



ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μια τυπολογία της πολυπλοκότητας των αγοραστικών αποφάσεων και των σχέσεων με τους προμηθευτές ενός αγοραστικού κέντρου σε βιομηχανικές Αγορές (B2B).

Επιβλέπων Καθηγητής: Σπύρος Γούναρης

Μεταπτυχιακή εργασία του:

Γκρανημήρ Στοϊκοβιτς

2011

Ευχαριστήριο Σημείωμα:

Ευχαριστώ τον καθηγητή κύριο Σπύρο Γούναρη για την δημιουργική του συνεργασία και καθοδήγηση της παρούσας εργασίας .

Ευχαριστώ επίσης τον καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Ηρειώτη για την υποστήριξη και συμπαράσταση κατά την συγγραφή, επίσης όλους του καθηγητές μου, τον κύριο Παναγιώτη Καλδή, τον κύριο Ιωάννη Δημητρίου και τον κύριο Δημήτριο Βασιλείου, για την καθοδήγησή τους σε ολόκληρη την διάρκεια του μεταπτυχιακού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	7
- Η Δομή της εργασίας	7
- ABSTRACT	8
2. Θεωρητικό πλαίσιο	9
2.1. Η μεθοδολογία Ανάλυσης του θέματος	9
2.2. Η Πολυπλοκότητα	10
2.3. Η Διαδικασία Λήψης της απόφασης	10
2.4. Η ανάλυση του προβλήματος – Το Αγοραστικό Κέντρο:	12
2.5. Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων από το Αγοραστικό κέντρο	17
2.5.1. Οι εσφαλμένες ομαδικές αποφάσεις:	17
2.5.2. Οι Συγκρούσεις μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου:	18
2.5.3. Η επεξεργασία και διαχείριση των πληροφοριών	20
2.6. Τα κριτήρια αξιολόγησης	25
3. Η Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας	31
3.1. Η Προμήθεια	31
3.1.1. Οι έννοιες «αγορά» και «προμήθεια»	31
3.1.2. Οι αγοραστικές Ενέργειες	34
3.1.3. Η διοίκηση προμηθειών - Supply Management και τα Logistics	35
3.1.4. Η Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)	36
3.1.5. Total Supply Chain Management	37
3.1.6. Operations management	38
3.1.7. Συμπεράσματα	39
3.2. Οι Προμηθευτές	41
3.2.1. Οι προμηθευτές, ο ρόλος τους στην εταιρεία.	41
3.2.2. Ο εντοπισμός των προμηθευτών	41
3.2.3. Οι Κατηγορίες των προμηθευτών	41
3.4. Η Βιομηχανική Αγορά	43
3.4.1 Τι είναι η Βιομηχανική αγορά	43
3.4.2. Κατηγοριοποίηση της Βιομηχανικής Αγοράς	43
3.4.3. Τύποι και μορφές Αγορών ή προμηθειών (Buying Situations)	44

3.4.4. Οι Βιομηχανικοί αγοραστές:	44
3.4.5. Η Αλυσίδα εφοδιασμού	46
3.4.6. Η Αλυσίδα του προμηθευτικού κύκλου	47
3.5. Το Κέντρο των Αγοραστικών Αποφάσεων	50
3.5.1. Τι είναι το Κέντρο των αγοραστικών αποφάσεων.	50
3.5.2. Η σύνθεση του Αγοραστικού κέντρου.	51
3.5.3. Οι επιμέρους μονάδες ενός αγοραστικού κέντρου	51
3.5.4. Οι Αγοραστικοί ρόλοι.	52
3.5.5. Η διαδικασία προσέγγισης ενός αγοραστικού κέντρου.	54
3.5.6. Οι στρατηγικές προσέγγισης ενός αγοραστικού κέντρου	54
3.5.7. Εναλλακτικοί τύποι ενός κέντρου αγοραστικών αποφάσεων	55
3.5.8. Μορφή και είδος επικοινωνίας μέσα σε ένα αγοραστικό κέντρο	56
3.5.9. Ο ρόλος της διεύθυνσης	57
3.5.10. Συμπεράσματα	57
3.6. Η Επιλογή των Προμηθευτών.	59
3.6.1 Το πρόβλημα της επιλογής των προμηθευτών	59
3.6.2. Η διαδικασία επιλογής ενός προμηθευτή	59
3.6.3.Οι επιμέρους διαδικασίες των σταδίων επιλογής ενός προμηθευτή	63
3.6.7. Τα κριτήρια επιλογής ενός προμηθευτή.	63
3.6.8. Το Μοντέλο κριτηρίων αξιολόγησης του Dickson (1966)	64
3.6.9. Η «σμίκρυνση» των κριτηρίων – νέες μελέτες αναφορικά με τα κριτήρια.	65
3.6.10. Τα κριτήρια και διαδικασίες αξίας (Added value criteria)	69
3.6.11. Ταξινόμηση των κριτηρίων σύμφωνα με τις υπάρχουσες μελέτες	70
3.6.12. Τα κριτήρια επιλογής εταιρειών με εξωτερικό προσανατολισμό	72
3.6.13. Οι παράγοντες που επιδρούν στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών	74
3.6.14 Η ποιότητα της συνεργασίας Αγοραστή με τον προμηθευτή	74
3.6.15. Η συμμετοχή του Αγοραστή στην παραγωγική	

διαδικασία του προμηθευτή	75
3.6.16. Η Ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας επιδρά στα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών	76
3.6.17. Οι Εξωτερικοί (Μακρό) Παράγοντες	79
3.6.18 . Προσωπικές αξίες, κίνητρα και παρακίνηση (motivation) των μελών του αγοραστικού κέντρου.	81
3.7. Περιγραφικά μοντέλα Αγοραστικών αποφάσεων	84
4. Μεθοδολογία της έρευνας	89
4.1. Ανάλυση Δείγματος	89
4.2. Περιγραφή του Δείγματος	89
4.3. Καθορισμός μεγέθους του δείγματος	92
4.4. Η ακολουθούμενη μέθοδος της έρευνας	93
5 Ανάλυση των αποτελεσμάτων	94
6 Συμπεράσματα	107
7 Παραρτήματα - Το Ερωτηματολόγιο	109
8 Βιβλιογραφία	114

1. Εισαγωγή

Με την μελέτη μας αυτή προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε τον τρόπο εμπορικής συμπεριφοράς ενός αγοραστικού κέντρου στην πολύπλοκη διαδικασία επιλογής ενός προμηθευτή. Προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε την σύσταση και την συμπεριφορά των αγοραστικών κέντρων του συγκεκριμένου δείγματος, τις σχέσεις με τους προμηθευτές, τις διαδικασίες αξιολόγησης των προμηθευτών τους, τα κριτήρια αξιολόγησης, τους τρόπους επηρεασμού του αγοραστικού κέντρου και τις επιδράσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή.

Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι το αγοραστικό κέντρο ακόμα και στην τρέχουσα δύσκολη οικονομική συγκυρία ευνοεί τις μακροχρόνιες σχέσεις με έναν περιορισμένο αριθμό προμηθευτών. Οι σχέσεις αυτές είναι σχέσεις εμπιστοσύνης και όχι ανταγωνιστικές. Δηλαδή οι περισσότερες εταιρείες πέρα από την εμπορική συνεργασία πιστεύουν ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους, συμβάλουν στην βιωσιμότητά της επιχείρησης και παράλληλα μπορούν να βελτιώσουν ακόμα και να επαυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους την κρίσιμη αυτή περίοδο.

Η δομή της εργασίας:

Η επιλογή ενός προμηθευτή είναι μία διαδικασία πολύπλοκη με μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας την οποία σταδιακά αναλύουμε στα επόμενα μέρη της εργασίας. Στο θεωρητικό μέρος αναλύουμε τις σχέσεις που δημιουργούν πολυπλοκότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών του αγοραστικού (υποσυστήματα) της αγοραστικής ομάδας αλλά και αναλύουμε προβλήματα που αφορούν την όλη διαδικασία λήψης της απόφασης. Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση ορίζουμε γενικά το πρόβλημα, παρουσιάζοντας τις πιο διαδεδομένες (τρέχουσες) θεωρητικές απόψεις σχετικά με την πολυπλοκότητα της διαδικασίας επιλογής ενός προμηθευτή (τρέχοντα μοντέλα και κριτήρια αξιολόγησης) καθώς και τα γενικότερα πλαίσια που εμπλέκονται στην όλη διαδικασία. Στην συνέχεια περιγράφουμε αναλυτικά την ακολουθούμενη μεθοδολογία της έρευνας η οποία έγινε με την χρήση ερωτηματολογίου, ακολουθεί η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο και τέλος η εξαγωγή μερικών συμπερασμάτων.

ABSTRACT

In our study we have tried to explore the complexity of B2B purchasing situations on the basis of buying center complexity. We try to describe and analyze the complexity of the followed procedure of selecting a supplier from a buying center.

Furthermore, we investigate the composition and business behavior of local buying centers using a questionnaire research targeting as investigation sample, the local hotel electronic equipments suppliers and installers. We also try to analyze generally the business relationships with suppliers, the evaluation criteria following from Buying centers and generally the influences and the effects between the buyer and supplier.

From the findings of the research we discover that the buying centers (even in this current difficult economic situation) prefer long-term relationships with a limited number of suppliers.

These relations are not competitive but relations based on trust. Most companies beyond trade cooperation's appear to believe that long-term relationships with their suppliers, contributing to their sustainability of the business, can improve and enhance their competitiveness during the current critical period assist in the business success and implementation of company's interests.

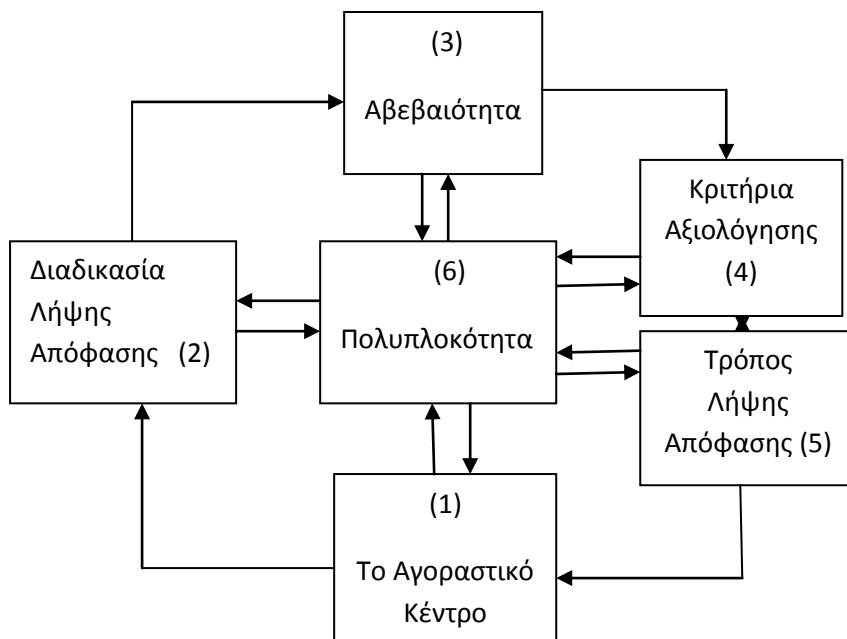
2. ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1. Η μεθοδολογία Ανάλυσης του θέματος

Η επιλογή των προμηθευτών αποτελεί μία απαραίτητη επιχειρησιακή λειτουργία σε κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στην εμπορική και βιομηχανική αγορά. Η διαδικασία αυτή όμως, είναι σύνθετη και εμπεριέχει έναν αυξημένο βαθμό πολυπλοκότητας σε ότι αφορά το τελικό αποτέλεσμα. Στο συγκεκριμένο αυτό τμήμα της εργασία μας, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε και να αναλύσουμε διεξοδικά ποιοι από τους παράγοντες αυτούς δημιουργούν την πολυπλοκότητα στην διαδικασία επιλογής των προμηθευτών.

Σε ότι αφορά την προβληματική της επίλυσης του θέματος, ακολουθείται η παρακάτω μεθοδολογία (σχήμα 1) προσέγγισης και ανάλυσης:

Σχήμα 1: Η μεθοδολογία Ανάλυσης του θέματος



Η επιλογή ενός προμηθευτή γίνεται από συγκεκριμένα άτομα ή από ένα τμήμα του οργανισμού ή από μία ομάδα η οποία αναλαμβάνει στην διαδικασία επιλογής του προμηθευτή.

Η ομάδα αυτή ονομάζεται «Το αγοραστικό κέντρο» του οργανισμού (1) και εμπλέκεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της απόφασης (2) η οποία παρουσιάζει μία αβεβαιότητα (3) σχετικά με την επιλογή της «καταλληλότερης» λύσης αλλά

κυρίως σε σχέση με το τελικό αποτέλεσμα. Η αβεβαιότητα αυτή αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης (4) και την ακολουθούμενη διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης (5). Σε όλα τα παραπάνω στάδια παρουσιάζεται ένας μεγάλος βαθμός πολυπλοκότητας (6) που συνδέει συνεχώς (κυκλικά) όλα τα παραπάνω στάδια.

Στην συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να διασαφηνίσουμε σταδιακά την αβεβαιότητας που παρουσιάζεται στους επιμέρους παράγοντες, ακολουθώντας την συστημική προσέγγιση ανάλυσης.

2.2. Η Πολυπλοκότητα.

Η διαδικασία επιλογής ενός προμηθευτή παρουσιάζει μία αυξημένη πολυπλοκότητα. Η πολυπλοκότητα αυτή οφείλεται στο ότι εμπλέκονται πολλά και διαφορετικά μέρη τα οποία συνδέονται σε ένα δυναμικό δίκτυο όπως (πχ. εργαζόμενοι -αγοραστικό κέντρο – εταιρεία – αγορά– χώρα - συναισθήματα κλπ), το οποίο αλλάζει με τον χρόνο. Το κυριότερο χαρακτηριστικό τέτοιων συστημάτων, είναι ότι διέπονται από μη-γραμμικότητες και δεν υπακούουν σε ντετερμινιστικούς όρους, δηλαδή εμφανίζουν έναν αυξημένο βαθμό αβεβαιότητας τόσο σε ότι αφορά τον προσδιορισμό τους όσο και στην ανάλυσή τους. Η αβεβαιότητα, εμφανίζεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας και οφείλεται σε μια σειρά από ετερόκλητους και διαφορετικούς παράγοντες όπως, οι διαδικασίες, ο τρόπος συλλογής – ταξινόμησης και επεξεργασίας των στοιχείων από το προσωπικό, τα χρονικά περιθώρια, ο βαθμός εμπλοκής των μελών, η σπουδαιότητα της απόφασης, οι προσωπικές επιδιώξεις των εμπλεκόμενων μελών κλπ.

2.3. Η Διαδικασία Λήψης της απόφασης

Η διαδικασία επιλογής ενός προμηθευτή αποτελεί **μια διαδικασία λήψης απόφασης** αφορά δηλαδή την επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης μεταξύ των (υπαρχόντων) εναλλακτικών προτάσεων.

Σαν διαδικασία περιλαμβάνει τα παρακάτω απαραίτητα στάδια (McMahon 2007) όπως:

- Συγκέντρωση πληροφοριών
- Ταξινόμησης πληροφοριών
- Ανάλυσης πληροφοριών
- Επιλογή εναλλακτικών λύσεων
- Απόφαση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων
- Εφαρμογή και υλοποίηση της λύσης

Από τα παραπάνω στάδια παρατηρούμε ότι είναι απαραίτητος ένας προγραμματισμός των ενεργειών και ένας αυξημένος βαθμός εμπλοκής από όλα τα μέρη που απαρτίζουν την ομάδα που εμπλέκονται στην διαδικασία της απόφασης (το αγοραστικό κέντρο).

Παράλληλα λόγω της πολυπλοκότητας, εμφανίζονται περιορισμοί στην ανάλυση των στοιχείων μεταξύ των μελών, έτσι ένα στέλεχος δεν είναι δυνατό να έχει υπόψη του όλα τα υπάρχοντα δεδομένα ή να εξετάσει λεπτομερώς και να κατανοήσει, το σύνολο από τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις.

Κάθε μέλος πρέπει να καταβάλλει ξεχωριστά συστηματική προσπάθεια κατά την εμπλοκή του στα στάδια απόφασης. Πολλές από τις (πιθανές) εναλλακτικές λύσεις ή δεν θα εξετασθούν σε βάθος εξαιτίας της έλλειψης χρόνου είτε δεν πρόκειται να καν εντοπισθούν.

Επειδή όμως πρόκειται για ομαδική διαδικασία λήψης απόφασης, σύμφωνα με τον B. Aubrey Fisher, στις ομαδικές αποφάσεις εμφανίζονται τέσσερα διαδικαστικά στάδια τα οποία ο συγγραφέας ονομάζει φάσεις (phases). Οι φάσεις αυτές είναι σημαντικές για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ενς συντομία είναι οι παρακάτω:

Πρώτη φάση:

Ο Προσανατολισμός. Τα μέλη της ομάδας για πρώτη φορά αρχίζουν να ασχολούνται με το πρόβλημα (φάση γνωριμίας)

Δεύτερη φάση:

Οι Συγκρούσεις. Στο στάδιο αυτό, κυριαρχούν, οι διαφορετικές εκτιμήσεις, οι διαδικαστικές διαφορές, οι διαφορετικές απόψεις αλλά και οι διαφωνίες μεταξύ των μελών. Εμφανίζονται επίσης και τα πρώτα επιχειρήματα. Τα μέλη της ομάδας στην φάση αυτή εμπλέκονται περισσότερο με το προς επίλυση πρόβλημα

Τρίτη φάση:

Η Σταθεροποίηση. Η ομάδα έχει αρχίσει να ξεκαθαρίζει τα βασικά θέματα, η ασάφεια έχει περιορισθεί. Η εμπλοκή των μελών έχει αυξηθεί, το επίπεδο γνώσης σχετικά με το προς επίλυση θέμα έχει επίσης αυξηθεί. Η ομάδα, προσανατολίζεται τώρα, προς την επίλυση του προβλήματος

Τέταρτη Φάση:

Η Επιλογή. Τα μέλη μέσα από διαδικασίες και συμβιβασμούς, καταλήγουν σε μία απόφαση που θεωρούν ότι είναι η καλύτερη δυνατή και στην συνέχεια δικαιολογούν και υποστηρίζουν ότι η προτεινόμενη λύση είναι και η σωστή.

Συμπληρωματικά με την παραπάνω θεωρία στην περίπτωση που υπάρχει μία τυπικά οργανωμένη ομάδα (formal), με συγκεκριμένο αριθμό μελών, εξειδικευμένους στόχους προς επίλυση και αυστηρά χρονικά πλαίσια επίλυσης, τότε οι Tuckman & Jensen, (1977) προτείνουν τα παρακάτω τέσσερα διαδοχικά στάδια:

Πρώτο στάδιο:

Η Διαμόρφωση: Προσδιορίζεται το κύρος, η θέση και οι αρμοδιότητες των μελών της ομάδας.

Δεύτερο στάδιο:

Οι Συγκρούσεις: Εμφανίζονται οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι αντιρρήσεις και αψιμαχίες, έως ότου υπάρξει ένας προσανατολισμός είτε ιεραρχικά επιβαλλόμενος είτε κοινά αποδεκτός.

Τρίτο Στάδιο

Η Δημιουργία κανόνων: Μετά από το στάδιο των συγκρούσεων η ομάδα αρχίζει να φτιάχνει τους δικούς της (εν δυνάμει) κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι αναφέρονται στους ρόλους και το κύρος των μελών καθώς και στους κανόνες δεοντολογίας που (πρέπει να) ακολουθούνται.

Τέταρτο Στάδιο:

Της Υλοποίησης: Η ομάδα ασχολείται με την επιλογή των λύσεων και την υλοποίηση του έργου.

Πέμπτο Στάδιο:

Της διάλυσης: Που δεν είναι μόνιμο στάδιο, αλλά εμφανίζεται μερικές φορές ανάλογα με το είδος της ομάδας και αφορά την διάλυσή της ομάδας, εφόσον έχει περατωθεί το έργο.

Όλα τα παραπάνω στάδια ή φάσεις είναι απαραίτητα για την επίλυση του θέματος.

2.4. Η ανάλυση του προβλήματος – Το Αγοραστικό Κέντρο:

Το Αγοραστικό κέντρο (ΑΚ): Είναι μια τυπικά (formal) οργανωμένη ομάδα που είναι υπεύθυνη για την λήψη της απόφασης. Απαρτίζεται από μέλη με διαφορετικό βαθμό εξουσίας, γνώσης και εξειδίκευσης. Το Αγοραστικό κέντρο πρόκειται να διαχειρισθεί σε όλα τα στάδια το πρόβλημα και να καταλήξει είτε στην επίλυσή του ή στην δημιουργία των εναλλακτικών προτάσεων προς την γενική διεύθυνση.

Το αγοραστικό κέντρο δηλαδή αποτελεί ένα σύστημα που εμπεριέχει μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενα και αλληλοσυνδεδεμένα μέρη (υποσυστήματα), που αποτελούν τα εμπλεκόμενα μέλη, τα οποία αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους σαν σύνολο για την επίτευξη ενός (του) κοινού στόχου.

Η κύρια λειτουργία του αγοραστικού κέντρου (συστήματος) είναι η επίλυση του προβλήματος, η οποία γίνεται ακολουθώντας διακριτά στάδια ή φάσεις σαν και αυτές τις οποίες περιγράψαμε παραπάνω, από τα μέλη της ομάδος (υποσυστήματα).

Υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την έκβαση της διαδικασίας απόφασης και προκαλούν αβεβαιότητα.

(α) Ο πληροφοριακός παράγοντας: Που αφορά την διαχείριση και την διάδοση των (κατάλληλων) πληροφοριών σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη

(β) Ο λειτουργικός – διαδικαστικός παράγοντας: που αφορά την αρμονική και λειτουργική εδραίωση και ευθυγράμμιση μεταξύ των διαφορετικών υποσυστημάτων, προκειμένου να εξαλειφθούν οι εν δυνάμει δυσλειτουργίες.

Οι δυσλειτουργίες αυτές μπορεί να είναι είτε διαδικαστικές (εταιρικές) ή ατομικές – προσωπικές των εμπλεκόμενων μελών. Έτσι προκειμένου να αναλύσουμε την υπάρχουσα αβεβαιότητα που υπάρχει στην διαδικασία ανάλυσης του προβλήματος από το αγοραστικό κέντρο, θα εξετάσουμε σταδιακά τις παρακάτω παραδοχές:

(α) Είναι ουσιώδης, να υπάρξει μία εναρμόνιση μεταξύ των υποσυστημάτων (μελών) του αγοραστικού κέντρου που θα αφορά, τις ανθρώπινες δεξιότητες γνώσεις που είναι απαραίτητες για την επεξεργασία των υπάρχοντων στοιχείων με τις τεχνικές απαιτήσεις, του συγκεκριμένου έργου. Δηλαδή να υπάρχει εστίαση σε ότι αφορά το προς επίλυση πρόβλημα με βάση τις τεχνικές του απαιτήσεις.

(β) Πρέπει επίσης να επέλθει μία ισορροπία μεταξύ των μελών (υποσυστημάτων) σε ότι αφορά τον τρόπο ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων. Δηλαδή, να προτείνεται η ενεργός εμπλοκή, γνώση και κατανόηση των υπάρχοντων δεδομένων από τα μέλη, ενώ παράλληλα πρέπει να επιτρέπεται και να ενθαρρύνεται η συλλογικότητα, η διαφοροποίηση των απόψεων, να υπάρχει ποικιλία νέων ιδεών κλπ. (στάδια 2 ή φάσεις 2 και 3 από τα στάδια απόφασης). Τα μέλη πρέπει να εμπλακούν ενεργά και να απαλλαγούν από τους γραφειοκρατικούς τρόπους σκέψης.

(γ) Το αγοραστικό κέντρο μετά από το στάδιο των συγκρούσεων πρέπει να καταφέρει να πετύχει επίσης, μια εσωτερική ισορροπία*, σε ότι αφορά και το λειτουργικό – διαδικαστικό παράγοντα. Η ομάδα (σύστημα) αλληλεπιδρά τόσο με τον εαυτό της (στόχοι, χρόνοι, περιορισμοί) , όσο και με το περιβάλλον (γενική διεύθυνση, την τρέχουσα οικονομική συγκυρία, ανταγωνισμός κλπ).

Η πολυπλοκότητα των παραπάνω παραγόντων δυσκολεύουν την δημιουργία μιας σταθερή κατάσταση ισορροπίας μεταξύ των υποσυστημάτων (Τρίτη φάση-

Σταθεροποίηση ή Τέταρτη φάση-Δημιουργία κανόνων). Οι στόχοι, οι ανάγκες και οι αντικειμενικοί σκοποί ενός μέλους του αγοραστικού κέντρου (υποσυστήματος) έρχονται σε σύγκρουση με αυτούς ενός άλλου μέλους (υποσυστήματος), μέσα στο ίδιο σύστημα έτσι εμφανίζονται συνεχώς νέες συγκρούσεις και ανισορροπία.

.(δ) Στην περίπτωση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών (υποσυστημάτων) αυτές αφορούν, είτε ζητήματα που εμπλέκουν δραστηριότητες εξουσιαζόντων και εξουσιαζόμενων, δηλαδή τις συγκρούσεις και τα παιχνίδια εξουσίας στις σχέσεις προϊσταμένου υφισταμένου, είτε αφορούν τις αμέτρητες προσωπικές επιδιώξεις, φιλοδοξίες και ραδιουργίες, μεταξύ των μελών (υποσυστημάτων) οι οποίες εκτρέπουν τη ροή των δραστηριοτήτων του συστήματος και είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας.

(ε) Συνήθως οι οργανώσεις, εφαρμόζουν ένα εσωτερικό σύστημα «διακυβέρνησης» την οργανωσιακή πολιτική ή αλλιώς εταιρική πρακτική και κουλτούρα που είναι υπεύθυνη για τη διατήρηση της τάξης στο εσωτερικό τους.

Η Οργανωσιακή πολιτική (μεταξύ των άλλων) προσπαθεί να ρυθμίσει και τις σχέσεις μεταξύ συμφερόντων, συγκρούσεων, και εξουσίας...

«Η οργανωσιακή πολιτική προκύπτει επειδή οι άνθρωποι σκέφτονται με διαφορετικό τρόπο και θέλουν να ενεργήσουν με διαφορετικό τρόπο. Η επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές οδούς δράσης, εξαρτάται συνήθως από τις σχέσεις εξουσίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους.

Είναι σπάνιο να βρει κανείς οργανώσεις που χρησιμοποιούν μόνο έναν τύπο διακυβέρνησης. Συνήθως, στη πράξη, συναντώνται μεικτές μορφές» (Μόργκαν, 2000).

Το αγοραστικό κέντρο ως μέρος της οργάνωσης επηρεάζεται από την οργανωσιακή πολιτική και σε κάποιο βαθμό συμμορφώνεται με αυτή. Η οργανωσιακή πολιτική της εταιρείας αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα ισορροπίας των υποσυστημάτων.

(στ) Έτσι, όπως περιγράψαμε παραπάνω, στο αγοραστικό κέντρο (σύστημα) εμφανίζονται τα (μικρό)συμφέροντα των μελών του (υποσυστημάτων), όπως οι διαφορετικές προδιαθέσεις, οι διαφορετικοί στόχοι, αξίες, επιθυμίες, προσδοκίες, αλλά και οι άλλοι οι περισσότερο ιδιοτελείς προσανατολισμοί και ροπές που οδηγούν τα άτομα να δράσουν με κάποιο συγκεκριμένο (ατομικιστικό – ιδιοτελές) τρόπο παρά με κάποιο άλλο περισσότερο ομαδικό ή αλτρομιστικό τρόπο.

«Οι εργαζόμενοι φέρουν στο χώρο της εργασίας τις φιλοδοξίες και τα οράματά τους για το τι μπορεί να περιλαμβάνει το μέλλον τους, φέρουν επίσης, τις δικές τους προσωπικότητες, ιδιωτικές συμπεριφορές, αξίες, και προτιμήσεις, καθώς και τις πεποιθήσεις και τις δεσμεύσεις τους, οι οποίες δεν έχουν σχέση με την εργασία τους, και επιτρέπουν σε αυτά τα εξωτερικά συμφέροντα να διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο δρουν, τόσο ως προς την εργασία τους όσο και ως προς τη σταδιοδρομία τους» (Culbert & McDonough, 1980).

Με τον τρόπο αυτό η έννοια του συμφέροντος μεταξύ των μελών (υποσυστημάτων) αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα αβεβαιότητας.

Διαδικαστικά το συμφέρον των εμπλεκομένων μελών σχετίζεται με τρία διασυνδεδεμένα πεδία:

- τα οργανωτικά καθήκοντα,
- την θέληση για σταδιοδρομία και
- την προσωπική ζωή.**

Τα μέλη του αγοραστικού κέντρου αποτελούν ένα συνασπισμό ατόμων, με πολλαπλούς στόχους αλλά και με διαφορετικά συμφέροντα.

(ζ) Τα υποσυστήματα του αγοραστικού κέντρου είτε όταν επιδιώκουν την επίτευξη των επιμέρους συμφερόντων τους ως άτομα, είτε ως ομάδες ειδικών συμφερόντων, είτε ως γενικευμένοι συνασπισμοί γύρω από τους πυλώνες της εξουσίας (πχ. τον γενικό διευθυντή, τον ιδιοκτήτη, ή άλλους βασικούς παράγοντες της οργάνωσης), πρέπει να επιτύχουν αντίστοιχα κάποιο είδος (μικρο) ισορροπίας ανάμεσα στις ευθύνες και υποχρεώσεις, όπως αντίστοιχα και στις απολαβές και τις συνεισφορές ή την αναγνώριση (που προσδοκούν ή επιδιώκουν) για το έργο που εκτελούν.

Η ισορροπία αυτή συνήθως επηρεάζεται από ένα πλήθος από διαφορετικούς παράγοντες, όπως είναι η ηλικία, η μόρφωση, ο χρόνος που δαπανά στην οργάνωση, η ιεραρχική θέση κάποιου, ή από τις κοινές αξίες που εμφανίζονται στην εταιρεία (οργανωσιακή πολιτική) τις οποίες τα μέλη ενστερνίζονται και συμπεριφέρονται ανάλογα (Bacharach & Lawler, 1980).

(η) Η τελική απόφαση ή η δημιουργία των εναλλακτικών λύσεων προς την διοίκηση, (τέταρτο στάδιο – επιλογή ή τέταρτη φάση – υλοποίηση των σταδίων απόφασης) αφορά μία ομαδική απόφαση. Γίνεται μέσα στα πλαίσια της συλλογικότητας.

Το αγοραστικό κέντρο (σύστημα) διανύοντας όλα τα απαραίτητα στάδια και φάσεις κατέληξε σε μια προτεινόμενη λύση.

Εξετάζοντας αναλυτικά την σύσταση της ομάδας του αγοραστικού κέντρου αλλά και τον τρόπο λειτουργίας της, παρατηρούμε τα παρακάτω ενδογενή χαρακτηριστικά καθορίζουν την απόδοση της, σαν ομάδα και σαν σύνολο:

(i) **Το μέγεθος της ομάδας** (συνήθως οι επιδόσεις είναι ανάλογες με τον ρυθμός των μελών της ομάδας

(ii) **Την δομή της ομάδας**, αφορά την κατανομή και διαμόρφωση των ρόλων, τις μορφές επικοινωνίας την συνοχή της κλπ

(iii) **Τις νόρμες** ή αλλιώς τους κοινωνικούς κανόνες (norms) που διέπουν την ομάδα και επιδρούν στις πράξεις, στην συμπεριφορά και τις επιδόσεις μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου

(iv) **Απο τον βαθμό συνοχής** (cohesiveness) της ομάδας, που αφορά τον βαθμό επικοινωνίας, αλληλεπίδρασης και την παραγωγικότητά της.

(θ) **Η παραγωγικότητα** του αγοραστικού κέντρου, είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και προσδιορίζεται είτε από τις μεμονωμένες επιδόσεις των εμπλεκόμενων μελών, ή από το σύνολο της ομάδας του αγοραστικού κέντρου. Γενικότερα έχει διαπιστωθεί ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται από τον αριθμό των ατόμων που εμπλέκονται στο έργο, από την συνοχή της ομάδας, από προσωπικούς παράγοντες αλλά και από την πολυπλοκότητα και το είδος του έργου.

Σε ότι αφορά την παραγωγικότητα μιάς ομάδας, ο Steiner (1972) διακρίνει την παραγωγικότητα σε δύο κατηγορίες:

(i) **Την πραγματική παραγωγικότητα και**

(ii) **Τη δυνητική παραγωγικότητα,**

Η Δυνητική παραγωγικότητα είναι (θεωρητικά) η μέγιστη αναμενόμενη ικανότητα παραγωγής του συγκεκριμένου έργου. Εξαρτάται από τους διαθέσιμους πόρους (δηλαδή τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των μελών της ομάδας) αλλά και από τις απαιτήσεις του ίδιου έργου.

Η Πραγματική παραγωγικότητα δίνεται από την παρακάτω εξίσωση:

Πραγματική Παραγωγικότητα = Δυνητική παραγωγικότητα - Απώλειες διαδικασίας

Όπου οι Απώλειες διαδικασίας, είναι οι περιπτώσεις που τα μέλη της ομάδας δεν κατέβαλλαν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια ή δεν επέτυχαν την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση, επειδή υπήρξαν προβλημάτων συντονισμού ή περιορισμένα χρονικά όρια ή πόροι ή ακόμα περιορισμένα κίνητρα.

2.5. Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων από το Αγοραστικό κέντρο

Ο Stoner παρατήρησε ότι οι ομαδικές αποφάσεις είναι σχεδόν πάντοτε πιο ριψοκίνδυνες από το μέσο όρο των ατομικών αποφάσεων, το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «στροφή προς το ρίσκο», αλλά μεταγενέστερες μελέτες έδειξαν ότι η στροφή αυτή μπορεί να είναι και προς μια πιο συντηρητική κατεύθυνση.

Έτσι μπορούμε να υποθέσουμε ότι η απόφαση της ομάδας θα κινείται μεταξύ των δυο ακραίων «πόλων». Δηλαδή μεταξύ μιας εντελώς ριψοκίνδυνης ή κανοτομικής λύσης που υιοθετεί νέες τεχνολογίες, νεωτερισμούς και απόψεις που δεν έχουν δοκιμαστεί, και μιας εντελώς συντηρητικής λύσης, που θα στηρίζεται σε υπάρχοντες τεχνολογίες, χαμηλού ρίσκου αποφάσεις θεωρώντας ότι περιορίζονται οι κίνδυνοι .

Οι απόψεις των μεμονωμένων μελών της ομάδας, κυμαίνονται και αυτές μεταξύ των δύο αυτών ακραίων πόλων.

Το τελικό ομόφωνο αποτέλεσμα δηλαδή η συναινετική απόφαση της ομάδας θα είναι είτε συντηρητική ή πιο ριψοκίνδυνη από το μέσο όρο των απόψεων των μελών της ομάδας, που υπήρχε αρχικά στο στάδιο της προ συναίνεσης***.

2.5.1. Οι εσφαλμένες ομαδικές αποφάσεις:

Στα πλαίσια των ομαδικών αποφάσεων εμφανίζονται και σφάλματα. Οι κυριότεροι παράγοντες που οδηγούν σε εσφαλμένες αποφάσεις είναι:

(i) Πληροφοριακές ελλείψεις που οφείλονται είτε στην περιορισμένη συλλογή στοιχείων, ή στην περιορισμένη επεξεργασία των υπαρχόντων στοιχείων. Οφείλονται επίσης στην μονοσήμαντη κατεύθυνση της επεξεργασίας των στοιχείων ή

στην μεμονωμένη, ατελή και ασυντόνιστη επεξεργασία από τα μέλη του αγοραστικού κέντρου.

(ii) Κανονιστικές ελλείψεις, οι οποίες οφείλονται στην παρεμβατική επέμβαση ενός ηγέτη, (ή της ηγετικής ομάδας) ή της ιεραρχίας που συμμετέχει στο αγοραστικό κέντρο. Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ευθυγραμμίζονται με τις απόψεις αυτές (είτε από φόβο ή από σεβασμό) «πνίγοντας» τις δικές τους απόψεις.

(iii) Σφάλματα επίσης μπορεί να εμφανισθούν στην περίπτωση που υπάρχει ή άμεση ή έμμεση επέμβαση της διοίκησης ή των ιδιοκτητών οι οποίοι επιθυμούν να επιβεβαιώσουν και να κατευθύνουν σύμφωνα με τις απόψεις τους την διαδικασία απόφασης

2.5.2. Οι Συγκρούσεις μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου:

Στο χώρο της εργασίας, τα εμπλεκόμενα άτομα είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα. Συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων. Οι συγκρούσεις αντανακλούν τη διάσταση απόψεων, γνωμών και πεποιθήσεων μέσα στον εργασιακό χώρο

Σε ότι αφορά την τυπολογία των συγκρούσεων, οι συγκρούσεις αυτές είναι:

(i) **Μονόπλευρες συγκρούσεις** μεταξύ ατόμων ή ομάδων του οργανισμού, Τα άτομα που οι αξίες τους συγκρούονται με τις προσδοκίες του οργανισμού, ή η ηθική τους διαφέρει ριζικά από τις αξίες της εταιρείας, ή που αδυνατούν να εργαστούν για κάποιο προσωπικό τους λόγο. Μονόπλευρες επίσης συγκρούσεις υπάρχουν και σε περιπτώσεις που εμφανίζονται δύο εντελώς αντίθετοι τρόποι επίτευξης του στόχου και το άτομο δεν μπορεί να αποφασίσει ποιον από τους δύο να επιλέξει.

(ii) **Πολύπλευρες συγκρούσεις** μεταξύ ατόμων, ή ομάδων, που συνήθως αφορούν προσωπικές διαφορές ή αντιπάθειες. Αρκετά συχνά όμως εμφανίζονται και συγκρούσεις με διαπροσωπικό χαρακτήρα, οι οποίες αφορούν τους οργανωτικούς ρόλους που έχουν αναλάβει τα συγκεκριμένα άτομα, σε σχέση με την ιεραρχία ή την υποτιθέμενη σπουδαιότητα της θέσης τους, για την εταιρεία (πχ Υπάλληλοι πωλήσεων σε σχέση με τους υπάλληλους του λογιστηρίου κλπ).

