



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

Τμήμα : Τηλεπληροφορικής & Διοίκησης

Όνοματεπώνυμο : ΠΟΛΥΖΟΥ ΙΩΑΝΝΑ του Ευσταθίου

Θέμα : " ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (Διαδικασία αγοράς, Μορφές προμήθειας, Κέντρο αγοραστικών αποφάσεων, Κριτήρια επιλογής προμηθευτών, Συστήματα και τεχνικές αγορών)."

Ιούνιος 2003

Θέμα : “ Αγοραστική Συμπεριφορά Βιομηχανικών Πελατών  
(Διαδικασία αγοράς, Μορφές προμήθειας, Κέντρο αγοραστικών  
αποφάσεων, Κριτήρια επιλογής προμηθευτών, Συστήματα και  
τεχνικές αγορών).”

Όνοματεπώνυμο : ΠΟΛΥΖΟΥ ΙΩΑΝΝΑ του Ευσταθίου

12/06/2003

Πτυχιακή Εργασία μέρος των απαιτήσεων  
του τμήματος Τηλεπληροφορικής & Διοίκησης.

Στην οικογένειά μου και  
στους καλούς μου φίλους  
που με βοήθησαν να γίνω  
καλύτερος άνθρωπος.

Στην καθηγήτριά μου  
Μπανιά Ξανθή

Άρτα Ιούνιος 2003

## ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Όλες οι προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται σ' αυτό το κείμενο και οι οποίες ανήκουν σε άλλους αναγνωρίζονται από τα εισαγωγικά και υπάρχει η σαφής δήλωση του συγγραφέα. Τα υπόλοιπα γραφόμενα είναι επινόηση του γράφοντος ο οποίος φέρει και την καθολική ευθύνη γι' αυτό το κείμενο και δηλώνω υπεύθυνα ότι δεν υπάρχει λογοκλοπή γι' αυτό το κείμενο.

Όνοματεπώνυμο : Πολύζου Ιωάννα του Ευσταθίου

Υπογραφή

Ημερομηνία : 12/06/2003

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στην εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας συνέβαλε τα μέγιστα η επιβλέπων καθηγήτριά μου κ. Μπανιά Ξανθή. Νιώθω βαθύτατα την ανάγκη να την ευχαριστήσω τόσο για την υπόδειξη του θέματος όσο και για την καθοδήγηση σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας μου. Η βοήθειά της ήταν σημαντικότερη για την ολοκλήρωση του συγγραφικού μέρους της εργασίας. Την ευχαριστώ επίσης για τις σημαντικότερες παρατηρήσεις, τα εύστοχα σχόλια και την αμέριστη συμπαράσταση κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας μου.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></u> . Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ και το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.....	3
1.1 Γενική Εισαγωγή.....	3
1.2 Εξέλιξη και είδη μάρκετινγκ-καταναλωτισμός.....	4
1.3 Λειτουργίες του σύγχρονου μάρκετινγκ.....	6
1.4 Προγραμματισμός Μάρκετινγκ.....	7
1.5 Οργάνωση-Διοίκηση του τμήματος ή διεύθυνσης μάρκετινγκ.....	10
1.6 Συστήματα μάρκετινγκ και πληροφορίες.....	11
1.7 Βιομηχανικό μάρκετινγκ-αντικείμενο, ορισμοί, περιοχές εφαρμογής του.....	16
1. Εισαγωγή.....	16
2. Αντικείμενο του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ.....	16
3. Ορισμός του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ.....	17
4. Περιοχές εφαρμογής και κίνητρα αγοράς στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.....	19
5. Το μάρκετινγκ στην εμπορική ή βιομηχανική εταιρεία και οι υπηρεσίες.....	21
1.8 Σημασία του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στην Εθνική Οικονομία.....	22
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></u> . Βιομηχανικοί Πελάτες και Βιομηχανικά Προϊόντα.....	24
2.1 Βιομηχανικοί Πελάτες.....	24
2.2 Ταξινόμηση Εμποροβιομηχανικών Επιχειρήσεων.....	25
2.3 Βιομηχανικά Προϊόντα.....	26
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></u> .Βασικά Χαρακτηριστικά Βιομηχανικών Αγορών.....	30
3.1 Μεγάλη Αλληλεξάρτηση μεταξύ των Λειτουργιών της Επιχείρησης.....	30
3.2 Περιορισμένος Αριθμός Πελατών.....	30
3.3 Οι Βιομηχανικοί Αγοραστές Υιοθετούν Ορθολογικά Κριτήρια Επιλογής Προϊόντων/ Προμηθευτών.....	31
3.4 Οι Βιομηχανικοί Αγοραστές είναι Λιγότερο Δεκτικοί στη Διαφήμιση και στις Μεθόδους Προώθησης των Πωλήσεων.....	31
3.5 Αλληλεξάρτηση Αγοραστή-Προμηθευτή στη Βιομηχανική Αγορά.....	32
3.6 Πολυπλοκότητα της Αγοραστικής Διαδικασίας.....	33
3.7 Αμοιβαίες Διεπιχειρησιακές Συμφωνίες στη Βιομηχανική Αγορά.....	33
3.8 Η Βιομηχανική Αγορά Αναγνωρίζεται/ Προσδιορίζεται Εύκολα.....	34
3.9 Η Βιομηχανική Αγορά είναι Σχετικά Σταθερή.....	35
3.10 Χρηματοδοτική Μίσθωση.....	35
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></u> .Ανάλυση Αγοραστικής Συμπεριφοράς Οργανισμών (Βιομηχανικών Πελατών).....	37
4.1 Διαδικασία Αγοράς Βιομηχανικών Προϊόντων.....	37
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></u> .Τύποι ή Μορφές Αγορών/ Προμηθειών.....	40
5.1 Τύποι ή Μορφές Αγορών/ Προμηθειών.....	40
5.2 Αγορές/ Προμήθειες Ρουτίνας ή Απ' ευθείας Επαναγορά.....	40
5.3 Διαφοροποίηση Αγορών/ Προμηθειών Ρουτίνας ή Τροποποιημένη Επαναγορά.....	40
5.4 Νέες Αγορές/ Προμήθειες ή Νέο Έργο.....	41
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup></u> . Το Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων.....	42
6.1 Το Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων.....	42
6.1.1 Διαφοροποιήσεις του Κ.Α.Α. Ανάλογα με τα Χαρακτηριστικά του Οργανισμού.....	44
6.1.2 Διαφοροποιήσεις του Κ.Α.Α. Ανάλογα με την Αγοραστική Κατάσταση.....	44
6.1.3 Πρακτικές Αναγνώρισης της Σύνθεσης του Κ.Α.Α.....	45
6.2 Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών.....	46

6.2.1 Ορθολογικά Κίνητρα/ Κριτήρια.....	46
6.2.2 Συναισθηματικά Κίνητρα/ Κριτήρια.....	47
6.2.3 Παράγοντες που Επηρεάζουν τα Κίνητρα/ Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών.....	50
6.3 Πηγές Πληροφόρησης που Χρησιμοποιούνται από Μέλη του Κ.Α.Α.....	54
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup></u> .Συστήματα και Τεχνικές Αγορών/ Προμηθειών.....	56
7.1 Συστήματα Η/Υ του Τμήματος Προμηθειών.....	56
7.2 Σύστημα Παράδοσης Υλικών και Εξαρτημάτων όταν αυτά Απαιτούνται (Just-in-Time System).....	57
7.3 Ανάλυση Αξίας.....	60
7.4 Μέθοδοι/ Συστήματα Αξιολόγησης Προμηθευτών.....	61
7.4.1 Σχέδιο Ταξινόμησης Προμηθευτών.....	61
7.4.2 Κλίμακα Αξιολόγησης Προμηθευτών.....	62
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup></u> .Η Αγοραστική Συμπεριφορά των Ελληνικών Βιομηχανικών Επιχειρήσεων.....	64
8.1 Στόχοι της Έρευνας.....	64
8.2 Μεθοδολογία.....	65
1. Δείγμα.....	65
2. Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων.....	66
3. Ερευνητικό Εργαλείο.....	67
4. Ανταπόκριση και Ανάλυση.....	67
8.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	68
8.3.1 Σύνθεση του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων.....	68
1. Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Α' Υλών.....	69
2. Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Εξαρτημάτων.....	76
3. Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	84
8.3.2 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Υποψηφίων Προμηθευτών.....	91
1. Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών Α' Υλών.....	92
2. Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών Εξαρτημάτων.....	94
3. Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	96
8.3.3 Ευαισθησία των Αγοραστών σε Αλλαγές της Τιμής.....	98
8.3.4 Πηγές Πληροφόρησης των Μελών του Κ.Α.Α.....	100
1. Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Α' Υλών.....	101
2. Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Εξαρτημάτων.....	102
3. Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	104
8.3.5 Προβλήματα στις Προμήθειες Βιομηχανικών Προϊόντων.....	106
8.4 Προτάσεις της Έρευνας.....	108
8.4.1 Προτάσεις για τον Βιομηχανικό Προμηθευτή.....	108
8.4.2 Προτάσεις για τον Βιομηχανικό Αγοραστή.....	110
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	112
ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ.....	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	114
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	117

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή αυτή εργασία ασχολείται με θεωρητικά και πρακτικά θέματα του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ, μια επιστήμη που είναι σχετικά νέα στην Ελλάδα και αναλύει τα θέματα του ΒΜ και ιδιαιτέρως τα βιομηχανικά προϊόντα, σε σύγκριση με τα καταναλωτικά και τη Συμπεριφορά των Βιομηχανικών Αγοραστών και των Οργανισμών.

Συγκρίνοντας το ΒΜ με το ΚΜ, οι πωλήσεις του ΒΜ είναι πολύ περισσότερες από αυτές στο ΚΜ, διότι για να παραχθεί ένα προϊόν διέρχεται από πολλές κατεργασίες, δραστηριότητες και εμπορικά δίκτυα στα οποία η συμβολή του ΒΜ είναι πολύ μεγάλη, γιατί στις διάφορες μεταβιβάσεις των ημικατεργασμένων ή των κατεργασμένων προϊόντων μεταβιβάζεται ολόκληρη η αξία του πωλουμένου και όχι η προστιθέμενη αξία του.

Παρακολουθώντας και μελετώντας τις αλλαγές στο περιβάλλον, ο προμηθευτής βιομηχανικών προϊόντων είναι καλύτερα προετοιμασμένος για να εκμεταλλευτεί στρατηγικά τις ευκαιρίες που του προσφέρει η σύγχρονη αγορά, κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι η γρήγορη και πτωτική τάση των παραδοσιακών βιομηχανικών κλάδων και η αντίστοιχη ανάπτυξη νέων κλάδων, η πλεονάζουσα παραγωγική βιομηχανική δυναμικότητα, οι καινοτομίες και οι νέες τεχνολογίες με γενική εφαρμογή στην παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών. Οι λεγόμενες Generic Technologies περιλαμβάνουν βιομηχανικούς αυτοματισμούς, ρομποτική, τηλεματική, κύκλους ποιότητας, νέες τεχνικές οργάνωσης παραγωγής, νέες τεχνικές marketing κλπ. Ακόμη αναφέρω τις αλλαγές της καταναλωτικής συμπεριφοράς, την εντεινόμενη διεθνοποίηση του ανταγωνισμού και την συνεχή ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Τα χαρακτηριστικά αυτά και οι γενικότερες συνθήκες που διαμορφώνονται στο περιβάλλον, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και την εξέλιξη του ΒΜ. Οι ανάγκες των αγοραστών/ πελατών βιομηχανικών προϊόντων συνεχώς μεταβάλλονται και οι προμηθευτές βιομηχανικών προϊόντων είναι αναγκασμένοι να αναπροσαρμόζουν καθημερινά τη δράση τους, προσπαθώντας να εξασφαλίσουν μεγαλύτερα συγκριτικά πλεονεκτήματα, έναντι των ανταγωνιστών τους. Τα συγκριτικά αυτά πλεονεκτήματα αναζητώνται και επικεντρώνονται στις περιοχές της τεχνολογίας, της παραγωγής μεγάλης ποικιλίας προϊόντων, σε μικρές ποσότητες σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη, στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση κλπ. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών μονάδων και οργανισμών.

Πρώτον εκδηλώνονται στην δημιουργία νέων τρόπων παραγωγής και διαχείρισης υλικών. Τα τελευταία χρόνια η μετάβαση από τα παραδοσιακά συστήματα παραγωγής σ' αυτά της

υψηλής προσαρμοστικότητας (τα Flexible Manufacturing Systems-FMS) αλλάζει τη δομή της παραγωγής.

Τα νέα αυτά FMS με κατάλληλο προγραμματισμό μπορούν να παράγουν οικονομικά σε μικρές ποσότητες, εξασφαλίζοντας έτσι δυνατότητα παραγωγής περιορισμένων ποσοτήτων, για την ικανοποίηση αναγκών μεμονωμένων πελατών, ή μικρών τμημάτων της αγοράς, σε ελάχιστο χρόνο. Τέτοια συστήματα έχουν αναπτύξει πολλές γνωστές βιομηχανίες με εντυπωσιακά αποτελέσματα, όπως η εταιρεία BENETTON, που είναι σε θέση ν' ανταποκριθεί στη ζήτηση συγκεκριμένων μοντέλων, σε χρονικό διάστημα μεταξύ δύο έως έξι εβδομάδων. Δηλαδή όσο χρειάζεται για να παραχθούν και να φτάσουν στα καταστήματά της, π.χ. μερικές δεκάδες χιλιάδες πουλόβερ. Αυτό σημαίνει ότι διαθέτει ένα αντίστοιχο σύστημα προμηθειών υψηλής προσαρμοστικότητας, το οποίο αναγκάζει τους προμηθευτές της, π.χ. παραγωγούς νημάτων, να λειτουργούν με την ίδια ταχύτητα και να διαθέτουν τον ίδιο βαθμό προσαρμοστικότητας. Στην πράξη οι επιχειρήσεις που υιοθετούν παρόμοια συστήματα, ελαχιστοποιούν τις ποσότητες των αποθεμάτων τους και το αντίστοιχο κόστος.

Η ανάπτυξη των F.M.S. αλλάζει δραματικά τις απαιτήσεις των χρηστών βιομηχανικών προϊόντων, επιβάλλει νέες μεθόδους στη διαχείριση υλικών, απαιτεί στενότερη επαφή και συντονισμό της δράσης μεταξύ πωλητή-αγοραστή και απαιτεί ταχύτερη ανταπόκριση του πωλητή στις ανάγκες του αγοραστή. Έτσι παρατηρείται μια παράλληλη ραγδαία ανάπτυξη του λεγόμενου ιαπωνικού συστήματος (Just In Time-JIT).

Άλλη σοβαρότατη επίδραση στο ΒΜ ασκείται συνεχώς από την εισαγωγή των Η/Υ στις προμήθειες. Η χρήση των Η/Υ δεν περιορίζεται πλέον σε απλές εφαρμογές, π.χ. παρακολούθηση της πορείας παραγγελιών από τα στελέχη των τμημάτων αγορών, αλλά τους χρησιμοποιούν και για την αξιολόγηση προμηθευτών, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατασκευή του προϊόντος ή την αγορά του και μια σειρά άλλων εφαρμογών, σχετικών με τις προμήθειες προϊόντων, υλικών, εξαρτημάτων κλπ.

Κλείνοντας αυτή την εισαγωγή θα ήθελα να τονίσω την ανάγκη για μεγαλύτερη εκπαίδευση στο χώρο του Marketing και ιδιαιτέρως στο ΒΜ. Η αντίληψη Marketing πρέπει να εδραιωθεί ακόμη περισσότερο στις επιχειρήσεις της Ελλάδας γιατί βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, εξαιρουμένων μόνο μερικών μεγάλων και πολυεθνικών εταιρειών. Οι καινοτομίες τέλος και η δημιουργία νέων προϊόντων πρέπει να αποτελεί συνεχές μέλημά τους. Αυτό βεβαίως επιτυγχάνεται με τη διάθεση μεγάλου μέρους από τα κέρδη τους, στην έρευνα και την τεχνολογία, όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν σε σχέση με τις ξένες εταιρείες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>.

## Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ και το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.

### 1.1 Γενική Εισαγωγή

Το Μάρκετινγκ, σαν φιλοσοφία που κατευθύνει τις ενέργειες και δραστηριότητες οργανισμών και επιχειρήσεων, έχει πλέον εδραιωθεί στη σημερινή κοινωνία και εφαρμόζεται σε πολλές πτυχές και δραστηριότητες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής.

Ο όρος **Μάρκετινγκ** περιλαμβάνει τις ενέργειες και δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που αποβλέπει στην επισήμανση και έγκαιρη αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή/ πελάτη, στη συνέχεια στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές και τέλος στην προώθηση και πώληση με κάποιο όφελος των προϊόντων και υπηρεσιών αυτών.

Επίκεντρο, συνεπώς, του σύγχρονου μάρκετινγκ είναι ο καταναλωτής/ πελάτης ή ο χρήστης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Χρειάζεται μια επιχείρηση να βρίσκεται διαρκώς σε επαφή με τους καταναλωτές των προϊόντων της και να προσπαθεί να βελτιώσει τα προϊόντα της, ώστε πράγματι να καλύπτουν τις ανάγκες για τις οποίες κατασκευάστηκαν.

Οι ανάγκες του καταναλωτή είναι οι βασικές ανάγκες της ανθρώπινης υπόστασης, που χρειάζονται για τη συντήρηση της ζωής, την ασφάλεια και την ευημερία του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη για τροφή, ένδυση, στέγαση, κοινωνική εκτίμηση, αυτοκαταξίωσης, αγάπη και άλλες. Το έργο του μάρκετινγκ να βρει τις ανάγκες αυτές και να τις ικανοποιήσει με τα κατάλληλα προϊόντα θα ήταν πολύ απλό, εάν δεν έμπαιναν στη μέση οι επιθυμίες του ανθρώπου και τα κοινωνικά και οικονομικά συστήματα που τις επηρεάζουν. Οι επιθυμίες κάνουν τους ανθρώπους να θέλουν κάποια ιδιαιτερότητα στον τρόπο που ικανοποιούν τις βασικές τους ανάγκες. Αυτό συμβάλλει στη δημιουργία ποικιλιών και πολλών ειδικών προϊόντων που απευθύνονται στις ανάγκες των καταναλωτών (του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα).

Όσο περισσότερες είναι οι επιθυμίες του ανθρώπου και όσο μεγαλύτερη είναι η αγοραστική του δύναμη, τόσο περισσότερα προϊόντα παράγονται και τόσο αυξάνει ο ρόλος του μάρκετινγκ.

Μια άλλη προϋπόθεση για τη λειτουργία του μάρκετινγκ είναι η δυνατότητα της **ανταλλαγής** ή των ανταλλαγών, κάτι που είναι βασικό στην έννοια του μάρκετινγκ. Διότι ο

ρόλος του μάρκετινγκ περιορίζεται εάν δεν υπάρχουν ανταλλαγές (όπως σε μικρές αυτόνομες κοινωνίες, νομάδες, κυνηγούς), ή όταν εμποδίζονται από το κοινωνικο-πολιτικό σύστημα.

Ανταλλαγές γίνονται όταν υπάρχουν ενδιαφερόμενοι που έχουν να προσφέρουν ο ένας στον άλλον κάτι, (προϊόντα-υπηρεσίες- χρήματα) με αξία. Εάν οι ανταλλαγές απαιτούν από τα προϊόντα μιας επιχείρησης να περάσουν τα σύνορα και να διατεθούν σε αγορές μιας ή περισσότερων ξένων χωρών, τότε οι μέθοδοι μάρκετινγκ διαφέρουν από αυτές που χρησιμοποιούνται για τις εγχώριες αγορές. Στην περίπτωση αυτή, οι στρατηγικές και τα συστήματα για διάθεση προϊόντων σε ξένες αγορές αποτελούν ένα ειδικό τμήμα του μάρκετινγκ το Διεθνές Μάρκετινγκ που δεν μας αφορά και δεν εξετάζεται σ' αυτή την πτυχιακή εργασία.

Όμως, για να παραχθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που φθάνουν τον καταναλωτή της εγχώριας ή και ξένων αγορών, χρειάζονται τόσα άλλα, μηχανήματα, εξαρτήματα, εφόδια και προϋποθέσεις. Χρειάζονται τα λεγόμενα βιομηχανικά αγαθά, που συμβάλλουν στην παραγωγή καταναλωτικών αγαθών. Τα βιομηχανικά αγαθά όμως, επειδή απευθύνονται σε κατασκευαστές άλλων προϊόντων, απαιτούν ιδιαίτερες στρατηγικές και μεθόδους μάρκετινγκ, οι οποίες σε αρκετά σημεία διαφέρουν από αυτές των καταναλωτικών αγαθών που φθάνουν στον τελικό καταναλωτή. Θεωρείται σκόπιμο τώρα να εξετάσουμε μερικά γενικά στοιχεία του μάρκετινγκ που έχουν εφαρμογές και στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.

## 1.2 Εξέλιξη και είδη μάρκετινγκ-καταναλωτισμός.

Οι αρχές του μάρκετινγκ εφαρμόζονταν από αρχαιοτάτων χρόνων, αφ' ότου άρχισαν να γίνονται ανταλλαγές μεταξύ ατόμων και κοινωνικών ομάδων. Καθώς ο καταμερισμός εργασίας άρχισε να γίνεται πολυπλοκότερος και οι δυνατότητες παραγωγής διέφεραν από χώρα σε χώρα, οι ανταλλαγές πλήθαιναν και ο ρόλος του απλού μάρκετινγκ γινόταν όλο και πιο ενεργός. Η εξέλιξη αυτή ακολουθούσε αργά-αργά τις κατά καιρούς και τόπους ιστορικο-πολιτικές εξελίξεις, φθάνοντας μέχρι την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης στον 18<sup>ο</sup> αιώνα.

Η μετέπειτα εξέλιξη του μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται από σημαντικές αλλαγές τόσο στις φιλοσοφίες όσο και στα συστήματα μάρκετινγκ, έχοντας διαδοχικά σαν επίκεντρο την παραγωγή, τις πωλήσεις, το σύγχρονο και κοινωνικό μάρκετινγκ. Οι αλλαγές αυτές έγιναν κυρίως τα πενήντα τελευταία χρόνια, ενώ η Διοίκηση μάρκετινγκ εδραιώθηκε σαν ξεχωριστός κλάδος μετά τη δεκαετία του 1950.

Στις αρχές του αιώνα, μέχρι περίπου το 1930, επικρατούσε η φιλοσοφία της παραγωγής, όπου η έμφαση ήταν στην βελτίωση της παραγωγής και την εξάπλωση της διανομής. Ήταν η

εποχή όπου υπήρχε ζήτηση για νέα προϊόντα και η μαζική παραγωγή, με τις νέες μηχανές και με μεθόδους παραγωγής σαν του Henry Ford και Frederick Taylor, βοηθούσε την κατάσταση προμηθεύοντας τους καταναλωτές με ποικίλα νέα προϊόντα. Συνέχεια της φιλοσοφίας παραγωγής ήταν η προσοχή στην ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των παραγόμενων προϊόντων, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.

Όμως, μετά το 1930, καθώς η παραγωγή προϊόντων είχε φθάσει σε υψηλά επίπεδα και πολλά προϊόντα έμεναν απούλητα, μια νέα φιλοσοφία μάρκετινγκ άρχισε να διαμορφώνεται, η **φιλοσοφία των πωλήσεων**. Το επίκεντρο του μάρκετινγκ, εδώ ήταν οι πωλήσεις και οι προσπάθειες για την δημιουργία καταναλωτικού ενδιαφέροντος για τα προϊόντα μιας εταιρείας. Ο λόγος για τη στροφή αυτή, ήταν η ιδέα ότι πολλοί καταναλωτές δεν αγοράζουν τα προϊόντα ή πολλά από τα προϊόντα μιας εταιρείας, γιατί είτε δεν γνωρίζουν την ύπαρξη και τα χαρακτηριστικά τους ή δεν έχουν πεισθεί ότι πράγματι τα χρειάζονται.

Αλλά και αυτή η φιλοσοφία του μάρκετινγκ φάνηκε να έχει ελλείψεις, διότι πολλά παραγόμενα προϊόντα δεν ικανοποιούσαν ανάγκες των καταναλωτών ή δεν τους άφηναν ευχαριστημένους από τη χρήση τους. Παρόλα αυτά κατασκευάζονταν και πωλούνταν με δυναμικές πωλήσεις, αφού στόχος της εταιρείας ήταν η αύξηση των πωλήσεων.

Σιγά-σιγά όμως δημιουργήθηκε η λεγόμενη **φιλοσοφία μάρκετινγκ** που υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση οφείλει να εξετάσει πρώτα την αγορά, να καθορίσει τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες της και συνέχεια να παράγει και να πουλήσει τα κατάλληλα προϊόντα. Επέκταση της φιλοσοφίας αυτής είναι το Κοινωνικό Μάρκετινγκ, που ξεπήδησε στις δεκαετίες 1960 και 1970, όταν πολλοί άνθρωποι άρχισαν να κατηγορούν το μάρκετινγκ ότι είναι μόνο θεωρία και όχι πράξη.

Στα τελευταία χρόνια, αυξήθηκε η αντίδραση των καταναλωτών και η διαμαρτυρία για πολλά προϊόντα και υπηρεσίες, που δεν εξυπηρετούν τις πραγματικές ανάγκες των ανθρώπων, ενώ υποστηρίζουν ότι το κάνουν. Παρατηρήθηκε μια κίνηση-ο **καταναλωτισμός**, με διεθνείς πλέον οργανώσεις, που προσπαθεί να πείσει το μάρκετινγκ και τις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν, ότι πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στις ουσιαστικές ανάγκες του καταναλωτή και στο μακροχρόνιο όφελος του πλατύτερου κοινωνικού συνόλου. Η φιλοσοφία αυτή ενσωματώνει στο μάρκετινγκ όχι μόνο την εξυπηρέτηση των αναγκών και επιθυμιών του ατόμου, αλλά και την υπευθυνότητα για τις επιπτώσεις και τις αρνητικές επιδράσεις προς το άτομο και το κοινωνικό σύνολο, που μπορεί να έχουν τυχόν προϊόντα και υπηρεσίες.

Έτσι, το μάρκετινγκ έχει επιφορτιστεί με έναν ακόμη ρόλο κοινωνικής αλλαγής, υπευθυνότητας και μακροχρόνιας ωφέλειας στον άνθρωπο, κάτι που οπωσδήποτε διαφέρει από τους αρχικούς ρόλους της παραγωγής και των πωλήσεων. Επιπλέον, τα συστήματα μάρκετινγκ έχουν πια πλατιά εφαρμογή και πεδίο δράσης, αφού υιοθετούνται όχι μόνο από

εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά και από οργανισμούς, υπηρεσίες και ιδρύματα όπου δεν υπάρχει άμεσα το στοιχείο του κέρδους.

