει αποδεκτό. Η ανάπτυξη προδιαγραφών απόδοσης είναι ναί μεν λιγότερο χρονοβόρα και πολύπλοκη από την ανάπτυξη τεχνικών προδιαγραφών αλλά απαιτεί μεγάλη προσοχή.

Οι προδιαγραφές απόδοσης δεν πρέπει να είναι τόσο περιοριστικές ώστε να περιορίζουν τη δημιουργικότητα του σχεδιαστή, πρέπει όμως να εξειδικεύονται τόσο ώστε να υποδεικνύουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και τους στόχους.

Οι προδιαγραφές απόδοσης χρησιμοποιούνται κυρίως στην αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού. Οι αγοραστές αγοράζουν αυτό που το μηχάνημα μπορεί να κάνει. Όλοι οι άλλοι παράγοντες είναι ανούσιοι αν ο εξοπλισμός αποδειχτεί ακατάλληλος για τη συγκεκριμένη χρήση. Η απόδοση είναι η κύρια μέτρηση της ποιότητας και μία κατάλληλη περιγραφή της ποιότητας οδηγεί σε αποτελεσματική απόδοση.

4. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ (By Sample)⁴

Πολλές φορές αποφεύγεται η ακριβής περιγραφή και θέσπιση προδιαγραφών από τους αγοραστές. Αρκούνται στην παραλαβή δειγμάτων και μέτρηση της ποιότητας με βάση τα δείγματα που τους αποστέλλουν οι προμηθευτές τους. Αν και ο συγκεκριμένος τρόπος προμήθειας είναι πολύ απλός, διακρίνεται για αρκετά αρνητικά στοιχεία. Αρχικά, το δείγμα δεν είναι πάντα αντιπροσωπευτικό των υλικών προμήθειας και κατά συνέπεια ο αγοραστής πρέπει να διεξάγει

πολλούς ελέγχους κατά την παραλαβή των υλικών προμήθειας. Απ' την άλλη πλευρά η συγκεκριμένη πρακτική είναι ενδεδειγμένη για αγορά υλικών μικρής σχετικά αξίας, των οποίων η προμήθεια δεν επαναλαμβάνεται, άρα θα ήταν άσκοπο να γίνει λεπτομερής περιγραφή των ποιοτικών και τεχνικών προδιαγραφών τους. Τέτοια υλικά είναι ορισμένα εφόδια γραφείου.

5. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ⁵

Οι επαναλαμβανόμενες αγορές και η ανάγκη για ένα σταθερό επίπεδο ποιότητας έχουν οδηγήσει βιομηχανίες και κυβερνήσεις να αναπτύξουν τυποποιημένες προδιαγραφές για ορισμένα υλικά. Οι τυποποιημένες προδιαγραφές περιλαμβάνουν εμπορικά πρότυπα, προδιαγραφές που συντάσσονται από κρατικούς και επιστημονικούς φορείς. Τέτοιες τυποποιημένες προδιαγραφές περιλαμβάνουν περιγραφές της ποιότητας των υλικών και της εργασίας που χρησιμοποιείται στην κατασκευή των υλικών. Όταν οι προμηθεύτριες εταιρείες φέρουν πιστοποίηση από κάποιο διεθνή οργανισμό, υπάρχει εμπιστοσύνη ότι τηρούνται οι βασικές προϋποθέσεις και διαδικασίες ποιότητας.

Τα περισσότερα κράτη έχουν αναπτύξει τυποποιημένες προδιαγραφές για πολλά προϊόντα που παράγουν και χρησιμοποιούν. Ο πιο γνωστός διεθνής οργανισμός πιστοποίησης ποιότητας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι ο INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) που εδρεύει στην Γενεύη. Ο συγκεκριμένος οργανισμός έχει εκδώσει την σειρά ISO 9000 που καθορίζει τις ελάχιστες ποιοτικές προδιαγραφές που πρέπει να τηρούνται στον τρόπο διοίκησης και διασφάλισης ποιότητας. Μέχρι σήμερα περίπου 10.000 επιχειρήσεις από 30 χώρες έχουν πάρει πιστοποίηση από τον οργανισμό.

6. ΕΠΙΣΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΧΕΔΙΑ⁴

Για ορισμένα προϊόντα, λόγω της τεχνικής του φύσης η ποιότητα εκφράζεται μέσω λεπτομερών και επίσημων προσχεδίων. Σε τέτοιες περιπτώσεις το τμήμα σχεδιασμού καλείται να αναπτύξει αναλυτικές προδιαγραφές μέσω διαφόρων προσχεδίων. Η ανάπτυξη προσχεδίων ενδείκνυται σε περιπτώσεις νέων

κτιριακών εγκαταστάσεων, εξειδικευμένου μηχανολογικού εξοπλισμού, σχεδιασμό νέων προϊόντων κ.τ.λ. Τα προσχέδια των μηχανικών ενδέχεται να περιέχουν και άλλους τύπους περιγραφής ποιότητας όπως επωνυμίες και χημικές προδιαγραφές. Στα προσχέδια, οι πληροφορίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες, οι διαστάσεις πλήρως προσδιορισμένες και η ορολογία σαφής.

Η χρησιμοποίηση προσχεδίων δεν κοστίζει ιδιαίτερα, ενέχει ακρίβεια και επιτρέπει λεπτομερή έλεγχο.

7. ΜΕΣΩ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ²

Όταν οι προδιαγραφές ποιότητας δεν τίθενται ξεκάθαρα μέσω των παραπάνω τρόπων, είναι καλό ο αγοραστής να εφοδιάσει τον προμηθευτή με ένα δείγμα το οποίο ο δεύτερος πρέπει να αντιγράψει. Μία τέτοια προσέγγιση μπορεί να είναι κατάλληλη όταν γίνονται σποραδικές αγορές υλικών χαμηλής αξίας και όταν η ποιότητα δεν είναι ο ρυθμιστικός παράγοντας. Υλικά που αγοράζονται μέσω δειγμάτων είναι δύσκολο να ελεγχθούν ως προς την ποιότητά τους και συχνά απαιτείται δαπανηρή επιθεώρηση για την καταλληλότητά τους. Αυτός ο τύπος έκφρασης χρησιμοποιείται όταν δεν είναι δυνατή η περιγραφή με άλλο τρόπο.

Όταν για τις προδιαγραφές ποιότητας χρησιμοποιούνται δείγματα πρέπει να είναι επαρκούς μεγέθους ή ποσότητας ώστε να μπορούν να αντιγραφούν επακριβώς. Παράλληλα η αγοράστρια εταιρεία πρέπει να εστιάσει στον καθορισμό των ορίων αποδοχής.

5.2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΥ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

5.2.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της προμήθειας είναι ο προσδιορισμός των ποσοτικών προδιαγραφών των προμηθειών και ο χρόνος διεξαγωγής τους, δηλαδή πόσο και πότε πρέπει να αγοράσει η επιχείρηση⁵. Οι συγκεκριμένες αποφάσεις σχετίζονται άμεσα με το απόθεμα σε προμήθειες που διατηρεί η επιχείρηση και ειδικότερα με το ύψος του αποθέματος αυτού.

Η ευθύνη προσδιορισμού της κατάλληλης ποσότητας παραγγελίας μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης των αποθεμάτων πραγματοποιείται από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Παρόλα αυτά σε πολλές επιχειρήσεις το **Τμήμα Προμηθειών** είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των αποθεμάτων, κυρίως των πρώτων υλών, των εφοδίων και των προμηθευτικών μερών. Το αν το τμήμα **Προμηθειών** είναι υπεύθυνο για τα αποθέματα και τον έλεγχο των υλικών εξαρτάται από την επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα από το μέγεθός της. Μία κακή διαχείριση των αποθεμάτων μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση στην «αυτοκτονία». Πιο συγκεκριμένα οι **Χρήστες** οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζει ο οργανισμός, πέρα απ' το ότι ξεκινούν την αγοραστική διαδικασία ζητώντας ένα συγκεκριμένο προϊόν είναι και εκείνοι που τις περισσότερες φορές καθορίζουν τις ποσοτικές προδιαγραφές του. Μπορεί να αναφερθεί επίσης ότι σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ποσοτικών προδιαγραφών παίζουν και οι **Επηρεάζοντες**, οι οποίοι είναι το τεχνικό προσωπικό, το προσωπικό ελέγχου της παραγωγής και το προσωπικό του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, και είναι εκείνοι που εστιάζουν σε θέματα που αφορούν στις ποσοτικές προδιαγραφές. Η **Γενική Διεύθυνση** παίζει και στο συγκεκριμένο στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας συγκεκριμένο ρόλο¹.

Τα μεγάλα αποθέματα δεσμεύουν μεγάλα ποσά μετρητών γεγονός το οποίο οδηγεί σε υψηλό δανεισμό χρημάτων. Παράλληλα τα υψηλά αποθέματα κινδυνεύουν να υποτιμηθούν λόγω μη επιθυμητών αλλαγών στις τιμές ή στο κόστος ή μειώνεται η αξία τους λόγω του παλιού πλέον σχεδιασμού που φέρουν. Άλλοι ανεπιθύμητοι παράγοντες έχουν να κάνουν με φθορές, καταστροφές και κόστη αποθήκευσης.

Απ' την άλλη πλευρά, η μικρή ποσότητα αποθεμάτων αυξάνει τα λειτουργικά κόστη με τη μορφή μειωμένης απόδοσης της παραγωγής και αύξησης των γενικών εξόδων. Παράλληλα μειώνονται οι πωλήσεις επειδή παρατηρείται αδυναμία διανομής του προϊόντος.

Προκύπτει από τα παραπάνω πόσο σημαντικό είναι για μία επιχείρηση να προσδιορίσει και να διατηρεί επαρκή ποσότητα αποθέματος. Αυτό ορίζεται ως διαχείριση αποθεμάτων (inventory management)².

Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις διαχείρισης αποθεμάτων είναι οι ακόλουθες²:

- Τι ποσότητα πρέπει να παραγγελθεί
- Πότε πρέπει να παραγγελθεί η συγκεκριμένη ποσότητα
- Πότε πρέπει ένα προϊόν σε έκπτωση να παραγγελθεί σε μεγάλες ποσότητες
- Τι ποσότητα πρέπει να προμηθευτεί η επιχείρηση όταν πρόκειται να επέλθει αύξηση της τιμής ενός προμηθευόμενου προϊόντος
- Ποια είναι η ελάχιστη τιμή πώλησης του πλεονάζοντος αποθέματος
- Ποια είναι μη κερδοφόρα αντικείμενα
- Τι ποσότητα πρέπει να αγοραστεί από ένα αντικείμενο που ενέχει θεωρητικά υψηλό κίνδυνο

5.2.3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Οι **στόχοι** που επιτυγχάνει ο έλεγχος της ροής των προμηθειών και ο **χρονικός και ποσοτικός προγραμματισμός** της είναι οι ακόλουθοι⁶:

1. Ταίριασμα της Ζήτησης με την Προσφορά (Matching Demand with Supply)

Είναι σημαντικό να ικανοποιούνται επαρκώς οι ανάγκες των αγοραστών σε προϊόντα. Οι αγοραστές αναζητούν γενικά γρήγορες και ευέλικτες λύσεις γύρω από τις προμήθειες προϊόντων. Το γεγονός όμως ότι οι αγοραστές ζητούν πληθώρα προϊόντων αλλά και προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους (customized), καθιστά δύσκολο το έργο των προμηθευτών.

2. Επίτευξη Χρονικών Περιορισμών (Meeting Time Objectives)

Ο χρόνος αποτελεί σημαντικό παράγοντα του ανταγωνισμού. Οι αγοραστές προμηθευόμενων υλικών και αντικειμένων απαιτούν μικρούς χρόνους ολοκλήρωσης των προμηθειών (lead times) και προσανατολίζονται σε προμηθευτές που μπορούν να ανταποκριθούν με αξιόπιστο τρόπο στις ανάγκες τους. Για την επίτευξη των παραπάνω απαιτείται συνεργασία και ένωση των προσπαθειών αγοραστών και προμηθευτών.

Η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης της προμήθειας και η άμεση ανταπόκριση του προμηθευτή έχει σαν συνέπεια την άμεση μείωση του κόστους επειδή μειώνεται ο όγκος των αποθεμάτων και αυξάνεται ο ρυθμός της παραγωγικής διαδικασίας. Κάτι τέτοιο οδηγεί στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής θέσης της αγοράστριας εταιρείας και στην επίσπευση της πληρωμής των προμηθευτών.

Ο χρόνος ολοκλήρωσης μίας προμήθειας εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- ***Τον χρόνο διεκπεραίωσης της παραγωγικής διαδικασίας του προμηθευτή.*** Οι προμηθευτές πρέπει να έχουν πάντα διαθέσιμα

προϊόντα για τους αγοραστές. Για να επιτευχθεί το παραπάνω πρέπει οι προμηθευτές να συμπίεζουν τους χρόνους παραγωγής. Ακόμα και σε περίπτωση που οι παραγωγικοί χρόνοι και οι χρόνοι εκκίνησης της παραγωγικής διαδικασίας του αγοραστή είναι μεγάλοι (buyer cycle time & lead times), ο προμηθευτής πρέπει να προγραμματίζει την παραγωγή του με βάση τις προβλεπόμενες πωλήσεις. Παράλληλα οι προμηθευτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους αστάθμητους παράγοντες, όπως την παραγωγή ελαττωματικών και τις βλάβες των μηχανών, οι οποίοι παρατείνουν τους χρόνους παραγωγής.

- **Την ταχύτητα ροής των πληροφοριών** από τους αγοραστές στους προμηθευτές σχετικά με το μέγεθος και το είδος της παραγγελίας.
- **Την επιλογή του μέσου μεταφοράς των παραγγελιών**, δηλαδή αν η παραγγελία μεταφερθεί οδικώς, δια θαλάσσης ή δια αέρος.
- **Το μέγεθος των μεταφερόμενων παρτίδων**, καθώς οι μεγαλύτερες ποσότητες απαιτούν μεγαλύτερο χρόνο και μεγαλύτερη προσοχή στον προγραμματισμό και στον τρόπο μεταφοράς τους.
- **Τον χρόνο που απαιτούν τα προϊόντα σε κίνηση (time in transit)**, μέχρι εκείνα να φθάσουν στον αγοραστή.

3. Οι Σωστές Ποσότητες (The Right Quantities)

Προκειμένου να καλυφθούν οι άμεσες ανάγκες παραγωγής πρέπει να υπάρχουν επαρκείς ποσότητες. Το θέμα της ποσότητας παραγγελίας είναι άμεσα συνδεδεμένο με το χρόνο.

4. Η Ελαχιστοποίηση του Κόστους (Minimizing the Costs)

Το κόστος της προμήθειας δεν αφορά μόνο την τιμή των προμηθευόμενων προϊόντων αλλά και άλλα κόστη όπως τα ακόλουθα:

- Τη σχέση του κόστους και της αγοραζόμενης ποιότητας
- Το κόστος μεταφοράς και χειρισμού της παραγγελίας
- Το κόστος συσκευασίας
- Το κόστος αποθήκευσης και χειρισμού του αποθέματος

- Τα διοικητικά και άλλα κόστη που έχουν να κάνουν με τον χειρισμό της παραλαβής των αγοραζόμενων προϊόντων
- Το κόστος από πληρωμή φόρων και δασμών, ιδιαίτερα όσον αφορά παραγγελίες από το εξωτερικό

5.2.3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΧΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

Οι **παράγοντες** που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον **καθορισμό ποσοτικών και χρονικών προδιαγραφών μίας προμήθειας** είναι οι ακόλουθοι⁵:

- Γνώση των απαιτήσεων και των παραγγελιών των πελατών της επιχείρησης
- Η πολιτική αποθεμάτων της επιχείρησης
- Οι εμπορικές πρακτικές που ακολουθούνται για την κατασκευή, συσκευασία και μεταφορά των υλικών
- Η γνώση των συνθηκών που επικρατούν στην βιομηχανική αγορά όσον αφορά στο επίπεδο των τιμών και τη διαθεσιμότητα των αντικειμένων προμήθειας. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αγοράζουν μεγάλες ποσότητες όταν προβλέπεται ότι θα υπάρξει έλλειψη στην αγορά ή όταν αναμένεται άνοδος των τιμών (Speculative, Forward Buying)
- Η οικονομική ποσότητα παραγωγής (Economic Manufacturing Quantity)
- Οικονομική ποσότητα μεταφοράς
- Η μονάδα αγοράς – προμήθειας (βαρέλι, κιβώτιο, παλέτα, κοντέινερ κ.α.)
- Το κόστος έκδοσης εντολών παραγγελίας (cost of issuing orders)
- Ο διαθέσιμος αποθηκευτικός χώρος (Storage facilities available)
- Το κόστος χειρισμού του αποθέματος
- Η σχέση τιμής με προμηθευόμενη ποσότητα και οι διάφορες εκπτώσεις που γίνονται για μεγάλες ποσότητες προμήθειας από τους προμηθευτές
- Το κόστος ασφάλισης του αποθέματος

- Η απόσβεση και η διατηρησιμότητα του αποθέματος (Depreciation & obsolescence)
- Το επιτόκιο επένδυσης
- Τον ρυθμό κυκλοφορίας του αποθέματος
- Το μίγμα προϊόντων που παράγει η επιχείρηση
- Οι νεκροί χρόνοι παραγωγής (lead times) που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της προμήθειας, όπως:
 - ⇒ Ο χρόνος προγραμματισμού της προμήθειας
 - ⇒ Ο χρόνος για εξεύρεση προμηθευτών και διαπραγμάτευση μαζί τους
 - ⇒ Ο χρόνος για την τοποθέτηση της παραγγελίας από τον αγοραστή
 - ⇒ Ο χρόνος για την προετοιμασία και αποστολή της παραγγελίας από τον προμηθευτή
 - ⇒ Ο χρόνος μεταφοράς και παραλαβής της προμήθειας
 - ⇒ Ο χρόνος μεταφοράς από το σημείο παραλαβής στο σημείο παραγωγής των υλικών προμήθειας

Οι αποφάσεις για την επιλογή της κατάλληλης ποσότητας παραγγελίας σχετίζονται με έναν συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων ή με όλους τους παραπάνω παράγοντες. Το βασικότερο στοιχείο είναι ότι σε κάθε απόφαση καθορισμού της ποσότητας και της συχνότητας παραγγελίας γίνεται σύγκριση μεταξύ δύο διαφορετικών ειδών κόστους. Το πρώτο είναι το κόστος διατήρησης υλικών στο απόθεμα (carry inventory cost) και το δεύτερο είναι το κόστος τοποθέτησης της παραγγελίας και απόκτησης των υλικών προμήθειας (cost of placing and acquiring the order).

Το απόθεμα δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως στοιχείο του ενεργητικού, αλλά ως μία πηγής δέσμευσης χρηματοοικονομικών πόρων. Για το λόγο αυτό έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες μείωσης του μεγέθους του αποθέματος. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες στατιστικές μέθοδοι ελέγχου του αποθέματος των προμηθειών, όπως είναι ο καθορισμός του μεγέθους του αποθέματος ασφαλείας (Safety Stock) και ο καθορισμός της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας (Economic Order Quantity).

Το απόθεμα ασφαλείας διατηρείται για να καλύψει αστάθμητους παράγοντες και να μειώσει την αβεβαιότητα. Μπορεί να καταλαμβάνει από το 1/3 ως τα 2/3 του συνολικού αποθέματος.

Η μείωση του όγκου παραγγελιών έχει άμεση σχέση με την παραγωγική διαδικασία. Για την επίτευξη μικρών ποσοτήτων πρέπει η παραγωγική διαδικασία να είναι αρκετά ευέλικτη και ο χρόνος ρύθμισης και εκκίνησης των μηχανών σχετικά μικρός, έτσι ώστε να μην χάνονται τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας και της μαζικής παραγωγής⁵.

5.2.3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

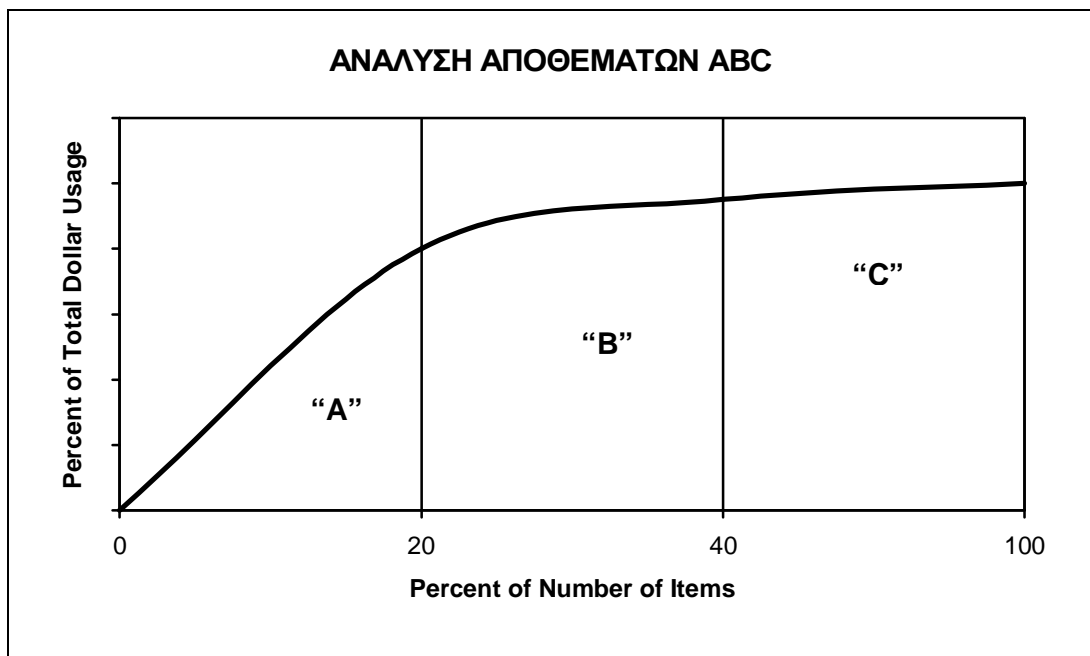
Για τον έλεγχο των αποθεμάτων έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι ελέγχου αποθέματος που βοηθούν στον καθορισμό της προμηθευτικής ποσότητας.

1. Σύστημα Ελέγχου Αποθέματος ABC

Ένα καλό σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη ενός συστήματος αποθεμάτων είναι η κατηγοριοποίηση των προμηθευόμενων αντικειμένων σε τρεις κατηγορίες³. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο σύστημα ελέγχου αποθεμάτων, τα προμηθευόμενα υλικά διαχωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες οι οποίες απεικονίζονται στο **Σχεδιάγραμμα 13**. Η συγκεκριμένη ομαδοποίηση των αποθεμάτων σε τρεις χονδρικές ομάδες γίνεται με βάση την οικονομική τους σημασία.

Στην κατηγορία Α ανήκουν τα αντικείμενα που αντιπροσωπεύουν το 65 - 80 % του κόστους του συνολικού αποθέματος αλλά μόνο το 10 – 20% της ποσότητάς του. Για τα αποθέματα της συγκεκριμένης κατηγορίας ισχύει η τυπική κατανομή Pareto (20% των υλικών αντιστοιχούν στο 80% της αξίας υλικών). Υπάρχει μικρή ποικιλία των συγκεκριμένων υλικών. Πρόκειται για υλικά υψηλής χρηματικής αξίας για τα οποία προτιμούνται μικρές και συχνές παραγγελίες, οι

οποίες καθορίζονται και με βάση τη ζήτηση των πελατών⁵. Τα συγκεκριμένα υλικά απαιτούν στενό έλεγχο, συχνό έλεγχο των αναθεωρήσεων του προγράμματος, μικρό ή μηδενικό απόθεμα ασφαλείας και υψηλούς στόχους του κύκλου εργασιών(από δώδεκα ως είκοσι τέσσερις φορές ετησίως)⁴.



Σχεδιάγραμμα 13: Γραφική Απεικόνιση της Ανάλυσης ABC (σελ. 288, "Purchasing Principles and Applications", Farrell, Paul V., Guinipero, Larry C., Kolchin, Michael G., 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1991)

Στην κατηγορία B, ανήκουν αντικείμενα που αντιπροσωπεύουν το 20 – 35% του κόστους του συνολικού αποθέματος και το 20 – 30% της αξίας του⁵. Τα συγκεκριμένα υλικά απαιτούν μέτριο έλεγχο, έλεγχο των αλλαγών της ζήτησης, μέτριο απόθεμα ασφαλείας και υψηλούς στόχους κύκλου εργασιών (από έξι ως δεκαπέντε φορές ετησίως)⁴.

Στην κατηγορία C, ανήκουν αντικείμενα τα οποία αντιπροσωπεύουν το 10 – 15% της αξίας των συνολικών αποθεμάτων και το 50 -70% της ποσότητάς του. Εμπεριέχονται δηλαδή αποθέματα μικρής αξία τα οποία υπάρχουν σε μεγάλη ποικιλία και για τα οποία προτιμούνται μεγάλες ποσότητες παραγγελίας⁵. Τα συγκεκριμένα αντικείμενα απαιτούν μικρότερο έλεγχο, μεγάλο απόθεμα

ασφαλείας και χαμηλούς στόχους του κύκλου εργασιών (από μία ως πέντε φορές ετησίως)⁴.

Η ανάλυση ABC, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να θέτουν προτεραιότητες στον έλεγχο αποθεμάτων. Υψηλότεροι στόχοι για τον κύκλο εργασιών πρέπει να τίθενται για τα αντικείμενα A και B. Η συγκεκριμένη προσέγγιση αναγνωρίζει ότι κάθε αντικείμενο προμήθειας είναι κρίσιμο και μπορεί να σταματήσει την αγοραστική διαδικασία. Η παραπάνω κατηγοριοποίηση επιτρέπει σε κάποιον να δίνει προτεραιότητες στον έλεγχο των αντικειμένων A και B επειδή διατηρούνται μεγαλύτερα αποθέματα ασφαλείας από τα αντικείμενα που ανήκουν στην κατηγορία C⁴.

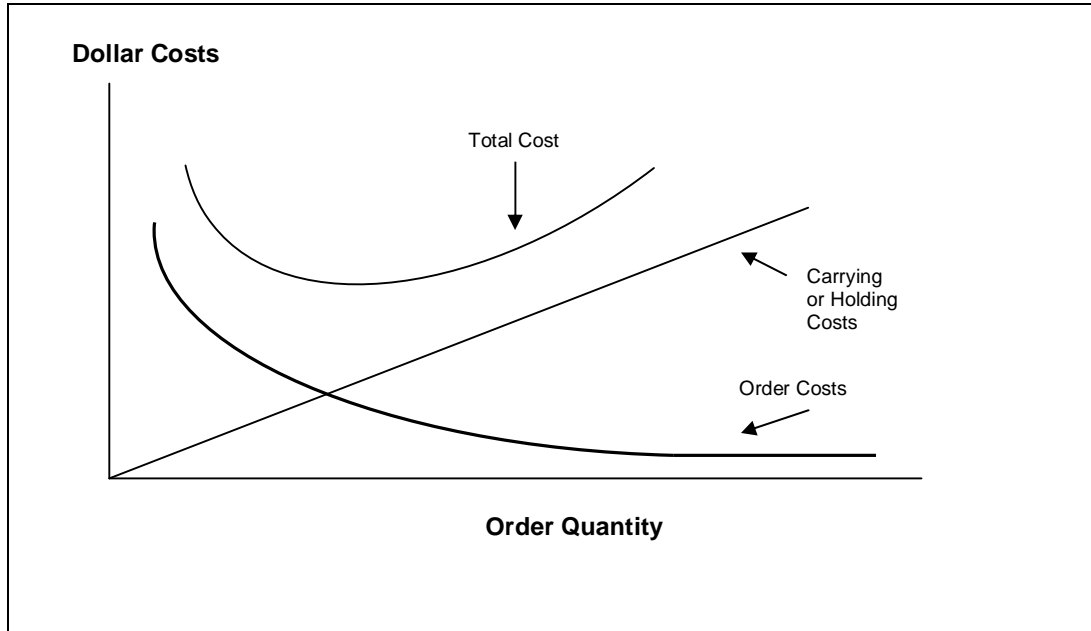
2. Οικονομική Ποσότητα Παραγγελίας (Economic Order Quantity)⁴

Η οικονομική ποσότητα παραγγελίας η οποία χρησιμοποιείται εδώ και πολλά έτη αποτελεί το σημείο ισορροπίας του κόστους ανανέωσης παραγγελίας της προμήθειας και του κόστους διατήρησης (carrying or holding costs). Στο **Σχεδιάγραμμα 14**, γίνεται ξεκάθαρο ότι το κόστος διατήρησης αυξάνεται όσο αυξάνεται η ποσότητα των προμηθευόμενων αντικειμένων. Όσο μεγαλύτερη η παραγγελία, τόσο πιο μειωμένο παρατηρείται το κόστος παραγγελίας (επειδή απαιτούνται λιγότερες παραγγελίες). Το σημείο ισορροπίας είναι το σημείο εκείνο όπου το άθροισμα των δύο ειδών κόστους είναι το ελάχιστο.

Για τον υπολογισμό της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας πρέπει να υπάρχουν ακριβή στοιχεία για την αξία των δύο ειδών κόστους. Σχετικά λίγες εταιρείες έχουν λεπτομερείς πληροφορίες για το κόστος παραγγελίας προμηθειών. Το κόστος διατήρησης αποθεμάτων υπολογίζεται με μεγαλύτερη ακρίβεια αν λαμβάνονται υπόψη οι κατηγορίες προϊόντων. Στην πράξη όμως, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μέσο όρο όλων των προμηθευόμενων αντικειμένων.

Ένας περιορισμός που υπάρχει στον υπολογισμό της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη αλλαγές στην μοναδιαία τιμή των υλικών και των προϊόντων, οι οποίες αλλαγές επηρεάζουν την οικονομική

ποσότητα παραγγελίας. Παράλληλα μέσα από τον υπολογισμό της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας δεν απεικονίζονται τα τιμολογιακά πλεονεκτήματα που υπάρχουν αν μία επιχείρηση αγοράσει υλικά που βρίσκονται σε έκπτωση ή αν αγοράσει μεγάλες ποσότητες υλικών.