Οι Αιτίες των συγκρούσεων είναι:

- Οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ των ατόμων του αγοραστικού κέντρου

- Οι διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης μεταξύ μελών του αγοραστικού κέντρου
- Η γραφειοκρατία και ο βαθμός τυπικότητας της οργάνωσης (κανόνες, κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες κλπ.) σε σχέση με τις απαιτούμενες ενέργειες και προτάσεις που προκύπτουν για την επίλυση του θέματος.
- Όταν δεν υπάρχει συντονισμός ή παρουσιάζονται αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου.
- Η αβεβαιότητα. Όταν παύει να είναι γνωστό τίνος αρμοδιότητα είναι ένα θέμα ή ποιος είναι ο υπεύθυνος για την κατανομή του έργου ή των πόρων.
- Η κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών μεταξύ των μελών.
- Η έλλειψη πληροφοριών, μεταξύ των μελών
- Η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων που δεν επιτρέπει την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ατόμων και συνεπώς οδηγεί σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

Συγκρούσεις επίσης εμφανίζονται και:

- Λόγω της σπανιότητας των πόρων, όταν σχηματίζονται ομάδες συμφερόντων μέσα στο αγοραστικό κέντρο, που ανταγωνίζονται να διατηρήσουν ή να αλλάξουν προς όφελός τους σπάνιους πόρους της εταιρείας
- Πολιτιστικές διαφορές, ή διαφορές στην Κουλτούρα ή την γλώσσα, ή τα σύμβολα, ή τις διάφορες υποκουλτούρες που τυχόν υπάρχουν στο αγοραστικό κέντρο (επίσης μπορεί να είναι και φυλετικές ή ταξικές)
- Οργανωτικές αδυναμίες (εντός της οργάνωσης) όταν δεν είναι σαφής οι στόχοι της οργάνωσης, τα καθήκοντα και οι ρόλοι και υπάρχει έλλειψη συντονισμού μεταξύ των ατόμων
- Η επιδίωξη της αυτονομίας, από άτομα, ομάδες, ή ακόμα και τμήματα που επιδιώκουν την δική τους σφαίρα επιρροής ή ελέγχου μέσα στην οργάνωση.
- Σε περιπτώσεις αναδιοργανώσεων ή λειτουργικών αλλαγών μπορεί να εμφανίζονται και συγκρούσεις μεταξύ συνδικάτων και διεύθυνσης κλπ

«Για τον επιτυχή χειρισμό της κάθε σύγκρουσης βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπιστούν επακριβώς, τότε δεν είναι δυνατόν να υπάρξει μία άμεση και αποτελεσματικά επίλυση της σύγκρουσης με ορθολογικό τρόπο» (Μπουραντάς, 1992).

Είναι προτιμότερο για την εταιρία να προσπαθεί να προβλέψει τις αιτίες που δημιουργούν τις συγκρούσεις και να τις διευθετεί πριν αυτές εκδηλωθούν, περιορίζοντας έτσι την σπατάλη πόρων αλλά στην περίπτωση που αυτές εκδηλωθούν ο οργανισμός πρέπει να εστιασθεί στην άμεση επίλυση των.

2.5.3. Η επεξεργασία και διαχείριση των πληροφοριών

Η διαχείρισή των πληροφοριών, δηλαδή η ανάλυση της δομής και η επεξεργασίας των δεδομένων τους, είναι μια αόριστη έννοια που συνδέεται άμεσα με τη αντιληπτική ικανότητα (την προσωπικότητα) του ατόμου. Η επιλογή και η χρήση των πληροφοριών ανάμεσα σε ένα πλήθος πληροφοριών, επίσης είναι μία ατομική διαδικασία, που βασίζεται στην αντιληπτική ικανότητα του ατόμου, δηλαδή τον προσωπικό τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται τη σημαντική σχέση μεταξύ του περιεχομένου των μηνυμάτων και του στόχου του προβλήματος.

Η χρήση των πληροφοριών, συντελεί στην αλλαγή της κατάστασης του ατόμου γύρω από ένα πρόβλημα, βελτιώνει την γνώση και τις ικανότητές του να ενεργήσει περισσότερο αποτελεσματικά στην επίλυση του...

Η ανθρώπινη κρίση δηλαδή ο τρόπος σκέψης και οι αντιληπτικές ικανότητες του ατόμου (υποκειμενικός παράγοντας) είναι αυτές που διαχειρίζονται τις υπάρχουσες πληροφορίες.

Οι πληροφορίες μπορεί να είναι:

- **Περιστασιακές** η χρήση τους να γίνεται αραιά και μεμονωμένα
- **Πολυδιάστατες**, δηλαδή να επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες
- **Δυναμικές**, να μεταβάλλονται συνεχώς κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Σε ότι αφορούν την δράση τους (τον βαθμό ενημέρωσης) του υποκειμένου, μπορεί να ταξινομηθούν σε:

- **Διαφωτιστικές πληροφορίες** που χρησιμοποιούνται, για να αναπτύξουν ένα πλαίσιο ή να συστηματοποιήσουν την αίσθηση μιας κατάστασης.
- **Κατανόησης του προβλήματος:** Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται, για να βελτιώσουν την κατανόηση ενός ιδιαίτερου προβλήματος.
- **Καθοδηγητικές πληροφορίες** που χρησιμοποιούνται έτσι, ώστε το άτομο να ξέρει τι να κάνει, έχοντας υπόψη και τη συμπεριφορά της υπόλοιπης ομάδας.
- **Οδηγίες ή οργανωτικές** Πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για χρηστικούς λόγους ή κάποιο συγκεκριμένο σκοπό
- **Πραγματικές πληροφορίες** που χρησιμοποιούνται για περιγράψουν την τρέχουσα πραγματικότητα. Παράγοντες επιτυχίας είναι η ποιότητα (ακρίβεια, αξιοπιστία) των πληροφοριών αυτών

- **Επιβεβαιωτικές πληροφορίες**, χρησιμοποιούνται για να ελέγξουν.
- **Πληροφορίες πρόβλεψης**: χρησιμοποιούνται σε προβλέψεις (πιθανοκρατικές προβλέψεις) αφορούν το άμεσο μέλλον.
- **Κινητήριες πληροφορίες** χρησιμοποιούνται για να στηρίξουν τα μέλη προς την εύρεση της λύσης.
- **Προσωπικές πληροφορίες** χρησιμοποιούνται για να αναπτύξουν τις ανθρώπινες σχέσεις, να ενισχύσουν τη θέση του ατόμου, τη φήμη, την αξιοπιστία κλπ.
- **Τεχνοκρατικές ή εξειδικευμένες πληροφορίες** που περιγράφουν τεχνικές προς επίλυση συγκεκριμένων θεμάτων

Σε ότι αφορά τον τρόπο προσέγγισης και διαχείρισης των διαθέσιμων πληροφοριών, το εμπλεκόμενο στην διαδικασία μέλος ακολουθεί τα παρακάτω βήματα (χειρισμούς) απόκτησης και διαχείρισης πληροφοριών

Βήμα 1:

Η συνειδητοποίηση της ανάγκης των πληροφοριών οδηγεί το άτομο στην απόφαση, είτε να αποδεχθεί την ανάγκη αύξησης της υπάρχουσας γνώσης, είτε να καταστείλει το πρόβλημα. Η αποδοχή ή η καταστολή του προβλήματος, επηρεάζεται από την αντίληψη που έχει για τη σπουδαιότητα του, για τον ρόλο του (την προσωπική του εμπλοκή ή την αναγνώρισή του από την υπόλοιπη ομάδα) και την αξιολόγηση του κόστους στην προσπάθεια της επίλυσής του (Marchionini, 1995).

Βήμα 2:

Αρχίζει η συλλογή πληροφοριών. Οι ανάγκες των πληροφοριών δεν προκύπτουν πλήρως διαμορφωμένες, αλλά αυξάνονται και εξελίσσονται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Αρχικά το άτομο μπορεί να ανησυχεί και να δυσφορεί, λόγω της ανεπάρκειας της γνώσης του. Μπορεί να είναι επιφυλακτικό στις πληροφορίες που λαμβάνει, λόγω της αβεβαιότητας. Βαθμιαία, όμως, διαμορφώνει μια αξιολόγηση για την κάθε πληροφορία και εμπλουτίζει τα γνωστικά του κενά, και εστιάζεται στην επεξεργασία του προβλήματος και να επισπεύδει την προσπάθεια επίλυσής του (Schul, Mayo, 2003).

Βήμα 3

Τελικά προχωρά στα κατώτερα στάδια καθορισμού του προβλήματος, διαχειρίζεται τα περιορισμένα αυτά όρια με τις υπάρχουσες διαθέσιμες πληροφορίες, και διατυπώνει εναλλακτικές λύσεις, αρχικά και στην συνέχεια εστιάζεται και συλλέγει εκείνες τις πληροφορίες που του χρησιμεύουν στο πλαίσιο που έχει

διαμορφώσει.(Ντάβου, 2000). Ταυτόχρονα επηρεάζεται από τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη και ακολουθεί ή αμφισβητεί τις υπάρχουσες κατευθύνσεις.

Βήμα 4.

Η γνώση του γύρω από την προβληματική του θέματος έχει αυξηθεί και οι πληροφορίες έχουν εξειδικευθεί, τα όρια εμπιστοσύνης του και τα συναισθήματα της αβεβαιότητας έχουν υποχωρήσει και είναι σε θέση να επικεντρωθεί στις απαραίτητες πληροφορίες, προκειμένου να συνεχίσει τη δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων. Σε αυτό το στάδιο η εμπλοκή της υπόλοιπης ομάδας είναι καθοριστική για την εξέλιξη της πληροφόρησης του. Είτε θα ακολουθήσει – συμβαδίσει με κάποιο από τα υπάρχοντα πλαίσια γνώσης βελτιώνοντάς τα, είτε θα υποδείξει και θα προσπαθήσει να επιβάλλει το δικό του πλαίσιο, είτε θα συμβιβασθεί με κάποιο άλλο ακολουθώντας το...

Έτσι όταν υπάρχει συναίνεση μεταξύ των μελών, η διαδικασία επίλυσης είναι συμβατή. Όταν όμως δεν υπάρχει συναίνεση και κάθε μια από τις υπάρχουσες υποομάδες του αγοραστικού κέντρου επιδιώκει να προάγει τα συμφέροντά της. Τότε εμφανίζεται η πολυπλοκότητα στην διαδικασία. Τα μέλη του αγοραστικού κέντρου, αρχικά ψάχνουν για συμμάχους, σε εκείνες τις ομάδες που τα συμφέροντά τους είναι παρόμοια και στην συνέχεια διαπραγματεύονται με εκείνες τις ομάδες που τα συμφέροντα των οποίων μπορεί να είναι διαφορετικά, αλλά η συμμετοχή τους μέσα στην οργάνωση είναι ουσιαστική. Κάθε συμφωνία μεταξύ των ομάδων ανατοποθετεί τους περιορισμούς ισχύος και κατευθύνει την διαδικασία της απόφασης.

Οι Cyert και March (1992), ορίζουν ότι οι κανόνες και οι διαδικασίες απόφασης πρέπει να βασίζονται σε τρεις γενικές αρχές, που είναι:

- (i) Η αποφυγή της αβεβαιότητας.**
- (ii) Η διατήρηση των κανόνων και**
- (iii) Η χρησιμοποίηση απλών κανόνων (απλοποίηση)..**

Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, η οργάνωση στηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό, σε τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες που παρέχουν σταθερότητα και κατευθύνουν την εκτέλεση των επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων. Οι απλοί κανόνες διαμορφώνονται συχνά από τα άτομα, που χρησιμοποιούν την κρίση τους για να λάβουν υπόψη τους όρους και τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου προβλήματος

Οι Gruenfeld, Mannix, Williams και Neale, (1996) βελτιώνοντας το πρότυπο λήψης αποφάσεων των Cyert και March αναδιατύπωσαν τις παρακάτω γενικές αρχές:

- (i) την **αποφυγή της αβεβαιότητας**,
- (ii) την **αποφυγή της σύγκρουσης**,
- (iii) την **αναζήτηση νέων λύσεων** και
- (iv) την **οργανωτική εκμάθηση**.

Οι στόχοι του αγοραστικού κέντρου εφόσον τεθούν με σαφήνεια και είναι ευκρινείς από τα μέλη (τις υποομάδες) τότε, ενεργούν ως ανεξάρτητοι περιορισμοί και επιβάλλονται σταδιακά στα μέλη του αγοραστικού κέντρου (πέρα από τα υπάρχοντα συμφέροντα). Έτσι δημιουργείται μια συνισταμένη τεμνόμενων συμφερόντων, όπου τα εμπλεκόμενα μέλη, προσπαθούν ή να αποφύγουν ή να επιλύουν τις συγκρούσεις. Γίνεται έτσι μία προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί ένα είδους συναίνεσης μεταξύ των διαφορετικών συμφερόντων των υποομάδων. Παράλληλα η ομάδα μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί παρά τις υπάρχουσες αποκλίσεις και εκκρεμότητες. Στην ουσία πρόκειται για ένα μετατοπιζόμενο πλαίσιο στόχων μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου, όπου τα μέλη κινούνται γύρω από μία κοινή συνισταμένη και οι οργανωτικοί στόχοι τίθενται σε μια διαδικασία συνεχής διαπραγμάτευσης, μεταξύ των μελών (υποομάδων) του κυρίαρχου συνασπισμού και του λιγότερου ισχυρού. Δηλαδή μεταξύ των δύο άκρων (πόλων) που περιγράψαμε στο 2.5.

Οι μηχανισμοί αποφυγής της σύγκρουσης μπορεί να είναι:

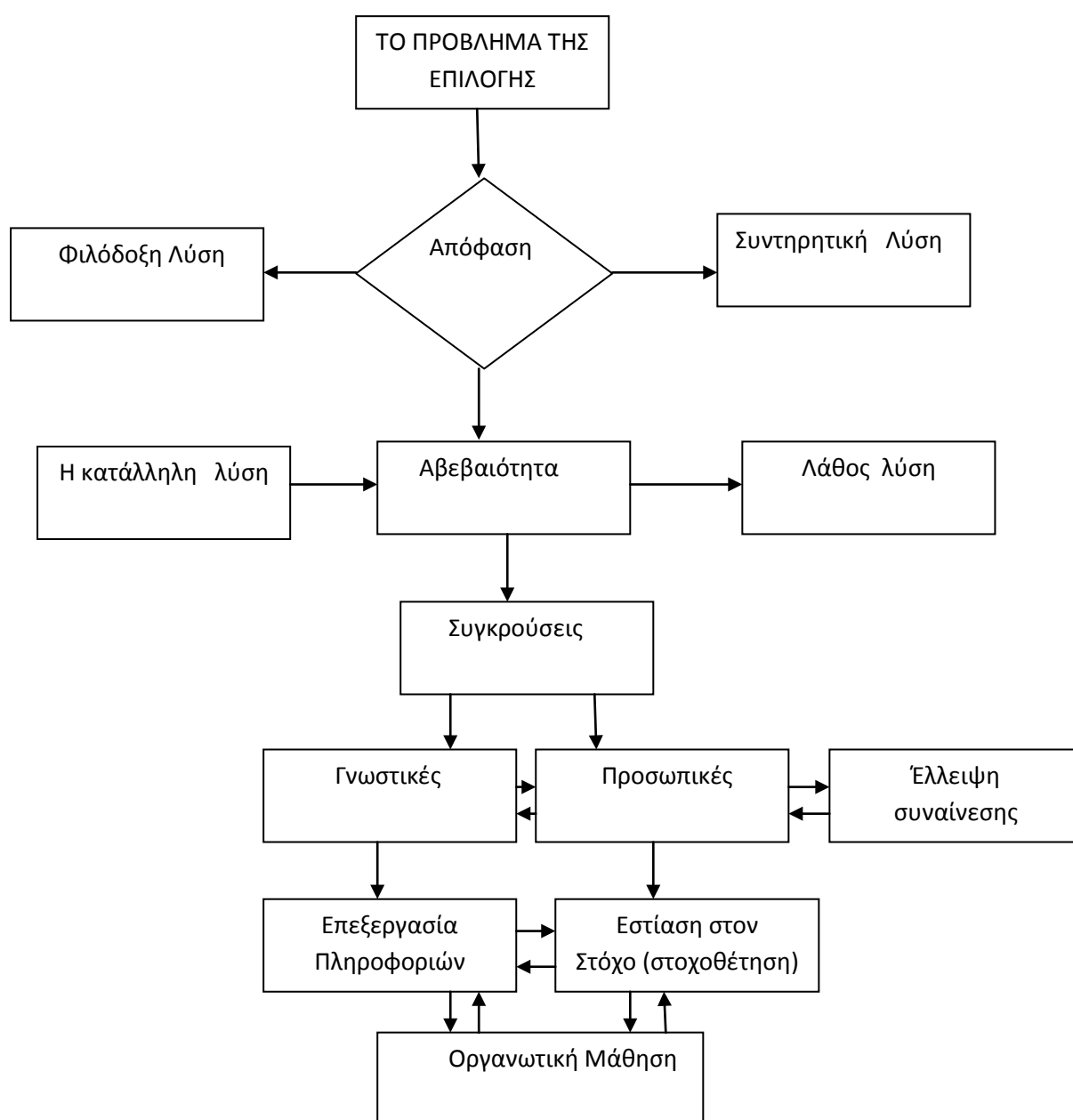
- (i) Η οριοθέτηση του προβλήματος
- (ii) Η δημιουργία κοινών και αποδεκτών κανόνων από όλα τα μέλη (συναίνεση) και
- (iii) Η συνεχής εστίαση και προσοχή στους στόχους κυρίως με την χρήση τμηματοποίησης (εστίαση πρώτα σε ένα στόχο, κι έπειτα κατά σειρά σε έναν άλλο).

Οι οργανώσεις προκειμένου να αποφύγουν την αβεβαιότητα, μπορεί να εστιάζονται στο βραχυπρόθεσμο στόχο παρά προσπαθούν να προβλέψουν μακροπρόθεσμο και αβέβαια γεγονότα. «Να Οριοθετούν το αβέβαιο περιβάλλον, μέσω της επιβολής σχεδίων τυποποιημένων διαδικασιών (Cyert, March, 1992, σ. 167)»

κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων βελτιώνεται και η οργανωτική εκμάθηση του αγοραστικού κέντρου. Είτε μέσω της εστίασης στους στόχους, είτε μέσω της δημιουργίας κανόνων συμπεριφοράς, προσοχής και αναζήτησης πληροφοριών. Η γνώση αυξάνεται παράλληλα με την εμπειρία των εμπλεκόμενων μελών. Οι στόχοι προσαρμόζονται, ανάλογα με την αξιολόγηση της προηγούμενης απόδοσης και

εμπειρίας. Η οργάνωση μαθαίνει να επικεντρώνει την προσοχή και το ενδιαφέρον της, σε ορισμένες πτυχές του περιβάλλοντος, και έτσι δίνει έμφαση περισσότερο σε μερικά κριτήρια ενώ αγνοεί κάποια άλλα (Betsch, Haberstroh, Hohle, 2002). Όσο αποτυγχάνει να βρει η οργάνωση μια βιώσιμη λύση, οι κανόνες της αναζήτησης προσαρμόζονται ανάλογα ξανά και ξανά έως ότου υπάρξει μία προτεινόμενη λύση.

Συγκεντρώνοντας όλους τους παράγοντες που αναλύσαμε παραπάνω τα παραπάνω προτείνουμε το κάτωθι μοντέλο:



Το σύστημα αποτελείται από ένα δυναμικό σύνολο ατόμων με κάποιο σκοπό, που κάτω από ορισμένες συνθήκες και με βάση αλληλοεξαρτώμενους ρόλους, υποχρεώσεις, εξουσίες, κοινούς στόχους, αξίες, στάσεις και συμπεριφορές ενεργεί προς μία επιθυμητή κατεύθυνση που τα μέλη (εν δυνάμει) αποδέχονται και γνωρίζουν.

2.6. Τα κριτήρια αξιολόγησης

Τα κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν έναν επιπλέον παράγοντα πολυπλοκότητας σε ότι αφορά το πρόβλημα της επιλογής ενός προμηθευτή. Κάθε εταιρεία ακολουθεί την δική της διαδικασία επιλογής και αξιολογεί με τον δικό της ιδιαίτερο τρόπο τους προμηθευτές της, χρησιμοποιώντας μία σειρά από κριτήρια (multi-criteria decision problem). Ο προσδιορισμός των κριτηρίων αυτών σύμφωνα με τον Τούρκο καθηγητή Emre Guler (2008), είναι αδόμητος και παρουσιάζει μία ποιοτική και αναλυτική πλευρά

Ο τρόπος προσέγγισης του προσδιορισμού των κριτηρίων, μπορεί να περιγραφεί με δύο διαφορετικούς τρόπους.

(i) Είτε με άμεση επί τόπου παρατήρηση και έρευνα ανά εταιρεία, ανά κλάδο. Δηλαδή εμπειρικά.

Με τον τρόπο αυτό, προσδιορίζονται μία σειρά από κριτήρια αξιολόγησης (διαφορετικά για κάθε εταιρεία) και αναγνωρίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την συγκεκριμένη στιγμή την συγκεκριμένη απόφαση.

(ii) Είτε μέσω της χρήσης και εφαρμογής συγκεκριμένων θεωρητικών μοντέλων, που προέρχονται από προηγούμενες μελέτες, που με συστηματικό τρόπο προσδιόρισαν και κατέγραψαν μία σειρά από κριτήρια (όπως τα κριτήρια Dickson, η κατηγοριοποίηση των κριτηρίων της Ellram, η ανάλυση του προσδιορισμού της αξίας των κριτηρίων του Ulaga κλπ).

Η πρώτη μέθοδος (η εμπειρική) είναι χρονοβόρα, τόσο σε ότι αφορά τον χρόνο συλλογής, ταξινόμησης και επεξεργασίας των στοιχείων, όσο επίσης και σε ότι αφορά την εκφορά γενικών συμπερασμάτων, τα οποία ή θα επιβεβαιώνουν κάποια από τα υπάρχοντα θεωρητικά μοντέλα ή θα συμπλέουν παράλληλα με αυτά. Η δεύτερη μέθοδος (η θεωρητική) διευκολύνει την ταξινόμηση των στοιχείων μια και προσδιορίζει κατευθύνσεις, αλλά υστερεί στην περιγραφή των πραγματικών συνθηκών που υπάρχουν στην διάρκεια της επιλογής. Οι συνθήκες αυτές είναι

διαφορετικές από εταιρεία σε εταιρεία και επηρεάζονται από σύνολο εσωτερικών (άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον) και εξωτερικών (γενικό περιβάλλον) παραγόντων.

Τα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα, αλλά και οι μελέτες σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, αναφέρονται σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους (Software, τηλεπικοινωνίες, λιανικό εμπόριο κλπ) και εθνικές αγορές, όπως (πχ. οι μελέτες των Barbarosoglou- Guynkozkan - Ersoy για την Τουρκική βιομηχανία, του Ulaga για την Γερμανία - Αυστρία, των Ageron και Spalanzani για την Γαλλία, κλπ.)...

Αναλύοντας περισσότερο τα υπάρχοντα δεδομένα από την βιβλιογραφία θεωρούμε ως ουσιώδη όχι τόσο την κατάταξη των κριτηρίων αξιολόγησης, δηλαδή το κατά πόσο πρωτεύει το κριτήριο της ποιότητας στην επιλογή ενός προμηθευτή σε σχέση με το κόστος, ή ποια θέση κατάταξης περιλαμβάνει το επίπεδο εξυπηρέτησης κλπ, θεωρούμε ως ουσιώδης το να προσδιορίσουμε τον ρόλο του προμηθευτή στην λειτουργία της εταιρείας, στο κατά πόσο οι επιπτώσεις που έχει η επιλογή του συγκεκριμένου προμηθευτή, είναι αντιληπτές από το αγοραστικό κέντρο πέρα από τα κριτήρια αξιολόγησης και κατά πόσο αυτές λαμβάνονται υπόψη τους στην επιλογή του προμηθευτή.

Μια σειρά από μελέτες, ανέδειξαν ότι κυριαρχούν τα παρακάτω κριτήρια:

- Τιμή
 - Ποιότητα
 - Παράδοση
 - Service
 - Μέγεθος
 - Διεπιχειρησιακή ικανότητα (Inter-operational capacity)
 - Εμπιστοσύνη
 - Μακροχρόνιες σχέσεις
 - Ικανότητα διαχείρισης
 - Γεωγραφική εγγύτητα
 - Συνεργασία
 - Προσωπικές σχέσεις
- Κλπ.

Σε έναν σημαντικό αριθμό από έρευνας παρατηρούνται ότι κυριαρχούν τα τέσσερα πρώτα κριτήρια (Τιμή, Ποιότητα, Παράδοση, Service).

Χρησιμοποιώντας μία εκτενή έρευνα, που διεξήγαγαν οι Mark A. Vonderembse και Michael Tracey (1999) που αφορούσε απαντήσεις από 268 διευθυντές αγορών από μία σειρά από εταιρείες σε ΗΠΑ, Καναδά και Μεξικό, σχετικά με τα κριτήρια

αξιολόγησης των προμηθευτών, αλλά και με την μελέτη των σχέσεων μεταξύ τους, προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Σχεδόν στο σύνολο των αναλύσεων παρουσιάζονται με μικρές αποκλίσεις (μικρή διασπορά) να κυριαρχούν τα γνωστά τέσσερα κριτήρια (τιμή, ποιότητα, παράδοση, service) αλλά παρουσιάζεται μία μεγάλη διασπορά στα υπόλοιπα κριτήρια, τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία για κάθε μία εταιρεία ανάλογα με το είδος και την γεωγραφική τη θέση, τις ανάγκες της για άμεση προμήθεια λόγω JIT διαδικασιών κλπ.

Έτσι το πρώτο συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών ποικίλουν. Αλλά από την μελέτη προέκυψε ότι, το σύνολο των εταιρειών, θεωρεί ότι η συμμετοχή των προμηθευτών είναι σημαντική σε ότι αφορά την ίδια την εξέλιξη της εταιρείας, την ευελιξία της, τις επιμέρους τιμολογιακές πολιτικές κλπ.

Δηλαδή ενώ υπάρχουν κριτήρια που οριοθετούν τις σχέσεις με τους προμηθευτές, και χρησιμοποιούνται στην επιλογή των προμηθευτών, παράλληλα αναγνωρίζεται και η σημαντικότητα της συνεργασίας με τους προμηθευτές ως εξίσου ουσιώδης διαδικασία όπως και η επιλογή. «The Use of Supplier Selection Criteria Is Widespread, supplier Involvement Is Not»

Ένα επιπλέον συμπέρασμα που προκύπτει από την παραπάνω έρευνα, το οποίο βελτιώνει το πρώτο, είναι ότι όλα τα παραπάνω κριτήρια που η κάθε εταιρεία εφαρμόζει, προέρχονται από την ήδη υπάρχουσα εμπειρία της με τους προμηθευτές της. Δηλαδή τα κριτήρια, σχετίζονται με τον βαθμό επιτυχίας της, δηλαδή από τα τελικά της αποτελέσματα. «Selection Criteria and Involvement Are Related to Performance».

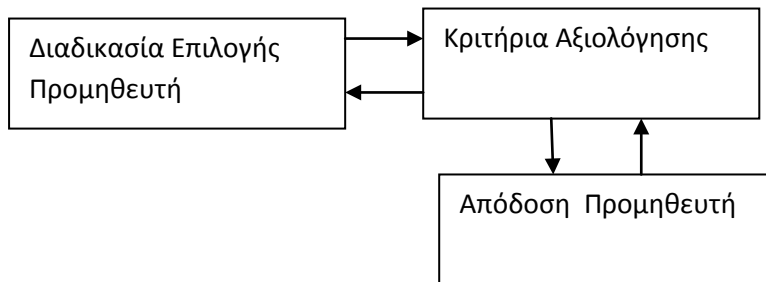
Με βάση τα παραπάνω δύο συμπεράσματα, οι προμηθευτές εμπλέκονται εκούσια ή ακούσια στην επιτυχία της εταιρείας και θεωρούνται σημαντικοί σε ότι αφορά την εξέλιξη της και την διάρκειά της (sustainability)...

Για το λόγο αυτό σε επίπεδο στρατηγικής σε ότι αφορά την συμμετοχή των προμηθευτών, κάποιες από τις κατασκευαστικές εταιρείες χρησιμοποιούν άμεσα ή έμμεσα την εμπλοκή των ιδίων των προμηθευτών στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Η συμμετοχή αυτή γίνεται με διάφορες μορφές.

Έτσι σύμφωνα με την παραπάνω μελέτη, η επιλογή ενός προμηθευτή είναι ανάλογη των κριτηρίων και της απόδοσής του προμηθευτή. Όλα τα παραπάνω αλληλοεπηρεάζονται και επιδρούν στα κριτήρια αξιολόγησης.

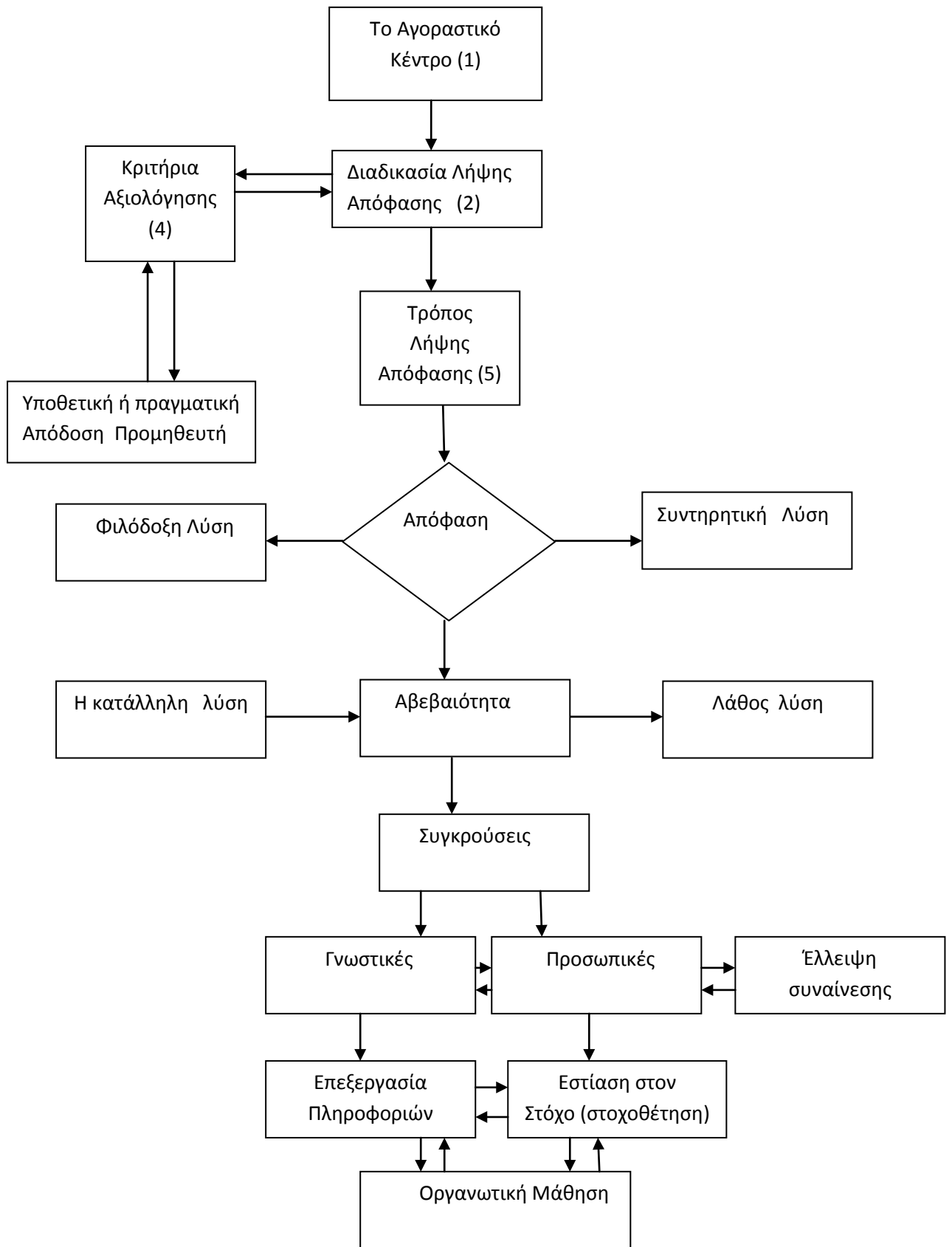
Με τον τρόπο αυτό ή διαδικασία επιλογής ενός προμηθευτή περιγράφεται γραφικά με το παρακάτω σχήμα:



Δηλαδή τα κριτήρια αξιολόγησης ενός προμηθευτή συνδέονται άμεσα με την (πραγματική ή θεωρητικά αναμενόμενη) απόδοση του προμηθευτή, αλλά και από την συνολική απόδοση και επιτυχία στην επίτευξη των σκοπών της εταιρείας.

Με τον τρόπο αυτό παρουσιάζεται μια διαφορά μεταξύ των «αντικειμενικών» κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στην επιλογή του προμηθευτή και των «ουσιαστικών» κριτηρίων που εμπλέκονται στην γενική αξιολόγηση. Η εμπλοκή του προμηθευτή και η ύπαρξη θετικών αποτελεσμάτων αποτελεί μέρος της αξιολόγησης του πέρα από τα κριτήρια.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω προτείνουμε το συγκεκριμένο αναλυτικό μοντέλο ανάλυσης:



Επεξηγήσεις Σημειώσεων Κεφαλαίου

(*) Η μορφή που μπορεί να πάρει η εσωτερική ισορροπία μεταξύ των υποσυστημάτων συνήθως είναι η μορφή της «δυναμικής ισορροπίας», επειδή το σύστημα είναι δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο ή οι απόψεις των μελών μεταβάλλονται συνεχώς καθώς προστίθενται και επεξεργάζονται νέες πληροφορίες.

Συνήθως εμφανίζονται δύο διαφορετικής ισχύος συγκρουόμενες δυνάμεις.

Μια ομάδα χρησιμοποιεί τις τρέχουσες σχέσεις εξουσίας, τις κατευθύνει και αγωνίζεται για την διατήρησή των, δηλαδή την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης (status quo).

Ενώ η άλλη κατευθύνεται προς την αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης, μέσω της αλλαγής των συσχετισμών και την ανάπτυξη του συστήματος προς άλλη κατεύθυνση. Η εξισορρόπηση γίνεται χρονικά μεταξύ των δύο αυτών άκρων, ανάλογα με τον τρέχοντα συσχετισμό δυνάμεων και είναι ασταθής.

(**) Υπάρχουν δύο απόψεις σχετικά με την κατανόηση και αποκρυπτογράφησης της προσωπικής ατζέντας, που αποτελεί το υπόβαθρο συγκεκριμένων ενεργειών και δραστηριοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας.

(i) Είτε θα θεωρήσουμε ότι οι οργανώσεις αποτελούν ένα χαλαρό δίκτυο ανθρώπων με αποκλίνοντα συμφέροντα, το οποίο συνασπίζεται για την εκπλήρωση κάποιας σκοπιμότητας. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα μπορούν να επιδιώξουν τα συμφέροντά τους ως άτομα, ως ομάδες ειδικών συμφερόντων, ή ως περισσότερο γενικευμένοι συνασπισμοί.

(ii) Είτε η εντελώς αντίθετη άποψη, που θεωρεί ότι οι οργανώσεις είναι χαλαρά δίκτυα ανθρώπων με αποκλίνοντα συμφέροντα που είναι όμως ενοποιημένες με ορθολογικά εγχειρήματα και επιδιώκουν έναν κοινό στόχο και σκοπό. Οι οργανώσεις με τον τρόπο αυτό θεωρούνται ότι είναι συνασπισμοί που προκύπτουν όταν ομάδες ατόμων που αναγκαστικά συναθροίζονται για να συνεργαστούν στα συγκεκριμένα θέματα, γεγονότα ή αποφάσεις, λειτουργούν ομαδικά και προωθήσουν συγκεκριμένες αξίες και ιδέες τις οποίες λαμβάνουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Υπάρχει μια σαφής διάκριση ανάμεσα στους συνασπισμούς και τις κλίκες. Οι κλίκες, δραστηριοποιούνται για την επίτευξη κοινών στόχων και συμφερόντων, αλλά συχνά ενεργώντας περισσότερο ενάντια σε κάποιο αντίπαλο συνασπισμό

*** Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται πόλωση της ομάδας (group polarization) η οποία ορίζει ότι η προ υπάρχουσα τάση της ομάδας (ο μέσος όρος) επιτείνεται στα άκρα (προοδευτική – συντηρητική άποψη) μετά την λήψη της απόφασης. (Κάντας, 1995)

Υπάρχουν δυο ερμηνείες για το φαινόμενο της πόλωσης της ομάδας:

(i) Η Κανονιστική επιρροή (normative influence). Όταν υπάρχει ήδη μια προδιάθεση της ομάδας προς μια ορισμένη κατεύθυνση (ριψοκίνδυνη ή συντηρητική), τα μέλη της ομάδας δείχνουν απροθυμία να απομακρυνθούν από το ήδη διαμορφωμένο κανονιστικό πρότυπο, επιπλέον, εμφανίζεται στα μέλη της ομάδας ένα είδος ανταγωνισμού όσον αφορά την τήρηση των κανόνων της.

(ii) Η Πληροφοριακή επιρροή (informational influence). Τα επιχειρήματα που ακούγονται μέσα την ομάδα αρχικά πείθουν και μεταστρέφουν ορισμένα μέλη της ομάδας των οποίων οι απόψεις δεν είναι απόλυτα εναρμονισμένες με αυτές των υπολοίπων προς την επικρατούσα κατεύθυνση. Τα μέλη αυτά αποκτούν την δύναμη ή την πειθώ, να μεταστρέψουν και τις υπόλοιπες απόψεις προς την δική τους άποψη.

3. Η ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στην παρούσα θεωρητική ανασκόπηση, θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τα θεμελιώδη στοιχεία που αφορούν την αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών στηριζόμενοι στις εργασίες που έχουν δημοσιευθεί στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Στόχος μας είναι να περιγράψουμε την ιδιαιτερότητα και πολυπλοκότητα της αγοραστικής διαδικασίας και των επί μέρους σταδίων της παρουσιάζοντας τα τρέχοντα πιο σημαντικά θεωρητικά υποδείγματα και μοντέλα.