Ακολουθώντας τη φιλοσοφία του Σύγχρονου και του Κοινωνικού μάρκετινγκ μια επιχείρηση που παράγει βιομηχανικά προϊόντα, θα πρέπει να εξετάζει κατά πόσο τα παράγωγα των προϊόντων της, τα οποία φθάνουν στον τελικό καταναλωτή, εξυπηρετούν τις ανάγκες του ατόμου και του πλατύτερου κοινωνικού συνόλου. Ομοίως, μια εταιρεία που εξάγει προϊόντα σε άλλες χώρες θα πρέπει να προσφέρει όχι μόνο προϊόντα ποιότητας, αλλά και τέτοιου είδους που να εξυπηρετούν τις κοινωνικο-οικονομικές ανάγκες και συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα.

### 1.3 Λειτουργίες του σύγχρονου μάρκετινγκ.

Σήμερα οι αρμοδιότητες του σύγχρονου μάρκετινγκ έχουν ξεφύγει από τα στενά όρια της παραγωγής και των πωλήσεων και έχουν μια γενικότερη σκοπιά. Το μάρκετινγκ αναλαμβάνει έναν συντονιστικό και ηγετικό ρόλο στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, καθορίζοντας στόχους και αναπτύσσοντας στρατηγικές και προγράμματα για να τους επιτύχει. Οι λειτουργίες του μάρκετινγκ συνοψίζονται σε δύο κεντρικές λειτουργίες, οι οποίες καλούνται να εφαρμοστούν από τα στελέχη μάρκετινγκ μιας επιχείρησης ή τα στελέχη ενός οργανισμού, που έχει δοσοληψίες με το κοινό. Οι λειτουργίες αυτές είναι :

1) Ο προσδιορισμός συγκεκριμένων αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών/ πελατών με επισήμανση και αυτών ακόμη που ίσως και οι ίδιοι δεν αντιλαμβάνονται. Στη συνέχεια η οργάνωση του οργανισμού ή της εταιρείας για παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, που εξυπηρετούν τις ανάγκες αυτές.

2) Η προσπάθεια προώθησης και πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών (με απευθείας πωλήσεις, διαφήμιση και άλλους τρόπους), ώστε να τα αγοράσουν οι καταναλωτές ή οι χρήστες τους.

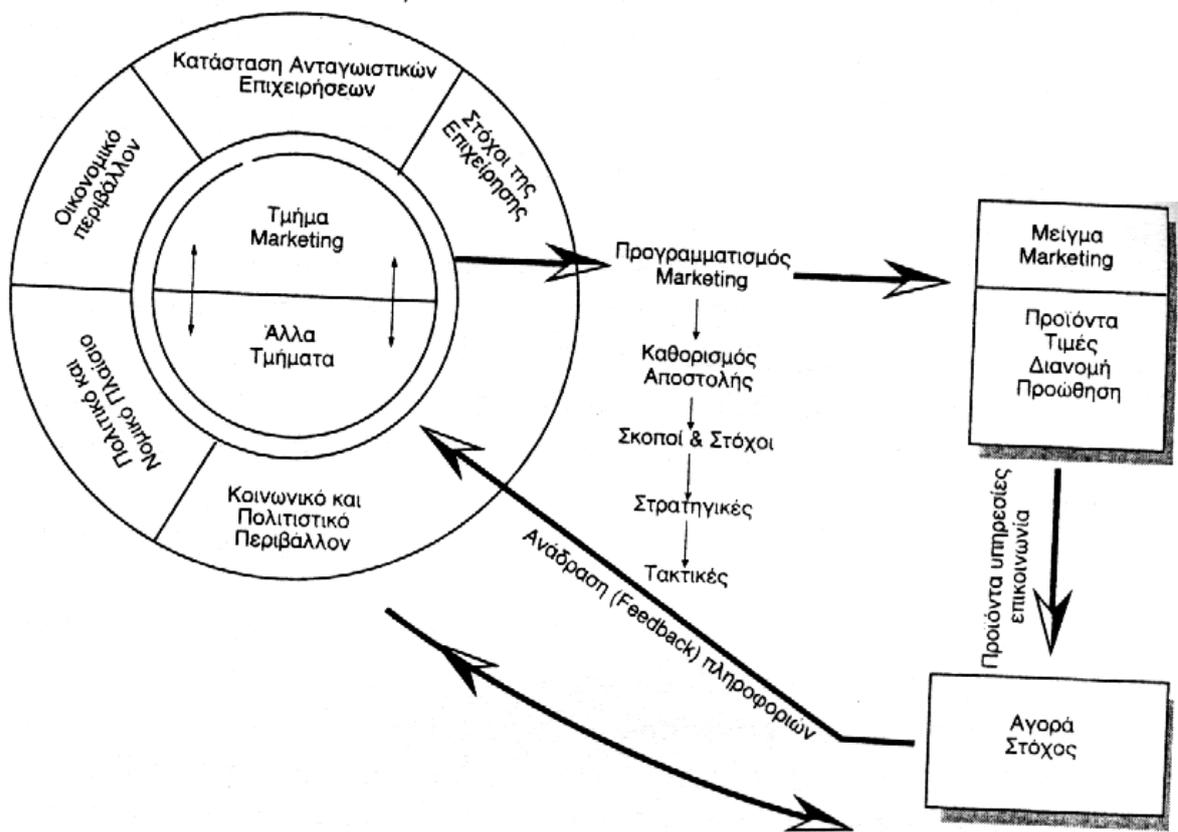
Για να επιτύχουν στις προσπάθειές τους αυτές τα στελέχη μάρκετινγκ, θα πρέπει : α) να αναγνωρίσουν τη στρατηγική θέση του καταναλωτή-πολίτη και τις πραγματικές του ανάγκες, β) να κάνουν έρευνα, ώστε να συγκεντρώνουν τα απαραίτητα πληροφορικά στοιχεία, γ) να κάνουν προγραμματισμό -μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο- των δραστηριοτήτων της εταιρείας, δ) να κάνουν τακτικούς και περιοδικούς ελέγχους και ε) να δημιουργήσουν ένα συντονιστικό κλίμα και ένα σύστημα επαναπληροφόρησης, για συνεχή επανεξέταση και ανακαθορισμό των στόχων, καθώς και για ανανέωση των στρατηγικών και τακτικών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

## 1.4 Προγραμματισμός Μάρκετινγκ.

Κάθε προσπάθεια και ενέργεια στον τομέα του μάρκετινγκ χρειάζεται προσεκτικό προγραμματισμό, την κατάλληλη οργάνωση και υποδομή της εταιρείας. Αυτό κρίνεται αναγκαίο για επιχειρήσεις που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα ή και για αυτές που εξαπλώνονται σε ξένες αγορές, γιατί παρεμβάλλονται περισσότεροι μεσάζοντες, μεγαλύτερες αποστάσεις και πιο πολύς χρόνος για επαναπληροφόρηση, γύρω από την επιτυχία ή όχι των προγραμμάτων, τα οποία ήδη εφαρμόζονται. Καθυστέρηση στη συλλογή πληροφοριών, συνεπάγεται και αργοπορία στην αλλαγή σχεδίων που δεν απέδωσαν στην πράξη όπως αρχικά αναμενόταν.

Το επόμενο Σχήμα 1.1 δείχνει αναλυτικά τη θέση του Τμήματος Μάρκετινγκ, ως και τη θέση των άλλων Τμημάτων/ Διευθύνσεων μιας επιχειρήσεως, μέσα στο όλο οικονομικό-κοινωνικό, πολιτικό, νομικό, πολιτιστικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επίσης δείχνει τη σύνδεση του Τμήματος Μάρκετινγκ μέσω του προγραμματισμού με το Μείγμα Μάρκετινγκ που προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα/ υπηρεσίες στην αγορά και τα μηνύματα των πληροφοριών-Ανάδραση (FEEDBACK) από την αγορά προς την επιχείρηση.

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ μιας εταιρείας είναι μια σειρά από ενέργειες που περιλαμβάνουν τον καθορισμό της αποστολής της εταιρείας, τον καθορισμό των σκοπών με γενικές χρησιμότητες, τον καθορισμό ειδικών στόχων, ένα χρονοδιάγραμμα ενεργειών, στρατηγικές και επί μέρους τακτικές για δράση.



Σχήμα 1.1

Προγραμματισμός και Σύστημα Οργάνωσης (Ροών) μιας εταιρείας.

Ο καθορισμός της αποστολής της εταιρείας 'Τι εταιρεία είμαι, τι κάνω', βοηθά στον καθορισμό των ορίων για τις δραστηριότητες της εταιρείας και στις έγκαιρες αλλαγές, όταν αυτό απαιτούν οι συνθήκες του περιβάλλοντος. Ο καθορισμός της αποστολής πρέπει να γίνεται πλατιά και όχι περιορισμένα · πολλές επιχειρήσεις μένουν πίσω στην πρόοδό τους, γιατί κολλάνε σε περιορισμένες δραστηριότητες και δεν μπορούν να δουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος, που απαιτούν αλλαγές και στις δικές τους ενέργειες και στρατηγικές δράσεις.

Οι σκοποί και οι στόχοι της εταιρείας, όμως, πρέπει να είναι συγκεκριμένοι σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς που εξυπηρετούν, εξετάζοντας συγχρόνως και τα συστήματα κατανάλωσης ή τις ειδικές συνθήκες, μέσα από τις οποίες εξυπηρετούνται οι ανάγκες αυτές. Αυτό κρίνεται αναγκαίο για δύο λόγους : α) ο συγκεκριμένος στόχος βοηθά στον ορθό προγραμματισμό ενεργειών μάρκετινγκ, έχοντας αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας. β) Εάν και όταν τα συστήματα κατανάλωσης αλλάζουν, θα μπορεί η εταιρεία να προσαρμόσει έγκαιρα την παραγωγή και τις ενέργειες μάρκετινγκ στις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς.

Ο προγραμματισμός των ενεργειών μάρκετινγκ και όλων των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, συνήθως, χωρίζεται σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο. Ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός βάζει το χρονοδιάγραμμα για αντιμετώπιση τρεχουσών αναγκών στο εγγύς μέλλον. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, ο οποίος ανανεώνεται κάθε τόσο, αφού

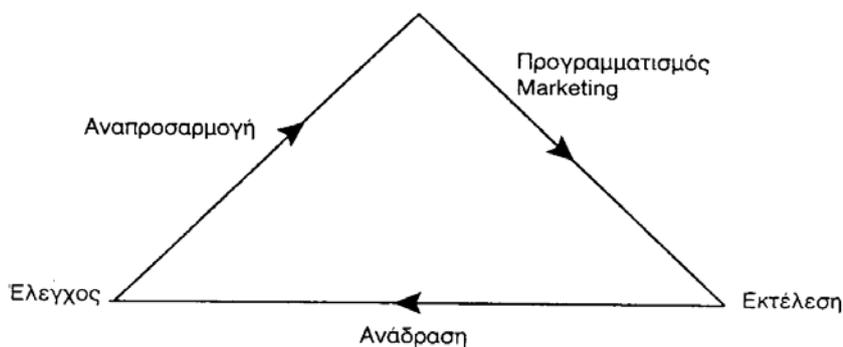
αντικαθίσταται από τον βραχυπρόθεσμο, χρειάζεται για να καθορίζει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η εταιρεία, τα στάδια ανάπτυξης και τις ανάγκες και υποχρεώσεις που θα έχει στη μακρά πορεία της για επίτευξη της αποστολής και των στόχων της.

Τέλος, οι στρατηγικές και τακτικές δράσεις της εταιρείας αποτελούν δυναμικά σχεδιαγράμματα προκαθορισμένα και εκπονημένα μετά από εξέταση όλων των πιθανών παραγόντων και συνθηκών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ. Τα σχέδια αυτά, που θα πρέπει να είναι αρκετά λεπτομερή στο πώς και από ποιόν θα εκτελεστούν, είναι σαν οδηγός που βοηθά τα στελέχη της εταιρείας να αντιμετωπίζουν όχι μόνο αναμενόμενες καταστάσεις, αλλά και απρόοπτα γεγονότα και ξαφνικές αλλαγές, εφ' όσον υπάρχουν και στρατηγικές με εναλλακτικές λύσεις.

Επειδή το μάρκετινγκ έχει άμεση σχέση με το κοινό τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, σε προϊόντα και υπηρεσίες, για να είναι πάντα ενήμερο των προτιμήσεων αυτών πρέπει να αναπροσαρμόζεται και να βελτιώνεται.

Για να συμβεί αυτό αρχικά σχεδιάζουμε το πρόγραμμα μάρκετινγκ (προγραμματισμός), στη συνέχεια βάζουμε τα σχέδια σε εφαρμογή (εκτέλεση) και τέλος επιθεωρούμε και συγκρίνουμε τα αποτελέσματα, με κριτήρια που έχουμε καθορίσει από πριν (έλεγχος). Εάν κάτι δεν πηγαίνει καλά, ή εάν οι ενέργειές μας δεν οδηγούν στους στόχους που έχουμε βάλει, τότε αναθεωρούμε τα αρχικά σχέδια και αναπροσαρμόζουμε τον κύκλο του μάρκετινγκ.

Στο σχήμα 1.2 φαίνεται διαγραμματικά ο κύκλος του μάρκετινγκ με τα κύρια στοιχεία του : Προγραμματισμός- Εκτέλεση- Έλεγχος- Αναπροσαρμογή.



Σχήμα 1.2

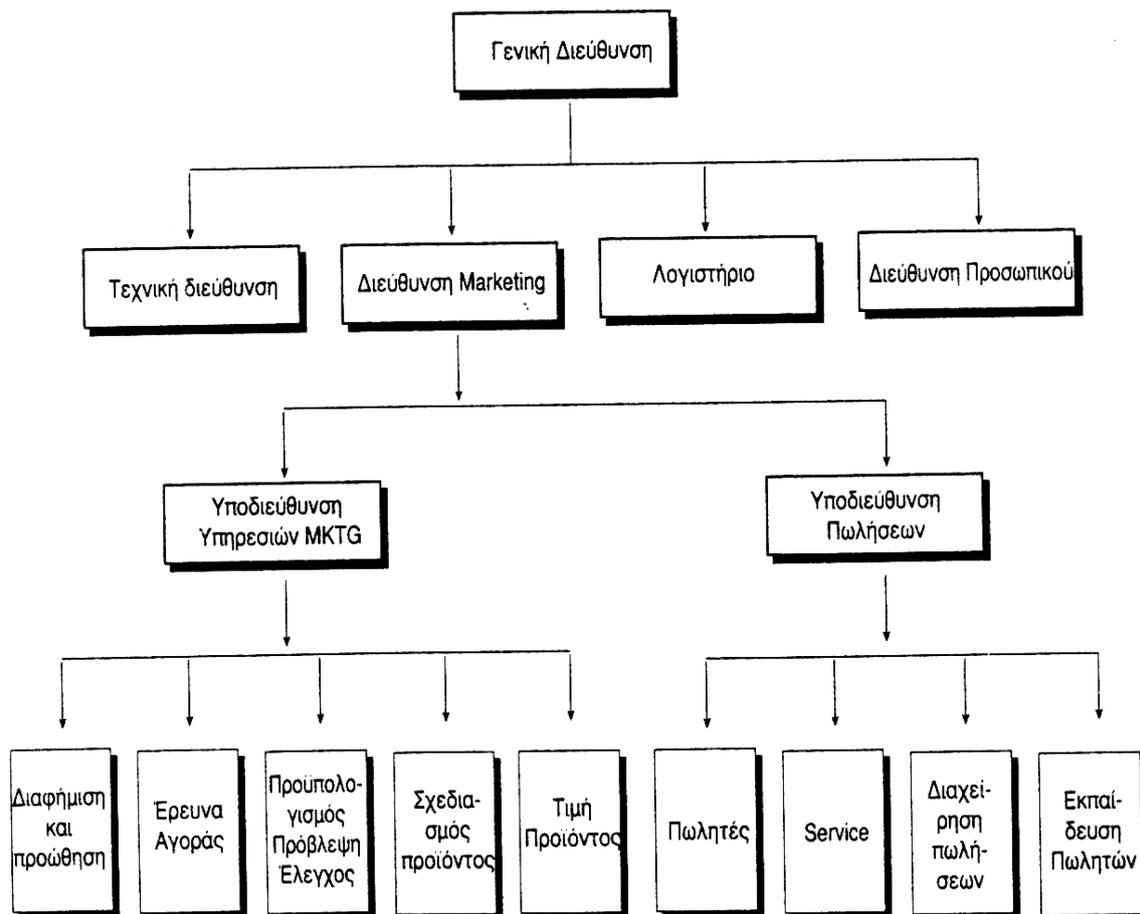
Ο κύκλος Δραστηριότητας του μάρκετινγκ.

## 1.5 Οργάνωση-Διοίκηση του τμήματος ή διεύθυνσης μάρκετινγκ.

Για να επιτύχει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, χρειάζεται την κατάλληλη υποδομή της εταιρείας, ικανά στελέχη για να φέρουν σε πέρας το έργο τους και ορθό καταμερισμό εργασίας, ώστε να διευκολύνονται οι ενέργειες μάρκετινγκ. Χρειάζεται καλή και σωστή οργάνωση, όμως, η καλή οργάνωση μιας εταιρείας δεν μπορεί να βρεθεί σε τυποποιημένες συνταγές οργάνωσης ή σε οργανογράμματα άλλων εταιρειών. Γιατί κάθε εταιρεία έχει δικούς της στόχους ιδιαίτερες συνθήκες μέσα στις οποίες ενεργεί. Έχει ιδιαίτερο έμφυχο και άφυχο δυναμικό και δικά της προβλήματα. Επομένως και η οργάνωσή της πρέπει να γίνει έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί πλήρως το δυναμικό και τους πόρους της εταιρείας και συγχρόνως να μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και τις αρνητικές καταστάσεις που παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον της.

Σε μια μοντέρνα επιχείρηση, το μάρκετινγκ κατέχει μια από τις πιο σημαντικές θέσεις στην όλη λειτουργία της εταιρείας. Παρακάτω, στο Σχήμα 1.3, παραθέτουμε το οργανωτικό διάγραμμα του μάρκετινγκ σε μια άλλη εταιρεία και επισημαίνουμε ταυτόχρονα ότι δεν αντιπροσωπεύει το μοναδικό ή το πιο σωστό τρόπο οργάνωσης, αλλά έναν από τους τρόπους. Στο διάγραμμα αυτό η διεύθυνση του μάρκετινγκ χωρίζεται σε δύο υποδιευθύνσεις : Την υποδιεύθυνση πωλήσεων και υποδιεύθυνση βοηθητικών υπηρεσιών. Η υποδιεύθυνση πωλήσεων είναι επιφορτισμένη με το σχεδιασμό και τον έλεγχο του γενικού προγράμματος πωλήσεων ενώ η υποδιεύθυνση (λοιπών) υπηρεσιών μάρκετινγκ με την έρευνα αγοράς, τη διαφήμιση-προώθηση, τον σχεδιασμό προϊόντος κλπ.

Μεταξύ των δύο υποδιευθύνσεων υπάρχουν προκαθορισμένοι και σαφείς δρόμοι επικοινωνίας, έτσι ώστε αυτά που παρατηρούνται στην πράξη να λαμβάνονται υπόψη έγκαιρα και οι τυχόν αναπροσαρμογές του σχεδίου μάρκετινγκ να φτάνουν στους πωλητές μέσα σε λογικά χρονικά πλαίσια.



Σχήμα 1.3

Οργάνωση (Οργανοδιάγραμμα) Βιομηχανικής Επιχείρησης  
και ιδιαίτερα Οργάνωση της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ

## 1.6 Συστήματα μάρκετινγκ και πληροφορίες.

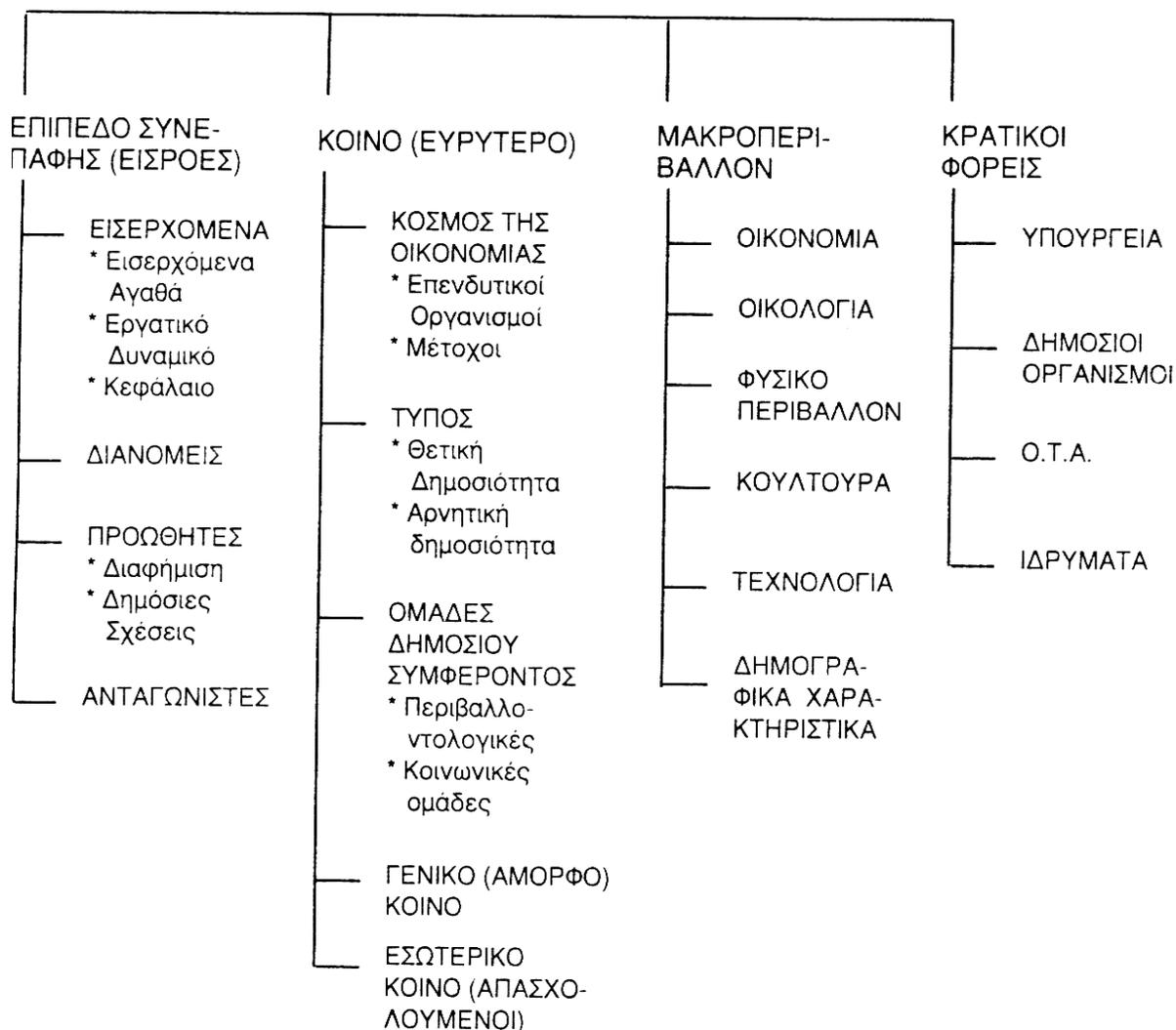
Τόσο κατά την οργάνωση-διοίκησης όσο και κατά τον προγραμματισμό των ενεργειών μάρκετινγκ μιας εταιρείας, θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Διότι, η εταιρεία και τα συστήματα μάρκετινγκ που υιοθετεί, δρουν μέσα σε ένα πλατύτερο σύστημα καταστάσεων και συνθηκών της αγοράς και του κράτους στο οποίο βρίσκονται.

Τα συστήματα και οι παράγοντες του περιβάλλοντος χρειάζονται μεγαλύτερη εξέταση και προσοχή από τις εταιρείες (κυρίως βιομηχανικές) που απευθύνονται σε ξένες αγορές, όπου οι συνθήκες πιθανόν θα διαφέρουν από αυτές της εγχώριας αγοράς. Μάλιστα, μια εταιρεία, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τους παράγοντες και τις καταστάσεις του περιβάλλοντος, αφού συνήθως δεν μπορεί να τους ελέγξει ή επηρεάσει. Τέτοιες καταστάσεις

αποτελούν το πολιτικό και νομικό περιβάλλον του κράτους, στο οποίο δρα μία επιχείρηση, το οικονομικό περιβάλλον και οι εμπορικές συνθήκες, οι υπάρχουσες τεχνολογικές εξελίξεις, το γεωφυσικό περιβάλλον, το κοινό και οι κοινωνικές συνθήκες, ο ανταγωνισμός που υπάρχει.

Ιδιαίτερα, στο βιομηχανικό μάρκετινγκ (BM), ο παράγοντας του περιβάλλοντος παίζει σπουδαιότερο ρόλο, διότι αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναγκαστικά θα κινηθεί. Όπως δείχνει το επόμενο σχήμα 1.4 γίνεται γενικώς παραδεκτό ότι το περιβάλλον του Β.Μ. το υποδιαιρούμε σε τέσσερις παράγοντες : Το κράτος με τους φορείς του, το Μακροπεριβάλλον με τα οικονομικά, οικολογικά, φυσικά, τεχνολογικά, δημογραφικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά του, το Κοινό, το οποίο αποτελούν οι διάφορες οικονομικές και περιβαλλοντολογικές ομάδες, ο τύπος, το γενικό και άμορφο κοινό και ο εσωτερικός κόσμος, δηλαδή οι ασχολούμενοι στη βιομηχανική επιχείρηση. Τέλος στο περιβάλλον του Β.Μ., το οποίο επηρεάζει την βιομηχανική μονάδα/ οργανισμό, περιλαμβάνονται οι λεγόμενες 'εισροές', δηλαδή οι εισερχόμενες πρώτες ύλες και προϊόντα, το εργατικό- υπαλληλικό- επιτελικό προσωπικό, εισερχόμενα κεφάλαια, οι διάφοροι ενδιάμεσοι-διανομείς και οι προωθητές των προϊόντων της επιχείρησης και βεβαίως οι σχεδόν πάντοτε παρόντες ανταγωνιστές της.

## ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING



Σχήμα 1.4

### Το περιβάλλον του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ

Πηγή : Το σχήμα βασίζεται στο βιβλίο του R.Reeder 'Industrial Marketing', 1987 και ελήφθη από το βιβλίο των Ν. Μισιρλάκη και Σ. Κυριάκου 'Πρακτικός Οδηγός Βιομηχανικού Marketing', Εκδόσεις Γ. Σ. Μπαρμπερόπουλος, Αθήνα 1994, σελ.40. Με μικρές τροποποιήσεις-διευκρινήσεις.