Σχεδιάγραμμα 14: Καθορισμός Οικονομικής Ποσότητας Παραγγελίας (σελ. 291, “Purchasing Principles and Applications”, Farrell, Paul V., Guinipero, Larry C., Kolchin, Michael G., 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1997)

Πέρα από τους παραπάνω περιορισμούς πρέπει να επισημανθεί ότι η συγκεκριμένη μαθηματική προσέγγιση χαίρει μεγάλης αποδοχής και χρήσης λόγω των πλεονεκτημάτων της. Ως γνωστόν οι αποφάσεις για την αγορά της κατάλληλης ποσότητας παραγγελίας είναι πολύπλοκες και με αυτές σχετίζονται πολλοί παράγοντες. Απαιτείται λοιπόν κάποια μαθηματική μέθοδος η οποία απλοποιεί τους υπολογισμούς και οδηγεί στην εξοικονόμηση χρημάτων και χρόνου. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να εφαρμοσθεί για όλα τα αντικείμενα. Καθιερώνει μία σχέση μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν την κατάσταση και περιορίζει την ατομική κρίση στις αγοραστικές αποφάσεις. Πέρα από τη χρησιμότητα της μεθόδου στον καθορισμό της κατάλληλης ποσότητας

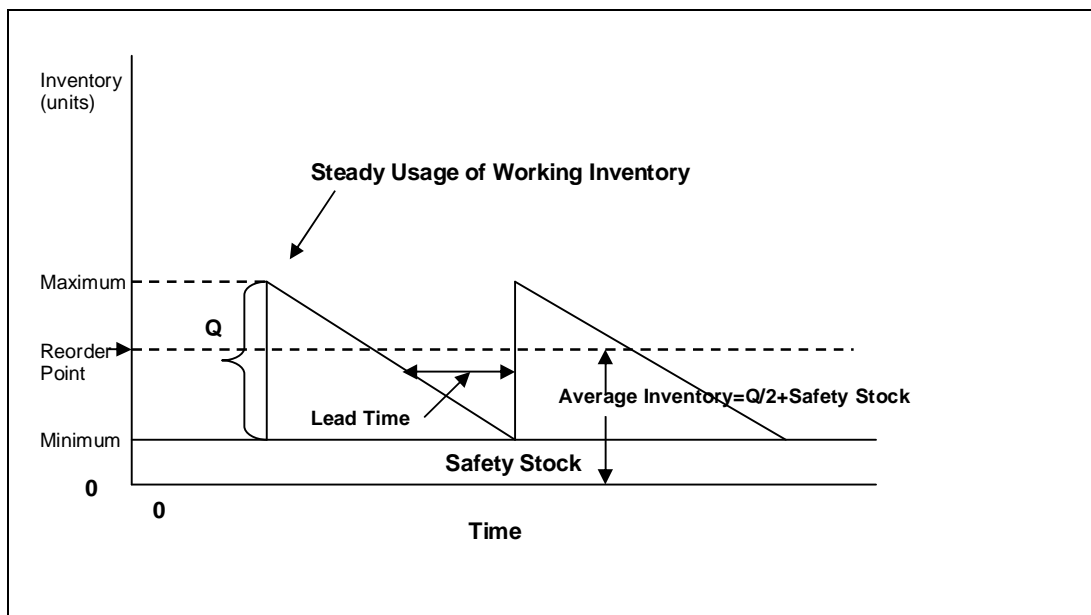
παραγγελίας, η συγκεκριμένη μέθοδος έχει καθιερώσει αρχές κόστους και σχέσεων κόστους σε σχέση με τον έλεγχο αποθεμάτων.

Ο καθορισμός της οικονομικής ποσότητας παραγγελίας αν και αποτελεί έναν οδηγό για τον καθορισμό ποσοτικών προδιαγραφών της παραγγελίας και τη λήψη της σχετικής απόφασης, δεν δίνει άμεση λύση στον τελικό καθορισμό της ποσότητας και της συχνότητας παραγγελίας. Παράλληλα η συγκεκριμένη μέθοδος δε μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλα τα αντικείμενα προμήθειας, εφαρμόζεται όμως σίγουρα σε αντικείμενα με σταθερή ζήτηση, για τα οποία ο κύριος κανόνας προμήθειας είναι η συστηματική αναπλήρωση του αποθέματος. Η τελική απόφαση για τον καθορισμό της ποσότητας παραγγελίας εξαρτάται από μία πληθώρα παραγόντων, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο προμήθειας.

3. Στατιστικό Σημείο Αναπαραγγελίας (Statistical Reorder Point)⁵

Αποτελεί μία από τις παλαιότερες μεθόδους αγοράς και αναπλήρωσης αποθεμάτων. Σύμφωνα με τις παλαιότερες πρακτικές προμήθειας, η αγοραζόμενη ποσότητα Q είναι σταθερή και ικανή να καλύψει τις ανάγκες παραγωγής. Η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί συνεχή πληροφόρηση σχετικά με το επίπεδο αποθεμάτων και με τις ποσότητες παραγγελίας. Το **Σχεδιάγραμμα 15**, απεικονίζει πως λειτουργεί το συγκεκριμένο σύστημα.

Η συγκεκριμένη μέθοδος κάνει την παραδοχή ότι η ζήτηση για προμήθειες είναι σταθερή και ότι η ζήτηση ενός αντικειμένου προμήθειας είναι ανεξάρτητη από τη ζήτηση ενός άλλου αντικειμένου προμήθειας. Λόγω των συγκεκριμένων παραδοχών, η μέθοδος αυτή δεν είναι κατάλληλη για την προμήθεια πρώτων υλών και εξαρτημάτων των οποίων η ζήτηση είναι αλληλοεξαρτώμενη. Απ' την άλλη πλευρά, η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται για εφόδια και μικρούς εξοπλισμούς των οποίων η ζήτηση είναι ανεξάρτητη και περισσότερο σταθερή



Σχεδιάγραμμα 15: Statistical Reorder Point (σελ. 175, “Purchasing & Supply Management: Creating the Vision”, Pooler, V., P., Pooler, D. J., 1st Edition, Chapman & Hall, 1997)

4. Χρονικά Προγραμματισμένο Σημείο Τοποθέτησης (Time – Phased Order Point)

Η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται στον χρονικό προγραμματισμό της προμήθειας με βάση την πρόβλεψη της ζήτησης. Η ποσότητα παραγγελίας θεωρείται σταθερή. Καθορίζεται μία χρονική περίοδος (συνήθως 3 ως 6 μήνες) για την οποία υπολογίζεται η μελλοντικά διαθέσιμη ποσότητα. Η μελλοντικά διαθέσιμη ποσότητα υπολογίζεται όταν από την παρούσα διαθέσιμη ποσότητα αφαιρεθούν οι μελλοντικές ανάγκες παραγωγής και προστεθούν οι ήδη τοποθετημένες παραγγελίες που αναμένεται να παραδοθούν σε αυτό το χρονικό διάστημα. Τη χρονική στιγμή που η μελλοντικά διαθέσιμη ποσότητα γίνει αρνητική, πρέπει να τοποθετηθεί παραγγελία. Η παραγγελία τοποθετείται την ημέρα που έχει υπολογισθεί και όχι με βάση το επίπεδο αποθέματος. Το θετικό στοιχείο αυτής της μεθόδου είναι ότι βασίζεται στις μελλοντικές ανάγκες τις οποίες δε θεωρεί σταθερές και όχι σε παρούσες ή ιστορικές. Μπορεί εύκολα να καλύψει διακυμάνσεις στη ζήτηση για υλικά προμήθειας λόγω εποχικότητας, τάσεις στη ζήτηση τελικών προϊόντων κ. λ. π.

5. Materials Requirement Planning MRP 1⁴

Το σύστημα MRP είναι μία διοικητική τεχνική η οποία ξεφεύγει από τον απλό προσδιορισμό απαιτούμενων ποσοτήτων και επηρεάζει το πρόγραμμα προμηθειών. Σε ένα τέτοιο σύστημα, η ζήτηση για εξαρτήματα του υπό κατασκευή προϊόντος εξαρτάται από την προβλεπόμενη ζήτηση των τελικών προϊόντων. Άρα η ζήτηση για εξαρτήματα υπολογίζεται με βάση την ζήτηση των τελικών προϊόντων.

Το συγκεκριμένο σύστημα καθορίζει τι υλικά πρέπει να αγοραστούν και να παραχθούν σε κάθε χρονική περίοδο τόσο με βάση τις παραγγελίες των πελατών όσο και με βάση το πρόγραμμα παραγωγής.

Το σύστημα MRP είναι εξαιρετικής σημασίας για την διεξαγωγή των προμηθειών γιατί δεν αποτελεί απλά έναν τρόπο παραγγελίας αλλά έναν τρόπο επανασχεδιασμού. Η απλή λογική του συστήματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιορισθεί αν οι ημερομηνίες που αναμένονται οι παραγγελίες είναι σωστές ή αν πρέπει να επαναπροσδιορισθούν.

6. Materials Manufacturing Resource Planning MRP 2⁴

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, το σύστημα MRP διευρύνθηκε και άρχισε να περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά στοιχεία προγραμματισμού, ενώ παλαιότερα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά από τους προγραμματιστές σε λειτουργικό επίπεδο. Το νέο σύστημα έχει το πλεονέκτημα ότι κάνει σχεδιασμό για όλες τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης, αποτελεί μία μέθοδο αποτελεσματικού προγραμματισμού των πόρων της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο σύστημα είναι εφαρμόσιμο σε κάθε μεγέθους επιχείρηση

Τα στοιχεία που διαχωρίζουν το σύστημα MRP II από άλλα συστήματα προγραμματισμού πόρων είναι τα ακόλουθα:

- Όλα ξεκινούν από το στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο
- Είναι μία κοινή βάση δεδομένων – υπάρχει μόνο ένα σύνολο αρχείων στην επιχείρηση

- Έχει δυνατότητες προσομοίωσης για την αξιολόγηση εναλλακτικών σχεδίων
- Αποτελεί σύστημα όλης της εταιρείας – συνδέει μεταξύ τους όλες τις τυπικές ομάδες της επιχείρησης
- Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν το σύστημα και να ακολουθούν τη λογική του

Ορισμένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των συγκεκριμένων συστημάτων είναι η ορθολογικοποίηση της παραγωγής, η διαχείριση των διαφωνιών των εργαζομένων, η διαχείριση της ανάπτυξης και της εισαγωγής προϊόντων, η διοίκηση της εταιρείας σε περιόδους κρίσης, ο σύνδεσμος λειτουργικών περιοχών, η τυποποίηση της διοίκησης και της χρήσης πληροφοριών και η τυποποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού.

7. Πρόγραμμα Παραγωγής και Διοίκησης Just in Time

Υπάρχουν αρκετές ασάφειες γύρω από τα συγκεκριμένα συστήματα τόσο από την πλευρά των προμηθευτών όσο και από την πλευρά των αγοραστών. Τα συστήματα Just In Time δεν αποτελούν απλά μορφή ελέγχου αποθεμάτων. Αποτελούν φιλοσοφία και στρατηγική η οποία επηρεάζει αισθητά τον έλεγχο αποθεμάτων, τις αγορές προμηθειών και τους προμηθευτές. Τα συστήματα Just In Time, σχετίζονται με προσπάθειες μείωσης αποθεμάτων σε ένα ελάχιστο σημείο έτσι ώστε να περιορισθεί το απόθεμα ασφαλείας. Τα υλικά και τα εξαρτήματα ζητούνται να παραδοθούν στην αγοράστρια εταιρεία όταν χρειάζονται. Τα συγκεκριμένα συστήματα, σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελούν το λόγο για τον οποίο κάποιοι προμηθευτές δραστηριοποιούνται γεωγραφικά κοντά στους αγοραστές προκειμένου να επιτυγχάνεται διανομή μέσα στα επιθυμητά χρονικά πλαίσια. Τα συστήματα Just In Time, δεν εστιάζουν όμως μόνο στην παραγωγή και στον έλεγχο αποθεμάτων. Αποτελούν έναν τρόπο διοίκησης συναλλαγών. Κάτι τέτοιο έχει ως αποτέλεσμα σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση αποθεμάτων και της παραγωγικότητας. Μειώνουν δραστικά τις επενδύσεις και το συνολικό λειτουργικό κόστος.

Ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών μίας επιχείρησης μπορεί να

συνεισφέρει στο σύστημα Just In Time, με το να προσπαθεί να πείσει τους προμηθευτές να συμμετάσχουν σε αυτό. Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου συστήματος είναι οι καλοί χρόνοι παράδοσης, η αυξημένη ασφάλεια των προμηθειών, η γρήγορη διανομή σε κρίσιμες περιπτώσεις και η βελτιωμένη ποιότητα.

5.3 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Μετά τον καθορισμό του προϊόντος, αρχίζει η διαδικασία εξεύρεσης και επιλογής προμηθευτών από τους οποίους θα γίνει η προμήθεια. Η συγκεκριμένη διαδικασία χωρίζεται στα ακόλουθα στάδια:

- Στο στάδιο διεξαγωγής έρευνας για πιθανές πηγές προμήθειας που συνοδεύεται από πρόσκληση των προμηθευτών για υποβολή προσφορών
- Στο στάδιο έρευνας και αξιολόγησης των εναλλακτικών πηγών προμήθειας, όπου αναλύονται τα ποιοτικά και οικονομικά χαρακτηριστικά της κάθε προσφοράς
- Στο στάδιο διαπραγμάτευσης και επιλογής που οδηγεί στην έκδοση εντολής παραγγελίας
- Στο στάδιο έναρξης της συνεργασίας με τους προμηθευτές, όπου αναπτύσσεται η σχέση αγοραστή – προμηθευτή, αξιολογείται η απόδοση του προμηθευτή και η προοπτική συνέχισης της συνεργασίας

Στη συγκεκριμένη φάση της αγοραστικής διαδικασίας βιομηχανικών προϊόντων το **Τμήμα Προμηθειών** παίζει τον κυριότερο ρόλο στη φάση ανίχνευσης της αγοράς για τον εντοπισμό των υποψήφιων προμηθευτών και τη συλλογή των προσφορών τους όσον αφορά στις προμήθειες πρώτων υλών και εξαρτημάτων, ενώ συμμετέχει λιγότερο στις προμήθειες κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Σημαντική είναι η συμβολή του Τμήματος Προμηθειών στην αξιολόγηση των προσφορών των προμηθευτών πρώτων υλών και εξαρτημάτων. Στα στάδια

εντοπισμού προμηθευτών, συλλογής πληροφοριών και προσφορών, οι υπεύθυνοι του Τμήματος Προμηθειών στα πλαίσια του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων, παίζουν το ρόλο των **Ελεγκτών Ροής Πληροφοριών** (Gatekeepers). Τα άτομα αυτά ελέγχουν την πληροφόρηση που δέχονται τα άλλα άτομα του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να πάρει τη μορφή είτε της διανομής πληροφοριακού υλικού και διαφημιστικών μηνυμάτων, είτε της ρύθμισης του ποιος πωλητής θα πλησιάσει ποιον στο Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων. Ο Ελεγκτής Ροής Πληροφοριών μπορεί να ανοίξει την πόρτα του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων σε μερικούς βιομηχανικούς πωλητές και να την κλείσει σε κάποιους άλλους. Σε περιπτώσεις προμηθειών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού σπουδαία είναι και οι συμμετοχή των **Τεχνικών Τμημάτων** στην ανίχνευση προμηθευτών και στη συλλογή προσφορών. Στα πλαίσια του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων το τεχνικό προσωπικό παίζει τον ρόλο των **Επηρεαζόντων (Influencers)**, οι οποίοι επηρεάζουν την αγοραστική διαδικασία προσφέροντας πληροφορίες για την αξιολόγηση των εναλλακτικών προϊόντων. Επιπρόσθετα μπορεί να αναφερθεί ότι και οι Οικονομικές Υπηρεσίες συμβάλλουν στην αξιολόγηση των προσφορών στις περισσότερες περιπτώσεις προμηθειών. Τέλος η Γενική Διεύθυνση συμβάλλει στην αξιολόγηση των προσφορών και στην τελική απόφαση επιλογής¹.

5.3.1 ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

5.3.1.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΛΙΣΤΑΣ ΠΙΘΑΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία επιλογής προμηθευτών είναι η δημιουργία μίας λίστας δυνητικών προμηθευτών. Αφού ο αγοραστής καθορίσει τις ακριβείς απαιτήσεις και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των προμηθευόμενων προϊόντων μπορεί να δημιουργήσει μία λίστα με τους υποψήφιους προμηθευτές. Στη συγκεκριμένη φάση ο προμηθευτής δεν γνωρίζει για τους προμηθευτές όσα θα επιθυμούσε. Στην περίπτωση των πρώτων υλών αρκεί ο αγοραστής να επιλέξει μεταξύ δύο ή τριών προμηθευτών. Γενικότερα όμως ενδείκνυται ο αγοραστής να δημιουργεί μία λίστα με περισσότερους από δώδεκα προμηθευτές ιδιαίτερα όταν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών γύρω από θέματα εξυπηρέτησης, ειδικού σχεδιασμού, ειδικών αποθεμάτων κ.τ.λ.²

Συνήθως το τμήμα προμηθειών δεν διεξάγει εξαντλητικές έρευνες προκειμένου να δημιουργήσει καταλόγους δυνητικών προμηθευτών, εκτός και αν η αξία της παραγγελίας αξίζει το κόστος αναζήτησης πληροφοριών. Σπάνια οι αγοραστές συμβουλευονται όλες τις πιθανές πηγές που υπάρχουν προκειμένου να καταλήξουν σε μία λίστα δυνητικών προμηθευτών⁷.

Το τμήμα προμηθειών έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει πληροφορίες για το ποιοι παραγωγοί παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα από δημοσιευμένες πηγές (published sources), από απρογραμμάτιστες πηγές (random sources) καθώς και από ξένες πηγές (foreign sources).

Ø Δημοσιευμένες πηγές (Published Sources)

Υπάρχουν πολλές δημόσιες πηγές πληροφοριών που αφορούν δυνητικούς προμηθευτές. Η παρακάτω λίστα είναι ενδεικτική αλλά όχι περιοριστική:

1. Γενικοί κλαδικόι κατάλογοι
2. Βιομηχανικές πηγές (εμπορικοί σύνδεσμοι, επαγγελματικοί σύνδεσμοί, βιομηχανικοί σύνδεσμοί, κλαδικόι οδηγόι για τους αγοραστής)

3. Τηλεφωνικοί κατάλογοι
4. Επαγγελματικές πηγές πληροφοριών
5. Υπηρεσίες αναζήτησης πληροφοριών
6. Κατάλογοι και αρχεία πωλήσεων των παραγωγών
7. Περιοδικά
8. Εμπορικές βάσεις

∅ Απρογραμματίστες Πηγές (Random Sources)

Παράλληλα υπάρχουν αρκετές πηγές πληροφόρησης για τους υπάρχοντες προμηθευτές οι οποίες προέρχονται από τρίτους και είναι οι ακόλουθες:

1. Συνεντεύξεις με πωλητές: οι πωλητές αποτελούν καλή πηγή πληροφόρησης, τόσο για τα προϊόντα της επιχείρησης και τις δυνατότητες της εταιρείας που αντιπροσωπεύουν όσο και για την εφαρμογή των προϊόντων στις λειτουργικές διαδικασίες των πελατών.
2. Συνεντεύξεις από άλλους αγοραστές: Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από άλλους αγοραστές, τυχαία ή σκόπιμα, όταν είναι οργανωμένα προσφέρουν σημαντική βοήθεια. Η δημιουργία ενός αρχείου με άλλους αγοραστές είναι πάντα χρήσιμη.
3. Εμπορικές εκθέσεις προϊόντων: Οι περισσότερες αξιόλογες εταιρείες συμμετέχουν σε εμπορικές εκθέσεις αρκετές φορές μέσα στο χρόνο. Οι εμπορικές εκθέσεις παρέχουν στους αγοραστές πρόσβαση σε πληροφορίες.
4. Συνεντεύξεις από άτομα άλλων τμημάτων: Οι μηχανικοί παραγωγής, οι μηχανικοί σχεδιασμού, οι υπεύθυνοι παραγωγής και άλλοι έχουν πολλές χρήσιμες πληροφορίες για τις προμηθευτικές εταιρείες και τα προϊόντα που αυτές παράγουν.

5. Εμπειρία: Η προηγούμενη εμπειρία των αγοραστών σε ότι αφορά στους προμηθευτές αποτελεί την πιο διαδεδομένη πηγή πληροφόρησης γύρω από τους πιθανούς προμηθευτές. Όταν ένα νέο προϊόν πρόκειται να αγοραστεί, οι υπεύθυνοι για τις αγορές αναζητούν πληροφορίες για το αν κάποιος από τους προμηθευτές του παρόντος ή του παρελθόντος μπορεί να συμπεριληφθεί στη λίστα.

Ø Ξένες Πηγές(Foreign Sources)

Οι πληροφορίες γύρω από μη εγχώριες πηγές είναι μέγιστης σημασίας επειδή σήμερα οι διεθνείς αγορές είναι το ίδιο προσβάσιμες με τις εγχώριες. Οι πληροφορίες που αφορούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό μπορούν να αντληθούν από μία πληθώρα πηγών.

Υπάρχουν βέβαια αρκετοί περιορισμοί για την δημιουργία μίας λίστας πιθανών προμηθευτών. Κάποιες φορές η διοίκηση της εταιρείας ενδέχεται να ασκεί επιρροή ώστε οι αγορές των προμηθειών να γίνονται από επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ίδια γεωγραφική περιοχή με την αγοράστρια εταιρεία ώστε να διατηρούνται καλές σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες. Παράλληλα για κάποιες προμήθειες επιβάλλεται να προτιμώνται εγχώριοι προμηθευτές. Μία επιπρόσθετη παρατήρηση που κρίνεται σκόπιμο να γίνει είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος των προμηθειών αγοράζεται από προμηθευτές που η εταιρεία ήδη χρησιμοποιεί. Εξαιρέσεις υπάρχουν όταν απαιτείται έρευνα αγοράς, όπως για παράδειγμα για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού².

Σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών ή όταν πρόκειται για νέες αγορές, η συνήθης διαδικασία που ακολουθείται για εξεύρεση πηγών προμήθειας και κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί είναι η κοινοποίηση αιτήματος για υποβολή προσφορών. Συνήθως πρόκειται για αίτημα υποβολής απλών προσφορών (request for quotation), ή σε περίπτωση εξειδικευμένων και μεγάλων προσφορών πραγματοποιείται αίτημα υποβολής κλειστών προσφορών (request for bid). Στα συγκεκριμένα έγγραφα πρέπει να αναφέρονται στοιχεία όπως, το όνομα της εταιρείας, περιγραφές και ποσότητες του αντικειμένου προμήθειας, ειδικές απαιτήσεις για την προμήθεια, ο τόπος και

η ημερομηνία αποστολής της προμήθειας, ειδικά αιτήματα που αφορούν στην φόρτωση και τον χειρισμό του εμπορεύματος, ο τρόπος συσκευασίας, η ημερομηνία λήξης υποβολής των προσφορών. Παράλληλα μπορεί να ζητούνται οι τιμές των προμηθευτών και εναλλακτικές προτάσεις από τους προμηθευτές⁵.

5.3.1.2 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η επιλογή αξιόπιστων προμηθευτών αποτελεί επιτυχία στην πραγματοποίηση προμηθειών. Η εκάστοτε επιλογή προμηθειών δείχνει αν το τμήμα προμηθειών λειτουργεί αποτελεσματικά. Έτσι, αφού πρώτα δημιουργηθεί λίστα με τους δυνητικούς προμηθευτές, πρέπει να κριθεί κατά πόσο κάθε προμηθευτής έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράστριας εταιρείας. Αναζητούνται λοιπόν πληροφορίες για τα προσόντα των δυνητικών προμηθευτών, με συνέπεια να μικραίνει η λίστα με τους δυνητικούς προμηθευτές και να δημιουργείται μία λίστα με τους αποδεκτούς προμηθευτές. Ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών πρέπει να συλλέξει ακριβώς όσες πληροφορίες χρειάζονται γιατί η συγκεκριμένη διαδικασία είναι χρονοβόρα και ενέχει υψηλό κόστος².

Στόχος του σταδίου εξεύρεσης πληροφοριών γύρω από τους δυνητικούς προμηθευτές είναι η ανεύρεση εκείνων των προμηθευτών που είναι ικανοί να παράγουν το ζητούμενο προϊόν στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα, να το διαθέτουν σε συνεχόμενη βάση κάτω από όλες τις συνθήκες, να εναρμονίζονται με τους όρους του συμβολαίου όσον αφορά στη διανομή και στην παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών και να το διαθέτουν σε ανταγωνιστικές τιμές⁴.

Πιο συγκεκριμένα στόχος της αναζήτησης πληροφοριών για τους προμηθευτές είναι ο εμπλουτισμός των γνώσεων των αγοραστών γύρω από τα ακόλουθα πεδία²:

1. Διοικητικές Ικανότητες (Management Capability)

Σε περίπτωση που αποδειχτεί ότι η διοίκηση της προμηθεύτριας εταιρείας είναι ικανή, η αγοράστρια εταιρεία θεωρεί αυξημένη την πιθανότητα μίας αποτελεσματικής συνεργασίας. Άλλωστε για πολλούς λόγους, η ικανότητα ελέγχου ενός συγκεκριμένου οργανισμού επηρεάζει θετικά την απόδοση.

2. Τεχνικές Ικανότητες (Technical Capability)

Οι τεχνικές δεξιότητες αποτελούν παράγοντα αξιολόγησης των δυνητικών προμηθευτών όταν υπάρχει εξειδίκευση σε συγκεκριμένο κλάδο.

3. Ικανότητες Παραγωγής (Manufacturing Capability)

Ακόμα μεγαλύτερη είναι η ανάγκη θεώρησης της ικανότητας παραγωγής των δυνητικών προμηθευτών. Συγκριτικά καλύτερος προμηθευτής είναι εκείνος που διαθέτει κατάλληλο και σύγχρονο εξοπλισμό, ικανό να παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Πρέπει να εξετασθεί αν ο συγκεκριμένος εξοπλισμός είναι διαθέσιμος για την αγοράστρια εταιρεία. Κρίνεται σκόπιμο επίσης να εξετασθεί η ικανότητα του προμηθευτή να ελέγχει αποτελεσματικά την παραγωγή του και να παρέχει το καλύτερο και πιο ρεαλιστικό πρόγραμμα παραγωγής.

4. Σχέσεις Διοίκησης – Εργαζομένων (Labor – Management Relations)

Η κατανόηση των σχέσεων διοίκησης – εργαζομένων από τον αγοραστή προσδίδει πολλά οφέλη. Σύμφωνα με καταγεγραμμένα στοιχεία του παρελθόντος, οι κακές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων οδηγούν σε κακή διανομή και σε κακή ποιότητα των προϊόντων που διανέμονται. Αντίθετα οι καλές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων επιφέρουν καλές τιμές, αποτελεσματική διανομή και άριστη ποιότητα των προϊόντων.

5. Προηγούμενη Απόδοση (Past Performance)

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η προηγούμενη απόδοση της προμηθεύτριας εταιρείας αποτελεί ένδειξη για την πιθανή μελλοντική της επιτυχία.

6. Χρηματοοικονομική Δύναμη (Financial Strength)

Η διερεύνηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης των δυνητικών προμηθευτών είναι μέγιστης σημασίας. Μία πιθανή ζημία του προμηθευτή μπορεί να καταστρέψει το πρόγραμμα παραγωγής του αγοραστή.

7. Ηθική (Ethics)

Η αγοράστρια εταιρεία ενδιαφέρεται επίσης να συλλέγει πληροφορίες για το κατά πόσο οι προμηθεύτριες εταιρείες ευθυγραμμίζονται με θέματα επιχειρησιακής ηθικής. Σε περίπτωση που η εκάστοτε προμηθεύτρια εταιρεία δεν ακολουθεί κανόνες επιχειρησιακής ηθικής ο αγοραστής εκτίθεται σε υψηλό κίνδυνο. Ένας προμηθευτής που δεν ακολουθεί κανόνες ηθικής, είναι ικανός να μεταφέρει στοιχεία της αγοράστριας εταιρείας σε ανταγωνίστριες εταιρείες ή μπορεί να υπόσχεται χωρίς να μπορεί να αντεπεξέλθει στις υποσχέσεις.

Επιπρόσθετα η αναζήτηση πληροφοριών γύρω από τους προμηθευτές στοχεύει στον εμπλουτισμό των γνώσεων γύρω από την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων, τις γενικές επιχειρησιακές πολιτικές των προμηθευτριών εταιρειών, τη θέση της προμηθεύτριας εταιρείας στον κλάδο, τη στάση που έχουν οι προμηθεύτριες εταιρείες απέναντι στις συνεργασίες και το ενδιαφέρον που έχουν επιδειξί για τις παραγγελίες άλλων αγοραστών⁴.

5.3.1.3 ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι τρόποι μέσω των οποίων η αγοράστρια εταιρεία μπορεί να συλλέξει πληροφορίες για τους προμηθευτές είναι οι ακόλουθοι:

1. Επισκέψεις στις Προμηθεύτριες Εταιρείες (Supplier Visits)⁴

Μέσω των επισκέψεων στις προμηθεύτριες εταιρείες, η αγοράστρια εταιρεία συλλέγει ικανοποιητικά στοιχεία ώστε να προλάβει πιθανά προβλήματα που ενδεχομένως να ανακύψουν στην πορεία σε περίπτωση που η συνεργασία πραγματοποιηθεί. Ειδικοί σε θέματα ποιότητας, υπεύθυνοι του τμήματος προμηθειών και μηχανικοί προσπαθούν μέσω των επισκέψεων στις

προμηθεύτριες εταιρείες να συλλέξουν όσα περισσότερα στοιχεία γίνεται γι' αυτές.

Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά εκείνα που εξετάζονται μέσω των επισκέψεων στις προμηθεύτριες εταιρείες είναι τα ακόλουθα:

- Πόσο σύγχρονος και αποτελεσματικός είναι ο μηχανολογικός εξοπλισμός
- Ποιες δραστηριότητες αφορούν τεχνικούς ελέγχους και πόσο σημαντικές είναι αυτές για την εκάστοτε επιχείρηση
- Παρατηρούνται οι μηχανισμοί ελέγχου και επιθεώρησης
- Αναζητούνται αποδεικτικά στοιχεία για το κατά πόσο η διοίκηση είναι αποτελεσματική
- Καταγράφονται οι πρακτικές που ακολουθούνται για την απόκτηση αποθεμάτων και πρώτων υλών

Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθούν αγορές που απαιτούν υψηλές δαπάνες ή όταν η ποιότητα του προϊόντος που πρέπει να αγοραστεί είναι κριτικής σημασίας για την αγοράστρια εταιρεία, τότε η επίσκεψη στην προμηθεύτρια εταιρεία πραγματοποιείται από μία ομάδα ειδικών.

Η ομάδα της αγοράστριας εταιρείας που επισκέπτεται τους δυνητικούς προμηθευτές ακολουθεί συνήθως συγκεκριμένο τρόπο συλλογής πληροφοριών και επιθεώρησης. Ανάλογα με τη φύση του αγοραζόμενου προϊόντος, οι αγοραστές πέρα από τη φήμη του προμηθευτή δίνουν έμφαση και σε παράγοντες όπως στην κατάσταση και στις συνθήκες των μηχανών, στις μεθόδους αγοράς, στα αποθέματα, στη διατήρηση των αποθεμάτων κ.τ.λ. Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών και επιθεώρησης κατά τη διάρκεια της επίσκεψης επιταχύνεται όταν ο προμηθευτής είναι πρόθυμος να δώσει κάποιες πληροφορίες. Συνήθως η ομάδα που αντιπροσωπεύει την εταιρεία αγοραστή ζητά από τους προμηθευτές κατά τη διάρκεια της επίσκεψης να συμπληρώσουν το έντυπο που απεικονίζεται στο **Σχεδιάγραμμα 16**.

2. Ετήσιοι Απολογισμοί (Annual Reports)

Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τα στοιχεία ενός προϊόντος αν και προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση μπορούν να δώσουν πολλές πληροφορίες. Η σύγκριση των πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων ετών είναι καθοριστικής σημασίας για τις αγοράστριες εταιρείες.

3. Εμπορικές και Κλαδικές Πληροφορίες (Trade and Industry Information)

Πολλοί εμπορικοί σύνδεσμοι παρέχουν πληροφορίες για τις δεξιότητες των εταιρειών μελών τους.

4. Αξιολόγηση Ποιότητας (Quality Survey)

Η αξιολόγηση ποιότητας πραγματοποιείται προκειμένου να προσδιορισθεί κατά πόσο ο προμηθευτής είναι ικανός να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση ποιότητας ανατίθεται είτε σε εξειδικευμένα άτομα της αγοράστριας εταιρείας ή σε εξειδικευμένη επιχείρηση.