Keywords: Αγορές - Προμήθειες, Βιομηχανική αγορά, κέντρο αγοραστικών αποφάσεων, κριτήρια επιλογής προμηθευτών

3.1 Η ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ

3.1.1 Οι έννοιες «αγορά» και «προμήθεια»

Οι έννοιες «αγορά» και «προμήθεια» χρησιμοποιούνται συχνά ως ταυτόσημες έννοιες, όμως διαφέρουν στην σημασία τους και στις απαιτούμενες ενέργειες τους¹. Στην διεθνή αρθρογραφία συνήθως αναφέρονται με τους όρους purchasing και Supplies.

Αγορά (purchasing) ονομάζουμε την ουσιαστική πράξη απόκτησης υλικών αγαθών και εξαρτημάτων και γενικά το σύνολο εκείνων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την αγοραστική διαδικασία².

Η αγορά είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, ο «αγοραστής» ή αλλιώς ο υπεύθυνος αγορών (buyer) πρέπει να επιτύχει περισσότερους στόχους (τιμή, ποιότητα, χρόνοι παράδοσης κλπ) και αναλαμβάνει περισσότερες δεσμεύσεις σε κάθε αγορά, έναντι των υπολοίπων τμημάτων της εταιρείας (λογιστήριο, αποθήκη, διοίκηση κλπ.)...

Η διαδικασία των αγορών των βιομηχανικών προϊόντων από έναν οργανισμό σύμφωνα με το υπόδειγμα (Robinson P. J, Faris C.W και Wind Y, 1967) το οποίο ονομάζεται, μοντέλο BUYGRID, περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια³.

Στάδιο 1: Αναγνώριση του προβλήματός της αγοραστικής ανάγκης

Στάδιο 2: Καθορισμός των προδιαγραφών και της απαιτούμενης ποσότητας

Στάδιο 3: Περιγραφή των προδιαγραφών και της απαιτούμενης ποσότητας

Στάδιο 4: Προσπάθεια ανεύρεσης και αξιολόγησης πιθανών προμηθευτών

Στάδιο 5: Συγκέντρωση και ανάλυση προσφορών

Στάδιο 6: Αξιολόγηση προσφορών και επιλογή προμηθευτή

Στάδιο 7: Υπογραφή της σύμβασης ή του συμβολαίου προμήθειας και καθορισμός του μεγέθους και της συχνότητας παραγγελίας.

Στάδιο 8: Παραλαβή και έλεγχος των προϊόντων (order fulfillment)

Στάδιο 9: Έλεγχος και αξιολόγηση των προμηθευτών – διορθωτικές ενέργειες

Πίνακας 1: Η διαδικασία των αγορών βιομηχανικών προϊόντων (Robinson P. J, Faris C.W και Wind Y, 1967⁴)

Στάδια αγοραστικής διαδικασίας	Νέο έργο	Τροποποιημένη επαναγορά	Απευθείας επαναγορά
1. Αναγνώριση του 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			

Πηγή: Γ. Αυλωνίτης «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ» σελίδα 155

Το μοντέλο **BUYGRID** είναι από τα πιο αναλυτικά και ευρέως διαδεδομένα μοντέλα, που ακολουθούνται στην περιγραφή των διαδικασιών αγοράς. Το μοντέλο αυτό, απλοποιεί σε μεμονωμένα στάδια, μία πολύπλοκη διαδικασία.

Ανατρέχοντας ξανά στους ορισμούς, σε ότι αφορά την προμήθεια:

Η προμήθεια (supply), ονομάζουμε τις διαδικασίες αγορών και εφοδιασμού της επιχείρησης. (Aljian 1973). Η προμήθεια δηλαδή, είναι μια ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει τις αγορές αλλά και τις μετακινήσεις των υλικών, την αποθήκευσή τους και γενικά την (ενδο-επιχειρησιακή) διαδικασία παραλαβής και τακτοποίησης των ειδών. Βασίζεται σε υπάρχουσες διαδικασίες και επικεντρώνεται περισσότερο με την διαχείριση των αγορών⁵

Επιπλέον ορισμοί της προμήθειας που χρησιμοποιούνται συχνά, είναι:

«**Προμήθεια** είναι η λειτουργία για την απόκτηση των κατάλληλων αγαθών, στην κατάλληλη ποσότητα, με την κατάλληλη ποιότητα, στην κατάλληλη τιμή, στον κατάλληλο χρόνο και από τον σωστό προμηθευτή»⁶ και

«**Προμήθεια** είναι η ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών ενός οργανισμού, μέσω της εφαρμογής κανόνων και διαδικασιών για την διασφάλιση των σωστών προδιαγραφών»⁷

Στην διοίκηση αποθεμάτων, υπάρχει επίσης ο ορισμός της «Λειτουργίας των προμηθειών ο οποίος ορίζει ότι:

«**Λειτουργία των προμηθειών**, ονομάζουμε την συστηματική διαδικασία απόφασης, για τον προσδιορισμό και την επιλογή της κατάλληλης ποιότητας, ποσότητας, τιμής, χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο- υλικό- προϊόν- εμπόρευμα ή υπηρεσία του έχει αποφασιστεί η απόκτησή του, με βάση την εφαρμογή κανόνων διασφάλισης, ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές»⁸

Οι στόχοι των Προμηθειών - αγορών είναι:⁹

- (i) Να παρέχουν μία συνεχή ροή απαραίτητων και αναγκαίων για την επιχείρηση υλικών, προμηθειών και υπηρεσιών
- (ii) Να διατηρούν τα επίπεδα αποθέματος σε λειτουργικά πλαίσια, επιτυγχάνοντας την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης
- (iii) Να διατηρούν τα τεθέντα πρότυπα ποιότητας
- (iv) Να βρίσκουν προμηθευτές (sourcing) και να διατηρούν αρχεία συναλλαγής με αυτούς

- (v) Να τυποποιούν όσο το δυνατόν τις διαδικασίες αγορών
- (vi) Να επιτυγχάνουν τις ιδανικές συνθήκες για την εταιρεία αγοράς (χαμηλές τιμές, ποιοτικά προϊόντα κλπ)
- (vii) Να μετέχουν ουσιαστικά στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης
- (viii) Να συνεργάζονται αρμονικά με τα υπόλοιπα (εμπλεκόμενα) τμήματα της εταιρείας
- (ix) Τέλος, να επιτυγχάνουν τον στόχο των αγορών, με όσο το δυνατόν χαμηλότερο διοικητικό κόστος.

3.1.2 Οι αγοραστικές Ενέργειες.

Οι αγοραστικές ενέργειες (purchasing actions) που προβαίνει ένας οργανισμός (με εξαίρεση τις έκτακτες ή επείγουσες αγορές) στην ουσία αντιπροσωπεύουν «προαγορές».

Οι προαγορές (buy-ins) αφορούν τον εντοπισμό και την αγορά υλικών σε συγκεκριμένες ποσότητες και από εγκεκριμένους ή επιλεγόμενους προμηθευτές, πάντα σε σχέση με τις υπάρχουσες απαιτήσεις και στόχους της επιχείρησης και σε χρόνο πρωθύστερο, δηλαδή προτού τα υλικά αυτά χρησιμοποιηθούν. Η εξισορρόπηση του κόστους είναι το αποτελεσματικό κλειδί στην λειτουργία των αγορών¹⁰.

Συχνά χρησιμοποιείται στην διεθνή βιβλιογραφία και ο όρος Procurement ο οποίος σημαίνει κυρίως συμβάσεις αγοράς.

Procurement, είναι η απόκτηση αγαθών ή υπηρεσιών, με όσο το δυνατόν πιο ευνοϊκούς όρους αγοράς για την εταιρεία (Total cost of ownership). Έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των υλικών αναγκών της εταιρείας με την επιλογή αγαθών ή υπηρεσιών στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα καθώς και την σωστή ώρα και τοποθεσία.¹¹

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται ευρέως σε αγορές ή υπηρεσίες από κυβερνητικούς οργανισμούς,¹² ή μεταξύ μεγάλων βιομηχανικών αγορών

Γενικά η διαδικασία αγορών (purchasing process) θεωρείται ότι είναι μέρος της διοίκησης αγορών Purchasing management (PM) του οργανισμού που περιλαμβάνει

την συνολική διαδικασία των προμηθειών (supplies) των συμβάσεων αγοράς (procurement) και των συναφών ζητημάτων.¹³

Σε ότι αφορά τους ορισμούς οι διαφορές είναι:

Η αγορά (Purchasing) είναι μία πράξη διαδικασιών (transaction-oriented), που αφορά διοικητικές ανάγκες (administrative) και γίνεται από συγκεκριμένες υπηρεσίες και άτομα. Ο όρος συμβάσεις αγορών (Procurement) περιλαμβάνει μία ευρύτερη συμμετοχή της εταιρείας (a company-wide process) που εμπλέκονται περισσότερα άτομα και υπηρεσίες. Μεγαλύτερη εστίαση συνήθως δίνεται στην ασφάλεια και το συνολικό κόστος και τις τεχνο-οικονομικές πλευρές της αγοράς και χρησιμοποιείται σε περισσότερο ουσιώδης ή στρατηγικής σημασίας αγορές...

3.1.3 Η διοίκηση προμηθειών - Supply Management και τα Logistics

Από την δεκαετία του 80 στην βιβλιογραφία οι αγορές (purchasing) και οι προμήθειες (supplies) αναφέρονται ότι αποτελούν μέρος της Διοίκησης προμηθειών ή αλλιώς Supply Management (SM).¹⁴

Ένας γενικότερος ορισμός του SM είναι:

Η διοίκηση προμηθειών - Supply Management (SM) αποτελεί το σύνολο των ακολουθούμενων μεθόδων και διαδικασιών που ένας σύγχρονος οργανισμός (corporate) εφαρμόζει σχετικά με τις αγοραστικές του αποφάσεις. Το Supply Management (SM) αποτελεί μία πιο συστηματική επιχειρηματική προσέγγιση (systematic business process) η οποία περιλαμβάνει περισσότερες λειτουργίες (functions) έναντι εκείνων που ακολουθούνται απλά στην διαδικασία αγοράς, όπως η διαχείριση αποθεμάτων, η εσωτερική διοικητική μέριμνα (Logistics), ο συντονισμός των διαδικασιών που αφορούν γενικά τα αποθέματα κλπ.¹⁵

Συχνά, η διαδικασία της προμήθειας και των αγορών εμπλέκεται με την λειτουργία και τις υποχρεώσεις του τμήματος διοικητικής μέριμνας (Logistics) ή γενικά των διαδικασιών Logistics μιας επιχείρησης. Επειδή σε πολλές εταιρείες το τμήμα Logistics έχει την αποκλειστική υπευθυνότητα των αγορών. Ένας ορισμός που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των Logistics και των προμηθειών, σύμφωνα με το Council of Logistics Management (CLM) των Ηνωμένων πολιτειών είναι:

«**Ta Logistics** είναι η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου των απαραίτητων αποθεμάτων (που αποτελούνται: είτε από πρώτες ύλες, είτε

είναι ημικατεργασμένα προϊόντα ή έτοιμα προϊόντα) με αποτελεσματικό τρόπο σε ότι αφορά το κόστος (cost effective) αλλά και σε ότι αφορά την λειτουργία (operational) σε όλα τα στάδια της, δηλαδή από την παραγωγή έως και το τελικό σημείο προσφοράς στον καταναλωτή...

Ο κύριος στόχος των Logistics είναι η αποτελεσματική ροή (flow) των διαδικασιών εφοδιασμού έτσι ώστε να υπάρχει η άμεση ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.»¹⁶

3.1.4 Η Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)

Από την δεκαετία το 90 και μετά στην βιβλιογραφία κυριαρχούν οι όροι: Εφοδιαστική αλυσίδα (Supply Chain) και Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management) οι οποίοι περιλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους όρους όπως procurement, purchasing, supplies, material requirement, procurement και αγορές.¹⁷

Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας ή αλλιώς Supply Chain Management (SCM) ονομάζουμε τη διαχείριση ενός δικτύου διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων (ή τμημάτων μίας επιχείρησης) που συμμετέχουν στην τελική παροχή προϊόντων και υπηρεσιών (Harland, 1996). Η αλυσίδα αυτή αφορά όλα τα στάδια από την προμήθεια, τη διαχείριση, την αποθήκευση των πρώτων υλών έως τη διαδικασία απογραφής των έτοιμων προϊόντων. Πιο αναλυτικά η Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) «αφορά τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας με στόχο την δημιουργία καθαρής αξίας, την οικοδόμηση μια ανταγωνιστικής υποδομή, το συγχρονισμό της προσφοράς με την ζήτηση και την μέτρηση των επιδόσεων με ανώτερα ποιοτικά standards.»¹⁸

Οι προμήθειες είναι μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας

Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι τα Logistics είναι περισσότερο μία διαδικαστική – εποπτική λειτουργία που αποτελεί μέρος της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management) ενώ άλλοι δεν διακρίνουν καμιά διαφορά μεταξύ των Logistics και των προμηθειών ή της Διοίκησης προμηθειών (Supply Management) και θεωρούν ότι οι αγοραστικές αποφάσεις αποτελούν μέρος των υπευθυνοτήτων των Logistics. Αρκετοί managers επίσης ταυτίζουν τον όρο Supply Management

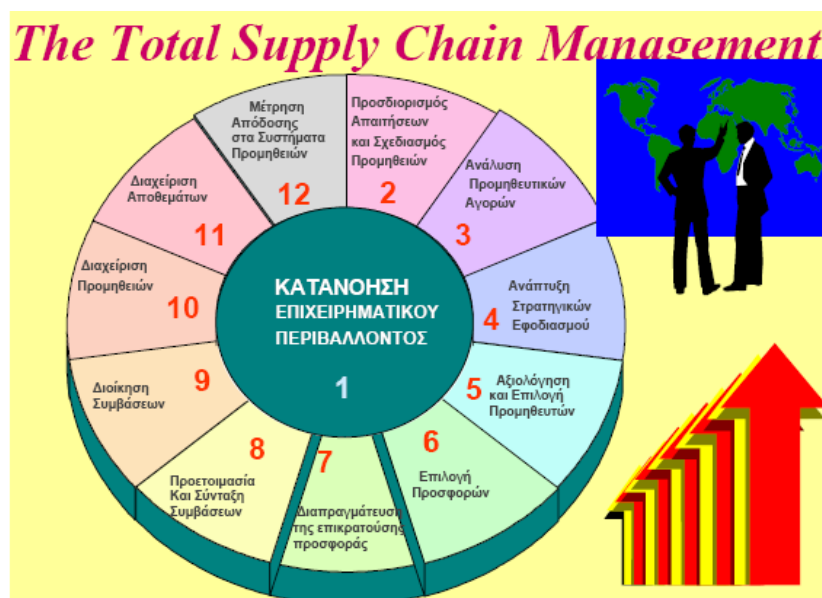
(SM) με τον όρο Supply Chain Management (SCM) και για συντομία χρόνου όταν αναφέρονται σε αγοραστικές αποφάσεις χρησιμοποιούν τον όρο Logistics¹⁹.

3.1.5 Total Supply Chain Management

Στις ημέρες χρησιμοποιείται και ο ορισμός Total Supply Chain Management (TSCM), η (Συνολική Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας)

Total Supply Chain Management, (TSCM). Αποτελεί μία δυναμική 360° προσέγγιση της εφοδιαστικής αλυσίδας με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του συνόλου των εμπλεκόμενων μερών της αλυσίδας στο αντίστοιχο μακρό περιβάλλον που ενεργοποιείται η επιχείρηση. Το TSCM, προσπαθεί να προβλέψει και διορθώσει όχι μόνο τρέχοντα αλλά και μελλοντικά προβλήματα. Το (TSCM) περιλαμβάνει τους τομείς του Στρατηγικού Σχεδιασμού, της ανάλυσης και τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των αγορών, την στρατηγική του εφοδιασμού, την επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών, την επιλογή και διαχείριση των προσφορών, τις διαπραγματεύσεις για τις αγορές υλικών, τις τεχνικές υπηρεσίες, την διαχείριση των προμηθειών, τα logistics και παραλαβή - διανομή, Διαχείριση Αποθεμάτων και την μέτρηση της απόδοσης των συστημάτων προμηθειών²⁰

Σχήμα 2. Total Supply Chain Management



Πηγή: Κώστας Παρλιάρος «Ηλεκτρονικές Προμήθειες δημόσιου» - διαφάνειες²¹

Στην πράξη, υπάρχουν πολλές ονομασίες για τα τμήματα που είναι υπεύθυνα για τις αγοραστικές αποφάσεις. Πολλές επιχειρήσεις ονομάζουν τα τμήματα αυτά, είτε ως

purchasing departments είτε ως supply Departments είτε ως Logistics Departments, είτε ως Procurement departments. Στην ελληνική αγορά ονομάζονται επίσης: τμήματα αγορών, τμήματα Προμηθειών, τμήματα εφοδιασμού κλπ. Οι ονομασίες αλλάζουν, ανάλογα με το μέγεθος, τις δραστηριότητες και την οργανωτική δομή των εταιρειών.

3.1.6 Operations management

Τα τελευταία χρόνια ο τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων έχει μεταβληθεί σημαντικά.

(i) Πολλές επιχειρήσεις έχουν μεταφέρει τα εργοστάσιά παραγωγής τους σε χαμηλού κόστους εργασίας χώρες (Ινδία – Κίνα κλπ) προκειμένου να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους.

(ii) Αρκετές επιχειρήσεις επίσης δεν διαθέτουν πια, ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής αλλά αναθέτουν σε τρίτους (sub-contractors) την παραγωγή των προϊόντων τους, επενδύοντας περισσότερο σε έρευνα και ανάπτυξη παρά σε ιδιόκτητες παραγωγικές διαδικασίες.

(iii) Μερικές επιχειρήσεις αγοράζουν μαζικά από μεγάλους κατασκευαστές (make or buy dilemma) και στην συνέχεια εμπορεύονται τα προϊόντα στις αγορές που δραστηριοποιούνται.

(iv) Πολλές επιχειρήσεις θέλοντας να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος καταφεύγουν σε διαδικασίες Outsourcing που αφορούν κυρίως τμήματα όπως της αποθήκευσης, της μεταφοράς προϊόντων, ή ακόμα και τα logistics.

(iv) Λόγω τις υφιστάμενης οικονομικής κρίσης, ένας τακτικός ελιγμός σε αρκετές επιχειρήσεις είναι η απλοποίηση της οργάνωσης τους, μέσω συνεχών προγραμμάτων μείωσης προσωπικού (downsizing) και η μετατροπή από καθετοποιημένες οργανώσεις σε περισσότερο επίπεδες ή υβριδικές οργανώσεις (restructuring ή reorganization).

Δηλαδή, οι συνεχείς αλλαγές, αφορούν τις οργανώσεις, τον τρόπο παραγωγής των προϊόντων, τον τρόπο διοίκησης κλπ. Έτσι τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται συχνά και ο όρος Operations Management (OM), που στην υπευθυνότητά του χρεώνονται και οι υπηρεσίες Logistics είτε ανήκουν στην εταιρεία είτε είναι εκτός εταιρείας (outsourcing) αλλά και η υλοποίηση των αγορών και η επιλογή των προμηθευτών.²²

To Operations management (OM). Ασχολείται με την εποπτεία, το σχεδιασμό και τον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στον τομέα της παραγωγής ή απόκτησης αγαθών ή / και υπηρεσιών. Η Κύρια ευθύνη του OM είναι να διασφαλίζει ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (business operations) της επιχείρησης, θα παραμένουν αποδοτικές και ότι θα γίνεται αποτελεσματική χρήση (με ορθολογικό τρόπο) όσον το δυνατόν λιγότερων πόρων της επιχείρησης με στόχο πάντα να καλύπτονται οι υπάρχουσες ανάγκες όσον αφορά τις απαιτήσεις των πελατών.

Η κύρια δραστηριότητά του OM είναι η αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών (processes) που μετατρέπει τις εισροές (πρώτες ύλες, εργασία, οικονομικοί πόροι) σε εκροές (με τη μορφή εμπορευμάτων ή / και υπηρεσιών)²³

3.1.7 Συμπεράσματα

Οι διαρκείς αλλαγές των επιχειρήσεων που συμβαίνουν τα τελευταία χρόνια, έχουν σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει μία στατική οργάνωση που να ασχολείται αποκλειστικά με τις προμήθειες. Η τρέχουσα πρακτική (trend) είναι η δημιουργία τμημάτων με πολλαπλές αρμοδιότητες (multitasking operations) που μεταξύ των άλλων εργασιών θα διαχειρίζονται και το έργο της επιλογής προμηθευτών και συνακόλουθα τις αγορές, την κατάλληλη στιγμή και ανάλογα με τους πόρους της εταιρείας.

Το σημαντικότερο στοιχείο όμως στην λειτουργία των προμηθειών, είναι ότι η κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα πληροφοριακά (μηχανογραφικά) συστήματά διαχείρισης, όπως E.R.P (Enterprise Resource Management) ή M.R.P (Material Resource Management) ή ακόμα και το C.R.M (Customer Relationship management) που διευκολύνουν διαχειριστικά την όλη διαδικασία των αγορών και αποτελούν πια ζωτικά σημεία της συνολικής διαδικασίας των αγορών.

Σε αρκετές εταιρείες, όπως θα αναπτύξουμε παρακάτω, οι προμηθευτές μαζί με τους πελάτες αποτελούν το σημαντικότερο μέρος των στόχων αιφόρας ανάπτυξης της εταιρείας. Για τον λόγο αυτό, αρκετές εταιρείες (ιδίως στο βιομηχανικό και κατασκευαστικό τομέα) τα τελευταία χρόνια δίνουν μεγάλη προσοχή και

αναγνωρίζουν την σημασία της αρμονικής – μακροχρόνιας και βιώσιμης συνεργασίας με τους προμηθευτές τους²⁴.

Αρκετοί μελετητές διευρύνοντας την σχέση μεταξύ εταιρείας και προμηθευτών στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης χρησιμοποιούν και τον προσδιορισμό Sustainable Supply Management (SSM) που περιλαμβάνει το Supply management σε όλες τις παραπάνω μορφές του, αλλά υπό το πρίσμα των στόχων της αειφόρου ανάπτυξης μέσω της αρμονικής και μακροχρόνιας συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας των προμηθευτών της αλλά και των πελατών της²⁵.

3.2. ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.

3.2.1. Οι προμηθευτές, ο ρόλος τους στην εταιρεία.

Ο προμηθευτές, είναι από τις βασικότερες εισροές της εταιρείας, επιδρούν στην ομαλή της λειτουργία, την ανταγωνιστικότητα της έναντι των υπόλοιπων εταιρειών του χώρου και σε τελική ανάλυση στην ίδια την επιβίωση της. Οι προμηθευτές παίζουν σημαντικό ρόλο στη συνολική δημιουργία αξίας ενός οργανισμού, και επηρεάζουν σημαντικά τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης (Handfield και Nichols 2002, Darnall, Jolley και Handfield 2008)²⁶.

3.2.2. Ο εντοπισμός των προμηθευτών

Ο εντοπισμός των προμηθευτών ως διαδικασία γίνεται κυρίως με δύο τρόπους:

- (i) Η ίδια η εταιρεία εντοπίζει τους κατάλληλους προμηθευτές με δικές της ενέργειες και ιδίους πόρους (sourcing)
- (ii) Οι ίδιοι οι προμηθευτές με δικές τους ενέργειες επικοινωνούν και επισκέπτονται την εταιρεία οπότε η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποιοι είναι οι κατάλληλοι για να συνεργαστεί (selection choice)

3.2.3. Οι Κατηγορίες των προμηθευτών

(α) Οι προμηθευτές κατηγοριοποιούνται ανάλογα με την παρουσία τους στην αγορά σε:

(i) Διεθνείς και

(ii) Εγχώριους

(β) Ανάλογα με το είδος των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και κυρίως ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αυτοί εμπορεύονται τα είδη τους, οι προμηθευτές κατηγοριοποιούνται σε: (Lesonsky 2001)²⁷

(i) Κατασκευαστές

(ii) Διανομείς.

(iii) Εισαγωγείς – αντιπρόσωποι κατασκευαστών

(iv) **VAR's** (Value added resellers) (εξειδικευμένοι μεταπωλητές προϊόντων προστιθέμενης αξίας)

(v) **Ανεξάρτητοι τεχνίτες**

(vi) **Εξειδικευμένα Καταστήματα Cash & Carry**

(vii) **Καταστήματα Λιανικής** με την χρήση τιμολογίων

Τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής συγκυρίας αλλά και του μεγέθους της εγχώριας αγοράς, σταδιακά εξαπλώνεται και το μοντέλο της πώλησης μέσω διαμεσολάβησης (commercial agency) μέσω αντιπροσώπων (agents).

(viii) **Οι Αντιπρόσωποι – agents** είναι μικρές οργανώσεις ενός έως πέντε ατόμων (προσωπικές εταιρείες) ή εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ) οι οποίες εκπροσωπούν οίκους του εξωτερικού στην εγχώρια αγορά με (χρονικά καθορισμένα) συμβόλαια αποκλειστικότητας. Οι agents διαμεσολαβούν μεταξύ του πελάτη και του εμπορικού οίκου. Πολλές φορές, κάνουν οι ίδιοι τις πωλήσεις και αμείβονται έναντι προμήθειας εφόσον ολοκληρωθεί η πώληση. Επιπλέον αμοιβές υπάρχουν και στις περιπτώσεις που κάνουν οι ίδιοι την εγκατάσταση ή εξυπηρετούν συμβόλαια συντήρησης. Συνήθως δεν έχουν αποθέματα ή αποθήκες δηλαδή δεν κατέχουν την κυριότητα των εμπορευόμενων ειδών και φέρουν περιορισμένη ευθύνη σχετικά με την λειτουργία των προϊόντων και τις παρεχόμενες εγγυήσεις (χρόνος εγγύησης και όροι εγγύησης) την οποία φέρει ο εμπορικός οίκος που εκπροσωπούν.

3.4. Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

3.4.1 Τι είναι η Βιομηχανική αγορά

Βιομηχανική αγορά ονομάζουμε το σύνολο των εμπορικών συναλλαγών που γίνεται αποκλειστικά μεταξύ εμπορικών οργανισμών και επιχειρήσεων (δεν μετέχει ο τελικός καταναλωτής)²⁸.

3.4.2. Κατηγοριοποίηση της Βιομηχανικής Αγοράς

Στην βιομηχανική αγορά, τα προμηθευόμενα είδη κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες²⁹:

(ι) υλικά: είναι όλα τα είδη που μετατρέπονται σε έτοιμα προϊόντα, είτε αποτελούν το κύριο συστατικό του προϊόντος ή ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν ή ακόμα αποτελούν ανταλλακτικά και εξαρτήματα μηχανών που μετέχουν στην παραγωγή προϊόντων (κεφαλαιουχικός εξοπλισμός).

(β) Κεφαλαιουχικός εξοπλισμός: αναφέρεται σε μηχανήματα (παραγωγής ή πάγιο εξοπλισμό) και κτιριακές εγκαταστάσεις. Για την απόκτησή του ΚΕ ή εταιρεία δαπανά σημαντικής αξίας κεφάλαια της επιχείρησης που αποτελούν μία μακροχρόνια επένδυση που πρέπει να αποσβεστεί χρονικά από τις πωλήσεις και γενικά μέσω της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρείας.

(γ) Υπηρεσίες: Είναι εισροές απαραίτητες για την σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων. Τέτοιες υπηρεσίες είναι οι υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής μηχανολογικού εξοπλισμού, οι υπηρεσίες μεταφοράς και διανομής προϊόντων αλλά και οι υπεργολαβίες, οι διαμεσολαβήσεις κλπ.

Μία περισσότερο αναλυτική κατάταξη, είναι αυτή που περιγράφει ο καθηγητής Philip White, ο οποίος κατέταξε τα είδη προμηθειών σε έξι μεγάλες κατηγορίες ειδών³⁰:

(i) Αγορές συστατικών μερών

(ii) Ακατέργαστες πρώτες ύλες

(iii) Κατεργασμένα υλικά

(iv) Εξαρτήματα

(v) Βασική πρώτη ύλη – που αποτελούν το κύριο μέρος του τελικού προϊόντος

(vi) Λειτουργικές προμήθειες (αναλώσιμα είδη)

3.4.3. Τύποι και μορφές Αγορών ή προμηθειών (Buying Situations)

Οι αγορές ανάλογα με τον βαθμό πολυπλοκότητας τους χωρίζονται σε τρεις τύπους³¹:

(i) Αγορές ή προμήθειες Ρουτίνας ή απ' ευθείας επαναγορά: Πρόκειται για την αγορά προϊόντων που έχουν αγορασθεί στο παρελθόν από τους ίδιους προμηθευτές χωρίς μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας. Ο αγοραστής τα γνωρίζει.

(ii) Τροποποιημένη / διαφοροποιημένη επαναγορά: Πρόκειται για επαναγορά

(iii) Νέα Αγορά ή Νέο Έργο

Ένα περισσότερο περιγραφικό μοντέλο είναι το μοντέλο που προτείνει ο καθηγητής M.D. Bunn³² διακρίνοντας έξι διαφορετικές μορφές προμηθειών:

(i) Απλή προμήθεια (casual)

(ii) Την αγορά ρουτίνας – χαμηλής προτεραιότητας

(iii) Την τροποποιημένη επαναγορά (Simple Modified Rebuy)

(iv) Την αγορά νέου προϊόντος ή νέου έργου

(v) Την πολύπλοκη τροποποιημένη επαναγορά (complex modified rebuy)

(vi) Την Στρατηγική νέα αγοράς

3.4.4. Οι Βιομηχανικοί αγοραστές:

Οι βιομηχανικοί αγοραστές (industrial Buyers) ταξινομούνται με πολλούς τρόπους λόγω της πληθώρας των προϊόντων αλλά και της πολυπλοκότητας των μεταξύ των συναλλαγών. Οι πιο συνήθεις ταξινομήσεις είναι³³:

(α) Ανάλογα με την τομέα που βρίσκεται η κύρια παραγωγική τους λειτουργία οι βιομηχανικοί αγοραστές ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες.

(i) Αγοραστές του **Πρωτογενή τομέα** (Εξορυκτικές – μεταλλευτικές – Γεωργικές και ιχθυολογικές δραστηριότητες) – τα προϊόντα μένουν στην αρχική τους μορφή (πχ. μέταλλα, φρούτα, ψάρια, άνθη κλπ)

(ii) Αγοραστές του **Δευτερογενή τομέα**, ασχολούνται με την επεξεργασία ή κατεργασία, μορφοποίηση, τροποποίηση, μετατροπή ή συναρμολόγηση πρώτων υλών, ή κατεργασμένων προϊόντων ή ανταλλακτικών ή εξαρτημάτων – μέρη άλλων προϊόντων κλπ. Υποκατηγορίες του δευτερογενούς τομέα είναι ανάλογα με τον τρόπο επεξεργασίας και παραγωγής όπως: Κατεργασία ή παραγωγή ανά έργο, Ανά παρτίδα, σε γραμμές παραγωγής, μερική συναρμολόγηση, πλήρης συναρμολόγηση κλπ.

(iii) Αγοραστές του **Τριτογενή τομέα**, ανήκουν οι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν από πρώτες ύλες σε τελικό προϊόν ή αγοράζουν προϊόντα τα οποία συγκεντρώνουν, αποθηκεύουν και διανέμουν ή μεταπωλούν σε άλλες επιχειρήσεις, ή σε πελάτες τους, ή ακόμα και σε τελικούς καταναλωτές. Δηλαδή δεν μετατρέπουν ή μεταποιούν τα προϊόντα τους.

(iv) Επιχειρήσεις Παροχής υπηρεσιών: ταξινομούνται στον τριτογενή τομέα και είναι οι επιχειρήσεις που παράγουν άυλες υπηρεσίες

(β) Επιπλέον υπάρχουν και οι ταξινομήσεις των αγοραστών ανάλογα με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς. Οι εμπορικοί αγοραστές χωρίζονται σε:

(i) **Ιδιωτικές** (επιχειρήσεις, οργανισμούς, ιδρύματα, εμπορικές κοινοπραξίες κλπ) ή

(ii) **Δημόσιες** (επιχειρήσεις οργανισμούς, ιδρύματα κλπ)

(γ) Ανάλογα με τον εμπορικό τους προσανατολισμό τους χωρίζονται σε:

(i) **Κερδοσκοπικές** και (ii) **Μη- κερδοσκοπικές**.

(δ) Μία άλλη ταξινόμηση των εμπορικών αγοραστών σύμφωνα την παραγωγική διαδικασία των προϊόντων σε σχέση με τον εμπορικό προσανατολισμό των εταιρειών

(i) **Χρήστες** (Users) αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την παραγωγική τους διαδικασία (μηχανολογικός εξοπλισμός, πάγιος εξοπλισμός κλπ Δηλαδή τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την δημιουργία των προϊόντων τους.

(ii) **Κατασκευαστές τελικών προϊόντων**, είναι οι εταιρείες που παράγουν προϊόντα χρησιμοποιώντας πρώτες ύλες- ημικατεργασμένα προϊόντα ή εξαρτήματα.

(iii) **Διανομείς και εμπορικές επιχειρήσεις** που είναι οι εταιρείες που αγοράζουν τα βιομηχανικά προϊόντα χωρίς να τα επεξεργαστούν για να μεταπωλήσουν.

(ε) Ανάλογα με την αγορά-στόχο των προϊόντων ή υπηρεσιών τους χωρίζονται σε:

(i) **Βιομηχανικά προϊόντα** που απευθύνονται σε άλλες επιχειρήσεις και

(ii) **Καταναλωτικά προϊόντα** που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή..

Επιπλέον ταξινομήσεις υπάρχουν είναι ανάλογα με την πολυπλοκότητα του τελικού προϊόντος, ανάλογα με το μέγεθος του κύκλου εργασιών ή τον αριθμό εργαζομένων και τέλος σύμφωνα με την γεωγραφική εξάπλωση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

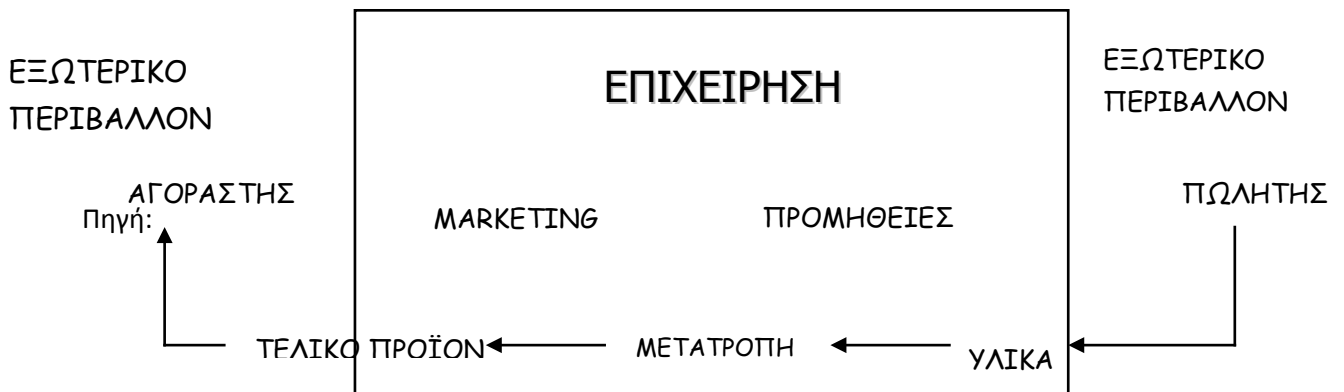
3.4.5. Η Αλυσίδα εφοδιασμού

Κάθε εταιρεία για την επιλογή των προμηθευτών της ακολουθεί μία σειρά από καθορισμένες διαδικασίες. Στην βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός από μοντέλα.

Σύμφωνα με τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κο. Λάμπρο Λαΐο Η λειτουργία των Προμηθειών είναι μία «παραμεθόρια» λειτουργία της επιχείρησης και παρουσιάζει πολλές ομοιότητες σε λειτουργικό επίπεδο όσο και με την λειτουργία του μάρκετινγκ. Δηλαδή η «Διαχείριση των Προμηθευτών» λειτουργικά είναι παρόμοια με την «Διαχείριση των Πελατών» με κοινές αναλογίες σε όλα τα επί μέρους καθήκοντα των δύο λειτουργιών.

«Ο επιτυχημένος έμπορος είναι αυτός που διαθέτει συγχρόνως ικανότητες πωλητού και αγοραστή».³⁴ Η Λειτουργία των Προμηθειών πρέπει να αντιμετωπίζεται ως «ανάστροφο μάρκετινγκ». (Σχήμα 3) Δηλαδή,

«οι υπεύθυνοι των προμηθειών να εφαρμόζουν στρατηγικές προσέλκυσης προμηθευτών υψηλής στάθμης εφόσον η συνεργασία μαζί τους θα ανυψώσει την αξία των προϊόντων της επιχείρησης»³⁵



ΣΧΗΜΑ 3 " Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ"

Πηγή: Λάμπρος Λάιος LOGISTICS -ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ- Πανεπιστήμιο Πειραιά – σημειώσεις για το Μεταπτυχιακό τμήμα, σελίδα 8

3.4.6. Η Αλυσίδα του προμηθευτικού κύκλου

Σε θεωρητικό επίπεδο ένα από τα πιο κοινά μοντέλα τα οποία ακολουθούνται για να περιγράψουν την πολυπλοκότητα της λειτουργίας των προμηθειών, είναι το μοντέλο της Αλυσίδας του προμηθευτικού κύκλου (Supply Cycle). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, κάθε απόφαση αγοράς αναλύεται σε τέσσερις φάσεις. Κάθε φάση περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο σύνολο ενεργειών κυρίως μέσα σε καθορισμένα χρονικά περιθώρια³⁶.