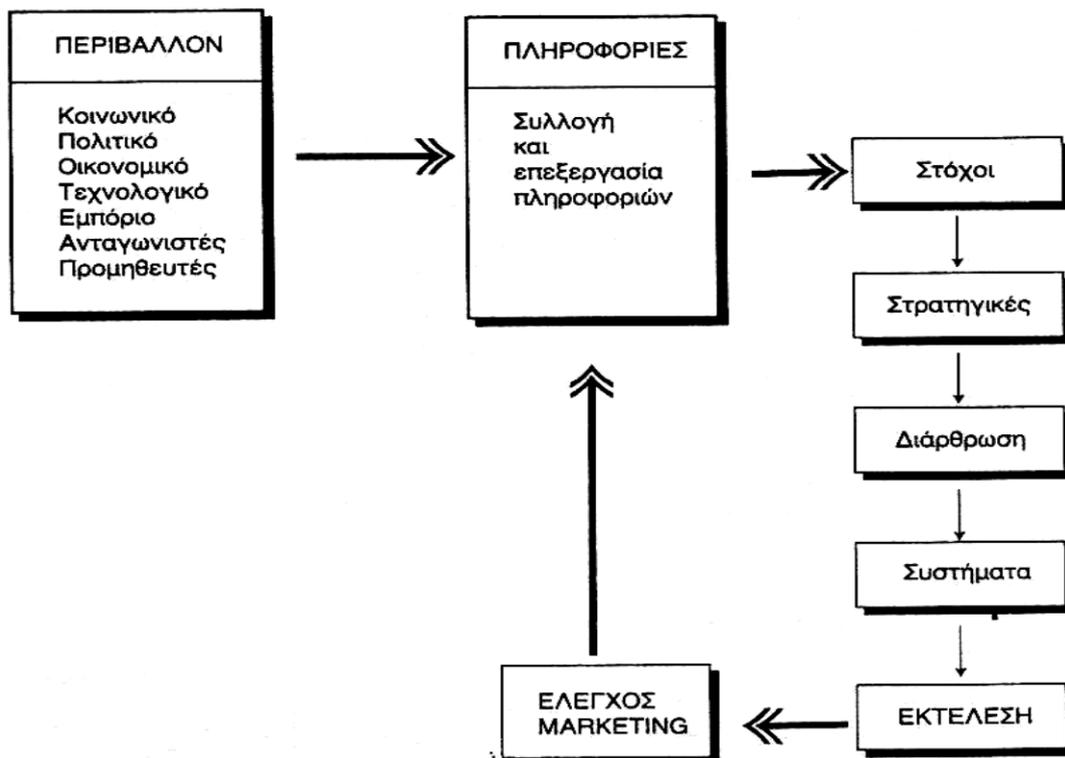
Ιδιαίτερα το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας περιλαμβάνει τόσο τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ όσο και τα τμήματα και τις ασχολίες εκτός μάρκετινγκ, τα οποία όμως επηρεάζονται και υποστηρίζονται μεταξύ τους. Το εσωτερικό περιβάλλον και κυρίως οι ασχολίες που ελέγχονται από το μάρκετινγκ μπορεί να αλλαχθούν και προσαρμοστούν στις εκάστοτε απαιτήσεις των γενικότερων συστημάτων μάρκετινγκ.

Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να γνωρίζει έγκαιρα και σωστά τις καταστάσεις του περιβάλλοντος πρέπει να διαθέτει ένα καλό σύστημα πληροφοριών. Στο σύστημα αυτό, έχει σπουδαιότητα όχι μόνο ο τρόπος ή οι τρόποι και τα μέσα συλλογής πληροφοριών, αλλά και η

ταχύτητα της συνεχούς ροής τους στην επιχείρηση, η κατάλληλη επεξεργασία τους και η χρήση τους στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων.

Οι φορείς και οι υπευθυνότητες για τη συλλογή, ροή και επεξεργασία των πληροφοριών, θα πρέπει να καθορίζονται στην οργανική διάρθρωση της επιχείρησης. Καμιά σημαντική ενέργεια δεν πρέπει να αφήνεται σε εθελοντική εργασία ή γενικά σε μια ομάδα ατόμων. Όπως για άλλες λειτουργίες μάρκετινγκ, έτσι και για το σύστημα πληροφοριών, πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα στελέχη και οι απαραίτητες δικαιοδοσίες και εξουσίες για χειρισμό και επεξεργασία των πληροφοριών. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ξεχωριστά τμήματα για χειρισμό των πληροφοριών, που ελέγχονται από το τμήμα Έρευνας Μάρκετινγκ.

Σε μικρότερες επιχειρήσεις οι αρμοδιότητες αυτές δίνονται σε στελέχη τα οποία συγχρόνως εκτελούν και άλλες εργασίες μάρκετινγκ. Κάτι τέτοιο δεν πρέπει να θεωρείται ευκαταφρόνητο, αν αναλογιστεί κανείς ότι η χρήση των πληροφοριών επηρεάζει την πολιτική και τις στρατηγικές μιας επιχείρησης και ότι άτομα που έχουν πρόσβαση σε πληροφορικά στοιχεία, εμπιστευτικού περιεχομένου, έχουν μια ιδιαίτερη δύναμη, την οποία άλλα στελέχη δεν μπορούν να έχουν. Στο Σχήμα 1.5 φαίνεται η σύνδεση του περιβάλλοντος, των πληροφοριών και του μάρκετινγκ.



Σχήμα 1.5

Περιβάλλον, Πληροφορίες και Συστήματα Μάρκετινγκ

Γενικεύοντας όλα αυτά, για να αποδώσει μια επιχείρηση, στην εγχώρια ή και σε ξένες αγορές, πρέπει να συντονίσει τους στόχους και τις στρατηγικές της στο μάρκετινγκ, την οργανική της διάρθρωση και τα διοικητικά της συστήματα, με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ενεργεί. Η επιχείρηση εξετάζει τις συγκεκριμένες ευκαιρίες και τους κινδύνους που υπάρχουν στο περιβάλλον στο οποίο θέλει να εξορμήσει. Έπειτα αναπτύσσει μια σειρά από στόχους που θέλει να πετύχει και από στρατηγικές που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων μέσα στο περιβάλλον αυτό. Μετά, δημιουργεί την κατάλληλη οργανική διάρθρωση και υιοθετεί τα διοικητικά συστήματα που θα βοηθήσουν στην εφαρμογή και εκτέλεση των σχεδίων.

Η ιδεώδης αυτή διάταξη δεν εφαρμόζεται συχνά στην πράξη, γιατί πολλές επιχειρήσεις αργούν ή παραμελούν να συντονίσουν την οργανω-διοικητική τους διάρθρωση, ή να υιοθετήσουν συστήματα που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς. Έτσι, παρατηρείται το φαινόμενο όπου πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές στην εγχώρια και τις ξένες αγορές, με παλαιωμένα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα και δομή που χρειάζονταν χρόνια πριν.

Άλλες επιχειρήσεις, εντελώς αντίθετα με το πνεύμα του σύγχρονου μάρκετινγκ βασίζονται στη δομή και τα συστήματα που έχει η εταιρεία τους, βάζουν στόχους, διαλέγουν στρατηγικές και έπειτα αναζητούν ευκαιρίες στο περιβάλλον, με τις οποίες θα μπορούν να αξιοποιηθούν καλύτερα οι στόχοι και οι στρατηγικές τους. Αλλά και η πολιτική αυτή δεν βοηθά πάντοτε στην καλή απόδοση μιας εταιρείας και στην έγκαιρη εκμετάλλευση των ευκαιριών που κάθε τόσο παρουσιάζονται στην αγορά. Η αγορά θέλει συνεχή παρακολούθηση και ευελιξία από μέρος της (βιομηχανικής) επιχείρησης ή του οργανισμού, για να προβλέπει και να προτρέπει των εξελίξεων και να εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες της εσωτερικής ή διεθνούς αγοράς.

Συνοψίζοντας την γενική αυτή εισαγωγή για το σύγχρονο μάρκετινγκ μπορούμε να πούμε ότι η στροφή από το μάρκετινγκ της αγοράς των πωλητών στην αγορά των αγοραστών, που παρατηρείται τα τελευταία 15-20 χρόνια, αναγκάζει τις επιχειρήσεις στην χάραξη κάποιων νέων πολιτικών. Το βάρος πλέον δεν αποδίδεται στην παραγωγή, αλλά στον καταναλωτή/ πελάτη. Η έρευνα μάρκετινγκ έρχεται να καλύψει ένα μεγάλο κενό στο σημείο αυτό, προσανατολίζοντας το μείγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης ή του οργανισμού προς την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, κατακτώντας και διεισδύοντας σε νέες αγορές, ή σε υπάρχουσες, ή διευρύνοντας την αγορά ή καλύπτοντας κάποια κενά της.

Τέλος για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης πρέπει όλα τα προγράμματα και τα σχέδιά της να συνοψίζονται στο κεντρικό στρατηγικό σχέδιό της. Ιδιαίτερος το σχέδιο του μάρκετινγκ για να πετύχει απαιτεί ένα κατάλληλο και ορθολογικό οργανωτικό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός αυτός εμπεριέχει συγκεκριμένους και πραγματοποιήσιμους στόχους οι οποίοι

υλοποιούνται ακολουθώντας συγκεκριμένες στρατηγικές στους διάφορους τομείς του μάρκετινγκ και βαδίζοντας πάνω σε συγκεκριμένες ενέργειες.

Η επιτυχία του τμήματος μάρκετινγκ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την διάρθρωση της οργάνωσης-διοίκησης του τμήματος αυτού. Η Διοίκηση Μάρκετινγκ μας παρέχει αρκετούς τύπους για μια μονοδιάστατη ή πολυδιάστατη οργάνωση του τμήματος αυτού. Κυριότεροι τύποι είναι η οργάνωση κατά προϊόν, η οργάνωση κατά λειτουργία, η οργάνωση κατά κατηγορία πελατών και η οργάνωση κατά γεωγραφικές περιοχές.

Τα τελευταία χρόνια εξάλλου έχει επικρατήσει σε πολλές επιχειρήσεις το Product Management και ο Product Manager, που είναι αρμόδιος και υπεύθυνος για το προϊόν και τα προϊόντα που χειρίζεται, δηλαδή από τον αρχικό σχεδιασμό, την παραγωγή του προϊόντος, την προώθηση και πώλησή του στην αγορά.

## 1.7 Βιομηχανικό μάρκετινγκ-αντικείμενο, ορισμοί, περιοχές εφαρμογής του

### 1. Εισαγωγή

Επίκεντρο του σύγχρονου μάρκετινγκ είναι ο καταναλωτής-πολίτης της κοινωνίας, με τις διάφορες ανάγκες και προτιμήσεις του για προϊόντα και υπηρεσίες. Γύρω από τις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή έχει κτιστεί το οικοδόμημα των εμπορικών και οικονομικών ανταλλαγών και η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Αλλά, για την παραγωγή προϊόντων που προορίζονται για τελική κατανάλωση και χρήση, χρειάζονται ειδικά μηχανήματα, εφόδια και εγκαταστάσεις. Χρειάζεται ακόμη μια υποδομή, ένα σύστημα διακίνησης και διάθεσης των παραγωγικών προϊόντων. Απαιτούνται στρατηγικές και συστήματα που διαφέρουν σε αρκετά σημεία από το μάρκετινγκ προϊόντων τα οποία προορίζονται για την τελική κατανάλωση. Έτσι, ένα ιδιαίτερο τμήμα μάρκετινγκ, το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, αναλαμβάνει να μελετήσει και να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή και διακίνηση των βιομηχανικών ή παραγωγικών προϊόντων.

### 2. Αντικείμενο του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ

Το αντικείμενο του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ καλύπτει έναν σημαντικό τομέα της οικονομικής ζωής μιας χώρας που έχει επιπτώσεις και στην κοινωνική ζωή της και εξέλιξη. Διότι, η οικονομικο-κοινωνική στάθμη μιας χώρας, εξαρτάται κατά πολύ από τον παραγωγικό της τομέα και την ικανότητα των επιχειρήσεών της –ιδιωτικών ή κρατικών- να

παράγουν οικονομικά και αποτελεσματικά, χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπλέον, ο παραγωγικός τομέας, κυρίως βιομηχανικών προϊόντων, μιας χώρας επηρεάζει τις εξαγωγές, το εμπορικό της ισοζύγιο και τη θέση της στον διεθνή οικονομικό πίνακα, αφού σε αναλογία τα βιομηχανικά προϊόντα κοστίζουν πολύ περισσότερο των καταναλωτικών και αποφέρουν σημαντικό συνάλλαγμα.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της βιομηχανικής παραγωγής είναι ότι επιτρέπει σε κράτη, με ανεπτυγμένη τεχνολογία και παραγωγικές μονάδες, να μπορούν να ελέγχουν ή να επηρεάζουν σημαντικά τις οικονομίες των λιγότερο ανεπτυγμένων κρατών στα οποία εξάγουν τα βιομηχανικά τους προϊόντα. Οι βιομηχανικές εισαγωγές δημιουργούν μια εξάρτηση μεταξύ δύο χωρών, διότι εκτός από την πληρωμή των προϊόντων η οποία μπορεί να γίνει και με ανταλλαγές άλλων προϊόντων, χρειάζονται γνώσεις για τη λειτουργία και συντήρηση των βιομηχανικών προϊόντων, ανταλλακτικά, εφόδια. κλπ. Όλα αυτά φέρνουν τη χώρα που αγοράζει σε κάπως μειονεκτική θέση, εάν η άλλη χώρα θελήσει, για διάφορους λόγους, να ασκήσει κάποια πίεση και να επιτύχει περισσότερα οφέλη.

Το κύκλωμα του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ μιας χώρας και το ύψος των αντιστοίχων συναλλαγών, αποτελούν τους βασικούς στύλους της οικονομίας μιας χώρας και αξίζουν μιας ξεχωριστής έρευνας και μελέτης.

### 3. Ορισμός του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ

Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, είναι το τμήμα του μάρκετινγκ το οποίο έχει σαν αντικείμενο μελέτης, συντονισμού και ενεργειών την έρευνα, ανάπτυξη και προώθηση των προϊόντων/ υπηρεσιών, που απευθύνονται στην βιομηχανική ή παραγωγική αγορά—τα λεγόμενα βιομηχανικά προϊόντα.

Το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ εξετάζει επιχειρήσεις από τους ακόλουθους τομείς : Βιομηχανίας, βιοτεχνίας, οικοδομών, γεωργικών επιχειρήσεων, δασών, ορυκτών, προϊόντων θαλάσσης, Ερευνητικών Ινστιτούτων, Οργανισμών του Δημοσίου, Ιδρυμάτων, καθώς και ξενοδοχείων, εστιατορίων, τραπεζών, ασφαλιστικών οργανισμών, νοσοκομείων, κλπ. που προμηθεύονται πρώτες ύλες και προϊόντα για τις επιχειρήσεις τους, για να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες στο κοινό. Σ' αυτά μπορεί να προστεθούν τα καταστήματα λιανικής και χονδρικής πώλησεως όπως καταστήματα νεωτερισμών, υπεραγορές, αλυσιδωτά καταστήματα κ.ά., που είναι οι αγοραστές βιομηχανικών προϊόντων, οι εταιρείες κοινής ωφέλειας και οι συγκοινωνίες, οπότε ο χώρος του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ γίνεται πολύ μεγάλος.

Επειδή ακριβώς το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, καλύπτει ένα πλατύ φάσμα προϊόντων και ασχολιών, χρειάζεται κάποιος διαχωρισμός για καλύτερη μελέτη και ανάλυση. Σαν βιομηχανικό προϊόν, ορίζεται οτιδήποτε βοηθά στην παραγωγή ενός άλλου προϊόντος. Ο ορισμός αυτός περικλείει και πολλά προϊόντα που ανάλογα με το ποιος τα χρησιμοποιεί μπορεί να είναι καταναλωτικά ή και βιομηχανικά. Στην πλειοψηφία, όμως, τα βιομηχανικά προϊόντα δεν μπορούν να είναι και καταναλωτικά. Διότι είναι σχεδιασμένα και φτιαγμένα για ειδική βιομηχανική ή επαγγελματική χρήση, συνεπάγονται αρκετά υψηλό κόστος και απαγορεύονται να χρησιμοποιούνται ερασιτεχνικά από μεμονωμένους καταναλωτές.

Οι βασικές αρχές και θεωρίες του μάρκετινγκ που θέλει τον πελάτη σαν το κέντρο γύρω από το οποίο κινείται η επιχείρηση, ισχύουν τόσο στο βιομηχανικό όσο και στο καταναλωτικό μάρκετινγκ. Όμως, οι διαφορές μεταξύ του βιομηχανικού και καταναλωτικού μάρκετινγκ σχετίζονται :

- A) Με τη φύση των αγορών, των προϊόντων και της ζήτησης.
- B) Με την αγοραστική συμπεριφορά.
- Γ) Με τις σχέσεις μεταξύ των αγοραστών και των προμηθευτών.
- Δ) Με τις επιδράσεις του οικονομικού, νομικού και πολιτικού περιβάλλοντος και
- E) Με το σχεδιασμό στρατηγικής Μάρκετινγκ.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ & ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Βιομηχανικές Αγορές	Καταναλωτικές Αγορές
<u>Δομή αγοράς</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Γεωγραφικά Συγκεντρωμένη</li> <li>• Μικρός Αριθμός Αγοραστών</li> <li>• Ολιγοπωλιακός Ανταγωνισμός</li> </ul>	<u>Δομή αγοράς</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Γεωγραφικά Διεσπαρμένη</li> <li>• Μαζική Αγορά</li> <li>• Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός</li> </ul>
<u>Προϊόντα</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνική Πολυπλοκότητα</li> <li>• Προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών</li> <li>• Σέρβις, Παράδοση και Διάθεση πολύ σημαντικά στοιχεία.</li> </ul>	<u>Προϊόντα</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτυποποιημένα</li> <li>• Σέρβις, Παράδοση και Διάθεση κάπως σημαντικά στοιχεία</li> </ul>
<u>Αγοραστική Συμπεριφορά</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή των λειτουργιών της επιχείρησης</li> </ul>	<u>Αγοραστική Συμπεριφορά</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή της οικογένειας</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κυριαρχία των ορθολογικών κινήτρων αγοράς</li> <li>• Γνώση τεχνικών θεμάτων</li> <li>• Σταθερές και διαπροσωπικές σχέσεις (παραγωγού-πελάτη)</li> <li>• Αμοιβαίες Διεπιχειρήσεις Συμφωνίες.</li> </ul> <p><u>Διαδικασία Λήψης Απόφασης</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακολουθούνται διαφορετικά στάδια αγοραστικής απόφασης που γίνονται εύκολα αντιληπτά</li> </ul> <p><u>Κανάλια διανομής</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Άμεση επαφή με το πελάτη με περιορισμένο αριθμό μεσαζόντων</li> </ul> <p><u>Προβολή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στη προσωπική πώληση</li> </ul> <p><u>Τιμή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μειοδοτικοί διαγωνισμοί με έγγραφες σφραγισμένες προσφορές</li> <li>• Διαπραγμάτευση της τιμής, σε πολύπλοκες αγορές/ προμήθειες</li> <li>• Τιμοκατάλογοι για προτυποποιημένα προϊόντα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κυριαρχία των κοινωνικών και ψυχολογικών κινήτρων αγοράς</li> <li>• Μειωμένη γνώση τεχνικών θεμάτων</li> <li>• Απρόσωπες σχέσεις (παραγωγού-πελάτη)</li> </ul> <p><u>Διαδικασία Λήψης Απόφασης</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσδιάκριτη διαδικασία που στηρίζεται στη παρόρμηση του ατόμου</li> </ul> <p><u>Κανάλια διανομής</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμμεση επαφή με το πελάτη και χρησιμοποίηση μεσαζόντων</li> </ul> <p><u>Προβολή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στη Διαφήμιση</li> </ul> <p><u>Τιμή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τιμοκατάλογοι</li> </ul>
---	--

#### 4. Περιοχές εφαρμογής και κίνητρα αγοράς στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

Συνήθως το μάρκετινγκ σχετίζεται με καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες. Υπάρχουν όμως και άλλες περιοχές στις οποίες οι τεχνικές του μπορούν να χρησιμοποιηθούν με μεγάλη αποτελεσματικότητα. Σε πολλές περιπτώσεις τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αγοράζονται για βιομηχανική και εμπορική κατανάλωση μοιάζουν αρκετά, αν δεν είναι και όμοια, με αυτά που αγοράζονται από τους καταναλωτές, όπως για παράδειγμα μοκέτες, πετρέλαιο, χρώματα και άλλα, αλλά οι λόγοι για τις αγορές αυτές είναι διαφορετικοί.

Με άλλα λόγια τα αγοραστικά κίνητρα και κριτήρια των καταναλωτών και των παραγωγικών επιχειρήσεων φαίνονται να είναι απόλυτα διαφορετικά. Ως αγοραστές, οι επιχειρήσεις, είναι επηρεασμένες από τους στόχους και τις ανάγκες τους. Οι αγορές και οι προμήθειες που αποκτούνται από αυτές αναμένεται να συνεισφέρουν στην συνολική επιτυχία των στόχων τους, που συνήθως εκφράζεται με την έννοια του συνολικού κέρδους. Εκτός από τον ιδιωτικό τομέα (βιομηχανία-εμπόριο), και ο δημόσιος (τοπικές αρχές, υγειονομικές υπηρεσίες, κρατικές υπηρεσίες κοινής ωφελείας, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, κλπ.) αγοράζει και καταναλώνει μεγάλες ποσότητες προμηθειών, οι οποίες διαπραγματεύονται σε όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ευκαιρίες μάρκετινγκ προσφέρονται σε τράπεζες, στις μεταφορές, στις ασφάλειες, στον τουρισμό, στα μεσιτικά γραφεία, κλπ. Υπάρχουν επίσης μεγάλου εύρους δράσεως φιλανθρωπικοί οργανισμοί, που αναγκαστικά καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες αγαθών και υπηρεσιών, προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις αποστολές τους.

Ο όρος λοιπόν 'Βιομηχανικό Μάρκετινγκ' μπορεί να θεωρηθεί ως μία περιοχή με μεγάλο εύρος και με διάφορες περιοχές δράσεως. Παρά την τεράστια όμως χρησιμότητα του Β.Μ., πολλές βιομηχανικές εταιρείες φαίνονται ακόμα απρόθυμες να παραδεχτούν ότι το μάρκετινγκ είναι μια καθαρή και ζωτικότερη λειτουργία της διοίκησης, που σχετίζεται με τις ανάγκες τους.

Επισταμένες όμως έρευνες μάρκετινγκ δύο χρόνων μελέτη στην Βρετανική βιομηχανία μηχανικών εργαλείων, στα κατασκευαστικά και στην διανομή, κατέληξε στο συμπέρασμα : οι επιτυχημένες εταιρείες χαρακτηρίζονται από την αφοσίωσή τους στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών τους. Κάθε στέλεχος σε αυτές τις επιχειρήσεις ήταν προσωπικά τοποθετημένο στην μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του αγοραστή και καταναλωτή. Οι στάσεις τους έναντι του μάρκετινγκ προσδιορίζει και την πορεία των πετυχημένων εταιρειών. Αυτή η στάση δηλώνει την αξία του ρόλου του μάρκετινγκ, στο να κάνει τεχνικές και βιομηχανικές εταιρείες να πετύχουν στις τεχνικο-οικονομικές και βιομηχανικές δραστηριότητές τους.

Τα νέα και καλά προϊόντα αξίζουν επαγγελματικό μάρκετινγκ. Η εφεύρεση από μόνη της δεν μπορεί να κάνει μία εταιρεία επιτυχημένη, διότι η επιτυχία στην αγορά και η πρόοδος είναι περίπλοκη και δυναμική διαδικασία. Αυτή η πρόοδος σχετίζεται με την χρησιμοποίηση των καρπών της εφεύρεσης και με την ανάπτυξη επιτυχημένων νέων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως οι πιστωτικές κάρτες και τα συστήματα πληρωμών με Cash Card, με την ταυτόχρονη χρησιμοποίηση ενδεχομένως και νέων τεχνικών μεθόδων μάρκετινγκ.

## 5. Το μάρκετινγκ στην εμπορική ή βιομηχανική εταιρεία και οι υπηρεσίες

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι στάσεις όσο και οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ είναι σημαντικές για την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων επικρατήσεως στην αγορά και στην διαμόρφωση ‘απαντήσεων’, που αφορούν τον ανταγωνισμό για οποιαδήποτε αγορά, με την οποία ασχολείται η επιχείρηση. Το μάρκετινγκ πρέπει να καλύπτει τις απαραίτητες συλλογικές πληροφορίες που χρειάζεται η διοίκηση για τις αγορές και για την επιχείρηση την ίδια.

Οι έξυπνοι και διορατικοί επιχειρηματίες ξέρουν ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες που εμπορεύονται είναι γεμάτα από οφέλη, που θα ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Σε πολλές περιπτώσεις τα τεχνολογικά θαύματα δεν είναι αυτά που οι πελάτες θέλουν αληθινά. Αυτοί ψάχνουν λύσεις στα προβλήματά τους και πρέπει να τους προσφέρονται προϊόντα σχετικά με τις ανάγκες τους.

Για το λόγο αυτό οι υπεύθυνοι της Έρευνας και Ανάπτυξης, το Τμήμα Σχεδιασμού και τα στελέχη του μάρκετινγκ πρέπει να δουλέψουν από κοινού ώστε να δημιουργήσουν αποτελεσματικά προϊόντα και εφικτές λύσεις για συγκεκριμένους βιομηχανικούς πελάτες.

Όλες οι προσπάθειες πρέπει να είναι ισότιμες και συντονισμένες, τόσο της διοίκησης όσο και των τμημάτων εκτέλεσης. Δυστυχώς, μερικές φορές, ο ανταγωνισμός περιορίζεται σε πολλές επιχειρήσεις μέσα στον ίδιο τους τον χώρο και όχι στην εξυπηρέτηση αυτών που τους κρατούν στην δουλειά, δηλαδή των πελατών τους. Έτσι επιβάλλεται :

- Το Top Management, της εταιρείας να αναλαμβάνει υπευθυνότητα, ώστε να χτίζει ένα δυνατό Marketing Management και να ενθαρρύνει τον καθένα στην επιχείρηση να συνεργάζεται, με τους άλλους συνεργάτες, ώστε να επιτευχθεί η επιχειρηματική πρόοδος.
- Οι Marketing Managers πρέπει να πληροφορούν τις Τεχνικές Υπηρεσίες για τις τάσεις και την φύση της αγοράς καθώς και το επίπεδο των ανταγωνιστικών ενεργειών.
- Το Οικονομικό Τμήμα θα πρέπει να ενημερώνεται για τις μεταβολές στην αγορά χρήματος και κεφαλαίων για να αντιλαμβάνεται τι μπορεί να σημαίνουν σε χρηματικούς όρους, για την επιχείρηση.
- Η Διοίκηση Προσωπικού πρέπει να διατηρεί επαφή με τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης του προσωπικού, με τις νέες τάσεις στην αγορά, με τις καινούριες ποικιλίες προϊόντων, που ενδεχομένως απαιτούν διαφορετικά είδη τεχνικών και υπαλληλικών προσόντων (χειρισμό, εξάσκηση, δεξιότητες, κλπ.).

Το μάρκετινγκ δεν είναι μια απλή επιχειρηματική λειτουργία. Αποτελεί μια λειτουργία που περιβάλλει ολόκληρη την επιχειρηματική πρόοδο. Η συνεργασία και η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται από τον επιτυχημένο συνδυασμό εισροών, από όλα τα τμήματά της.