5. Πωλητές (Salesmen)

Οι πωλητές της προμηθεύτριας εταιρείας μπορούν να παρέχουν στους αγοραστές τις πληροφορίες που οι τελευταίοι αναζητούν. Έχουν άμεση πρόσβαση σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες της προμηθεύτριας εταιρείας.

6. Άλλοι Πελάτες (Other Customers)

Οι υπόλοιποι πελάτες των δυνητικών προμηθευτών δύσκολα δίνουν πραγματικές πληροφορίες για αυτούς. Απ' την άλλη πλευρά όμως η ενδιαφερόμενη εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τις εντυπώσεις των άλλων πελατών προκειμένου να εξάγει συμπεράσματα για τους προμηθευτές.

7. Πιστωτικές Αναφορές (Credit Reports)

Οι πιστωτικές αναφορές παρέχουν αμερόληπτες πληροφορίες για τους ήδη υπάρχοντες αλλά και για τους δυνητικούς προμηθευτές. Οι συγκεκριμένες αναφορές συνήθως καλύπτουν πέντε βασικά πεδία πληροφοριών: τις πληρωμές, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, τις λειτουργίες, την ιστορία και το υπόβαθρο της διοίκησης². Οι πιστωτικές αναφορές παρέχουν γενικές

πληροφορίες για τις δραστηριότητες των προμηθευτών, περιγράφουν τα κυριότερα προϊόντα της επιχείρησης και παρέχουν στοιχεία γύρω από τα χρηματοοικονομικά κέρδη⁵.

Μέσα από τις παραπάνω πηγές συλλέγονται πληροφορίες για τους δυνητικούς προμηθευτές και δημιουργείται μία λίστα με τους αποδεκτούς προμηθευτές, οι οποίοι είναι ικανοί να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράστριας εταιρείας.

5.3.2 ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

Όταν συγκεντρωθούν οι προσφορές από τους προμηθευτές, γίνεται αξιολόγηση των προσφορών αυτών. Εφόσον οι προσφορές τηρούν τις βασικές ποιοτικές και ποσοτικές προδιαγραφές, τότε το πρώτο βήμα αξιολόγησης είναι ο έλεγχος των τιμών που προτείνουν οι προμηθευτές. Οι συγκεκριμένες τιμές συγκρίνονται με παλαιότερες τιμές που έφεραν ορισμένα ίδια ή παρόμοια προμηθευόμενα υλικά.

Σε περιπτώσεις που όλοι οι προμηθευτές διαθέτουν ακριβώς το ίδιο υλικό, η επιλογή είναι εύκολη γιατί επιλέγεται ο προμηθευτής με την χαμηλότερη τιμή. Συνήθως όμως η επιλογή δεν είναι εύκολη επειδή υπάρχουν διακυμάνσεις στην ποιότητα, την επωνυμία, τον τύπο και τις τιμές. Ο αγοραστής αξιολογεί τους δυνητικούς προμηθευτές με βάση διάφορες τεχνικές και κριτήρια αξιολόγησης, προκειμένου να καταλήξει στην τελική επιλογή.

Ιδιαίτερη περίπτωση αποτελούν οι Διαγωνισμοί Προμήθειας (Bids). Στις περιπτώσεις εξειδικευμένων προμηθειών, μεγάλης αξίας ή σε περιπτώσεις κατασκευής μεγάλων έργων, προκηρύσσεται διαγωνισμός. Πρόκειται για την πιο τυποποιημένη διαδικασία προμήθειας, της οποίας όλα τα στάδια είναι διακριτά και ορισμένα. Η αγοράστρια εταιρεία προκηρύσσει τον διαγωνισμό, θέτει τις προδιαγραφές για το προμηθευόμενο υλικό και αναμένει την υποβολή προσφορών από τους υποψήφιους προμηθευτές.

VENDOR CAPABILITY SURVEY

SURVEY DATE _____

COMPANY NAME _____ CORPORATION PARTENRSHIP
 ADDRESS _____ OTHER _____
 PHONE NO. _____ DATE ESTABLISHED _____ STATE OF INFORMATION _____
 SUBSIDIARY OF _____ DIVISION OF _____
 CREDIT RATING _____ SECURITY CLEARANCE _____

OFFICIALS (OWNERS)	TITLE	KEY PERSONNEL	TITLE

MASS PRODUCTION JOB SHOP MACHINING FINISHING ASSEMBLY
 TESTING ENGINEERING RES. & DEV. OTHER _____

NORMAL PRODUCTS OR SERVICES	DEFENCE	COMMERC.

CUSTOMER REFERENCES	ITEMS PRODUCED FOR THEM

FACILITIES	SQUARE FEET	OWNED		LEASED		PERSONNEL		UNION	NON UNION
						DIRECT	INDIRECT		
OFFICE AREA									
ENGINEERING AND LAB. AREA									
MANUFACTURING AREA									
TOTAL									

UNION AFFILIATION	LOCAL NO.	CONTRACT EXPIRATION DATE

EQUIPMENT:
 ATTACH LIST OF MACHINE TOOLS, SPECIAL TEST AND OTHER EQUIPMENT. GIVE GENERAL CONDITION AND INDICATE WHETHER OWNED, LEASED, OR GOVERNMENT FURNISHED

Σχεδιάγραμμα 16: (σελ. 154, "Purchasing Principles and Applications", Farrell, Paul V., Guinipero, Larry C., Kolchin, Michael G., 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1997)

Οι προσφορές που υποβάλλονται μπορεί να είναι είτε κλειστές, δηλαδή να ανοίγονται μόνο την στιγμή διεξαγωγής του διαγωνισμού από την κριτική επιτροπή του αγοραστή ή ανοιχτές, δηλαδή να είναι ασφράγιστες.

Ο συγκεκριμένος τρόπος προμήθειας είναι αρκετά ανταγωνιστικός και συνήθως βασικό κριτήριο για την έγκριση του τελικού προμηθευτή είναι το πόσο οικονομική είναι η προσφορά. Σε περίπτωση δηλαδή που οι βασικές προδιαγραφές τηρούνται, προκρίνεται ο υποψήφιος προμηθευτής που προσφέρει το προϊόν στη χαμηλότερη τιμή. Κάποιες φορές υπάρχουν και περιθώρια διαπραγματεύσεων με τον υποψήφιο προμηθευτή³.

5.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

5.3.3.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Το πιο σημαντικό βήμα στην επιλογή των προμηθευτών είναι η ανάλυση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί γύρω από τους δυνητικούς προμηθευτές. Το κλειδί για μία επιτυχημένη ανάλυση είναι ο προσδιορισμός των σημαντικότερων χαρακτηριστικών της εκάστοτε προμήθειας. Ο αγοραστής προκειμένου να απλοποιήσει τις αναλύσεις πρέπει να εστιάσει μόνο στα χαρακτηριστικά εκείνα που τον ενδιαφέρουν περισσότερο. Αν για παράδειγμα η τιμή αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο αξιολόγησης για τον αγοραστή, δεν χρειάζεται να εξετάσει τα υπόλοιπα κριτήρια. Επιπρόσθετα ο αγοραστής πρέπει να κρίνει ποιος είναι ο βαθμός σημαντικότητας κάθε κριτηρίου αξιολόγησης².

Ορισμένα από τα κριτήρια που οι αγοραστές πρέπει να λάβουν υπόψη είναι τα ακόλουθα⁵:

1. Αξιοπιστία (Reliability)

- Φήμη προμηθευτή
- Προηγούμενη εμπειρία
- Θέση προμηθευτή στον κλάδο του

- Έγκαιρη παράδοση
- Ποιότητα της διοικητικής ομάδας του προμηθευτή

2. Χρηματοοικονομικά Κριτήρια και Κόστος Προμήθειας (Financial & Cost Factors)

- Συνολικό κόστος προμήθειας

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το κόστος προμήθειας δεν περιλαμβάνει μόνο την τιμή του προϊόντος αλλά και άλλους παράγοντες. Αυτοί αναλυτικά είναι:

- ⇒ Τιμή υλικού
 - ⇒ Κόστος συσκευασίας και σηματοποίησης
 - ⇒ Προμήθεια στον εκτελωνιστή
 - ⇒ Κόστος επιθεώρησης
 - ⇒ Έξοδα για έκδοση εγγυητικής επιστολής
 - ⇒ Κόστος μεταφοράς
 - ⇒ Κόστος ασφαλείας
 - ⇒ Φόροι
 - ⇒ Εργατικά για τον χειρισμό και μεταφορά της προμήθειας
 - ⇒ Κόστος επικοινωνίας με τον προμηθευτή
 - ⇒ Κόστος από ελαττωματικά προϊόντα και καταστροφές εμπορευμάτων, και καθυστερήσεις στην παραλαβή
 - ⇒ Κόστος διοίκησης προμηθειών
 - ⇒ Κόστος διατήρησης υψηλών αποθεμάτων για συγκεκριμένα υλικά
- Προσφορά εκπτώσεων από τον προμηθευτή
 - Περιθώρια διαπραγμάτευσης της τιμής
 - Χρηματοοικονομική σταθερότητα του προμηθευτή

3. Τεχνική και Τεχνολογική Υποδομή του Προμηθευτή (Technical Capabilities)

- Προσφερόμενη τεχνογνωσία και τεχνική υποστήριξη από τον προμηθευτή
- Προσφορά εξειδικευμένων προϊόντων από τον προμηθευτή
- Χαρακτηριστικά και μέθοδοι παραγωγής του προμηθευτή (παραγωγική δυναμικότητα, γραμμές παραγωγής, χρήση αυτοματισμών)

4. Παράδοση και Διαθεσιμότητα (Delivery and Availability)

- Έγκαιρη παράδοση
- Γεωγραφική απόσταση από τις αποθήκες του προμηθευτή
- Προγραμματισμός παράδοσης εμπορευμάτων έτσι ώστε να μειώνεται το αναγκαίο απόθεμα ασφαλείας
- Εξασφάλιση διαρκούς και σταθερού εφοδιασμού

5. Αγοραστικές Ευκολίες (Buying Convenience)

- Προσφορά ολοκληρωμένης σειράς προϊόντων
- Ευκολία στον χειρισμό του τρόπου συσκευασίας
- Ύπαρξη τοπικού εμπορικού αντιπροσώπου του προμηθευτή
- Έγκαιρη ανταπόκριση στα αιτήματα του αγοραστή
- Συνεργασία του προμηθευτή για μείωση του κόστους προμηθειών (όπως για παράδειγμα μείωση ελαττωματικών προϊόντων)

6. Ποιοτικά Κριτήρια (Quality Factors)

- Βαθμός και συνέπεια στην τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών
- Απόδοση και διάρκεια προϊόντων του προμηθευτή
- Αποστολή δειγμάτων
- Χρήση ποιοτικού ελέγχου

7. Προσφορά Υποστήριξης Πωλήσεων (Sales Assistance)

- Κοινή ανάπτυξη αγορών

- Χρήση του ονόματος του προμηθευτή για καλύτερη προώθηση των προϊόντων του αγοραστή
- Αντίστροφη πώληση προϊόντων του αγοραστή στον προμηθευτή

8. Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση (After Sale Service)

- Παροχή υπηρεσιών συντήρησης και επιδιόρθωσης
- Προμήθεια εξαρτημάτων και άλλων εφοδίων που σχετίζονται με την λειτουργία και συντήρηση του αντικειμένου προμήθειας
- Ανταπόκριση του προμηθευτή σε έκτακτες περιπτώσεις επιδιόρθωσης

9. Προσφορά Συνοδευτικών Υπηρεσιών (Service Factors)

- Παροχή πληροφόρησης από τον προμηθευτή
- Συμπεριφορά προμηθευτή προς τον αγοραστή
- Επίπεδο Εγγυήσεων και Αποζημιώσεων
- Συνεργασία προμηθευτή στην απομάκρυνση ελαττωματικών προϊόντων
- Βαθμός συμφωνίας και συμμόρφωσης του προμηθευτή με τις διαδικασίες της προμήθειας του αγοραστή

10. Οργανωσιακά Κριτήρια

- Στυλ διοίκησης και οργανωσιακή δομή του προμηθευτή
- Χαρακτηριστικά του προσωπικού του προμηθευτή
- Εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας όπως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και συστήματα Just in Time
- Πιστοποίηση οργανισμών όπως ISO
- Αίσθημα εμπιστοσύνης

Από όλα τα παραπάνω κριτήρια, η τιμή είναι ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες επιλογής του προμηθευτή και καθορισμού του τρόπου συνδιαλλαγής με τους προμηθευτές. Το επίπεδο της τιμής όμως δεν πρέπει να εξετάζεται από μόνο του, αλλά σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες όπως η ποιότητα, η αξιοπιστία στην παράδοση κ.τ.λ. Συνήθως λοιπόν δεν αναλύεται η

τιμή των προϊόντων αλλά η αξία των προμηθειών, δηλαδή η σχέση κόστους και τιμής σε σχέση με την ποιότητα⁴.

5.3.3.2 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

a) Αγορά προμηθειών από τον προμηθευτή ή μέσω διανομέα⁴

Κάθε αγοράστρια εταιρεία αντιμετωπίζει ένα δίλημμα για το αν πρέπει να προμηθευτεί απευθείας από τον παραγωγό ή μέσω διανομέα. Η επιλογή συνήθως εξαρτάται από το επίπεδο εξυπηρέτησης που απαιτούν οι αγοραστές από τους προμηθευτές. Όταν η αγορά γίνεται μέσω διανομέα, η αγοράστρια εταιρεία στην ουσία δεν αγοράζει μόνο προϊόντα αλλά και την διανομή. Όταν η αγοράστρια επιχείρηση δεν έχει δυνατότητα αποθήκευσης των προμηθευόμενων υλικών, οι αγορές μέσω διανομέων αποτελούν την καλύτερη λύση. Επιπρόσθετα οι αγοράστριες εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι ορισμένα προϊόντα κοστίζουν λιγότερο όταν η προμήθεια γίνεται μέσω διανομέων.

b) Αγορά από τοπικούς ή από εθνικούς προμηθευτές⁴

Ένα άλλο θέμα που ανακύπτει στις περιπτώσεις προμηθειών, είναι το αν η επιχείρηση πρέπει να αγοράσει από τοπικούς ή από εθνικούς προμηθευτές. Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις ο αγοραστής αποκομίζει οφέλη. Στην περίπτωση των εθνικών προμηθευτών οι τιμές είναι καλύτερες λόγω των οικονομιών κλίμακας και παρέχεται μεγαλύτερη τεχνική υποστήριξη. Απ' την άλλη πλευρά οι τοπικοί προμηθευτές ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ταχύτητα στη ζήτηση προμηθειών. Παράλληλη πρέπει να επισημανθεί ότι αν μία επιχείρηση εφαρμόζει συστήματα Just in Time, η επιλογή τοπικών προμηθευτών αποτελεί την καλύτερη λύση.

c) Μέγεθος της προμηθεύτριας εταιρείας⁴

Το μέγεθος της προμηθεύτριας εταιρείας λαμβάνεται επίσης υπόψη από τους αγοραστές. Οι αγοράστριες εταιρείες πρέπει να αποφασίσουν αν επιθυμούν συναλλαγές με μεγάλες ή με μικρές επιχειρήσεις. Πολλές φορές, οι αγοραστές συσχετίζουν το μέγεθος της παραγγελίας με το μέγεθος του προμηθευτή.

d) Αγορά από εγχώριους ή από ξένους προμηθευτές⁴

Οι αγοραστές καλούνται να αποφασίσουν για το αν πρέπει να αγοράσουν από εγχώριους ή από ξένους προμηθευτές. Πρέπει να προσέξουν ότι οι αγορές από ξένες πηγές είναι πιο πολύπλοκες και απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή.

e) Αριθμός προμηθευτών

Στο σημείο που ο αγοραστής έχει καταλήξει σε μία λίστα προμηθευτών που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις, λαμβάνονται στη συνέχεια αποφάσεις για τον αριθμό των προμηθευτών που θα έχει η εταιρεία. Ορισμένοι αγοραστές ισχυρίζονται ότι περισσότεροι προμηθευτές συνεπάγονται μειωμένο κίνδυνο αλλά αυξημένο κόστος. Υπάρχει γενικότερα μία τάση μείωσης του αριθμού των προμηθευτών, η οποία ξεκίνησε το 1980.

Η σύναψη σχέσεων με έναν μόνο προμηθευτή, προϋποθέτει μεγάλο βαθμό συνεργασίας και ευθυγράμμιση μεταξύ του τεχνικού προσωπικού της αγοράστριας και της προμηθεύτριας εταιρείας. Κάτι τέτοιο δίνει κίνητρα στους προμηθευτές. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσω μακροχρόνιων συμβολαίων τα οποία διασφαλίζουν στους προμηθευτές συνεχή επιχειρησιακή δραστηριότητα και κέρδη⁴. Ο Deming, σ' ένα από τα 14 σημεία του γύρω από την ποιότητα ισχυρίζεται ότι η ποιότητα ταυτίζεται με έναν μοναδικό προμηθευτή και ότι μία επιχείρηση είναι ιδιαίτερα τυχερή αν εντοπίσει έναν προμηθευτή ο οποίος μπορεί να της παρέχει ακριβώς ό,τι χρειάζεται. Ο Deming, παρέβλεπε όμως τη χρηματοοικονομική πλευρά του θέματος.

Παρακάτω παρατίθεται η επιχειρηματολογία για την χρησιμοποίηση μίας μόνο πηγής προμήθειας:

- Είναι ευκολότερη η ευθυγράμμιση με το χρονοδιάγραμμα διανομής που απαιτούν τα συστήματα Just in Time.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις κανένας άλλος δεν μπορεί ή δεν επιθυμεί να παράγει κάποιο συγκεκριμένο προϊόν
- Η χρησιμοποίηση ενός προμηθευτή συνεπάγεται οικονομίες κλίμακας
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, διάφορα είδη χρεώσεων, όπως για παράδειγμα οι χρεώσεις εγκατάστασης είναι αρκετά μεγάλες ώστε να πολλαπλασιάζονται
- Σε κάποιες περιπτώσεις δεν υπάρχουν μεγάλες απαιτήσεις ώστε να απαιτείται και άλλος προμηθευτής

Απ' την άλλη πλευρά, η χρησιμοποίηση ενός μόνο προμηθευτή περιορίζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος στην ουσία είναι εκείνος που διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την απόδοση των προμηθευτών⁵.

Σύμφωνα με παραδοσιακές προσεγγίσεις, απαιτούνται τουλάχιστον δύο προμηθευτές για κάθε προμηθευόμενο αντικείμενο. Οι λόγοι για την ευθυγράμμιση με μία τέτοια πολιτική είναι οι ακόλουθοι:

- διασφάλιση προμηθειών ακόμα και σε περιπτώσεις απεργιών ή διακοπής της λειτουργίας των προμηθευτριών εταιρειών
- ενθάρρυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών⁴
- διασφάλιση καλύτερων επιπέδων τιμών
- αυξημένη αξιοπιστία
- ευελιξία των αγοραστών σε περίπτωση που δεν τηρούνται οι χρόνοι διανομής ή σε περιπτώσεις αστοχιών στην ποιότητα
- διεύρυνση των γνώσεων των αγοραστών γύρω από ανταγωνιστικές τεχνικές καινοτομίες⁵.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις επιλέγουν μία μόνο πηγή προμηθειών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για συγκεκριμένα αντικείμενα. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εστιάζει σε λίγους προμηθευτές, οι οποίοι έχουν αποδείξει ότι μπορούν να αντεπεξέλθουν σε υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, υπηρεσιών και διανομής σε ανταγωνιστικές τιμές⁴.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά στον αριθμό των προμηθευτών που θα επιλεγούν υπάρχουν οι εξής εκδοχές⁶:

Ø Η επιλογή ενός προμηθευτή σε βραχυχρόνια βάση (Short term Single Sourcing)

Πρόκειται για βραχυχρόνια συναλλαγή με έναν προμηθευτή, η οποία μπορεί να αφορά και μία μόνο παραγγελία. Τα πλεονεκτήματα μίας τέτοιας συναλλαγής είναι:

- Μικρό κόστος προμήθειας και αγοραζόμενων προϊόντων. Η συγκέντρωση όλης της ποσότητας παραγγελίας σε έναν μόνο προμηθευτή οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας. Από την άλλη πλευρά, η συναλλαγή με ένα μόνο προμηθευτή μειώνει κατά πολύ τα διοικητικά κόστη και τα κόστη μεταφοράς και χειρισμού της προμήθειας.
- Καλύτεροι όροι επικοινωνίας και αίσθημα σιγουριάς, αφού ο αγοραστής παραγγέλνει μεγάλες ποσότητες από έναν προμηθευτή.

Ορισμένα από τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένη επιλογής είναι τα ακόλουθα:

- Άμεση εξάρτηση από έναν προμηθευτή
- Μείωση του ανταγωνισμού

Ø Η επιλογή ενός προμηθευτή σε μακροχρόνια βάση (Long term Single Sourcing)

Πρόκειται για μακροχρόνια συνεργασία με έναν μόνο προμηθευτή, ο οποίος έχει εγκριθεί με βάση οικονομικά και οργανωσιακά κριτήρια. Οι σχέσεις τους βασίζονται στην συνεργασία και είναι στρατηγικής σημασίας. Οι παραγγελίες είναι μεγάλες και διεξάγονται σε περιοδικά διαστήματα.

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης επιλογής είναι τα ακόλουθα:

- Μικρή απόκλιση στα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά των αγοραζόμενων προϊόντων, κάτι το οποίο οδηγεί σε καλύτερη απόδοση της παραγωγικής διαδικασίας. Στις περιπτώσεις που τα προϊόντα αγοράζονται από διαφορετικές πηγές, ακόμα και αν συμφωνούν στις γενικές προδιαγραφές, παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ τους.
- Καλύτερος προγραμματισμός και έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας γιατί υπάρχει καλύτερη επικοινωνία με τον προμηθευτή και καλύτερη οργάνωση του χρόνου και της ποσότητας παράδοσης. Με αυτό τον τρόπο ο αγοραστής μπορεί να διατηρεί μικρότερο όγκο αποθεμάτων.
- Συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή σε θέματα ανάπτυξης νέων προϊόντων και μεθόδων παραγωγής. Πολλές φορές αυτή η αποκλειστική συνεργασία οδηγεί τους προμηθευτές να αναπτύσσουν προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες ταιριάζουν ακριβώς στις ανάγκες των αγοραστών.
- Η μακροχρόνια συνεργασία οδηγεί σε μείωση του διοικητικού κόστους της προμήθειας και σε καλύτερη κατανόηση μεταξύ των δύο πλευρών.

Ø Η επιλογή πολλών προμηθευτών σε βραχυχρόνια βάση (Short term Multi Sourcing)

Η επιλογή πολλών πηγών προμήθειας για το ίδιο αντικείμενο προμήθειας, αλλά σε βραχυχρόνια βάση, χαρακτηρίζεται από τα εξής πλεονεκτήματα:

- Διασπορά του κινδύνου και όχι εξάρτηση από μία πηγή προμήθειας
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της προμήθειας, αφού η ποσότητα που ζητείται από κάθε προμηθευτή είναι ανάλογη της οικονομικότητάς του. Επομένως, οι προμηθευτές ανταγωνίζονται να προσφέρουν μικρότερες τιμές για να κερδίσουν μεγαλύτερο ποσοστό στις προμήθειες.
- Η επαφή του αγοραστή με πολλούς προμηθευτές, τον διευκολύνει να κάνει συγκρίσεις μεταξύ τους και να αξιολογεί πιο αποτελεσματικά.

Τα κύρια μειονεκτήματα του συγκεκριμένου είδους συνεργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Απώλεια οικονομιών κλίμακας, καθώς η παραγγελία κατακερματίζεται σε μικρές ποσότητες μεταξύ πολλών προμηθευτών. Επίσης αυξάνονται τα κόστη μεταφοράς και διοίκησης της προμήθειας
- Αυξάνεται η αβεβαιότητα καθώς υπάρχουν διαφορετικές ποσότητες από πολλές πηγές προμήθειας, οπότε είναι δύσκολος ο προγραμματισμός της παραγωγικής διαδικασίας. Για αυτό το λόγο πολλές φορές είναι απαραίτητη η διατήρηση μεγάλου όγκου αποθέματος ασφαλείας.
- Οι διάφοροι προμηθευτές μπορεί να είναι επιφυλακτικοί να δώσουν πληροφορίες, για να μη διαρρεύσουν πληροφορίες προς τους ανταγωνιστές τους.

Ø Η επιλογή πολλών προμηθευτών σε μακροχρόνια βάση (Long term Multi Sourcing)

Η σύναψη μακροχρόνιων συμβολαίων με πολλούς προμηθευτές αναιρεί την ύπαρξη αβεβαιότητας όσον αφορά τον προγραμματισμό της παραγωγικής διαδικασίας και την συνέπεια στην παραλαβή των υλικών. Το ποσοστό του κάθε προμηθευτή στο σύνολο της προμήθειας είναι σχεδόν σταθερό και αναπτύσσεται υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών. Γενικότερα στη συγκεκριμένη περίπτωση οι σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών είναι στρατηγικής σημασίας και φέρουν όλα τα πλεονεκτήματα που έχει μία μακροχρόνια συνεργασία.

Σήμερα πάντως η τάση που επικρατεί στην βιομηχανική αγορά είναι η σημαντική μείωση του αριθμού των προμηθευτών ανεξάρτητα από το αντικείμενο και τον τύπο της προμήθειας. Το παραπάνω γεγονός οφείλεται στην αναγνώριση του στρατηγικού ρόλου της λειτουργίας της προμήθειας καθώς και η επικράτηση συνεργατικών σχέσεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να διατηρούν μία μικρή βάση προμηθευτών, οι οποίοι είναι εγκεκριμένοι και διαθέτουν όλα εκείνα τα ποιοτικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά που τους δίνουν υπεροχή σε σχέση με άλλους.

5.3.3.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ορισμένες ενδεικτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται προκειμένου ο αγοραστής να καταλήξει στον τελικό προμηθευτή είναι οι ακόλουθες²:

Ø Ανάλυση Μήτρας (Matrix Analysis)

Σε περιπτώσεις που υπάρχουν περισσότεροι από τρεις δυνητικοί προμηθευτές και περισσότερα από τρία κριτήρια αξιολόγησης, ενδείκνυται η ανάλυση μήτρας. Οι αγοραστές δημιουργούν μία μήτρα όπου στον έναν άξονα τοποθετούν τους προμηθευτές και στον άλλον τα κριτήρια αξιολόγησης. Κάθε προμηθευτής βαθμολογείται για κάθε κριτήριο. Η βαθμολόγηση μπορεί να είναι αριθμητική ή να εμφανίζεται με τη μορφή «ναι – όχι». Στο τέλος επιλέγεται ο προμηθευτής με την καλύτερη βαθμολόγηση.

Ø Σχέδιο Ταξινόμησης Προμηθευτών (Categorical Plan)

Για την εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής επιλογής προμηθευτή, εμπλέκονται στην αξιολόγηση όλα τα τμήματα της αγοράστριας εταιρείας που λαμβάνουν μέρος στην αγοραστική διαδικασία. Κάθε τμήμα του οργανισμού διατηρεί ανεπίσημους φακέλους και στοιχεία για ορισμένους προμηθευτές. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών συναντιούνται και με βάση τα αρνητικά και τα θετικά σημεία που έχουν καταγράψει για κάθε προμηθευτή κάνουν μία ομαδική αξιολόγηση. Με βάση τη συγκεκριμένη τεχνική οι προμηθευτές κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες: **προτιμητέοι (preferred)**, **ουδέτεροι (neutral)** και **μη ικανοποιητικοί (unsatisfactory)**. Η συγκεκριμένη τεχνική απ' την μία πλευρά είναι απλή και αποτελεσματική, από την άλλη όμως δεν στηρίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία.

Ø Σχέδιο Συντελεστών Βαρύτητας Προμηθευτών (Weighted – Point Plan)

Δίνονται συντελεστές βαρύτητας στην ποιότητα, την τιμή και στις υπηρεσίες. Προκύπτει κάποια βαθμολογία για κάθε κριτήριο αξιολόγησης, και στη συνέχεια οι προαναφερθείσες βαθμολογίες προστίθενται και προκύπτει μία συνολική βαθμολογία για κάθε προμηθευτή. Στο τέλος επιλέγεται ο προμηθευτής με το μεγαλύτερο ποσοστό.

Ø Σχέδιο Εκτίμησης Κόστους (Cost – Ratio Plan)

Αρχικά καταγράφονται οι τιμές που προσφέρουν οι δυνητικοί προμηθευτές. Στη συνέχεια οι αγοραστές αξιολογούν με χρηματικά ποσά τις δραστηριότητες των προμηθευτών. Για παράδειγμα χρεώνονται στοιχεία όπως οι επιστολές που έχουν αποσταλεί σε κάθε δυνητικό προμηθευτή, τα τηλεφωνήματα, οι επισκέψεις στις εταιρείες των προμηθευτών και άλλα. Μέσω του παραπάνω τρόπου, οι αγοραστές υπολογίζουν το συνολικό κόστος προμήθειας ενός προϊόντος για κάθε δυνητικό προμηθευτή και μπορούν να επιλέξουν τον προμηθευτή που θα κοστίσει λιγότερο.

5.3.4 ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Ένα στοιχείο που πρέπει να χαρακτηρίζει τους επαγγελματίες αγοραστές είναι η ικανότητά τους να διαπραγματεύονται. Διαπραγμάτευση είναι η επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών, στη συγκεκριμένη περίπτωση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Ο Webster, όρισε τον όρο «διαπραγματεύομαι» με τους ακόλουθους τρεις τρόπους⁵:

- Η συζήτηση ενός θέματος με την προοπτική κατάληξης σε όρους
- Ο διακανονισμός να γίνεται μέσα από τη συζήτηση όρων
- Διαπραγμάτευση είναι μία σύσκεψη που αφορά όρους

Η διαδικασία και οι τεχνικές διαπραγμάτευσης γύρω από τις προμήθειες απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή για δύο βασικούς λόγους. Αρχικά, επειδή υπάρχουν ασάφειες γύρω από τις διαπραγματεύσεις και έπειτα επειδή οι

τεχνολογικές αλλαγές έχουν καταστήσει τις βιομηχανικές προμήθειες πολύπλοκες.