Σχήμα 4: Ο Προμηθευτικός Κύκλος



Πηγή: Λάμπρος Λάιος LOGISTICS -ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ- Πανεπιστήμιο Πειραιά – σημειώσεις για το Μεταπτυχιακό τμήμα, σελίδα 22

Η Πρώτη Φάση:

Προσδιορισμός της Ανάγκης : Περιλαμβάνει τις ενέργειες όπως : Τον σχεδιασμό των προδιαγραφών την έκδοση των απαιτήσεων αγοράς, τις εκτιμήσεις κόστους και χρονικών περιθωρίων, τον προγραμματισμό των διαθέσιμων οικονομικών πόρων και προϋπολογισμούς

Η Δεύτερη Φάση:

Έρευνα των Πηγών προμήθειας: Περιλαμβάνει: Τον εντοπισμό των προμηθευτών, την επικοινωνία με τους προμηθευτές, με τους κλαδικούς συλλόγους ή ενώσεις των προμηθευτών. Περιλαμβάνει επίσης την συγκέντρωση στοιχείων γενικά για τα διαθέσιμα προϊόντα αλλά και ειδικότερα για τους προμηθευτές (Διαθέσιμα είδη, profile προμηθευτή, οικονομικές δυνατότητες κλπ)

Η Τρίτη Φάση:

Επιλογή και ανάθεση Προμήθειας: Περιλαμβάνει: Την επιλογή ενός περιορισμένου αριθμού προμηθευτών (εναλλακτικές λύσεις) όπου μετά από διαδικασίες αξιολόγησης επιλέγεται η άριστη λύση. Στην συνέχεια γίνονται οι διαδικασίες διαπραγμάτευσης,

συμφωνίας, οι καταρτίσεις των συμβάσεων και τέλος γίνεται η ανάθεση της παραγγελίας.

Η Τέταρτη Φάση:

Διεκπεραίωση της παραγγελίας: Περιλαμβάνει τις ενέργειες παρακολούθησης της εκτέλεσης της παραγγελίας έναντι των συμφωνημένων συμβάσεων, η ορθή εκτέλεσή της (παραλαβή, αποθήκευση, επιθεώρηση παραλαμβανομένων ειδών και λογιστική τακτοποίηση στα βιβλία εγγραφών και την αποθήκη)

Τα τελευταία χρόνια αναπτύσσονται πολύπλοκα μοντέλα περιγραφής και μετρήσεων της αλυσίδας του προμηθευτικού κύκλου τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, τα οποία εξαρτώνται:

- (i) Είτε από τα ίδια τα προϊόντα και συγκεκριμένα από τον κύκλο ζωής των προϊόντων (Life Cycle – oriented)³⁷ ή
- (ii) Εάν πρόκειται για καινούργια προϊόντα (New Development Products – NDP) τις διαδικασίες ανάπτυξης των είτε³⁸,
- (iii) Από τις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τα στάδια επιλογής (processes-oriented) συνεργασίας με εξωτερικούς προμηθευτές και outsourcing διαδικασίες³⁹.

Στην βόρεια Αμερική το πιο γνωστό μοντέλο, μεταξύ των βιομηχανικών επιχειρήσεων είναι το μοντέλο SCOR (Supply Chain Operations Reference), δημιουργήμα της εταιρείας συμβούλων management PRTM το οποίο προτείνεται από το Supply Chain Council (SCC) ως μοντέλο αναφοράς. Το SCOR περιγράφει τις διαδικασίες παραγγελίας και σωστής εκτέλεσης και μετρά την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και του προμηθευτικού κύκλου⁴⁰...

Στους άμεσους στόχους του SCOR είναι η δημιουργία μιας κοινής γλώσσας, δηλαδή κοινών πρότυπων μετρήσεων και κοινές επιχειρηματικές αναφορές και πρακτικές με στόχο την βελτίωση της απόδοσης της αλυσίδας εφοδιασμού⁴¹.

3.5. ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.5.1. Τι είναι το Κέντρο των αγοραστικών αποφάσεων.

Όπως περιγράψαμε στο δεύτερο μέρος, η ανάθεση των αρμοδιοτήτων αγοράς σε ένα τμήμα (τμήμα προμηθειών, Logistics, αγορών, κλπ.) ή σε ένα πρόσωπο (Γενικός Διευθυντής κλπ.), σπάνια ακολουθείται σαν εμπορική πρακτική όταν πρόκειται να γίνουν αγορές βιομηχανικών προϊόντων ή εξοπλισμού που πρόκειται να δεσμεύσουν σημαντικά κεφάλαια της εταιρείας ή όταν απαιτούνται εξειδικευμένες τεχνικές αναλύσεις ή αγορές σκοπιμότητας (πχ η αγορά κεφαλαιουχικών αγαθών). Στις περισσότερες των περιπτώσεων στις αγοραστικές αποφάσεις συμμετέχουν τρία ή περισσότερα άτομα που μπορεί να εργάζονται είτε στο ίδιο τμήμα ή και σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Η μικρή αυτή ομάδα η ονομάζεται Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων (Buying Center) και η ύπαρξή της έχει προσδιορισθεί από διάφορες εμπειρικές μελέτες⁴²

«**Τό Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων** περιλαμβάνει τα μέλη του οργανισμού που συμμετέχουν στην αγοραστική απόφαση και είναι ένα άτυπο κέντρο αποφάσεων, που έχει σαν βασικό σκοπό την συγκέντρωση, διανομή και επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών»⁴³

Επίσης

«**Κέντρο αγοραστικών αποφάσεων** είναι μία άτυπη ομάδα υπαλλήλων και στελεχών που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία, η σύνθεση και η δομή της οποίας εξαρτάται κάθε φορά από την συγκεκριμένη αγοραστική απόφαση που θα πάρει ο πελάτης»⁴⁴

Στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων, δηλαδή μεταξύ των στελεχών και υπαλλήλων που εμπλέκονται στην αγοραστική διαδικασία, υπάρχει μία μικρότερη κεντρική ομάδα – κλειδί, που διαδραματίζει τον ουσιώδη ρόλο της τελικής πρότασης για την απόφαση, και την προωθεί σε αυτούς που έχουν την εξουσία να πάρουν την απόφαση (γενική διοίκηση, διοικητικό συμβούλιο κλπ.) Η ομάδα αυτή ονομάζεται Μονάδα Λήψης Αγοραστικής Απόφασης⁴⁵.

Μονάδα Λήψης Αγοραστικής Απόφασης (Decision Making Unit ή αλλιώς DMU), αποτελούν τα μέλη του αγοραστικού κέντρου, που μετέχουν ενεργά στην αγοραστική διαδικασία έχουν κοινούς στόχους και μοιράζονται τις ίδιες ευθύνες.

3.5.2. Η σύνθεση του Αγοραστικού κέντρου.

Η σύνθεση ενός αγοραστικού κέντρου διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, αυξομειώνεται ανάλογα με τον βαθμό πολυπλοκότητας της επικείμενης αγοράς, σύμφωνα με την εσωτερική οργάνωση της εταιρείας, τα διαφορετικά επίπεδα διοίκησής της (management layers) αλλά και τις εσωτερικές διαδικασίες της. Ένας μέσος αριθμός εμπλεκόμενων ατόμων κυμαίνεται μεταξύ 3 έως 9, αλλά υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι ο αριθμός αυτός μπορεί να εμπεριέχει έως και 20 άτομα⁴⁶.

Η σύσταση ενός αγοραστικού κέντρου επίσης διαφέρει. Σε ένα αγοραστικό κέντρο συνήθως εμπλέκονται δύο ιεραρχικά επίπεδα αλλά σε περισσότερο πολύπλοκες αγορές μπορεί να εμπλέκονται ακόμα περισσότερα επίπεδα, δηλαδή, ανώτατα, ανώτερα, μεσαία ή και κατώτερα διοικητικά στελέχη.⁴⁷

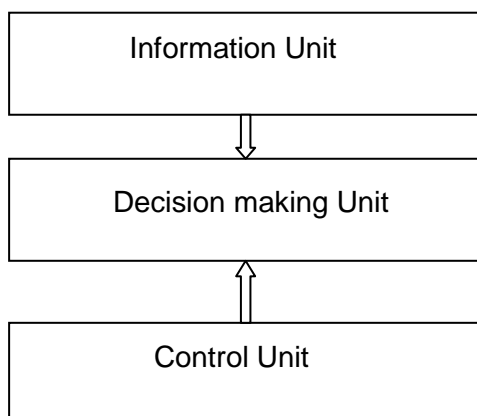
3.5.3. Οι επιμέρους μονάδες ενός αγοραστικού κέντρου⁴⁸.

Εκτός από την μονάδα λήψης αγοραστικής απόφασης (DMU), στο αγοραστικό κέντρο υπάρχουν τουλάχιστον επιπλέον δύο μονάδες με ουσιώδη ρόλο (σχήμα 5).

(i) **Η μονάδα ελέγχου** (Control Unit) η οποία αποτελείται από τα ανώτερα στελέχη που ελέγχουν και κατευθύνουν την ροή των πόρων και συνθέτουν την πολιτική της επιχείρησης και

(ii) **Η μονάδα πληροφόρησης** (Information Unit) που διαχέουν τις πληροφορίες στα άλλα εμπλεκόμενα μέρη.

Πίνακας 5: Οι επιμέρους μονάδες του αγοραστικού κέντρου



3.5.4. Οι Αγοραστικοί ρόλοι.

Κάθε ένα από τα εμπλεκόμενα μέλη του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων, εκτός από τις διαφορετικές αρμοδιότητες, εξουσίες και θέση στην διοικητική οργάνωση της εταιρείας, σε ατομικό επίπεδο χαρακτηρίζεται από διαφορετικές γνώσεις και προσωπικές αντιλήψεις. Ακολουθεί συνήθως «τον δικό του» προσωπικό τρόπο διαχείρισης και δράσης, σε ολόκληρη την διάρκεια της απόφασης αγοράς. Ως μέλος της ομάδας που είναι υπεύθυνη για την επιλογή της αγοράς, θέλει να καλύπτει με τον δικό του τρόπο, κάποιους τομείς που προσωπικά θεωρεί ότι πρέπει να διευκρινιστούν.

Μετά από μελέτες σχετικά με την τυποποίηση του τρόπου διαχείρισης της αγοράς από τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, προκύπτει ότι τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, εκτελούν κάποιο συγκεκριμένο ρόλο. Παίζουν δηλαδή ένα συγκεκριμένο ρόλο με βάση τις δεξιότητές τους, το προσωπικό στυλ διαχείρισης και δράσης στο αγοραστικό κέντρο.

Σε ένα αγοραστικό κέντρο, διακρίνουμε πέντε βασικούς ρόλους⁴⁹:

(i) Οι Χρήστες (Users). Συνήθως είναι αυτοί που συνήθως ξεκινούν την διαδικασία αγοράς. Διαθέτουν τις κατάλληλες τεχνικές γνώσεις και γνωρίζουν να κάνουν χρήση του αγοραζόμενου στοιχείου. Στην βιβλιογραφία ονομάζονται και ως end users.

(ii) Οι Φύλακες (Gatekeepers) που αποτελούν τους ελεγκτές της ροής των πληροφοριών με κύριο ρόλο να ρυθμίζοντας την ποσότητα των πληροφοριών που δέχονται τα άλλα μέλη.

(iii) Οι Επηρεάζοντες (Influencers) την απόφαση, που είναι συνήθως το τεχνικό προσωπικό που μαζί με τους χρήστες έχουν άμεση αντίληψη σε ότι αφορά τις προδιαγραφές και μπορούν να επηρεάσουν στην επιλογή μεταξύ προτεινόμενων ειδών

(iv) Οι λαμβάνοντες την απόφαση (Deciders) ή αλλιώς (Decision – makers) που ανεξάρτητα από τον βαθμό εξουσίας τους παίζουν ουσιώδη ρόλο στην τελική απόφαση.

(v) Οι αγοραστές (Buyers) είναι εκείνοι που έχουν την ευθύνη και την δικαιοδοσία για την αγορά και την τήρηση της συμφωνίας, όπως και της παρακολούθησης του συγκεκριμένου διακανονισμού και των λεπτομερειών του.

Οι ρόλοι αυτοί δεν είναι διακριτοί και ένα μέλος του αγοραστικού κέντρου μπορεί να ενεργεί εκτελώντας περισσότερους ρόλους ή ακόμα κάποιοι από τους ρόλους μπορεί να μην υφίστανται στο συγκεκριμένο αγοραστικό κέντρο.

Στην αρθρογραφία, συνήθως υπάρχει σύγχυση μεταξύ των ρόλων του αποφασίζοντος (Deciders) και των αγοραστών (Buyers) σε ότι αφορά τον βαθμό εξουσίας και επιρροής έναντι των υπολοίπων μελών.

Υπάρχει επίσης σύγχυση σχετικά με τον ρόλο του Επηρεάζοντα την απόφαση (Influencer), κατά πόσο αυτός επηρεάζει την απόφαση και εάν είναι μέλος της οργάνωσης. Συνήθως ο ρόλος του Επηρεάζοντα την απόφαση είναι καθαρά συμβουλευτικός, δηλαδή προτείνει ανάμεσα στις διαθέσιμες επιλογές την καλύτερη κατά την προσωπική του γνώμη.

Επίσης τελευταία έχει καθιερωθεί και ένας επιπλέον ρόλος⁵⁰

(vi) Αυτός ο οποίος προτείνει την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Initiator). Που είναι ένας σύνθετος ρόλος ο οποίος συνδυάζει τις τεχνικές ικανότητες, αλλά και την επεξεργασία των πληροφοριών και παίρνει την πρωτοβουλία να εισηγείται στην υπόλοιπη ομάδα.

Ο ρόλος αυτός είναι καθοριστικός σε σχέση με τον αντίστοιχο ρόλο του επηρεάζοντα (Influencer). Ο ρόλος του επηρεάζοντα (Influencer) είναι περισσότερο τυπικός μπορεί να προέρχεται από έναν εξωτερικό συνεργάτη, ή ακόμα από ένα υψηλόβαθμο στέλεχος ή τμήμα με επιρροή.⁵¹

Αρκετοί ερευνητές προσδιορίζουν ένα ακόμα ρόλο που υπάρχει μεταξύ αυτών που επηρεάζουν την απόφαση (influencer), αυτών που προτείνουν την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Initiator) και αυτών που παίζουν τον ρόλο του Φύλακα (Gatekeeper). Τον ρόλο του «**πολυπράγμονα**» (**Maven**)⁵² που είναι ένας σύνθετος ρόλος αποτελείται από άτομα τα οποία κατέχουν πολλές πληροφορίες και γνώσεις αναφορικά με τα προτεινόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, μπορεί να μην ανήκουν στην οργάνωση της εταιρείας, αλλά η συμβουλή τους είναι καθοριστική σε περιπτώσεις που υπάρχουν διαφωνίες ή συγκρούσεις μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου. Η διαφορά με τους επηρεάζοντες και τους φύλακες είναι ο βαθμός αυξημένης γνώσης τους.⁵³

3.5.5. Η διαδικασία προσέγγισης ενός αγοραστικού κέντρου.

Η γενική παραδοχή σε ότι αφορά τις βιομηχανικές αγορές, είναι ότι, οι αγοραστικές αποφάσεις είναι αποτέλεσμα μίας διαδικασίας και λαμβάνονται από τα αντίστοιχα αγοραστικά κέντρα της επιχείρησης⁵⁴.

Οι πωλητές των προμηθευτών, πρέπει να αναλύουν μεθοδικά τα αγοραστικά κέντρα και να προσδιορίζουν την τρέχουσα σύνθεση, δηλαδή τα πρόσωπα που έχουν τον τελικό λόγο στην επιλογή της αγοράς, προκειμένου να είναι σε θέση να δημιουργούν αποτελεσματικές στρατηγικές και τρόπους προσέγγισης⁵⁵.

Επιπλέον ο αντίστοιχος πωλητής ή στέλεχος πωλήσεων που θέλει να προωθήσει τα προϊόντα του, πρέπει να προσδιορίσει πέρα από την σύνθεση και ποια στελέχη παίζουν τους αντίστοιχους ρόλους,⁵⁶ κάτι που είναι εξαιρετικά δύσκολο και απαιτεί συχνότητα επαφών ή πληροφοριών με όλα τα μέλη του αγοραστικού κέντρου.

Η προσπάθεια καταγραφής και αναγνώρισης της σύνθεσης και των ρόλων αλλά και του βαθμού επιρροής μεταξύ των μελών του εκάστοτε αγοραστικού κέντρου αναφέρεται ως **διαδικασία snowballing**⁵⁷ και έχει σαν παραμέτρους, την επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής (timing) της προσέγγισης και επαφής με το αγοραστικό κέντρο άλλα και της «διακριτικής» και σωστής προσέγγισης. Παράλληλα ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει σχετικά με το αγοραστικό κέντρο, τις τρέχουσες ανάγκες της εταιρείας που θέλει να προμηθεύσει, την οργανωτική της κουλτούρα, την προηγούμενη εμπειρία από παλαιότερες μεταξύ των συνεργασίες και τέλος τα πλαίσια (χρονικά – οικονομικά) που αφορούν την προτεινόμενη αγορά⁵⁸

3.5.6. Οι στρατηγικές προσέγγισης ενός αγοραστικού κέντρου

Προκειμένου να είναι περισσότερο αποτελεσματική η προσέγγιση του αγοραστικού κέντρου από τους υπεύθυνους του βιομηχανικού μάρκετινγκ έχουν προταθεί ορισμένες στρατηγικές προσέγγισης ενός αγοραστικού κέντρου. Αυτές διακρίνονται σε στρατηγικές χρήσης ισχύος ή αλλιώς στρατηγικές επιρροής των αγοραστικών κέντρων⁵⁹ και σε στρατηγικές ήπιας ή συνεργατικές στρατηγικές.

Οι στρατηγικές επιρροής κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες⁶⁰ :

- (i) Στρατηγικές μη εξαναγκασμού (αφορούν αιτήσεις για συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών)
- (ii) Στρατηγικές ελαφρού εξαναγκασμού (αφορούν συστάσεις και υποσχέσεις για συνεργασία)

(iii) Στρατηγικές εξαναγκασμού (αφορούν προσπάθειες άμεσης επιρροής του αγοραστικού κέντρου, έμμεσες απειλές ή ακόμα και νομικές αναφορές)

Νεώτερες μελέτες, θεωρούν ότι μία ήπια προσέγγιση των μελών ενός αγοραστικού κέντρου, είναι περισσότερο αποτελεσματική. Οι καθηγητές M.A. Farrell, B Scroder προτείνουν ύστερα από μελέτες συνεργατικές στρατηγικές επιρροής⁶¹

- (i) Προσέγγιση με λογικά επιχειρήματα με στόχο να πείσουν (Rational Persuasion)
- (ii) Δημιουργία συμμαχιών μέσα στο αγοραστικό κέντρο (Coalitions)
- (iii) Ανταλλαγή πληροφοριών (Information Exchange)
- (iv) Ενθάρρυνση της έμπνευσης των μελών του αγοραστικού κέντρου (Inspirational Appeal)
- (v) Εκμετάλλευση και διεύρυνση των προσωπικών σχέσεων (Personal Appeal)
- (vi) Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών (Consultation) και τέλος
- (vii) Πίεση από σχέση ισχύος (Legitimate Pressure)

Παρεμφερείς στρατηγικές προσέγγισης που έχουν κατά καιρούς περιγραφεί είναι περισσότερο συναινετικές όπως αυτές της ισοκατανομής των συμφερόντων τύπου win – win αντί για πίεση από σχέση ισχύος καθώς και οι στρατηγικές που είναι πλήρως προσανατολισμένες προς τον πελάτη που έχουν σαν στόχο την ευθυγράμμιση ολόκληρης της επιχείρησης προς την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της αποτελεσματικής και αμφίδρομης επικοινωνίας των εμπλεκόμενων μελών και την ανάπτυξη σταθερών σχέσεων και εμπιστοσύνης⁶²

3.5.7. Εναλλακτικοί τύποι ενός κέντρο αγοραστικών αποφάσεων

Σε ότι αφορά την εμπορική συμπεριφορά ενός αγοραστικού κέντρου, αυτή διακρίνεται σε τρεις διαφορετικούς τύπους⁶³.

- (i) **Αυταρχικό – Συγκεντρωτικό** Αγοραστικό κέντρο. Ένα άτομο υπερτερεί του συνόλου (ο Γενικός Διευθυντής ή ο επιχειρηματίας) τα υπόλοιπα μέλη απλώς μετέχουν.

(ii) **Συναινετικό** Αγοραστικό κέντρο, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά μέσω μιας περισσότερο ελεύθερης εσωτερικής διαδικασίας μεταξύ των μελών της ομάδας και με βάση την κατανομή των αρμοδιοτήτων και εξουσίας μεταξύ των μελών. Και

(iii) **Συμβουλευτικό** Αγοραστικό κέντρο, όπου όλα τα μέλη καταλήγουν σε συγκεκριμένες προτάσεις ή εναλλακτικές λύσεις τις οποίες προωθούν στα άτομα που πρέπει να λάβουν την τελική απόφαση.

3.5.8. Μορφή και είδος επικοινωνίας μέσα σε ένα αγοραστικό κέντρο

Οι καθηγητές Johnston και Bonopa μελετώντας το είδος και την μορφή επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών ενός αγοραστικού κέντρου αλλά και τα εμπλεκόμενα επίπεδα διοίκησης που μετέχουν σε ένα αγοραστικό κέντρο, εντόπισαν πέντε βασικές δομικές διαστάσεις που αφορούν ένα αγοραστικό κέντρο. Πάντα σε σχέση με την πολυπλοκότητα της αγοραστικής απόφασης και την οργανωτική δομή (managers levels) της επιχείρησης. Οι διαστάσεις είναι⁶⁴:

(i) **Η Κάθετη συμμετοχή**, αφορά τον αριθμό των διοικητικών βαθμίδων και managers που μετέχουν στο αγοραστικό κέντρο. Αφορά την ιεραρχική κατάταξη και τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων που ευρίσκονται οι αντίστοιχοι managers που μετέχουν στο αγοραστικό κέντρο.

(ii) **Η οριζόντια συμμετοχή**, πού αφορά τον αριθμό των λειτουργικών μονάδων / διευθύνσεων ή τμημάτων που μετέχουν ή παίζουν σημαντικό ρόλο στην αγοραστική απόφαση. Λόγω της διαφορετικότητας των αρμοδιοτήτων αλλά και των προτεραιοτήτων που μπορεί να έχει ο κάθε εμπλεκόμενος διευθυντής τμήματος.

(iii) **Η Ευρύτητα** του αγοραστικού κέντρου. Πόσος είναι ο συνολικός αριθμός των ατόμων που μετέχουν τυπικά αλλά και ουσιαστικά σε ένα αγοραστικό κέντρο.

(iv) **Οι Διασυνδέσεις** μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών του αγοραστικού κέντρου. Υπάρχει μία ανισότητα μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου. Κάποια μέλη, επικοινωνούν με ευχέρεια και συχνότερα από κάποια άλλα, ενώ ,μπορεί να υπάρχουν και αποκλεισμοί στην ροή της πληροφόρησης σε κάποια άλλα μέλη. Έτσι παρατηρείται μία διαφοροποίηση στην ομαλή ροή και διάχυση των πληροφοριών μεταξύ των μελών

(v) **Η Κεντρικότητα** του υπεύθυνου της αγοράς ο οποίος ελέγχει και ρυθμίζει τη ροή πληροφοριών και αποφάσεων και αποτελεί το κεντρικό κομβικό πρόσωπο της

επικοινωνίας με τα υπόλοιπα μέλη. Συνήθως είναι το τμήμα προμηθειών που όλες οι αποφάσεις περνούν μέσα από αυτό.

Οι διαστάσεις αυτές αναδεικνύουν ακόμα περισσότερο την πολυπλοκότητα που υπάρχει στην σύνθεση και λειτουργία ενός αγοραστικού κέντρου

3.5.9. Ο ρόλος της διεύθυνσης

Η εμπλοκή της διοίκησης ή των ιδιοκτητών σε ένα αγοραστικό κέντρο μπορεί να μεταβάλει τις ενέργειές που κάνει ένα αγοραστικό κέντρο και ανάλογα με το στυλ ηγεσίας, αλλά και του τρόπου λήψης αποφάσεων να ακυρώσει ή να ενισχύσει το αγοραστικό κέντρο. Οι αλλαγές που η διοίκηση ή το ιδιοκτησιακό καθεστώς της εταιρείας αφορούν:

(i) Την δομή και την σύσταση του αγοραστικού κέντρου. Η διεύθυνση μπορεί να μεταβάλει τα ιεραρχικά επίπεδα μεταξύ των μελών του, να προσθέσει ή να μειώσει τα εμπλεκόμενα άτομα, ή να προσλάβει εξωτερικό σύμβουλο.

(ii) Μπορεί να καθοδηγήσει την τελική επιλογή προς την κατεύθυνση που εκείνη επιθυμεί, είτε με θετικό τρόπο παρέχοντας αρμοδιότητες και βοηθώντας το αγοραστικό κέντρο, ή με αρνητικό τρόπο, ασκώντας πιέσεις στους υφιστάμενους του αγοραστικού κέντρου.

Η διοίκηση, αλλά και άλλα ουσιώδη τμήματα της εταιρείας (οικονομικό – audit), μπορεί να συμμετέχουν έμμεσα ή άμεσα σε ένα αγοραστικό κέντρο υπό την μορφή μιας «σκιώδους» παρέμβασης. Ο βαθμός συμμετοχής του είναι ανάλογος με την σημασία της επικείμενης αγοράς και το ύψος της αγοραστικής δαπάνης αλλά και με τον βαθμό εμπιστοσύνης και ελευθερίας που έχουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στα κατώτερα⁶⁵.

3.5.10. Συμπεράσματα

Το αγοραστικό κέντρο αποτελεί μία προσπάθεια «ομαλοποίησης» της πολυπλοκότητας που υπάρχει στις αγορές βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Σε ότι αφορά τον προσδιορισμό ενός αγοραστικού κέντρου, παρουσιάζονται σημαντικές δυσκολίες.

(i) Η σύνθεση ενός αγοραστικού κέντρου μεταβάλλεται ανάλογα με την σπουδαιότητα της επικείμενης προμήθειας.

(ii) Ο βαθμός επιρροής μεταξύ των μελών αλλά και οι διακριτοί ρόλοι οι οποίοι εκτελούν τα μέλη είναι πολύπλοκοι και δυσκολοδιάκριτοι.

(iii) Η ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών ποικίλει ανάλογα με τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους.

(iv). Η διοίκηση ή άλλα τμήματα επηρεάζουν (σκιωδώς) έμμεσα ή άμεσα τις αποφάσεις.

(v) Ο βαθμός επιρροής, τα διαφορετικά κίνητρα και οι προσωπικές επιδιώξεις ή επιθυμίες των μεμονωμένων προσώπων, που παίζουν τους διακριτούς ρόλους μέσα στα αγοραστικά κέντρα και κατευθύνουν τις αποφάσεις, ποικίλουν.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν τους πιο γνωστούς παράγοντες πολυπλοκότητας που δυσχεραίνουν την συστηματική μελέτη των αγοραστικών κέντρων.

Από την αρθρογραφία, οι μελέτες που υπάρχουν για την συμπεριφορά των αγοραστικών κέντρων αφορούν κυρίως μεγάλους βιομηχανικούς κλάδους (όπως αυτοκινητοβιομηχανία, επεξεργασίας ξύλου, οικοδομικών υλικών, χαλυβουργία κλπ), σε διαφορετικές χώρες.

Οι μελέτες αυτές επικεντρώνονται κυρίως στα τοπικά – εθνικά χαρακτηριστικά του αγοραστικού κέντρου της αντίστοιχης χώρας, είναι δηλαδή αμιγώς εθνικά προσανατολισμένες. Έτσι, εντοπίζεται μία επιπλέον έλλειψη πληρότητας σε ότι αφορά την περιγραφή ενός κανονιστικού μοντέλου περιγραφής ενός αγοραστικού κέντρου και συνεπώς μία επιπλέον πολυπλοκότητα.

3.6. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.

3.6.1 Το πρόβλημα της επιλογής των προμηθευτών

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν την δικιά τους μεθοδολογία προσέγγισης και επιλογής προμηθευτών και διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τον βαθμό και τον τρόπο αξιολόγησης των δεδομένων τους.

Το πρόβλημα της επιλογής προμηθευτών είναι εξαιρετικό πολύπλοκο. Η συγκεκριμένη ομάδα (το αγοραστικό κέντρο) η οποία έχει την εξουσιοδότηση και ευθύνη για την λήψη της απόφασης, πρέπει να εφαρμόσει μια συστηματική προσέγγιση επίλυσης, δηλαδή :

(i) Να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα στάδια προκειμένου να φέρει σε πέρας το έργο που της έχει ανατεθεί. Να διαθέτει

(ii) Συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης, (υποκειμενικά ή αντικειμενικά) τα οποία πρόκειται να χρησιμοποιούνται σε όλα τα στάδια αξιολόγησης, για την βαθμολόγηση των προμηθευτών και την κατάταξή τους σε προτιμητέους και μη.

Επίσης πέρα από τα παραπάνω δύο στοιχεία (i) και (ii), υπάρχουν.

(iii) Επιπλέον παράγοντες (εντός και εκτός οργάνωσης) που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στο αγοραστικό κέντρο και επηρεάζουν ή και κατευθύνουν την επιλογή.

Αρκετοί ερευνητές, αναφέρουν ότι σε ότι αφορά την επιλογή προμηθευτών υπάρχουν διακριτά κριτήρια και υποκριτήρια αλλά σε ότι αφορούν τους παράγοντες τ'ους διακρίνουν, σε εσωτερικούς (προέρχονται από την ίδια την οργάνωση της εταιρείας) και εξωτερικούς (προέρχονται από την αγορά, το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, την οικονομία κλπ).

Επίσης αρκετές μελέτες επικεντρώνονται στα προσωπικά κίνητρα και προσωπικές επιδιώξεις των μελών του αγοραστικού κέντρου, τις οποίες θεωρούν ότι επίσης επηρεάζουν την διαδικασία απόφασης και τις κατατάσσουν είτε στους παράγοντες, είτε στα κριτήρια αξιολόγησης.

3.6.2. Η διαδικασία επιλογής ενός προμηθευτή.

Σύμφωνα με τους Vijay R. Kannan, Keah Choon υπάρχουν τρία βασικά ερωτήματα (οι τρεις διαστάσεις του προβλήματος επιλογής προμηθευτή) που πρέπει να απαντηθούν από το αντίστοιχο τμήμα αγορών ή το αγοραστικό κέντρο και που

υπερβαίνουν το στάδιο μίας απλής επιλογής συνεργασίας με έναν συγκεκριμένο προμηθευτή:

Τα ερωτήματα αυτά είναι:

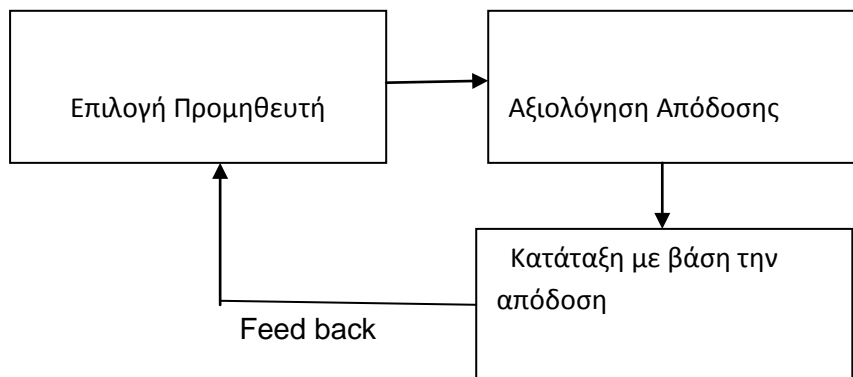
- (i) Η αποτελεσματική επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή
- (ii) Η ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών που θα αφορούν την σωστή διαχείριση του προμηθευτή και
- (iii) Η ύπαρξη ουσιαστικών μηχανισμών αξιολόγησης των επιδόσεων προμηθευτή⁶⁶.

Οι καθηγητές Raffele Iannone, Salvatore Miranda και Stefano Riemma, and Debora Sarno χρησιμοποιούν ένα περισσότερο απλοποιημένο μοντέλο. Σύμφωνα με αυτό, η διαδικασία αξιολόγησης ενός προμηθευτή χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω τρία στάδια:

- **Επιλογή Προμηθευτή** (*Vendor selection*): Ο προμηθευτής επιλέγεται σύμφωνα με τα υπάρχοντα κριτήρια του οργανισμού, συνήθως από μία λίστα μεταξύ άλλων προμηθευτών, με βάση τις δυνατότητές του, τις γνώσεις του και την εκτιμώμενη αξία της προσφοράς του.
- **Αξιολόγηση Απόδοσης Προμηθευτή**, (*Performance evaluation*): Αφορά την μέτρηση της απόδοσης του προμηθευτή πριν και μετά την εκτέλεση της παραγγελίας σε σχέση με τις αρχικές εκτιμήσεις, σπάνταρντ απόδοσης και προσδοκίες της επιτροπής που αξιολόγησε και επέλεξε τον συγκεκριμένο προμηθευτή.
- **Κατάταξη του Προμηθευτή** (*Vendor ranking*): Σύγκριση των αποτελεσμάτων μετά την προμήθεια σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αξιολόγηση θετικών και αρνητικών πλευρών της μεταξύ συνεργασίας με τον συγκεκριμένο προμηθευτή.

Επίσης στο μοντέλο αυτό, θεωρεί ότι μία επιπλέον διαδικασία που πρέπει να γίνεται πέρα από την συγκεκριμένη αξιολόγηση του προμηθευτή είναι και η περιοδική αναθεώρηση και αξιολόγηση όλων των δυνητικών προμηθευτών.

Σχήμα 6 : Στάδια αξιολόγησης ενός προμηθευτή:



Πηγή: Raffele Iannone, Salvatore Miranda, Stefano Riemma, and Debora Sarno « A Model for Vendor Selection and Dynamic Evaluation»

Η χρονική διάρκεια των σταδίων εξαρτάται από το είδος των αγοραστικών αποφάσεων.

Οι ακολουθούμενοι τρόποι αξιολόγησης ενός προμηθευτή είναι:

(i) Εμπειρικοί. Τα μέλη σύμφωνα με τις γνώσεις τους και την πείρα τους κρίνουν και επιλέγουν ομαδικά τον κατάλληλο προμηθευτή, τον οποίο στην συνέχεια με βάση τις προσδοκίες τους και την συμπεριφορά του προμηθευτή, επαναξιολογούν και κατατάσσουν.

(ii) Χρησιμοποιούνται μοντέλα – λήψης απόφασης μηχανογραφικά, τα οποία βοηθούν στην λήψη απόφασης, κατάταξης και αξιολόγησης με πιο συστηματικό τρόπο. Τα μοντέλα αυτά έχουν ήδη δοκιμαστεί και υπάγονται στο σύστημα διοίκησης της εταιρείας. Το πρόβλημα στην χρήση των μοντέλων απόδοσης είναι ο ρόλος τους εάν είναι αποφασιστικός ή συμβουλευτικός για το αγοραστικό κέντρο.

(iii) Ακολουθείται μία μικτή χρήση μεταξύ μηχανογραφικών μοντέλων λήψης απόφασης και της εμπειρίας των μελών του αγοραστικού κέντρου. Στην προκειμένη περίπτωση, παρουσιάζονται θέματα αξιολόγησης σε ότι αφορά την χρήση του μηχανογραφικού συστήματος, δηλαδή κατά πόσο είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός μηχανογραφικού συστήματος και σε ποίο βαθμό αυτό χρησιμοποιείται από την ομάδα.

Σε ότι αφορά τα μηχανογραφημένα συστήματα λήψης αποφάσεων, υπάρχουν πολλές μελέτες σχετικά με τα μοντέλα αυτά και τον τρόπο που βοηθούν ή υποβοηθούν στην διαδικασία επιλογής⁶⁸.

Τα περισσότερο γνωστά μοντέλα αποφάσεων (decision making models) είναι τα παρακάτω:

- Γραμμικού προγραμματισμού
- Γραμμικά μοντέλα Στάθμισης παραγόντων
- Στατιστικά Μοντέλα ανάλυσης παραγόντων
- Πιθανοκρατικά μοντέλα
- Πολύ προγραμματισμού κριτηρίων μοντέλα
- Οικονομικά μοντέλα ανάλυσης παραγόντων
- Μοντέλα ανάλυσης θεωρίας παιγνίων
- Fuzzy Logic μοντέλα
- Μοντέλα Κόστους – Ωφέλειας (Total cost of ownership)
- Αναλυτικής Διαδικασίας Ιεράρχησης, μοντέλα (Analytical Hierarchy Process)
- MACBETH Μοντέλα,

κλπ.

Αρκετές φορές υπάρχουν μοντέλα που προκύπτουν από την σύνθεση δύο άλλων μοντέλων κλπ.

Στο σύνολο των μοντέλων αυτών, η λειτουργία τους αφορά την εισαγωγή ομάδων στοιχείων, τα οποία είναι κυρίως στατιστικά, ή (μαθηματικά) ποσοτικοποιημένες μεταβλητές και ο ρόλος των μοντέλων είναι να εξάγουν μία σειρά από εναλλακτικές επιλογές που συνήθως και αυτές αποτελούνται από ένα πλήθος στοιχείων, μεταβλητών ή σεναρίων που βοηθούν στην λήψη απόφασης⁶⁹.

3.6.3. Οι επιμέρους διαδικασίες των σταδίων επιλογής ενός προμηθευτή.

Σε κάθε στάδιο επιλογής ενός προμηθευτή, ακολουθούνται οι παρακάτω τρόποι και επιμέρους διαδικασίες⁷⁰.

(i) **Περιγραφή των χαρακτηριστικών και απαιτήσεων** κάθε ενός από τα στάδια, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι καθυστερήσεις και οι επικαλύψεις μεταξύ των σταδίων

(ii) **Ταξινόμηση των ενεργειών και δράσεων** οι οποίες πρέπει να γίνουν στο αντίστοιχο στάδιο, έτσι ώστε να υπάρχει ομαλή ροή των πληροφοριών και απαιτήσεων σε κάθε στάδιο

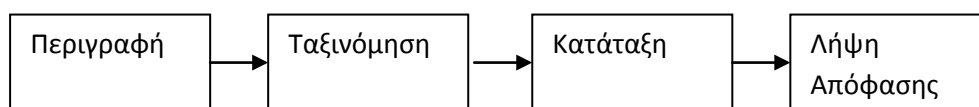
(iii) **Κατάταξη των ενεργειών και δράσεων** κάθε σταδίου με σειρά προτεραιότητας. Προκειμένου να υπάρχει οικονομία χρόνου και μία συγκεκριμένη κατεύθυνση στην διαδικασία.

(iv) **Επιλογή ή λήψη απόφασης** σε κάθε στάδιο σύμφωνα με τις προηγούμενες δράσεις. Είναι το τελικό στάδιο όπου ολοκληρώνεται ο σκοπός τους και στην συνέχεια συνεχίζεται το επόμενο στάδιο.