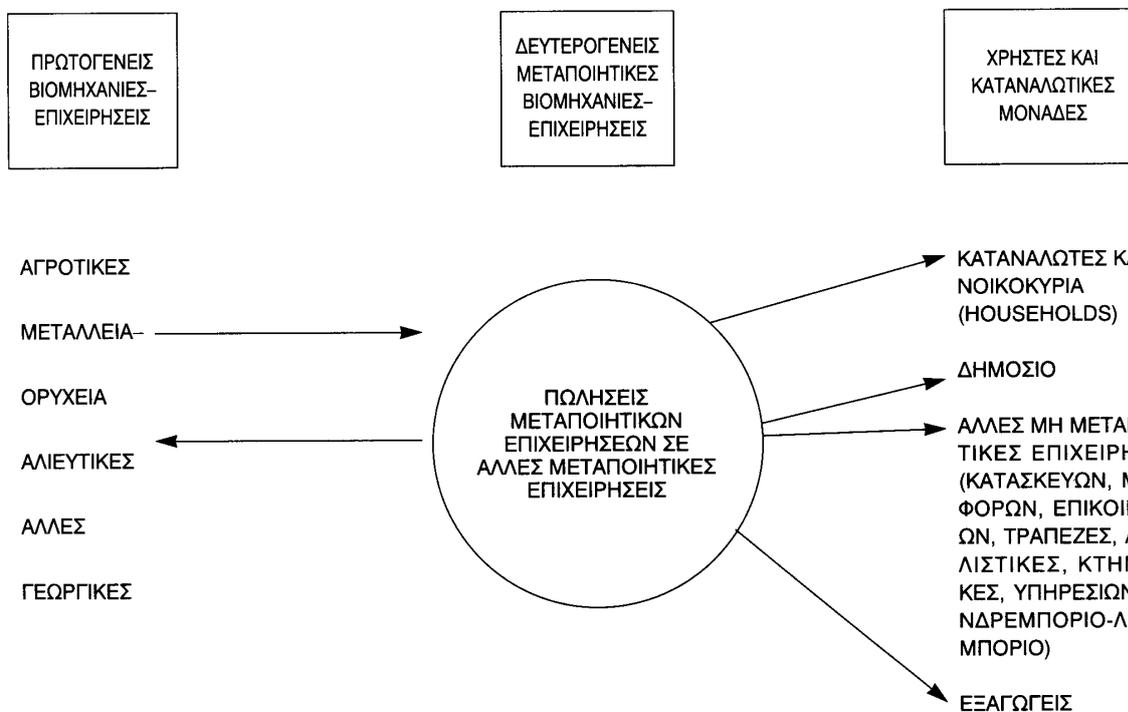
Τέλος, από την Οικονομική Επιστήμη είναι γνωστό ότι οι οικονομικές δραστηριότητες μιας χώρας χαρακτηρίζονται ως πρωτογενείς, δευτερογενείς και τριτογενείς αναλόγως αν λαμβάνουν χώρα στη γεωργία, στην βιομηχανία-κατασκευές ή στις υπηρεσίες. Η μεταφορά της εργασίας και της οικονομικής προσπάθειας από τον πρωτογενή στον δευτερογενή και έπειτα στον τριτογενή τομέα είναι ένα φαινόμενο, που παρατηρείται κατά την διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης.

Η διαφοροποίηση μεταξύ των προϊόντων και υπηρεσιών στο Β.Μ. δεν είναι εύκολη και σε ορισμένες περιπτώσεις δεν είναι και επιθυμητή, λόγω της τάσεως για προσφορά ολοκληρωμένων 'πακέτων' στους βιομηχανικούς πελάτες. Τα πλεονεκτήματα που προέρχονται από την ιδιοκτησία, ή την χρησιμοποίηση ενός προϊόντος είναι συχνά τόσο αλληλένδετα με τις υπηρεσίες υποστήριξης του προϊόντος, ώστε είναι πολύ σημαντικό για τους προμηθευτές, πολλές φορές να ενοποιούν τις επιχειρήσεις προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να εξασφαλίσουν την καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Δυστυχώς όμως, τα τελευταία χρόνια τα τμήματα Service πολλών εταιρειών αποχωρίζονται και θεωρούνται ξεχωριστό κομμάτι από την συνολική προσπάθεια της εταιρείας. Το leasing (η χρηματοδοτική μίσθωση) του βιομηχανικού εξοπλισμού είναι ένα παράδειγμα του κινδύνου διαχωρισμού των δραστηριοτήτων της παραγωγής και των δραστηριοτήτων του Service μιας επιχείρησης.

## 1.8 Σημασία του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στην Εθνική Οικονομία

Είναι φανερό ότι η λειτουργία της οικονομίας βασίζεται στο βιομηχανικό μάρκετινγκ που προμηθεύει τα αγαθά που απαιτούνται από εργοστάσια, γραφεία, κρατικές υπηρεσίες, νοσοκομεία, πανεπιστήμια και άλλους παραγωγούς προϊόντων και υπηρεσιών. Στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες έχει υπολογιστεί ότι η αξία των συναλλαγών στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι τουλάχιστον διπλάσια της αξίας των καταναλωτικών αγορών. Αυτό δεν είναι υπερβολή εάν λάβουμε υπόψη τη μεγάλη και πολύπλοκη αλυσίδα των συναλλαγών βιομηχανικού μάρκετινγκ που προηγείται της παραγωγής και πώλησης ενός καταναλωτικού προϊόντος. Δεδομένου ότι όλες οι βιομηχανικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις για την προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών. Η αλυσίδα αυτή είναι σχεδόν ατελείωτη.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα διάγραμμα ροής προϊόντων μέσα στην οικονομία για να γίνουν πιο κατανοητά τα παραπάνω.



Σχήμα 1.6  
Διάγραμμα Ροής Προϊόντος

Σύμφωνα με αυτό η εθνική οικονομία βασίζεται σε 3 κατηγορίες συναλλασσόμενων μονάδων : α) Επιχειρήσεις που ασχολούνται με την πρωτογενή παραγωγή (αγροτική, μεταλλευτική), β) Επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη δευτερογενή παραγωγή (κάθε φύσης μεταποιητικές βιομηχανικές και βιοτεχνικές μονάδες), γ) Χρήστες και καταναλωτικές μονάδες.

Το κέντρο της ροής των προϊόντων είναι οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη δευτερογενή παραγωγή. Οι επιχειρήσεις αυτές αγοράζουν φυσικά προϊόντα από τις αγροτικές και μεταλλευτικές επιχειρήσεις τις οποίες προμηθεύουν με μηχανολογικό εξοπλισμό και εφόδια. Προμηθεύουν με μηχανήματα, μηχανολογικό εξοπλισμό, εγκαταστάσεις και καταναλωτικά προϊόντα τα νοικοκυριά, τις δημόσιες επιχειρήσεις και τους εξαγωγείς και άλλες μη μεταποιητικές επιχειρήσεις(κατασκευών, μεταφορών, επικοινωνιών, τράπεζες, ασφαλιστικές, κτηματικές, υπηρεσιών, χονδρεμπόριο-λιανεμπόριο) και ανταλλάσσουν μεταξύ τους κατεργασμένα υλικά, εξαρτήματα και μηχανολογικό εξοπλισμό.

Το βιομηχανικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει α) τη ροή προϊόντων από και προς την πρωτογενή παραγωγή, β) τη ροή προϊόντων μεταξύ μεταποιητικών βιομηχανικών μονάδων και γ) τη ροή προϊόντων προς τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, τις κρατικές υπηρεσίες, τους εξαγωγείς και τις μη μεταποιητικές επιχειρήσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>.

## **Βιομηχανικοί Πελάτες και Βιομηχανικά Προϊόντα.**

### 2.1 Βιομηχανικοί Πελάτες.

Η βιομηχανική αγορά, ή αγορά παραγωγού ή επιχειρηματική αγορά, αποτελείται από τα άτομα και τους οργανισμούς που αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών για πώληση, ενοικίαση ή για παροχή σε άλλους.

Οι βιομηχανικοί λοιπόν πελάτες που αποτελούν την βιομηχανική αγορά προέρχονται από τη γεωργία, δασοπονία, αλιεία, ορυχεία, μεταποίηση, κατασκευές, μεταφορές, επικοινωνίες, δημόσιους οργανισμούς και ιδρύματα κοινής ωφέλειας, τράπεζες, οικονομικά ιδρύματα, ασφαλιστικές εταιρείες και τους λοιπούς οργανισμούς παροχής οικονομοτεχνικών υπηρεσιών. (Διαφημιστικά γραφεία, εταιρείες ερευνών, επιχειρηματικών συμβούλων κλπ.) Όλοι αυτοί οι πελάτες στο Βιομηχανικό Marketing συμμετέχουν με πολύ περισσότερα ποσά από τους καταναλωτές στο Καταναλωτικό Marketing.

Οι βιομηχανικοί πελάτες ταξινομούνται σε 3 κατηγορίες ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού που αντιπροσωπεύουν.

A) Κάθε μορφής επιχειρήσεις : Όπως οι βιομηχανικές και βιοτεχνικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις κατασκευών, οι εμπορικές επιχειρήσεις (χονδρέμποροι, λιανέμποροι), οι επιχειρήσεις μεταφορών όπως και οι επιχειρήσεις υπηρεσιών (ξενοδοχεία, τράπεζες κ.ά.). Στην κατηγορία αυτή, ο σημαντικότερος <<βιομηχανικός πελάτης>> από την άποψη του όγκου προμηθειών και αγορών είναι οι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις. Έτσι, για παράδειγμα το 1983 το ύψος των προμηθειών των μεταποιητικών επιχειρήσεων σε αναλώσιμα υλικά (πρώτες και βοηθητικές ύλες, υλικά συσκευασίας, καύσιμα κλπ.) εκτιμάται ότι ξεπέρασε το 1 τρις δρχ.

B) Δημόσιες Υπηρεσίες, Δημόσιοι Οργανισμοί και Ιδρύματα : Στις Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς περιλαμβάνονται οι Κυβερνητικές Υπηρεσίες, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι διάφορες Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ) όπως ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.ά. που αποτελούν βασικούς πελάτες/ αγοραστές προϊόντων της βιομηχανίας. Οι Δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί αγοράζουν μια τεράστια γκάμα προϊόντων όπως γραφεία, γραφομηχανές, καύσιμα, λέβητες, αμυντικό εξοπλισμό κλπ. και αντιπροσωπεύουν μία πραγματικά μεγάλη αγορά. Το κράτος, οι οργανισμοί, οι δημόσιες υπηρεσίες και τα ιδρύματα για να προσφέρουν τις κοινωφελείς υπηρεσίες τους προς το κοινό έρχονται σε διαπραγματεύσεις με τις παράγουσες βιομηχανίες/ επιχειρήσεις, αν το ύψος της προμήθειας

δεν υπερβαίνει κάποιο συγκεκριμένο ποσό. Αν η προμήθεια είναι μεγαλύτερη του ποσού, τότε προσκαλούνται οι ενδιαφερόμενοι παραγωγοί/ προμηθευτές με σχετική αίτησή τους, να θέσουν υποψηφιότητα για την προμήθεια. Κατά την ορισμένη ημερομηνία ανοίγονται οι προσφορές και η προμήθεια κατοχυρώνεται στον υποψήφιο που έχει την μικρότερη τιμή με την προϋπόθεση ότι εκπληρεί όλες τις προδιαγραφές του διαγωνισμού.

Τα **ιδρύματα**, κυρίως μη κερδοσκοπικά, δημόσια ή ιδιωτικά ακολουθούν και αυτά προδιαγεγραμμένες διαδικασίες, όχι μόνο για τον τρόπο λειτουργία τους, αλλά και για τους τρόπους συναλλαγών και προμηθειών τους. Τα ιδρύματα (νοσοκομεία, σχολεία, φυλακές, σωφρονιστικά ιδρύματα, εκκλησίες, ιατρικά κέντρα και άλλα πολλά) έχουν συνήθως δικό τους κανονισμό λειτουργίας. Ο ενδιαφερόμενος Marketer οφείλει να γνωρίζει πολύ καλά τον τρόπο λειτουργίας τους, για να μπορεί να κινείται άνετα μέσα στην πολυπλοκότητα και ανομοιογένεια των νόμων, των νομοθετικών διαταγμάτων και διαφόρων διατάξεων που ρυθμίζουν την λειτουργία όχι μόνο των ιδρυμάτων αλλά και των λοιπών κρατικών υπηρεσιών και οργανισμών.

## 2.2 Ταξινόμηση Εμποροβιομηχανικών Επιχειρήσεων.

Μία ακόμη ταξινόμηση των βιομηχανικών πελατών είναι αυτή που αναφέρεται στις εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν μία μεγάλη βιομηχανική αγορά.

Διακρίνουμε πέντε κατηγορίες εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων : 1) Χρήστες, 2) Κατασκευαστές Τελικών Βιομηχανικών ή Καταναλωτικών Προϊόντων, 3) Διανομείς και Χονδρέμποροι Βιομηχανικών Προϊόντων, 4) Παραγωγοί Προστιθέμενης Αξίας και 5) Εφαρμοστές.

1) Χρήστες : Οι εταιρείες-τελικοί χρήστες αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα ή υπηρεσίες για να παράγουν άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες π.χ. τόνους, πιεστήρια, χυτήρια, που θα πουληθούν σε βιομηχανικές ή καταναλωτικές αγορές. Οι χρήστες- πελάτες προμηθεύονται προϊόντα που είναι απαραίτητα για την παραγωγική τους διαδικασία, όπως εργαλειομηχανές, λέβητες, γεννήτριες, γερανούς κλπ. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση κατασκευής αυτοκινήτων αγοράζει εργαλειομηχανές, τότε μπορεί να ταξινομηθεί σαν χρήστης. Οι εργαλειομηχανές αυτές δεν αποτελούν μέρος του αυτοκινήτου, αλλά βοηθούν στην παραγωγή του.

2) Κατασκευαστές Τελικών Βιομηχανικών ή Καταναλωτικών Προϊόντων : Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις εκείνες που προμηθεύονται βιομηχανικά προϊόντα για να τα ενσωματώσουν στα δικά τους προϊόντα που θα πουληθούν σε βιομηχανικές ή καταναλωτικές αγορές. Για παράδειγμα η επιχείρηση κατασκευής

αυτοκινήτων μπορεί να ταξινομηθεί στην κατηγορία αυτή όταν αγοράζει μπαταρίες, λάστιχα, ραδιοκασετόφωνα ή άλλα εξαρτήματα για να τα ενσωματώσει στα αυτοκίνητα που παράγει. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να ταξινομηθεί και σαν χρήστης και σαν κατασκευαστής τελικών βιομηχανικών προϊόντων ανάλογα με το προϊόν που προμηθεύεται και τη χρήση του.

3) Διανομείς και Χονδρέμποροι Βιομηχανικών Προϊόντων : Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις εμπορικές επιχειρήσεις που αγοράζουν βιομηχανικά προϊόντα για να τα μεταπωλήσουν στις δύο προηγούμενες κατηγορίες, χωρίς να επιφέρουν ουσιώδεις μεταβολές σ' αυτά τα προϊόντα ή συνήθως καμία μεταβολή. Ο χονδρέμπορος βιομηχανικών προϊόντων συγκεντρώνει, αποθηκεύει και διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων που μπορεί να περιορισθεί μόνο σε είδη συντήρησης, επιδιόρθωσης κλπ. σε βιομηχανικά εργαλεία και είδη βιομηχανικού εξοπλισμού που προσφέρει και διανέμει στους βιομηχανικούς πελάτες, δηλαδή στους Χρήστες και στους Κατασκευαστές Τελικών Βιομηχανικών ή Προϊόντων.

4) Παραγωγοί Προστιθέμενης Αξίας : Στην κατηγορία αυτή οι παραγωγοί προσθέτουν αξία, επεξεργαζόμενοι τα υλικά ή τις πρώτες ύλες που αγοράζουν και τα μεταπωλούν ως επεξεργασμένα-τροποποιημένα σε κάποιο βαθμό προϊόντα.

5) Εφαρμοστές : Σ' αυτή την κατηγορία οι λεγόμενοι εφαρμοστές προμηθεύονται υλικά, τα οποία χρησιμοποιούν στα υπάρχοντα προϊόντα, ή στην δεδομένη υποδομή του πελάτη, στον οποίο καλούνται για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αμειβόμενοι για τα υλικά που χρησιμοποίησαν και για την εργασία τους. Π.χ. τα συνεργεία καθαρισμού χρησιμοποιούν διάφορα υλικά καθαριότητας και αμείβονται για την αξία των απορρυπαντικών και για την προσφερθείσα εργασία καθαρισμού.

## 2.3 Βιομηχανικά Προϊόντα

Οι διάφοροι οργανισμοί που αποτελούν τη βιομηχανική αγορά, αγοράζουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Ανάλογα με τον τρόπο που υπεισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία και στη δομή του κόστους του αγοράζοντος οργανισμού, τα βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες. Τα βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες.

A) Εισερχόμενα Προϊόντα : Η κατηγορία αυτή αποτελείται από τα ακατέργαστα και τα κατεργασμένα υλικά και τα εξαρτήματα που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν.

Τα ακατέργαστα υλικά είναι οι πρώτες ύλες που θα αποτελέσουν τη βάση του προϊόντος και περιλαμβάνουν τα αγροτικά προϊόντα (π.χ. βαμβάκι, φρούτα, λαχανικά, σιτάρι) και τα φυσικά προϊόντα (π.χ. πετρέλαιο, χαλκός, βωξίτης, ψευδάργυρος).

Τα αγροτικά προϊόντα προσφέρονται από πολλούς μικρούς παραγωγούς που αντιμετωπίζουν προβλήματα στη διαβάθμιση, αποθήκευση, μεταφορά και πώληση των προϊόντων τους. Η οργάνωση των μικρών παραγωγών σε συλλογική προσπάθεια και σε συνεταιρισμούς, μπορεί να επιφέρει επίλυση των προβλημάτων αυτών και να επιτρέψει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων μάρκετινγκ για τη διάθεση των αγροτικών προϊόντων τους.

Τα φυσικά προϊόντα προσφέρονται από λίγους και μεγάλους παραγωγούς που αντιμετωπίζουν προβλήματα μεταφοράς, επειδή είναι ογκώδη και μικρής σχετικά κατά μονάδα αξίας. Η προσφορά των φυσικών προϊόντων είναι περιορισμένη και γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις που εξαρτώνται άμεσα από τα υλικά αυτά υπογράφουν μακροχρόνιες συμβάσεις με τους παραγωγούς. Γενικά, η τιμή και ο χρόνος παράδοσης επηρεάζουν την επιλογή των παραγωγών- προμηθευτών των προϊόντων αυτών.

Τα κατεργασμένα υλικά (π.χ. ατσάλι, τσιμέντο, ύφασμα) περνούν από μια σειρά επεξεργασιών πριν ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν. Για παράδειγμα, το ύφασμα έχει ήδη υποστεί μια αρχική επεξεργασία (βαμβάκι → νήμα → ύφασμα) πριν αγοραστεί από μια βιομηχανική επιχείρηση ενδυμάτων, όπου και πάλι περνά από κάποια επεξεργασία πριν ενσωματωθεί στο τελικό προϊόν που θα αγοράσει ο καταναλωτής.

Τα εξαρτήματα είναι προϊόντα που ενσωματώνονται στο έτοιμο προϊόν είτε όπως είναι είτε με πολύ λίγη επεξεργασία. Παράδειγμα αποτελούν οι κινητήρες, οι μπαταρίες και τα λάστιχα των αυτοκινήτων. Γενικά, πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το δίλημμα του κατά πόσο μπορούν να παράγουν ή να αγοράζουν από άλλους προμηθευτές, όλα ή μερικά από τα εξαρτήματα που χρειάζεται το προϊόν τους. Σπάνια μια επιχείρηση κατασκευάζει η ίδια όλα τα εξαρτήματα που χρειάζεται για την παραγωγή του προϊόντος της. Ο κανόνας είναι ν' αγοράζει από άλλους προμηθευτές αυτά που δεν μπορεί ή δεν την συμφέρει να κατασκευάσει.

Μερικά εξαρτήματα παράγονται σύμφωνα με τις συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές του πελάτη, ενώ άλλα παράγονται μαζικά σε παρτίδες ή σειρές σύμφωνα με κοινώς αποδεκτά πρότυπα προδιαγραφών. Τα αγοραστικά κίνητρα σχετικά με τα εξαρτήματα είναι κατά βάση οικονομικά. Επειδή τα εξαρτήματα αποτελούν μέρος του προϊόντος του αγοράζοντος οργανισμού, η τιμή και η ποιότητα είναι καθοριστικοί παράγοντες στην εκλογή προμηθευτή. Ο προμηθευτής- παραγωγός εξαρτημάτων θα πρέπει επίσης να προσφέρει εγγυήσεις για την παράδοση του προϊόντος μέσα στα συμφωνηθέντα με τους πελάτες του χρονικά πλαίσια. Τέλος, η πιθανή αντικατάσταση πολλών εξαρτημάτων στη διάρκεια της χρήσης του προϊόντος όπου ενσωματώνονται, δημιουργεί για πολλές επιχειρήσεις παραγωγής εξαρτημάτων μια άλλη αγορά- στόχο που ονομάζεται αγορά αντικατάστασης. Η αγορά αυτή μπορεί να είναι μεγάλη σε μέγεθος και πολύ επικερδής, όπως στην περίπτωση των μπαταριών και των λάστιχων αυτοκινήτων.

**B) Προϊόντα Υποδομής :** Τα προϊόντα υποδομής αντιπροσωπεύουν στοιχεία πάγιου κεφαλαίου. Στη διάρκεια της χρήσης τους ένα μέρος της αρχικής τους αξίας καταλογίζεται στο κόστος της παραγωγικής διαδικασίας σαν έξοδο απόσβεσης. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι εγκαταστάσεις και ο πρόσθετος εξοπλισμός.

Οι εγκαταστάσεις αντιπροσωπεύουν τις μακροχρόνιες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου που συνθέτουν την παραγωγική διαδικασία και περιλαμβάνουν κτίρια, γήπεδα και μεγάλους μηχανολογικούς εξοπλισμούς, δηλαδή μεγάλης αξίας μηχανήματα και μηχανικές εγκαταστάσεις, που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή για αρκετά χρόνια, όπως π.χ. εργαλειομηχανές, γερανοί, μεγάλοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές κλπ.

Επειδή ο κύκλος ζωής των εγκαταστάσεων είναι μεγάλος, τα προϊόντα αυτά δεν αγοράζονται συχνά και έτσι ο αριθμός των δυνητικών πελατών σε μια ορισμένη χρονική περίοδο είναι μικρός. Τα αγοραστικά κίνητρα για τις εγκαταστάσεις είναι και αυτά οικονομικά. Επειδή η αξία των εγκαταστάσεων είναι μεγάλη, οι αποφάσεις για την αγορά τέτοιου είδους παγίων στοιχείων παίρνονται από τα ανώτατα στελέχη που αντιπροσωπεύουν τις διάφορες λειτουργίες του αγοράζοντος οργανισμού (π.χ. παραγωγή, οικονομικές υπηρεσίες κλπ.). Για την επιλογή μιας συγκεκριμένης εγκατάστασης κτιριακής ή μηχανολογικής, οι αγοράζοντες οργανισμοί χρησιμοποιούν πολλές φορές διάφορους μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων. Επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή και διάθεση μεγάλων εξοπλισμών θα πρέπει να προσέχουν τα παρακάτω :

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

Ο πρόσθετος εξοπλισμός περιλαμβάνει γενικά πάγια στοιχεία που είναι μικρότερης αξίας και διάρκειας ζωής σε σύγκριση με τις εγκαταστάσεις. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν από τη μια πλευρά ο φορητός ή ελαφρύς εξοπλισμός του εργοστασίου, όπως εργαλεία, ανυψωτικά μηχανήματα, φορητά τρυπάνια κλπ. και από την άλλη πλευρά ο εξοπλισμός γραφείου, όπως γραφεία, γραφομηχανές, υπολογιστές κλπ. Ο πρόσθετος εξοπλισμός είναι περισσότερο

προτυποποιημένος από τις εγκαταστάσεις και η αγορά του χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό πελατών όπως και ανταγωνιστών. Αυτό σημαίνει ότι το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ για τον πρόσθετο εξοπλισμό θα πρέπει να περιλαμβάνει ανταγωνιστικές τιμές, παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση, εκτεταμένο δίκτυο διανομής και ένα σωστό συνδυασμό μεταξύ προσωπικών πωλήσεων, διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων.

**Γ) Βοηθητικά Προϊόντα και Υπηρεσίες :** Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τα εφόδια και οι επιχειρησιακές υπηρεσίες που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών.

Τα εφόδια δεν αποτελούν μέρος των προϊόντων ή της παραγωγικής διαδικασίας και να υποδιαιρεθούν : α) σε λειτουργικές προμήθειες που περιλαμβάνουν προϊόντα όπως είναι τα λιπαντικά, τα καύσιμα, η γραφική ύλη κλπ. και β) σε είδη συντήρησης και επιδιόρθωσης όπως είναι για παράδειγμα τα χρώματα, οι βίδες, τα καρφιά, οι σκούπες, τα απορρυπαντικά κλπ. Τα προϊόντα αυτά έχουν μικρή κατά μονάδα αξία και αγοράζονται συνήθως σε μεγάλες ποσότητες και σε πολύ ανταγωνιστικές αγορές. Πολλές φορές υπογράφονται συμβόλαια προμήθειας για την αγορά μιας μεγάλης ποικιλίας εφοδίων και σε ποσότητες που καλύπτουν τις ανάγκες του αγοράζοντος οργανισμού για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα συμβόλαια αυτά επιτρέπουν στους αγοραστές να εξασφαλίζουν σχετικά μικρές κατά μονάδα τιμές.

Οι επιχειρησιακές υπηρεσίες περιλαμβάνουν : α) υπηρεσίες συντήρησης και επιδιόρθωσης, όπως π.χ. καθαρισμού παραθύρων, επιδιόρθωσης γραφομηχανών κλπ., που προσφέρονται κατόπιν υπογραφής συμβολαίων και β) συμβουλευτικές υπηρεσίες που αναφέρονται σε θέματα νομικά, φορολογικά, χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ, διαφήμισης κλπ. Κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει το δίλημμα να έχει το δικό του μόνιμο προσωπικό για τις υπηρεσίες αυτές ή να αναθέτει την παροχή τους σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις.

Η άυλη φύση των υπηρεσιών περιπλέκει την αγοραπωλησία τους. Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν αγοραστικές προδιαγραφές για τις υπηρεσίες, ενώ η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός προτύπου ποιότητας υπηρεσιών αποτελεί μια συνεχή πρόκληση για τον υπεύθυνο του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Η ποιότητα των υπηρεσιών πολλές φορές καθορίζεται από τα πρόσωπα που την παρέχουν. Ο παράγοντας άνθρωπος αποτελεί τη βασική πηγή διαφοροποίησης μεταξύ των προμηθευτών που προσφέρουν υπηρεσίες. Έτσι, η εκλογή προμηθευτή από το βιομηχανικό αγοραστή συνήθως στηρίζεται στη φήμη και το προσωπικό του προμηθευτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>.