Η τάση που επικρατεί από την πλευρά των αγοραστών για συνεργασία με όσο το δυνατόν λιγότερους προμηθευτές και μακροχρόνιες συμφωνίες, έχει ως συνέπεια οι περισσότεροι όροι συναλλαγών να είναι ανοικτοί σε διαπραγματεύσεις. Η διατήρηση των αποθεμάτων, το χρονικό σημείο διανομής, οι όροι μεταφοράς, η επιθεώρηση και οι τιμές είναι λίγοι από τους πολλούς όρους που πρέπει να συμφωνηθούν πριν ολοκληρωθεί η προμήθεια. Παρόλο που οι περισσότερες διαπραγματεύσεις αφορούν τις τιμές, υπάρχουν και άλλα στοιχεία που πρέπει να συμπεριληφθούν, όπως για παράδειγμα οι όροι και οι συνθήκες της παραγγελίας, οι αλλαγές στη συσκευασία, η διευθέτηση του θέματος των κατεστραμμένων προϊόντων κ.τ.λ. Σήμερα που οι αγοραστές αντιμετωπίζουν του προμηθευτές ως συνεργάτες, υπάρχει η επιδίωξη και οι δύο πλευρές να βγουν κερδισμένες μέσα από τις διαπραγματεύσεις. Πιο αναλυτικά μπορεί να αναφερθεί ότι διαπραγματεύσεις απαιτούνται στις ακόλουθες περιπτώσεις⁴:

- Όταν οι προμήθειες αφορούν πολύπλοκο και μοναδικό εξοπλισμό, ο οποίος δεν έχει αγοραστεί στο παρελθόν και για τον οποίο υπάρχουν ελάχιστες πληροφορίες κόστους
- Όταν οι τιμές συγκεκριμένου προϊόντος είναι δεδομένες. Όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές για ένα αντικείμενο, οι καλές διαπραγματεύσεις οδηγούν σε παραχωρήσεις από την πλευρά των προμηθευτών
- Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές ή μόνο ένας προμηθευτής, τότε απαιτούνται διαπραγματεύσεις για να αποφασίσει η αγοράστρια εταιρεία να θα παράγει το συγκεκριμένο προϊόν εσωτερικά ή αν το αντικαταστήσει με κάποιο διαθέσιμο υποκατάστατο.
- Σε περίπτωση που μία μερίδα προμηθευτών κάνει προσφορές για ένα προϊόν αλλά υπάρχουν ακόμα ερωτήματα από την πλευρά των αγοραστών τα οποία δεν έχουν απαντηθεί.

- Όταν το υπάρχον συμβόλαιο πρέπει να αλλάξει και τώρα απαιτούνται περισσότερα χρήματα άρα είναι σημαντικό να γίνουν συζητήσεις

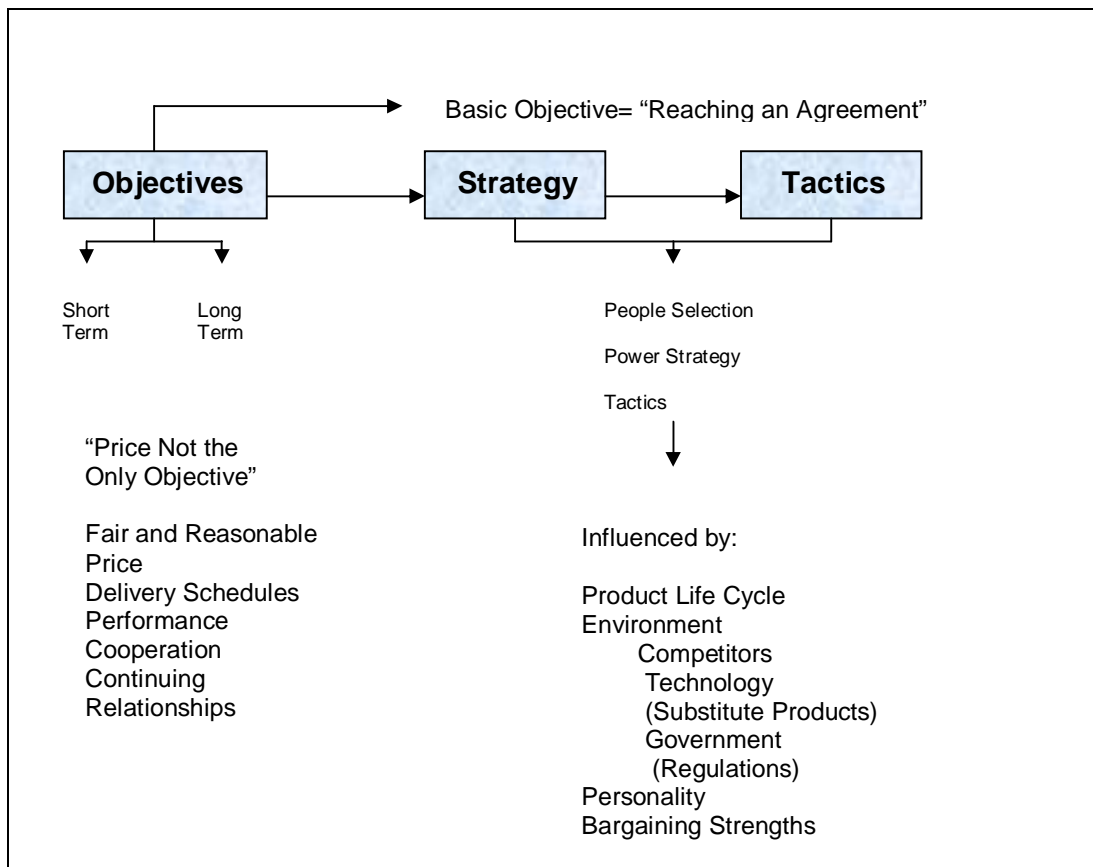
Το περιβάλλον των διαπραγματεύσεων επηρεάζει κατά μεγάλο μέρος τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων. Όταν ο αγοραστής πρέπει να αγοράσει σε μικρό χρονικό διάστημα βρίσκεται σε μειονεκτική θέση. Πρέπει να είναι προετοιμασμένος να διαπραγματευτεί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Ο τόπος συνάντησης και τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών παίζουν πάντα σημαντικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις. Η συνάντηση πρέπει να ξεκινήσει σε κλίμα χαλάρωσης όπως για παράδειγμα κατά τη διάρκεια ενός γεύματος. Έχει παρατηρηθεί ότι πολλές φορές τα άτομα έρχονται ευκολότερα σε συμφωνία μετά το φαγητό. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των προμηθευτών αποτελούν ένδειξη για το αν ο αγοραστής πρέπει να κινηθεί σε ασφαλή πλαίσια ή αν πρέπει να αναλάβει ρίσκο. Κρίνεται δηλαδή σκόπιμο να διερευνηθεί κατά πόσο η αντίθετη πλευρά είναι έτοιμη να έρθει σε συμφωνία. Τέλος, πριν την διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων, τα δύο μέρη πρέπει να έχουν ένα πρόγραμμα, να είναι υποψιασμένοι και να έχουν έτοιμες απαντήσεις για ερωτήσεις που θα επέλθουν⁵.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης μπορεί να χωριστεί στις ακόλουθες έξι δραστηριότητες⁵:

1. Ετοιμασία διαπραγμάτευσης-βάση δεδομένων, προβλέψεις
2. Προσδιορισμός των στόχων διαπραγμάτευσης
3. Οργάνωση της ομάδας που θα εκπροσωπήσει την επιχείρηση στις διαπραγματεύσεις
4. Ανάπτυξη ενός στρατηγικού προγράμματος
5. Έλεγχος του κλίματος ή της συμπεριφοράς
6. Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων προκειμένου να κερδίσουν στο τέλος και οι δύο πλευρές

Στο **Σχεδιάγραμμα 17**, απεικονίζεται ένα υπόδειγμα προγραμματισμού των διαπραγματεύσεων (model of negotiation planning). Όπως φαίνεται στο

σχεδιάγραμμα οι στόχοι μετατρέπονται σε δράση η οποία βασίζεται σε στρατηγικές, οι οποίες με τη σειρά τους εξαρτώνται από την επιλογή προσωπικού που θα πάει στις διαπραγματεύσεις, τη σχετική δύναμη του αγοραστή και τη χρήση έξυπνων τακτικών. Επιπρόσθετα, εξωτερικές επιρροές που επηρεάζουν τη στρατηγική και τις τακτικές διαπραγματεύσεων αφορούν κυβερνητικούς περιορισμούς, τους ανταγωνιστές, την τεχνολογία που επικρατεί και τις προσωπικότητες των ατόμων που εμπλέκονται.



Σχεδιάγραμμα 17: Model of Negotiation Planning (σελ. 229, "Purchasing Principles and Applications", Farrell, Paul V., Guinipero, Larry C., Kolchin, Michael G., 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1997)

Ø Προσδιορισμός των Στόχων διαπραγμάτευσης (Defining Negotiation Objectives)

Ο διαπραγματευτής ο οποίος δεν έχει ξεκάθαρους στόχους βρίσκεται σε θέση άμυνας. Πριν κάθε διαπραγμάτευση πρέπει να γίνεται η υπόθεση ότι η άλλη πλευρά ξεκινά τις διαπραγματεύσεις με ξεκάθαρους στόχους για την επιχείρησή του. Η αβεβαιότητα και η σύγχυση γύρω από τους στόχους οδηγεί τους διαπραγματευτές σε καταστροφικές για την πλευρά τους παραχωρήσεις. Οι αγοραστές πρέπει να ορίζουν τους στόχους τους με μεγάλη ακρίβεια. Οι στόχοι μπορεί να αναφέρονται σε τιμές, στην ποιότητα, την διανομή καθώς και σε άλλες παραμέτρους. Οι στόχοι πρέπει να εκφράζονται με σαφείς όρους, όπως με συγκεκριμένες τιμές και πρέπει να μπορούν να δέχονται τροποποιήσεις. Όλοι οι στόχοι πρέπει να κινούνται μεταξύ μίας μέγιστης και μίας ελάχιστης τιμής και ο διαπραγματευτής πρέπει να κινείται μέσα σε αυτά τα όρια.

Πριν το ξεκίνημα των διαπραγματεύσεων, ενδείκνυται τα δύο μέρη να έρθουν σε συμφωνία για το τι ακριβώς επρόκειτο να διαπραγματευτούν. Κάθε πλευρά ανακοινώνει ποιο άτομο είναι εξουσιοδοτημένο να μιλά κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Σε πετυχημένες διαπραγματεύσεις και οι δύο πλευρές κερδίζουν μέσα από τις διαπραγματεύσεις. Τα κέρδη όμως σπάνια μοιράζονται ίσα και στις δύο πλευρές. Η μία πλευρά πάντα κερδίζει περισσότερο από την άλλη.

Ø Τακτικές Διαπραγμάτευσης (Negotiation Tactics)

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν ζήτημα τεχνικό καθώς και ζήτημα ατόμων. Επειδή το κύριο στοιχείο των διαπραγματεύσεων είναι το παζάρι μεταξύ των δύο πλευρών, η διαδικασία απαρτίζεται από προσωπικότητες, ατομικά κίνητρα, αδυναμίες και δυνατά σημεία των ατόμων καθώς και ψυχολογικούς παράγοντες. Ορισμένοι κανόνες διαπραγματεύσεων που προέρχονται από την βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθοι:

- Ο αγοραστής πρέπει να προσπαθήσει να γίνουν οι διαπραγματεύσεις σε δικό του έδαφος και σύμφωνα με τους δικούς του διακανονισμούς. Υπάρχουν ψυχολογικά πλεονεκτήματα όταν η αντίθετη πλευρά καλείται

σε συζήτηση. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι αυτόματα ο αγοραστής αποκτά τον έλεγχο και έχει εκ των προτέρων κερδίσει κάποια παραχώρηση. Ο αγοραστής πρέπει να παρέχει ένα άνετο, καλά φωτισμένο χώρο συνάντησης και να διασφαλίσει ότι δεν θα υπάρχουν διακοπές κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Ο ηγέτης της ομάδας της αγοράστριας εταιρείας πρέπει να κάθεται στην κεφαλή του τραπεζιού και να έχει προσπαθήσει να διασπάσει τα μέλη της αντίθετης πλευράς.

- Ο αγοραστής πρέπει να αφήσει τον προμηθευτή να μιλά την περισσότερη ώρα ή τουλάχιστον στην αρχή. Ο αγοραστής πρέπει να αφήσει πρώτο τον προμηθευτή να ζητήσει αυτά που απαιτεί. Με αυτό τον τρόπο οι προμηθευτές μπορούν να προβούν σε παραχωρήσεις χωρίς να είχαν αρχικά τέτοιες προθέσεις.
- Όταν έρθει η σειρά του αγοραστή να μιλήσει, καλό θα ήταν να μην ψάχνει να αναφέρει γεγονότα τη συγκεκριμένη στιγμή. Η έλλειψη πληροφοριών θα τον θέσει αυτόματα σε μειονεκτική θέση.
- Ο αγοραστής πρέπει να αποφεύγει συναισθηματικές προσεγγίσεις όταν επιχειρηματολογεί. Τα άτομα που αφήνουν το θυμό τους ή την περηφάνια τους να κυβερνά τις σχέσεις τους με τους άλλους καταλήγουν να χάνουν περισσότερα απ' όσα περίμεναν
- Σε περίπτωση που ο προμηθευτής επιθυμεί να γυρίσει και να επανεξετάσει ένα σημείο, ο αγοραστής πρέπει να τον αφήσει.
- Πριν από κάθε παραχώρηση στον προμηθευτή, ο αγοραστής πρέπει να σιγουρευτεί ότι δε θα αναθεωρήσει στην πορεία.
- Ο αγοραστής πρέπει να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές και συναισθηματικές ανάγκες των προμηθευτών. Πρέπει να δώσει στους προμηθευτές τη δυνατότητα να πείσουν. Πρέπει ο προμηθευτής να αποκομίσει την εντύπωση ότι μέσα από την διαπραγμάτευση, ο αγοραστής σέβεται τη θέση του και τον αντιμετωπίζει ως μέλος μίας ομάδας με την οποία συνεργάζεται.

5.3.5 ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ – ΠΩΛΗΤΩΝ

Όταν οι επιχειρήσεις συνδιαλέγονται με τους προμηθευτές, τα στρατηγικά στοιχεία που καθορίζουν **τη φύση και το είδος των σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών** είναι τα ακόλουθα⁶:

Ø **Μακροχρόνιες Σχέσεις (Long – Term Relationships)**

Σύμφωνα με τον παραδοσιακό τρόπο διεξαγωγής των προμηθειών, έμφαση δινόταν στον βραχυχρόνιο χαρακτήρα της προμήθειας. Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στον στρατηγικό χαρακτήρα των προμηθειών, δίνουν μεγάλη προσοχή στην επιλογή των προμηθευτών, στη διοίκηση της βάσης εφοδιασμού και στη διαχείριση των σχέσεων τους με τους προμηθευτές. Επιδιώκουν συνεχείς επαφές και συνεργασία με τους προμηθευτές έτσι ώστε να αναπτύσσονται μακροχρόνιες σχέσεις. Οι μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών καθιστούν εφικτή την από κοινού τους ανάπτυξη και ο προμηθευτής παρέχει προϊόντα που ανταποκρίνονται ακριβώς στις ανάγκες των αγοραστών .

Ø **Αλληλεπίδραση Σχέσεων (Interactive Nature of Relationships)**

Οι σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών πρέπει να εξετάζονται από κοινωνική, πολιτιστική, τεχνική και εμπορική σκοπιά. Τα άτομα της κάθε πλευράς ενδέχεται να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα και φέρουν διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά, γνώσεις και εμπειρίες. Η ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ αγοραστών και πωλητών επηρεάζεται από τις προηγούμενες εμπειρίες των μερών και από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προηγούμενων επαφών. Όσο η σχέση ωριμάζει, δημιουργούνται προσδοκίες από την μία πλευρά για την άλλη.

Για την ερμηνεία των αλληλεπιδράσεων στις σχέσεις αγοραστών και πωλητών, έχει προταθεί το Μοντέλο Αλληλεπίδρασης (Interaction Model). Στο συγκεκριμένο μοντέλο προτείνεται ότι κατά την επαφή των δύο μερών υπάρχουν: ανταλλαγή προϊόντων ή υπηρεσιών (product or service exchange),

ανταλλαγή πληροφοριών (information exchange), ανταλλαγή χρηματοοικονομικών στοιχείων (financial exchange) και ανταλλαγή κοινωνικών στοιχείων (social exchange).

Ø Ανταγωνιστική ή Συνεργατική Φύση των Σχέσεων (Adversarial versus Partnership Approaches)

Για την ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, ιδιαίτερα σε ότι έχει να κάνει με θέματα επιβολής δύναμης, υπάρχουν δύο είδη υποδειγμάτων - μοντέλων:

1. Ανταγωνιστικό Μοντέλο (Adversarial Model)

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο υπόδειγμα μόνο μία από τις δύο πλευρές βγαίνει κερδισμένη από την ανταλλαγή. Τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου μοντέλου είναι τα ακόλουθα:

- ⇒ Τυπικές σχέσεις
- ⇒ Ανταγωνιστικές συμπεριφορές
- ⇒ Επιθετική συμπεριφορά, κερδίζω – χάνεις, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων με μεγάλη έμφαση σε θέματα τιμών
- ⇒ Έμφαση σε μεμονωμένες συναλλαγές και στις βραχυχρόνιες σχέσεις
- ⇒ Μικρή συνεργασία σε θέματα ανάπτυξης και σχεδιασμού
- ⇒ Επιφυλακτικότητα γύρω από την ανταλλαγή πληροφοριών
- ⇒ Επιθεώρηση εισερχόμενων προϊόντων και έλεγχος

2. Συνεργατικό Μοντέλο (Partnership Model)

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο υπόδειγμα και οι δύο πλευρές κερδίζουν και οδηγούνται σε κοινή ανάπτυξη. Τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου υποδείγματος είναι τα ακόλουθα:

- ⇒ Τυπικές και άτυπες σχέσεις
- ⇒ Συνεργατικές συμπεριφορές
- ⇒ Κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή, κοινή επίλυση των προβλημάτων, σχέσεις κερδίζω – κερδίζεις, στις οποίες δίνεται έμφαση στη μείωση του συνολικού κόστους

- ⇒ Μακροχρόνιες σχέσεις
- ⇒ Συνεργασία σε θέματα σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών
- ⇒ Ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών και οργάνωση κοινών ομάδων εργασίας
- ⇒ Πιστοποίηση προμηθευτών και έμφαση στην αποτροπή εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων

Ø Εμπιστοσύνη (Trust)

Εμπιστοσύνη είναι η πεποίθηση από την μία πλευρά, ότι η άλλη πλευρά θα συμπεριφερθεί με αναμενόμενο και κοινώς αποδεκτό τρόπο. Ο M. Sako προτείνει ότι υπάρχουν τα εξής είδη εμπιστοσύνης στις εμπορικές συναλλαγές:

1. *Συμβατική Εμπιστοσύνη (Contractual Trust)*: όταν υπάρχει εμπιστοσύνη ότι και οι δύο πλευρές θα ευθυγραμμιστούν με τους όρους του συμβολαίου που έχει υπογραφεί
2. *Επαρκής Εμπιστοσύνη (Competence Trust)*: όταν υπάρχει εμπιστοσύνη ότι και οι δύο πλευρές είναι ικανές να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντά τους
3. *Εμπιστοσύνη Καλής Θέλησης (Goodwill Trust)*: όταν υπάρχουν προσδοκίες για μία μη τυπική δέσμευση ότι η κάθε πλευρά θα συνεισφέρει περισσότερο απ' ότι υπαγορεύει τυπικά το συμβόλαιο

5.4 ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ, ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ, ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

5.4.1 ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Αφού επιλεγθεί ο προμηθευτής, ακολουθείται η υπογραφή του συμβολαίου προμήθειας. Στην προσπάθεια προσδιορισμού και ικανοποίησης των αναγκών τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών έχουν αναπτυχθεί διάφορα είδη συμβολαίων. Τα διάφορα είδη συμβολαίων σχετίζονται άμεσα με τους διακανονισμούς γύρω από τις τιμές. Προκειμένου να αναπτυχθούν καλές σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών πρέπει να επιλεγθεί το είδος εκείνο του συμβολαίου το οποίο εξισορροπεί τα συμφέροντα και των δύο πλευρών.

Μεταξύ των άλλων, η επιλογή κατάλληλου συμβολαίου²:

- Προσδιορίζει και κατευθύνει την δράση των προμηθευτών
- Κατανέμει τον κίνδυνο μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών
- Παρέχει ολοκληρωμένες και ξεκάθαρες οδηγίες για δίκαιες αμοιβές, αντάξιες της απόδοσης

Υπάρχουν διάφορα είδη συμφωνιών, τα οποία θα αναφερθούν επιγραμματικά παρακάτω:

1. Συμφωνίες Προκαθορισμένης Τιμής (Firm Fixed Price Agreement)⁴

Αφού πρώτα ο αγοραστής διεξάγει αναλύσεις τιμών, στις περισσότερες των περιπτώσεων προτιμά να υπογράψει συμβόλαιο προκαθορισμένης τιμής. Μέσω του συγκεκριμένου τύπου συμβολαίου, η τιμή είναι κατά κάποιον τρόπο «κλειδωμένη» και ο προμηθευτής πρέπει να παράγει όσο πιο αποδοτικά μπορεί. Ο αγοραστής έχει συμφέρον να υπογράψει συμβόλαιο

προκαθορισμένης τιμής σε περίπτωση που οι τιμές αυξάνονται. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή παρατηρείται μείωση των τιμών των προμηθειών, ο αγοραστής δεν επωφελείται από την υπογραφή συμβολαίου προκαθορισμένης τιμής.

2. Συμφωνίες Επαναπροσδιορισμού των Προμηθειών (Agreements with Redetermination Provisions)²

Οι συμφωνίες επαναπροσδιορισμού των προμηθειών (ονομάζονται και συμφωνίες ανατιμολόγησης), αποτελούν μία μορφή συμβολαίου όπου ο κίνδυνος μεταφέρεται από τον προμηθευτή στον αγοραστή προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο συνυπολογισμός ενδεχόμενων εκπτώσεων πάνω στις τιμές. Η ανατιμολόγηση μπορεί να είναι προς τα πάνω ή προς τα κάτω. Οι συγκεκριμένες συμφωνίες επιλέγονται προκειμένου να επαναπροσδιοριστούν οι τιμές αναδρομικά σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Αρχικά υπογράφεται συμβόλαιο προκαθορισμένης τιμής για μία αρχική συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στη συνέχεια καθορίζεται ένα σημείο ανατιμολόγησης, το οποίο μπορεί να βασίζεται σ' ένα ποσοστό ολοκλήρωσης, σ' ένα σημείο ποσότητας παραγωγής ή σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στη συγκεκριμένη φάση, επανεξετάζονται τα κόστη και γίνονται υπολογισμοί.

Το συγκεκριμένο είδος συμβολαίου υπογράφεται όταν πρόκειται για προμήθειες όπου μπορούν να καθοριστούν μέσω διαπραγματεύσεων δίκαιες τιμές για μία αρχική χρονική περίοδο αλλά όχι για όλο το χρονικό διάστημα της συνεργασίας.

3. Συμφωνίες Προμηθειών Στηριζόμενες σε Προκαθορισμένες Τιμές και Κίνητρα (Agreements with Incentive Provisions)⁴

Οι συμφωνίες που βασίζονται σε προκαθορισμένες τιμές και κίνητρα, παρέχουν στον προμηθευτή το κίνητρο να ελέγχει το κόστος. Ο έλεγχος του κόστους γίνεται μέσω καθορισμού μίας τιμής – στόχου (target price) και ενός μεταβλητού επιπέδου τιμών του αγοραζόμενου προϊόντος. Για παράδειγμα, αρχικά ο αγοραστής και ο προμηθευτής συμφωνούν να υπογράψουν συμβόλαιο με τιμή στόχο 1.100€. Η συγκεκριμένη τιμή στόχος προέρχεται από τον υπολογισμό του κόστους του προμηθευτή να κυμαίνεται στα 1.000€ και από το κέρδος που

θα αποκομίσει ο προμηθευτής να είναι 100€. Στην περίπτωση της συγκεκριμένης συμφωνίας, αν ο προμηθευτής καταφέρει να μειώσει το κόστος, κάθε ευρώ που θα εξοικονομείται θα μοιράζεται μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Απ' την άλλη πλευρά, αν το κόστος του προμηθευτή αυξηθεί, τα κέρδη του θα μειωθούν.

4. Κλιμακωτές Συμφωνίες Προμηθειών (Agreements with Escalation Provisions)²

Οι κλιμακωτές συμφωνίες, σημαίνουν προς τα πάνω ή προς τα κάτω αναθεώρηση των τιμών λόγω κάποιων ενδεχόμενων συμβάντων που έχουν ορισθεί στη συμφωνία. Το συγκεκριμένο είδος συμφωνίας πρέπει να υπογράφεται μόνο όταν υπάρχουν αμφιβολίες γύρω από την σταθερότητα της αγοράς και τις συνθήκες εργασίας κατά την διάρκεια της παραγωγής.

Οι κλιμακωτές προμήθειες χρησιμοποιούνται προκειμένου οι τιμές να μπορούν να μεταβληθούν όταν μεταβάλλεται ο ρυθμός εργασίας. Η αποτυχία του προμηθευτή να υπολογίσει σωστά τις ώρες, τους ρυθμούς εργασίας ή την απαιτούμενη ποσότητα του ζητούμενου από τους πελάτες προϊόντος, δεν δικαιολογεί αλλαγές στις τιμές. Οι αλλαγές των τιμών εφαρμόζονται μόνο στην μερίδα των προμηθειών που δεν έχουν διανεμηθεί όταν γίνονται οι αλλαγές στις τιμές.

5. Συμφωνίες Κόστους – Αποπληρωμής (Cost – Reimbursement Agreements)²

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο είδος συμφωνίας, ο προμηθευτής απολαμβάνει μία προκαθορισμένη αμοιβή για την εργασία που έχει κάνει. Η συγκεκριμένη συμφωνία είναι κατάλληλη για μεγάλες προμήθειες, όπου το κόστος της προμήθειας δεν μπορεί να υπολογισθεί και να αιτιολογηθεί πλήρως. Οι συγκεκριμένες συμφωνίες για να είναι αποτελεσματικές προϋποθέτουν έναν ξεκάθαρο και ολοκληρωμένο ορισμό του κόστους όσον αφορά στους όρους των αμοιβών και της αποπληρωμής, μία φόρμουλα υπολογισμού του κόστους και των κερδών και αυστηρή εποπτεία του κόστους των προμηθευτών.

Οι δύο πιο διαδεδομένες μορφές της συγκεκριμένης συμφωνίας είναι η συμφωνία κόστους συν αμοιβής (cost-plus-incentive-fee) και η συμφωνία κόστους συν προκαθορισμένης αμοιβής (cost-plus-a-fixed-fee).

Η συμφωνία που έχει την μορφή κόστους συν αμοιβής, διασφαλίζει στον προμηθευτή μία ελάχιστη προκαθορισμένη αμοιβή και επιτρέπει την αύξηση της αμοιβής αυτής αν ο προμηθευτής καταφέρει να παράγει σε χαμηλότερο από το προϋπολογισμένο κόστος. Τα ανώτατα και τα κατώτατα όρια της αμοιβής καθώς και το κόστος παραγωγής του προμηθευτή έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

Η συμφωνία που έχει την μορφή κόστος συν προκαθορισμένη αμοιβή, σημαίνει ότι ο προμηθευτής καλύπτει το επιτρεπτό κόστος και παράλληλα λαμβάνει ένα προκαθορισμένο κέρδος. Το συγκεκριμένο κέρδος μεταβάλλεται μόνο όταν μεταβάλλεται η συμφωνία και οι απαιτήσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η αύξηση του κόστους του προμηθευτή δεν σημαίνει μείωση του κέρδους του προμηθευτή. Αντίθετα, στην περίπτωση των συμβολαίων προκαθορισμένης τιμής, όταν το κόστος του προμηθευτή αυξάνεται κατά ένα ευρώ αυτό θα έχει ως συνέπεια να μειώνεται το κέρδος του προμηθευτή κατά ένα ευρώ.

6. Συμφωνίες Βασισμένες στο Χρόνο και στα Υλικά (Time and Material Agreements)²

Στο συγκεκριμένο είδος συμφωνίας, οι τιμές προέρχονται από ένα σύνολο ρυθμών, οι οποίοι περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία του κόστους, τα γενικά και βιομηχανικά έξοδα, το κέρδος του προμηθευτή και το κόστος των υλικών.

Το συγκεκριμένο είδος συμφωνίας δεν συμφέρει τους αγοραστές επειδή δεν ενθαρρύνει τον αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους και επειδή προϋποθέτει συνεχόμενη εποπτεία από την πλευρά του αγοραστή. Οι συμφωνίες που βασίζονται στο χρόνο και στα υλικά είναι κατάλληλες για τις προμήθειες μηχανών, διαφόρων ειδικών εργαλείων, βαφών, αναπόσπαστων εξαρτημάτων, οργάνων μετρήσεων, για επισκευές και συντήρηση, για εργασίες που

λαμβάνουν χώρα σε συνθήκες ανάγκης, για περιόδους όπου έχει προβλεφθεί μεγάλη ζήτηση.

5.4.2 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Τα κύρια διοικητικά βήματα διεκπεραίωσης μίας αγοράς είναι τα ακόλουθα⁵:

1. Έκδοση εντολής παραγγελίας (Issuing the purchase order)
2. Έκδοση συμπληρωματικών παρατηρήσεων (Issuing change notices)
3. Βεβαίωση λήψης της παραγγελίας από τους προμηθευτές (Receiving acknowledgments)
4. Παρακολούθηση και αναμονή παραλαβής της παραγγελίας (Follow up and expediting)
5. Παραλαβή και κωδικοποίηση της παραγγελίας (Receiving - Bar Coding)
6. Έλεγχος αναγραφόμενης τιμής τιμολογίου (Price checking)
7. Αποδοχή τιμολογίου (Invoice approval)
8. Διόρθωση στοιχείων τιμολογίου (Corrections if needed)
9. Καταγραφή των στοιχείων της παραγγελίας και κλείσιμο της παραγγελίας (Recording data and closing the purchase order)

Ø Έκδοση εντολής παραγγελίας (Issuing the purchase order)⁵

Η εντολή παραγγελίας, απεικονίζεται σ' ένα επίσημο έγγραφο μέσω του οποίου οι αγοραστές δεσμεύουν την εταιρεία τους να πληρώσει για τις επιθυμητές προμήθειες. Μία μορφή του συγκεκριμένου εγγράφου απεικονίζεται στο **Σχεδιάγραμμα 18**. Όταν οι αγοραστές προετοιμάζουν το έγγραφο εντολής της παραγγελίας πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλα τα πιθανά γεγονότα που μπορούν να συμβούν. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι το έγγραφο εντολής της παραγγελίας καλύπτει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Από ποιον πρέπει να επικυρωθεί η παραγγελία
- Την ακριβή ποσότητα παραγγελίας και τη μονάδα μέτρησης της ποσότητας

- ü Την ακριβή και ολοκληρωμένη περιγραφή ή τις προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που έχουν παραγγελθεί
- ü Την τιμή τεμαχίου
- ü Την ημερομηνία διανομής της παραγγελίας
- ü Τις οδηγίες έκδοσης του τιμολογίου και οδηγίες για το που πρέπει να σταλεί το τιμολόγιο
- ü Τους όρους μεταφοράς
- ü Τους όρους συσκευασίας και φόρτωσης του εμπορεύματος
- ü Τις μεθόδους φόρτωσης του εμπορεύματος
- ü Τις μεθόδους πληρωμής
- ü Τις λεπτομέρειες για την ασφάλιση του εμπορεύματος
- ü Οδηγίες ρουτίνας
- ü Τις γενικές και τις ειδικές συνθήκες
- ü Διάφορα ειδικά έγγραφα που ενδέχεται να απαιτούνται
- ü Διάφορους ειδικούς όρους που πρέπει να περιλαμβάνονται
- ü Υπογραφές από εξουσιοδοτημένα άτομα που εκπροσωπούν την αγοράστρια εταιρεία

Πέρα από τα παραπάνω θέματα τα οποία καλύπτονται από το έγγραφο έκδοσης της παραγγελίας, υπάρχουν και άλλα ζητήματα και όροι που πρέπει να συζητηθούν από τους αγοραστές και τους προμηθευτές, όπως για παράδειγμα οι **όροι πληρωμής**. Οι εκπτώσεις λόγω της καταβολής ποσού (cash discounts) δεν πρέπει να συγχέονται με εκπτώσεις λόγω μεγάλων ποσοτήτων παραγγελίας (quantity discounts). Οι εκπτώσεις λόγω καταβολής ποσού, είναι εκπτώσεις οι οποίες γίνονται όταν ο αγοραστής πληρώνει σε ρευστό μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα ο όρος 2% 10/30, σημαίνει ότι ο αγοραστής απολαμβάνει έκπτωση 2% επί της συνολικής αξίας του τιμολογίου αν πληρώσει μέσα σε 10 ημέρες από την παραλαβή του εμπορεύματος, διαφορετικά πρέπει να πληρώσει το σύνολο της αξίας του τιμολογίου σε 30 ημέρες. Οι εκπτώσεις αυτής της μορφής λειτουργούν ως ένα κίνητρο έτσι ώστε ο αγοραστής να εκπληρώσει έγκαιρα την υποχρέωση για πληρωμή του προμηθευτή του.