Τα στοιχεία τα χρησιμοποιούνται σε κάθε στάδιο είναι διαισθητικά, ποιοτικά και ποσοτικά...

Η χρήση των σταδίων αυτών ποικίλει από εταιρεία σε εταιρεία.

Σχήμα 7: Οι επιμέρους διαδικασίες των σταδίων επιλογής ενός προμηθευτή



3.6.7. Τα κριτήρια επιλογής ενός προμηθευτή.

Σε ότι αφορά τα κριτήρια επιλογής ενός προμηθευτή αυτά μπορούν να χαρακτηρισθούν σε δύο κατηγορίες⁷¹:

(i) **Τα ποσοτικά, ή ορθολογικά, ή αντικειμενικά ή αλλιώς «σκληρά»** (hard) κριτήρια (Ellram 1990), όπως είναι η τιμή, ο χρόνος παράδοσης, η ποιότητα, το επίπεδο εξυπηρέτησης και συνεργασίας με τον προμηθευτή⁷² κλπ. Είτε

(ii) **Τα ποιοτικά ή συναισθηματικά ή** αλλιώς «μαλακά» (soft) κριτήρια αξιολόγησης (Hahn et al 1990) τα οποία είναι δύσκολο να προσδιορισθούν μια και επιδρούν σε αυτά με διαφορετικό βαθμό πολλοί παράγοντες όπως πχ ο τρόπος που αντιλαμβάνεται κανείς την ποιότητα, ή αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού του προμηθευτή⁷³ κλπ.

3.6.8. Το Μοντέλο κριτηρίων αξιολόγησης του Dickson (1966)

Κορυφαία μελέτη σε ότι αφορά το πρόβλημα αξιολόγησης προμηθευτών με βάση την χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων τα οποία στο σύνολό τους εφαρμόζονται σε διαδικασίες επιλογής προμηθευτών, αποτελεί η μελέτη του καθηγητή Dickson η οποία έγινε το 1966.⁷⁴ Ο Dickson στηριζόμενος στις απαντήσεις που έλαβε το ερωτηματολόγιο του, από 273 στελέχη αγορών, μεγάλων εταιρειών στις ΗΠΑ και τον Καναδά, προσδιόρισε 23 κριτήρια τα οποία ταξινόμησε με σειρά προτεραιότητας σύμφωνα με τις απαντήσεις και στην συνέχεια σε μεταγενέστερα άρθρα του, ομαδοποίησε σε τέσσερις κατηγορίες :

(i) Εξαιρετικά σημαντικά (κριτήρια 1 έως 3)

(ii) Μεγάλης σημασίας (κριτήρια 4 έως 5)

(iii) Μεσαίας σημασίας (κριτήρια 16 έως 22)

(iv) Μικρής σημασίας (κριτήριο 23)

Παρακάτω ο πίνακας (Πίνακας 8) με τα 23 κριτήρια του Dickson όπως αυτά ταξινομήθηκαν με σειρά σημαντικότητας.

Πίνακας 8: Κριτήρια Dickson

RANK	FACTOR	MEAN RATING	EVALUATION
1	Quality	3.508	Extreme Importance
2	Delivery	3.417	
3	Performance History	2.998	
4	Warranties & Claims Policies	2.849	Considerable Importance
5	Production Facilities and Capacity	2.775	
6	Price	2.758	
7	Technical Capability	2.545	
8	Financial Position	2.514	
9	Procedural Compliance	2.488	
10	Communication System	2.426	
11	Reputation and Position in Industry	2.412	
12	Desire for Business	2.256	
13	Management and Organization	2.216	
14	Operating Controls	2.211	
15	Repair Service	2.187	
16	Attitude	2.120	Average Importance
17	Impression	2.054	
18	Packaging Ability	2.009	
19	Labor Relations Record	2.003	
20	Geographical Location	1.872	
21	Amount of Past Business	1.597	
22	Training Aids	1.537	
23	Reciprocal Arrangements	0.610	Slight Importance

Dickson (1966), 0=no importance, 4=extreme importance.

Πηγή: Dickson «An analysis of vendor selection systems and decisions” Journal of Purchasing 1966

Τα κριτήρια Dickson αποτελούν τα κλασσικά κριτήρια αναφοράς σε ότι αφορά την διαδικασία επιλογής προμηθευτών. Στην πράξη όμως:

(i) Ο μεγάλος αριθμός κριτηρίων δυσχεραίνει (χρονικά και υπολογιστικά) το σύστημα επιλογής σε περίπτωση που υπάρχουν πολλοί προμηθευτές.

(ii) Υπάρχουν διαρκείς αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων από την εποχή (1966) που διατυπώθηκαν τα 23 κριτήρια και διαφορετικές προτεραιότητες μεταξύ των εταιρειών.

(iii) Υπάρχουν στενότερες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ των προμηθευτών και αγοραστών. Σε πολλές περιπτώσεις οι σχέσεις είναι μακροχρόνιες αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις έχουν γίνει και συνεργατικές.

(iv) Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης σήμερα, υπάρχουν διεθνείς προμηθευτές από χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος, οι οποίες ακολουθούν διαφορετικές εμπορικές πρακτικές και τρόπους συνεργασίας από ότι οι εταιρείες της εποχής του Dickson.

3.6.9. Η «σμίκρυνση» των κριτηρίων – νέες μελέτες αναφορικά με τα κριτήρια.

Μεταγενέστερες μελέτες, οδήγησαν στην «σμίκρυνση» των κριτηρίων του Dickson. Ο Weber το 1991, διερευνώντας πάνω από 74 μελέτες που δημοσιεύτηκαν από το 1966 έως το 1991 σχετικά με μεθόδους αξιολόγησης προμηθευτών, ανέδειξε την σημαντικότητα της γεωγραφικής εγγύτητας των προμηθευτών, όταν οι αγοραστές ακολουθούν JIT μοντέλα (Just in Time) προμηθειών.

Χρησιμοποιώντας μαθηματικά μοντέλα προγραμματισμού, γραμμικά μοντέλα στάθμισης και στατιστική / πιθανολογικών προσεγγίσεων. Προσπάθησαν να προσδιορίσουν το βάρος που δίνεται σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης ξεχωριστά, προκειμένου να επιτευχθεί μια συνολική βαθμολογία για κάθε προμηθευτή. Οι μελέτες τους ανάδειξαν και την σημασία των «διαδικαστικών κριτηρίων» όπως παράδοση, χρόνος παράδοσης, που μέχρι τότε δεν ήταν σε υψηλές θέσεις στα κριτήρια Dickson. (Weber et al 1991)⁷⁵

Η Lisa Ellram με την ερευνά της σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, αξιολογώντας ξανά τα κριτήρια του Dickson, τα ομαδοποίησε εκ νέου σε τρεις βασικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι⁷⁶:

- (i) Η χρηματοοικονομική κατάσταση του προμηθευτή
- (ii) Η οργανωτική κουλτούρα και στρατηγική του προμηθευτή
- (iii) Η τεχνολογική γνώση του προμηθευτή

Με βάση την παραπάνω ταξινόμηση, τα πιο σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης, αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 9: Κριτήρια Επιλογής προμηθευτών

No	Supplier Partnership Selection Criteria
1	Οικονομική Απόδοση
2	Οικονομική σταθερότητα
3	Εμπιστοσύνη
4	Διοικητικές Ικανότητες
5	Προσαρμοστικότητα της στρατηγικής
6	Ανώτατη Διοίκηση
7	Συμβατότητα
8	Οργανωτική Δομή
9	Κατασκευαστικές δυνατότητες (σημερινές και μελλοντικές)
10	Σχεδιαστικές Δυνατότητες
11	Δυνατότητα ανάπτυξης
12	Ασφαλή στοιχεία

Πηγή: Ellram "Supplier Partnership Selection Criteria" 1990

Με το ίδιο σκεπτικό σε μεταγενέστερες μελέτες (1997) στην Τουρκική Βιομηχανία οι Barbarosoglou και Yzgas ανακατέταξαν τα αντικειμενικά (σκληρά) κριτήρια σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες ονομάστηκαν αντικειμενικοί σκοποί αξιολόγησης, οι οποίοι αφορούσαν⁷⁷:

- (i) Τα κριτήρια αξιολόγηση της απόδοσης
- (ii) Δομικά Κριτήρια και κατασκευαστικών δυνατοτήτων
- (iii) Ενεργά συστήματα αξιολόγησης ποιότητας

Το 2009, οι G. Guynkozkan και M. S. Ersoy, συνεχίζοντας την παραπάνω έρευνα των Barbarosoglou και Yzgas, διερεύνησαν τους τρεις παραπάνω αντικειμενικούς σκοπούς και προσδιόρισαν μία σειρά από υποκριτήρια, χρησιμοποιώντας την fuzzy TOPSIS μεθοδολογία ⁷⁸: Ο παρακάτω πίνακας αναλύει τον τρόπο έρευνας:

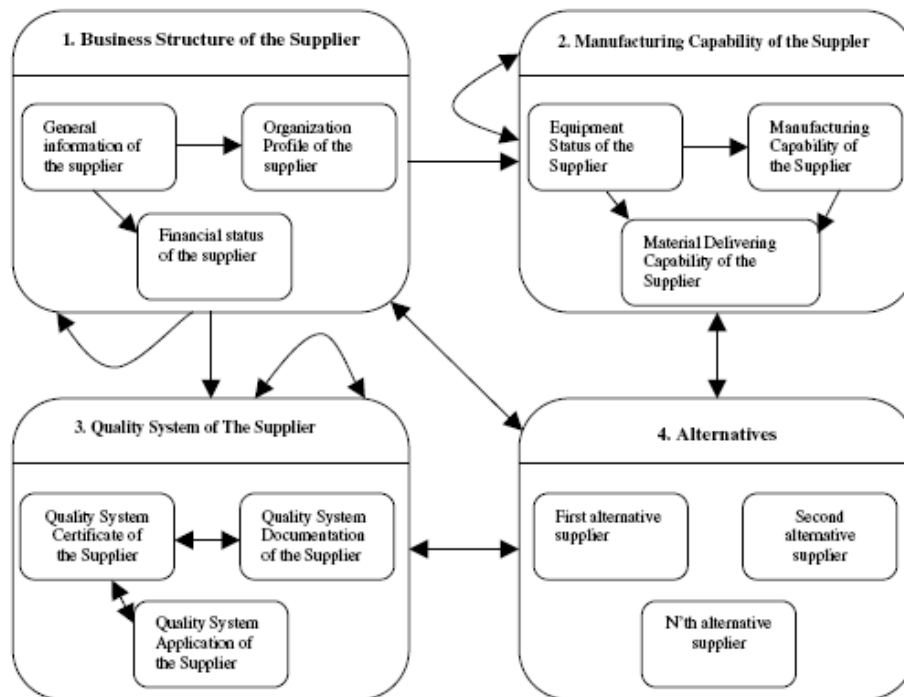
Πίνακας 10: Μεθοδολογία έρευνας υποκριτηρίων

Step 1. Determining evaluation criteria
Step 2. Determining the alternatives
Step 3. Determining design and system ranges (FRs)
Step 4. Translating linguistic terms into fuzzy numbers
Step 5. Aggregating expert opinions
Step 6. Determining criteria weights
Step 7. Calculating information contents
Step 8. Calculating weighted information contents
Step 9. Ranking the alternatives
Step 10. Justifying the result with fuzzy TOPSIS

Πηγή: Gülçin Büyükoçkan¹, Mehmet Sakir Ersoy Applying Fuzzy Logic Decision Making Approach to IT outsourcing supplier selection”

Με τον τρόπο αυτό προσδιόρισαν, τρεις κατηγορίες κριτηρίων που περιλαμβάνουν συνολικά δεκαέξι υποκατηγορίες και εξήντα υποκριτήρια...

Πίνακας 11: Τα υποκριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών⁷⁹



Πηγή: Cevriye Gencer, Didem Gurpinar «Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm» Applied Mathematical Modelling 31 Elsevier (2007) 2475–2486

Ο μεγάλος αυτός όγκος των κριτηρίων και υποκριτηρίων, δεν είναι οικονομικός εάν χρησιμοποιηθεί (στο σύνολο του) στην πράξη. Δηλαδή ως μοντέλο αξιολόγησης ενός προμηθευτή. Το μοντέλο αυτό μπορεί όμως να χρησιμοποιηθεί μερικώς, στις περιπτώσεις που ο αγοραστής θέλει να προσδιορίσει σε εύρος, πχ τις κατασκευαστικές δυνατότητες του μελλοντικού προμηθευτή του, το ποιοτικό του σύστημα κλπ.

3.6.10. Τα κριτήρια και διαδικασίες αξίας (Added value criteria)

Στα πλαίσια της απλοποίησης των κριτηρίων, ο **Wolfgang Ulaga (2003)** βασιζόμενος σε εις βάθος συνεντεύξεις με 10 διευθυντές αγορών σε μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες κυρίως στην Γερμανία, όπου τους ζήτησε να προσδιορίσουν και να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι προμηθευτές τους δημιουργούν αξία (added value) για τις εταιρείες τους, προσδιόρισε ως ουσιώδη τα παρακάτω 8 κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών (Πίνακας 12)⁸⁰:

- (1) Ποιότητα Προϊόντος (Product quality)
- (2) Υποστήριξη σέρβις (Service support)
- (3) Δυνατότητες παράδοσης (Delivery)
- (4) Τεχνογνωσία (Supplier know-how)
- (5) Time-to-market
- (6) Προσωπικές σχέσεις αμφίδρομης επικοινωνίας (Personal interaction)
- (7) Η τιμή του προϊόντος (Direct product costs -price)
- (8) Διαχειριστικό κόστος (Process costs)

Πίνακας 12: Κριτήρια επιλογής προμηθευτών



Πηγή: **Wolfgang Ulaga, Franziska Schultz** «Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis» *Industrial marketing Management*, Issue 1, January 2006 σελίδες 20 -27

3.6.11. Ταξινόμηση των κριτηρίων σύμφωνα με τις υπάρχουσες μελέτες.

Συνεχίζοντας την μελέτη και αξιολόγηση των κριτηρίων, σε πιο πρόσφατο άρθρο τους, οι Ινδοί καθηγητές **Deshmukh, A. A. Chaudhari** διερευνώντας την τρέχουσα αρθογραφία, από το 1997 έως 2007, που αφορά τα κριτήρια επιλογής ενός προμηθευτή, και χρησιμοποιώντας ως αφετηρία τα 23 κριτήρια του Dickson σε συνδυασμό με την αξιολόγηση του Weber (1991) ανάδειξαν με σειρά προτεραιότητας τα παρακάτω κριτήρια:

- Τιμή
- Ποιότητα
- Παράδοση
- Κατασκευαστικές ικανότητες
- Τεχνικές δυνατότητες
- Οικονομικά στοιχεία
- Γεωγραφική εγγύτητα
- Ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης
- Ιστορικά στοιχεία απόδοσης
- Διαδικασίες και έλεγχος
- Συστήματα επικοινωνίας
- Φήμη και θέση στον κλάδο

Πίνακας 13: Ταξινόμηση αρθρογραφίας περιόδου 1997 – 2007 αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης ενός προμηθευτή

Dickson (1966)		Criteria	This study			Weber <i>et al.</i>	
Rank	^a Rating		^b Rank	No	%	No.	%
6	1	Net Price	1	44	90	61	80
1	1A	Quality	2	42	86	40	53
2	1	Delivery	3	37	76	44	58
5	1	Production Facility & Capacity	4	22	45	23	30
7	1	Technical Capability	5	16	39	15	20
8	1	Financial Position	6	15	31	7	9
20	2	Geographical Location	7	5	11	16	21
13	2	Management & Organization	7	5	11	10	13
3	1	Performance History	7	5	11	7	9
14	2	Operating Controls	7	5	11	3	4
10	2	Communication System	7	5	11	2	3
11	2	Reputation & Position in Industry	12	3	7	8	11
15	2	Repair service	13	2	4	7	9
18	2	Packaging Ability	13	2	4	3	4
22	2	Training Aids	13	2	4	2	3
9	2	Procedural Compliance	13	2	4	2	3
19	2	Labor Relations Record	13	2	4	2	3
4	1	Warranties & Claims Policies	13	2	4	0	0
16	2	Attitude	19	1	2	6	8
23	3	Reciprocal Arrangement	19	1	2	2	3
17	2	Impression	21	0	0	2	3
12	2	Desire for Business	21	0	0	1	1
21	2	Amount of Past Business	21	0	0	1	1

^a Ratings: 1A = Extreme importance.
2 = Average importance.

1 = Considerable importance.
3 = Slight importance.

^b Rank: Based primarily on frequency in our study.

3.6.12. Τα κριτήρια επιλογής εταιρειών με εξωτερικό προσανατολισμό

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, αρκετές εταιρείες μετέφεραν τα εργοστάσια παραγωγής τους σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους και άλλες εταιρείες δραστηριοποιήθηκαν σε αυτές τις μαζικές αγορές (Κίνα, Ινδία κλπ.). Η γεωγραφική αυτή απόσταση, δημιούργησε λειτουργικά προβλήματα στις κλασσικές (καθετοποιημένες) επιχειρησιακές δομές της επιχείρησης και ανέδειξε την ανάγκη για βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των προμηθευτών και αγοραστών. Με την πάροδο του χρόνου οι σχέσεις των δύο πλευρών έγιναν περισσότερο συνεργατικές, με αποτέλεσμα να αλλάξουν και τα κριτήρια αξιολόγησης, εναρμονιζόμενα, σύμφωνα με τις υπάρχουσες πρακτικές, που θέλουν τις σχέσεις μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή να είναι περισσότερο ουσιώδεις και πιο μακροχρόνιες.

Οι ρόλοι μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή στα τέλη του εικοστού αιώνα, άλλαξαν σημαντικά. Ο προμηθευτής πια, κατασκευάζει τα βασικά ανταλλακτικά ή (όπως συμβαίνει σήμερα στην βιομηχανία των ηλεκτρονικών συσκευών) συναρμολογεί και το ίδιο το προϊόν στα εργοστάσιά του (subcontractor). Ο προμηθευτής δηλαδή, είναι υπεύθυνος για την ποιότητα του προϊόντος του αγοραστή. Ο αγοραστής, μέσω των δικών του operations και των μεγάλων μεταφορικών εταιρειών, διαχειρίζεται την παραλαβή και αποθήκευση των ειδών που κατασκευάζουν για λογαριασμό του οι προμηθευτές κλπ.

Η σύγχρονη εποχή, διαταράσσει, τα λεγόμενα «κλασσικά» κριτήρια επιλογής, και αναδεικνύει άλλα..

Σε μία εκτενή τους μελέτη, που αφορούσε τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών, οι Blandine Ageron και Alain Spalanzani, συγκεντρώνοντας απαντήσεις από γαλλικές εταιρείες οι οποίες είχαν συνεργασίες με προμηθευτές από άλλες χώρες, κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα⁸²:

Πίνακας 14: Τα κριτήρια επιλογής γαλλικών εταιρειών με εξωτερικό προσανατολισμό. Κατάταξη, σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων ανά επιχείρηση.

Selection criterion	Size of network leaders [†]				Total
	<50	50–200	200–1000	>1000	
Price	15*	11	12	45	83
Quality	14	11	12	43	80
Flexibility	6	7	8	30	51
Size	5	2	3	24	34
Inter-operational capacity of internal IS	7	3	4	20	34
Trust	6	3	5	20	34
Long-term relationships	4	2	6	18	30
Mastering of internal IS	8	4	2	12	26
Geographic proximity	7	2	3	18	30
Collaboration thanks to IS	4	4	3	12	23
Personal relationships	8	4	3	10	25

[†] 14 companies have fewer than 50 employees, 12 companies have 50–200 employees, 13 companies have 200–1000 employees, and 51 companies have more than 1000 employees.

* Number of companies ranking this criterion as 'extremely important'

Πηγή: Blandine Ageron and Alain Spalanzani « Value Creation and Supplier Selection: an Empirical Analysis» Enterprise Networks and Logistics for Agile Manufacturing Springer κεφάλαιο 7, σελίδα 138

Σύμφωνα με την παραπάνω μελέτη, τα πιο σημαντικά κριτήρια για εταιρείες που έχουν συνεργασίες με προμηθευτές από το εξωτερικό, είναι τα παρακάτω:

- Τιμή
- Ποιότητα
- Ευελιξία
- Μέγεθος
- Διεπιχειρησιακή ικανότητα (Inter-operational capacity)
- Εμπιστοσύνη
- Μακροχρόνιες σχέσεις
- Ικανότητα διαχείρισης
- Γεωγραφική εγγύτητα
- Συνεργασία
- Προσωπικές σχέσεις

Στην ανάλυση αυτή, αναδεικνύονται επίσης ως σημαντικοί παράγοντες και η εμπιστοσύνη, οι μακροχρόνιες σχέσεις κλπ.

3.6.13. Οι παράγοντες που επιδρούν στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Πέρα από τα υπάρχοντα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών, και τις ταξινομήσεις τις οποίες περιγράψαμε παραπάνω, υπάρχουν επιπλέον παράμετροι, οι οποίοι επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στο αγοραστικό κέντρο και κατευθύνουν τις αποφάσεις. Οι παράγοντες αυτοί είναι εσωτερικοί, δηλαδή προέρχονται από την ίδια την εταιρεία και αφορούν τον στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρείας, είτε είναι εξωτερικοί, δηλαδή αφορούν τις σχέσεις της ίδιας εταιρείας με τους προμηθευτές της. Και στους δύο αυτούς παράγοντες Πιο συγκεκριμένα:

3.6.14 Η ποιότητα της συνεργασίας Αγοραστή με τον προμηθευτή.

Αφορά το είδος και τον τρόπο εκμετάλλευσης των σχέσεων μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Δηλαδή εάν η συνεργασία του αγοραστή με τον προμηθευτή του αφορά αποκλειστικά τις αγορές προϊόντων, ή και της εκμετάλλευσης και χρήσης των δεξιοτήτων του προμηθευτή του (*Watts et al.* 1995) όπως το παρακάτω πίνακα⁸³:

Πίνακας 15: Επιλογή των προμηθευτών ανάλογα με την ποιότητα της συνεργασίας

	Basis for Supplier Selection	
	Product/Commodity-based Approach	Capability-based Approach
Adversarial / Arm's length Approach	-Short-term/operational emphasis -Price/quality based -Multiple sourcing	-Long-term/strategic emphasis -Capability-based -Competitive focus -Multiple sourcing
Cooperative / Partner-like Approach	-Non price biased -Operational emphasis -Management assistance -Technical advice	-Strategic emphasis -Single sourcing -Continuous improvement (cost, quality, delivery, flexibility, etc.)

(Source: Adapted from *Watts et al.*, 1995).

Πηγή: *Watts, C. A., Kim, K. Y., & Hahn, C. K. (1995). "Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy." International Journal of Purchasing and Materials Management, 31 (1): 2-8.*

Από τον παραπάνω πίνακα διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης μεταξύ αγοραστή – προμηθευτή

(i) Ο Προμηθευτής είναι αυτός που παρέχει προϊόντα. Η διαπραγματευτική ικανότητα (bargaining power) των δύο μερών καθορίζει και τις μεταξύ τους σχέσεις. Η εταιρεία πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο προμηθευτή από ένα σύνολο προμηθευτών. Οι προμηθευτές χρησιμοποιούν τεχνικές marketing (όπως: διαφήμιση, συμμετοχή σε εκθέσεις, παρουσιάσεις, άμεση προώθηση μέσω πωλητών κλπ) προκειμένου να έρθουν σε επαφή και να κερδίσουν την παραγγελία της εταιρείας. (το επάνω αριστερό τεταρτημόριο)

(ii) Ο Προμηθευτής είναι αυτός που παρέχει προϊόντα, αλλά σε περισσότερο συνεργατικό τρόπο. Οι σχέσεις είναι περισσότερο μακροχρόνιες, περισσότερο λειτουργικές (operational) μεταξύ των δύο εταιρειών στηρίζονται σε ένα σημαντικό βαθμό στο επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών και προϊόντων. Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ προμηθευτή – αγοραστή. (κάτω αριστερό τεταρτημόριο)

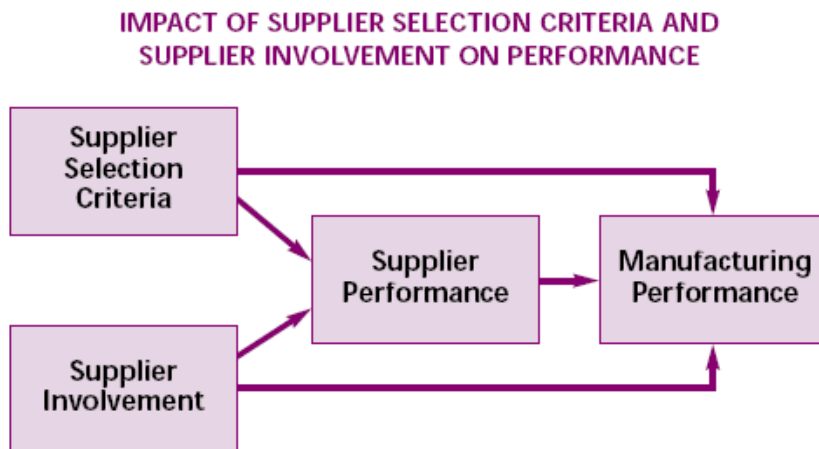
(iii) Η σχέση μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή είναι μακροχρόνια και δεν στηρίζεται μόνο στην ανταλλαγή προϊόντων αλλά και δεξιοτήτων. Ο προμηθευτής είναι αυτός που βελτιώνει την εμπορική δραστηριότητα και συνεισφέρει στην ανάπτυξη της εταιρείας. Η εταιρεία βασίζεται σε ένα μικρό αριθμό προμηθευτών. Οι προμηθευτές ακολουθούν τις συνηθισμένες τακτικές Marketing, βελτιώνοντας τον βαθμό επικοινωνίας τους με την εταιρεία (πάνω δεξιά τεταρτημόριο)

(iv) Η σχέση μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή είναι μακροχρόνια, ο προμηθευτής είναι ο στρατηγικός εταίρος της εταιρείας, στις εμπορικές δραστηριότητές της. Μετέχει της εξέλιξης των προϊόντων και βοηθά στην κάλυψη των στρατηγικών προτεραιοτήτων της εταιρείας. (κάτω δεξιό τεταρτημόριο).

3.6.15. Η συμμετοχή του Αγοραστή στην παραγωγική διαδικασία του προμηθευτή.

Οι καθηγητές, Mark A. Vonderembse, T Michael Tracey πρότειναν το παρακάτω συνεργατικό, εναλλακτικό μοντέλο, όπου οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι μακροχρόνιες και σταθερές. Εξακολουθεί να υφίσταται η επιλογή των προμηθευτών με βάση την αξιολόγησή τους σε συγκεκριμένα κριτήρια. Επιπλέον οι προμηθευτές, επαναξιολογούνται συνεχώς με βάση την συμμετοχή τους και την απόδοσή τους στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας όπως το παρακάτω σχήμα⁸⁴.

Πίνακας 16: Η συμμετοχή του Αγοραστή στην παραγωγική διαδικασία του προμηθευτή, σε ότι αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης και την απόδοση



Πηγή: Mark A. Vonderembse, T Michael Tracey, «The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance» *The Journal of Supply Chain Management* | Summer 1999

Αρχικά επιλέγονται (με βάση τα κριτήρια επιλογής) οι κατάλληλοι προμηθευτές, οι οποίοι πρόκειται να ικανοποιήσουν τις υπάρχουσες ανάγκες της επιχείρησης (ποιότητα, χρόνοι παράδοσης, τρόποι πληρωμής, εγγυήσεις κλπ). Στην συνέχεια η εταιρεία επαναξιολογεί την απόδοση που έχει ο επιλεγμένος πια προμηθευτής της, σε σχέση με τις δικές της ικανότητες και κατά πόσο ικανοποιήθηκαν τα προβλεπόμενα αποτελέσματά της. Η όλη διαδικασία είναι συνεχής μια και στο μοντέλο αυτό προβλέπονται οι συνεχείς βελτιώσεις οι οποίες μπορεί να οφείλονται σε μειωμένες αποδόσεις ή σε τυχόν αλλαγές σε βασικές λειτουργίες της επιχείρησης (core competencies) οι οποίες μπορεί να γίνουν από την διοίκηση της εταιρείας ή λόγω της εξέλιξης των προτιμήσεων των αγοραστών ή της τεχνολογίας.

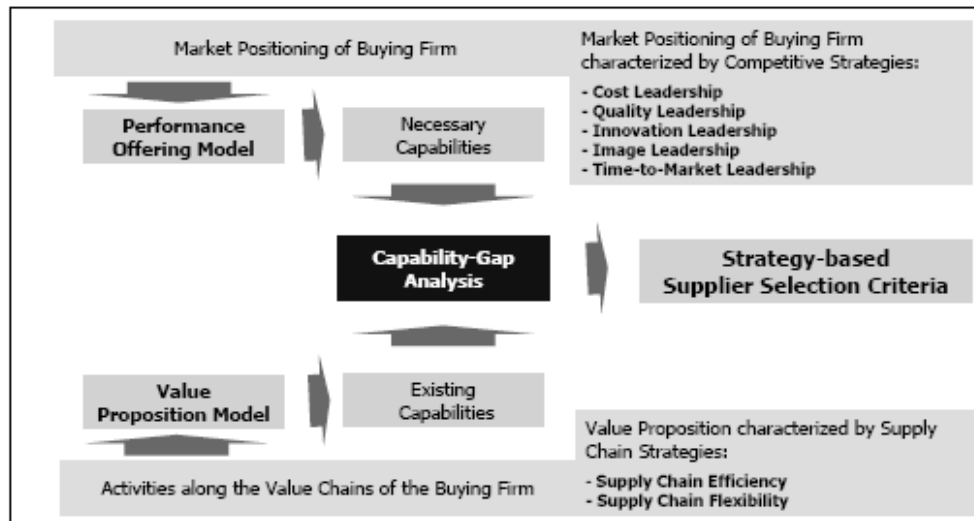
3.6.16. Η Ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας επιδρά στα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών

Χρησιμοποιώντας τις παρατηρήσεις του μοντέλου gap-analysis του Rajagopal (1993) και Carr et al., (2002) που είναι ένα Top-down μοντέλο και παρουσιάζει ένα τον έλεγχο της απόδοσης μίας εταιρείας με βάση τις ήδη υπάρχουσες δυνατότητές της, αλλά και με βάση τις (δυνητικές) νέες δυνατότητες της. Η Ανώτατη διοίκηση καθορίζει τις στρατηγικές αποφάσεις τοποθέτησης της εταιρείας στην αγορά και στην συνέχεια προσδιορίζονται όλα τα (απαραίτητα) επιμέρους στοιχεία σε σχέση με τις

υπάρχουσες δυνατότητες της εταιρείας για την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων⁸⁵.

Μεταξύ αυτών των αποφάσεων και τα κριτήρια της επιλογής των προμηθευτών.

Σχήμα 17: Gap Analysis, Πως η Ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας επιδρά στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών



(Source: Adapted from Cravens *et al.*, 1997; Müller-Stewens *et al.*, 2003; van Hoek *et al.*, 2001)

Πηγή: Roger Moser «Strategic Purchasing & Supply Management: A strategy based selection process» Dissertation European Business School, Deutche Universitats Verlag Winkel, Wiesbaden 2007, σελίδες 80-83

(i) Εστιαζόμενοι αποκλειστικά στο κομμάτι των κριτηρίων επιλογής του προμηθευτή, παρατηρούμε ότι οι εφαρμοζόμενες ανταγωνιστικές στρατηγικές της εταιρείας οι οποίες μπορεί να είναι:

Στρατηγικές ηγεσίας:

- Κόστους
- Ποιότητας
- Καινοτομίας
- Εικόνας (image)
- Time to market
- Τεχνολογίας)

Επιδρούν καθοριστικά στο συνολικό πλαίσιο των κριτηρίων επιλογής προμηθευτών. Οι στρατηγικές αυτές, συχνά, καθορίζουν τις γενικές αρχές των επιλογών του

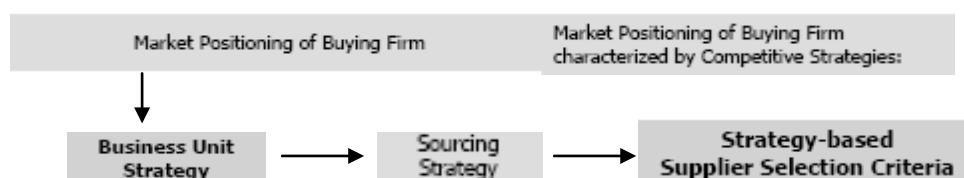
αγοραστικού κέντρου, αλλά και του τρόπου απόφασης της προτεινόμενης προμήθειας από την διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Porter (1980), οι εταιρείες που ακολουθούν στρατηγικές ηγεσίας χαμηλού κόστους, προσπαθούν να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους, αγοράζοντας από τους προμηθευτές προϊόντα μίας ικανοποιητικής (standard) ποιότητας στις χαμηλότερες τιμές. Είναι προφανές ότι τα οικονομικά κριτήρια θα υπερέχουν των αντίστοιχων ποιότητας⁸⁶.

Αντίθετα εταιρείες που ακολουθούν στρατηγικές ηγεσίας της ποιότητας ή της καινοτομίας, τα κριτήρια επιλογής που αφορούν την ποιότητα υπερτερούν έναντι αυτών του κόστους⁸⁷.

(ii) Ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της εταιρείας, μπορεί να υπάρχουν και επιμέρους στρατηγικές που να αφορούν κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων ή μεταξύ της γκάμας κάποιων προϊόντων (επιμέρους προϊόντικές στρατηγικές). Τότε παρουσιάζονται επιπλέον αλλαγές στα κριτήρια ανάλογα με τις αντίστοιχες ακολουθούμενες στρατηγικές των αντίστοιχων επιμέρους μονάδων (Business units) όπως στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 18: Πως οι επιμέρους στρατηγικές των επιχειρηματικών μονάδων της εταιρείας επιδρούν στα κριτήρια επιλογής προμηθευτών



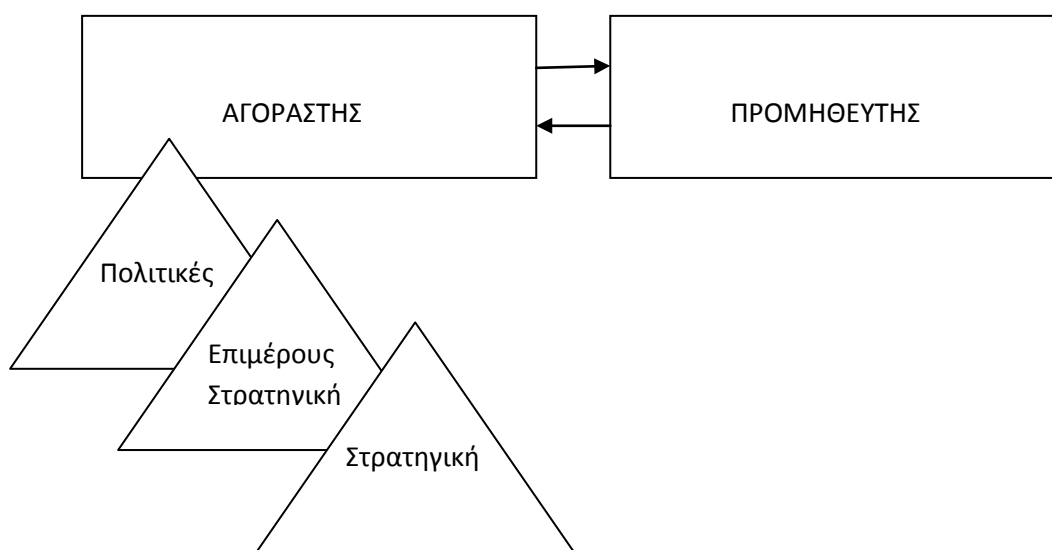
Πηγή: Γραφική απλοποίηση του γράφοντα από το σχήμα 17

(iii) Αλλά και οι επιμέρους πολιτικές των διαφορετικών διοικητικών επιπέδων της εταιρείας (functional), όπως του διευθυντή αγορών ή του γενικού διευθυντή μπορεί να επιδράσουν άμεσα στο αγοραστικό κέντρο και στην διαδικασία επιλογής.

Συνοψίζοντας, τα παραπάνω, παρατηρούμε ότι:

- (i) Υπάρχουν σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή, ανάλογα με το είδος της συνεργασίας (μακροχρόνια – βραχυχρόνια) και την ποιότητά της. I
- (ii) Οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές της εταιρείας αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν στο κέντρο αγοραστικών αποφάσεων (σχήμα 19).

Σχήμα 19. Η επίδραση της στρατηγικής της εταιρείας στην σχέση προμηθευτή αγοραστή.



Πηγή: Γραφική απλοποίηση του γράφοντα

3.6.17. Οι Εξωτερικοί (Μακρό) Παράγοντες

Μεταξύ των διαφορετικών μεταβλητών που επηρεάζουν τα κριτήρια επιλογής ενός προμηθευτή, είναι και εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι δεν ελέγχονται από την εταιρεία. Για παράδειγμα, οι προμηθευτές, οι οποίοι βρίσκονται σε χώρες με πολιτική αστάθεια, ή ελλειμματικές συναλλαγματικές ισοτιμίες, ή ακόμα υψηλούς εμπορικούς δασμούς δεν είναι ελκυστικοί για τις εταιρείες.

Το 1972, οι Webster και Wind, παρουσίασαν ένα μοντέλο που αφορούσε τις βιομηχανικές αγορές το οποίο κατηγοριοποιούσε ορισμένες κατηγορίες μεταβλητών οι οποίες επηρεάζουν (καθορίζουν) την αγοραστική συμπεριφορά, στηριζόμενοι στην παραδοχή ότι ένας οργανισμός στον οποίο ανήκει και το αγοραστικό κέντρο δέχεται τις επιδράσεις και επιρροές του εξωτερικού του, αλλά και του εσωτερικού του περιβάλλοντος.

Με τον τρόπο αυτό οι παραπάνω ερευνητές πρότειναν τέσσερις κατηγορίες παραγόντων οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την λήψη της αγοραστικής απόφασης, τους οποίους ονόμασαν σχετικούς παράγοντες (task variables) προκειμένου να τους ξεχωρίσουν μεταξύ των άλλων, των υπόλοιπων που ονόμασαν, μη σχετικούς παράγοντες (non task variables).