### **Βασικά Χαρακτηριστικά Βιομηχανικών Αγορών.**

#### 3.1 Μεγάλη Αλληλεξάρτηση μεταξύ των Λειτουργιών της Επιχείρησης

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του βιομηχανικού μάρκετινγκ είναι ότι η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται σ' ένα πολύ μεγάλο βαθμό από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα από την τεχνικοπαραγωγική λειτουργία, τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης και τη λειτουργία του ελέγχου των αποθεμάτων. Το μάρκετινγκ στο βιομηχανικό χώρο είναι σ' ένα μεγάλο βαθμό άμεσα συνδεδεμένο με τη διοίκηση και τη στρατηγική της επιχείρησης, κάτι που δεν συναντάται στο χώρο των καταναλωτικών προϊόντων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ενώ σε μια επιχείρηση καταναλωτικών προϊόντων οι μεγάλες αλλαγές στη στρατηγική του μάρκετινγκ μπορούν να αποφασισθούν και να υλοποιηθούν μέσα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του τμήματος μάρκετινγκ της επιχείρησης, σε μια επιχείρηση βιομηχανικών προϊόντων, από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες αλλαγές στη στρατηγική του μάρκετινγκ θα έχουν επιπτώσεις στη διοίκηση της επιχείρησης και θα επηρεάσουν και τις άλλες λειτουργίες και αυτό γιατί είναι πολύ πιθανό να απαιτούν επένδυση κεφαλαίων για νέο μηχανολογικό εξοπλισμό, αλλαγές στις δραστηριότητες σχετικά με την έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης και βελτιώσεις των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην οργάνωση της τεχνικοπαραγωγικής λειτουργίας.

#### 3.2 Περιορισμένος Αριθμός Πελατών

Ο προμηθευτής βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών συνήθως συναλλάσσεται με ένα πολύ μικρότερο αριθμό πελατών απ' ό,τι ο προμηθευτής καταναλωτικών προϊόντων. Ο πραγματικός αριθμός βιομηχανικών αγοραστών για συγκεκριμένα προϊόντα είναι σχετικά μικρός και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των αγοραστών αυτών. Η συγκέντρωση της αγοραστικής δύναμης σε λίγες και μεγάλες βιομηχανικές μονάδες δεν είναι ο μόνος τύπος συγκέντρωσης που ενδιαφέρει τον προμηθευτή βιομηχανικών προϊόντων. Υπάρχει επίσης και γεωγραφική συγκέντρωση των βιομηχανικών αγοραστών. Για παράδειγμα οι περισσότερες από τις μισές μεταποιητικές μονάδες της χώρας ευρίσκονται στο λεκανοπέδιο της Αττικής και στη Μακεδονία. Βέβαια, σε συγκεκριμένους κλάδους υπάρχει ακόμη μεγαλύτερη

γεωγραφική συγκέντρωση. Στο νομό Αττικής παρουσιάζεται μεγάλη ειδίκευση στις χημικές και μεταλλουργικές βιομηχανίες.

### 3.3 Οι Βιομηχανικοί Αγοραστές Υιοθετούν Ορθολογικά Κριτήρια Επιλογής Προϊόντων/ Προμηθευτών

Ο βιομηχανικός αγοραστής είναι επαγγελματίας και η βασική του ευθύνη είναι η αγορά της κατάλληλης ποιότητας, στην κατάλληλη ποσότητα, την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη τιμή, από την κατάλληλη πηγή. Η γενίκευση αυτή υποδηλώνει το σκοπό της λειτουργίας εφοδιασμού/ προμηθειών ενός οργανισμού και δείχνει καθαρά το οικονομικό κίνητρο κάθε αγοράς που είναι η ανάγκη της διατήρησης και της βελτίωσης της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Οι πηγές του οικονομικού κινήτρου του βιομηχανικού αγοραστή ευρίσκονται και στο προϊόν και στην επιχείρηση που το προμηθεύει. Όσον αφορά το προϊόν, τα κίνητρα μπορεί να είναι η ποιότητά του, η αξιοπιστία του, η παραγωγικότητά του κλπ. Σχετικά με τον προμηθευτή, τα κίνητρα μπορεί να είναι η αξιοπιστία του, η δυνατότητα τεχνικής συνεργασίας, η πολιτική τιμών που ακολουθεί, η παροχή από μέρους του εξυπηρέτησης μετά την πώληση, η αξιοπιστία του όσον αφορά το χρόνο παράδοσης, η ικανότητά του να ικανοποιεί απρόβλεπτες ανάγκες του αγοράζοντος οργανισμού, κλπ.

Ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ θα πρέπει να αναλύει τα αγοραστικά κίνητρα του πελάτη και να σχεδιάζει ένα μίγμα μάρκετινγκ που να ανταποκρίνεται στο μίγμα των κινήτρων του πελάτη.

### 3.4 Οι Βιομηχανικοί Αγοραστές είναι Λιγότερο Δεκτικοί στη Διαφήμιση και στις Μεθόδους Προώθησης των Πωλήσεων

Όπως αναφέραμε παραπάνω, ο βιομηχανικός αγοραστής γνωρίζει επακριβώς τι θέλει και τι ζητά σχετικά με τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος και άλλες λεπτομέρειες οικονομικής σημασίας, που μπορεί να επηρεάσουν την αποδοτικότητα του οργανισμού του. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες των βιομηχανικών αγοραστών, στηρίζεται στο σχεδιασμό και έλεγχο της παραγωγικής της διαδικασίας, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στη σταθερότητα της ποιότητας των προϊόντων της και στα πρότυπα εξυπηρέτησης των πελατών της παρά στη διαφήμιση, τη σηματοποίηση και τις προσωπικές πωλήσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι η διαφήμιση δεν αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της

στρατηγικής του μάρκετινγκ στη βιομηχανική αγορά. Η διαφήμιση και οι άλλοι μέθοδοι προβολής παίζουν σημαντικό ρόλο στο να πληροφορήσουν την αγορά για την άφιξη ενός νέου προμηθευτή ή ενός νέου προϊόντος και για να ενημερώσουν τους υποψήφιους αγοραστές για τις παραγωγικές δυνατότητες ενός προμηθευτή. Στις περιπτώσεις όπου οι προμηθευτές προσφέρουν ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες και μπορούν να ικανοποιήσουν εξίσου καλά τις τεχνικοοικονομικές προδιαγραφές των βιομηχανικών αγοραστών, η προβολή μπορεί να συντελέσει στην οριακή διαφοροποίηση των προμηθευτών. Τέλος, όταν ένας οργανισμός αρχίζει να αντιμετωπίζει προβλήματα με τον προμηθευτή του και αναζητά μια νέα πηγή προμήθειας υλικών, εξαρτημάτων, εφοδίων κλπ. η τελική επιλογή του νέου προμηθευτή μπορεί να βασιστεί στην πολιτική προβολής που ακολούθησαν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις στο πρόσφατο παρελθόν.

Γενικά, η πολιτική προβολής που θα πρέπει ν' ακολουθήσουν οι προμηθευτές βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών θα πρέπει ν' ανταποκρίνεται στην ορθολογική συμπεριφορά του βιομηχανικού αγοραστή. Η διαφήμιση θα πρέπει να είναι πληροφοριακή και να δίνει έμφαση στις τεχνικοοικονομικές προδιαγραφές του προϊόντος. Η πρόσληψη και η εκπαίδευση των πωλητών θα πρέπει να καθοδηγείται από την ανάγκη πώλησης που στηρίζεται στην τεχνικοοικονομική πληροφόρηση παρά στο συναίσθημα. Πολλές φορές η περιέργεια, το χιούμορ χρησιμοποιούνται για να προσελκύσουν την προσοχή σε διαφημιστικά μηνύματα ή στις εκθέσεις.

### 3.5 Αλληλεξάρτηση Αγοραστή-Προμηθευτή στη Βιομηχανική Αγορά

Η αλληλεξάρτηση αγοραστή-προμηθευτή αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του βιομηχανικού μάρκετινγκ, ιδιαίτερα για τα προϊόντα που χρησιμοποιεί ο αγοραστής στην παραγωγική του διαδικασία. Ο αγοραστής εξαρτάται σημαντικά από τον προμηθευτή για το συνεχή εφοδιασμό του με πρώτες ύλες, εξαρτήματα και εφόδια όπως και για την επιδιόρθωση και λειτουργία των εγκαταστάσεών του. Το αποτέλεσμα αυτής της εξάρτησης είναι ότι η «πώληση» ή το «κλείσιμο» μιας παραγγελίας στο βιομηχανικό μάρκετινγκ αποτελεί μια χρονική στιγμή στην όλη διάρκεια των σχέσεων αγοραστή-προμηθευτή. Γενικά, οι σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή στη βιομηχανική αγορά αναπτύσσονται στη διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας και συνεχίζονται, μετά από το κλείσιμο της παραγγελίας, με την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών μετά την πώληση και την υπογραφή συμβολαίων για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες.

Η δημιουργία καλών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους βιομηχανικούς πελάτες αποτελεί ένα σημαντικό ενεργητικό για τους προμηθευτές βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι βιομηχανικοί πελάτες συνήθως αγοράζουν απ' ευθείας από τους παραγωγούς-προμηθευτές χωρίς τη μεσολάβηση μεσαζόντων, κυρίως τα προϊόντα που είναι πολύπλοκα και αντιπροσωπεύουν ψηλό κόστος γι' αυτούς.

Ένα άλλο στοιχείο των σχέσεων βιομηχανικού αγοραστή-προμηθευτή είναι ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων στο βιομηχανικό χώρο απευθύνονται συνήθως σε μεμονωμένους πελάτες-οργανισμούς ή σε μικρές σχετικά ομάδες πελατών-οργανισμών. Για στρατηγικούς σκοπούς, το βιομηχανικό μάρκετινγκ θα πρέπει να συγκεντρώνεται στις σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή και όχι σε μεμονωμένα προϊόντα ή αγορές.

### 3.6 Πολυπλοκότητα της Αγοραστικής Διαδικασίας

Η πολυπλοκότητα της αγοραστικής διαδικασίας στη βιομηχανική αγορά αντικατοπτρίζει διάφορους παράγοντες όπως είναι :

A) Η ύπαρξη κανόνων, όρων και διαδικασιών που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την προμήθεια αγαθών.

B) Η συμμετοχή πολλών τμημάτων/ διευθύνσεων και στελεχών του οργανισμού στην αγοραστική διαδικασία.

Γ) Η πολυπλοκότητα των τεχνικών και οικονομικών στοιχείων που πρέπει να αξιολογηθούν.

Δ) Η επίδραση του περιβάλλοντος όπου δρα ο οργανισμός.

E) Τα μεγάλα χρηματικά ποσά που περιλαμβάνονται στις βιομηχανικές συναλλαγές.

### 3.7 Αμοιβαίες Διεπιχειρησιακές Συμφωνίες στη Βιομηχανική Αγορά

Οι βιομηχανικοί αγοραστές συχνά επιλέγουν σαν προμηθευτές τις επιχειρήσεις που είναι πελάτες τους. Το φαινόμενο αυτό που παρατηρείται στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες προκύπτει όταν ένας οργανισμός α) χρησιμοποιεί την αγοραστική του δύναμη για την εξασφάλιση πωλήσεων (θα αγοράσω εγώ από εσένα εάν αγοράσεις εσύ από εμένα) και β) ακολουθεί την πολιτική προτίμησης των πελατών του, όταν επιλέγει προμηθευτές.

Γι' αυτού του είδους τις συμφωνίες δημιουργούνται πολλές φορές συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών μέσα στον οργανισμό μεταξύ των τμημάτων/ διευθύνσεων προμηθειών και

πωλήσεων. Οι υπεύθυνοι των πωλήσεων μπορεί να ζητήσουν από τους υπεύθυνους των προμηθειών να δείξουν προτίμηση σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση που τους έδωσε μία μεγάλη παραγγελία. Από την άλλη πλευρά, οι υπεύθυνοι των προμηθειών μπορεί να πληροφορήσουν τους υπεύθυνους των πωλήσεων σχετικά με τις αγορές τους και τους προμηθευτές τους, έτσι ώστε οι υπεύθυνοι των πωλήσεων να εξερευνήσουν τη δυνατότητα πώλησης στους προμηθευτές της επιχείρησης.

Πιστεύεται ότι οι αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες είναι πολύ διαδεδομένες στο χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ και κυρίως στις βιομηχανικές αγορές, όπου δεν υπάρχει διαφοροποίηση του προϊόντος και ισχυρός ανταγωνισμός τιμών. Βέβαια, οι συμφωνίες αυτές είναι παράνομες εάν αποδειχτεί ότι δημιουργούν συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού. Οι συμφωνίες έρχονται σε αντίθεση με τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ εάν η τιμή, η ποιότητα και άλλοι παράγοντες αγνοούνται προς όφελος ενός συγκεκριμένου προμηθευτή που προτιμάται από τη διοίκηση του αγοράζοντος οργανισμού.

### 3.8 Η Βιομηχανική Αγορά Αναγνωρίζεται/ Προσδιορίζεται

#### Εύκολα

Είναι γεγονός ότι μπορεί κάποιος εύκολα να εντοπίσει με ακρίβεια όλους τους δυνητικούς αγοραστές σε μια βιομηχανική αγορά. Ένα παράδειγμα είναι η αγορά που αντιμετωπίζει ένας κατασκευαστής αμυντικού εξοπλισμού. Η εγχώρια αγορά του κατασκευαστή αυτού αποτελείται από έναν πελάτη και αυτός είναι το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας. Αλλά ακόμα και για τα προϊόντα εκείνα που χρησιμοποιούνται ευρύτατα σε γραφεία, καταστήματα και εργοστάσια όπως είναι οι γραφομηχανές και τα φωτοτυπικά μηχανήματα, οι προμηθευτές τους μπορούν εύκολα να εντοπίσουν τα ονόματα και τις διευθύνσεις των δυνητικών πελατών, χρησιμοποιώντας ορισμένες πηγές όπως είναι οι κατάλογοι που δημοσιεύονται από την ICAP.

Η εύκολη αναγνώριση της βιομηχανικής αγοράς, προσφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα στον παραγωγό-προμηθευτή βιομηχανικών προϊόντων. Κατ' αρχήν 1) απλοποιείται η όλη διαδικασία έρευνας μάρκετινγκ ενώ 2) οι μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων μπορούν να συγκεντρωθούν εύκολα στην αγορά-στόχο. 3) Η διαφήμιση μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική και 4) οι προσωπικές πωλήσεις μπορούν να οργανωθούν σωστά. 5) Επίσης, η έρευνα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί ν' ανταποκριθεί επακριβώς στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των αγοραστών και 6) γενικά η επιχείρηση του παραγωγού-προμηθευτή μπορεί ν' αποκτήσει λεπτομερή γνώση και εμπειρία σχετικά με τις αγορές της.

### 3.9 Η Βιομηχανική Αγορά είναι Σχετικά Σταθερή

Η ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων είναι σχετικά σταθερή και δημιουργείται από την τελική καταναλωτική ζήτηση που δεν επηρεάζεται εύκολα από τον παραγωγό βιομηχανικών προϊόντων. Ενώ στην καταναλωτική αγορά διάφοροι μέθοδοι προώθησης-μάρκετινγκ μπορούν να δημιουργήσουν μία αύξηση της συνολικής ζήτησης του προϊόντος, αυτό είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί στη βιομηχανική αγορά. Για παράδειγμα, μία αύξηση στη ζήτηση εργαλειομηχανών από μέρους της αυτοκινητοβιομηχανίας προκύπτει από μία αύξηση στη ζήτηση αυτοκινήτων και όχι από την αύξηση του προϋπολογισμού προβολής των επιχειρήσεων που παράγουν εργαλειομηχανές. Βέβαια, μία διαφήμιση μπορεί να πείσει μια αυτοκινητοβιομηχανία ν' αγοράσει την εργαλειομηχανή που προσφέρει ο Α παραγωγός αντί αυτής που προσφέρει ο Β παραγωγός, δεν θα την πείσει όμως ν' αγοράσει και τις δύο. Με άλλα λόγια, οι αγοραστικές ανάγκες και απαιτήσεις των βιομηχανικών οργανισμών για μεγάλους και πρόσθετους εξοπλισμούς, εξαρτήματα και κάθε φύσης εφόδια καθορίζονται από τις παραγωγικές τους ανάγκες που προκύπτουν από τις πωλήσεις των τελικών καταναλωτικών αγαθών.

Έτσι λοιπόν, ο παραγωγός-προμηθευτής βιομηχανικών προϊόντων που θέλει να βελτιώσει την απόδοσή του στην αγορά και να αυξήσει τις πωλήσεις του, μπορεί να το πετύχει αυτό μόνο σε βάρος των ανταγωνιστών του. Μπορεί δηλαδή ν' αυξήσει το μερίδιο της αγοράς του όχι όμως το συνολικό μέγεθος της αγοράς. Βέβαια, όσο πιο σταθερό και αμετάβλητο είναι το μέγεθος της αγοράς τόσο πιο μεγάλη είναι η ανάγκη αύξησης του μεριδίου της αγοράς από μέρους των ανταγωνιστών. Στη βιομηχανική αγορά η αύξηση του μεριδίου προϋποθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αρμονία μεταξύ των παραγωγικών δυνατοτήτων του παραγωγού-προμηθευτή και των αναγκών των πελατών.

Πάντως, υπάρχουν μερικές περιπτώσεις όπου οι μέθοδοι προώθησης-μάρκετινγκ μπορούν να επηρεάσουν το μέγεθος και την ανάπτυξη βιομηχανικών αγορών. Παράδειγμα αποτελούν τα προϊόντα που έχουν σχέση με τον εξοπλισμό γραφείων. Είναι δύσκολο να πιστέψουμε ότι οι μέθοδοι προώθησης-μάρκετινγκ και ειδικότερα η διαφήμιση και οι προσωπικές πωλήσεις που χρησιμοποιούνται εκτενέστατα γι' αυτά τα προϊόντα, δεν επηρεάζουν το μέγεθος της αγοράς.

### 3.10 Χρηματοδοτική Μίσθωση

Για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, όπως είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εργαλειομηχανές, ο εξοπλισμός του κλάδου κατασκευαστών

κλπ., οι βιομηχανικοί αγοραστές στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες στρέφονται όλο και περισσότερο προς τη μίσθωση παρά στην αγορά του εξοπλισμού αυτού.

Η μέθοδος αυτή προσφέρει ορισμένα οφέλη στο μισθωτή που είναι : 1) Μπορεί να χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο που απαιτείται για την απόκτηση του εξοπλισμού σαν κεφάλαιο κίνησης. 2) Μπορεί να αποκτήσει τα προϊόντα που ενσωματώνουν τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας. 3) Μπορεί να τύχει φορολογικών απαλλαγών. Όσον αφορά την εκμίσθωση, η μέθοδος αυτή του επιτρέπει ν' αυξήσει τα κέρδη του και ν' αποκτήσει νέους βιομηχανικούς πελάτες που δεν έχουν τα κεφάλαια που απαιτούνται για την αγορά του εξοπλισμού.

Στη χώρα μας, η μέθοδος αυτή απευθύνεται κατ' αρχήν σε μια υφισταμένη αγορά που αποτελείται από επιχειρηματίες και επαγγελματίες που θέλουν να διευρύνουν ή και να βελτιώσουν την παραγωγική τους βάση. Βέβαια, με το νέο αυτό θεσμό μπορεί να δημιουργηθεί και μια νέα αγορά που θα περιλαμβάνει νέους επενδυτές και ιδιαίτερα νέες μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> .

## **Ανάλυση Αγοραστικής Συμπεριφοράς Οργανισμών (Βιομηχανικών Πελατών).**

Η αγοραστική συμπεριφορά οργανισμών καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και διαδικασίες προμηθειών/ αγορών σε όλους τους τύπους οργανισμών. Η γνώση της αγοραστικής συμπεριφοράς οργανισμών επιτρέπει στον υπεύθυνο του βιομηχανικού μάρκετινγκ να **εκτιμήσει** πώς οι πελάτες του λειτουργούν και επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους και να **εφαρμόσει** αποτελεσματικά τη στρατηγική μάρκετινγκ που περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός μίγματος προϊόντος/ εξυπηρέτησης/ τιμής, την αναγνώριση των τμημάτων της αγοράς και το σχεδιασμό αποτελεσματικών μεθόδων επικοινωνίας με την αγορά.

Ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ θα πρέπει να προσέξει : Α) Τις βασικές δραστηριότητες που υφίστανται στη διαδικασία της αγοράς, δηλαδή τα διάφορα στάδια απόφασης από όπου περνάει ο πελάτης-οργανισμός πριν και μετά την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών. Β) Τα άτομα που παίρνουν ή επηρεάζουν αποφάσεις σε κάθε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας. Τα άτομα αυτά θα πρέπει ν' αναγνωρίζονται και να περιγράφονται με βάση i) τη θέση τους μέσα στον οργανισμό και ii) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους π.χ. ηλικία, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση κλπ. Γ) Την αγοραστική συμπεριφορά των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα : i) τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή προϊόντων και προμηθευτών, ii) τις πηγές που χρησιμοποιούν για τη συγκέντρωση πληροφοριών, iii) την αφοσίωσή τους σε συγκεκριμένους προμηθευτές, iv) τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση προμηθευτών και v) τις νοοτροπίες τους, τα κίνητρά τους και τις αντιλήψεις τους. Όλα αυτά θα συζητηθούν λεπτομερώς στο κεφάλαιο αυτό.

### **4.1 Διαδικασία Αγοράς Βιομηχανικών Προϊόντων.**

Η προμήθεια ενός βιομηχανικού προϊόντος είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και ο βασικός σκοπός της είναι ο εντοπισμός των σταδίων της αγοραστικής διαδικασίας όπου παίρνονται αποφάσεις για τους προμηθευτές. Υπάρχουν όμως πολλά υποδείγματα για τα στάδια της διαδικασίας αγοράς βιομηχανικών προϊόντων. Ορισμένα από τα υποδείγματα βασίζονται στη λογική και άλλα στην εμπειρική έρευνα. Ένα από τα γνωστά υποδείγματα είναι των καθηγητών P.J.Robinson, C.W.Faris και Y.Wind το 1967, το οποίο ονομάστηκε buygrid, είναι απλό, περιγραφικό και ταξινομεί σημαντικά φαινόμενα της αγοραστικής συμπεριφοράς οργανισμών και περιλαμβάνει τα παρακάτω :

**Στάδιο 1<sup>ο</sup> . Αναγνώριση Προβλήματος/ Αγοραστικής Ανάγκης.** Η αναγνώριση ενός προβλήματος αποτελεί την αφετηρία της αγοραστικής διαδικασίας μέσα σ' έναν οργανισμό. Μπορεί ο οργανισμός ν' αντιμετωπίσει προβλήματα με τον υπάρχοντα εξοπλισμό που χρησιμοποιεί. Όμως ένας προμηθευτής πρέπει να δημιουργήσει αγοραστική ανάγκη για το προϊόν του, επιδεικνύοντας τις ευκαιρίες που προσφέρει το προϊόν του για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η συμμετοχή ενός προμηθευτή στα αρχικά στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, του επιτρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες του οργανισμού και του δίνει πιθανότητες επιτυχίας στην εξασφάλιση της παραγγελίας.

**Στάδιο 2<sup>ο</sup> . Καθορισμός των Προδιαγραφών και της Απαιτούμενης Ποσότητας.** Σ' αυτό το στάδιο τα μέλη του οργανισμού καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίον θα λυθεί το πρόβλημα που προκάλεσε την αγοραστική ανάγκη. Οι κατάλληλες αποφάσεις παίρνονται από τη διεύθυνση του οργανισμού όπου προέκυψε η αγοραστική ανάγκη. Για παράδειγμα, εάν πρόκειται για την αγορά ενός νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, το τμήμα παραγωγής θα καθορίσει τα χαρακτηριστικά του και τις προδιαγραφές απόδοσης που απαιτούνται. Ο καθορισμός των προδιαγραφών θα επηρεάσει την τελική επιλογή προϊόντων και προμηθευτή.

**Στάδιο 3<sup>ο</sup> . Περιγραφή των Προδιαγραφών και της Απαιτούμενης Ποσότητας.** Στο στάδιο αυτό ο οργανισμός προχωρεί σε μια λεπτομερή περιγραφή του απαιτούμενου προϊόντος, έτσι ώστε να γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους ενδιαφερόμενους το τι ακριβώς ζητάει ο οργανισμός. Σ' αυτό το στάδιο εμφανίζονται τα μέλη του οργανισμού που «επηρεάζουν» την αγοραστική απόφαση.

**Στάδιο 4<sup>ο</sup> . Προσπάθεια Ανεύρεσης και Αξιολόγησης Πιθανών Προμηθευτών.** Ο ακριβής καθορισμός και η ακριβής περιγραφή του προϊόντος που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού, ακολουθείται από μια σειρά ενεργειών που σκοπό έχουν την ανεύρεση και αξιολόγηση πιθανών προμηθευτών. Σ' αυτό συμβάλλει και η ύπαρξη και χρήση «καταλόγων εγκεκριμένων προμηθευτών» που σύμφωνα με την έρευνα των Jackson και Pride καταρτίζονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώνουν από τους πωλητές των προμηθευτών και τα αρχεία της επιχείρησης.

**Στάδιο 5<sup>ο</sup> . Συγκέντρωση και Ανάλυση Προσφορών.** Όταν οι ανάγκες του οργανισμού για πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και τους προμηθευτές είναι μικρές, τότε τα στάδια 4 και 5 πραγματοποιούνται ταυτόχρονα. Στις περιπτώσεις αυτές, ο οργανισμός μελετάει τους καταλόγους προμηθευτών ή συγκεντρώνει πληροφορίες για τις τιμές των ειδών αυτών. Το στάδιο 5 αποτελεί μια ξεχωριστή φάση της αγοραστικής διαδικασίας όταν οι ανάγκες του οργανισμού για πληροφορίες είναι μεγάλες και αυτό συμβαίνει με την αγορά πολύπλοκων προϊόντων. Για παράδειγμα, για την προμήθεια εργαλειομηχανών ή Η/Υ μπορεί να καταναλωθεί πολύς χρόνος για την ανάλυση και μελέτη προσφορών. Το προσωπικό του

τιμήματος προμηθειών παίζει εδώ το σημαντικότερο ρόλο και συνήθως καθορίζει ποιοι προμηθευτές θα εξεταστούν πιο αναλυτικά.

**Στάδιο 6<sup>ο</sup> . Αξιολόγηση Προσφορών και Επιλογή Προμηθευτών.** Σ' αυτό το στάδιο, οι προσφορές διαφόρων προμηθευτών αναλύονται και μία ή περισσότερες από αυτές γίνονται αποδεκτές και οι υπόλοιπες απορρίπτονται. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει και τις διαπραγματεύσεις που γίνονται με τους επιλεγμένους προμηθευτές σχετικά με τους όρους συναλλαγής.

Μία έρευνα των Perdue, Day και Michaels έδειξε τους ακόλουθους 5 τρόπους με τους οποίους διαπραγματεύεται ο βιομηχανικός αγοραστής :

A) **Συνεργάσιμος :** Ο αγοραστής φροντίζει να ικανοποιήσει όσο γίνεται περισσότερο τόσο τα δικά του συμφέροντα όσο και αυτά του προμηθευτή.