Tactech

Transition Analysis of Component Technology, Inc.
 22700 Savi Ranch Parkway
 Yorba Linda California 92687

**PURCHASE
ORDER**

The following number must appear on all related correspondence, shipping documents, and invoices

P.O. NUMBER

To: _____

Ship To: _____

P.O. DATE	REQUISITIONER	SHIP VIA	F.O.B. POINT	TERMS
QTY	UNIT	DESCRIPTION	UNIT PRICE	TOTAL

SHIPPING _____

TAX _____

OTHER _____

TOTAL _____

Tactech, Inc.

Giving you the Ability to Manage technology

 Authorized By Date

Σχεδιάγραμμα 18: Υπόδειγμα Φόρμας Παραγγελίας – Example of Purchase Order Form (σελ. 43, “Purchasing & Supply Management: Creating the Vision”, Pooler, V., P., Pooler, D. J., 1st Edition, Chapman & Hall, 1997)

Ένα επιπρόσθετο σημαντικό ζήτημα αποτελούν οι **όροι φόρτωσης** (shipment terms) και κυρίως ο όρος FOB, που καθορίζει σε ποιον ανήκει η ευθύνη για την μεταφορά των εμπορευμάτων και ποιος έχει τον τίτλο κατοχής του εμπορεύματος. Αφού καθοριστεί το σημείο μεταφοράς του τίτλου ιδιοκτησίας, συνήθως το λιμάνι απόπλου ή το λιμάνι προορισμού, αυτός που έχει τους τίτλους ιδιοκτησίας φέρει το κόστος για την μεταφορά και αναλαμβάνει την ασφάλεια για την κάλυψη κινδύνου σε περίπτωση απώλειας ή καταστροφής. Ο

όρος **INCOTERMS** (International Commercial Terms) αφορά το τι πρέπει να κάνει ο αγοραστής και τι πρέπει να κάνει ο προμηθευτής.

Ø Έκδοση συμπληρωματικών παρατηρήσεων (Issuing change notices)⁵:

Σε περίπτωση που μετά την έκδοση της παραγγελίας, μεταβληθούν σημαντικές συνθήκες της αγοράς, εκδίδεται ένα σημείωμα αλλαγών (change notice), το οποίο αναφέρει την δράση που αναλαμβάνεται. Αν παραληφθεί στη συγκεκριμένη περίπτωση η έκδοση του συγκεκριμένου σημειώματος, ενδέχεται στο μέλλον να επέλθουν έντονες διαφωνίες και συγκρούσεις.

Ø Βεβαίωση λήψης της παραγγελίας από τους προμηθευτές (Receiving acknowledgments)⁵:

Σήμερα, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η γραφειοκρατία, ελάχιστες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν βεβαιώσεις λήψης των παραγγελιών. Οι βεβαιώσεις λήψης της παραγγελίας είναι υποχρεωτικές όμως όταν πρόκειται για κατασκευές και για αγορές μεγάλων εξοπλισμών. Η μεταφορά αποτελεί μία αποδεκτή μορφή βεβαίωσης λήψης της παραγγελίας. Οι εταιρείες απ' την μία πλευρά προτιμούν τη χρήση επίσημων βεβαιώσεων λήψης της παραγγελίας, απ' την άλλη πλευρά όμως δεν επιθυμούν την υιοθέτηση ενός συστήματος ελέγχου του συγκεκριμένου εγγράφου. Το 50% από τις μεγάλες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν βεβαίωση λήψης της παραγγελίας. Απ' την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν δεν το κάνουν σε όλες τις περιπτώσεις.

Ø Παρακολούθηση και αναμονή παραλαβής της παραγγελίας (Follow up and expediting):

Παρόλο που η αποστολή της παραγγελίας ανατίθεται σε τρίτους, οι αγοραστές νιώθουν απολύτως υπεύθυνοι για την διανομή. Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία της αγοραστικής διαδικασίας είναι να εισέλθουν τα αγαθά που έχουν παραγγελθεί στην αγοράστρια εταιρεία έτσι όπως αναμένεται. Τα περισσότερα έγγραφα εντολής της παραγγελίας, έχουν μία σελίδα που περιέχει σημειώσεις για την αποστολή του εμπορεύματος⁵.

Οι προσπάθειες που γίνονται για διατήρηση ελάχιστων αποθεμάτων μέσω συστημάτων Just in Time, επηρεάζουν αρνητικά τον αγοραστή αν κάτι δεν πάει

όπως έχει σχεδιαστεί.

Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της διανομής είναι:

- Καθυστερήσεις στην φόρτωση
- Δεν υπάρχουν ή δεν είναι αξιόπιστες οι υποσχέσεις γύρω από την διανομή
- Υπάρχουν καθυστερήσεις στις παραγγελίες
- Πολλά φορτία χάνονται λόγω έλλειψης ή καθυστέρησης εγγράφων
- Η παραλαβή εμπορευμάτων καθυστερεί λόγω μη επαρκών ή λανθασμένων πληροφοριών για το σημείο προορισμού
- Η φόρτωση και η αποστολή του φορτίου γίνεται με πιο ακριβές μεθόδους από αυτές που προτείνονται

Όσον αναφορά στην παρακολούθηση των παραγγελιών ρουτίνας (routine follow-up), μελέτες έχουν δείξει ότι λιγότερο από το 1/3 των επιχειρήσεων συνεχίζουν να αναμένουν κάθε παραγγελία που εκδίδεται για διανομή. Παράλληλα το 1/3 των επιχειρήσεων συνεχίζουν να αναμένουν παραγγελίες που έχουν κατηγοριοποιηθεί ως «σημαντικές» ή παραγγελίες που προορίζονται για την παραγωγή και όχι για απόθεμα. Στις υπόλοιπες εταιρείες, η παρακολούθηση και η αναμονή παραλαβής του εμπορεύματος γίνεται μόνο σε περιπτώσεις που υπάρχουν καθυστερήσεις ή μεγάλη ανάγκη. Σύμφωνα με το μηχανισμό συνεχούς παρακολούθησης και αναμονής των εμπορευμάτων, υπάρχει ένα αρχείο με τις ανοικτές παραγγελίες οι οποίες είναι ταξινομημένες με αριθμητική σειρά. Στην αρχή βρίσκονται οι παλαιότερες παραγγελίες που εκκρεμούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Μ' αυτό τον τρόπο δίνεται μία γρήγορη ένδειξη των παλιών παραγγελιών. Ο παραπάνω τρόπος όμως δεν αποτελεί καλή ένδειξη για τις ημερομηνίες που αναμένεται να παραδοθούν οι παραγγελίες. Απαιτείται περαιτέρω κωδικοποίηση μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Μία συνηθισμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται σε μικρότερες εταιρείες είναι η εκτύπωση μίας κλίμακας αριθμών από το 1 ως το 31, οι οποίοι θα αντιστοιχούν στις ημερομηνίες του μήνα. Οι διαφορετικοί μήνες

θα απεικονίζονται με διαφορετικά χρώματα. Ο συνδυασμός χρωμάτων και αριθμού θα δείχνει πότε επιθυμείται από τον πελάτη η αποστολή της επόμενης παραγγελίας. Οι παραγγελίες που έχουν ήδη παραδοθεί στην εταιρεία πρέπει να απομακρύνονται από το αρχείο.

Όσο πιο έντονη ανάγκη υπάρχει για παραλαβή κάποιας παραγγελίας, οι μέθοδοι παρακολούθησης της παραγγελίας που χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές είναι πιο προσωποποιημένες και μπορούν να καταλήξουν σε επισκέψεις στην προμηθεύτρια εταιρεία (field expediting). Όταν πρόκειται για σπουδαίες παραγγελίες και όχι για παραγγελίες ρουτίνας, συγκεκριμένα άτομα της αγοράστριας εταιρείας έρχονται σε προσωπική επαφή με τους προμηθευτές και παρακολουθούν τις παραγγελίες. Τα συγκεκριμένα εξουσιοδοτημένα άτομα (expeditors), δίνουν άμεση αναφορά στο κεντρικό τμήμα προμηθειών. Κάποιες φορές η δραστηριότητά τους συνδέεται με τον έλεγχο των υλικών στα εργοστάσια των προμηθευτών. Κάθε εξουσιοδοτημένο άτομο αναλαμβάνει συνήθως τους προμηθευτές μίας συγκεκριμένης περιοχής και συντάσσει αναφορές προόδου για το τμήμα προμηθειών κατά την διάρκεια της παραγγελίας. Οι συγκεκριμένες αναφορές συγκρίνονται με το αρχικό σχέδιο και δείχνουν κατά πόσο τηρούνται οι ημερομηνίες παράδοσης ή ποιες είναι οι πιθανότητες να υπάρξουν καθυστερήσεις⁴.

Ø Παραλαβή και κωδικοποίηση της παραγγελίας (Receiving - Bar Coding)

Ο προμηθευτής, χρησιμοποιεί ορισμένα έγγραφα προκειμένου να εξακριβώσει αν παραδόθηκε ότι ζητήθηκε. Ορισμένα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται είναι ο αριθμός της παραγγελίας, η ποσότητα που φορτώθηκε και οποιοδήποτε επιπρόσθετο στοιχείο ζητήσει ο αγοραστής. Πριν την πληρωμή του εμπορεύματος, συγκρίνονται οι αναφορές παραλαβής με τα τιμολόγια⁵.

Το τμήμα παραλαβής μπορεί να είναι μέρος του τμήματος προμηθειών, μπορεί και όχι. Οι λειτουργίες είναι να παραλαμβάνει εισερχόμενα προϊόντα, να υπογράφει ότι παρέλαβε από τον μεταφορέα ή τον προμηθευτή, να προσδιορίζει και να καταγράφει όλα τα υλικά, να επιδεικνύει την απόδειξη

παραλαβής στο τμήμα προμηθειών και στην αποθήκη και να αποστέλλει τα υλικά στα τμήματα που έχουν ζητηθεί. Προκειμένου να διευκολυνθεί ο προσδιορισμός των παραλαμβανομένων υλικών, το τμήμα παραλαβής ζητά από τους μεταφορείς ένα αντίγραφο του φύλλου παραγγελία⁵.

Πρόσφατα, η διαδικασία παραλαβής έχει επισπευσθεί μέσω της χρήσης κωδικοποιήσεων. Τα αγαθά που παραλαμβάνονται ελέγχονται με βάση τον κωδικό τους, ο οποίος αυτόματα δείχνει για ποια παραγγελία πρόκειται⁵.

Ø Έλεγχος αναγραφόμενης τιμής τιμολογίου (Price checking)⁵

Οι πληρωμές συνήθως διευθετούνται μέσω λογαριασμών πληρωτέων. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις αποστέλλονται στους αγοραστές για έγκριση ή για διορθώσεις. Ο αγοραστής παρατηρεί αν η τιμή και οι όροι ταιριάζουν και ρυθμίζει τις ασυμφωνίες. Η πλειοψηφία των αγοραστών επιθυμεί να πληρώνει έγκαιρα προκειμένου να χτίσει καλές σχέσεις με τους προμηθευτές.

5.4.3 ΑΠΛΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

Για να είναι η διαδικασία αγοράς προμηθειών αποτελεσματική και αποδοτική, απαιτείται από τα άτομα που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία να δαπανούν αρκετό χρόνο για προγραμματισμό και διοίκηση των καθηκόντων τους. Επειδή ο κύκλος προμηθειών εμπλέκει πολλά έγγραφα και νομικές λεπτομέρειες, οι εργαζόμενοι χάνουν πολύτιμο χρόνο εργασίας. Έτσι σε περιπτώσεις που το κόστος αίτησης, παραγγελίας και παραλαβής της προμήθειας είναι μεγαλύτερο από την αξία της, δεν απαιτούνται πολύπλοκα συστήματα παραγγελίας. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει το πρόβλημα και έχουν υιοθετήσει και αναπτύξει διάφορα συστήματα που συμβάλλουν στην εξοικονόμηση χρόνου. Παρακάτω θα παρουσιαστούν ορισμένα απλοποιημένα συστήματα παραγγελιών ρουτίνας.

Ø Απλή Φόρμα Παραγγελίας (The Single Form)⁴

Όταν πρόκειται για προμήθειες αξίας μικρότερης των 100\$, χρησιμοποιείται μία απλή φόρμα παραγγελίας. Η απλή φόρμα παραγγελίας περιλαμβάνει αίτηση, παραγγελία, αναφορά παραλαβής και ένα αντίγραφο λογιστηρίου. Η πλειοψηφία των συγκεκριμένων αγορών, πραγματοποιείται από το τμήμα προμηθειών της αγοράστριας επιχείρησης και από τοπικούς προμηθευτές. Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις οι αγορές γίνονται με μετρητά.

Ø Πρόχειρο Περίγραμμα Παραγγελίας (Purchase Order Draft)²

Η συγκεκριμένη απλοποιημένη μορφή παραγγελίας εφαρμόζεται σε πολλές συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων. Αποτελεί μία αποτελεσματική μέθοδο μείωσης του κόστους διαχείρισης μικρών παραγγελιών. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο σύστημα, η παραγγελία συνοδεύεται από μία λευκή επιταγή, η οποία καλύπτει την πληρωμή του υλικού που περιγράφεται στην παραγγελία. Ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών είναι συνήθως εξουσιοδοτημένος από το λογιστήριο να υπογράφει τις επιταγές. Το συγκεκριμένο σύστημα υποστηρίζεται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μέσω των οποίων η υπογραφή των επιταγών γίνεται αυτόματα.

Τα οφέλη που αποκομίζει ο αγοραστής από το συγκεκριμένο σύστημα είναι:

- Μείωση των εγγράφων
- Αύξηση των εκπτώσεων
- Μείωση των καθυστερήσεων στις παραγγελίες
- Χρήση αυτοματισμών στις μικρές παραγγελίες

Από την πλευρά του προμηθευτή τα οφέλη είναι τα ακόλουθα:

- Αυτόματη πληρωμή σε μετρητά
- Μειωμένα έγγραφα που σχετίζονται με την πώληση

Ø Σύστημα Τηλεφωνικών παραγγελιών (Telephone Ordering System)⁴

Στο συγκεκριμένο απλοποιημένο σύστημα παραγγελίας, οι αιτούντες συμπληρώνουν το υλικό που επιθυμούν και την ποσότητα που χρειάζονται,

διατηρούν ένα αντίγραφο για το αρχείο τους και στέλνουν ένα αντίγραφο για έλεγχο στο τμήμα προμηθειών. Ο αγοραστής έρχεται σε τηλεφωνική επαφή με τον προμηθευτή και συζητά τις τιμές και τους όρους της πώλησης προφορικά. Ο αγοραστής δίνει προφορικά την παραγγελία χωρίς να στείλει κάποιο έγγραφο στον προμηθευτή. Ο αγοραστής διατηρεί ένα αντίγραφο της φόρμας και αποστέλλει ένα αντίγραφο στο οικονομικό τμήμα και τρία αντίγραφα στο τμήμα παραλαβής. Όταν το λογιστήριο λάβει την απόδειξη ότι το εμπόρευμα έχει παραδοθεί, εκδίδει επιταγή για τον προμηθευτή. Το συγκεκριμένο σύστημα παραγγελίας χρησιμοποιείται για προμήθειες μεγαλύτερης αξίας των 2000\$. Αλλαγές στις τιμές, καθυστερήσεις ή αλλαγές στην παραγγελία δεν επιτρέπονται.

Για να εφαρμοστεί το συγκεκριμένο σύστημα παραγγελίας, πρέπει να διασφαλιστεί ότι και οι δύο πλευρές είναι αξιόπιστες και επιδιώκουν μία μακροχρόνια συνεργασία. Παράλληλα, απαραίτητη προϋπόθεση είναι το τμήμα προμηθειών να είναι σίγουρο για την ποιότητα των προϊόντων που θα παραλάβει και ο προμηθευτής να είναι σίγουρος ότι θα πληρωθεί.

Ø Ανοιχτά Συμβόλαια (Blanket Orders)⁴

Τα ανοιχτά συμβόλαια αφορούν μεγάλες χρονικές περιόδους και επαναλαμβανόμενες παραγγελίες του ίδιου αντικειμένου ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η τιμή του κάθε τεμαχίου είναι γνωστή εκ των προτέρων ενώ οι ποσότητες που θα χρειαστούν στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα δεν είναι γνωστές εκ των προτέρων. Τα ανοιχτά συμβόλαια αφορούν κυρίως προμήθειες υλικών μικρής σχετικά αξίας όπως είναι τα αναλώσιμα και τα εφόδια.

Στόχος της χρησιμοποίησης της συγκεκριμένης μορφής παραγγελιών είναι η συγκέντρωση πολλών και μικρών παραγγελιών κάτω από ένα συμβόλαιο έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και εκπτώσεις. Πιο αναλυτικά, τα βασικότερα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μορφής παραγγελίας είναι:

- Απλοποίηση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας
- Εξασφάλιση συνέχειας και ομοιομορφίας στον τρόπο εφοδιασμού
- Μείωση του χρόνου προμήθειας και συναλλαγής μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή
- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας και χαμηλότερων τιμών

Ø Συμβόλαια Συστημάτων (Systems Contracting)⁵

Αφορά την προμήθεια υλικών μικρής αξίας, εφοδίων και υλικών συντήρησης. Το συγκεκριμένο σύστημα δεν στηρίζεται στη διατήρηση αποθεμάτων. Οι παραγγελίες γίνονται άμεσα από τον αγοραστή. Ο προμηθευτής στέλνει έναν κατάλογο προϊόντων όπου αναγράφονται τα διάφορα είδη προϊόντων και οι τιμές τους. Πάνω στο συγκεκριμένο κατάλογο οι χρήστες των προϊόντων σημειώνουν τα υλικά που χρειάζονται και στέλνουν τον κατάλογο πίσω στον προμηθευτή σημειώνοντας επιπρόσθετα την ημερομηνία παράδοσης. Σε πολλές περιπτώσεις η εντολή παραγγελίας δεν αποστέλλεται με μορφή εγγράφου αλλά δίνεται τηλεφωνικώς. Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι στην παραπάνω διαδικασία εμπλέκονται μόνο οι χρήστες των ζητούμενων προϊόντων και όχι το τμήμα προμηθειών. Στα θετικά της συγκεκριμένης μορφής παραγγελίας περιλαμβάνονται η μείωση της γραφειοκρατίας και ο μικρός χρόνος παράδοσης. Το αρνητικό στοιχείο είναι ότι υπάρχει μόνο μία πηγή προμήθειας και γι' αυτό το λόγο πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να γίνεται αξιολόγηση του προμηθευτή.

Ø Επιπρόσθετες Τεχνικές (Additional Techniques)⁴

Υπάρχουν και άλλοι τρόποι παραγγελίας που επιτυγχάνουν ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας. Οι συγκεκριμένοι τρόποι χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις συχνών αγορών και είναι οι ακόλουθοι:

- Electronic Data Interchange
- Petty Cash System (ένα άτομο της αγοράστριας εταιρείας επισκέπτεται καθημερινά τοπικούς προμηθευτές, παραγγέλνει μία μέρα πριν χρειαστεί την προμήθεια και πληρώνει κατευθείαν με μετρητά ή με επιταγή)
- Cash on Delivery – COD (γίνονται τηλεφωνικές παραγγελίες από τοπικούς προμηθευτές και το τμήμα παραλαβής πληρώνει όταν παραλάβει το εμπόρευμα)
- Supplier Stores System (ο προμηθευτής τοποθετεί τα υλικά που ο αγοραστής χρησιμοποιεί με μεγαλύτερη συχνότητα στην αποθήκη του δεύτερου, διατηρεί κάποιο σχετικό αρχείο και πληρώνεται περιοδικά.)

Το κύριο πλεονέκτημα των απλοποιημένων συστημάτων παραγγελίας είναι η μείωση της γραφειοκρατίας, η οποία πολλές φορές κοστίζει περισσότερο απ' ό τι τα ίδια τα υλικά που αγοράζονται.

5.4.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Το **Τμήμα Προμηθειών** μαζί με το **Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου** πρέπει να συνεχίζει τις επιθεωρήσεις ποιότητας όταν τα προϊόντα παραλαμβάνονται για να διασφαλισθεί ότι η λαμβανόμενη ποιότητα συγκλίνει με αυτή που είχε προδιαγραφεί στην παραγγελία. Η πιο διαδεδομένη τεχνική ελέγχου της ποιότητας είναι η δειγματοληψία. Το δείγμα είναι μέρος του συνόλου της παραγγελίας. Σημαντικό ρόλο παίζει να επιλεγθεί το κατάλληλο μέγεθος δείγματος. Το μέγεθος του δείγματος θα εξαρτηθεί από το απαιτούμενο επίπεδο διασφάλισης ποιότητας, το κόστος ελέγχου, την ποσότητα του συνόλου, την απαιτούμενη αξιοπιστία του αποτελέσματος και από την αξιοπιστία του προμηθευτή στο παρελθόν σε θέματα ποιότητας. Αφού ορισθεί το μέγεθος του δείγματος, τίθεται στόχος με βάση τον οποίο θα γίνει ο έλεγχος του δείγματος. Συνήθως ο στόχος που προαναφέρθηκε εκφράζεται με το ποσοστό των ελαττωματικών που επιτρέπονται.

Ο παράγοντας χρόνος είναι επίσης πολύ σημαντικός. Οι ποιοτικοί και εργαστηριακοί έλεγχοι πρέπει να γίνονται έγκαιρα, πριν το εμπόρευμα καταγραφεί και εισέλθει στους αποθηκευτικούς χώρους και πολύ πριν εισέλθει στην παραγωγική διαδικασία. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται εξοικονόμηση του αποθηκευτικού χώρου που θα καταλάμβαναν τα ακατάλληλα υλικά και γρήγορη αντικατάσταση ώστε να μην παρατηρηθούν ελλείψεις και διαταραχθεί το πρόγραμμα παραγωγής. Ο έγκαιρος έλεγχος των παραλαμβανόμενων προϊόντων παίζει σημαντικό ρόλο και για τις εγγυήσεις και τις χρηματικές αποζημιώσεις για τα ελαττωματικά. Η χρονική διάρκεια των εγγυήσεων για αντικατάσταση των ελαττωματικών ή οι χρηματικές αποζημιώσεις που πρέπει να καταβάλουν οι προμηθευτές έχουν περιορισμένη χρονική ισχύ. Έτσι αν μία ελαττωματική παρτίδα δεν εντοπισθεί έγκαιρα, ο αγοραστής δε θα λάβει καμία αποζημίωση⁴.

5.4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι ευθύνη του προμηθευτή να φροντίζει για την προμήθεια υλικών σωστής ποιότητας. Σκοπός του ελέγχου και της επιθεώρησης των παραγγελιών είναι η πιστοποίηση και η επιβεβαίωση της δράσης του τμήματος προμηθειών. Παράλληλα, η αγοράστρια εταιρεία παρατηρεί αν ικανοποιήθηκαν οι όροι του συμβολαίου. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες λύσεις αντιμετώπισης των προβλημάτων ποιότητας⁴:

Ø Άμεση Απόρριψη (Outright Rejection)

Εφαρμόζεται σε περίπτωση που τα υλικά που παραλαμβάνονται είναι πολύ κακής ποιότητας. Τα προϊόντα επιστρέφονται στον προμηθευτή με δικά του έξοδα. Ο προμηθευτής ενημερώνεται για το θέμα και για τους λόγους απόρριψης. Στην επικοινωνία με τον προμηθευτή πρέπει να αποσαφηνιστεί αν η συνεργασία διακοπεί ή αν η παραγγελία θεωρείται εκκρεμής.

Ø Επιστροφή για Αντικατάσταση (Return for Replacement)

Η συγκεκριμένη διαδικασία ακολουθείται για υλικά που έχουν παραχθεί αποκλειστικά για λογαριασμό του αγοραστή.

Ø Τεχνική Προσαρμογή (Technical or Engineering Adjustment)

Εφαρμόζεται ιδιαίτερα σε περιπτώσεις προμήθειας μηχανολογικού εξοπλισμού. Πολλές φορές κάποιος εξειδικευμένος μηχανικός επισκέπτεται τις παραγωγικές εγκαταστάσεις του προμηθευτή έτσι ώστε να κάνει τις αναγκαίες διορθώσεις και μετατροπές προκειμένου να συνεχιστεί η ομαλή λειτουργία του μηχανήματος. Αυτή η λύση είναι αρκετά ικανοποιητική και έτσι αποφεύγονται σημαντικά κόστη που αφορούν στα έξοδα μεταφοράς για την προμήθεια καινούργιου μηχανήματος. Παράλληλα επιτυγχάνεται εξοικονόμηση χρόνου, δεν παραβιάζεται το πρόγραμμα παραγωγής και εδραιώνονται οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές.

Ø Προσαρμογή Τιμής (Price Adjustment)

Σε περίπτωση που η ποιότητα των υλικών, ιδιαίτερα των πρώτων υλών και των εφοδίων, δεν είναι ιδιαίτερα κακή και δεν πρόκειται να δημιουργήσει προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία, τότε τα προϊόντα γίνονται αποδεκτά αλλά με μία βασική προϋπόθεση. Γίνεται επαναπροσδιορισμός της τιμής και καθορίζεται σε χαμηλότερο επίπεδο. Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο συμβαίνει τακτικά, ο αγοραστής προτιμά την διακοπή της συνεργασίας με τον συγκεκριμένο προμηθευτή, έστω και αν ο τελευταίος είναι σύμφωνος για μείωση των τιμών.

5.4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ο πιο ενδεικτικός τρόπος αξιολόγησης των προμηθευτών είναι η μέτρηση της αποδοτικότητας της προμήθειας. Μέσω του συγκεκριμένου τρόπου μπορεί να ληφθεί η απόφαση από την πλευρά του αγοραστή για το αν επιθυμεί να συνεχίσει τη συνεργασία του με τον προμηθευτή ή αν πρέπει να αναζητήσει αντικαταστάτη.

Τα τελευταία χρόνια, η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών χαίρει ευρείας αποδοχής από το **Τμήμα Προμηθειών** κάθε επιχείρησης. Παρόλο που για την αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών υπάρχουν και χρησιμοποιούνται εξελιγμένα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, η αξιολόγηση ουσιαστικά εξαρτάται από την κρίση του αγοραστή. Σε περιπτώσεις προμηθειών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού παρατηρείται και η συμμετοχή της **Γενικής Διεύθυνσης** στην αξιολόγηση μετά την προμήθεια.

Τα **συστήματα εκτίμησης της απόδοσης των προμηθευτών (vendor rating systems)**, αξιολογούν με βάση την τιμή, την ποιότητα και την διανομή. Οι τρεις προαναφερθέντες παράγοντες είναι στην ουσία εκείνοι που χαρακτηρίζουν μία καλή προμήθεια. Στο σύστημα αξιολόγησης κάθε επιχείρησης, καθένας από τους τρεις προαναφερθέντες παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα. Η πολυπλοκότητα των συστημάτων εκτίμησης της απόδοσης των προμηθευτών εξαρτάται από το είδος του αγοραζόμενου προϊόντος, από την απαιτούμενη ποιότητα και από τον ανταγωνισμό που επικρατεί ανάμεσα στους προμηθευτές. Στο **Σχεδιάγραμμα 19** παρατίθεται μία ενδεικτική φόρμα εκτίμησης της απόδοσης των προμηθευτών.

Παρακάτω παρατίθενται και ορισμένες επιπρόσθετες παραδοσιακές μετρήσεις της παρεχόμενης ποιότητας και διανομής των προμηθευτών:

- **Ποιότητα**= $100\% - \frac{\text{αριθμός απορριπτέων παρτίδων}}{\text{αριθμός αποδεκτών παρτίδων}}$
- **Ποιότητα**= $100\% - \frac{\text{χρηματική αξία των απορριπτέων αντικειμένων}}{\text{συνολική χρηματική αξία του φορτίου}}$
- **Ποιότητα**= $100\% - \frac{\text{αριθμός των απορριπτέων μερών}}{\text{αριθμός αποδεκτών μερών}}$
- **Διανομή**= $100\% - \frac{\text{αριθμός καθυστερημένων ή μη καθυστερημ. φορτίων}}{\text{αριθμός παραλαμβανομένων φορτίων}}$

VENDOR RATING REPORT									
COMPANY	DATE				TOTAL RATING				
<u>Company:</u>	Excellent (4)	Good (3)	Fair (2)	Poor (1)	<u>Products:</u>	Excellent (4)	Good (3)	Fair (2)	Poor (1)
Size and/or Capacity	4				Quality	4			
Financial Strength		3			Price		3		
Operational Profit		3			Packaging	4			
Manufacturing Range	4				Uniformity		3		
Research Facilities			2		Warranty	4			
Technical Service		3			Total 18	12	6		
Geographical Locations	4				1.25*Total=22.50				
Management		3			<u>Sales Personnel:</u>				
Labor Relations		3			1. Knowledge				
Trade Relations		3			His Company		3		
		3			His Products	4			
Total 32	12	18	2		Our Industry		3		
0.63*Total=20.16					Our Company		3		
<u>Service:</u>					2. Sales Calls				
Deliveries on Time	4								
Condition on Arrival		3			Properly Spaced	4			
Follow Instructions		3			By Appointment		3		
Number of Rejections	4				Planned and Prepared		3		
Handling of Complaints		3			Mutually Productive	4			
Technical Assistance			2		3. Sales-Service				
Emergency Aid		3			Obtain Information		3		
Supply Up to Date Catalogues				1	Furnish Quotations Promptly	4			
Supply Price Changes Promptly	4				Follow Orders		3		
Total 27	12	12	2	1	Expedite Delivery		3		
0.69*Total=18.63					Handle Complaints		3		
					Total 43	16	27		
					0.48*Total=20.64				

Σχεδιάγραμμα 19: Vendor Rating Report (σελ. 180, “Purchasing Principles and Applications”, Farrell, Paul V., Guinipero, Larry C., Kolchin, Michael G., 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1997)

Υπάρχουν αρκετές ασάφειες σχετικά με τις μετρήσεις που αφορούν στην έγκαιρη διανομή. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν αν συγκρίνουν: (1) την ημερομηνία που το τμήμα προμηθειών επιθυμεί την φόρτωση με την πραγματική ημερομηνία φόρτωσης του εμπορεύματος, (2) την ημερομηνία υπόσχεσης του προμηθευτή με την πραγματική ημερομηνία φόρτωσης ή (3) την ημερομηνία υπόσχεσης του προμηθευτή με την πραγματική ημερομηνία

παραλαβής. Συνήθως οι αγοράστριες επιχειρήσεις προτιμούν την τρίτη σύγκριση προκειμένου να καταλήξουν σε μετρήσεις γύρω από την αποδοτικότητα της διανομής.