Έτσι σύμφωνα με τους Webster και Wind, η αγοραστική συμπεριφορά επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:⁸⁸

(i) Ατομικοί Παράγοντες

(ii) Κοινωνικοί Παράγοντες

(iii) Οργανωτικοί Παράγοντες

(iv) Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οι Webster και Wind, αναφερόμενοι στο ευρύτερο περιβάλλον της αγοράς, το οποίο θεωρούν ότι επιδρά στην αγοραστική διαδικασία με έμμεσο τρόπο. Δηλαδή επηρεάζει το σύνολο της τοπικής αγοράς αλλά και τους κανόνες που τη διέπουν.

Έτσι, ένα σύνολο από εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επιδράσουν με έμμεσο τρόπο στο αγοραστικό κέντρο είναι:

(i) **Το πολιτικό περιβάλλον**, που μπορεί να παίξει άμεσο ρόλο στην διαδικασία αγοράς (απεργίες, φορολογικά μέτρα, εμπιστοσύνη στο νόμισμα κλπ)

(ii) **Το νομοθετικό περιβάλλον**, επίσης επιδρά με μία σειρά κανονισμών και ρυθμίσεων όπως αμοιβές τρίτων προσώπων, καθορισμός για τις ρήτρες συμβολαίων, ρυθμίσεις για περιβαλλοντικά θέματα κλπ.

(iii) **Το οικονομικό περιβάλλον**. Παίξει ουσιώδη ρόλο στις ημέρες μας και αφορά τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τυχόν ρυθμίσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών, την ρευστότητα στην αγορά, την εξοικονόμηση δανείων από τις τράπεζες κλπ.

(iv) **Το κοινωνικό περιβάλλον**, αφορά τον ρόλο των συνδικάτων, την κοινωνική συνοχή, τις συμπεριφορές και αξίες των ατόμων της κοινωνίας κλπ.

(v) **Το φυσικό περιβάλλον**, η μόλυνση, περιβαλλοντικές προδιαγραφές κλπ, επιδρούν με την σειρά τους και αυτές στις προδιαγραφές των προμηθειών

(vi) **Το Τεχνολογικό περιβάλλον**. Επηρεάζει άμεσα την επιλογή του τελικού προϊόντος.

Φυσικά είναι δύσκολο η συστηματική καταγραφή και η ποσοτικοποιημένη μέτρηση των παραπάνω παραγόντων, αποτελούν όμως δείκτες τάσεων (trends) οι οποίες επηρεάζουν το ευρύτερο πλαίσιο επιρροών του αγοραστικού κέντρου

3.6.18 . Προσωπικές αξίες, κίνητρα και παρακίνηση (motivation) των μελών του αγοραστικού κέντρου.

Στην διαδικασία αξιολόγησης συμμετέχουν όμως άνθρωποι με διαφορετικά κίνητρα και κριτήρια. Εμπλέκεται δηλαδή και ο προσωπικός παράγοντας, δηλαδή ο ψυχολογικός κόσμος των μελών που μετέχουν στην αγοραστική ομάδα.

Ο καθηγητής Jagdish Steth, αναφερόμενος σχετικά με το θέμα αυτό, στο άρθρο του «Ένα Ολοκληρωμένο υπόδειγμα Συμπεριφοράς Βιομηχανικών Αγοραστών» πρότεινε ένα μοντέλο περιγραφής των αγοραστικών αποφάσεων με βάση τον ατομικό- προσωπικό παράγοντα των εμπλεκόμενων μελών του αγοραστικού κέντρου. Δηλαδή στηριζόμενο στον μικρόκοσμο των εμπλεκόμενων μελών.

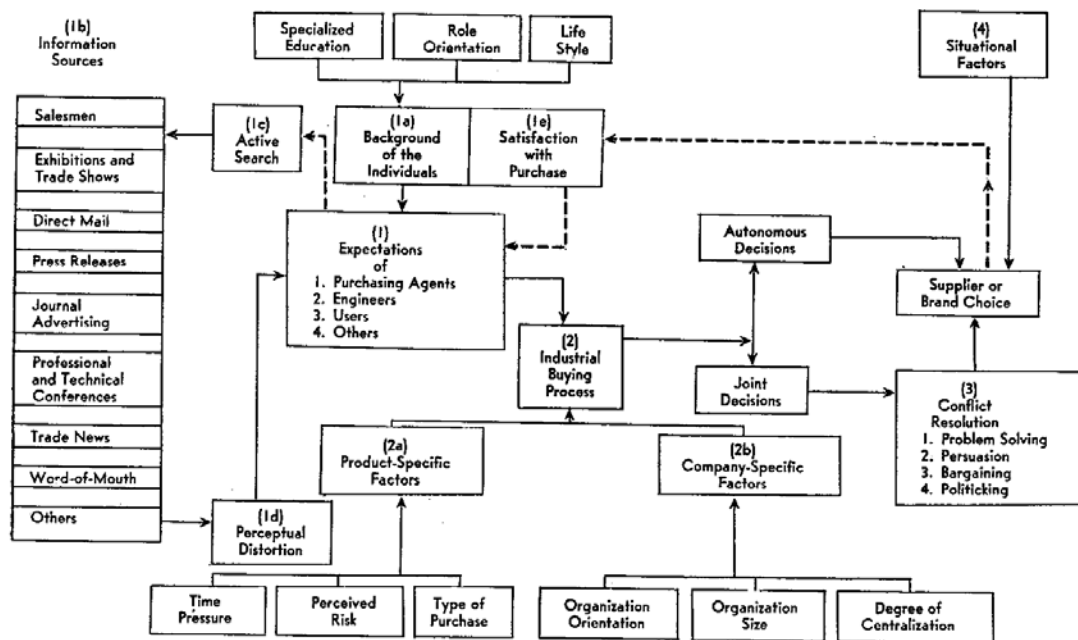
Στο προτεινόμενο μοντέλο του, παρουσιάζονται τρεις αλληλοσυνδεόμενες καταστάσεις – τις οποίες ονομάζει αγοραστικές διαστάσεις⁸⁹.

(i) Ο Ψυχολογικός κόσμος (οι εμπλεκόμενες προσωπικότητες)

(ii) Οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό που καθορίζουν το γενικό πλαίσιο των συμπεριφορών

(iii) Οι μεταξύ των μελών σχέσεις (συγκρούσεις, ανταγωνιστικές συμπεριφορές, συνεργασία)

Σχήμα 20: Το μοντέλο του Sheth: Ένα Ολοκληρωμένο υπόδειγμα Συμπεριφοράς Βιομηχανικών Αγοραστών



Πηγή: Jagdish N Seth «A model of industrial Buyer Behavior» Journal of Marketing vol 37, October 1973 σελίδες 50 έως 56

Το μοντέλο του Seth, αρχικά φαίνεται πολύπλοκο, προσπαθεί όμως με λογικό τρόπο να περιγράψει τις ατομικές συμπεριφορές και συνθήκες μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων υπο καθεστώς «ελλειπούς» πληροφόρησης.

Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται στο σύνολο των εμπορικών καταστάσεων (νέα αγορά – επαναγορά- αγορά ρουτίνας) δηλαδή, όταν υπάρχει ένα νέο πρόβλημα προς επίλυση που απαιτεί εκτεταμένη ανάλυση μεταξύ των δεδομένων του ή ακόμα ένα απλό πρόβλημα ρουτίνας.

Σε ότι αφορά τον ψυχολογικό παράγοντα των εμπλεκόμενων μελών του αγοραστικού κέντρου, οι παράγοντες που κυριαρχούν είναι, οι προσδοκίες οι οποίες προκαλούν διαφωνίες αλλά και συγκρούσεις κατ την αγοραστική διαδικασία. Οι προσδοκίες των μελών αφορούν την ικανοποίηση των άμεσων και σαφών (explicit) στόχων της αγοραστικής ομάδας αλλά και των έμμεσων και περιορισμένης σαφήνειας(implicit) στόχων⁹⁰.

Κάθε μέλος της ομάδας έχει διαφορετικές προσδοκίες οι οποίες είναι ως αποτέλεσμα:

- (i) **Του μορφωτικού επιπέδου** (υπόβαθρο) κάθε ατόμου,
- (ii) **Της διαφορετικής επεξεργασίας** των δεδομένων από τις διαθέσιμες πηγές πληροφόρησης,

(iii) **Τον προσωπικό βαθμό εμπλοκής και κατανόησης των δεδομένων.**

(iv) **Την ικανότητα αντίληψης και του τρόπου αναλυτικής σκέψης και κατανόησης και τέλος**

(v) **Από τον βαθμό της προϋπάρχουσας εμπειρίας.**

Η συνοχή της ομάδας, ο τρόπος κατανόησης ή παραποίησης των δεδομένων, αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες συγκρούσεων στην ομάδα. Άλλοι παράγοντες είναι, τα περιορισμένα χρονικά περιθώρια και η πολυπλοκότητα των δεδομένων που μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικούς μεθόδους επεξεργασίας των. Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος, αφορά κυρίως το συνολικό πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, δηλαδή εάν υπάρχει αβεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα, εάν οι αποφάσεις λαμβάνονται σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, εάν υπάρχει πλήθος στοιχείων που πρέπει να αναλυθεί κλπ⁹¹.

Συγκρούσεις, μπορεί να υπάρχουν επίσης και σε περιπτώσεις που υπάρχουν διαφορετικοί στόχοι μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου ή διαφορετικών στυλ επικοινωνίας.

Τα εμπλεκόμενα άτομα, έχουν διαφορετικά προσωπικά κίνητρα, αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την υπάρχουσα πολυπλοκότητα, λόγω του ότι επεξεργάζονται διαφορετικά τις υπάρχουσες – διαθέσιμες πληροφορίες και έχουν διαφορετικά κριτήρια.

Το παρακάτω πρόβλημα γίνεται προσπάθεια να επιλυθεί με διάφορα υποδείγματα.

(i) Είτε εφαρμόζοντας μοντέλα ατομικής αξιολόγησης, δηλαδή προσδιορισμού των ατομικών κριτηρίων και προτιμήσεων μεταξύ των μελών του αγοραστικού κέντρου, είτε, χρησιμοποιώντας

(ii) μοντέλα ομαδικών αποφάσεων που στηρίζονται σε τρόπους ανάλυσης και επικοινωνίας των ατόμων που μετέχουν στην ομάδα, είτε ακόμα και από

(iii) τις αμοιβές των εμπλεκόμενων μελών στην διαδικασία απόφασης (μοντέλο Anderson, Chambers). Δηλαδή τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών του οργανισμού, με συστήματα επιβράβευσης⁹². Η απόδοσή των υπαλλήλων είναι ανάλογη με την υλική και ηθική ικανοποίηση των, του αντιλαμβανόμενου ρόλου τους και της προσωπικής τους υποκίνησης.

Φυσικά είναι επίσης δύσκολο η συστηματική καταγραφή και η ποσοτικοποιημένη κατάταξη των παραπάνω παραγόντων.

3.7. Περιγραφικά μοντέλα Αγοραστικών αποφάσεων

Στην σημερινή μας εποχή, με το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και στην δύσκολη τρέχουσα οικονομική συγκυρία, είναι σχεδόν αδύνατο να παράγει κάποια επιχείρηση με επιτυχία, προϊόντα χαμηλού κόστους, υψηλής ποιότητας και παράλληλα να ικανοποιεί πλήρως τους πελάτες της, προσφέροντας ανταγωνιστικές τιμές και υψηλής αξίας παρελκόμενες υπηρεσίες (service, εγγυήσεις καλής λειτουργίας, συντήρηση κλπ).

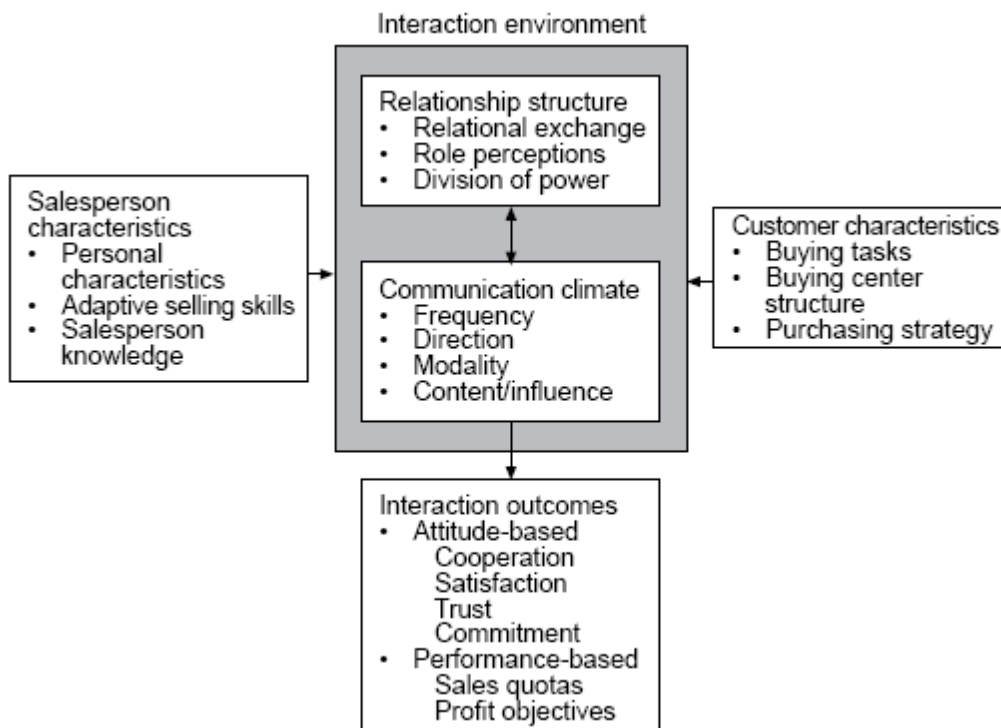
Η εταιρεία λοιπόν πρέπει να επιλέξει μεταξύ των κατάλληλων (οικονομικά προσιτών) ή των καλύτερων (ποιοτικά ανώτερων) προμηθευτών. Πρέπει να κάνει έναν συμβιβασμό μεταξύ των υπάρχοντων κριτηρίων αξιολόγησης, των δυνατοτήτων της εταιρείας και του γενικού πλαισίου της λήψης της απόφασης (παράγοντες επηρεασμού).

Στην παρακάτω θεωρητική μας ανάλυση, προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε τους εμπειρικούς παράγοντες που εμπλέκονται στην διαδικασία αξιολόγησης ενός προμηθευτή. Συγκεκριμένα, αναφέραμε το αγοραστικό κέντρο, την σύνθεσή του και τους ρόλους των μελών του. Τις διαδικασίες επιλογής των προμηθευτών και τα στάδια αξιολόγησης. Τα κριτήρια και υποκριτήρια αξιολόγησης, τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στο αγοραστικό κέντρο, τις προσωπικές αξίες και τα κίνητρα των μελών.

Στην συνέχεια, θα παραθέσουμε ορισμένα περιγραφικά μοντέλα τα οποία ομαδοποιούν και συγκεντρώνουν τους εμπλεκόμενους παράγοντες που εμπλέκονται με την αγοραστική διαδικασία.

(i) Οι Brent M. Wren και James T. Simpson, προτείνουν το παρακάτω δυαδικό μοντέλο το οποίο στηρίζεται στην μελέτη των σχέσεων των εμπλεκόμενων στοιχείων μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.⁹³

Σχήμα 21: Διαδικό μοντέλο των Brent M. Wren και James T. Simpson



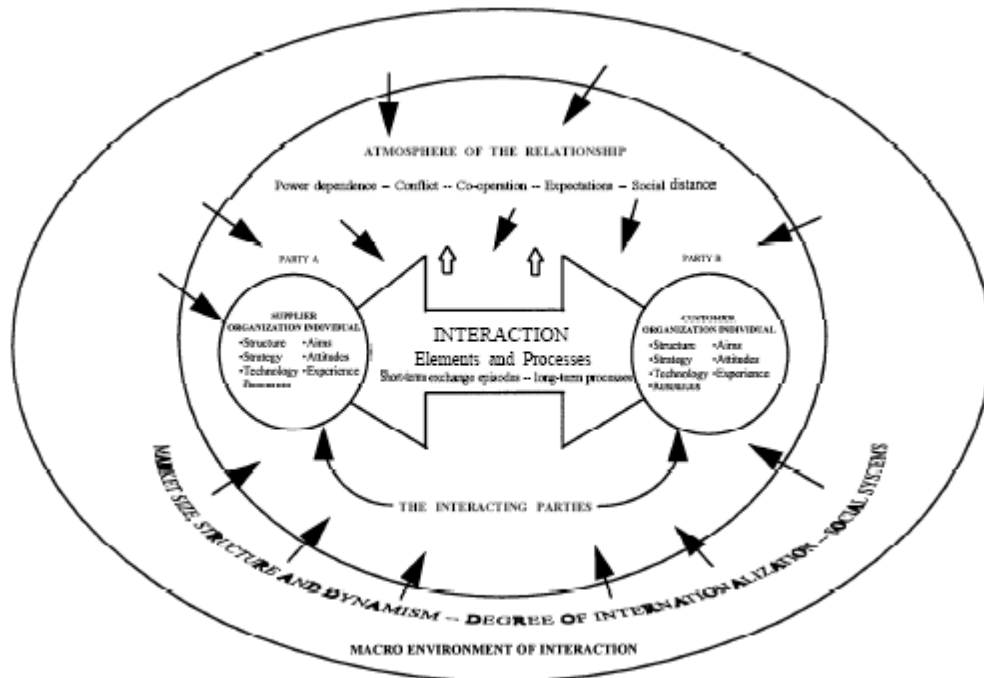
Πηγή: Brent M. Wren και James T. Simpson «A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results» JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING VOL. 11 NO. 3/4 1996, pp. 63-79

Το πλήθος των μεταβλητών του μοντέλου χωρίζεται στις παρακάτω κατηγορίες:

- (i) Χαρακτηριστικά που αφορούν τον πελάτη.**
- (ii) Χαρακτηριστικά που αφορούν τον πωλητή**
- (iii) Παράγοντες που αφορούν τα αποτελέσματα**
- iv) Περιβαλλοντικές παράγοντες** οι οποίες αποτελούνται από την δομή των σχέσεων και την κλίμακα επικοινωνίας.

Το «Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group)», προτείνει το παρακάτω μοντέλο που συνδυάζει την επίδραση διαφόρων εθνογραφικών παραγόντων και την σχέση μεταξύ δράση προμηθευτών και αγοραστών⁹⁴.

Σχήμα 22: Industrial Marketing and Purchasing Group Μοντέλο αναφοράς



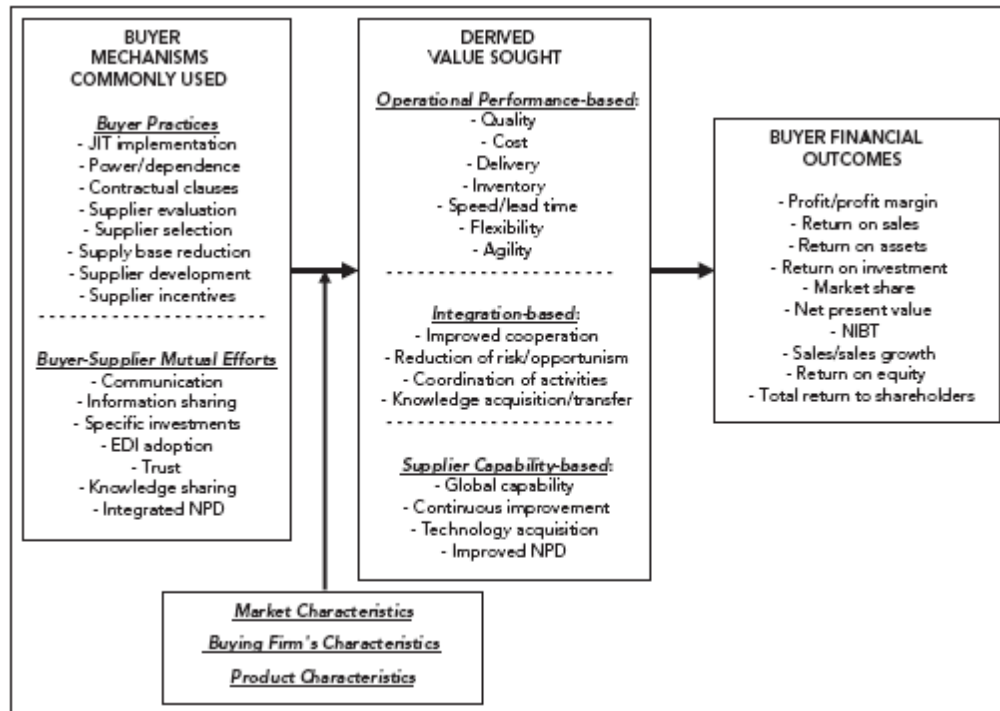
Πηγή: David T. Wilson «An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships» The Pennsylvania State University ISBM Report Io-1995

Στο μοντέλο που προτείνουν οι Terpent, Tyler, Krause, και Handfield, το οποίο περιλαμβάνει συστηματική καταγραφή και ανάλυση της υπάρχουσας αρθογραφίας τα τελευταία είκοσι χρόνια, από το 1986 έως το 2005 σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, δίνοντας έμφαση στην δημιουργία αξίας (value creation).

Οι συγγραφείς κατέγραψαν τις μεταβλητές που απασχόλησαν τους διάφορους ερευνητές, αρχικά για την πρώτη δεκαετία 1986 – 1996 και στην συνέχεια για την επόμενη δεκαετία, παρατηρώντας τις υπάρχουσες μεθοδολογίες ανάλυσης αλλά της πολυπλοκότητας που παρουσιάζονται στις μεταξύ σχέσεις Αγοραστή – προμηθευτή.

Αναλυτικά το μοντέλο αυτό παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα και περιλαμβάνει και επιδράσεις από εξωγενείς παράγοντες⁹⁵.

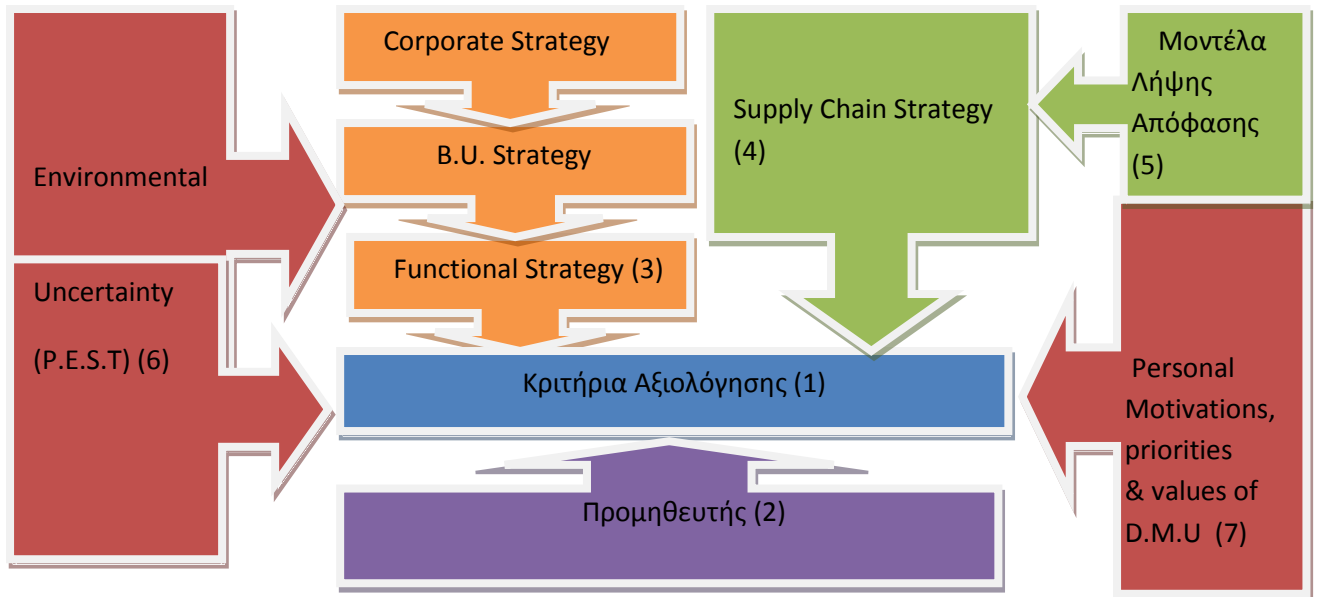
Σχήμα 23. Οι σχέσεις μεταξύ προμηθευτών – αγοραστών – μοντέλο αξίας



Πηγή: Regis Terpent, Beverly B. Tyler, Daniel R. Krause, Robert B. Handfield « Buyer–Supplier Relationships: Delivered Value Over two decades» vol 44 no 2 April 2008

Στην παρούσα μελέτη, προτείνουμε ένα αντίστοιχο με τα παραπάνω μοντέλα. Θεωρούμε ότι, η σε βάθος μελέτη και καταγραφή ενός εμπειρικού μοντέλου αξιολόγησης και των κριτηρίων αξιολόγησης ενός προμηθευτή πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω δεδομένα, όπως αναγράφονται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 24: Το προτεινόμενο εμπειρικό μοντέλο ανάλυσης



Τα κριτήρια αξιολόγησης επηρεάζονται από μία σειρά από διαφορετικούς παράγοντες ποσοτικούς και ποιοτικούς. Η διαδικασία αξιολόγησης όπως περιγράψαμε στα δύο προηγούμενα κεφάλαια είναι πολύπλοκη. Εμπλέκονται προσωπικοί παράγοντες, κριτήρια αξιολόγησης, επιδράσεις από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον του. Το προτεινόμενο μοντέλο αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

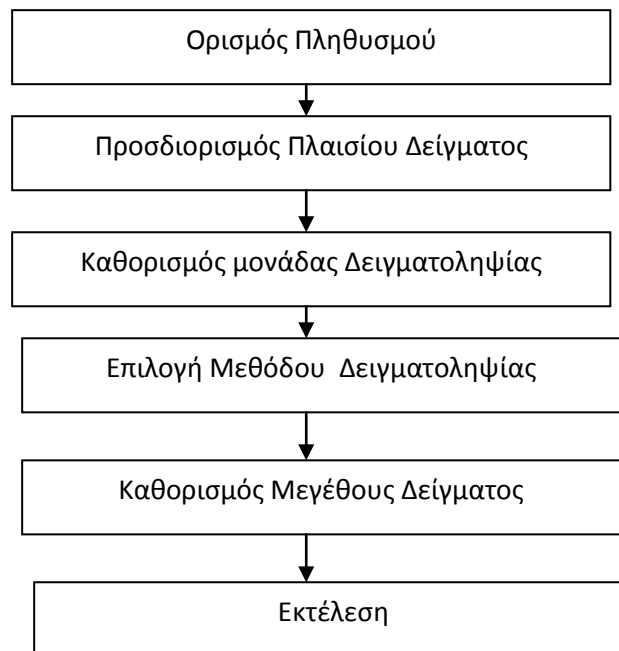
- (1) Τα κριτήρια αξιολόγησης του αγοραστικού κέντρου (ποσοτικά και ποιοτικά)
- (2) Τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή
- (3) Τις επιμέρους στρατηγικές της εταιρείας
- (4) Το σύστημα ανεφοδιασμού της εταιρείας
- (5) Τα υπάρχοντα μοντέλα λήψης απόφασης
- (6) Τους παράγοντες του μακρό περιβάλλοντος (Πολιτικοί – κοινωνικοί – οικονομικοί – τεχνολογικοί) και τέλος
- (7) Προσωπικά κίνητρα, αξίες και μοντέλα παρακίνησης - ανταμοιβής

4. Μεθοδολογία της έρευνας

4.1. Ανάλυση Δείγματος

Ακολουθείται η μέθοδος δειγματοληψίας κατά συστάδες. Από το σύνολο της αγοράς (πληθυσμός) επιλέγουμε ένα συγκεκριμένο δείγμα (ομάδα) από το οποίο με την βοήθεια ερωτηματολογίου συγκεντρώνουμε ένα στοχευόμενο αριθμό από πληροφορίες από τις οποίες προσπαθούμε να εξαγάγουμε συμπεράσματα σε σχέση με τη υπάρχουσα θεματογραφία όπως αναφέρεται στην τρέχουσα βιβλιογραφία.

Η διαδικασία δειγματοληψίας αποτελείται από τα παρακάτω έξι στάδια (Σταθακόπουλος)



4.2. Περιγραφή του Δείγματος:

(α) Ο πληθυσμός αποτελείται από όλες τις εμπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανική αγορά της Ελλάδος. Δηλαδή το σύνολο των οργανισμών και επιχειρήσεων που προμηθεύονται αγαθά και υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή ή χρήση άλλων προϊόντων που πωλούνται, ενοικιάζονται ή προσφέρονται σε άλλους (Κότλερ - Τι είναι η βιομηχανική αγορά)

Ορισμός πληθυσμού: Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

(β) Το πλαίσιο δείγματος αποτελεί ο τομέας Εμπορίου και συγκεκριμένα ο τομέας παροχής προϊόντων και εξοπλισμού ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Προσδιορισμός πλαισίου Δείγματος: ΕΜΠΟΡΙΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

(γ) Σε ότι αφορά την μελέτη επιλέχθηκε ένα συγκεκριμένο τμήμα του τομέα της αγοράς παροχής προϊόντων και εξοπλισμού ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Επιλέξαμε τον τομέας πώλησης ηλεκτρονικών συσκευών (τηλεοράσεις, οθόνες ΗΥ, CCTV, συναγερμοί, ηχητικές εγκαταστάσεις κλπ) σε τουριστικές επιχειρήσεις όπως μικρά και μεγάλα ξενοδοχεία, αλυσίδες ξενοδοχείων, πανσιόν, νοικιαζόμενα δωμάτια και παρεμφερείς εταιρείες που έχουν έμμεση σχέση με τον τουρισμό όπως εστιατόρια, κέντρα διασκέδασης, τουριστικά γραφεία, bar, τουριστικά σκάφη κλπ.

Καθορισμός Μονάδας Δείγματος: Εταιρείες παροχής εξοπλισμού συστημάτων ήχου, εικόνας και ασφάλειας Τουριστικών επιχειρήσεων & εστίασης

Το συγκεκριμένο δείγμα αποτελεί ένα εξειδικευμένο τμήμα που εστιάζεται αποκλειστικά στην συγκεκριμένη αγορά και παρουσιάζει μία ομοιογένεια στην μελέτη.

Περιγραφή της αγοράς:

Η τουριστική αγορά, είναι μία από τις σημαντικότερες αγορές στην χώρα μας και αποτελεί μία από τις ξεχωριστές πηγές εσόδων του ΑΕΠ της χώρας μας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες όμως έχουν ανάγκες τόσο σε τροφοδοσία όσο και σε εξοπλισμό προκειμένου να λειτουργούν, τις οποίες παρέχουν άλλες εταιρείες που ανήκουν στον τομέα παροχής προϊόντων και υπηρεσιών Business to Business που εξειδικεύονται στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σε ξενοδοχειακές μονάδες, μονάδες εστίασης, καφέ, ψυχαγωγίας κλπ...

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη αυτή αγορά και χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες (clusters): **(i) Τις εταιρείες εξοπλισμού και (ii) Τις εταιρείες τροφοδοσίας και λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων.**

Στην πρώτη κατηγορία (i) ανήκουν όλες οι εταιρείες οι οποίες εξοπλίζουν (πουλούν) τα προϊόντα τους, συνήθως μία φορά (εφάπαξ) στα ξενοδοχεία (Νέο έργο) και στην συνέχεια συντηρούν κατά διαστήματα τις πωλήσεις τους σε αυτά (επαναγορά ή τροποποιημένη αγορά). Η αγορά του εξοπλισμού γίνεται σε συγκεκριμένες χρονικές

περιόδους κυρίως πριν από τις καλοκαιρινές διακοπές και οι πωλήσεις παρουσιάζουν μία έντονη εποχικότητα (Ιανουάριος – Ιούνιος και Οκτώβριος – Δεκέμβριος). Οι συνεννοήσεις με τις ξενοδοχειακές μονάδες απαιτούν πολύ χρόνο, προκειμένου να προσδιορισθούν οι ανάγκες και ο απαραίτητος εξοπλισμός. Οι εταιρείες αυτές έχουν την έδρα τους στην Αθήνα. Από την μεριά των ξενοδοχειακών μονάδων, ο εξοπλισμός αυτός αποτελεί επιπλέον κεφαλαιουχική δαπάνη πέρα από τις συνήθεις ανάγκες λειτουργίας.

Οι εταιρείες εξοπλισμού γνώρισαν μία σημαντική αύξηση των πωλήσεων τους, την τριετία (2001 -2004) πριν από τους Ολυμπιακούς αγώνες του 2004 όπου σχεδόν το σύνολο των ξενοδοχείων (~75%) ανανέωσε τον εξοπλισμό τους. Στην συνέχεια αρκετές εταιρείες έκλεισαν ή δραστηριοποιήθηκαν σε άλλους τομείς, οι υπόλοιπες προσαρμόστηκαν στην υπάρχουσα κατάσταση συντηρώντας τις ανάγκες των ξενοδοχείων κυρίως σε ότι αφορά τις επιπλέον προσθήκες ηλεκτρονικών συσκευών αλλά και στην παροχή εξοπλισμού σε νέα ξενοδοχεία.

Η αγορά αυτή χωρίζεται στα παρακάτω μέρη:

- Συστήματα εξοπλισμού ήχου, εικόνας και ασφάλειας
- Συστήματα εξοπλισμού τηλεπικοινωνιών και δικτύων
- Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός & μελέτες φωτισμού
- Ψύξη, θέρμανση, Συστήματα ενεργειακής & περιβαλλοντικής διαχείρισης
- Δομικά υλικά, κουφώματα, δάπεδα
- Είδη υγιεινής & αξεσουάρ μπάνιου
- Επεξεργασία νερού, εξοπλισμοί πισίνας, spa
- Εξοπλισμός αθλητικών & ψυχαγωγικών εγκαταστάσεων
- Λογισμικό & συστήματα επεξεργασίας
- Έπιπλα εσωτερικών & εξωτερικών χώρων
- Οικιακός εξοπλισμός - Στρώματα Μοκέτες, ταπετσαρίες
- Λευκά είδη, υφάσματα
- Φωτιστικά, είδη διακόσμησης και Συστήματα σκίασης

Η δεύτερη κατηγορία (ii) δηλαδή οι επιχειρήσεις τροφοδοσίας και λειτουργίας ξενοδοχειακών μονάδων (τρόφιμα, ποτά καφές – amenities – είδη καθαρισμού – Σερβίτσια – ποτήρια κλπ.) εξοπλίζουν συνεχώς τις ξενοδοχειακές μονάδες (επαναγορές ή αγορές ρουτίνας) παρουσιάζουν και αυτές έντονη εποχικότητα, κυρίως στους μήνες που παρουσιάζεται η έντονη τουριστική κίνηση (Απρίλιος – Οκτώβριος). Οι εταιρείες αυτές διατηρούν τα γραφεία τους ή υποκαταστήματα στις

επιτόπου αγορές – τα γεωγραφικά διαμερίσματα που βρίσκονται οι ξενοδοχειακές μονάδες.

Επιλογή Μεθόδου Δειγματοληψίας: Στρωματοποίηση της αγοράς, διαχωρισμός σε ομάδες (clusters) και διερεύνηση δείγματος

Η κύρια αγορά – στόχος των εταιρειών αυτών αποτελείται από περίπου 9,014 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (στοιχεία ICAP 2010) από τα οποία το 58% περίπου αποτελούν εποχιακές επιχειρήσεις (Resorts).

4.3. Καθορισμός μεγέθους του δείγματος

Σύμφωνα με τον ετήσιο Επαγγελματικό Οδηγό Ξενοδοχειακού Εξοπλισμού του 2010 που εκδίδεται για τις ανάγκες των δύο ετήσιων κλαδικών εκθέσεων Horeca και XENIA στον τομέα εξοπλισμού και τροφοδοσίας ξενοδοχειακών επιχειρήσεων απασχολούνται συνολικά σε μόνιμη βάση (ετήσιες πωλήσεις) 244 εταιρείες σε ένα σύνολο 350 περίπου εταιρειών που έχουν δραστηριοποιηθεί στον τομέα αυτό με μεμονωμένες πωλήσεις την τελευταία πενταετία. Από τις εταιρείες αυτές το 35% ανήκει στις εταιρείες εξοπλισμού, το 60% αποτελούν εταιρίες τροφοδοσίας και λειτουργίας και ένα ποσοστό 5% μετέχει και στις δύο κατηγορίες. Σε ότι αφορά τις εταιρείες πώλησης ηλεκτρονικών συσκευών, περιλαμβανομένων των τμημάτων B2B των αλυσίδων ηλεκτρικών – ηλεκτρολογικών προϊόντων και εξοπλισμού (ΠΛΑΙΣΙΟ, ΚΟΤΣΩΒΟΛΟΣ-Dixon, Media Markt & SATURN group, MAKRO C&C, PRAKTIKER,) δεν ξεπερνούν τις 32 εταιρείες από τις οποίες 26 αποκλειστικά εμπορεύονται και εγκαθιστούν ηλεκτρονικά προϊόντα ήχου και εικόνας.

Μέγεθος Δείγματος: 26 Εταιρείες παροχής εξοπλισμού συστημάτων ήχου, εικόνας και ασφάλειας Τουριστικών επιχειρήσεων & εστίασης

Τα Χαρακτηριστικά της Αγοράς:

Η αγορά κυριαρχείται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών μια και οι δυνητικοί αγοραστές (ξενοδοχεία) είναι λίγοι σε αριθμό και ο αριθμός των διαθέσιμων παραγγελιών είναι μικρός. Ο ανταγωνισμός αυτός ευνοείται επίσης από τις εμπορικές πρακτικές που παρουσιάζουν οι εταιρείες παροχής ηλεκτρονικών συσκευών αλλά και από την είσοδο των μεγάλων αλυσίδων και C&C οι οποίες προσφέρουν μεγαλύτερους χρόνους πληρωμής από ότι οι εξειδικευμένοι εγκαταστάτες. Ο μικρός αριθμός των εμπλεκόμενων εταιρειών καθιστά εφικτή την μελέτη δίνοντας μας την ευκαιρία για άμεση πρόσβαση στο σύνολο των εμπλεκόμενων εταιρειών.