B) **Ανταγωνιστικός :** Ο αγοραστής ενδιαφέρεται μόνο για την ικανοποίηση των προσωπικών του συμφερόντων.

Γ) **Συμβιβαστικός :** Ο αγοραστής προσπαθεί με συμβιβασμούς να καταλήξει σε μερική ικανοποίηση και των δύο μερών.

Δ) **Υποχωρητικός :** Ο αγοραστής ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τον προμηθευτή έστω κι αν αυτό γίνει εις βάρος των δικών του συμφερόντων.

Ε) **Απόμακρος :** Ο αγοραστής αδιαφορεί για την ικανοποίηση του ενός ή του άλλου μέρους (μάλλον σπάνιο).

**Στάδιο 7<sup>ο</sup> . Υπογραφή Συμβολαίου Προμήθειας και Καθορισμός του Μεγέθους και Συχνότητας της Παραγγελίας.** Όταν βρεθεί ο κατάλληλος προμηθευτής και προκύψει συμφωνία μαζί του, καταρτίζεται το έγγραφο της παραγγελίας που περιλαμβάνει το αντικείμενο της παραγγελίας, τη ποσότητα, τη τιμή κατά μονάδα, τη προθεσμία παραγγελίας, τους όρους πληρωμής, τον τρόπο παράδοσης κλπ. Ακόμη στο στάδιο αυτό μπορεί να καθοριστούν το μέγεθος και η συχνότητα των παραγγελιών.

**Στάδιο 8<sup>ο</sup> . Παραλαβή και Έλεγχος των Προϊόντων και Συνεχής Αξιολόγηση Προμηθευτών.** Στο τελευταίο στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας, ελέγχεται το κατά πόσον το παραλαμβανόμενο προϊόν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της παραγγελίας και ικανοποιεί τις ανάγκες του οργανισμού. Μια έρευνα που έγινε σχετικά με την ικανοποίηση των βιομηχανικών αγοραστών έδειξε ότι η άμεση ανταπόκριση του προμηθευτή στα παράπονα των αγοραστών και η άμεση επίλυση των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση του προϊόντος, παίζουν σπουδαίο ρόλο και αυξάνουν τις πιθανότητες του προμηθευτή να εξασφαλίζει συνεχείς παραγγελίες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> .

## **Τύποι ή Μορφές Αγορών/ Προμηθειών.**

### **5.1 Τύποι ή Μορφές Αγορών/ Προμηθειών**

Η πολυπλοκότητα της διαδικασίας αγοράς βιομηχανικών προϊόντων εξαρτάται από τη σημασία και το σκοπό της συγκεκριμένης αγοράς. Όσο αυξάνει η πολυπλοκότητα της διαδικασίας, τόσο αυξάνει και : α) ο χρόνος λήψης της αγοραστικής απόφασης, β) ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία, γ) ο αριθμός των κριτηρίων επιλογής προμηθευτών και δ) η ανάγκη για πληροφόρηση των συμμετεχόντων στην αγοραστική διαδικασία.

Ανάλογα με το βαθμό πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τις αγορές/ προμήθειες οργανισμών μπορούμε να τις διακρίνουμε σε τρεις τύπους ή μορφές.

### **5.2 Αγορές/ Προμήθειες Ρουτίνας ή Απ' ευθείας Επαναγορά**

Στην κατηγορία αυτή υπάρχει μία συνεχής αγοραστική ανάγκη, η οποία αναφέρεται στην αγορά προϊόντων που έχουν αγοραστεί και στο παρελθόν από τους ίδιους «εγκεκριμένους» προμηθευτές που ο βιομηχανικός αγοραστής έχει επιλέξει. Η μορφή αυτή προμήθειας μπορεί να γίνει και με Η/Υ και να διεξάγεται με επαναλαμβανόμενο τρόπο, π.χ. μία προκαθορισμένη ημέρα του μήνα ή όταν το απόθεμα «πέσει» από το προκαθορισμένο όριο.

### **5.3 Διαφοροποίηση Αγορών/ Προμηθειών Ρουτίνας ή**

#### **Τροποποιημένη Επαναγορά**

Και αυτή η μορφή προμήθειας αναφέρεται σε μια συνεχή αγοραστική ανάγκη όμως διαφέρει, γιατί οι αγοραστές πιστεύουν ότι μπορούν να προκύψουν σημαντικά οφέλη εάν αναζητήσουν πληροφορίες για εναλλακτικές λύσεις σχετικά με το προϊόν και τη πηγή προμήθειας. Δηλαδή, υπάρχουν αλλαγές που αναφέρονται είτε στην επιλογή προμηθευτών είτε στις προδιαγραφές του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένας «εσωτερικός» παράγοντας μπορεί να είναι η επιθυμία του οργανισμού να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος ή να

μειώσει το κόστος των προσφερόμενων προϊόντων, ή ένας «εξωτερικός» παράγοντας να είναι η προσφορά ανταγωνιστικής τιμής, ποιότητας ή εξυπηρέτησης από έναν προμηθευτή.

Στην αγοραστική διαδικασία της «τροποποιημένης επαναγοράς» συμμετέχουν εκτός από τον υπεύθυνο προμηθειών και άλλα μέλη του οργανισμού, όπως οι μηχανικοί παραγωγής και οι μηχανικοί-σχεδιαστές ειδικά όταν αλλάζουν οι προδιαγραφές του προϊόντος.

## 5.4 Νέες Αγορές/ Προμήθειες ή Νέο Έργο

Η μορφή αυτή προμήθειας αφορά την αγορά προϊόντων που γίνεται πρώτη φορά απ' τον οργανισμό. Η έλλειψη εμπειρίας οδηγεί στη συγκέντρωση πληροφοριών για τον καθορισμό εναλλακτικών λύσεων σχετικά με τους προμηθευτές και τις κατάλληλες προδιαγραφές του προϊόντος. Έτσι λοιπόν από τις 3 μορφές προμηθειών, το «νέο έργο» αντιπροσωπεύει για τους βιομηχανικούς αγοραστές τον υψηλότερο βαθμό κινδύνου. Στο «νέο έργο» όλα τα στάδια της αγοραστικής απόφασης είναι σημαντικά ειδικά τα αρχικά στάδια και επιπλέον, μπορούν να συμμετέχουν 6 μέλη του οργανισμού συγκεκριμένα εκείνα που α) είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό των προδιαγραφών του προϊόντος και β) πρόκειται να χρησιμοποιήσουν το προϊόν.

Οι 3 βασικοί λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σ' αυτή τη μορφή προμήθειας είναι : α) οι αλλαγές στο «εσωτερικό» και «εξωτερικό» περιβάλλον του οργανισμού, β) η υποκατάσταση προϊόντος ή υπηρεσίας από άλλο προϊόν ή υπηρεσία, γ) η εμφάνιση στην αγορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ανεξάρτητα από το λόγο που οδηγεί στο «νέο έργο», ο οργανισμός που αγοράζει θα πρέπει να συγκεντρώσει πληροφορίες για πολλά θέματα, όπως για την παραγωγική δυναμικότητα και εμπειρία των υποψηφίων προμηθευτών και την ικανότητά τους να φέρουν σε πέρας την παραγγελία.

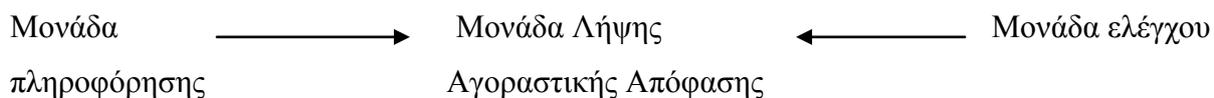
# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>.

## Το Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων.

### 6.1 Το Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων

Μια σειρά εμπειρικών ερευνών που έχουν δημοσιευτεί στη διεθνή βιβλιογραφία, έχουν δείξει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις τρία ή και περισσότερα άτομα συμμετέχουν στη διαδικασία αγοράς βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Η προσπάθεια, από τους ακαδημαϊκούς του μάρκετινγκ, αναγνώρισης και περιγραφής των ατόμων που παίρνουν ή επηρεάζουν αποφάσεις στα διάφορα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, οδήγησε στη δημιουργία της έννοιας του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων. Το Κ.Α.Α. είναι «ένα άτυπο κέντρο αποφάσεων που περιλαμβάνει άτομα απ' όλες τις λειτουργίες του οργανισμού που συμμετέχουν στην αγοραστική απόφαση και έχει σαν βασικό σκοπό τη συγκέντρωση, διανομή και επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών».

Ο καθηγητής Roy Hill διαχωρίζει το Κ.Α.Α., για λόγους απλότητας και πρακτικής έτσι ώστε να διευκολύνει στην αναγνώριση του ρόλου που κάθε μέλος του οργανισμού διαδραματίζει στην αγοραστική διαδικασία, στις εξής μονάδες : Η μονάδα-κλειδί είναι η μονάδα λήψης της αγοραστικής απόφασης η οποία αποτελείται από τα άτομα που συμμετέχουν ενεργά στην αγοραστική απόφαση είτε αποφασίζουν και προτείνουν είτε έχουν την εξουσία για την τελική έγκριση της αγοραστικής απόφασης. Δύο άλλες σπουδαίες μονάδες είναι οι μονάδες ελέγχου και πληροφόρησης. Η μονάδα ελέγχου αποτελείται από τα ανώτατα στελέχη που καθορίζουν την πολιτική της επιχείρησης. Η πολιτική μπορεί να επηρεάζει τις αγοραστικές αποφάσεις και να βάζει περιορισμούς στις ενέργειες της μονάδας λήψης της αγοραστικής απόφασης, ιδιαίτερα όταν αναφέρεται σε θέματα επιλογής προμηθευτών και στο βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των αγοραστικών δραστηριοτήτων. Η μονάδα πληροφόρησης αποτελείται από τα άτομα που μεταφέρουν πληροφορίες στη μονάδα λήψης της αγοραστικής απόφασης.



Σχήμα 6.1

Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων και οι Επιμέρους Μονάδες του

Σύμφωνα με τους καθηγητές F. Webster και Y. Wind τα μέλη του Κ.Α.Α. διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους στη διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας, έτσι διακρίνουμε πέντε βασικούς ρόλους : α) **Οι Χρήστες**. Είναι τα άτομα που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζει ο οργανισμός. Οι χρήστες ξεκινούν την αγοραστική διαδικασία ζητώντας ένα συγκεκριμένο προϊόν καθορίζοντας κατά κάποιον τρόπο τις προδιαγραφές του. Παραδείγματα είναι οι μηχανικοί παραγωγής που χρησιμοποιούν μηχανολογικά εργαλεία στα εργοστάσια, οι ιατροί που χρησιμοποιούν ιατρικά υλικά στα νοσοκομεία, οι καθηγητές που χρησιμοποιούν οπτικοακουστικά μέσα στις αίθουσες διδασκαλίας των Α.Ε.Ι., β) **Οι Ελεγκτές Ροής πληροφοριών στο Κ.Α.Α.** που ελέγχουν την πληροφόρηση που δέχονται τ' άλλα μέλη του οργανισμού. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να πάρει είτε τη μορφή διανομής πληροφοριακού υλικού και διαφημιστικών μηνυμάτων είτε της ρύθμισης του ποιος πωλητής θα πλησιάσει ποιόν στο Κ.Α.Α. Συνηθισμένο παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τον υπεύθυνο των προμηθειών που μπορεί να ανοίξει την «πύλη» του Κ.Α.Α. σε μερικούς βιομηχανικούς πωλητές και να την κλείσει σε άλλους. Η θέση που έχουν τους παρέχει σημαντική δύναμη ελέγχου της όλης αγοραστικής διαδικασίας. Ο υποψήφιος προμηθευτής θα πρέπει να γνωρίζει αυτά τα άτομα και πως μπορεί να τα επηρεάσει ευνοϊκά, έτσι ώστε να του επιτρέψουν να έλθει σ' επαφή με τα «κατάλληλα» άτομα μέσα στο Κ.Α.Α. και έτσι να κατορθώσει να προωθήσει αποτελεσματικά την προσφορά του, γ) **Οι Επηρεάζοντες** είναι τα άτομα που επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση προσφέροντας πληροφορίες για την αξιολόγηση εναλλακτικών προϊόντων και προμηθευτών ή θέτοντας τις αγοραστικές προδιαγραφές. Το τεχνικό προσωπικό, δηλαδή μηχανικοί, προσωπικό ελέγχου παραγωγής και προσωπικό έρευνας και ανάπτυξης, συνήθως επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση. Γενικά, οι «χρήστες» και οι «επηρεάζοντες» είναι τα άτομα που αντιλαμβάνονται πρώτοι την ανάγκη αγοράς ενός συγκεκριμένου προϊόντος, δ) **Οι Λαμβάνοντες την Απόφαση** είναι τα άτομα που παίρνουν την αγοραστική απόφαση ανεξάρτητα του κατά πόσον έχουν την τυπική εξουσία για αυτή την πράξη. Για παράδειγμα, ενώ ο υπεύθυνος των προμηθειών μπορεί να έχει την εξουσία για την αγορά ενός προϊόντος, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να είναι αυτός που θα πάρει την τελική απόφαση για τη συγκεκριμένη αγορά, ε) **Οι Αγοραστές** έχουν επίσημα δικαιοδοσία και ευθύνη για την επιλογή του προμηθευτή και για όλους τους διακανονισμούς που εξασφαλίζουν την προμήθεια ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Όμως έρευνες που έγιναν από τους Bellizzi και Walter απέδειξαν ότι η ανάμιξη του προσωπικού του τμήματος προμηθειών είναι μεγαλύτερη κατά την ανίχνευση των πηγών προμήθειας, τη συλλογή των προσφορών και το καθορισμό της διαδικασίας της προμήθειας, αλλά μηδαμινή κατά τα άλλα.

### 6.1.1 Διαφοροποιήσεις του Κ.Α.Α. Ανάλογα με τα Χαρακτηριστικά του Οργανισμού

Τη σύνθεση του Κ.Α.Α., σύμφωνα με έρευνες, την επηρεάζουν δύο χαρακτηριστικά του οργανισμού α) το μέγεθός του π.χ. αριθμός εργαζομένων, κύκλος εργασιών, εγκατεστημένη ισχύς και β) ο προσανατολισμός του δηλαδή εάν είναι κερδοσκοπικός ή μη κερδοσκοπικός. Η έρευνα του Bellizzi, με κριτήριο τον κύκλο εργασιών, έδειξε ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις ο ρόλος των ιδιοκτητών και της ανώτατης διοίκησης είναι μειωμένος σε σχέση με τις μικρές επιχειρήσεις. Αντίστροφος είναι ο ρόλος του προσωπικού του τμήματος προμηθειών.

Οι Crow και Lindquist το 1985 βρήκαν ότι ο αριθμός των μελών του Κ.Α.Α. αυξάνει με το μέγεθος της επιχείρησης και ότι στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς τα μέλη του Κ.Α.Α. ήταν περισσότερα από ότι σε ανάλογες περιπτώσεις στον ιδιωτικό τομέα.

### 6.1.2 Διαφοροποιήσεις του Κ.Α.Α. Ανάλογα με την Αγοραστική Κατάσταση

Η φύση της αγοραστικής κατάστασης που αντιμετωπίζει ο αγοράζων οργανισμός αφορά α) το αγοραζόμενο προϊόν, β) τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης π.χ. επείγουσες αγορές και γ) τη μορφή προμήθειας που αντιπροσωπεύει μία συγκεκριμένη αγορά π.χ. απευθείας ή τροποποιημένη επαναγορά, νέο έργο.

α) Όσον αφορά τον τύπο του αγοραζόμενου προϊόντος έρευνες έδειξαν ότι επηρεάζει τη σύνθεση του Κ.Α.Α. Μια έρευνα σχετική με τη διαδικασία αγοράς εξαρτημάτων, έδειξε ότι οι λειτουργίες Σχεδιασμού, Έρευνας και Ανάπτυξης και Παραγωγής κυριαρχούν στα στάδια της αναγνώρισης της αγοραστικής ανάγκης και του προσδιορισμού των προδιαγραφών. Μια άλλη έρευνα του καθηγητή Bellizzi έδειξε ότι σε αγορές μηχανολογικού εξοπλισμού ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης και των μηχανικών ήταν κυρίαρχος ενώ σ' αυτές των πρώτων υλών τονίζοταν περισσότερο ο ρόλος του τμήματος προμηθειών.

β) Οι ανάγκες της επιχείρησης αλλάζουν σύμφωνα με τις φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος. Μια έρευνα των Fox και Ring έδειξε ότι 1) στο στάδιο της ανάπτυξης, τα μέλη του Κ.Α.Α. ενδιαφέρονται για καθιερωμένους προμηθευτές που θα εξασφαλίσουν καλή ποιότητα και έγκαιρη παράδοση των υλικών που είναι απαραίτητα για τη συνεχή και έντονη παραγωγή και 2) στο στάδιο της πτώσης, οι έλεγχοι ποιότητας και αποθεμάτων γίνονται πιο αυστηροί και το τμήμα προμηθειών προσπαθεί να κρατήσει χαμηλά ή να εκμηδενίσει τα αποθέματα.

γ) Αναφορικά με τη μορφή προμήθειας, η έρευνα του Brand έδειξε ότι η μεγαλύτερη συμμετοχή των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού στην αγοραστική διαδικασία συνδέεται με τις προμήθειες που αντιπροσωπεύουν νέο έργο. Ακόμη, σύμφωνα με αυτή την έρευνα, ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι σημαντικότερος σε αγορές της μορφής τροποποιημένης αγοράς και νέου έργου ενώ στις απ' ευθείας επαναγορές το προσωπικό του τμήματος προμηθειών εμφανίζεται σε όλες τις φάσεις της αγοραστικής διαδικασίας.

### 6.1.3 Πρακτικές Αναγνώρισης της Σύνθεσης του Κ.Α.Α.

Σύμφωνα με τις απόψεις των καθηγητών M.D.Hutt και T.W.Spreh ο βιομηχανικός πωλητής που έρχεται σε επαφή με έναν οργανισμό θα πρέπει :

**Να ορίσει τα τμήματα του οργανισμού που θα συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τα μέλη του οργανισμού που θ' αντιπροσωπεύουν κάθε τμήμα.**

Ο προμηθευτής/ πωλητής βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να προβλέψει τη σύνθεση του Κ.Α.Α. αρκεί να εκτιμήσει την επίδραση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στα τμήματα του αγοράζοντος οργανισμού. Για παράδειγμα, εάν η αγοραστική απόφαση θα έχει κάποια επίδραση στο μάρκετινγκ του προϊόντος του αγοράζοντος οργανισμού (δηλαδή στο σχεδιασμό του, στην τιμή του) τότε το τμήμα μάρκετινγκ του οργανισμού θα συμμετέχει ενεργά στην αγοραστική διαδικασία. Το τμήμα μηχανικών παραγωγής θα επηρεάζει τις αποφάσεις που έχουν σχετίζονται με την αγορά νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, καθορίζοντας τις προδιαγραφές και επιλέγοντας τους προμηθευτές. Οι υπεύθυνοι του τμήματος παραγωγής θα συμμετέχουν στο Κ.Α.Α. στις αγορές που επιδρούν κάπως το σχεδιασμό της παραγωγής και ειδικά στην προμήθεια υλικών και εξαρτημάτων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.

**Να εξετάσει τη μορφή και το είδος επικοινωνίας μέσα στο Κ.Α.Α.**

Οι καθηγητές Johnston και Bonona ύστερα από μελέτη της μορφής και του είδους επικοινωνίας μέσα στο Κ.Α.Α. σ' έναν μεγάλο αριθμό αγοραστικών αποφάσεων αναγνώρισαν πέντε βασικές δομικές διαστάσεις του Κ.Α.Α. που επηρεάζονται και από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και από αγοραστική κατάσταση. Οι διαστάσεις είναι :

α) Κάθετη συμμετοχή. Ο αριθμός των διοικητικών βαθμίδων στην ιεραρχία του οργανισμού που συμμετέχει στην αγοραστική απόφαση.

β) Οριζόντια συμμετοχή. Ο αριθμός των λειτουργιών/ τμημάτων του οργανισμού που παίζουν ρόλο στην αγοραστική απόφαση.

γ) Ευρύτητα του Κ.Α.Α. Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία.

δ) Διασυνδέσεις στο Κ.Α.Α. Ο βαθμός στον οποίον τα μέλη του Κ.Α.Α. επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους.

ε) «Κεντρικότητα» του Υπεύθυνου Προμηθειών. Ο βαθμός στον οποίο η επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού αναφορικά με μια αγοραστική απόφαση περνάει μέσα από το τμήμα προμηθειών.

**Να προβλέψει τον πιθανό ρόλο που θα διαδραματίσει η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού στην αγοραστική διαδικασία.**

Όταν οι αγοραστικές αποφάσεις συνδέονται με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού ή αντιπροσωπεύουν μία αξιόλογη επένδυση, η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού θα διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στην αγοραστική διαδικασία. Μια έρευνα έδειξε ότι όσο αυξάνει η αγοραστική δαπάνη τόσο αυξάνει και η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης που έχει την εξουσία για την τελική έγκριση της αγοραστικής απόφασης.

## 6.2 Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών

Σ' αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με τα κριτήρια που τα μέλη του Κ.Α.Α. επιλέγουν τον κατάλληλο προμηθευτή. Γενικά, τα μέλη του αγοράζοντος οργανισμού επηρεάζονται και από ορθολογικούς και από συναισθηματικούς παράγοντες, όταν επιλέγουν μεταξύ ανταγωνιστικών προσφορών.

### 6.2.1 Ορθολογικά Κίνητρα/ Κριτήρια

Τα ορθολογικά κίνητρα είναι οικονομικά, επειδή οι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν κερδοσκοπικούς στόχους και οι υπηρεσίες του Δημοσίου και τα Ιδρύματα έχουν προϋπολογιστικούς περιορισμούς. Τα κίνητρα αυτά περιλαμβάνουν την τιμή, την ποιότητα, το σέρβις, και το συνεχή εφοδιασμό.

**Τιμή.** Ο αγοραστής αξιολογεί μια προσφερόμενη τιμή από πολλές πλευρές, έτσι σε μια αγορά εξοπλισμού παγίου κεφαλαίου, ο αγοραστής θα εξετάσει την τιμή σε σχέση με την εξοικονόμηση που θα έχει σε ανθρώπινους πόρους, ενέργεια και υλικά. Δηλαδή, οι προσφορές των προμηθευτών θα αξιολογηθούν με βάση την απόδοση της επένδυσης. Όταν ο βιομηχανικός αγοραστής αγοράζει ένα εξάρτημα θα εξετάσει την τιμή του σε σχέση με την ευκολία ενσωμάτωσής του στο δικό του προϊόν. Ένα ακριβό εξάρτημα μπορεί να προτιμηθεί σε σχέση με ένα άλλο επειδή θα μπορεί να ενσωματωθεί στο προϊόν του αγοραστή πιο εύκολα και με μικρότερο κόστος.

Η χαμηλότερη τιμή είναι ένας παράγοντας που υπερεκτιμάται στη λήψη μιας παραγγελίας, όμως αυτό δεν είναι σωστό γιατί υπάρχουν και άλλοι πιο σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν όπως α) η Ποιότητα, β) η Παράδοση, γ) το Σέρβις, δ) η Προηγούμενη Εμπειρία με τον Προμηθευτή, ε) η Φήμη του Προμηθευτή, στ) οι Τεχνικές Δυνατότητες και Υπηρεσίες του Προμηθευτή και ζ) η Οικονομική Υπευθυνότητα του Προμηθευτή.

Ο Dempsey σε μια έρευνα απέδειξε ότι η τιμή πρέπει να τοποθετείται στην τρίτη θέση ύστερα από την έγκαιρη παράδοση και τη ποιότητα.

Η τιμή ακόμη εξαρτάται και από τον βαθμό πολυπλοκότητας της αγοραστικής διαδικασίας. Έτσι, σύμφωνα με τους Doyle, Mitchell και Woodside, η τιμή στην απ' ευθείας επαναγορά δεν έχει σημασία, ενώ στην τροποποιημένη επαναγορά και στο νέο έργο είναι το πρώτο στοιχείο των διαπραγματεύσεων.

**Ποιότητα.** Γενικά, οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν προτίθενται να πληρώσουν για ποιότητα που δε χρειάζονται, ούτε να θυσιάσουν τις τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων τους για μία μειωμένη τιμή. Οι βιομηχανικοί αγοραστές αναζητούν συνέπεια στην ποιότητα, ιδιαίτερα για τα υλικά και εξαρτήματα που αγοράζουν, γιατί έτσι εξασφαλίζεται ομοιομορφία στο δικό τους προϊόν και μειώνεται η ανάγκη για συνεχείς ελέγχους στη διάρκεια της παραλαβής τους.

Με τις έρευνες των Crow και Lindquist, Matthysens και Faes και Krieger και Meredith, αποδείχθηκε ότι στην πρώτη θέση για αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών, βρίσκονται η ποιότητα και η ικανότητα της έγκαιρης παράδοσης.

**Σέρβις.** Η βιομηχανική αγορά απαιτεί ένα μεγάλο «πακέτο» σέρβις που περιλαμβάνει τεχνική βοήθεια, πληροφορίες, έγκαιρη παραλαβή, προσφορά εξαρτημάτων για επιδιορθώσεις και συντήρηση και χρηματοοικονομική βοήθεια. Ένα σωστό «πακέτο» σέρβις επιτρέπει στον υπεύθυνο του βιομηχανικού μάρκετινγκ να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του και του δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα.

**Αδιάκοπος Εφοδιασμός.** Αυτό έχει μεγάλη σημασία για τον βιομηχανικό αγοραστή, γιατί οποιαδήποτε διακοπή στη ροή βασικών υλικών ή εξαρτημάτων θα οδηγήσει στην απότομη διακοπή της παραγωγικής του διαδικασίας. Για να αντιμετωπίζουν απρόβλεπτα γεγονότα όπως μια απεργία στο εργοστάσιο του προμηθευτή, οι «επαγγελματίες» βιομηχανικοί αγοραστές δεν πρέπει να εξαρτώνται από μία πηγή προμήθειας αλλά να κατανέμουν τις αγοραστικές τους ανάγκες μεταξύ δύο ή περισσότερων προμηθευτών, αν είναι δυνατόν.

## 6.2.2 Συναισθηματικά Κίνητρα/ Κριτήρια

Για την επιλογή προμηθευτή σημαντικά είναι και τα συναισθηματικά κίνητρα που αναφέρονται σε ανθρώπινες επιθυμίες όπως η εξασφάλιση μιας θέσης εργασίας.

**Κύρος-Γόητρο και Ανταμοιβές.** Τα συναισθηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν επιθυμίες για κύρος και γόητρο μέσα στον οργανισμό, προαγωγή, αύξηση μισθού και εξασφάλιση της θέσης εργασίας. Ο βιομηχανικός πωλητής θα πρέπει να γνωρίζει το σύστημα ανταμοιβών του οργανισμού και να βοηθάει τον αγοραστή να παίρνει τις σωστές αποφάσεις που θα του εξασφαλίσουν τις ανταμοιβές που επιθυμεί.