Για την αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών χρησιμοποιείται από πολλά τμήματα προμηθειών και το **σχέδιο συντελεστών βαρύτητας (weighted-point plan)**. Το εν λόγω σύστημα εφαρμόζεται μόνο σε περίπτωση που η προμήθεια ενός αντικειμένου γίνεται από δύο ή περισσότερους προμηθευτές. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών, δίνονται συντελεστές βαρύτητας στην ποιότητα, την τιμή και στις υπηρεσίες. Στη συνέχεια οι αγοραστές βαθμολογούν ξεχωριστά τον κάθε προμηθευτή ως προς την ποιότητα, την τιμή και τις υπηρεσίες. Οι βαθμολογίες των αγοραστών για κάθε κριτήριο κάθε προμηθευτή πολλαπλασιάζονται με τους συντελεστές βαρύτητας κάθε κριτηρίου, προστίθενται και προκύπτει μία συνολική βαθμολογία για κάθε προμηθευτή. Μετά την ολοκλήρωση της παραπάνω διαδικασίας εξάγονται συμπεράσματα για το ποιος προμηθευτής είχε αποδώσει περισσότερο.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών μπορεί να πραγματοποιηθεί και με τη χρήση του **σχεδίου εκτίμησης κόστους (cost-ratio plan)**. Το συγκεκριμένο σχέδιο συναθροίζει όλα τα κόστη που σχετίζονται με την απόδοση των προμηθευτών σε θέματα ποιότητας και διανομής. Αρχικά υπολογίζονται για κάθε προμηθευτή τα κόστη που σχετίζονται την διανομή, την ποιότητα και την προσφερόμενη τιμή και στη συνέχεια υπολογίζεται το συνολικό κόστος κάθε προμηθευτή. Ο συγκεκριμένος τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης των προμηθευτών χρησιμοποιείται από λίγες μόνο επιχειρήσεις επειδή απαιτεί πολύ χρόνο για την συλλογή των διαφόρων στοιχείων⁴.

5.5 ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Προκειμένου να αναπτυχθεί μέσα στην επιχείρηση ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης των προμηθειών ακολουθούνται τα ακόλουθα βήματα:

- Προσδιορισμός της αγοραστικής δραστηριότητας που θα αξιολογηθεί
- Επιλογή μετρήσιμων παραγόντων (παραμέτρων), οι οποίοι να μπορούν να αποτελέσουν δείκτες ποιότητας
- Κατάταξη των παραμέτρων με σειρά σημαντικότητας
- Προσδιορισμός συντελεστών βαρύτητας κάθε κατηγορίας
- Περιοδική επανεξέταση και αναθεώρηση των παραπάνω όποτε χρειάζεται

Ø ΕΙΔΗ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ

Σε πολλές περιπτώσεις ο **προϋπολογισμός** του τμήματος προμηθειών κάθε επιχείρησης χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των προμηθειών επειδή αποτελεί διοικητικό και λογιστικό έλεγχο του λειτουργικού κόστους του τμήματος. Οι βελτιώσεις επέρχονται όταν το κόστος μειώνεται. Οι μισθοί των εργαζομένων του τμήματος προμηθειών ξεπερνούν το 80% του συνολικού κόστους. Ναι μεν ο έλεγχος του κόστους του τμήματος προμηθειών χρησιμοποιείται διεθνώς για την αξιολόγηση των προμηθειών, απ' την άλλη πλευρά όμως δεν μπορεί να αποτελέσει ένδειξη των παραγωγικών αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου τμήματος. Το κόστος από μόνο του δεν μπορεί να αποτελέσει ένδειξη της ποιότητας των προμηθευόμενων προϊόντων ή της αξιοπιστίας των πηγών προμήθειας.

Οι **εσωτερικοί έλεγχοι (internal auditing)** αποτελούν ένα επιπρόσθετο είδος μετρήσεων που πρέπει να χρησιμοποιείται. Αρχικά μετράται η απόδοση της εργασίας και γίνονται συγκρίσεις με αυτό που αναμενόταν. Ένας καλός εσωτερικός έλεγχος είναι μέγιστης σημασίας για την ενημέρωση της διοίκησης

γύρω από την απόδοση των προμηθειών. Μέσω των εσωτερικών ελέγχων γίνονται διορθώσεις και βελτιώσεις στη διαδικασία προμηθειών.

Ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών ορισμένες φορές ξεχνά ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τη **διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives)** ως μορφή μέτρησης. Η διοίκηση μέσω στόχων οδηγεί σε βελτιώσεις της απόδοσης και βοηθά στις μετρήσεις. Το πρόγραμμα της διοίκησης μέσω στόχων δεν είναι απαραίτητο να είναι πολύπλοκο για να είναι αποτελεσματικό. Για να επηρεάσει η διοίκηση μέσω στόχων την απόδοση της εταιρείας, οι στόχοι πρέπει να είναι επαληθεύσιμοι και να έχει προσδιορισθεί η βαρύτητα του κάθε στόχου.

Ø ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Δεν μπορούν να αξιολογηθούν όλα τα τμήματα προμηθειών με τον ίδιο τρόπο επειδή υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ τους. Οι μεταβολές που παρατηρούνται μέσα στο ίδιο τμήμα προμηθειών μέσα σ' ένα χρόνο αποτελούν από μόνες τους χρήσιμα και ενδιαφέροντα στοιχεία για την αξιολόγηση των προμηθειών. Οι συγκεκριμένες μεταβολές χρησιμοποιούνται ως δείκτες απόδοσης των προμηθειών και δεν είναι δύσκολο να συγκεντρωθούν. Οι συγκεκριμένοι δείκτες απεικονίζονται σε γραφήματα. Ορισμένοι δείκτες απόδοσης των προμηθειών είναι: η χρηματική αξία των προμηθειών ετησίως, οι ετήσιες πωλήσεις, ο λόγος της χρηματικής αξίας των αγορών προς την χρηματική αξία των πωλήσεων, ο αριθμός των παραγγελιών, το κόστος του τμήματος προμηθειών, τα χρήματα που εξοικονομούνται ετησίως κ.τ.λ.

Ø ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ - BENCHMARKING

Ένας αποτελεσματικός τρόπος μέτρησης της αποδοτικότητας των προμηθειών είναι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking). Το benchmark είναι ένα σημείο αναφοράς για την μέτρηση της ποιότητας ή της αξίας. Είναι μία προσπάθεια προσδιορισμού της τρέχουσας απόδοσης και επινόησης τρόπων βελτίωσης των διαφόρων διαδικασιών. Υπάρχουν συγκεκριμένα κέντρα τα οποία συλλέγουν στοιχεία για επιχειρήσεις σε κλαδικό επίπεδο, κινούμενα πάντα μέσα σε νομικά πλαίσια.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το benchmarking, αρχικά συλλέγουν και αναλύουν στοιχεία και συγκεντρώνουν αναφορές απόδοσης των προμηθειών επιλεγμένων επιχειρήσεων. Στη συνέχεια επιλέγονται οργανισμοί με παρόμοια δράση γύρω από τις προμήθειες και πραγματοποιούνται επισκέψεις. Στόχος της εταιρείας που υιοθετεί την πρακτική benchmarking είναι η αποκάλυψη των άριστων πρακτικών της αγοράς και ο σχεδιασμός τέτοιων διαδικασιών που να ξεπερνούν τις άριστες πρακτικές των ανταγωνιστών.

Ø ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ «TREND»

Το σύστημα TREND (Total Recognition of Environmental and Numerical Development) εφαρμόζεται από το 1966 ως σήμερα και είναι το ίδιο αξιόπιστο με τότε που πρωτοπαρουσιάστηκε. Το συγκεκριμένο σύστημα αποτελεί μία στρατηγική προσέγγιση των μετρήσεων. Σύμφωνα με την φιλοσοφία του TREND ισχύουν τα ακόλουθα:

- Οι προμήθειες μπορούν και πρέπει να μετρώνται
- Οι συγκρίσεις με άλλες λειτουργίες προμήθειας είναι χρήσιμες όταν γίνεται επιτυχής συγκριτική προτυποποίηση
- Η καλύτερη μέτρηση είναι η σύγκριση της τρέχουσας απόδοσης με την απόδοση προηγούμενων ετών
- Πρέπει να μετρώνται η κατανόηση των αρχών που διέπουν τις προμήθειες, οι συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι αγοραστές και τα αποτελέσματα που προκύπτουν
- Οι μετρήσεις πρέπει να εκφράζονται με ποσοτικούς όρους, κατανοητούς από την διοίκηση

Η μετρήσεις μόνο των αποτελεσμάτων δεν επαρκούν επειδή δεν δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.

Ø ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ορισμένες φορές για την μέτρηση της απόδοσης των προμηθειών χρησιμοποιείται το πρότυπο κόστος (standard cost). Ανάλογα με το αν οι τιμές στις οποίες γίνονται οι αγορές είναι υψηλές ή χαμηλές, εξάγονται συμπεράσματα για το αν οι προμήθειες λειτουργούν αποτελεσματικά. Πολλοί υπεύθυνοι του τμήματος προμηθειών δεν εκτιμούν τη χρήση του πρότυπου κόστους ως ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης των προμηθειών. Παράλληλα οι υπεύθυνοι του τμήματος προμηθειών ορισμένες φορές δεν μπορούν να μεταφράσουν τα στοιχεία που έχουν στα χέρια τους.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Αυλωνίτης Γεώργιος Ι., Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1992
2. Aljian, George W., Purchasing Handbook, 3rd Edition, McGraw–Hill Book Company, 1973
3. England, Wilbur B., Leenders, Michiel R. & Lewis, Howard Thompson, Purchasing and Materials Management, 1975
4. Heinritz, Stuart, Farrell, Paul V., Giunipero, Larry C. & Kolchin, Michael G., Purchasing: Principles and Applications, 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1991
5. Pooler, V. P. & Pooler, D. J., Purchasing & Supply Management: Creating the Vision, 1st Edition, Chapman & Hall, 1997
6. Saunders Malcolm, Strategic Purchasing & Supply Chain Management, 2nd Edition, Pitman Publishing, 1997
7. Westing, J. H., Fine, I. V., Zenz, G.J., Purchasing Management: Materials in Motion, 4th Edition, Wiley – Hamilton Publications, 1976

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αποφάσεις για επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό αποτελούν μία πάρα πολύ σοβαρή απόφαση τους βιομηχανικούς οργανισμούς. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η αγοράστρια εταιρεία καλείται να λάβει αποφάσεις στρατηγικής φύσης για την επένδυση σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και τον καθορισμό των ποσών που θα επενδυθούν. Οι αγοραστικές αποφάσεις κεφαλαιουχικού εξοπλισμού δεν αποτελούν υπόθεση ρουτίνας⁴.

Μεταξύ των παραγωγών κύριου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού υπάρχει έντονος ανταγωνισμός ο οποίος εστιάζεται κυρίως στα χαρακτηριστικά των παραγωγών γύρω από θέματα σχεδιασμού και εφαρμογών. Η επιλογή και η αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού είναι από τη φύση της ένα ιδιαίτερο έργο και όχι ένα συνεχόμενο πρόγραμμα. Οι αποφάσεις για την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού εμπλέκουν την κρίση πολλών ατόμων².

Οι αγορά προϊόντων τεχνολογικά εξελιγμένων όπως είναι τα μηχανήματα παραγωγής, που εντάσσονται στην κατηγορία του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, διαφέρουν στα παρακάτω από τις υπόλοιπες βιομηχανικές αγορές³:

1. Τα συγκεκριμένα προϊόντα καθώς και οι λύσεις που αυτά προσφέρουν είναι από τη φύση τους καινοτομικά. Έτσι στη συγκεκριμένη περίπτωση ο κίνδυνος για τους αγοραστές είναι ιδιαίτερα αυξημένος επειδή δεν υπάρχει σημείο αναφοράς στο παρελθόν.

2. Μεταξύ των προσφερόμενων προϊόντων ενδέχεται να υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους ως προς την τεχνολογική προσέγγιση. Οι αγοραστές καλούνται να αξιολογήσουν αυτές τις διαφορετικές προσεγγίσεις και να καταλήξουν σε εκείνη που ταιριάζει περισσότερο στις ανάγκες τους.
3. Στη συγκεκριμένη αγορά, το στοιχείο εκείνο που καθιστά τους προμηθευτές επιτυχημένους είναι η παροχή τεχνικής εξυπηρέτησης μετά την πώληση.
4. Τα άτομα που εμπλέκονται στις προμήθειες της συγκεκριμένης αγοράς πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένα, να διαθέτουν εμπειρία και να έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό.

6.2 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Στις περισσότερες περιπτώσεις προμηθειών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, εμπλέκονται περισσότερα από ένα άτομα στην τελική επιλογή. Το τμήμα προμηθειών στη συγκεκριμένη μορφή αγορών έχει περισσότερο διοικητικό ρόλο και ασχολείται κυρίως με τη συλλογή πληροφοριών. Η συγκέντρωση των στοιχείων πρέπει να γίνεται από άτομα με γνώσεις γύρω από τα διαθέσιμα είδη εξοπλισμού και τις αποδόσεις τους. Προς τα τελευταία στάδια της αγοραστικής διαδικασίας κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, η εμπλοκή την ανώτατης διοίκησης είναι εμφανής. Σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, υπάρχει εξειδικευμένο άτομο που ασχολείται με την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

Τα τμήματα που εμπλέκονται κυρίως στην αγοραστική διαδικασία κεφαλαιουχικού εξοπλισμού είναι τα ακόλουθα¹:

1. **Οικονομικό Τμήμα:** Το οικονομικό τμήμα εμπλέκεται στον προγραμματισμό του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Όταν το οικονομικό τμήμα προγραμματίζει την κεφαλαιουχική δομή της εταιρείας, προσδιορίζει επίσης πόσο πιο αποδοτικά

μπορεί να γίνει η επένδυση σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Οι φόροι και ο χρόνος απόσβεσης αποτελούν δύο πολύ σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν τα προγράμματα κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

2. Τμήμα Παραγωγής: Το τμήμα παραγωγής είναι υπεύθυνο να επιτυγχάνει βελτίωση της παραγωγικότητας και να κατανοεί στοιχεία κόστους και τους στόχους που υπάρχουν γύρω από τα κέρδη. Οι μηχανικοί παραγωγής, συνεχώς ενημερώνονται για εξοπλισμούς οι οποίοι παρέχουν καλύτερες μεθόδους παραγωγής, καλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη ασφάλεια. Απ' τη στιγμή που το τμήμα παραγωγής είναι στην ουσία ο χρήστης του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, από αυτό ξεκινάει η αγοραστική διαδικασία και οι αιτήσεις για επιπρόσθετο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Οι αρμόδιοι του τμήματος παραγωγής προσδιορίζουν τις ανάγκες που υπάρχουν για απόκτηση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού λόγω της μεγάλης εμπειρίας τους και των γνώσεων που διαθέτουν γύρω από τις συνθήκες λειτουργίας.

3. Τεχνικό Τμήμα: Το συγκεκριμένο τμήμα παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Είναι υπεύθυνο για την επεξεργασία δεδομένων σε περίπτωση που ανακύπτει κάποιο πρόβλημα. Παράλληλα το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη διορθωτικών μέτρων τα οποία οδηγούν σε προτάσεις για νέο, βελτιωμένο ή διαφορετικό εξοπλισμό. Στις περισσότερες των περιπτώσεων το συγκεκριμένο τμήμα καθορίζει τις προδιαγραφές του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

4. Γενική Διεύθυνση: Η Γενική Διεύθυνση παρουσιάζει μεγάλη συμμετοχή καθ' όλη τη διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Συμμετέχει ακόμα και σε στάδια όπως είναι ο έλεγχος μετά την αγορά. Η έναρξη της αγοραστικής διαδικασίας είναι αποκλειστική της αρμοδιότητα και η τελική επιλογή προμηθευτή αποτελεί κατά βάση δική της ευθύνη.

6.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ

Οι απαιτήσεις γύρω από τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό εξαρτώνται από την χρήση για την οποία προορίζεται, την εργασία που θα εκτελέσει και το σκοπό που θα εξυπηρετήσει. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ποιότητα είναι η ικανότητα του εξοπλισμού να πραγματοποιεί συγκεκριμένη εργασία ικανοποιητικά και αποδοτικά για συγκεκριμένη χρονική περίοδο².

Όταν η αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνεται με βάση προδιαγραφές, η επιχείρηση απολαμβάνει αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά μέσα από την προετοιμασία των προδιαγραφών, οι μηχανικοί εντοπίζουν επακριβώς ποιες ανάγκες υπάρχουν. Οι προμηθευτές με τη σειρά τους μαθαίνουν ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών που πρέπει να καλύψουν. Ο βιομηχανικός αγοραστής όταν θα φτάσει στο σημείο να διαπραγματευτεί, θα έχει στη διάθεσή του μία λεπτομερή περιγραφή του εξοπλισμού. Μέσω των προδιαγραφών του εξοπλισμού επιτυγχάνεται καλύτερη κατανόηση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών και διευκολύνεται η μεταξύ τους συμφωνία. Κύριος στόχος κατά τη διάρκεια θέσπισης προδιαγραφών στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι να προσδιορισθούν οι ανάγκες που θα καλύψει ο εξοπλισμός και να προσδιορισθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας που θα αποφέρει σε δεδομένο χρονικό διάστημα.

Το περιεχόμενο των προδιαγραφών ποικίλει ανάλογα με το είδος του εξοπλισμού που αγοράζεται. Πέρα από αυτό όμως, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που είναι κοινά και περιέχονται στις προδιαγραφές όλων των ειδών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Μία προτεινόμενη φόρμα προδιαγραφών η οποία έχει αποδειχτεί αποτελεσματική περιέχει τα ακόλουθα¹:

1. Προσδιορισμό και Όνομα (Identification and Title): Οι προδιαγραφές προσδιορίζονται με έναν αύξοντα αριθμό και την ημερομηνία. Η επωνυμία της

επιχείρησης και η διεύθυνση πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται. Τέλος πρέπει να περιλαμβάνεται ένα ξεκάθαρο περιγραφικό όνομα του μηχανήματος.

2. Γενική Περιγραφή του Εξοπλισμού (General Equipment Description):

Πρέπει να δίνεται μία ακριβής περιγραφή του εξοπλισμού και των λειτουργιών του.

3. Παράμετροι του Εξοπλισμού (Equipment Parameters): Οι παράμετροι του εξοπλισμού που πρέπει να περιληφθούν, εξαρτώνται από την εκάστοτε κατάσταση. Πρέπει σίγουρα όμως να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία: το μέγεθος του μηχανήματος, η περιγραφή των απαραίτητων κινήσεων, οι απαιτήσεις σε ενέργεια, μία ξεκάθαρη δήλωση για το πώς πρέπει να λειτουργεί ο εξοπλισμός, η επιθυμητή τροφοδοσία και ταχύτητα κ.τ.λ.

4. Συστατικά και Προσαρτήματα (Components and Attachments): Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις είναι καλό να αναλύονται αναλυτικά συγκεκριμένα συστατικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις θέσπισης προδιαγραφών πρότυπων εξοπλισμών όμως, τα βασικά συστατικά είναι καθορισμένα και μόνο οι αποκλίσεις από το πρότυπο πρέπει να αναλύονται. Επιθυμητά προσαρτήματα που αφορούν λειτουργίες και δυναμικότητες πρέπει να προδιαγράφονται προσεκτικά.

5. Προδιαγραφές Εργαλείων (Tooling): Οι προδιαγραφές των εργαλείων πρέπει να γράφονται με γενικούς όρους και να είναι γραπτές.

6. Γενικές Πληροφορίες (General Information): Υπάρχουν αρκετοί άλλοι όροι που μπορούν να συμπεριληφθούν μέσα στις προδιαγραφές όπως είναι τα πρότυπα, οι εγγυήσεις, εγχειρίδια λειτουργίας και συντήρησης, ιδιοκτησιακές πληροφορίες, προγραμματισμός κ.α.

7. Συνθήκες και Αποδοχή Εξοπλισμού (Conditions and Equipment Acceptance): Είναι προς όφελος τόσο των αγοραστών όσο και των πωλητών να αναφέρουν με κάθε λεπτομέρεια υπό ποιες συνθήκες ο εξοπλισμός θα γίνει

αποδεκτός. Σε περιπτώσεις που κάτι τέτοιο είναι εφικτό πρέπει να ορίζονται ξεκάθαρα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης. Οι απαιτούμενοι έλεγχοι πρέπει να γίνονται στην επιχείρηση του προμηθευτή και αν είναι δυνατόν να επαναλαμβάνονται στο εργοστάσιο του αγοραστή.

6.4 ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ

Απ' τη στιγμή που οι αποφάσεις που σχετίζονται με την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού επηρεάζουν το μέλλον της επιχείρησης, πρέπει να υπάρχει στενός έλεγχος των δαπανών που προορίζονται για αυτόν. Πρέπει λοιπόν να περιλαμβάνεται στον γενικό προϋπολογισμό, ο προϋπολογισμός για τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Οι διευθυντές των διαφόρων τμημάτων υποβάλλουν τις προτάσεις τους, οι οποίες στη συνέχεια επανεξετάζονται. Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει έναν μακροχρόνιο προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών ο οποίος καθοδηγεί τα άτομα που ασχολούνται με τις προμήθειες.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης των κεφαλαιουχικών δαπανών όπως η μέθοδος της περιόδου επανείσπραξης, η απόδοση της επένδυσης, η απόδοση του πρώτου έτους, καθώς και άλλες. Προκειμένου να ληφθεί η σωστή απόφαση, είναι σημαντικό να συνυπολογισθούν όλα τα κόστη που σχετίζονται με την προμήθεια του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, όπως: η τιμή αγοράς, το κόστος εγκατάστασης του νέου εξοπλισμού και μετακίνησης του παλιού, τα έξοδα μεταφοράς, τα ειδικά έξοδα εκπαίδευσης κ.α¹.

6.5 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Μέσα από μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι η κυριότερη πηγή πληροφόρησης των βιομηχανικών αγοραστών όταν πρόκειται για προμήθειες κεφαλαιουχικού εξοπλισμού είναι οι πωλητές των προμηθευτριών εταιρειών. Μία εναλλακτική πηγή πληροφόρησης αποτελούν οι διάφορες επιδείξεις και οι εμπορικές εκθέσεις. Τέλος οι αγοράστριες εταιρείες λαμβάνουν πληροφορίες για τους δυνητικούς προμηθευτές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού μέσα από τα διάφορα συνέδρια που διεξάγονται καθώς και μέσα από τις απόψεις που επικρατούν μεταξύ των ατόμων της αγοράς³.

6.6 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Το πιο σημαντικό σημείο κατά τη διάρκεια λήψης αγοραστικών αποφάσεων είναι η επιλογή συγκεκριμένου προϊόντος ή προμηθευτή που να ικανοποιεί τους στόχους που έχουν τεθεί και να διανέμει το κατάλληλο προϊόν, στο σωστό σημείο, την κατάλληλη χρονική στιγμή και στην κατάλληλη τιμή. Τα κριτήρια επιλογής που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των δυνητικών προμηθευτών είναι πάρα πολλά και διαφέρουν ανάλογα με το είδος της αγοράς που πραγματοποιείται.

Ύστερα από έρευνες, διαπιστώθηκε ότι η επιλογή προμηθευτών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού γίνεται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια³:

- Παρεχόμενη Τεχνική Εξυπηρέτηση (Technical Service Provided)
- Αντιλαμβανόμενη Αξιοπιστία του Προϊόντος (Perceived Product Reliability)
- Υποστήριξη μετά την Πώληση (After Sales Support)

- Φήμη των Προμηθευτών (Supplier's Reputation)
- Ευκολία Συντήρησης (Ease of Maintenance)
- Ευκολία Λειτουργίας (Ease of Operation)
- Τιμή του Προϊόντος (Product price)
- Εμπιστοσύνη στους Αντιπρόσωπους Πωλήσεων (Confidence in Sales Representative)
- Προσαρμοστικότητα του Προϊόντος (Product Flexibility)

Πιο συγκεκριμένα μπορεί να αναφερθεί ότι η ποιότητα της τεχνικής εξυπηρέτησης που παρέχεται από τους προμηθευτές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αποτελεί για τους βιομηχανικούς αγοραστές το πιο σημαντικό κριτήριο επιλογής προμηθευτή ή προϊόντος. Επίσης η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία του προϊόντος από τους αγοραστές και η υποστήριξη μετά την πώληση αποτελούν δύο εξίσου σημαντικά κριτήρια επιλογής προμηθευτών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Η τιμή του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αποτελεί κριτήριο επιλογής, αλλά φαίνεται μέσα από τις μελέτες να είναι μικρότερης σημασίας για τους βιομηχανικούς αγοραστές. Οι βιομηχανικοί αγοραστές προκειμένου να διασφαλίσουν εξαιρετική τεχνική εξυπηρέτηση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές. Έτσι η επιλογή ενός προμηθευτή κεφαλαιουχικού εξοπλισμού δεν σημαίνει και επιλογή της χαμηλότερης προσφοράς. Οι βιομηχανικοί αγοραστές κάνουν δεκτές τις προσφορές από προμηθευτές που είναι ανταγωνιστικοί και διαθέτουν τα προσόντα και την εμπειρία να προμηθεύσουν τον απαιτούμενο εξοπλισμό.

Η επιλογή προμηθευτών πρέπει να γίνεται βασιζόμενη στο ποιος προμηθευτής προσφέρει τη μεγαλύτερη συνολική αξία. Οι συγκρίσεις μεταξύ των δυνητικών προμηθευτών προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος, γίνονται από μηχανικούς, το προσωπικό του τμήματος παραγωγής, άτομα που ασχολούνται με τον έλεγχο ποιότητας, νομικούς και λογιστές¹.

6.7 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

6.7.1 ΑΓΟΡΑ ΝΕΟΥ Ή ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Ορισμένοι βιομηχανικοί αγοραστές δεν αντέχουν το κόστος απόκτησης νέου εξοπλισμού. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μία εναλλακτική λύση αποτελεί η απόκτηση χρησιμοποιημένου εξοπλισμού. Η απόκτηση ήδη χρησιμοποιημένου εξοπλισμού αποτελεί αποτελεσματική λύση ακόμα και σε περιπτώσεις που τα χρονικά περιθώρια είναι περιορισμένα. Ο ήδη χρησιμοποιημένος εξοπλισμός τις περισσότερες φορές είναι διαθέσιμος και έτσι μειώνεται ο χρόνος απόκτησης του. Τέλος, οι βιομηχανικοί αγοραστές στρέφονται στην αγορά χρησιμοποιημένου εξοπλισμού όταν ενδιαφέρονται να αγοράσουν κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι για να το χρησιμοποιήσουν για συγκεκριμένο μόνο χρονικό διάστημα².

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η απόκτηση χρησιμοποιημένου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σαν εναλλακτική επιλογή μόνο στις ακόλουθες περιπτώσεις¹:

1. Όταν η τιμή παίζει σημαντικό ρόλο και η διαφορά μεταξύ του κόστους νέου και χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού είναι σημαντική ή όταν οι διαθέσιμοι χρηματικοί πόροι των αγοραστών είναι περιορισμένοι
2. Όταν ο εξοπλισμός θα χρησιμοποιηθεί για περιορισμένο χρονικό διάστημα ή όταν παραμένει ανενεργός για μεγάλα χρονικά διαστήματα
3. Σε περιπτώσεις που ο εξοπλισμός προορίζεται για προγράμματα εκπαίδευσης ή απόκτησης εμπειρίας.
4. Όταν ο εξοπλισμός προορίζεται για βοηθητικές λειτουργίες
5. Όταν υπάρχει απαίτηση για γρήγορη διανομή

6. Όταν τα ήδη χρησιμοποιημένα μηχανήματα μπορούν ισοδύναμα να καλύψουν την ανάγκη για την οποία προορίζονται

Στις περιπτώσεις αγορών χρησιμοποιημένου εξοπλισμού, ο βιομηχανικός αγοραστής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την αγορά ώστε να εκτιμήσει σωστά την αξία του. Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις δεν εμπλέκεται μόνο ο κατασκευαστής όπως στην αγορά νέου εξοπλισμού αλλά ο αρχικός κάτοχος του εξοπλισμού, οι διανομείς του χρησιμοποιημένου εξοπλισμού και οι μεσίτες. Επιπρόσθετα, επειδή η κατάσταση των χρησιμοποιημένων εξοπλισμών δύσκολα προσδιορίζεται, οι πωλητές δεν παρέχουν εγγυήσεις. Γι' αυτό το λόγο οι βιομηχανικοί αγοραστής πρέπει με την βοήθεια του μηχανικού παραγωγής και του μηχανικού συντήρησης να εξετάζουν πολύ προσεκτικά τον εξοπλισμό πριν τον αγοράσουν².

6.7.2 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΜΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ

Παρατηρείται ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων να χρησιμοποιεί χρηματοδοτική μίσθωση για την απόκτηση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Το κύριο πλεονέκτημα της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι ότι η αγοράστρια εταιρεία έχει την δυνατότητα χρήσης ενός περιουσιακού στοιχείου, χωρίς να πρέπει να ανατρέξει σε δανεισμό. Κάτι τέτοιο βοηθά τις ταμειακές ροές, βοηθά στην εξοικονόμηση κεφαλαίου κίνησης και παρέχει 100% χρηματοδότηση. Η χρηματοδοτική μίσθωση αποτελεί έναν τρόπο αποφυγής του κόστους συντήρησης και του διοικητικού κόστους και επιφέρει φορολογικά πλεονεκτήματα. Ένα από τα κύρια μειονεκτήματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι ότι αποτελεί χρηματοδότηση υψηλού κόστους².

Σύμφωνα με εμπειριστατωμένες μελέτες, ορισμένα αντικείμενα που αποκτώνται με χρηματοδοτική μίσθωση είναι τα οχήματα, η γη, τα κτίρια, εξοπλισμός γραφείου και ο εξοπλισμός παραγωγής. Προκειμένου να αποφασίσει μία

επιχείρηση για το αν αγοράσει τον εξοπλισμό ή αν τον αποκτήσει με χρηματοδοτική μίσθωση πρέπει να εστιάσει στα ακόλουθα τρία σημεία²:

- Την τρέχουσα χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Γενικότερα μπορεί να αναφερθεί ότι οι ικανοποιητικές ταμειακές ροές και η κερδοφορία καθιστούν την αγορά του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού ελκυστική. Απ' την άλλη πλευρά, σε περίπτωση μικρών ταμειακών ροών, η χρηματοδοτική μίσθωση αποτελεί πιο επιθυμητή λύση.
- Οι προβλεπόμενες συνθήκες που θα επικρατήσουν στην αγοράστρια εταιρεία: Οι εταιρείες που προβλέπουν ότι στο μέλλον θα υπάρχουν κέρδη και σταθερή κερδοφορία πρέπει να στρέφονται σε αγορές.
- Το κόστος συντήρησης και διακοπής της λειτουργίας: Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες εξοπλισμών, τους διατηρούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα να δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά για την συντήρηση. Με εξαίρεση τις εταιρείες που διαθέτουν προγράμματα συντήρησης, επισκευών και αντικατάστασης, η χρηματοδοτική μίσθωση μπορεί να συμβάλλει στη μείωση των συγκεκριμένων δαπανών μέσω προγραμμάτων αντικατάστασης και προγραμμάτων συντήρησης και επιδιορθώσεων.