4.4. Η ακολουθούμενη μέθοδος της έρευνας.

Ακολουθήθηκε η σύνταξη ερωτηματολογίου και η αποστολή μέσω e-mail στα αντίστοιχα τμήματα αγορών και τους διευθυντές πωλήσεων. Ο σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν να διερευνήσει την γνώμη, την προτιθέμενη και εκδηλωθείσα συμπεριφορά αλλά και πρακτική των αντίστοιχων αγοραστικών κέντρων, την τρέχουσα χρονική και οικονομική συγκυρία. Ακολουθήθηκε ή έμμεση μέθοδος, δηλαδή το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από τυποποιημένες ερωτήσεις που με έμμεσο τρόπο προσπαθούσαν να διερευνήσουν την στάση του ερωτώμενου. Αποστάλθηκαν συνολικά 24 ερωτηματολόγια σε 21 εταιρείες με έδρα την Αθήνα, σε μία εταιρεία με έδρα την Θεσσαλονίκη, σε μια εταιρεία με έδρα το Ηράκλειο της Κρήτης και μία εταιρία από την Κύπρο. Παρελήφθησαν συνολικά 11 απαντήσεις, δύο από τα ερωτηματολόγια αποκλείστηκαν από την έρευνα λόγω ελλιπών απαντήσεων. Ποσοστό συμμετοχής στο ερωτηματολόγιο 37,5%.

Το ερωτηματολόγιο επικεντρώθηκε στην διερεύνηση των παρακάτω θεμάτων

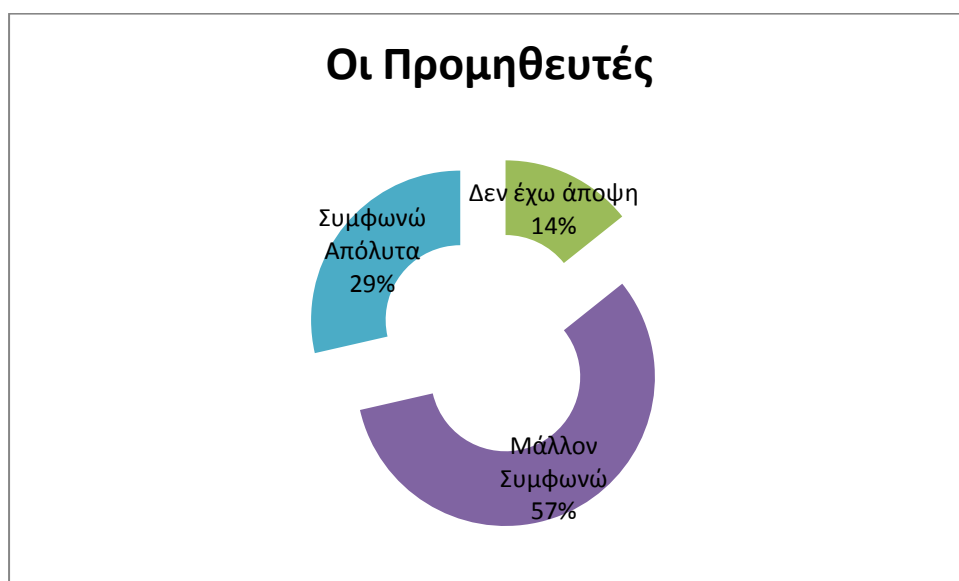
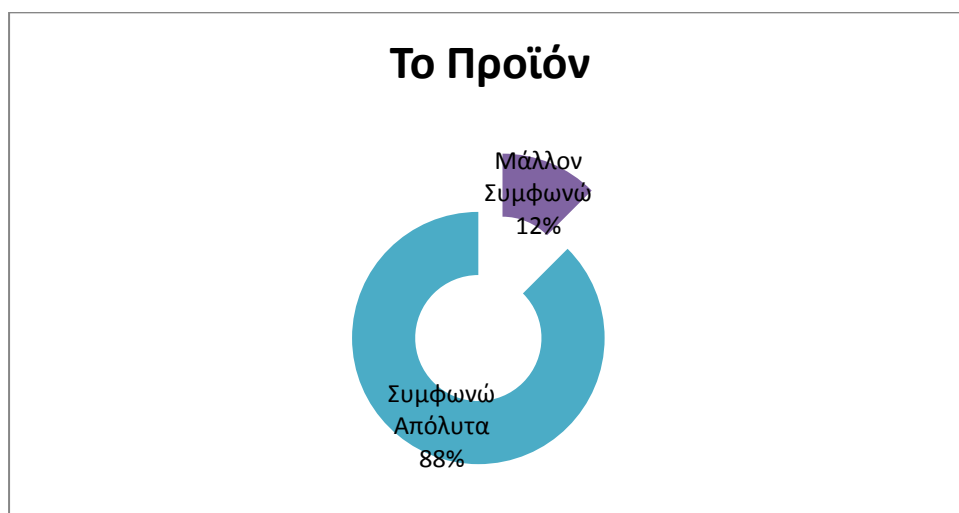
1. Εάν υπάρχει αγοραστικό κέντρο και κατά πως αυτό μεταβάλλεται ανάλογα με τις υπάρχουσες ανάγκες.
2. Πώς επιδρά η τρέχουσα οικονομική συγκυρία στις αποφάσεις του αγοραστικού κέντρου,
3. Ποιες είναι οι προτεραιότητες του αγοραστικού κέντρου
4. Εάν το αγοραστικό κέντρο είναι αυτό αρκεί και ικανό να φέρει εις πέρας οποιαδήποτε έργο και οι προτιμήσεις του σε σχέση με τους προμηθευτές
5. Εάν υπάρχουν συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές, συστήματα επιλογής
6. Ποιές είναι οι σχέσεις με τους προμηθευτές (ανταγωνιστικές, συνεργατικές, μακροχρόνιες κλπ.)
7. Ποιες είναι οι επιρροές της ανώτερης διοίκησης σε σχέση με την επιλογή των προμηθευτών
8. Ποια είναι τα κριτήρια που επιδρούν στις σχέσεις μεταξύ των προμηθευτών
9. Ποια είναι τα κριτήρια ιεράρχησης των προμηθευτών τους
10. Ποία από τα κριτήρια αυτά ευνοούν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή

5. Ανάλυση των αποτελεσμάτων

(i) Στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, προσπαθούμε να προσδιορίσουμε τις προτεραιότητες του αγοραστικού κέντρου. Δηλαδή, εάν κυριαρχεί η επιλογή του προϊόντος (κάλυψη της άμεσης ανάγκης) ή της επιλογής του προμηθευτή ο οποίος θα παράσχει το προϊόν (συνεργασία και εμπορική σχέση).

Από την ανάλυση των ερωτήσεων παρατηρούμε ότι άμεση προτεραιότητα του αγοραστικού κέντρου είναι η κάλυψη των τρεχουσών αναγκών δηλαδή η επιλογή του προϊόντος, 88% συμφωνούν απόλυτα έναντι 57% που θεωρούν ως προτεραιότητα την επιλογή του προμηθευτή.

Σχήμα 1: Προτεραιότητες του αγοραστικού κέντρου - Η επιλογή του προϊόντος σε σχέση με την επιλογή του προμηθευτή



Σαν πρώτο συμπέρασμα μπορούμε να υποθέσουμε ότι ο προσανατολισμός του αγοραστικού κέντρου, είναι περισσότερο προσανατολισμένος στην αποστολή του και τις διαδικασίες αγοράς σε σχέση με τις εμπορικές πτυχές της εκάστοτε αγοράς.

(ii) Σε ότι αφορά τις προτιμήσεις συνεργασίας με προμηθευτές του εξωτερικού σε σχέση με τους αντίστοιχους εγχώριους προμηθευτές, οι απαντήσεις ανάδειξαν ότι το αγοραστικό κέντρο έχει περισσότερο εξωστρεφή προσανατολισμό, προτιμώνται οι συνεργασίες με προμηθευτές του εξωτερικού.

Σχήμα 2. Ο προσανατολισμός του αγοραστικού κέντρου Εγχώριοι προμηθευτές ή Οίκοι του εξωτερικού;



(iii) Παρατηρούμε μία διασπορά μεταξύ των απαντήσεων σε ότι αφορά τον προσδιορισμό του αριθμού των συνεργαζόμενων προμηθευτών, αλλά και της σχέσης μεταξύ αυτών. Στην προσπάθειά μας να εκτιμήσουμε τις τάσεις προτίμησης της συνεργασίας, δηλαδή εάν προτιμούνται οι πιο σημαντικοί προμηθευτές της αγοράς, εάν είναι προς το συμφέρον της εταιρείας να υπάρχουν προσφορές από πολλούς προμηθευτές ή εάν η εταιρεία προτιμά να συνεργάζεται με κάποιον στρατηγικό εταίρο. Παρατηρούνται ότι και οι τρεις αυτές μορφές συνεργασίας είναι επιθυμητές, δηλαδή παρουσιάζουν ισόποσες θετικές απαντήσεις. Καμιά από τις παραπάνω τάσεις στατιστικά δεν φαίνεται να κυριαρχεί.

Σχήμα 3: Προσδιορισμός της σχέσης συνεργασίας μεταξύ του προμηθευτή και της εταιρείας

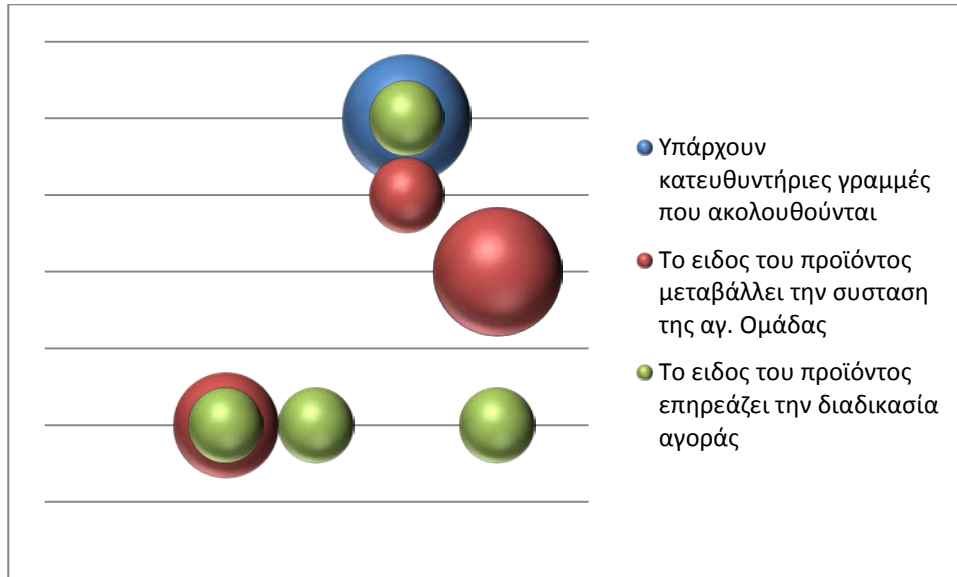


Ανάλογα με το είδος της προμήθειας (επαναγορά, τροποποιημένη αγορά ή νέο είδος) αλλά και της κρισιμότητάς της, προσδιορίζεται και ο τρόπος και το είδος της συνεργασίας με τον προμηθευτή.

(iv) Σε ότι αφορά την επιλογή του προμηθευτή και τις διαδικασίες επιλογής, έγινε προσπάθεια να προσδιορισθούν εάν ακολουθούνται από το αγοραστικό κέντρο δομημένες (formal) διαδικασίες επιλογής, όπως, μηχανογραφικά συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών, κατευθυντήριες γραμμές της διοίκησης σχετικά με τους προμηθευτές, συγκεκριμένες αρμοδιότητες και δικαιοδοσίες μεταξύ του αγοραστικού κέντρου. Αλλά παράλληλα εάν υπάρχουν σε μη τυπική μορφή επιπλέον επιδράσεις που μπορεί να επηρεάσουν το αγοραστικό κέντρο.

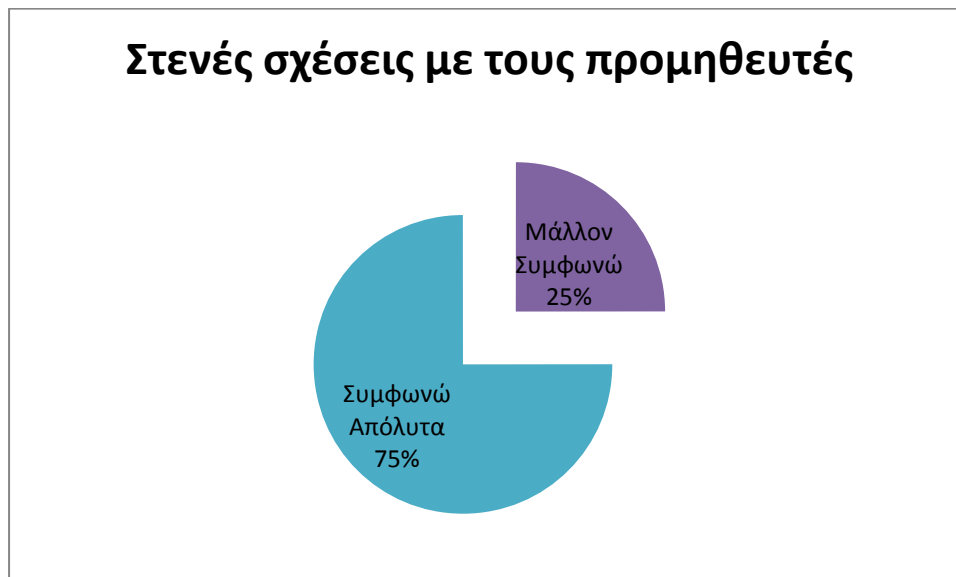
Στις απαντήσεις, διαφάνεται ότι ακολουθούνται δομημένες διαδικασίες δηλαδή υπάρχουν συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές, συστημα αξιολόγησης και ξεκάθαρες αρμοδιότητες αλλά το είδος της αγοράς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την διαδικασία και την σύσταση της ομάδας.

Σχήμα 4. Δομημένες ή άτυπες, διαδικασίες επιλογής προμηθευτή και τρόποι επηρεασμού της απόφασης



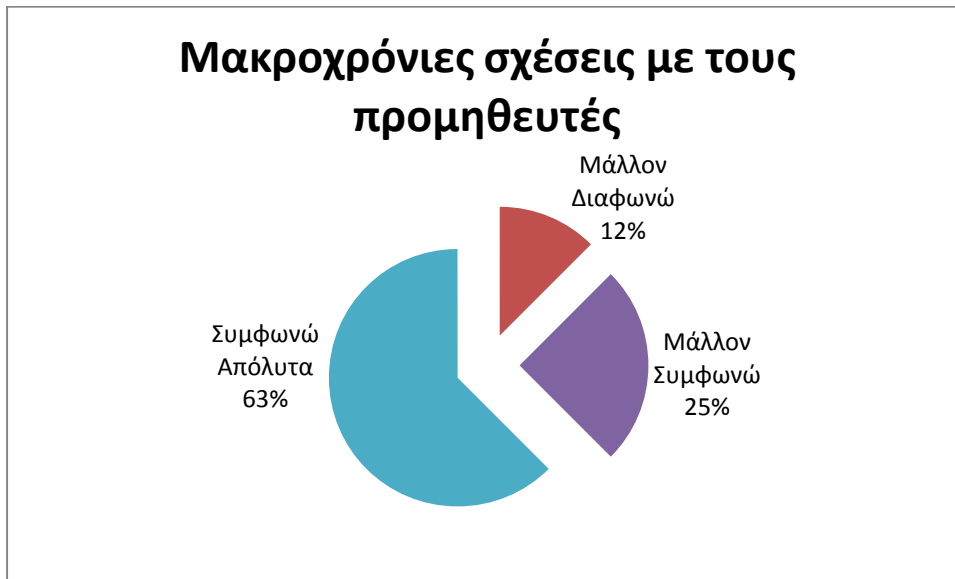
(v) Από το ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι οι σχέσεις του αγοραστικού κέντρου με τους προμηθευτές είναι άμεσες και στενές (75% θετικές απαντήσεις).

Σχήμα 5α. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές



Σε ότι αφορά το είδος των σχέσεων, το αγοραστικό κέντρο ευνοεί τις μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές.

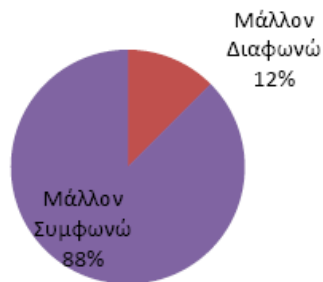
Σχήμα 5β Το είδος των σχέσεων με τους προμηθευτές



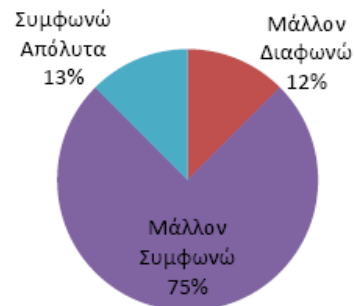
Οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι αμοιβαίου συμφέροντος (win – win) όπως προκύπτει από το ερωτηματολόγιο.

Σχήμα 5γ: Η αμοιβαιότητα των σχέσεων

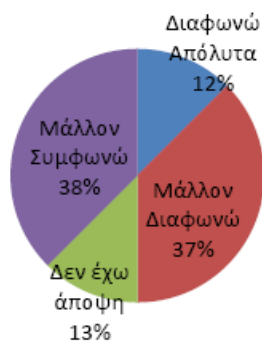
Οι προμηθευτές μπορούν να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις



Είμαστε διατεθειμένοι να κάνουμε αμοιβαίες υποχωρήσεις

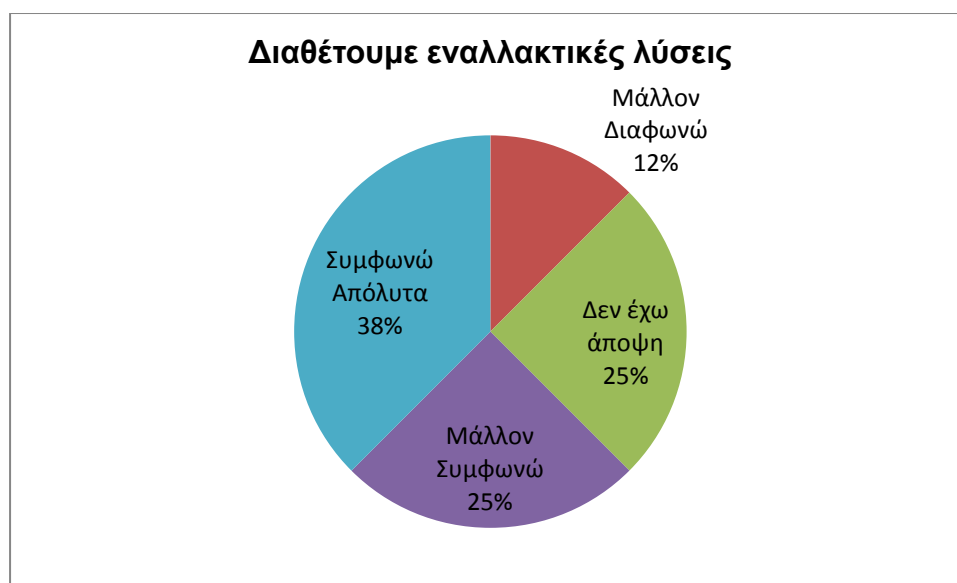


Η εταιρεία πάντα λαμβάνει την πιο συμφέρουσα προσφορά



Παρατηρείται ότι, σε ότι αφορά τις εμπορικές σχέσεις μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή ότι υπάρχει μία διάθεση αμοιβαιότητας σχετικά με τις συναλλαγές. Και τα δύο μέρη είναι διατεθειμένα ή προτίθενται να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Σε ότι αφορά την ύπαρξη εναλλακτικών τρόπων και προμηθευτών, το ποσοστό αποδοχής μίας εναλλακτικής λύσης είναι μικρότερο σε σχέση με αυτό της μακροχρόνιας και αμοιβαίας σχέσης.

Σχήμα 5δ. Οι Εναλλακτικές επιλογές



Συνοψίζοντας, παρατηρείται μία ισορροπία μεταξύ της αναγκαιότητας της οικονομικά «συμφέρουσας» αγοράς σε σχέση με την αμοιβαιότητα διατήρησης των σχέσεων μεταξύ των προμηθευτών. Στο σύνολο των ερωτήσεων επιβεβαιώνεται η θέληση των αγοραστικών ομάδων για διατήρηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επικερδών σχέσεων με τους προμηθευτές.

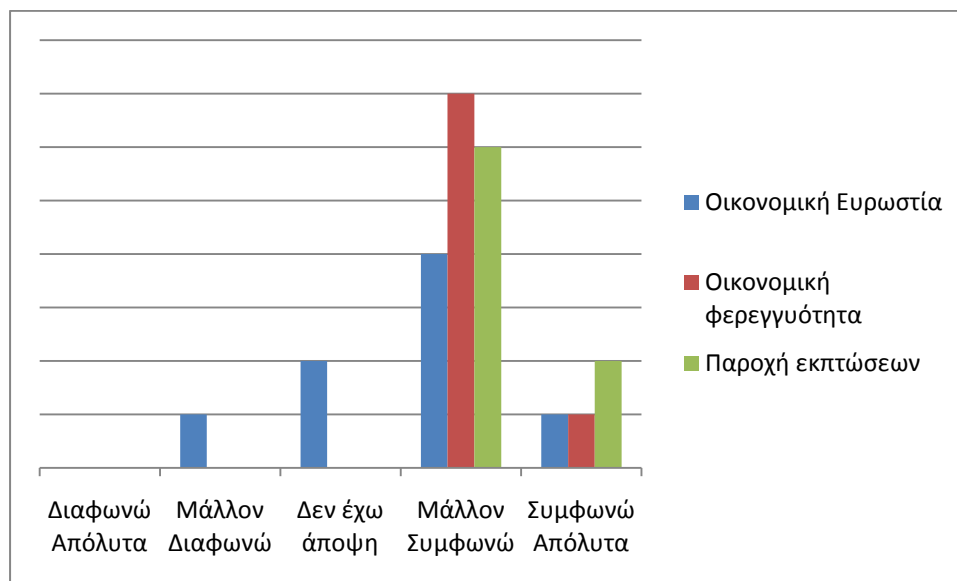
(vi) Στην συνέχεια χρησιμοποιώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία προσπαθήσαμε να προσδιορίσουμε τα κριτηρια που αφορούν την διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με τους προμηθευτές στην τρέχουσα συγκυρία. Τα κριτήρια αυτά όπως διατυπώθηκαν στο θεωρητικό μέρος αποτελούν, η οικονομική ευρωστία και φερεγγυότητα του προμηθευτή, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, οι διοικητικές ικανότητες και η οργανωτική του δομή, οι κατασκευαστικές και τεχνολογικές δυνατότητες των προϊόντων, οι οικονομικές παροχές και τέλος προσθέσαμε ως κριτήριο και τις οικολογικές ευαισθησίες και δυνατότητες της εταιρείας του προμηθευτή, ένα κριτήριο

το οποίο δυναμικά αυξάνεται σε προτεραιότητα εμπορικών σχέσεων την τελευταία δεκαετία ως κριτήριο επιλογής μεταξύ των εταιρειών. Τα κριτήρια αυτά αφορούν τις οικονομικές πτυχές της σχέσης (οικονομική ευρωστία – φερεγγυότητα – επιπλέον οικονομικές παροχές) αφορούν τις οργανωτικές ικανότητες του προμηθευτή (οργανωτική δομή – διοικητικές ικανότητες- προσαρμοστικότητα) και τέλος τις δυναμικές ή αυλές μορφές της συνεργασίας (εμπιστοσύνη – οικολογικές ευαισθησίες- δυνατότητες ανάπτυξης)

Σε ότι αφορά τα οικονομικά κριτήρια κυριαρχούν στις απαντήσεις η οικονομική φερεγγυότητα και η παροχή έκπτώσεων.

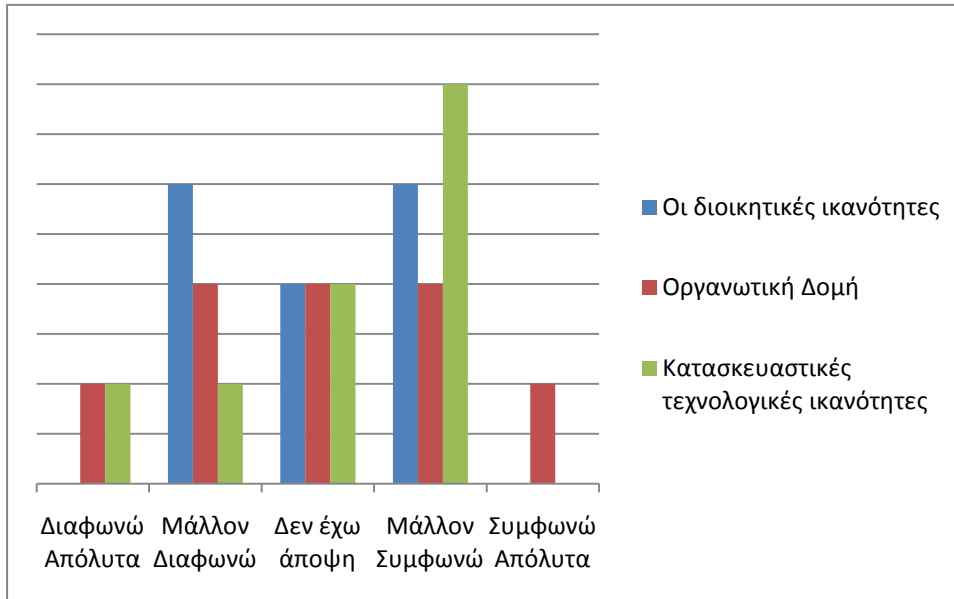
Σχήμα 6 Η ιεράρχηση των κριτηρίων διατήρησης μιάς μακροχρόνιας σχέσης με τους προμηθευτές

Σχήμα 6α. Οικονομικά κριτήρια



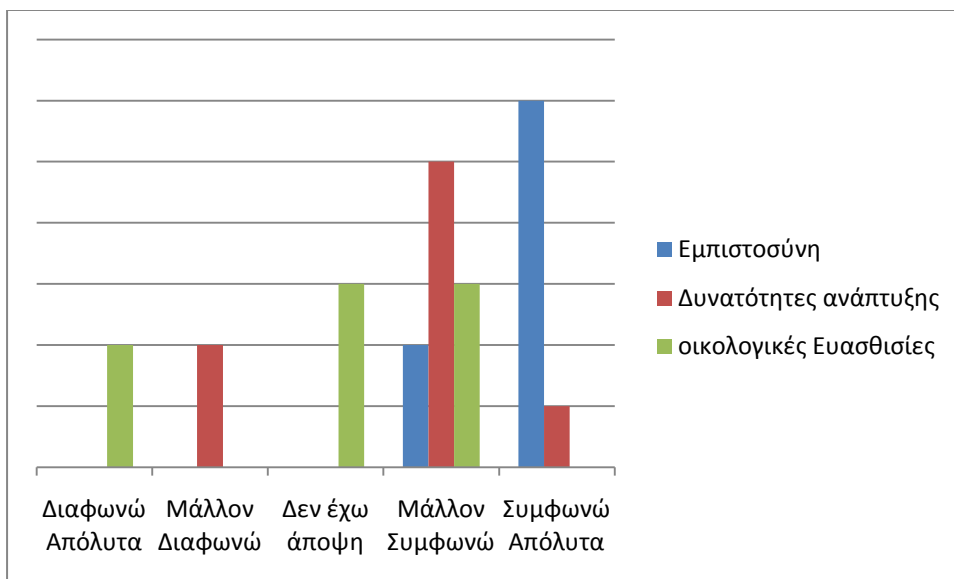
Σε ότι αφορά τα οργανωτικής φύσεως κριτήρια του προμηθευτή, κυριαρχούν οι τεχνολογικές ή και κατασκευαστικές δυνατότητες του προμηθευτή και οι διοικητικές ικανότητες (υποδομές – συστήματα εξυπηρέτησης κλπ)

Σχήμα 6β. Οργανωτικά κριτήρια



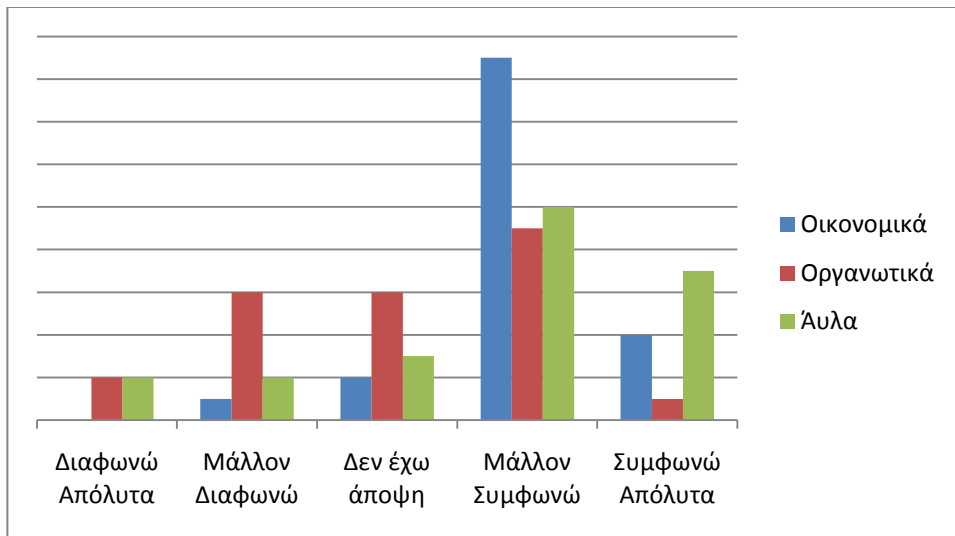
Τέλος, σε ότι αφορά τα άλλα κριτήρια, πρωτεύον κριτήριο αποτελεί η εμπιστοσύνη αλλά και οι δυνατότητες ανάπτυξης του προμηθευτή. Ο οικολογικός προσανατολισμός δεν αποτελεί άμεση προτεραιότητα του αγοραστικού κέντρου έναντι των υπολοίπων.

Σχήμα 6γ. Άλλα κριτήρια



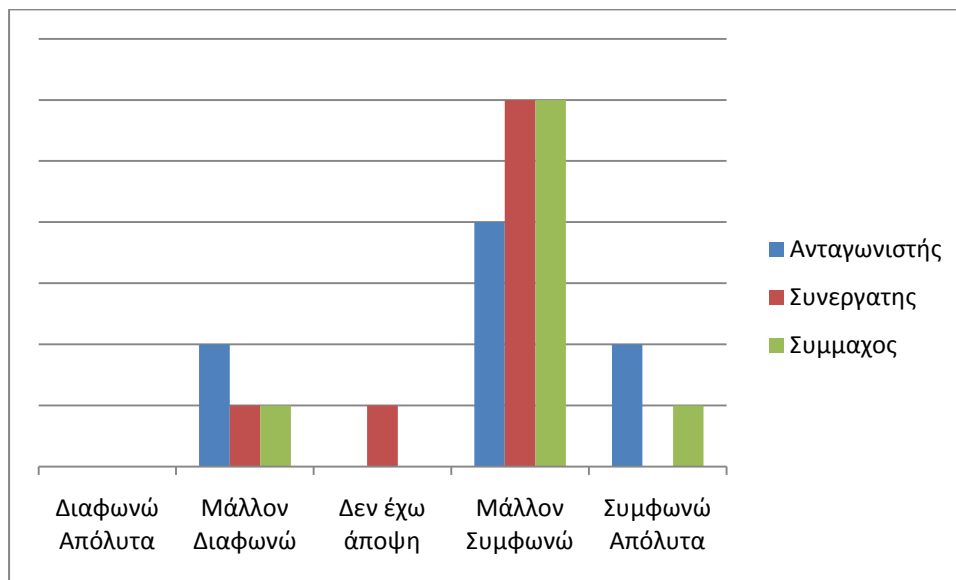
Στο σύνολο των τριών κατηγοριών ταξινόμησης των κριτηριων παρατηρούμε ότι κυριαρχούν τα οικονομικά κριτήρια.

Σχήμα 6δ. Ανάλυση ποιοτικών κριτηρίων μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ προμηθευτή – αγοραστικού κέντρου



(vii) Σε ότι αφορά τις ακολουθούμενες εμπορικές σχέσεις και πρακτικές μεταξύ του προμηθευτή και αγοραστικού κέντρου, δηλαδή, εάν αυτές είναι ανταγωνιστικές, συνεργατικές ή συμμαχικές, παρατηρούμε ότι είναι περισσότερο συνεργατικές και συμμαχικές από ότι ανταγωνιστικές.

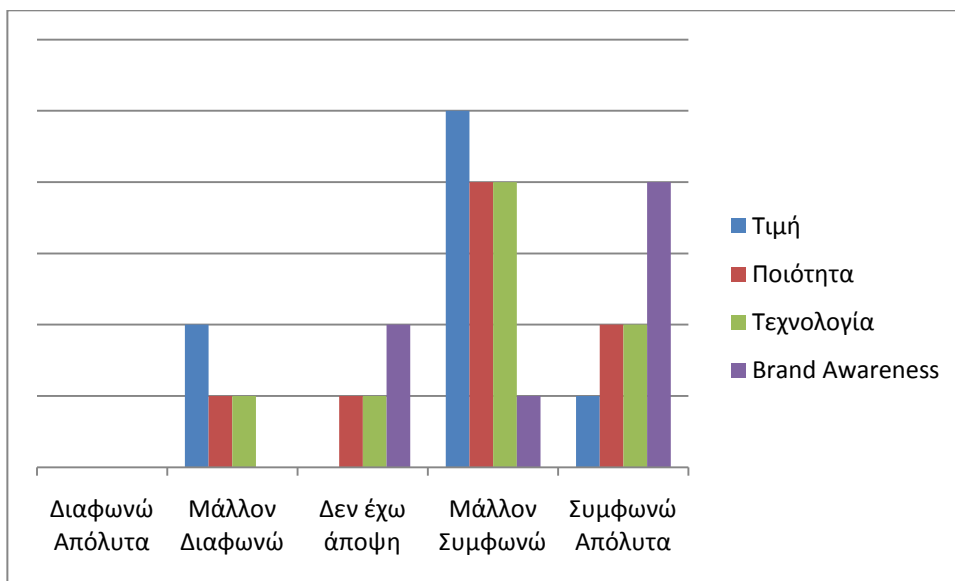
Σχήμα 7. Οι Εμπορικές σχέσεις με τον Προμηθευτή



Στο σημείο αυτό επαληθεύονται οι υπάρχουσες τάσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως δηλαδή το αγοραστικό κέντρο προτιμά μακροχρόνιες συνεργασίες με αμοιβαίο όφελος και για τα δύο μέρη και είναι διατεθειμένο να προβεί σε μερικές υποχωρήσεις προκειμένου να διατηρηθεί η υπάρχουσα συνεργασία.

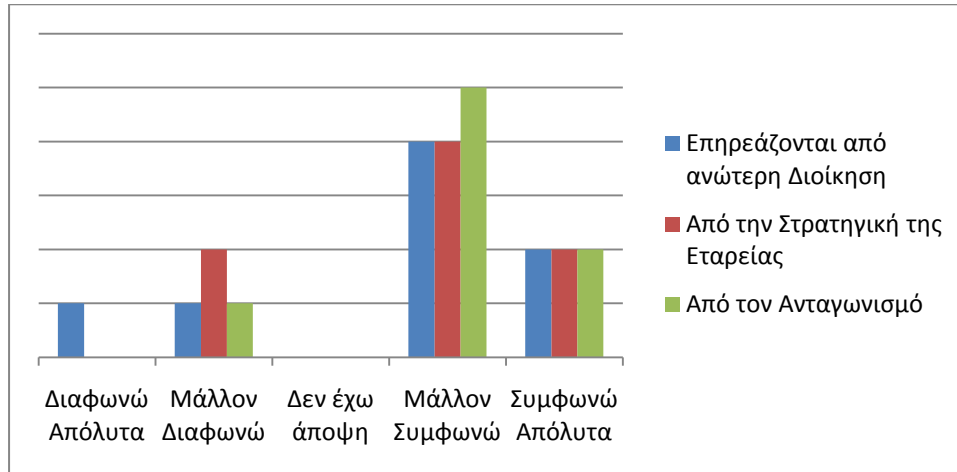
(viii) Σε ότι αφορά τα τρέχοντα κριτήρια αξιολόγησης ενός προμηθευτή επιλέξαμε έναν περιορισμένο αριθμό κριτηρίων όπως (τιμές, ποιότητα, τεχνολογία, αναγνώριση προϊόντος) από τα παραπάνω κριτήρια στο σύνολο των απαντήσεων κυριαρχούν (αριθμητικά) σε προτιμήσεις οι τιμές (σχήμα 8α) όμως εάν αναλύσουμε περισσότερο τις απαντήσεις παρατηρούμε τι η αναγνώριση του προϊόντος έχει την μεγαλύτερη αποδοχή.

Σχήμα 8 Κριτήρια αξιολόγησης ενός προμηθευτή.