**Αντιλαμβανόμενος Κίνδυνος.** Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος είναι σημαντικός για την κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς επειδή δείχνει το επίπεδο της αβεβαιότητας του αγοραστή σχετικά με το αποτέλεσμα της αγοραστικής απόφασης καθώς και την σοβαρότητα των συνεπειών που συνδέονται με τη λήψη αυτής της λανθασμένης απόφασης. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα και όσο πιο σημαντικές είναι οι συνέπειες της αγοραστικής απόφασης, τόσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός του αντιλαμβανόμενου κινδύνου.

Γενικά υπάρχουν δύο τύποι αντιλαμβανόμενου κινδύνου, ο λειτουργικός και ο ψυχολογικός. Ο πρώτος έχει σχέση με την απόδοση του προϊόντος, ενώ ο δεύτερος έχει σχέση με τον τρόπο που άλλα άτομα μέσα στον οργανισμό αντιδρούν στην αγοραστική απόφαση καθώς και πώς αισθάνεται ο ίδιος ο αγοραστής.

Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι στις αγοραστικές διαδικασίες που υπάρχει υψηλός βαθμός αντιλαμβανόμενου κινδύνου η επιθυμία μείωσης του κινδύνου από μέρους των αγοραστών είναι ο σημαντικότερος παράγοντας. Γι' αυτό οι βιομηχανικοί αγοραστής χρησιμοποιούν τέσσερις στρατηγικές μείωσής του :

- α) Εξωτερική μείωση της αβεβαιότητας (π.χ. Επίσκεψη στο εργοστάσιο του προμηθευτή).
- β) Εσωτερική μείωση της αβεβαιότητας (π.χ. Λήψη συμβουλών από άλλους αγοραστής).
- γ) Εξωτερική μείωση των συνεπειών (π.χ. Χρησιμοποίηση πολλών πηγών προμήθειας).
- δ) Εσωτερική μείωση των συνεπειών (π.χ. Λήψη συμβουλών από την ανώτατη διοίκηση).

Οι βιομηχανικοί αγοραστής μπορούν επίσης να μειώσουν το βαθμό του αντιλαμβανόμενου κινδύνου βασιζόμενοι σε γνωστούς και αξιόπιστους προμηθευτές. Οι γνωστές επιχειρήσεις που αναγνωρίζονται σαν αξιόπιστες πηγές τείνουν να προτιμούνται από βιομηχανικούς αγοραστής που αντιμετωπίζουν αγοραστικές αποφάσεις «ψηλού» κινδύνου. Για παράδειγμα, όταν ένας οργανισμός αγοράζει για πρώτη φορά ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή μπορεί να διαπραγματευθεί με μια μεγάλη και γνωστή επιχείρηση όπως η IBM.

Οι Puto Patton και King υποστήριξαν ότι οι στρατηγικές αντιμετώπισης του κινδύνου από τους βιομηχανικούς αγοραστής εμπίπτουν στις παρακάτω τρεις κατηγορίες :

α) **Μείωση Αβεβαιότητας :** Επιτυγχάνεται με συλλογή επιπλέον πληροφοριών από παλαιότερους πελάτες του προμηθευτή ή άλλα μέλη της αγοράς ή με επίσκεψη στην

επιχείρηση του προμηθευτή. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται πληρέστερος καθορισμός του κινδύνου.

β) **Ανάλυση του Κινδύνου υπό Προϋποθέσεις** : Οι προϋποθέσεις μπορεί να αφορούν i) τη χρησιμοποίηση κάποιας πολύπλοκης μεθόδου υπολογισμού των διαφόρων πιθανοτήτων (π.χ. μέθοδο της αναμενόμενης αξίας, δέντρα αποφάσεων, κριτήρια νεκρού σημείου κλπ.), ii) τη συναλλαγή μόνο με γνωστούς προμηθευτές, μέλη μιας «Λίστας Αποδεκτών Προμηθευτών», iii) τη διατύπωση κάποιας «πρότασης τιμωρίας» για τον προμηθευτή στο συμβόλαιο που υπογράφεται μαζί του.

γ) **Διασπορά του Κινδύνου** : Είναι μια στρατηγική που οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρούν πολλές πηγές προμήθειας.

Σύμφωνα με τους Puto Patton και King οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση κάποιας στρατηγικής είναι σαφέστατα ο βαθμός εμπιστοσύνης του πελάτη προς τους προμηθευτές του, το πού πέφτει το βάρος στην αξιολόγηση (π.χ. τιμή, ποιότητα, έγκαιρη παράδοση κλπ.) και οι προσωπικές αντιλήψεις των αγοραστών για τη συγκεκριμένη αγοραστική κατάσταση. Οι τακτικές που ακολουθούν οι υπεύθυνοι προμηθειών για την αντιμετώπιση του αντιλαμβανόμενου κινδύνου, είναι σύμφωνα με τους Hawes και Barnhouse οι εξής :

### ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1

Διάφορες τακτικές που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές για την αντιμετώπιση του προσωπικού αντιλαμβανόμενου κινδύνου

#### ΤΑΚΤΙΚΕΣ.

- Επίβλεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή για μια εκτίμηση των δυνατοτήτων του.
- Συγκέντρωση πληροφοριών από τους υπάρχοντες πελάτες του προμηθευτή σχετικά με την απόδοσή του.
- Χρησιμοποίηση περισσότερων από μιας πηγών προμήθειας.
- Εξασφάλιση και διατύπωση κάποιας πρότασης τιμωρίας για τον προμηθευτή στο συμβόλαιο που υπογράφει μαζί του.
- Συγκέντρωση πληροφοριών από συναδέλφους σχετικά με τον προμηθευτή.
- Επιλογή προμηθευτών με τους οποίους υπάρχει προηγούμενη εμπειρία.
- Εξασφάλιση της προτίμησης της ανώτατης διοίκησης για τον επιλεγόμενο προμηθευτή.
- Ανίχνευση και επιλογή προμηθευτών από μια μικρή λίστα πολύ γνωστών προμηθευτών.
- Εξασφάλιση της γνώμης της πλειοψηφίας των υπαλλήλων του τμήματος προμηθειών ότι ο επιλεγμένος προμηθευτής αποδίδει ικανοποιητικά.

**Αισθήματα φιλίας.** Τα συναισθηματικά κίνητρα μπορεί να επηρεάσουν αγοραστικές αποφάσεις και με έντεχνους τρόπους. Για παράδειγμα, ένας βιομηχανικός αγοραστής μπορεί να φαίνεται ότι επιλέγει προμηθευτές με το σύστημα των μειοδοτικών διαγωνισμών, αλλά μπορεί να παρουσιάσει ανταγωνιστικό ένα φιλικό του προμηθευτή και όσον αφορά την τιμή και όσον αφορά τις τεχνικές προδιαγραφές.

Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι οι αγοραστές δεν είναι άτρωτοι απέναντι σε «δώρα» των προμηθευτών με σκοπό τη λήψη παραγγελίας (π.χ. δωρεάν γεύματα, εισιτήρια για διάφορες εκδηλώσεις κλπ.). Γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι πιο έμπειροι αγοραστές των μεγάλων επιχειρήσεων είναι πιο δεκτικοί σε προσφορές «κινήτρων» για το κλείσιμο μιας παραγγελίας.

### 6.2.3 Παράγοντες που Επηρεάζουν τα Κίνητρα/ Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών

Τα κίνητρα/ κριτήρια επιλογής προμηθευτών που χρησιμοποιούν τα μέλη του Κ.Α.Α. διαφέρουν από προϊόν σε προϊόν, από οργανισμό σε οργανισμό, από κλάδο σε κλάδο και από αγοραστική κατάσταση σε αγοραστική κατάσταση.

Σε μια έρευνα ρωτήθηκαν πάνω από 100 βιομηχανικοί αγοραστές σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την αγορά τεσσάρων προϊόντων και τα αποτελέσματα είναι τα εξής :

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2

Σημαντικότερα Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών κατά Προϊόν

<u>Περίπτωση Α</u> <u>Χρώματα</u>	<u>Περίπτωση Β</u> <u>Γραφεία</u>	<u>Περίπτωση Γ</u> <u>Η/Υ</u>	<u>Περίπτωση Δ</u> <u>Καλλιτεχνική</u> <u>Εργασία</u>
1) Ποιότητα	1) Τιμή	1) Ποιότητα	1) Παράδοση
2) Εγγυήσεις	2) Ποιότητα	2) Τεχνικές Δυνατότητες	2) Παραγωγική Δυνατότητα
3) Παράδοση	3) Παράδοση	3) Παράδοση	3) Ποιότητα
4) Απόδοση	4) Εγγυήσεις	4) Παραγωγική Δυνατότητα	4) Απόδοση
5) Τιμή	5) Απόδοση	5) Απόδοση	5) Σύστημα Επικοινωνίας

Οι καθηγητές Lehmann και O' Shaughnessy σε μια πρωτοποριακή έρευνα κατέταξαν τα βιομηχανικά προϊόντα σε τέσσερις κατηγορίες με βάση τα προβλήματα που προκύπτουν από την αγορά τους και έδειξαν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται. Οι τέσσερις τύποι προϊόντων είναι :**Τύπος Ι-Προϊόντα Ρουτίνας.** Τα προϊόντα αυτά παραγγέλλονται και χρησιμοποιούνται συχνά και δεν δημιουργούν προβλήματα. **Τύπος ΙΙ-Προϊόντα με Διαδικαστικά**

**Προβλήματα.** Τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούνται αναφέρονται στην εκμάθηση της χρήσης των προϊόντων από μέρους του προσωπικού. **Τύπος III-Προϊόντα με Προβλήματα Απόδοσης.** Με τα προϊόντα αυτά υπάρχει αβεβαιότητα όσον αφορά την ικανότητα απόδοσής τους και τα τεχνικά αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη χρήση τους. **Τύπος IV- Προϊόντα με «Πολιτικά» Προβλήματα.** Τα προϊόντα αυτού του τύπου δημιουργούν «πολιτικά» προβλήματα, γιατί μπορεί να είναι δύσκολο να καταλήξουν σε συμφωνία τα μέλη του οργανισμού, οι εργασίες των οποίων θα επηρεαστούν από τη προμήθεια αυτών των προϊόντων. «Πολιτικά» προβλήματα δημιουργούν συνήθως τα προϊόντα που απαιτούν υψηλά κονδύλια για την απόκτησή τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού που έχουν διαφορετικές απαιτήσεις. Τα πέντε κριτήρια που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές για την αγορά των τεσσάρων αυτών διαφορετικών τύπων προϊόντων είναι τα εξής :

<b>Τύπος I</b>	<b>Τύπος II</b>	<b>Τύπος III</b>	<b>Τύπος IV</b>
1) Αξιοπιστία Παράδοσης	1) Σέρβις	1) Αξιοπιστία Παράδοσης	1) Τιμή
2) Τιμή	2) Ευκολία Χρήσης του Προϊόντος	2) Ευελιξία Προμηθευτή	2) Φήμη Προμηθευτή
3) Ευελιξία Προμηθευτή	3) Παροχή Εκπαίδευσης	3) Σέρβις	3) Παροχή Πληρο- φοριών για την Αξιοπιστία του Προϊόντος
4) Φήμη Προμηθευτή	4) Αξιοπιστία Παράδοσης	4) Παροχή Πληρο- φοριών για την Αξιοπιστία του Προϊόντος	4) Αξιοπιστία Παράδοσης
5) Τεχνικές Προδιαγραφές	5) Ευελιξία Προμηθευτή	5) Φήμη Προμηθευτή	5) Ευελιξία Προμηθευτή

Έρευνες έδειξαν ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή του προμηθευτή επηρεάζονται και από το μέγεθος του οργανισμού. Για παράδειγμα, τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι κατασκευαστές κατοικιών για την προμήθεια διαφόρων προϊόντων (μπετόν, ξυλεία, μηχανήματα εξαερισμού, ηλεκτρικές κουζίνες, πλυντήρια κλπ.) διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθός τους. Πιο συγκεκριμένα, το μέγεθος δεν επηρεάζει τόσο πολύ τη σχετική σημασία των οικονομικών κινήτρων ή κριτηρίων (σέρβις, ποιότητα, τιμή, πιστωτική πολιτική προμηθευτή, τοποθεσία προμηθευτή κλπ.) όσο τη σχετική σημασία των μη οικονομικών ή συναισθηματικών κινήτρων (φιλία με τον προμηθευτή, προσωπικότητα πωλητή, συνεργασία με τον προμηθευτή που προσδίνει γόητρο, βελτίωση του κύρους του αγοραστή μέσα στον οργανισμό). Οι μικρές επιχειρήσεις κατασκευής κατοικιών δίνουν μεγάλη σημασία στη φιλία

τους με τον προμηθευτή, ενώ δεν επηρεάζονται από την προσωπικότητα του πωλητή του προμηθευτή. Το αντίθετο ισχύει στις μεγάλες επιχειρήσεις κατασκευής κατοικιών.

Διαφορές σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προμηθευτών έχουν εντοπισθεί και μεταξύ των οργανισμών που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Τα αποτελέσματα των διαφόρων ερευνών έδειξαν ότι τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό δεν επηρεάζονται μόνο από τον κλάδο της οικονομίας που ανήκει ο οργανισμός, αλλά και από την αλληλεπίδραση μεταξύ του κλάδου και του συγκεκριμένου προϊόντος που προμηθεύεται αυτός ο οργανισμός. Η έρευνα των Moller και Laaksonen έδειξε ότι η προμήθεια πάγιου εξοπλισμού από βιομηχανικές επιχειρήσεις μπορεί ν' αντιπροσωπεύει τρεις διαφορετικούς τύπους αγοραστικών καταστάσεων και ότι ο κάθε τύπος αγοραστικής κατάστασης συνδέεται μ' ένα ορθολογικό προφίλ κριτηρίων. Οι διαφορετικοί τύποι αγοραστικών καταστάσεων προέκυψαν από την ανάλυση των παρακάτω χαρακτηριστικών σχετικών με την προμήθεια πάγιου εξοπλισμού : α) τη σχετική συχνότητα και αξία της αγοράς, β) τη σχετική σημασία της αγοράς για την παραγωγική διαδικασία, γ) το διαθέσιμο χρόνο λήψης της αγοραστικής απόφασης και δ) τη συλλογικότητα ή μη της απόφασης αυτής. Οι τρεις διαφορετικοί τύποι αγοραστικών καταστάσεων και τα κριτήρια που αντιστοιχούν σε κάθε τύπο παρουσιάζονται παρακάτω :

#### Αγοραστική Κατάσταση-Τύπος 1

- Μεγάλη Συχνότητα Αγοράς
- Χαμηλός Βαθμός Συλλογικότητας  
(Η αρμοδιότητα για τη λήψη της αγοραστικής απόφασης ανατίθεται σ' ένα μεμονωμένο άτομο)
- Μικρής Σχετικά Οικονομικής Αξίας

#### Κριτήρια

- Προηγούμενη Εμπειρία με τον Προμηθευτή
- Φήμη του Προμηθευτή

#### Αγοραστική Κατάσταση-Τύπος 2

- Ψηλός Βαθμός Συλλογικότητας  
δηλαδή Συλλογική Απόφαση
- Μεγάλης Σημασίας για την Παραγωγική Διαδικασία
- Μεγάλης Σχετικά Οικονομικής Αξίας

#### Κριτήρια

- Κοντινή Γεωγραφική Τοποθεσία του Προμηθευτή
- Τεχνολογία Προϊόντος
- Προσφορά Υπηρεσιών και Εξυπηρέτησης μετά την Πώληση
- Φήμη Προμηθευτή

#### Αγοραστική Κατάσταση-Τύπος 3

- Μεγάλης Σχετικά Οικονομικής Αξίας

#### Κριτήρια

- Αξιοπιστία Παράδοσης

-Περιορισμένος Χρόνος για τη λήψη  
Απόφασης  
-Μικρής Σχετικά Σημασίας για την  
Παραγωγική Διαδικασία

-Οροι Πληρωμής  
-Φήμη Προμηθευτή

Τέλος, έχουν εντοπισθεί διαφορές σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προϊόντων/ προμηθευτών και μεταξύ των μελών του Κ.Α.Α. Οι Choffray και Lilien στην έρευνά τους σχετικά με την αγορά/ προμήθεια βιομηχανικών συστημάτων κλιματισμού, εντόπισαν τα κριτήρια που θεωρούνται πιο σημαντικά από τα διάφορα μέλη του Κ.Α.Α. και φαίνονται στον παρακάτω πίνακα :

### ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3

Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών στην αγορά βιομηχανικών συστημάτων κλιματισμού-  
διαφοροποιήσεις μεταξύ των μελών του Κ.Α.Α.

Κ.Α.Α.	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
Μηχανικοί Παραγωγής	Λειτουργικό κόστος Εξοικονόμηση ενέργειας Αξιοπιστία Πολυπλοκότητα	Αρχικό κόστος Δοκιμασμένο σύστημα
Μηχανικοί Εργοστασίου	Αρχικό κόστος Δοκιμασμένο σύστημα Αξιοπιστία Πολυπλοκότητα	Εξοικονόμηση ενέργειας Τεχνολογικά επίκαιρο
Προϊστάμενοι Εργοστασίου	Λειτουργικό κόστος Χρησιμοποίηση μη παραγωγικών χωρών Τεχνολογικά επίκαιρο Προστασία από ξαφνική διακοπή του ρεύματος	Αρχικό κόστος Πολυπλοκότητα
Ανώτατη Διοίκηση	Τεχνολογικά επίκαιρο Εξοικονόμηση ενέργειας Λειτουργικό κόστος	Επίπεδο θορύβου στο εργοστάσιο
Εξωτερικοί Σύμβουλοι	Επίπεδο θορύβου στο εργοστάσιο Αρχικό κόστος Αξιοπιστία	Αξιοπιστία Τεχνολογικά επίκαιρο Εξοικονόμηση ενέργειας Λειτουργικό κόστος

## 6.3 Πηγές Πληροφόρησης που Χρησιμοποιούνται από Μέλη του

### Κ.Α.Α.

Η γνώση των κριτηρίων που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές για την επιλογή προμηθευτών βοηθάει τον υπεύθυνο του βιομηχανικού μάρκετινγκ στην απόφασή του σχετικά με το **τι** πληροφορίες πρέπει να δώσει στους πελάτες. Όμως υπάρχει και η ανάγκη ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ να γνωρίζει και το **πώς** θα δώσει τις πληροφορίες, δηλαδή ποια μέσα επικοινωνίας μπορεί να χρησιμοποιήσει για να δώσει τις πληροφορίες που θέλει στους πελάτες. Αυτό απαιτεί βαθιά γνώση των πηγών πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές στη διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας.

Οι πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές μπορούν να ταξινομηθούν στις τέσσερις παρακάτω κατηγορίες :

α) Προσωπικές Εμπορικές

i) Πωλητές

ii) Εμπορικές Εκθέσεις

β) Απρόσωπες Εμπορικές

i) Κατάλογοι και Μπροσούρες Προμηθευτών

ii) Διαφημίσεις σε Περιοδικά (Τεχνικά ή του Κλάδου)

iii) Απ' ευθείας Ταχυδρόμηση

γ) Προσωπικές μη Εμπορικές

i) Προσωπικές Επαφές (με άτομα μέσα και έξω από τον οργανισμό)

ii) Σεμινάρια, Συνέδρια

δ) Απρόσωπες μη Εμπορικές

i) Επιστημονικές και Άλλες Δημοσιεύσεις

ii) Εμπορικοί και Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι

iii) Εκθέσεις και Ντοκουμέντα του Τμήματος Προμηθειών.

Έρευνες που έγιναν σ' αυτό τον χώρο έδειξαν ότι οι βιομηχανικοί αγοραστές χρησιμοποιούν πηγές πληροφόρησης ανάλογα με : α) τη μορφή προμήθειας/ αγοραστική κατάσταση και β) το στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα, οι περισσότερες έρευνες στο χώρο αυτό έχουν ασχοληθεί με τη διαδικασία υιοθέτησης νέων βιομηχανικών προϊόντων («νέο έργο») και έχουν δείξει τις πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές στα διάφορα στάδια της διαδικασίας αυτής. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών μπορούν να συνοψιστούν ως εξής :

Α) Οι προσωπικές εμπορικές πηγές (π.χ. Πωλητές) διαδραματίζουν ένα κρίσιμο ρόλο σαν μία αξιολογη πηγή πληροφόρησης σ' όλα τα στάδια της διαδικασίας υιοθέτησης και κυρίως στα τελευταία στάδια της αξιολόγησης και υιοθέτησης όπου η προσωπική επίδειξη και πειθώ είναι απαραίτητες.

Β) Οι απρόσωπες εμπορικές πηγές (π.χ. Διαφήμιση σε Περιοδικά) είναι πολύ σημαντικές στα αρχικά στάδια της διαδικασίας και κυρίως στο στάδιο της ενημέρωσης.

Γ) Καθώς η διαδικασία υιοθέτησης προχωράει από τα αρχικά στα τελικά στάδια, αυξάνει η ζήτηση πληροφοριών από μη εμπορικές πηγές. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να προέρχονται από προσωπικές πηγές (π.χ. από τους υπεύθυνους προμηθειών ή άλλων επιχειρήσεων) ή από απρόσωπες πηγές (π.χ. επιστημονικές δημοσιεύσεις).

Δ) Οι ανάγκες για πληροφόρηση είναι ιδιαίτερα μεγάλες όταν οι βιομηχανικοί αγοραστές αντιλαμβάνονται ένα υψηλό βαθμό κινδύνου στην απόφαση υιοθέτησης ενός νέου προϊόντος.

Μια έρευνα των καθηγητών Moriarty και Spekman, έδειξε ότι η χρησιμοποίηση των απρόσωπων εμπορικών και των προσωπικών μη εμπορικών πηγών πληροφόρησης από τους βιομηχανικούς αγοραστές, δεν περιορίζεται μόνο στα αρχικά και στα τελικά στάδια της αγοραστικής διαδικασίας αντίστοιχα. Οι πηγές αυτές χρησιμοποιούνται από τους βιομηχανικούς αγοραστές σ' όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας και είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τους μικρούς οργανισμούς.

Σε μια άλλη έρευνα που έγινε στον Καναδά, άτομα που συμμετέχουν σε αγοραστικές διαδικασίες που αφορούν εξοπλισμό γραφείου, συστήματα επικοινωνιών και βιομηχανικές υπηρεσίες, δήλωσαν ότι θεωρούν χρήσιμες πηγές πληροφόρησης τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας όπως Περιοδικά, Εφημερίδες, Οικονομικά Περιοδικά ή Εφημερίδες, Τηλεόραση και Ραδιόφωνο.

Τέλος, η σχετική σημασία των διαφόρων πηγών πληροφόρησης διαφέρει από προϊόν σε προϊόν, από οργανισμό σε οργανισμό και από κλάδο σε κλάδο. Αυτό προκύπτει τόσο από τα αποτελέσματα της ευρύτερου ενδιαφέροντος έρευνας γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά των ελληνικών επιχειρήσεων που παρουσιάζονται στο δέκατο κεφάλαιο, όσο και από τις πιο εξειδικευμένες έρευνες βιομηχανικής αγοράς που έγιναν για λογαριασμό διαφόρων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η σχετική σημασία των διαφόρων πηγών πληροφόρησης διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Γενικά, παρατηρείται μια τάση προτίμησης των «προσωπικών εμπορικών πηγών» από τις μικρότερες επιχειρήσεις και των «απρόσωπων εμπορικών πηγών» από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>.

## **Συστήματα και Τεχνικές Αγορών/ Προμηθειών.**

Έχοντας καλύψει στα προηγούμενα κεφάλαια ορισμένα βασικά θέματα σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά οργανισμών, όπως είναι η διαδικασία και οι μορφές προμήθειας βιομηχανικών προϊόντων, το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων, τα κριτήρια και οι πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούνται από τους βιομηχανικούς αγοραστές στη διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας, θα συνεχίσουμε σ' αυτό το κεφάλαιο με μία σύντομη παρουσίαση συστημάτων και τεχνικών που χρησιμοποιούν τα τμήματα αγορών/ προμηθειών διαφόρων οργανισμών.

### **7.1 Συστήματα Η/Υ του Τμήματος Προμηθειών**

Παρά το γεγονός ότι πολλά τμήματα και μέλη του οργανισμού συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία, η διαδικασία αυτή συνήθως διοικείται και εποπτεύεται από ειδικευμένο προσωπικό του τμήματος προμηθειών. Το προσωπικό αυτό αναλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων και αναλύσεων που θα πρέπει να γνωρίζει καλά ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ.

Σ' ένα μεγάλο πρόγραμμα προμηθειών υπάρχουν σε καθημερινή χρήση πάρα πολλές φόρμες και διάφορα πολύπλοκα συστήματα που είναι συνδεδεμένα με ένα ευρύ φάσμα απαραίτητων αγοραστικών δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν :

- α) Λήψη αιτήσεων για αγορές από διάφορα τμήματα του οργανισμού.
- β) Επιλογή προμηθευτών και έκδοση παραγγελιών.
- γ) Παρακολούθηση παραγγελιών που εκκρεμούν.
- δ) Παραλαβή και έλεγχο των προϊόντων από τους προμηθευτές.
- ε) Έλεγχο των τιμολογίων των προμηθευτών.

Η εφαρμογή της πληροφορικής στη λειτουργία των προμηθειών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις στην οργάνωση και διοίκηση οργανισμών, μικρών και μεγάλων. Ο αντικειμενικός σκοπός της χρήσης συστημάτων αγορών/ προμηθειών που βασίζονται στους Η/Υ είναι η βελτίωση της ποιότητας των αγοραστικών αποφάσεων που προκύπτει από τη βελτίωση της ικανότητας των υπευθύνων στο χειρισμό και την επεξεργασία πληροφοριών. Βασικά, το σύστημα Η/Υ επεκτείνει τη «μνήμη» του αγοράζοντος οργανισμού με την αποθήκευση στοιχείων και δεδομένων που μπορούν να επανακτηθούν και να χρησιμοποιηθούν αποδοτικά σε μελλοντικές αποφάσεις.

Καθώς οι οργανισμοί βελτιώνουν την ικανότητά τους στην αποθήκευση, επανάκτηση και ανάλυση σημαντικών στοιχείων σχετικά με εναλλακτικούς προμηθευτές, οι στρατηγικές πωλήσεων θα πρέπει ν' αλλάξουν. Επειδή ο Η/Υ χρησιμοποιείται κυρίως για αγορές λειτουργικών εφοδίων και ειδών συντήρησης και επιδιόρθωσης, οι προμηθευτές αυτών των προϊόντων θα πρέπει να «κτίζουν» καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες υπογράφοντας μακροχρόνιες συμβάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να ενθαρρύνεται από μέρους των προμηθευτών η «ανοιχτή» παραγγελία. Η «ανοιχτή» παραγγελία **εκδίδεται** με τη χρήση του Η/Υ όταν το απόθεμα «πέσει» κάτω από ένα προκαθορισμένο επίπεδο και **δίνεται** στον προμηθευτή εκείνο με τον οποίο ο οργανισμός έχει συνάψει συμφωνία προμήθειας που καλύπτει ένα ή περισσότερα χρόνια. Οι «ανοιχτές» παραγγελίες απλοποιούν τον έλεγχο των αποθεμάτων από πλευράς αγοραστή, επιτρέπουν στον προμηθευτή να ενισχύει την αφοσίωση του πελάτη/ αγοραστή και επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και για τον προμηθευτή και για τον αγοραστή.