Υπάρχουν δύο τύποι εκμίσθωσης, η λειτουργική και η χρηματοοικονομική. Η λειτουργική εκμίσθωση είναι βραχυχρόνια και για μία περίοδο μικρότερη από την χρήσιμη ζωή του ενεργητικού στοιχείου. Οι λειτουργικές εκμισθώσεις είναι χρήσιμες όταν ο μισθωτής έχει βραχυχρόνιες ανάγκες. Οι χρηματοοικονομικές εκμισθώσεις ισχύουν για όλη τη διάρκεια ζωής του εξοπλισμού.

6.7.3 ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ (THE – ONE – OF – A - KIND BUY)

Τα τμήματα προμηθειών πολλών επιχειρήσεων, ασχολούνται και με τις προμήθειες μοναδικών κεφαλαιουχικών προϊόντων. Ορισμένα παραδείγματα

μοναδικών κεφαλαιουχικών προϊόντων αποτελούν οι γεννήτριες ενέργειας ειδικού σχεδιασμού και οι μηχανές ελέγχου της ρύπανσης.

Οι συγκεκριμένες προμήθειες δημιουργούν ορισμένα προβλήματα στους υπεύθυνους του τμήματος προμηθειών τα οποία είναι τα εξής²:

- **Διανομή:** Αρκετές φορές, οι προμηθευτές προβλέπουν ότι έχουν την ικανότητα να κατασκευάσουν και να διανέμουν ένα νέο αντικείμενο ενώ στην πραγματικότητα αδυνατούν. Γι' αυτό το λόγο, οι βιομηχανικοί αγοραστές πρέπει να προστατευτούν μέσα από τους όρους του συμβολαίου ή της συμφωνίας. Οι συγκεκριμένοι όροι μπορούν να αφορούν στην καταστροφή των προϊόντων κατά το ξεφόρτωμα, στην απόρριψη των προϊόντων που διανέμονται εκτός των χρονικών ορίων κ.α.
- **Αποδοχή:** Στις συγκεκριμένες αγορές ο βιομηχανικός αγοραστής πρέπει να πληρώνει αφού πρώτα βεβαιωθεί ότι ο νέος εξοπλισμός αποδίδει και λειτουργεί όπως αναμενόταν. Μέσα στη συμφωνία με τον προμηθευτή πρέπει να αναφέρεται πώς θα διεξάγονται οι έλεγχοι που θα εξακριβώνουν την απόδοση του εξοπλισμού.
- **Διατήρηση Εγγράφων:** Τα διάφορα γεγονότα, οι ημερομηνίες, τα στοιχεία του κόστους και οι συναντήσεις πρέπει να καταγράφονται.

6.8 ΕΙΔΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Η υψηλή αξία, η τεχνολογική πολυπλοκότητα και ο ιδιαίτερος σχεδιασμός του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, οδηγεί σε πολύπλοκες διαπραγματεύσεις για την αγορά τέτοιων εξοπλισμών. Η αίτηση για προσφορές που υποβάλλει το τμήμα προμηθειών της αγοράστριας εταιρείας συνοδεύεται από όρους².

Ορισμένα σημεία στα οποία οι βιομηχανικοί αγοραστές δίνουν έμφαση όταν προτίθενται να αγοράσουν κεφαλαιουχικό εξοπλισμό είναι οι εγγυήσεις απόδοσης, διάφορες συστάσεις γύρω από την πληρωμή και τα σχέδια, οι έλεγχοι και η αναμονή παραλαβής της παραγγελίας, η εγκατάσταση του εξοπλισμού και η εξυπηρέτηση κατά τα πρώτα στάδια της λειτουργίας του.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά στις **εγγυήσεις απόδοσης** μπορεί να αναφερθεί ότι αυτές είναι απαραίτητες ιδιαίτερα σε περιπτώσεις προμηθειών πολύπλοκων μηχανημάτων και εξοπλισμών. Μέσω των ειδικών εγγυήσεων απόδοσης διασφαλίζεται ότι ο εξοπλισμός είναι άριστα προσαρμοσμένος για τη χρήση για την οποία προορίζεται και μέσα από τη χρήση του μπορεί να διασφαλισθεί η προδιαγεγραμμένη ποσότητα και ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις το τεχνικό τμήμα της εταιρείας καθώς και το τμήμα προμηθειών προσπαθούν πείσουν τον προμηθευτή να παράσχει εγγύηση απόδοσης. Μέσω της εγγύησης απόδοσης, ο προμηθευτής εγγυάται για τα αποτελέσματα που θα επέλθουν και προσδιορίζει τους τρόπους ελέγχου ώστε να διασφαλισθεί ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα έχουν επέλθει.

Όσον αφορά στους **όρους πληρωμής** του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, υπάρχει η ιδιαιτερότητα να παρακρατείται το 10% της τιμής αγοράς και να καταβάλλεται στους προμηθευτές μετά την εγκατάσταση του εξοπλισμού και αφού ο εξοπλισμός ελεγχθεί και γίνει αποδεκτός. Ο παραπάνω όρος πρέπει να αποσαφηνιστεί εκ των προτέρων και να συμπεριληφθεί στη παραγγελία. Παράλληλα, οι βιομηχανικοί αγοραστές πρέπει να δηλώνουν στην παραγγελία ότι δεν επιθυμούν να ξεκινήσει από τους προμηθευτές η παραγωγή του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού πριν οι ίδιοι **εγκρίνουν τα σχέδια**. Σε περίπτωση που οι βιομηχανικοί αγοραστές κάνουν αλλαγές στα σχέδια, οι προμηθευτές είναι υποχρεωμένοι να αποστείλουν τα νέα αναθεωρημένα σχέδια στους αγοραστές.

Οι προμηθευτές θεωρούν δικαίωμα των βιομηχανικών αγοραστών να πραγματοποιούν **ελέγχους** στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Οι έλεγχοι που διεξάγουν οι αγοραστές γίνονται είτε κατά τη διάρκεια παραγωγής του εξοπλισμού ή πριν την τελική αποδοχή. Στις περιπτώσεις εκείνες που οι αγοράστριες εταιρείες επιθυμούν την πραγματοποίηση ελέγχων, πρέπει να το αναφέρουν σε ειδικό όρο στην παραγγελία.

Οι προμηθευτές κεφαλαιουχικών εξοπλισμών συνήθως συμφωνούν να επιθεωρούν την εγκατάσταση ή την αρχική λειτουργία των εξοπλισμών στην αγοράστρια εταιρεία. Ο συγκεκριμένος ειδικός όρος πρέπει επίσης να περιλαμβάνεται στην παραγγελία¹.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Aljian, George W., Purchasing Handbook, 3rd Edition, McGraw–Hill Book Company, 1973
2. Heinritz, Stuart, Farrell, Paul V., Giunipero, Larry C. & Kolchin, Michael G., Purchasing: Principles and Applications, 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1991
3. Abratt, Russell, “Industrial Buying in High-Tech Markets”, Industrial Marketing Management, V.15, 1986, p. 293-298
4. Woodside, Arch G., Liukko, Timo & Vuori Risto, “Organizational Buying of Capital Equipment Involving Persons Across Several Authority Levels”, Journal of Business & Industrial Marketing, V.14, No 1, 1999, p.30-48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, πολλές οικονομίες παγκόσμια εστιάζουν στις υπηρεσίες. Το 71% του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος στις Η.Π.Α. αποτελείται από υπηρεσίες. Η παραπάνω τάση έχει οδηγήσει στην μείωση του προσωπικού πολλών εταιρειών. Αρκετές εργασίες που παλαιότερα διεξάγονταν στο εσωτερικό της επιχείρησης, τώρα πραγματοποιούνται εξωτερικά και πολλές φορές από πρώην εργαζομένους των επιχειρήσεων οι οποίοι εργάζονται ως εξωτερικοί σύμβουλοι. Οι παραπάνω αλλαγές, έχουν οδηγήσει τα τμήματα προμηθειών των επιχειρήσεων να δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά για την αγορά υπηρεσιών μέσω της σύναψης συμβολαίων². Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να γίνουν διεθνώς ανταγωνιστικές, πρέπει να προσδιορίσουν πότε πρέπει να παράγουν μόνες τους τις υπηρεσίες και πότε κρίνεται σκόπιμο να τις αγοράζουν. Πολλοί μελετητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι διάφορες εξειδικευμένες επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά από την ίδια την επιχείρηση τα λογιστικά, τα νομικά ζητήματα, τη συντήρηση, την έρευνα. Ορισμένες υπηρεσίες που αγοράζουν οι επιχειρήσεις είναι, οι υπηρεσίες συντήρησης, συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαμόρφωσης εξωτερικών χώρων, υπηρεσίες μεταφοράς κ.τ.λ⁴.

Η αγοραστική διαδικασία των επιχειρησιακών υπηρεσιών σε σύγκριση με εκείνη των προϊόντων είναι πιο πολύπλοκη και ο βιομηχανικός αγοραστής εκτίθεται σε διαφορετικής φύσης κίνδυνο. Η επιλογή προμηθευτή βιομηχανικών υπηρεσιών μπορεί να είναι και μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις των επιχειρήσεων. Απ' την άλλη πλευρά όμως, μία λανθασμένη επιλογή στοιχίζει στην επιχείρηση λιγότερο απ' ότι άλλα λάθη³.

Οι υπηρεσίες είναι άυλες και το γεγονός αυτό καθιστά την αξιολόγηση εκείνων που τις παρέχουν δύσκολη υπόθεση. Δυσκολίες συναντώνται επίσης και στην ακρίβεια μέτρησης της απόδοσής τους, στη θέσπιση προδιαγραφών και στον έλεγχο κατά τη διάρκεια της διανομής τους. Η κατανόηση του τρόπου μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις επιλέγουν και αξιολογούν τις επιχειρησιακές υπηρεσίες είναι μεγάλης σημασίας τόσο για τους πελάτες όσο και για τους προμηθευτές⁴.

7.2 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα τμήματα που συνήθως εμπλέκονται στις αποφάσεις αγοράς επιχειρησιακών υπηρεσιών είναι, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα παραγωγής και το τεχνικό τμήμα. Παράλληλα μπορεί να επισημανθεί ότι στις περιπτώσεις αγορών επιχειρησιακών υπηρεσιών, το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων απαρτίζεται κατά μέσο όρο από πέντε άτομα, τα οποία προέρχονται από δύο διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα⁵. Συνήθως, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερο είναι το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων, δηλαδή περισσότερα άτομα συμμετέχουν στη λήψη αγοραστικών αποφάσεων⁶.

Επίσης κατά τη διάρκεια των αγοραστικών αποφάσεων πρέπει να ληφθεί υπόψη και η σημαντικότητα της βιομηχανικής υπηρεσίας για την αγοράστρια εταιρεία. Η σημαντικότητα της επιχειρησιακής υπηρεσίας είναι αυξημένη ή μειωμένη ανάλογα με το πόσο σχετίζεται με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης. Όταν πρόκειται για αγορές υπηρεσιών υψηλής σημαντικότητας, εμπλέκεται και η ανώτατη διοίκηση στην επιλογή και στη λήψη αποφάσεων⁴.

7.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

7.3.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ Ή ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Η εκκίνηση της αγοραστικής διαδικασίας πραγματοποιείται όταν ο πελάτης αναγνωρίζει ή προσδιορίζει μία ανάγκη η οποία μπορεί να ικανοποιηθεί με την αγορά μίας επιχειρησιακής υπηρεσίας. Οι επιλογές που έχει ο πελάτης για την ικανοποίηση μίας ανάγκης είναι είτε η αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού της επιχείρησης ή η υπογραφή συμβολαίου με μία άλλη εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Μία τρίτη λύση είναι η αγνόηση του προβλήματος³.

7.3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προμηθειών δεν είναι αποτελεσματική αν πρώτα δεν γίνουν γνωστοί οι στόχοι κάθε προμήθειας. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σε κάθε στάδιο επιλογής ή αξιολόγησης της απόδοσης βασίζονται στους αγοραστικούς στόχους. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή ή την αξιολόγηση βοηθούν στο να διασφαλισθεί ότι οι αγοραστικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί μέσα από την αγορά επιχειρησιακών υπηρεσιών. Όλα τα κριτήρια σχετίζονται με την ποιότητα. Έτσι και αλλιώς, ο κύριος στόχος της διαδικασίας επιλογής επιχειρησιακών υπηρεσιών είναι η διασφάλιση ενός ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας³.

7.3.3 ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανακοίνωση εργασίας (statement of work) στην περίπτωση των βιομηχανικών υπηρεσιών, είναι κάτι αντίστοιχο με τη θέσπιση προδιαγραφών στις προμήθειες προϊόντων. Μία καλή ανακοίνωση εργασίας, περιγράφει τις υπηρεσίες που επιθυμεί ο βιομηχανικός αγοραστής. Η ανακοίνωση εργασίας υποδεικνύει το

είδος, το επίπεδο και την ποιότητα της υπηρεσίας. Ναι μεν οι ολοκληρωμένες περιγραφές είναι απαραίτητες, απ' την άλλη πλευρά όμως η εισαγωγή πολλών λεπτομερειών αυξάνει το κόστος και περιορίζει τον ανταγωνισμό.

Σε περιπτώσεις που κάτι τέτοιο είναι εφικτό, όλες οι εργασίες πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην απόδοση. Οι ανακοινώσεις που βασίζονται στην απόδοση, περιγράφουν το καθήκον, τη μέθοδο και τη συχνότητα. Οι ανακοινώσεις που βασίζονται στο σχεδιασμό, δηλώνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και πώς θα πραγματοποιηθεί η εργασία. Τέτοιες προδιαγραφές χρησιμοποιούνται όταν ο χρήστης ή ο αγοραστής επιθυμούν μεγαλύτερο έλεγχο της απόδοσης².

7.3.4 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

Η αναζήτηση προμηθευτών βιομηχανικών υπηρεσιών πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο που πραγματοποιείται και η αναζήτηση προμηθευτών προϊόντων. Στο συγκεκριμένο στάδιο, η χρήση εμπορικών καταλόγων, τα αρχεία της επιχείρησης, οι προσωπικές επαφές και οι συστάσεις αποτελούν χρήσιμες πηγές συλλογής πληροφοριών και δημιουργίας μίας λίστας δυνητικών προμηθευτών. Οι βιομηχανικοί αγοραστές συλλέγουν στοιχεία και για τα προσόντα των εργαζομένων της εταιρείας παροχής υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που απαιτούνται ιδιαίτερα προσόντα².

Η αγοράστρια εταιρεία καλεί τους προμηθευτές να υποβάλουν προσφορές συνήθως με κάποια επιστολή. Η συγκεκριμένη επιστολή συνοδεύεται από τις προδιαγραφές και από τις γενικές προτάσεις γύρω από το συμβόλαιο. Η επιστολή προσέλκυσης προμηθευτών πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα¹:

- Περιγραφή της εργασίας και το πρόγραμμα της εργασίας
- Αναφορά γύρω από τις προδιαγραφές και τις γενικές συνθήκες
- Χρόνος ισχύος του συμβολαίου

- Ειδικοί όροι (όπως για παράδειγμα όροι γύρω από την ασφάλεια, αποζημιώσεις, προβλέψεις γύρω από τους μισθούς, προβλέψεις για τις ζημιές κ.τ.λ.)
- Ημερομηνία λήξης υποβολής των προσφορών
- Τηλέφωνα επικοινωνίας

Η έκκληση για προσφορές πρέπει να παρέχει στους προμηθευτές αρκετό χρόνο μέχρι να ανταποκριθούν. Επειδή πολλές φορές υπάρχουν ασάφειες από την πλευρά των αγοραστών, διεξάγονται συναντήσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών όπου οι δεύτεροι υποβάλουν ερωτήσεις. Μέσω του διαλόγου μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών κατανοούνται καλύτερα οι απαιτήσεις. Τέτοιες συναντήσεις πραγματοποιούνται λίγες εβδομάδες πριν την λήξη υποβολής των προσφορών. Επιπρόσθετα, κρίνεται σκόπιμο να επιτρέπεται στους δυνητικούς προμηθευτές να εξετάζουν τις δραστηριότητες ή ανάλογα το έδαφος ή τον εξοπλισμό της αγοράστριας εταιρείας για τα οποία απαιτούνται υπηρεσίες².

7.3.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΡΧΙΚΗΣ ΛΙΣΤΑΣ ΜΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο συγκεκριμένο στάδιο, αρχικά επιλέγονται ορισμένα κριτήρια τα οποία διευκολύνουν την επιλογή και την αξιολόγηση των δυνητικών προμηθευτών ή μειώνουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα. Οι βιομηχανικοί αγοραστές προκαθορίζουν τα προσόντα και τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών³.

Ορισμένα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές για να δημιουργήσουν έναν κατάλογο με δυνητικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα⁴:

- Η προηγούμενη εμπειρία των εταιρειών παροχής υπηρεσιών
- Το κόστος παροχής υπηρεσιών

- Η φήμη των εταιρειών παροχής υπηρεσιών
- Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Το μέγεθος των εταιρειών παροχής υπηρεσιών
- Η τοποθεσία εγκατάστασης των εταιριών παροχής υπηρεσιών
- Οι συστάσεις που υπάρχουν για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών που έχουν καταθέσει προσφορά

7.3.6 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΙΣΤΑΣ ΜΕ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο συγκεκριμένο στάδιο, ο κατάλογος με τις εταιρείες παροχής επιχειρησιακών υπηρεσιών μικραίνει. Με την χρησιμοποίηση ορισμένων αυστηρών κριτηρίων, ο βιομηχανικός αγοραστής καταλήγει σε μικρό αριθμό προμηθευτών³.

7.3.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΙΣΤΑΣ ΜΕ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η αξιολόγηση της λίστας με τις αποδεκτές εταιρείες παροχής επιχειρησιακών υπηρεσιών είναι δύσκολη υπόθεση. Επειδή οι υπηρεσίες δεν έχουν χαρακτηριστικά τα οποία ο βιομηχανικός πελάτης μπορεί να εξακριβώσει, χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή τους ορισμένοι δείκτες οι οποίοι προέρχονται από πραγματικές πληροφορίες γύρω από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών ή από εμπειρίες προηγούμενων συνεργασιών των βιομηχανικών αγοραστών.

Για να μην δημιουργούνται συγχύσεις πρέπει να διαχωρίζονται τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των πιθανών εταιρειών παροχής επιχειρησιακών υπηρεσιών από εκείνα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προμηθευτών μετά το πέρας της συνεργασίας.

Αφού γίνει το πρώτο ξεδιάλεγμα και δημιουργηθεί μία μικρή λίστα με πιθανούς

παροχής βιομηχανικών υπηρεσιών, στη συνέχεια πραγματοποιούνται συνεντεύξεις. Με αυτό τον τρόπο οι βιομηχανικοί πελάτες συλλέγουν πληροφορίες για τις ικανότητες των εταιρειών παροχής υπηρεσιών να παρέχουν την ζητούμενη υπηρεσία, μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και στα όρια ενός συγκεκριμένου προϋπολογισμού. Στη συνέχεια, οι βιομηχανικοί αγοραστές προσπαθούν να μειώσουν ακόμα περισσότερο τον αριθμό των δυνητικών προμηθευτών που βρίσκονται στη λίστα. Κάτι τέτοιο είναι πιο δύσκολο επειδή οι επιχειρήσεις που έχουν παραμείνει στη λίστα καλύπτουν ήδη τις προδιαγραφές. Στο συγκεκριμένο σημείο, η αξιολόγηση βασίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών³.

7.3.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η τελική επιλογή εταιρείας παροχής επιχειρησιακών υπηρεσιών εξαρτάται από τη βαθμολογία που έχει συγκεντρώσει κάθε δυνητική εταιρεία γύρω από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει. Υπερτερεί η εταιρεία παροχής υπηρεσιών που κάνει την διαφορά και διαθέτει κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό³.

Η εταιρεία παροχής υπηρεσιών που επιλέχθηκε ειδοποιείται τηλεφωνικά. Σε περίπτωση που ο χρόνος δεν πιέζει, ο βιομηχανικός αγοραστής αποστέλλει ταχυδρομικά το συμβόλαιο στον προμηθευτή. Κρίνεται σκόπιμο να ειδοποιηθούν και οι εταιρείες των οποίων οι προσφορές δεν έγιναν αποδεκτές¹.

7.3.9 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Ένας τρόπος παρακολούθησης της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι η εξέταση των εισροών, της παραγόμενης υπηρεσίας και των εκροών. Παρακολουθώντας τις εισροές, ο βιομηχανικός αγοραστής επιθυμεί να εξετάσει αν η εταιρεία που προσφέρει την υπηρεσία ευθυγραμμίζεται με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Η παρακολούθηση της παραγωγής της υπηρεσίας, γίνεται προκειμένου να εξετασθεί αν οι εργασίες έχουν πραγματοποιηθεί όπως είχε προγραμματισθεί. Τέλος, η παρακολούθηση των εκροών στοχεύει στο να διαπιστωθεί αν επιτεύχθηκε το πρότυπο. Ένα συχνό φαινόμενο στα συμβόλαια αγοράς επιχειρησιακών υπηρεσιών είναι ότι δεν εξετάζεται από τους βιομηχανικούς αγοραστές η συμμόρφωση με τους όρους τους. Το παραπάνω γεγονός έχει ως αποτέλεσμα να αναλαμβάνεται από την πλευρά των βιομηχανικών αγοραστών δράση μόνο σε περιπτώσεις λαθών και παραπόνων².

Η αξιολόγηση της απόδοσης της παρεχόμενης υπηρεσίας, σχετίζεται με την διαδικασία διανομής της υπηρεσίας και εστιάζεται κυρίως στις σχέσεις μεταξύ των βιομηχανικών αγοραστών και των εταιρειών παροχής υπηρεσιών. Στο συγκεκριμένο στάδιο, μέσω της αξιολόγησης προσδιορίζεται η ποιότητα του τελικού αποτελέσματος. Επειδή η διανομή των υπηρεσιών μπορεί να διαρκέσει μήνες ή ακόμα και χρόνια, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης, αλλάζουν και αναθεωρούνται καθώς οι πελάτες αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία και γνώσεις².

7.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΠΟΛΥΠΛΟΚΗ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Αρκετοί είναι οι παράγοντες που καθιστούν την αγοραστική διαδικασία των επιχειρησιακών υπηρεσιών πιο πολύπλοκη απ' ό,τι εκείνη των άλλων προμηθειών. Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι η εξειδίκευση των

βιομηχανικών αγοραστών γύρω από την υπηρεσία που ενδιαφέρονται να αγοράσουν. Ακούγεται λογικό να γίνει η υπόθεση ότι οι νέοι αγοραστές χρησιμοποιούν εντελώς διαφορετικά κριτήρια σε σύγκριση με εκείνους που διαθέτουν εμπειρία. Έτσι, οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις γύρω από την ποιότητα των επιχειρησιακών υπηρεσιών εξαρτώνται από την εμπειρία που διαθέτουν οι βιομηχανικοί πελάτες. Οι προσδοκίες των βιομηχανικών πελατών παίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην επιλογή όσο και στην αξιολόγηση της απόδοσης των εταιρειών παροχής επιχειρησιακών υπηρεσιών³.

Ένα επιπρόσθετο πρόβλημα που συναντάται μόνο στην περίπτωση των επιχειρησιακών υπηρεσιών και χαίρει ιδιαίτερης προσοχής είναι το ότι η εργασία που καλούνται να αναλάβουν οι εταιρείες παροχής επιχειρησιακών προμηθευτών δεν μπορεί να ορισθεί επακριβώς ορισμένες φορές κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Παράλληλα οι αλλαγές και οι προσθέσεις καθηκόντων είναι σύνηθες φαινόμενο, γι' αυτό το λόγο οι μέθοδοι προσδιορισμού των τιμών πρέπει να είναι προσεκτικά μελετημένες¹.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Aljian, George W., Purchasing Handbook, 3rd Edition, McGraw–Hill Book Company, 1973
2. Heinritz, Stuart, Farrell, Paul V., Giunipero, Larry C. & Kolchin, Michael G., Purchasing: Principles and Applications, 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1991
3. Day, Ellen & Barksdale, Hiram C., “Organizational Purchasing of Professional Services: The Process of Selecting Providers”, Journal of Business & Industrial Marketing, V.9, No 3, 1994, p. 44-51
4. Fitzsimmons, James A., Noh, Jeonpyo & Thies, Emil, “Purchasing Business Services”, Journal of Business & Industrial Marketing , V.13, No 4/5, 1998, p.370-380
5. Johnston, Wesley J. & Bonoma, Thomas V., “Purchase Process for Capital Equipment and Services”, Industrial Marketing Management, V.10, 1981, p.253-264
6. Lynn, Susan A., “Identify Buying Influences for a Professional Service: Implications for Marketing Efforts”, Industrial Marketing Management, V.16, 1987, p.119-130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΙΔΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

Ø ΧΗΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ο όρος χημικά χρησιμοποιείται για να περιγράψει βασικά προϊόντα όπως είναι το φυσικό αέριο και το πετρέλαιο καθώς και πιο πολύπλοκα μείγματα όπως είναι τα πλαστικά και τα φάρμακα. Στις προμήθειες των χημικών δίνεται έμφαση στις αποφάσεις γύρω από την ποιότητα, την τιμή, την διανομή και την εξυπηρέτηση των αγοραστών.

Προκειμένου να διασφαλισθεί η **ποιότητα** των χημικών, ο προμηθευτής διαθέτει έγγραφα με τις προδιαγραφές των χημικών. Διαπραγματεύσεις γύρω από τις προδιαγραφές γίνονται μόνο σε περιπτώσεις που ο αγοραστής έχει ιδιαίτερες ανάγκες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το κόστος των προμηθευτών αυξάνεται καθώς κρίνεται απαραίτητο να προβούν σε περαιτέρω αναλύσεις. Απ' την άλλη πλευρά οι αγοραστές πριν την παραγγελία ζητούν δείγματα των χημικών προκειμένου να τα ελέγξουν και να διασφαλίσουν ότι ακολουθούν τις προδιαγραφές.

Όσον αφορά στις **τιμές** των χημικών προϊόντων, πρέπει να αναφερθεί ότι οι περισσότεροι παραγωγοί και διανομείς δημοσιεύουν καταλόγους με τις τιμές των χημικών που παράγουν και πωλούν σε συχνή βάση. Συνήθως όμως παρατηρείται, οι πραγματικές τιμές της αγοράς να είναι χαμηλότερες από τις δημοσιευμένες και να γίνονται διαπραγματεύσεις. Σε περιπτώσεις που οι αγοραστές παραγγέλνουν μεγάλες ποσότητες χημικών ή υπογράφουν μακροχρόνιο συμβόλαιο με έναν προμηθευτή, επιτυγχάνουν χαμηλότερες τιμές και ευνοϊκότερους όρους.

Η **διανομή** των χημικών είναι μέγιστης σημασίας καθώς οι τιμές ορισμένων βασικών χημικών συνεχώς μειώνονται. Σε ιδιαίτερες περιπτώσεις το κόστος μεταφοράς χημικών είναι τόσο μεγάλο που οι προμηθεύτριες εταιρείες

συνάπτουν συμφωνίες με ανταγωνίστριες εταιρείες που βρίσκονται πιο κοντά στον αγοραστή να αναλάβουν την διανομή και αντίστροφα.

Όσον αφορά στην **τεχνική εξυπηρέτηση**, πρέπει να επισημανθεί ότι οι προμηθευτές χημικών προϊόντων παρέχουν τεχνική εξυπηρέτηση στους πελάτες τους γύρω από θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια και την αποφυγή λαθών κατά τη χρήση των χημικών ουσιών, με τις αναλύσεις, με τις χημικές ιδιότητες και με την παραγωγή των υλικών. Οι αγοραστές χημικών προϊόντων έχουν επίσης τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες που βρίσκονται σε τεχνικά δελτία των προμηθευτών.

Ø ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Στην συγκεκριμένη κατηγορία εμπορευμάτων υπάγονται εκατοντάδες προϊόντα με διαφορετικά μεγέθη και χαρακτηριστικά. Ορισμένα αντικείμενα που υπάγονται στην συγκεκριμένη κατηγορία αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες, μέσω ετήσιων συμβολαίων (όπως για παράδειγμα οι λάμπες). Για άλλα αντικείμενα της συγκεκριμένης κατηγορίας, ο πελάτης ετοιμάζει συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές και οι προμήθειες δεν επαναλαμβάνονται συχνά (όπως για παράδειγμα στην περίπτωση των μετασχηματιστών ενέργειας). Ο αγοραστής εξετάζει προσεκτικά τις συνολικές απαιτήσεις της εταιρείας και τις τιμές.

Τα **ηλεκτρονικά εξαρτήματα** που υπάγονται στην συγκεκριμένη κατηγορία, κατασκευάζονται με βάση τις προδιαγραφές του προμηθευτή και αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες. Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, οι αγοραστές πρέπει να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τα αποθέματά τους και να επανεξετάζουν συχνά τις προδιαγραφές. Στη συγκεκριμένη κατηγορία προμηθειών υπάγονται επίσης οι μπαταρίες, τα καλώδια και τα σύρματα, οι γεννήτριες, οι λάμπες και οι κινητήρες.

Ø ΣΙΔΗΡΟΥΧΑ ΜΕΤΑΛΛΑ

Τα σιδηρούχα μέταλλα, χρησιμοποιούνται ευρέως και παράγονται σε διάφορες μορφές. Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την προμήθεια των σιδηρούχων μετάλλων σχετίζονται με τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των διαφορετικών τάξεων προϊόντων χάλυβα.

Τα συγκεκριμένα μέταλλα παράγονται από τα εργοστάσια σε μεγάλες ποσότητες και κατά την παραγγελία τους πρέπει να ορίζεται η ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας. Οι αγοράστριες εταιρείες που ενδιαφέρονται για την αγορά χάλυβα, πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά τις απαιτήσεις τους σε ετήσια βάση. Λαμβάνοντας υπόψη το κόστος διατήρησης αποθεμάτων μπορούν να προσδιορίσουν αν τους συμφέρει να αγοράσουν από διάφορα εργοστάσια ή από αποθήκες. Τα εργοστάσια των προμηθευτών δεν παράγουν κάθε μήνα τα προϊόντα τους σε όλα τα σχήματα και σε όλα τα μεγέθη λόγω της μικρής ζήτησης που παρατηρείται. Γι' αυτό το λόγο η αγοράστρια εταιρεία πρέπει να μαθαίνει εκ των προτέρων το σχέδιο παραγωγής των προμηθευτών, προκειμένου να προγραμματίζει σωστά τις παραγγελίες της.

Οι αγοραστές είναι υποχρεωμένοι να παραγγέλνουν μία ελάχιστη ποσότητα χάλυβα όταν η παραγγελία γίνεται από τα εργοστάσια παραγωγής. Σε περίπτωση που η παραγγελία χάλυβα γίνεται από αποθήκες δεν υπάρχουν περιορισμοί στην ποσότητα παραγγελίας. Παράλληλα οι προμηθευτές σιδηρούχων μετάλλων λόγω του υψηλού κόστους μεταφοράς, αναλαμβάνουν παραγγελίες εταιρειών οι οποίες βρίσκονται σε συγκεκριμένη απόσταση από την έδρα τους. Όσον αφορά στην **ποιότητα** των εν λόγω προϊόντων, πρέπει να επισημανθεί ότι όλες οι πηγές προμήθειας παρέχουν προϊόντα όμοιας ποιότητας.