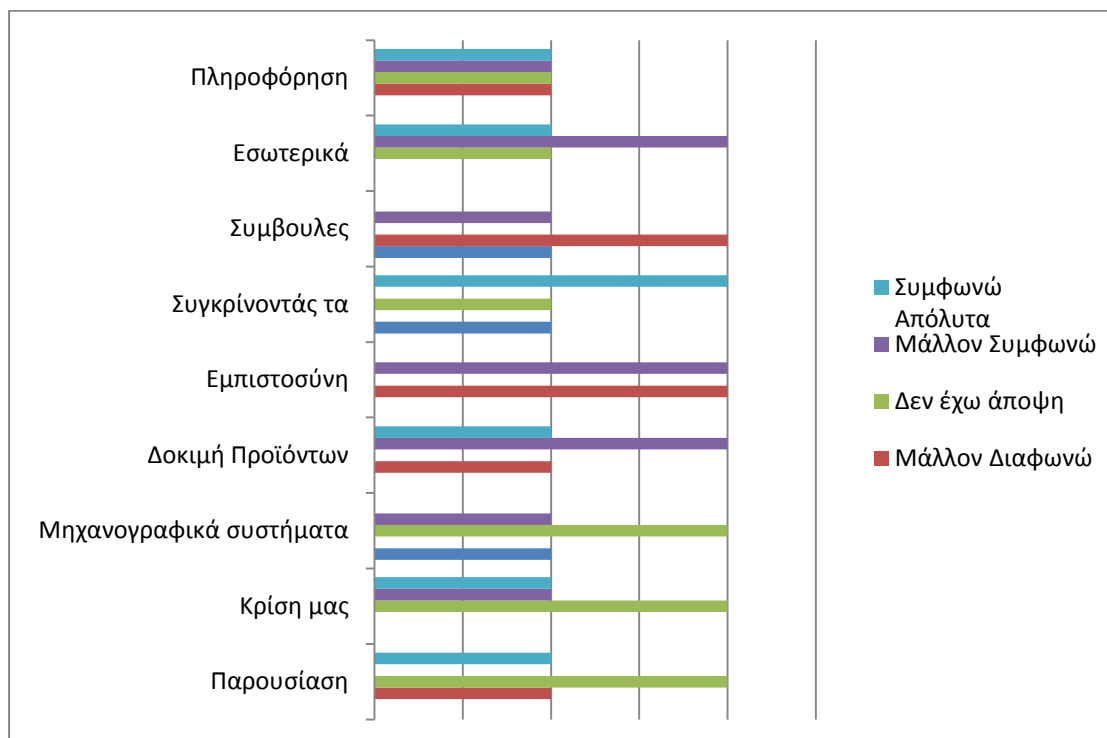
(ix) Οι αποφάσεις για την επιλογή ενός προμηθευτή μπορεί να επηρεαστούν άμεσα ή έμμεσα από την γενική διεύθυνση, από την τρέχουσα συγκυρία και τις συνθήκες της αγοράς ή από την υπάρχουσα υποδομή είτε αυτή είναι διατυπωμένη με την μορφή στρατηγικής (supplier strategy) είτε μέσω τυπικών (formal) διαδικασιών, που ακολουθούνται. Από το σύνολο των απαντήσεων, παρατηρούμε ότι η τρέχουσα οικονομική συγκυρία και οι συνθήκες της αγοράς όπως διαμορφώνονται από τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών υπερτερεί έναντι των άλλων παραγόντων.

Σχήμα 9 Επιρροές του αγοραστικού κέντρου στις αποφάσεις για την επιλογή ενός προμηθευτή



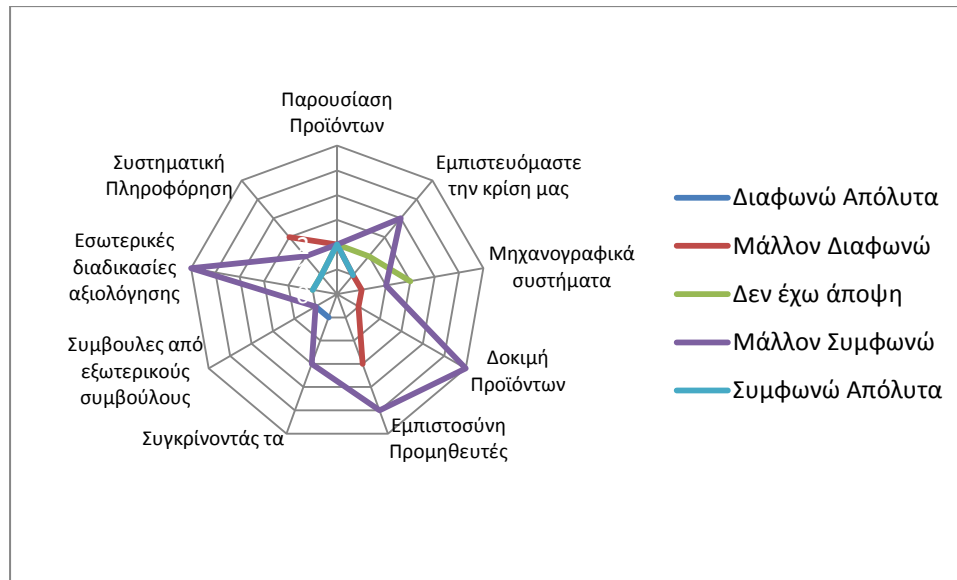
(x) Σε ότι αφορά τον τρόπο αξιολόγησης ενός προμηθευτή από το αγοραστικό κέντρο, σε πρακτικό επίπεδο, τους παράγοντες επιρροής αποτελούν είτε η παρουσίαση του προϊόντος από τον προμηθευτή, είτε η δοκιμή από το αγοραστικό κέντρο του προϊόντος με εσωτερικές διαδικασίες που μπορεί να είναι με την μορφή

Σχήμα 10α. Τρόποι αξιολόγησης των προμηθευτών I



Χρήσης του προϊόντος είτε μέσω διαδικασιών σύγκρισης μεταξύ των προϊόντων από τους υπάρχοντες προμηθευτές, (pilot tests ή benchmarking tests). Άλλοι παράγοντες, είναι η χρήση εξωτερικών συμβούλων. Μετράται επίσης η εμπιστοσύνη στα προϊόντα αλλά και η εμπιστοσύνη που θεωρεί ότι διαθέτει η ομάδα εξαιτίας της γνώσης και εξειδίκευσής της αλλά και της συνεχούς ροής πληροφοριών.

Σχήμα 10β. Τρόποι αξιολόγησης των προμηθευτών II

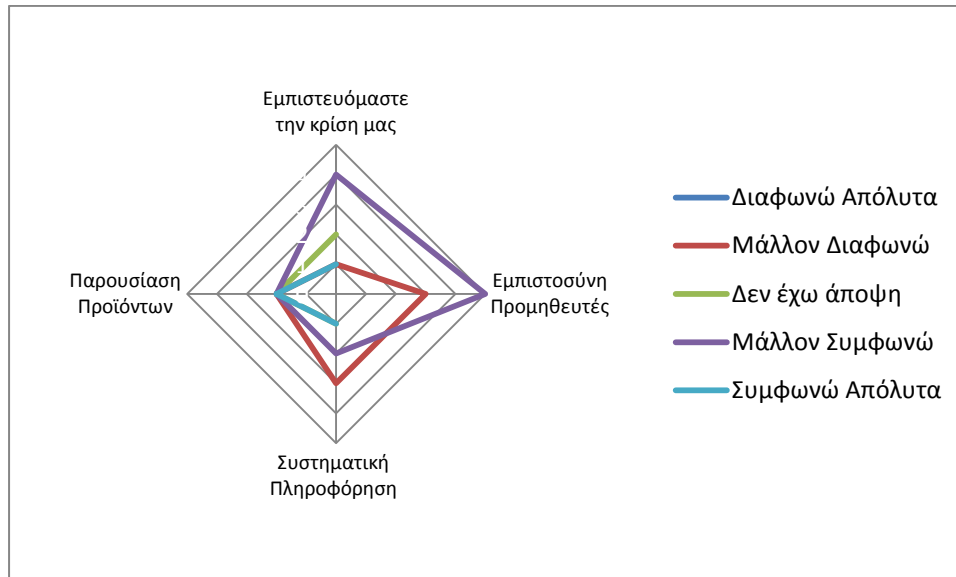


Από την έρευνα, παρατηρούμε ότι υπάρχουν εσωτερικές διαδικασίες αξιολόγησης των προμηθευτών, συνήθως γίνονται δοκιμές των προϊόντων, υπάρχει εμπιστοσύνη τόσο στους προμηθευτές όσο και στην κρίση της αγοραστικής ομάδας. Το αγοραστικό κέντρο θεωρεί ότι είναι αυτάρκες μια και δεν έχει ανάγκη από εξωτερικούς συμβούλους, ενώ δεν συνηθίζεται η σύγκριση των προϊόντων και η χρήση μηχανογραφικών μέσων. Η επιρροή της παρουσίασης των προϊόντων από τους προμηθευτές είναι μικρή, ενώ το αγοραστικό κέντρο θεωρεί ότι δεν διαχειρίζεται πάντα καινούργιες (updated) πληροφορίες.

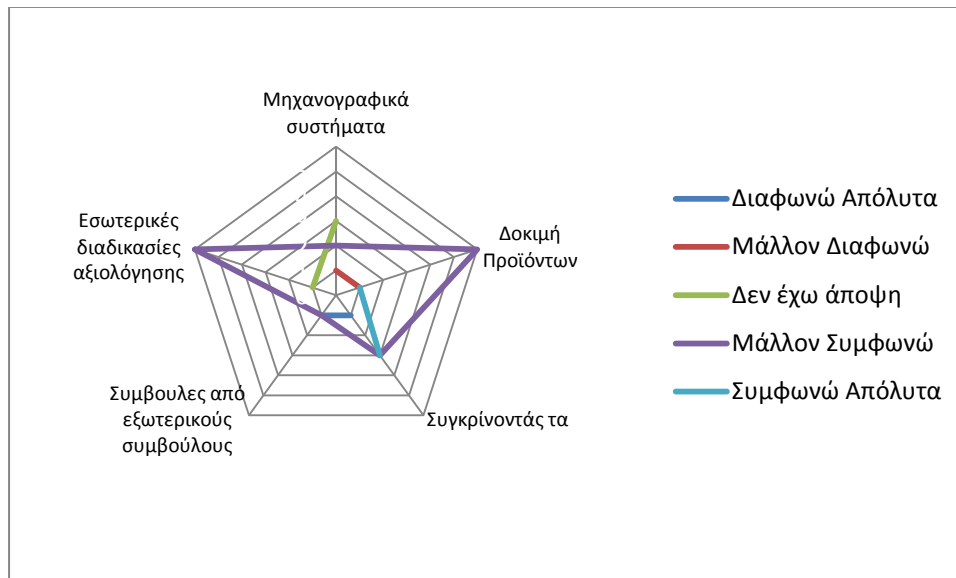
Σε μία περεταίρω ανάλυση, θεωρούμε ότι τα παραπάνω κριτήρια χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες, δηλαδή είναι υποκειμενικά κριτήρια (όπως: Εμπιστοσύνη στους προμηθευτές, εμπιστοσύνη στην κρίση μας και το επίπεδο εξειδίκευσης και τεχνογνωσίας της ομάδας, η παρουσίαση του προϊόντος) και αντικειμενικά κριτήρια (όπως: Η δοκιμή του προϊόντος, η ομαδοποίηση και σύγκριση των προϊόντων μεταξύ τους, η χρήση μηχανογραφικών συστημάτων, αλλά και παροχή συμβουλών από εξωτερικούς συνεργάτες)

Σε ότι αφορά τα αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης (σχήμα 10γ) παρατηρούμε ότι υπάρχει εμπιστοσύνη στους προμηθευτές σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στην ίδια την κρίση της ομάδας.

Σχήμα 10γ Υποκειμενικά κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών



Σχήμα 10δ Αντικειμενικά Προτεραιότητες του αγοραστικού κέντρου



Στα αντικειμενικά κριτήρια παρατηρούμε από τα δεδομένα της έρευνας ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός εμπιστοσύνης στις υπάρχουσες εσωτερικές διαδικασίες αξιολόγησης αλλά παράλληλα υπάρχουν και διαδικασίες δοκιμής του προϊόντος. Δεν συνηθίζεται η σύγκριση ή προσφυγή σε εξωτερικούς συμβούλους, τα αντίστοιχα αγοραστικά κέντρα έχουν εμπιστοσύνη στις δυνατότητες τους.

6. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση του ερωτηματολογίου, προκύπτουν ότι οι εξεταζόμενες εταιρείες δεν ακολουθούν σχέσεις ανταγωνιστικές με τους προμηθευτές τους αλλά προτιμούν σχέσεις συνεργασίας. Ο βαθμός και το είδος της συμμαχίας ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος και τις προτεραιότητες της εκάστοτε εταιρείας. Σύμφωνα με τον Β. Παπαδάκη μία συνεργασία ή συμμαχία χαρακτηρίζεται από τρεις ουσιώδεις προθέσεις:

(i) Να ευνοείται η από κοινού συνεργασία έναντι του ανταγωνισμού. Στο ερωτηματολόγιο αποκαλύφθηκε η πρόθεση ακόμα και μιας αμοιβαίας υποχώρησης προκειμένου να διατηρηθεί η μακροχρόνια σχέση. Που σημαίνει ότι οι προσωρινά ή βραχυχρόνια οφέλη υποχωρούν έναντι των μακροχρόνιων. Από το ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι είναι επιθυμητές οι μακροχρόνιες και αμοιβαία επικερδής συνεργασίες...

(ii) Η συνεργασία αυτή να βασίζεται σε συμπληρωματικές ικανότητες τις οποίες προσφέρει η κάθε πλευρά αντίστοιχα. Παρατηρήθηκε ότι το αγοραστικό κέντρο κατανοεί ότι ο προμηθευτής πέρα από την συνήθη αμοιβαία εμπορική δραστηριότητα, μπορεί να βελτιώσει ή να επαυξήσει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και να συμβάλει στην περεταίρω ανάπτυξη αλλά και την βιωσιμότητα της, την κρίσιμη αυτή περίοδο.

(iii) Προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι πρέπει η κάθε πλευρά να κατανοεί την αλληλεξάρτηση που αναπόφευκτα υπάρχει από τα εμπλεκόμενα μέρη. Παρατηρείται ότι η εμπιστοσύνη στον προμηθευτή σε μεγάλο βαθμό κυριαρχεί στις προτιμήσεις του αγοραστικού κέντρου. Η τάση αυτή, δείχνει ότι η εμπορική σχέση δεν στηρίζεται απλά στην εξεύρεση της «κατάλληλης» τιμής αγοράς αλλά στην ομαλή και επικερδή συνεργασία.

Με την μελέτη μας αυτή προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε τον τρόπο εμπορικής συμπεριφοράς ενός αγοραστικού κέντρου στην πολύπλοκη διαδικασία επιλογής ενός προμηθευτή, στην δύσκολη τρέχουσα συγκυρία που παρουσιάζονται προβλήματα μείωσης πωλήσεων, μείωσης κερδοφορίας, προσπάθειας μείωσης των λειτουργικών δαπανών και του κόστους αλλά και περιορισμού των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για επιπλέον ανάπτυξη από τους τρίτους φορείς (τράπεζες, Ευρωπαϊκή κοινότητα κυβερνητικές κλαδικές - ενισχύσεις κλπ).

Παρατηρούμε ότι τα αντίστοιχα αγοραστικά κέντρα του συγκεκριμένου δείγματος που διερευνήσαμε, έχουν εξωστρεφή χαρακτήρα, θεωρούν ότι είναι αυτάρκη, τα μέλη διατηρούν σχέσεις εμπιστοσύνης για τις ικανότητες των υπόλοιπων εμπλεκόμενων μελών του αγοραστικού κέντρου.

Ακολουθούνται τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης των προμηθευτών τους με κατευθυντήριες οδηγίες από την Γενική διεύθυνση, η οποία (συνήθως) παρεμβαίνει – κατευθύνοντας την επιλογή ενός προμηθευτή...

Το αγοραστικό κέντρο ακολουθεί συγκεκριμένους τρόπους αντικειμενικής αξιολόγησης των προτεινόμενων προϊόντων των προμηθευτών τους συνήθως δοκιμάζοντας τα προϊόντα αποφεύγοντας όμως τις συγκρίσεις.

Το αγοραστικό κέντρο ευνοεί τις μακροχρόνιες και στρατηγικής σημασίας σχέσεις με έναν περιορισμένο αριθμό προμηθευτών. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι σχέσεις εμπιστοσύνης και όχι ανταγωνιστικές.

Οι διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης ενός προμηθευτή είναι περισσότερο υποκειμενικές και δεν συνηθίζεται η χρήση μηχανογραφικών συστημάτων αξιολόγησης, οι οποίες δεν προτιμώνται κυρίως επειδή απαιτούν επιπλέον οικονομικούς πόρους, ή επειδή το μέγεθος των εταιρειών είναι μικρό, άλλα κυρίως γιατί οι περισσότερες εταιρείες στηρίζονται στην αμοιβαία σχέση τους με τους πελάτες τους και τους προμηθευτές τους, κυριαρχούν οι προσωπικές σχέσεις και το μέγεθος της αγοράς αλλά και οι παίκτες (εταιρείες) είναι μικρό.

Τέλος το αγοραστικό κέντρο θεωρεί τη επιλογή των προμηθευτών του ως μια ζωτικής σημασίας ενέργεια για την βιωσιμότητα αλλά και την περεταίρω ανάπτυξη της εταιρείας.

Προτάσεις για περεταίρω μελέτη: Είναι η διερεύνηση του βαθμού εμπλοκής και επηρεασμού των προμηθευτών στην ομαλή διαχείριση αλλά και ανάπτυξη της εταιρείας. Επίσης να προσδιορισθεί ο βαθμός επιρροής των προμηθευτών στις στρατηγικές μάρκετινγκ των εταιρειών που προμηθεύουν.

7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - Το Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο:

Θέμα: Κριτήρια επιλογής & αξιολόγησης προμηθευτών για την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών B2B

Η έρευνα αυτή με το παρόν ερωτηματολόγιο έχει ακαδημαϊκό χαρακτήρα και διεξάγεται υπό την εποπτεία του Ανοικτού Πανεπιστημίου της Κύπρου. Η συμμετοχή σας είναι ουσιώδεις για τον προσδιορισμό, την καταγραφή αλλά και την ποιοτική μελέτη των κριτηρίων επιλογής προμηθευτών στην αγορά προϊόντων του B2B τομέα. Σας παρακαλούμε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις και σας διαβεβαιώνουμε ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και ανωνυμία

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων...

1. Όταν πρόκειται για την αγορά ενός νέου είδους ή μίας υπηρεσίας ποιές από τις δύο παρακάτω επιλογές είναι και η ποίο ουσιώδης;

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Το προϊόν καθεαυτό. Δηλαδή κυριαρχεί η επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προμηθευτής. Δηλαδή κυριαρχεί η επιλογή του προμηθευτή που θα μας παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Η εταιρεία σας, θεωρεί ότι είναι προς το συμφέρον της εταιρείας να υπάρχουν :

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Προσφορές από πολλούς προμηθευτές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσφορές από λίγους προμηθευτές (τους πιο σημαντικούς της αγοράς)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσφορές από έναν προμηθευτή (Στρατηγικό εταίρο)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όλα τα παραπάνω, ανάλογα με το είδος της προμήθειας (επαναγορά, νέο είδος, τροποποιημένη αγορά)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Προτιμώνται πάντα εγχώριοι προμηθευτές (domestic) και δεν συνηθίζεται η ανάθεση της προμήθειας και σε οίκους του εξωτερικού;

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Σε ότι αφορά την υπάρχουσα διαδικασία (process) επιλογής ενός προμηθευτή:

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Ακολουθούνται συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές και στρατηγική (purchase strategy) σε ότι αφορά τις αγορές – προμήθειες προϊόντων και εξοπλισμού ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύστημα επιλογής και αξιολόγησης ενός προμηθευτή (supplier management system);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το είδος του προϊόντος μπορεί να επηρεάσει και να μεταβάλλει την σύσταση της ομάδας αξιολόγησης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες και δικαιοδοσίες μεταξύ των προϊσταμένων των τμημάτων και του διευθυντή αγορών που ακολουθούνται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το είδος του προϊόντος μπορεί να επηρεάσει και να μεταβάλλει την συνήθη διαδικασία αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Η διατήρηση μίας μακροχρόνιας σχέσης με τους προμηθευτές, πιστεύεται ότι είναι σημαντική για την εταιρεία σας;

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Η σχέση της εταιρείας μας με τους προμηθευτές της βασίζεται σε μακροχρόνιους στόχους και όχι μόνο σε πρόσχαρες παραγγελίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η στενή σχέση με τους προμηθευτές αυξάνει και την σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών της εταιρείας σας και των αντίστοιχων εκπροσώπων των προμηθευτών και είναι επικερδής και για τα δύο μέρη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πάντα εξετάζουμε και εναλλακτικές λύσεις σε κάθε συνεργασία μας με έναν προμηθευτή προκειμένου να αποφύγουμε δυσάρεστες εκπλήξεις..v.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία μας εστιάζεται αποκλειστικά στα αποτελέσματα, δηλαδή μόνο στις μεταξύ μας οικονομικές συναλλαγές .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Όταν πρέπει να γίνουν κάποιες αμοιβαίες υποχωρήσεις οι προμηθευτές μας μπορεί να πάρουν την πρωτοβουλία να τις κάνουν προκειμένου να μην διαταράξουν την μακροχρόνια μας σχέση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαστε διατεθειμένοι να κάνουμε αμοιβαίες παραχωρήσεις (win – win) προκειμένου να μην διαταράξουμε την σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία προσπαθεί πάντα να λάβει την πιο συμφέρουσα προσφορά, ανάλογα με το είδος της προμήθειας και ανάλογα με τον προμηθευτή, χωρίς να επηρεάζεται από μακροχρόνιες σχέσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Τα κριτήρια που επιδρούν για την διατήρηση μίας μακροχρόνιας σχέσης με τους προμηθευτές είναι:

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Η οικονομική ευρωστία του προμηθευτή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η οικονομική του σταθερότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εμπιστοσύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι διοικητικές του ικανότητες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η προσαρμοστικότητά του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οργανωτική του δομή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι δυνατότητες ανάπτυξης της εταιρείας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι κατασκευαστικές του δυνατότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι οικολογικές του ευαισθησίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι δυνατότητες επιπλέον οικονομικών παροχών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ποιες είναι οι σχέσεις σας με τους προμηθευτές σας; Τι θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό για την εταιρείας σας;

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Ο προμηθευτής μας είναι αυτός που μας παρέχει προϊόντα, η σχέση μας είναι αποκλειστικά ανταγωνιστική, στηρίζεται στην εύρεση της καλύτερης δυνατής τιμής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προμηθευτής μας είναι αυτός που μας παρέχει τα προϊόντα αλλά με περισσότερο συνεργατικό τρόπο, οι σχέσεις μας είναι περισσότερο λειτουργικές και στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και ανταλλαγή πληροφοριών παρά στις τιμές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προμηθευτής μας είναι αυτός που βελτώνει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας μας και αυξάνει την εμπορική μας δραστηριότητα αυξάνοντας στην ανάπτυξη της εταιρείας μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Η αξιολόγηση ενός προμηθευτή γίνεται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια ή ανάλογα με την περίπτωση προτιμάται ο προμηθευτής που προσφέρει;

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Τις καλύτερες τιμές έναντι των άλλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υψηλή Ποιότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υψηλή Τεχνολογία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναγνώριση (Brand awareness) του προϊόντος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Κάποιες αποφάσεις για την επιλογή ενός προμηθευτή επηρεάζονται και από διαφορετικούς παράγοντες εντός ή εκτός της εταιρείας και ξέχωρα από τα καθορισμένα κριτήρια ;

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Επηρεάζονται άμεσα από την ανώτερη διοίκηση , τον γενικό διευθυντή, τον πρόεδρο ή τους μετόχους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία με βάση τη στρατηγική της (όπως πχ ηγετική θέση στην τεχνολογία- ή η προσφορά της χαμηλότερης τιμής) καθορίζει τις σχέσεις με τους προμηθευτές της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, ο ανταγωνισμός, τα οικονομικά μέτρα επιδρούν στις αποφάσεις επιλογής ξέχωρα από τα κριτήρια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Τα κριτήρια που ακολουθούνται στην ιεράρχηση των προμηθευτών αλλά και στην αξιολόγησή των είναι υποκειμενικά, αντικειμενικά και κρίσιμα (critical) σε ότι αφορά την επιλογή ενός προμηθευτή. Σε τι ποσοστό πιστεύεται επηρεάζεται η κρίση μας για την επιλογή ενός προμηθευτή από τα παρακάτω στοιχεία ;

	Διαφωνώ Απόλυτα 1	Μάλλον Διαφωνώ 2	Δεν έχω άποψη 3	Μάλλον Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
Καλή παρουσίαση της προσφοράς από τους εκπροσώπους του προμηθευτή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βασίζομαστε στην κρίση μας και στην δέσμευση της ομάδας για αποτελέσματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρησιμοποιούμε μηχανογραφικά συστήματα ανάλυσης κόστους - ωφέλειας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δοκιμάζουμε οι ίδιοι τα προϊόντα και αποκτούμε προσωπική γνώση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχουμε εμπιστοσύνη στους προμηθευτές μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδοποιούμε τα προϊόντα και συγκρίνοντάς τα ξεχωρίζουμε μεταξύ τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ζητούμε την γνώμη εξωτερικών συμβούλων ή συνεργατών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ομάδα μας διαθέτει την απαραίτητη εξειδίκευση και γνώση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαθέτουμε πάντα και διαχειριζόμαστε πάντα καινούργιες (updated) πληροφορίες πριν επιλέξουμε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κεφάλαιο 2

- Ασημακόπουλος, Ν.** (2003). Συστημική Ανάλυση. Εκδ. Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- Alpert, S., Whetten, D. A.** (1985). "Organizational Identity". Research in Organizational Behavior, Vol. 7, p.p. 263 – 302.
- Γεώργας, Δ.** (1995). Κοινωνική Ψυχολογία, τομ. Α', δ' έκδοση, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Γ.** (1989). Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία. Εκ.Σμπίλιας, Αθήνα.
- Cyert, R. M., March, J. G.** (1992). A Behavioral Theory of the Firm. 2nd ed. Oxford, UK: Blackwell.
- Δημητρόπουλος, Ε.** (2003). «Αποφάσεις – Λήψη Αποφάσεων. Εισαγωγή στην Ψυχολογία των Αποφάσεων» εκδόσεις Γρηγόρης, Αθήνα.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., Neale, M. A.** (1996). "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance". Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 67, No. 1, July, p.p. 1 – 15
- Mechmet Emre Guler** (2008) "Incorporating Multi criteria considerations into supplier selection problem using analytical hierarchy process: A case study" Journal of Yasr University 3(12 1787-1810
- Harrison, M. J., Philips, B.** (1991). "Strategic Decision Making: An Integrative xplanation". Research in the Sociology of Organizations, Greenwich, Conn: JAJ Press, p.p. 319 – 358.
- Κάντας, Α.** (1995). Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία. τ. Γ', εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κάντας, Α., Χαντζή, Α.** (1991). Ψυχολογία της εργασίας: θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης:Στοιχεία Συμβουλευτικής. Σειρά: Εφαρμοσμένη Ψυχολογία 2, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- V. Kannan, Keah Choon Tan** (2002) "Supplier Selectin and Assessment: Their Impact on Business Performance" The journal of Supply Chain Management, Aug 2002 pp11-21
- March, J. G.** (1962). "The Business Firm as a Political Coalition". Journal of Politics, Vol. 24, p.p. 662 – 678.
- March, J. G., Simon, H. A.** (1993). Organizations. 2nd ed. Oxford, UK: Blackwell.
- Marchionini, G.** (1995). Information Seeking in Electronic Environments. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Μπουραντάς, Δ. (1992). Μάνατζμεντ – Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα.

C. Muralidharan, N. Anantharaman, S.G. Deshmukh (2002) “A multi Criteria Group Decision Making Model for Supplier Rating” The Journal of chain Management November 2002 pp22-34

Ντάβου, Μπ. (2000). Η διεργασία της σκέψης στην εποχή της πληροφορίας. Εκδ Παπαζήσης, Αθήνα.

Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). Η επικοινωνία στις οργανώσεις. Εκδ Κριτική.

Παπαδάκης Β. (2002). Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία. 8^η έκδοση, Μπένου, Αθήνα.

Penny Simpson, Judy Sigaw, Susan C. White (2002) “Measuring the performance of suppliers: An analysis of evaluation processes” The journal of supply chain management February 2002 pp 29-41

Steiner, I. D. (1972). Group process and productivity. New York: Academic Press.

Τερλέξης, Π. (1996). Διευθυντικές Ολιγαρχίες – Γραφειοκρατία. Παπαζήσης, Αθήνα.

Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). “Stages of small group development revisited”. Group and Organizational Studies, Vol. 2, p.p. 419 – 427.

Κεφάλαιο 3

1. **Παναγιώτης Γ. Κυριαζόπουλος** «Διοίκηση LOGISTICS» εκδόσεις Συγχρονη Εκδοτική 1996 σελίδα 421

2. **Γεώργιος. Αυλωνίτης** «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ» Α' τόμος εκδόσεις Σταμούλης 2001 σελίδες 44 έως 45

3. ως άνω, Γεώργιος. Αυλωνίτης... σελίδες 154 έως 156

4. ως άνω, Γεώργιος. Αυλωνίτης... σελίδα 154

5. **Westing, J. H., Fine, I.V., Zeng, G.J.**, «Purchasing Management: Materials in Motion» Εκδοτικός οίκος Pitman Publishing 1997

6. **Λάμπρος Λαΐος** LOGISTICS -ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ- Πανεπιστήμιο Πειραιά – Μεταπτυχιακό τμήμα σελίδες 4-5

7. **Fine I V, Westing J. H, Zeng G. J** «Purchasing Management: Materials in Motion» 4th edition Wiley – Hamilton Publications 1976

8. **Λάμπρος Λαΐος**, LOGISTICS (Parsons 1982, Pooler et al 1997)

9. Π. Κυριαζόπουλος, σελίδα 422
10. Π. Κυριαζόπουλος, σελίδα 428
11. Ορισμός procurement www.businessdictionary.com
12. **Defense Acquisition University** «[Glossary of Defense Acquisition Acronyms and Terms, 12th Edition \(plus updates since publication\)](#)» accessed on 22 April 2009
13. www.businessdictionary.com ορισμός Purchasing Management
14. www.businessdictionary.com ορισμός Supply Management
15. www.businessdictionary.com supply ορισμός Supply Management
16. Π. Κυριακόπουλος, σελίδα 22
17. www.businessdictionary.com ορισμός Supply Management
18. T APICS Dictionary ορισμός
19. Π. Κυριακόπουλος, σελίδες 285 έως 289
20. T APICS Dictionary ορισμός
21. **Κώστας Παρλιάρος** «Ηλεκτρονικές Προμήθειες δημοσίου» - διαφάνειες Μάιος 2006 Πανεπιστήμιο Πειραιά
22. **Alberto Petroni, Marcello Braglia** «Vendor Selection Using Principal component Analysis» Journal of Supply Chain Management Volume 36, Issue 2, σελίδες 63–69, March 2000
23. T APICS Dictionary ορισμός
24. **Λάμπρος Λάϊος** LOGISTICS -ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ- Πανεπιστήμιο Πειραιά – Μεταπτυχιακό τμήμα σελίδα 6
25. **Mark A. Vonderembse** «The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance The Journal of Supply Chain Management | Summer 1999
26. **Harland, C.M.** (1996) Supply Chain Management, Purchasing and Supply Management, Logistics, Vertical Integration, Materials Management and Supply Chain Dynamics. In: Slack, N (ed.) Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management. UK: Blackwell
27. **Σωτήρης Κοντάρης**, έκδοση του Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών 2002

28. **Γεώργιος. Αυλωνίτης** «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ» Α' τόμος εκδόσεις Σταμούλης σελίδες 23 έως 25
29. **Λάμπρος Λάϊος** LOGISTICS -ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ- Πανεπιστήμιο Πειραιά – σημειώσεις για το Μεταπτυχιακό τμήμα, σελίδα 17
30. **Philip White** “Decision Making in the Purchasing Process: A report” AMA Management Briefing 1978.
31. Γ. Αυλωνίτης « Στρατηγικό...» σελίδα 152
32. ως άνω Γ. Αυλωνίτης σελίδα 154
33. **Saunders Malcolm** «Strategic Purchasing & Supply Management» 2nd edition Pitman Publishing 1997
34. **Λάμπρος Λάϊος** LOGISTICS -ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ- Πανεπιστήμιο Πειραιά – σημειώσεις για το Μεταπτυχιακό τμήμα, σελίδα 8
35. ως άνω Λ. Λάμπρος σελίδα 22
36. ως άνω Λ. Λάμπρος σελίδα 9
37. **Ram Narasimhan and Srinivas Talluri** «Multiproduct, Multicriteria Model for Supplier Selection with Product Life-Cycle Considerations» Decision Sciences Volume 37 Number 4 November 2006
38. **Alex Sharland Reham A. Eltantawy Larry C. Giunipero** «The Impact of Cycle Time on Supplier Selection and Subsequent Performance Outcomes» The Journal of Supply Chain Management | Summer 2003
39. **Joseph Sarkis Srinivas Talluri** «A Model for Strategic Supplier Selection» The Journal of Supply Chain Management | Winter 2002
- 40, 41. www.supply-chain.org for SCORE
- 42, 43. Γ. Αυλωνίτης « Στρατηγικό –Βιομηχανικό Management» σελίδες 159 και 160
44. **Σπύρος Γούναρης** «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών» εκδόσεις Rosili 2003, σελίδα 410

- 45, 46. 47, **48 Αυλωνίτης** « Στρατηγικό –Βιομηχανικό Management» σελίδες 160, 161
49. 50, **Αυλωνίτης** « Στρατηγικό –Βιομηχανικό Management» σελίδες 159 έως 165
51. **Σπύρος Γούναρης, Βασίλης Σταθακόπουλος** «Διοίκηση Στρατηγικών Σχέσεων» εκδόσεις Σταμούλης 2006 σελίδα 76
52. **Αυλωνίτης** « Στρατηγικό –Βιομηχανικό Management» σελίδα 163
53. **.R. Natataajan, M.G Angur** “A Quest of the Industrial Maven “ Industrial Marketing management 1992.
- 54, 55 Αυλωνίτης « Στρατηγικό –Βιομηχανικό Management» σελίδα 163
- 56, 57, 58 **Σπύρος Γούναρης, Βασίλης Σταθακόπουλος** «Διοίκηση Στρατηγικών Σχέσεων» σελίδες 76, 77
59. Αυλωνίτης « Στρατηγικό –Βιομηχανικό Management» σελίδα 171
60. **Venkatesh, A. K Kohli, E Zaltman** “ Influence Strategies in Buying Centers” Journal of Marketing 1995
61. : (M.A. Farrell, B Scroder “Influence Strategies in Organization Buying Decisions” Industrial Marketing Management)
62. Σ. Γούναρης & Β. Σταθακόπουλος σελίδα 301
63. των ιδίων σελίδες 77 έως 79
64. Αυλωνίτης σελίδα 169
65. **Morry Ghingold, David T. Wilson** «Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing» JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING, VOL. 13 NO. 2 1998, σελίδες . 96-108
66. **Vijay R. Kannan, Keah Choon Tan** «Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance» The Journal of Supply Chain Management | Fall 2002
67. **Raffele Iannone, Salvatore Miranda, Stefano Riemma, and Debora Sarno** « A Model for Vendor Selection and Dynamic Evaluation»

68. 69: **A.J Deshmukh, A. A. Chaudhari** “A Review for Supplier Selection Criteria and Methods”

70. **Doumbos M, Zoumbounidis C** «Multicriteria Decision aid lassification methods» Kluwer Accademic publishing, Dordrecht 2002

71, **Lisa M. Ellram , Wendy L. Tate, Corey Billington** Services Supply Management: THE NEXT FRONTIER FOR IMPROVED ORGANIZATIONAL PERFORMANCE CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 49,NO. 4 SUMMER 2007

72. 73, Γ. Αυλωνίτης σελίδες 174 έως 175

74. **Dickson** «An analysis of vendor selection systems and decisions” Journal of Purchasing 1966

75. **Weber, C.A., Current, J.R., Benton, W.C.:** Vendor selection criteria and methods. European, Journal of Operational Research 50, 2–18 (1991) και

Weber, C.A., Current, J.R.: A multiobjective approach to vendor selection. European Journal of Operational Research 68, 173–184 (1993)

76. **Ellram L** «The supplier selection decision in strategic partnership» Journal of Purchasing Material Management 1990

77. **Barbarosoglou G & Yazgac T** «An application of the Analytic Hierarchy Process to supplier selection problem» Production & Inventory Management Journal First Quarter 1997

78. **Gulcin Buyukozkan, Mechmet Sakir Ersoy** «Applying Fuzzy Logic Decision Making Approach to IT outsourcing supplier selection» World Academy of Science Engineering & Technology 55, 2000

79 **Cevriye Gencer, Didem Gurpinar** «Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm» Applied Mathematical Modelling 31 Elsevier (2007) 2475–2486

80. **Wolfgang Ulaga, Franziska Schultz** «Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis» Industrial marketing Management, Issue 1, January 2006 σελίδες 20 -27

81. **A.J Deshmukh, A. A. Chaudhari** “A Review for Supplier Selection Criteria and Methods”

82. **Blandine Ageron and Alain Spalanzani** « Value Creation and Supplier Selection: an Empirical Analysis» Enterprise Networks and Logistics for Agile Manufacturing Springer κεφάλαιο 7, σελίδα 138

83. **Watts, C. A., Kim, K. Y., & Hahn, C. K.** (1995). "Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy." *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31 (1): 2-8.
84. **Mark A. Vonderembse, T Michael Tracey**, «The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance» *The Journal of Supply Chain Management* | Summer 1999
85. **Roger Moser** «Strategic Purchasing & Supply Management: A strategy based selection process" Dissertation European Business School, Deutsche Universitats Verlag Winkel , Wiesbaden 2007, σελίδες 80-83
86. 87. **Βασίλης Μ Παπαδάκης** «Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου 2007, Κεφάλαιο 8 σελίδες 317 έως 332
88. **Frederick E. Webster Jr, Yoram Wind** «A general Model for understanding Organizational Buying Behavior» *Journal of Marketing* Vol 36 April 1972 σελίδες 12-19
- 89., **Jagdish N Seth** «A model of industrial Buyer Behavior» *Journal of Marketing* vol 37, October 1973 σελίδες 50 έως 56
- 90, 91 **Jagdish N Seth** «Organizational Buying behavior: Past past performance and Future Expectations» *Journal of Business and Industrial marketing* vol 11, 1996 σελίδες 78-24
92. **Anderson Paul**, Chambers Terry «A reward measurement model of Organizational Buying Behavior» *Journal of Marketing* Vol 49 Spring 1985 σελ 7-23
93. **Brent M. Wren και James T. Simpson** «A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results» *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING* VOL. 11 NO. 3/4 1996, pp. 63-79
94. **David T. Wilson** «An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships» *The Pennsylvania State University ISBM Report* lo-1995
95. **Regis Terpent, Beverly B. Tyler, Daniel R. Krause, Robert B. Handfield** «Buer–Supplier Relationships: Delivered Value Over two decades» vol 44 no 2 April 2008

Κεφάλαιο 4.

Βλάσης Σταθακόπουλος «Μέθοδοι έρευνας Αγοράς» Εκδόσεις Σταμούλης 2001

Β. Παπαδάκης «Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» Τόμος Α Εκδ. Μπένου 2007