Ø ΤΡΟΦΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Οι προμήθειες τροφών χωρίζονται σε προμήθειες κρέατος, πουλερικών, ψαριών, γαλακτοκομικών προϊόντων, φρούτων και λαχανικών.

Η θέσπιση των **προδιαγραφών** από τους αγοραστές όσον αφορά στο κόκκινο κρέας, τα πουλερικά, τα ψάρια, τα γαλακτοκομικά προϊόντα καθώς και τα φρούτα και τα λαχανικά, γίνεται αφού πρώτα μελετηθούν όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες που παρέχουν οι αρμόδιοι οργανισμοί. Οι αρμόδιοι οργανισμοί παρέχουν πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι παραπάνω τροφές και για τα συστατικά που επιτρέπεται να χρησιμοποιούνται για τη συντήρησή τους, ειδικά στις περιπτώσεις που πρόκειται για συσκευασμένες ή κατεψυγμένες τροφές.

Η **διανομή** των ψαριών, των πουλερικών του κρέατος, των γαλακτοκομικών, των φρούτων και των λαχανικών γίνεται από τους παραγωγούς προς διάφορους μεγάλους οργανισμούς ή super markets ή προς μικρότερους τοπικούς διανομείς. Σε περίπτωση που ο αγοραστής ενδιαφέρεται να αγοράσει μεγάλες ποσότητες, η αγορά ενδείκνυται να πραγματοποιηθεί από τον αρχικό παραγωγό.

Ø ΚΑΥΣΙΜΑ – ΚΑΡΒΟΥΝΟ ΚΑΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ

Η προμήθειες καυσίμων αποτελούν σημαντικό ζήτημα και πραγματοποιούνται πλέον σε μεγάλες ποσότητες και σε ετήσια ή μεγαλύτερη βάση.

Επειδή στην περίπτωση του πετρελαίου παρατηρείται συχνά μειωμένη καθαρότητα, ενδείκνυται οι αγορές να γίνεται με βάση **προδιαγραφές**. Οι προδιαγραφές αναπτύσσονται όταν αναλύεται η αποδοτικότητα του πετρελαίου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες καύσης. Οι προμηθευτές πρέπει να δείχνουν προθυμία συνεργασίας για την διεξαγωγή των παραπάνω αναλύσεων. Απ' την άλλη πλευρά πρέπει να αναφερθεί ότι οι πηγές παραγωγής άνθρακα δεν παρέχουν την ίδια ποιότητα άνθρακα. Ο αγοραστής είναι υπεύθυνος με την βοήθεια του μηχανικού παραγωγής να πραγματοποιήσει αναλύσεις για το ποιο καύσιμο ταιριάζει στον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί.

Το **κόστος μεταφοράς** του κάρβουνου ποικίλει ανάλογα με την απόσταση του μεταλλωρυχείου από τον αγοραστή. Όταν οι αγοραστές επιλέγουν προμηθευτή

κάρβουνου πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το κόστος μεταφοράς γιατί αυτό στην ουσία καθορίζει την τελική τιμή αγοράς.

Ø ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΜΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Στις προμήθειες βιομηχανικών ενδυμασιών, δίνεται έμφαση και εξετάζεται η χρήση για την οποία προορίζονται. Οι συγκεκριμένες ενδυμασίες είναι ειδικά σχεδιασμένες για συγκεκριμένες χρήσεις όπως για τους χημικούς μίας εταιρείας, τους θυρωρούς, τα άτομα που εργάζονται στα εργαστήρια, τους μηχανικούς κ.τ.λ. Πριν γίνει από την αγοράστρια εταιρεία η παραγγελία των ενδυμασιών, πρέπει να αξιολογηθεί η χρήση για την οποία προορίζονται ώστε να επιλεγθεί το κατάλληλο υλικό, στυλ και χρώμα.

Τα γάντια αποτελούν επίσης εξοπλισμό ασφαλείας (safety equipment). Η προμήθεια γαντιών γίνεται έπειτα από συμβουλές του μηχανικού ασφαλείας μίας επιχείρησης. Οι αγοραστές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την ύφανση των γαντιών και το κόστος τους.

Ø ΞΥΛΕΙΑ

Οι εταιρείες που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες ξυλείας, προμηθεύονται κατευθείαν από ειδικές μονάδες επεξεργασίας ξύλου. Απ' την άλλη πλευρά οι εταιρείες που χρησιμοποιούν μικρότερες ποσότητες ξυλείας, προμηθεύονται από διανομείς οι οποίοι διαθέτουν αποθέματα ξυλείας σε μεγάλη ποικιλία. Σε περίπτωση που ο προμηθευτής βρίσκεται κοντά στην αγοράστρια εταιρεία, η μεταφορά ξυλείας πραγματοποιείται με φορτηγά. Όταν η απόσταση είναι μεγάλη επιλέγονται άλλοι τρόποι μεταφοράς για εξοικονόμηση κόστους.

Οι αγοραστές ξυλείας πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τα διάφορα είδη ξυλείας που υπάρχουν και τις ιδιότητές τους. Οι παραγγελίες που δίνουν οι αγοραστές πρέπει να περιέχουν λεπτομέρειες και να μην είναι ασαφείς. Υπάρχουν αρκετές πηγές από τις οποίες οι αγοραστές ξυλείας μπορούν να ενημερωθούν για την ξυλεία. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές ξυλείας δεν βρίσκονται κοντά στους αγοραστές, οι δεύτεροι απαιτούν να τους αποσταλεί ένα πιστοποιητικό

επιθεώρησης και μετρήσεων του εμπορεύματος. Μέσω του παραπάνω τρόπου οι αγοραστές διασφαλίζουν την ποιότητα της προμήθειας.

Ø ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ

Η αγορά αυτοκινήτων μπορεί να γίνει από το τμήμα προμηθειών. Οι αρμόδιοι αγοραστές έρχονται σε επαφή και συμβουλευονται τους αντιπροσώπους των αυτοκινητοβιομηχανιών γύρω από διάφορα θέματα, όπως είναι οι τεχνικές προδιαγραφές, οι εκπτώσεις, η εξυπηρέτηση μετά την αγορά κτλ.

Γενικότερα υπάρχουν τρία είδη ιδιοκτησίας των αυτοκινήτων μίας εταιρείας και αυτά είναι: τα αυτοκίνητα που ανήκουν στους εργαζομένους, αυτοκίνητα που ανήκουν στην εταιρεία και αυτοκίνητα που έχουν αποκτηθεί με χρηματοδοτική μίσθωση. Στην περίπτωση που τα αυτοκίνητα ανήκουν στους εργαζομένους, το τμήμα προμηθειών δεν εμπλέκεται καθόλου στην διαδικασία. Η απόκτηση αυτοκινήτων με χρηματοδοτική μίσθωση παρέχει αρκετά πλεονεκτήματα στους αγοραστές. Βασικό πλεονέκτημα της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι ότι δεν απαιτείται από την αγοράστρια εταιρεία η επένδυση πολλών μετρητών για την αγορά νέου εξοπλισμού. Πριν ληφθεί από τον αγοραστή η απόφαση για απόκτηση αυτοκινήτου με χρηματοδοτική μίσθωση πρέπει να εξετασθούν προσεκτικά ορισμένα ζητήματα, όπως είναι η χρηματοοικονομική δύναμη και η σταθερότητα του εκμισθωτή, η πολιτική πληρωμών, οι φόροι, η ασφάλιση και ορισμένα νομικά ζητήματα.

Όσα ισχύουν για την προμήθεια αυτοκινήτων ισχύουν και για τις προμήθειες φορτηγών. Οι εταιρείες παραγωγής φορτηγών έχουν αντιπροσώπους σε διάφορα σημεία, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να συμβουλέψουν τους αγοραστές γύρω από τις προδιαγραφές των φορτηγών και τις καλύτερες μεθόδους προμήθειας. Οι αγορές φορτηγών γίνονται με βάση καλά προετοιμασμένες προδιαγραφές οι οποίες στηρίζονται στην χρήση για την οποία προορίζονται τα φορτηγά. Ένας επιπρόσθετος τρόπος απόκτησης φορτηγών είναι μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης, αλλά στη συγκεκριμένη προμήθεια αυτή η επιλογή απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή επειδή ενέχει υψηλούς κινδύνους.

Στις προμήθειες φορτηγών και αυτοκινήτων, οι αγοραστές πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και στις επισκευές, τις αντικαταστάσεις εξαρτημάτων και τα λάστιχα.

Ø ΕΦΟΔΙΑ – ΕΙΔΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Οι όροι είδη συντήρησης και επιδιορθώσεων και λειτουργικές προμήθειες, καλύπτουν ένα τεράστιο αριθμό αντικειμένων που χρησιμοποιούνται καθημερινά για κατασκευές, επεκτάσεις, συντήρηση, παραγωγή και επισκευές. Τα συγκεκριμένα προϊόντα κατασκευάζονται με βάση πρότυπα ποιότητας των προμηθευτών. Οι βιομηχανικοί αγοραστές μπορούν εύκολα να εντοπίσουν περιγραφές των συγκεκριμένων προμηθειών και τις τιμές τους, μέσα από διάφορους καταλόγους. Τα συγκεκριμένα εφόδια συνήθως παραγγέλλονται από τοπικούς προμηθευτές. Τα εφόδια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έξι μεγάλες ομάδες οι οποίες είναι: 1) φλάντζες, εξαρτήματα και βαλβίδες, 2) μεταλλικά εργαλεία κοπής, 3) εργαλεία ισχύος, 4) εφόδια για βάψιμο, 5) υλικά που χρησιμοποιούνται για να στερεώνουν και 6) εξοπλισμό μεταφοράς.

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά στις φλάντζες, στα εξαρτήματα και στις βαλβίδες, η επιλογή προμηθευτή πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή λόγω των διαθέσιμων τοπικών πηγών προμήθειας που υπάρχουν και της εξυπηρέτησης που παρέχεται από τους παραγωγούς.

Όσον αφορά στα μεταλλικά εργαλεία κοπής, ο βιομηχανικός αγοραστής πρέπει να επιλέγει αφού πρώτα εξετάσει όλες τις ανταγωνιστικές προσφορές, εστιάζοντας κυρίως στις τιμές και στην εξυπηρέτηση που προσφέρουν. Παράλληλα ένας προσεκτικός έλεγχος των εναλλακτικών προσφορών από την πλευρά του βιομηχανικού αγοραστή, του επιτρέπει να εντοπίζει τις εκπτώσεις που γίνονται.

Όταν πρόκειται για εργαλεία ισχύος, κρίνεται σκόπιμο ο αγοραστής να εστιάζει σε προϊόντα που φέρουν κάποια επωνυμία αφού πρώτα διερευνήσει τις απόψεις του προσωπικού παραγωγής και συντήρησης.

Η αγορά βαφών γίνεται με βάση τη θέσπιση πολύ αυστηρών προδιαγραφών. Πολλές αγοράστριες εταιρείες, διεξάγουν ελέγχους και θεσπίζουν τις δικές τους προδιαγραφές. Σε περίπτωση που αδυνατούν να θεσπίσουν προδιαγραφές, καλύτερο θα ήταν οι αγοραστές να στρέφονται σε επώνυμες βαφές. Όταν γίνει παραλαβή της παραγγελίας, οι αγοραστές διεξάγουν ελέγχους ώστε να διαπιστωθεί αν το προϊόν ακολουθεί τις προδιαγραφές. Παράλληλα πρέπει να επισημανθεί ότι επειδή η αγορά βαφών είναι πολύ ανταγωνιστική, ο αγοραστής πρέπει να εξετάσει όλες τις τιμές που προσφέρονται.

Τα αντικείμενα που χρησιμοποιούνται για να ενώνουν τα διάφορα υλικά είναι τα καρφιά, οι βίδες κ.τ.λ. Ο αγοραστής αφού πρώτα εξετάσει την αξιοπιστία κάθε πηγής προμήθειας, λαμβάνει υπόψη κατά πόσο τα συγκεκριμένα προϊόντα έχουν παραχθεί με βάση σωστά πρότυπα ποιότητας.

Τέλος όσον αφορά τον εξοπλισμό μεταφοράς, θα μπορούσε να επισημανθεί ότι κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή προμηθευτή παίζει η αξιοπιστία του κάθε προμηθευτή.

Στις προμήθειες των συγκεκριμένων εφοδίων οι βιομηχανικοί αγοραστές πρέπει να ακολουθούν απλοποιημένες τεχνικές προμήθειας γιατί διαφορετικά θα εμπλακούν με χρονοβόρες γραφειοκρατικές εργασίες. Οι προμήθειες των ειδών συντήρησης και επιδιορθώσεων και οι λειτουργικές προμήθειες, απαρτίζουν το 80% του συνόλου των αντικειμένων που προμηθεύεται μία επιχείρηση. Πρέπει παράλληλα όμως να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένες προμήθειες αποσπούν μόνο το 20% των χρημάτων που δαπανώνται για προμήθειες γενικά.

Για την μείωση της γραφειοκρατίας και την απλοποίηση της διαδικασίας αγορών των συγκεκριμένων προμηθειών υπάρχουν τρεις διαθέσιμες μέθοδοι. Σύμφωνα με την πρώτη διαθέσιμη μέθοδο προμηθειών, ο αγοραστής κάνει συμφωνία με

τον προμηθευτή να αγοράζει διάφορα εφόδια σε μία συγκεκριμένη ποσότητα και σε μία συγκεκριμένη τιμή. Σύμφωνα με τη δεύτερη μέθοδο απλοποιημένων προμηθειών, ο αγοραστής προσδιορίζει ορισμένα αντικείμενα που χρειάζεται μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο προμηθευτής καθορίζει τις τιμές αυτών των αντικειμένων, αλλά ο αγοραστής δεν είναι υποχρεωμένος να αγοράσει συγκεκριμένη ποσότητα. Σύμφωνα με την τρίτη απλοποιημένη μέθοδο, ο αγοραστής απαιτεί από τον προμηθευτή να τοποθετήσει ορισμένα αντικείμενα στην αγοράστρια επιχείρηση. Ο προμηθευτής εκδίδει τιμολόγιο για τα συγκεκριμένα αντικείμενα όταν αυτά χρησιμοποιηθούν από τον βιομηχανικό αγοραστή. Σημαντικό στοιχείο είναι να κατανοήσει ο αγοραστής ότι για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα, πρέπει να εξυπηρετεί τα συμφέροντα τόσο του αγοραστή όσο και του προμηθευτή. Οι παραπάνω απλοποιημένες τεχνικές αγορών παρέχουν βοήθεια μόνο στην περίπτωση που υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των δύο μερών.

Ø ΜΗ ΣΙΔΗΡΟΥΧΑ ΜΕΤΑΛΛΑ

Στη συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν στοιχεία όπως το αλουμίνιο, ο χαλκός, ο μόλυβδος, το μαγνήσιο, το νικέλιο, ο κασσίτερος, ο ψευδάργυρος, ο υδράργυρος, το τιτάνιο, ο χρυσός, το ασήμι, το χρώμιο κ.α. Ελάχιστα από τα παραπάνω μέταλλα βρίσκονται στη φύση στην τελική τους μορφή, για την πλειοψηφία των μετάλλων απαιτείται επεξεργασία μέσω διάφορων σύγχρονων τεχνικών. Η εξόρυξη των συγκεκριμένων μετάλλων γίνεται από διάφορα μέρη του κόσμου, γι' αυτό οι τιμές και η διαθεσιμότητά τους επηρεάζονται από την παγκόσμια οικονομία και πολιτική.

Όπως σε όλες τις περιπτώσεις προμηθειών, έτσι και εδώ, η ποιότητα παίζει καθοριστικό ρόλο. Οι προδιαγραφές για τα μέταλλα, οι οποίες τίθενται από το τμήμα παραγωγής και τους μηχανικούς της αγοράστριας εταιρείας, αναφέρονται ξεκάθαρα στην αίτηση για υποβολή προσφορών.

Ø ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ

Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει έπιπλα, μηχανές γραφείου και διάφορα εφόδια γραφείου. Στα έπιπλα περιλαμβάνονται γραφεία, καρέκλες, τραπέζια, λάμπες, ντουλάπες αποθήκευσης και γενικότερα όλα τα αντικείμενα που επιπλώνουν ένα γραφείο. Στις ημέρες μας, τα ξύλινα έπιπλα έχουν αντικατασταθεί από μεταλλικά επειδή τα δεύτερα είναι πιο ανθεκτικά και έχουν χαμηλό κόστος συντήρησης. Οι προμηθευτές επίπλων γραφείου έρχονται σε επαφή με τους αντιπροσώπους των εταιρειών παραγωγής επίπλων. Αρκετές φορές αναζητούν από τους αντιπροσώπους προτάσεις για την τοποθέτηση των επίπλων και την διακόσμηση των γραφείων. Οι τιμές των επίπλων γραφείου καθορίζονται από τους παραγωγούς με βάση το κόστος παραγωγής.

Στα εφόδια γραφείου περιλαμβάνονται εκατοντάδες αντικείμενα όπως, στυλό, μολύβια, συνδετήρες, μελάνι κ.τ.λ. Οι εταιρείες παραγωγής εφοδίων γραφείου πωλούν τα προϊόντα τους μέσω διανομένων και πωλητών, οι οποίοι διαθέτουν καταλόγους που περιγράφουν τα εφόδια γραφείου. Οι τιμές των εφοδίων γραφείου διαφέρουν ανάλογα με την ποιότητα και την ποσότητα παραγγελίας.

Ø ΧΑΡΤΙ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

Στην συγκεκριμένη υποκατηγορία προμηθειών περιλαμβάνεται το χαρτί, τα χαρτόνια περιτυλίγματος, κιβώτια, σακούλες, δοχεία και πλαστικά μπουκάλια. Στην περίπτωση των προμηθειών χαρτιού και υλικών συσκευασίας, η ποιότητα που αναζητούν και παραγγέλνουν οι βιομηχανικοί αγοραστές εξαρτάται από την τελική χρήση για την οποία αυτές προορίζονται. Στην περίπτωση των χαρτονιών περιτυλίγματος, δεν έχουν θεσπιστεί πρότυπα ποιότητας. Το αντίθετο συμβαίνει για τις πρώτες ύλες από τις οποίες κατασκευάζονται τα χαρτόνια περιτυλίγματος.

Οι παραγγελίες των προμηθειών χαρτιού και υλικών περιτυλίγματος γίνονται στους πωλητές των παραγωγών και η διανομή γίνεται άμεσα.

Ø ΥΦΑΣΜΑΤΑ

Υπάρχουν διάφορα είδη υφασμάτων που μπορεί να προμηθευτεί μία εταιρεία όπως βαμβακερά, μεταξωτά, μάλλινα, συνθετικά και λινά. Οι συγκεκριμένες προμήθειες επηρεάζονται από οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες καθώς και από τις καιρικές συνθήκες. Οι βιομηχανικοί αγοραστές υφασμάτων πρέπει να εστιάζουν ιδιαίτερα στην ποιότητα και στις προδιαγραφές κατά την παραγγελία. Οι προδιαγραφές θεσπίζονται από τους αγοραστές με βάση τη χρήση για την οποία προορίζεται το ζητούμενο ύφασμα. Οι τιμές των υφασμάτων καθορίζονται κυρίως από τους παραγωγούς και βασίζονται στο κόστος παραγωγής.

Ø ΕΙΔΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Για το σκοπό της παρούσας μελέτης κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί μόνο ότι στη συγκεκριμένη κατηγορία προμηθειών εμπεριέχεται ο ηλεκτρισμός, το αέριο, το νερό, η παροχή τηλεφώνου και ο ατμός.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Aljian, George W., Purchasing Handbook, 3rd Edition, McGraw–Hill Book Company, 1973

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το βιομηχανικό μάρκετινγκ και κατ' επέκταση η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην Εθνική Οικονομία και συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες άλλωστε, η αξία των βιομηχανικών συναλλαγών είναι διπλάσια της αξίας των καταναλωτικών αγορών. Το παραπάνω είναι λογικό αφού όπως προέκυψε και από την παραπάνω μελέτη, η αλυσίδα των βιομηχανικών συναλλαγών είναι πολύ πιο πολύπλοκη απ' ότι στις καταναλωτικές αγορές.

Η αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών αποτελεί έναν ευρύ όρο ο οποίος καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες προμηθειών / αγορών, σε όλους τους τύπους οργανισμών.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλά υποδείγματα σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά των οργανισμών. Ορισμένα από αυτά βασίζονται στη λογική και άλλα σε εμπειρικές έρευνες. Τα υποδείγματα που παρουσιάστηκαν στην παραπάνω διπλωματική εργασία, είναι χρήσιμα γιατί συμβάλλουν στην κατανόηση της συμπεριφοράς των βιομηχανικών αγοραστών καθώς και στην κατανόηση της διαδικασίας αγοράς βιομηχανικών προϊόντων.

Η προμήθεια ενός βιομηχανικού προϊόντος δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός που συμβαίνει σε μία συγκεκριμένη στιγμή αλλά το αποτέλεσμα μίας χρονοβόρας διαδικασίας που περιλαμβάνει μία σειρά δραστηριοτήτων και ενεργειών. Η αγοραστική διαδικασία ενός βιομηχανικού προϊόντος αποτελείται από διάφορα στάδια τα οποία συνδέονται με μία απόφαση.

Οι δημοσιευμένες εμπειρικές έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας που διερευνήθηκαν, έχουν καταδείξει ότι σπάνια ένα ή και δύο άτομα είναι υπεύθυνα για την αγορά βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών από οργανισμούς. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, τρία ή και περισσότερα άτομα συμμετέχουν

στη διαδικασία αγοράς βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Και επειδή η προμήθεια βιομηχανικών προϊόντων από οργανισμούς είναι αποτέλεσμα μίας διαδικασίας και όχι μία μεμονωμένης πράξης, διαφορετικά άτομα και διαφορετικές λειτουργίες συμμετέχουν στα διάφορα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, ανάλογα με τον οργανισμό και το είδος της προμήθειας.

Πιο συγκεκριμένα μέσα από την διερεύνηση της βιβλιογραφίας προέκυψε ότι η Γενική Διεύθυνση της αγοράστριας εταιρείας συμμετέχει σε όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας ειδικά όταν πρόκειται για προμήθειες κεφαλαιουχικού εξοπλισμού όπου η τελική επιλογή προμηθευτή αποτελεί τις περισσότερες φορές αποκλειστική της αρμοδιότητα. Απ' την άλλη πλευρά το Τμήμα Προμηθειών παίζει κυρίαρχο ρόλο στα στάδια ανίχνευσης της αγοράς για τον εντοπισμό των υποψήφιων προμηθευτών και της συλλογής και αξιολόγησης των προσφορών τους σε όλες τις κατηγορίες βιομηχανικών προμηθειών. Το Τεχνικό Τμήμα συμμετέχει ευρέως σε προμήθειες κεφαλαιουχικού εξοπλισμού λόγω του έντονου τεχνολογικού χαρακτήρα αυτής της κατηγορίας προμηθειών. Στη συγκεκριμένη κατηγορία προμηθειών το Τεχνικό Τμήμα συμμετέχει ακόμα και σε στάδια τα οποία αποτελούν παραδοσιακά αρμοδιότητα άλλων τμημάτων όπως είναι η ανίχνευση της αγοράς και η συγκέντρωση προσφορών. Στις άλλες κατηγορίες βιομηχανικών προμηθειών τα Τεχνικά Τμήματα συμμετέχουν ενεργά στην έναρξη της αγοραστικής διαδικασίας όταν αυτή ενεργοποιείται από τεχνικής φύσεως λόγους. Η συμμετοχή των Οικονομικών Υπηρεσιών στην αγοραστική διαδικασία περιορίζεται στην αξιολόγηση των προσφορών και ορισμένες φορές στην εκκίνηση της αγοραστικής διαδικασίας όταν πρόκειται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος. Τέλος το Τμήμα Πωλήσεων εμφανίζεται να έχει κάποια μικρή ανάμειξη κατά την έναρξη της αγοραστικής διαδικασίας των πρώτων υλών όταν αυτή ενεργοποιείται για λόγους που έχουν σχέση με το προϊόν, όπως στην περίπτωση αλλαγών των χαρακτηριστικών του.

Στα πλαίσια του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων το ρόλο του «χρήστη» (user), δηλαδή του ατόμου που ξεκινά την αγοραστική διαδικασία, παίζουν συνήθως οι εργαζόμενοι του Τεχνικού Τμήματος, όπως για παράδειγμα ο μηχανικός παραγωγής και διοίκησης. Το ρόλο του «Ελεγκτή της ροής

Πληροφοριών» (Gatekeeper) παίζει συνήθως ο υπεύθυνος του Τμήματος Προμηθειών, χωρίς αυτό να είναι απόλυτο. Οι μηχανικοί, το προσωπικό ελέγχου της παραγωγής και το προσωπικό έρευνας και ανάπτυξης, στα πλαίσια του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων παίζουν το ρόλο του «Επηρεάζοντα» (Influencer). Οι «Λαμβάνοντες την Απόφαση» (Decider) μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι προμηθειών ή ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου. Τέλος ο ρόλος του «Αγοραστή» (Buyer) διαδραματίζεται συνήθως από τον υπεύθυνο προμηθειών.

Παρά τη μεγάλη σημασία της μελέτης της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών για την Εθνική Οικονομία, και την ύπαρξη εκτεταμένης σχετικής βιβλιογραφίας στο εξωτερικό, η Ελλάδα δυστυχώς έχει μείνει μακριά από την μελέτη και την έρευνα του σοβαρού αυτού θέματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αυλωνίτης Γεώργιος Ι., Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, 1992
2. Μάλλιαρης, Πέτρος Γ., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, 2^η Έκδοση, 1990
3. Aljian, George W., Purchasing Handbook, 3rd Edition, McGraw–Hill Book Company, 1973
4. Brierty, Edward G., Eckles, Robert W & Reeder, Robert R, Business Marketing, Prentice Hall, USA, 3rd Edition, 1998
5. Chisnal, Peter M., Effective Industrial Marketing, Longman Group Limited, 1977
6. Eckles, Robert W., Business Marketing Management: Marketing of Business Products & Services, Prentice Hall, USA, 1990
7. England, Wilbur B., Leenders, Michiel R. & Lewis, Howard Thompson, Purchasing and Materials Management, 1975
8. Heinritz, Stuart, Farrell, Paul V., Giunipero, Larry C. & Kolchin, Michael G., Purchasing: Principles and Applications, 8th Edition, Prentice Hall International Editions, 1991
9. Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W., Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, 3rd Edition, The Dryden Press, 1989

- 10.** Pooler, V. P. & Pooler, D. J., Purchasing & Supply Management: Creating the Vision, 1st Edition, Chapman & Hall, 1997
- 11.** Saunders Malcolm, Strategic Purchasing & Supply Chain Management, 2nd Edition, Pitman Publishing, 1997
- 12.** Webster, Frederick E, Industrial Marketing Strategy, 3rd Edition, John Wiley and Sons Publications, 1991
- 13.** Westing, J. H., Fine, I. V., Zenz, G.J., Purchasing Management: Materials in Motion, 4th Edition, Wiley – Hamilton Publications, 1976
- 14.** Abratt, Russell, “Industrial Buying in High-Tech Markets”, Industrial Marketing Management, V.15, 1986, p. 293-298
- 15.** Anderson, Erin, Chu, Wujin & Weitz, Barton, “ Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework”, Journal of Marketing, V. 51, July 1987, p. 71-86
- 16.** Anderson, Paul F. & Chambers, Terry M., “A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior”, Journal of Marketing, V. 49, Spring 1985, p. 7-23
- 17.** Bostrom, Gert – Olof, “Successful Cooperation in Professional Services”, Industrial Marketing Management, V. 24, 1995, p. 15-165
- 18.** Bunn, Michele D., “Taxonomy of Buying Decision Approaches”, Journal of Marketing, V. 57, January 1993, p. 38-56
- 19.** Choffray, Jean-Marie & Lilien, Gary L., «Assessing Response to Industrial Marketing Strategy », Journal of Marketing, April 1978, p. 20-30

- 20.** Day, Ellen & Barksdale, Hiram C., "Organizational Purchasing of Professional Services: The Process of Selecting Providers", Journal of Business & Industrial Marketing, V.9, No 3, 1994, p. 44-51
- 21.** Fitzsimmons, James A., Noh, Jeonpyo & Thies, Emil, "Purchasing Business Services", Journal of Business & Industrial Marketing , V.13, No 4/5, 1998, p.370-380
- 22.** Heider, J.B. and Miner, A.S., "The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer - Seller Cooperation", Academy of Management Journal, V. 5, No 2, 1992, p. 265-291
- 23.** Iyer, Gopalkrishnan R., "Strategic Decision Making in Industrial Procurement: Implications for Buying Decision Approaches and Buyer-Seller Relationships, Journal of Business and Industrial Marketing, V. 11, No 3/4,1996, p. 80-93
- 24.** Jackson, Donald W, Keith, Janet E. & Burdick, Richard K., "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach", Journal of Marketing, V. 48, Fall 1984, p. 75-83
- 25.** Johnston, Wesley J. & Bonoma, Thomas V., "Purchase Process for Capital Equipment and Services", Industrial Marketing Management, V.10, 1981, p.253-264
- 26.** Johnston, Wesley J. & Lewin, Jeffrey E., "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework", Journal of Business Research, V. 35, 1996, p. 1-15
- 27.** Laios, Lambros & Xideas, Evangelos, " An Investigation Into the Structure of the Purchasing Function of State – Controlled Enterprises", Journal of Business Research, V. 29, 1994, p. 13-21

- 28.** Lehmann, Donald R. & O' Shaughnessy, John, "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products", Journal of Marketing, V. 38, April 1974, p. 36-42
- 29.** Lynn, Susan A., "Identify Buying Influences for a Professional Service: Implications for Marketing Efforts", Industrial Marketing Management, V.16, 1987, p.119-130
- 30.** Matthyssens P. & Faes W., "OEM Buying Process for New Components: Purchasing and Marketing Implications", Industrial Marketing Management, V. 14, 1985, p. 145-157
- 31.** Mc Quiston, Daniel H., "Novelty, Complexity, and Importance as Casual Determinants of Industrial Buyer Behavior", Journal of Marketing, V. 53, April 1989, p. 66-79
- 32.** Sheth, Jagdish N., "A Model of Industrial Buyer Behavior", Journal of Marketing, V. 37, October 1973, p. 50-56
- 33.** Sheth, Jagdish N., "Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations", Journal of Business and Industrial Marketing, V. 11, No 3/4,1996, p. 7-24
- 34.** Webster, Frederick E. & Wind Yoram, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", Journal of Marketing, V. 36, April 1972, p. 12-19
- 35.** Williamson, Oliver E., "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", American Journal of Sociology, V. 87, Issue 3, Nov. 1981, p. 548-577

- 36.** Wilson, Elizabeth J., Lilien, Gary L. & Wilson, David T., “ Developing and Testing a Contingency Paradigm of Group Choice in Organizational Buying”, Journal of Marketing Research, V. 28, November 1991, p. 452-466
- 37.** Wilson, Elizabeth J., “Theory Transitions in Organizational Buying Behavior Research”, Journal of Business and Industrial Marketing, V. 11, No 6,1996, p. 7-19
- 38.** Woodside, Arch G., Liukko, Timo & Vuori Risto, “Organizational Buying of Capital Equipment Involving Persons Across Several Authority Levels”, Journal of Business & Industrial Marketing, V.14, No 1, 1999, p.30-48