## 7.2 Σύστημα Παράδοσης Υλικών και Εξαρτημάτων όταν αυτά Απαιτούνται (Just-in-Time System)

Η χρήση της πληροφορικής στις λειτουργίες των προμηθειών και της παραγωγής συνέβαλε και στην ανάπτυξη ενός συστήματος που ονομάζεται Just-in-Time (JIT) και έχει σαν στόχο τη προμήθεια εξαρτημάτων και υλικών τη χρονική στιγμή που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία. Το σύστημα JIT αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από την αυτοκινητοβιομηχανία Toyota στις αρχές της δεκαετίας του 60 και άρχισε να εφαρμόζεται συστηματικά και σ' άλλες βιομηχανίες, άλλων χωρών και κυρίως των ΗΠΑ. Το JIT συνδέει τις λειτουργίες της αγοράς/ προμηθειών, παραγωγής και διανομής με τέτοιο τρόπο ώστε η αποθήκευση, η μετακίνηση, η παραγωγή και ο ποιοτικός έλεγχος όλων των υλικών και εξαρτημάτων που απαιτούνται για την παραγωγή ενός δεδομένου προϊόντος είναι σαφώς καθορισμένα. Το σύστημα JIT αναφέρεται στους προμηθευτές υλικών και εξαρτημάτων και στους κατασκευαστές τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων και ο βασικός του στόχος είναι η εξάλειψη άσκοπων παραγόντων κόστους και κυρίως αποθεμάτων στις λειτουργίες της παραγωγής και διανομής τόσο του προμηθευτή όσο και του κατασκευαστή τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων. Αυτό επιτυγχάνεται με την παράδοση από μέρους του προμηθευτή παρτίδων υλικών ή εξαρτημάτων υψηλής ποιότητας και απαλλαγμένων από ελαττωματικά όταν αυτά χρειάζονται στη παραγωγική διαδικασία του κατασκευαστή τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων. Πολλές φορές ο σχεδιασμός των υλικών και εξαρτημάτων που υπεισέρχονται στο σύστημα JIT, είναι αποτέλεσμα δημιουργικών και

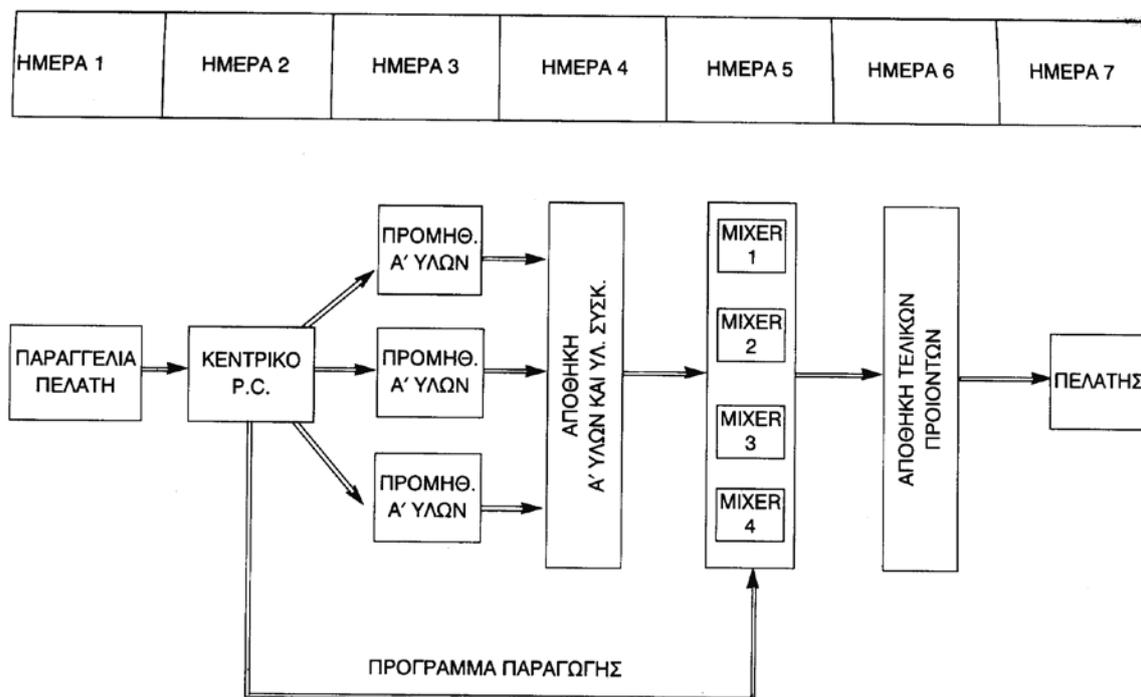
συλλογικών προσπαθειών μεταξύ του προμηθευτή και του κατασκευαστή τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων. Η υιοθέτηση του συστήματος JIT από τους κατασκευαστές τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων οδηγεί σε δραματικές αλλαγές όσον αφορά τις συναλλαγές τους με τους προμηθευτές. Γενικά, τείνουν να χρησιμοποιούν ένα μικρό αριθμό προμηθευτών με τους οποίους υπογράφουν μακροχρόνια συμβόλαια και αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις που στηρίζονται στην ανοιχτή και ελεύθερη επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών που στο παρελθόν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν άκρως εμπιστευτικές. Οι καθηγητές Hutt και Speh στο βιβλίο τους παρουσίασαν μια σύνοψη των δραματικών επιπτώσεων του συστήματος JIT για τους υπεύθυνους του βιομηχανικού μάρκετινγκ που έχει ως εξής :

«Στους βιομηχανικούς κλάδους που έχει υιοθετηθεί το σύστημα JIT, η ικανότητα του προμηθευτή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτού του συστήματος είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιβίωσή του. Η ικανότητα παράδοσης υλικών και εξαρτημάτων που ικανοποιούν απόλυτα τις προδιαγραφές του πελάτη και κυρίως τη χρονική στιγμή που απαιτούνται, αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα απαραίτητο για επιβίωση σ' αυτό το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι προμηθευτές που απευθύνονται σε επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το JIT θα πρέπει να σχεδιάσουν νέες στρατηγικές για την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους. Η ευελιξία στην λειτουργία της παραγωγής, οι δυνατότητες στη λειτουργία της διανομής και της παράδοσης και η ικανότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, είναι τα βασικά στοιχεία που μπορούν να στηρίζουν τις μακροχρόνιες αυτές σχέσεις. Ένα άλλο στοιχείο που παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο είναι το στοιχείο της πληροφόρησης. Η παροχή πληροφοριών από μέρος του προμηθευτή σχετικά με την κοστολογική σύνθεση των προϊόντων και της τιμολογιακής πολιτικής που ακολουθεί, η συμμετοχή του στο σχεδιασμό του προϊόντος του πελάτη και η ηλεκτρονική (μέσω H/Y) σύνδεσή του με τον πελάτη, αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη στα πλαίσια του συστήματος JIT. Εάν μια επιχείρηση βιομηχανικών προϊόντων κατορθώσει να γίνει ένας αποτελεσματικός προμηθευτής μιας επιχείρησης που έχει υιοθετήσει το σύστημα JIT, τότε τα αποτελέσματα είναι πράγματι πολύ σημαντικά. Συγκεκριμένα, ο προμηθευτής αποκτά ισχυρή θέση σε μια μακροχρόνια σχέση στην οποία θα θεωρείται προέκταση της επιχείρησης/ πελάτη.»

Η ανάλυση των Hutt και Speh επαληθεύτηκε από έρευνες που έγιναν σ' αυτό το χώρο. Συγκεκριμένα, οι Dion, Banting και Hasey μελέτησαν οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει το σύστημα JIT και βρήκαν ότι αυτοί οι οργανισμοί απολαμβάνουν βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και εξυπηρέτησης προμηθευτών, σε μειωμένη τιμή, επιτυγχάνουν μείωση του κόστους των αποθεμάτων τους και αναπτύσσουν στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με ένα μικρό αριθμό προμηθευτών. Από την άλλη, ο O'Neal μελέτησε επιχειρήσεις που

προμηθεύουν κατασκευαστές τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων με το σύστημα JIT και βρήκε ότι οι επιχειρήσεις αυτές : α) Αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους. β) Επιλέγουν με μεγάλη προσοχή τους πελάτες τους. γ) Εμπλέκουν πολλές λειτουργίες της επιχείρησης στην εξυπηρέτηση του πελάτη. δ) Απολαμβάνουν ανοιχτή και ελεύθερη επικοινωνία με το Κ.Α.Α. του πελάτη με το οποίο βρίσκονται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση και ε) Προσφέρουν προγράμματα υποστήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών τους υψηλού επιπέδου.

Στη χώρα μας έχουν ήδη αρχίσει μελέτες για την εφαρμογή του JIT σ' ένα περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων όπως η Lever Hellas και η Procter and Gamble. Στο Σχήμα 7.1 παρουσιάζεται το μοντέλο λειτουργίας JIT στο τμήμα εκείνο του εργοστασίου Lever Hellas στην Αθήνα που ασχολείται με την παραγωγή απορρυπαντικών και υλικών καθαρισμού για βιομηχανικές χρήσεις.



Σχήμα 7.1

Μοντέλο λειτουργίας JIT στη Lever Hellas.

Σύμφωνα με το μοντέλο το τμήμα αυτό του εργοστασίου θα λειτουργεί σαν ένα ευέλικτο σύστημα παραγωγής με τα εξής χαρακτηριστικά :

- υψηλό βαθμό παραγωγικής ευελιξίας
- γρήγορο κύκλο ποικιλίας προϊόντων
- μεταβλητές ποσότητες των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες
- χαμηλό λειτουργικό κόστος
- υψηλή ποιότητα παραγομένων προϊόντων
- παραγωγή προϊόντων σ' όλο το φάσμα

- μείωση των αποθεμάτων
- ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών του κάθε επαγγελματία πελάτη.

### 7.3 Ανάλυση Αξίας

Η ανάλυση της αξίας μπορεί να ορισθεί σαν «η συστηματική εξέταση του σχεδίου και άλλων παραγόντων που **επηρεάζουν το κόστος** ενός αγοραζόμενου προϊόντος, για την εξεύρεση τρόπων μείωσης του κόστους του, **χωρίς να επηρεαστεί η ποιότητα** και η **αξιοπιστία** του και **χωρίς να το καθιστά ακατάλληλο** για τη λειτουργία που προορίζεται». Με άλλα λόγια, η ανάλυση αξίας είναι μια αναζήτηση περιττών και άσκοπων παραγόντων κόστους στα αγοραζόμενα είδη με σκοπό την εξάλειψή τους.

Η ανάλυση αξίας, όπως και άλλες τεχνικές στο χώρο του μάνατζμεντ, επινοήθηκε για την αντιμετώπιση προβλημάτων διάθεσης και κόστους βιομηχανικών ειδών. Στις ΗΠΑ, η General Electric καινοτόμησε στο χώρο αυτόν και ανέπτυξε την ανάλυση αξίας σε μια συστηματική και επιστημονική τεχνική. Η παρακάτω λίστα των δέκα «Τεστ για Αξία» συντάχθηκε και χρησιμοποιείται από το τμήμα προμηθειών της G.E. Σύμφωνα με τη λίστα αυτή, κάθε υλικό, εξάρτημα ή λειτουργία θα πρέπει να περάσει από τα παρακάτω δέκα τεστ :

- A) Προσθέτει αξία;
- B) Είναι το κόστος του αναλογικό της χρησιμότητάς του;
- Γ) Χρειάζεται όλα τα χαρακτηριστικά του στοιχεία;
- Δ) Υπάρχει κάτι καλύτερο για τη συγκεκριμένη λειτουργία που προορίζεται;
- E) Μπορεί να παραχθεί με μια μέθοδο που συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος;
- ΣΤ) Μπορεί να βρεθεί ένα προτυποποιημένο προϊόν που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εξίσου ικανοποιητικά;
- Z) Παράγεται από κατάλληλα εργαλεία και μηχανήματα;
- H) Κατά πόσο το κόστος των υλικών, τα εργατικά, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα και το ποσοστό κέρδους του προμηθευτή ισούται με το κόστος του;
- Θ) Μπορεί ένας άλλος αξιόπιστος προμηθευτής να το προσφέρει σε χαμηλότερη τιμή;
- I) Υπάρχει κάποιος οργανισμός που το αγοράζει σε χαμηλότερη τιμή;

Είναι φανερό ότι οι απαντήσεις σ' αυτές τις ερωτήσεις δεν μπορούν να δοθούν μόνο από το τμήμα προμηθειών. Η ανάλυση αξίας απαιτεί και τη συμμετοχή ειδικών από άλλα τμήματα του οργανισμού όπως είναι το τμήμα μηχανικών παραγωγής, το τμήμα σχεδιασμού, το τμήμα παραγωγής και το τμήμα ελέγχου ποιότητας. Η ανάλυση αξίας θα πρέπει να ενδιαφέρει όλο τον οργανισμό και η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από το κατά πόσον οι αρχές της εφαρμόζονται σε όλο τον οργανισμό.

Η ανάλυση αξίας μπορεί να εφαρμοστεί πολλές φορές σ' ένα προϊόν και κάθε φορά που εφαρμόζεται μπορεί να επιτυγχάνεται μείωση του κόστους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι με την πάροδο του χρόνου μπορεί να εμφανιστούν νέα εξαρτήματα και υλικά ή νέοι τρόποι εξέτασης του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας ή να αναπτυχθούν νέοι μέθοδοι παραγωγής.

Η ανάλυση αξίας είναι μια διαδικασία που απαιτεί ένα υψηλό βαθμό δημιουργικότητας. Βέβαια, η επιτυχία της ανάλυσης αξίας εξαρτάται πολύ από την αντίδραση των προμηθευτών και την επιθυμία τους ν' ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους. Ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι ένα αναπόσπαστο μέρος του προγράμματος ανάλυσης αξίας. Ο βιομηχανικός πωλητής πολλές φορές αναλαμβάνει να προκαλέσει το ενδιαφέρον του αγοράζοντος οργανισμού σχετικά με την ανάγκη εκτέλεσης μιας μελέτης ανάλυσης αξίας και να πείσει τα μέλη του τμήματος προμηθειών και των άλλων τμημάτων του οργανισμού ότι τα οφέλη που θα προκύψουν από μια τέτοια μελέτη υπερβαίνουν κατά πολύ το κόστος της. Ο βιομηχανικός πωλητής μπορεί πράγματι να πάρει ενεργό μέρος σε μια μελέτη ανάλυσης αξίας προσφέροντας τεχνική βοήθεια, σχετικές πληροφορίες και πολύτιμες υποδείξεις.

## 7.4 Μέθοδοι/ Συστήματα Αξιολόγησης Προμηθευτών

Η αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών έχει μεγάλη σημασία για τους αγοράζοντες οργανισμούς, αλλά αυτό δεν γίνεται πάντοτε με αντικειμενικές εκτιμήσεις. Ο βιομηχανικός αγοραστής μπορεί να γνωρίζει, για παράδειγμα, ότι μερικοί προμηθευτές συνεχώς αργούν να παραδώσουν τις παραγγελίες, ή ότι άλλοι προμηθευτές είναι «ένοχοι» ελαττωματικής ποιότητας, αλλά αυτό μπορεί να οδηγήει περισσότερο στην προσωπική του ενόχληση παρά σε συγκεκριμένες αναπροσαρμογές των εκτιμήσεών του σχετικά με την απόδοση των προμηθευτών αυτών.

Έρευνες έχουν δείξει ότι στην πράξη χρησιμοποιούνται διάφορα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών που τείνουν να διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και από επιχείρηση σε επιχείρηση. Δύο τέτοια συστήματα περιγράφονται παρακάτω.

### 7.4.1 Σχέδιο Ταξινόμησης Προμηθευτών

Με το σύστημα αυτό, η απόδοση των προμηθευτών αξιολογείται από τα διάφορα τμήματα/ λειτουργίες του αγοράζοντος οργανισμού που τείνουν να διατηρούν ανεπίσημους φακέλους και στοιχεία για κάθε μεγάλο προμηθευτή. Τα τμήματα αυτά που συνήθως περιλαμβάνουν το τμήμα προμηθειών, το τμήμα μηχανικών παραγωγής, το τμήμα ελέγχου ποιότητας και το τμήμα παραλαβής και ελέγχου, συντάσσουν μια λίστα σημαντικών κριτηρίων απόδοσης για

κάθε μεγάλο προμηθευτή. Σε τακτά χρονικά διαστήματα οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών συναντώνται και με βάση τα κριτήρια του κάθε τμήματος κάνουν μία ομαδική αξιολόγηση του κάθε μεγάλου προμηθευτή. Με το σύστημα αυτό οι προμηθευτές κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες : **Προτιμητέοι, Ουδέτεροι και Μη Ικανοποιητικοί.** Η ευκολία διαχείρισης είναι το βασικό πλεονέκτημα του συστήματος αυτού που είναι βασικά πολύ υποκειμενικό.

#### 7.4.2 Κλίμακα Αξιολόγησης Προμηθευτών

Για την περιγραφή του συστήματος αυτού θα χρησιμοποιήσουμε μία συγκεκριμένη περίπτωση επιχείρησης που δημοσιεύουν στο βιβλίο τους οι McTavish και Maitland.

Πρόκειται για μια μεγάλη βιομηχανική επιχείρηση που κατασκευάζει πλυντήρια και ηλεκτρικές σκούπες και χρησιμοποιεί το σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών που φαίνεται στον Πίνακα 7.1 . Η επιχείρηση αυτή έχει καθορίσει τους διάφορους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν επιλέγονται προμηθευτές και, όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.2 , έχει καταναείμει σε κάθε ένα από τους παράγοντες αυτούς ένα μέγιστο αριθμό μονάδων ανάλογα με τη σημασία που έχουν για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 7.1, η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στη ποιότητα, στην έγκαιρη παραλαβή της παραγγελίας και στη τιμή. Οι τρεις αυτοί παράγοντες συγκεντρώνουν το 60% του συνόλου των μονάδων, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες το 40%. Οι μονάδες αυτές αντιπροσωπεύουν το μέγιστο βαθμό που μπορούν να πάρουν οι προμηθευτές τόσο για τους επιμέρους παράγοντες όσο και για το σύνολο των παραγόντων που έχει καθορίσει η επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση των προμηθευτών βασίζεται σε μια κλίμακα που κυμαίνεται από 0 μέχρι 100.

Ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο του Πίνακα 7.1 είναι η αναγραφή του τμήματος που έχει άμεση σχέση μ' ένα συγκεκριμένο παράγοντα και συνεπώς τη κύρια ευθύνη για την απονομή μονάδων/ βαθμού στους προμηθευτές σχετικά με το συγκεκριμένο αυτόν παράγοντα. Τα τμήματα αυτά είναι : α) Το τμήμα του ποιοτικού ελέγχου. β) Το τμήμα ελέγχου υλικών που έχει την κύρια ευθύνη για τη ροή των υλικών από την αρχική αίτηση παραγγελίας μέχρι τη λήψη της παραγγελίας και γ) Τα κεντρικά γραφεία, επειδή η επιχείρηση ανήκει σ' ένα όμιλο επιχειρήσεων και ειδικά στελέχη στα κεντρικά γραφεία της μητρικής επιχείρησης είναι σε θέση ν' αξιολογήσουν ορισμένες πλευρές της απόδοσης των προμηθευτών.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1**

##### Κλίμακα Αξιολόγησης Προμηθευτών

Τμήμα	Παράγοντες	Μέγιστος Αριθμός Μονάδων (Maximum points)
Π.Ε.	«Προσφέρει Καλή Ποιότητα»	20
Ε.Υ.	«Παραδίνει Έγκαιρα τη Παραγγελία»	20
Κ.Γ.	«Προσφέρει Ανταγωνιστική Τιμή»	20
	Υπό-Σύνολο	60
Π.Ε.	«Αντιδρά Έγκαιρα σε Προβλήματα Ποιότητας»	5
Π.Ε.	«Προσφέρει καλή Συνεργασία σχετικά με τη Τεχνική Ποιότητα»	5
Ε.Υ.	«Αντιδρά Έγκαιρα σε Κρίσιμες Περιστάσεις»	5
Ε.Υ.	«Κρατάει τις Υποσχέσεις του»	5
Ε.Υ.	«Προειδοποιεί για Πιθανές Δυσκολίες του»	5
Κ.Γ.	«Εισάγει/Λανσάρει Αποτελεσματικά Νέα Εξαρτήματα/Υλικά»	5
Κ.Γ.	«Τα Τιμολόγια του είναι Ακριθή»	5
Κ.Γ.	«Έχει Συνειδητοποιήσει τις Ανάγκες μας να Διατηρούμε το Κόστος Χαμηλό» (και προσφέρει σταθερές τιμές, συμμετέχει σε μελέτες ανάλυσης αξίας κ.λ.π.)	5
	Υπό-Σύνολο	40
	<b>Σ Υ Ν Ο Λ Ο</b>	<b><u>100</u></b>

Π.Ε. = Ποιοτικός Έλεγχος  
Ε.Υ. = Έλεγχος Υλικών  
Κ.Γ. = Κεντρικά Γραφεία Μητρικής Επιχείρησης

Η παρουσίαση των δύο παραπάνω συστημάτων αξιολόγησης προμηθευτών δείχνει καθαρά τη σημασία που έχει για τον υπεύθυνο του βιομηχανικού μάρκετινγκ να γνωρίζει τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί/ πελάτες και τη σχετική βαρύτητα που δίνεται στα κριτήρια αυτά. Τα συστήματα αξιολόγησης προμηθευτών ορίζουν τις αγοραστικές ανάγκες και απαιτήσεις του βιομηχανικού πελάτη που ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ θα πρέπει να ικανοποιεί σχεδιάζοντας το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>.

## **Η Αγοραστική Συμπεριφορά των Ελληνικών Βιομηχανικών Επιχειρήσεων.**

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε μια προσπάθεια παρουσίασης των διαφόρων στοιχείων που συνθέτουν την αγοραστική συμπεριφορά οργανισμών. Η παρουσίαση αυτή στηρίχθηκε κυρίως στα αποτελέσματα σχετικών διεθνών εμπειρικών ερευνών που έχουν δημοσιευθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Λαμβάνοντας υπόψη το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το βιομηχανικό μάρκετινγκ στην Εθνική οικονομία καθώς και το γεγονός ότι η επιστημονική του εφαρμογή προϋποθέτει τη πλήρη γνώση της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών/ πελατών, προχώρησα στη διεξαγωγή μιας σχετικής εμπειρικής έρευνας. Η έρευνα αυτή είχε σαν αντικείμενο τη μελέτη του πώς προμηθεύονται οι Ελληνικές επιχειρήσεις εισερχόμενα προϊόντα (Α' Ύλες, εξαρτήματα) καθώς και προϊόντα υποδομής (μηχανολογικό εξοπλισμό) για να καλύψουν τις λειτουργικές τους ανάγκες.

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τα σημαντικότερα αποτελέσματα της έρευνας αυτής. Αρχικά θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν συνοπτικά οι στόχοι και η μεθοδολογία της έρευνας.

### **8.1 Στόχοι της Έρευνας**

Η έρευνα είχε σαν στόχο τη μελέτη της αγοραστικής συμπεριφοράς των Ελληνικών Επιχειρήσεων και αφορούσε τη προμήθεια Α' υλών, εξαρτημάτων και μηχανολογικού εξοπλισμού. Συγκεκριμένα, η έρευνα απέβλεπε στο να εντοπίσει για κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες προϊόντων :

- A) Τη σύνθεση του Κ.Α.Α. σ' όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας.
- B) Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και την επιλογή προμηθευτών.
- Γ) Την ευαισθησία των αγοραστών σε αλλαγές της τιμής.
- Δ) Τις πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούνται από τα μέλη του Κ.Α.Α. και
- Ε) Τα προβλήματα που συνήθως παρουσιάζονται στις Ελληνικές Βιομηχανικές αγορές.

## 8.2 Μεθοδολογία

### 1. Δείγμα

Η επιλογή του δείγματος έγινε από τον οδηγό των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων της ICAP με τη μέθοδο που προτείνει ο A.Makintosh (μεροληπτική αντιπροσώπευση των μεγαλύτερων και σημαντικότερων επιχειρήσεων). Με το σκεπτικό ότι όλοι οι κλάδοι της Ελληνικής βιομηχανίας παρουσιάζουν το ίδιο ενδιαφέρον για την έρευνα, χρειάστηκε να γίνει κατάταξη των επιχειρήσεων σε κάθε κλάδο κατά μέγεθος. Οι τάξεις μεγέθους που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής τρεις : Μικρές=10-99 εργαζόμενοι, Μεσαίες=100-499 εργαζόμενοι και Μεγάλες= πάνω από 500 εργαζόμενους.

Στη συνέχεια έγινε η ταξινόμηση των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά κλάδο και αριθμό απασχολουμένων όπως φαίνεται στο Πίνακα 8.1. Υπολογίζοντας ότι η ανταπόκριση στην έρευνα θα κυμαίνεται μεταξύ του 10 και 20%, ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων που επελέγη ήταν 700 και περιλάμβανε 287 μικρές, 319 μεσαίου μεγέθους και 94 μεγάλες επιχειρήσεις. Η μέθοδος της δειγματοληψίας οδήγησε στη λήψη όλων των μεγάλων επιχειρήσεων. Η κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος κατά κλάδο και κατά μέγεθος εμφανίζεται στο Πίνακα 8.1.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1**

Πληθυσμός και Δείγμα Επιχειρήσεων κατά Κλάδο και Μέγεθος

ΚΛΑΔΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ (ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ)					
	ΜΙΚΡΕΣ (10-99)		ΜΕΣΑΙΕΣ (100-490)		ΜΕΓΑΛΕΣ (500)	
Προϊόντα Διατροφής	396	(34)*	80	(45)	13	(13)
Ποτά και Οινόπνευμα	83	(7)	12	(7)	5	(5)
Καπνός και Προϊόντα Καπνού	27	(3)	3	(1)	3	(3)
Κλωστοϋφαντουργικά Προϊόντα	394	(32)	125	(70)	15	(15)
Είδη Ένδυσης και Υπόδυσης	440	(36)	79	(45)	3	(3)
Ξύλο-Φελλός και Συγγενή Προϊόντα	96	(8)	6	(3)	2	(2)
Έπιπλα και Είδη Επίπλωσης	137	(11)	6	(3)	-	-
Χαρτί και Είδη από Χαρτί	71	(5)	15	(8)	1	(1)
Εκδόσεις-Εκτυπώσεις και Συναφή	165	(13)	23	(13)	1	(1)
Προϊόντα Δέρματος και Γούνας	38	(3)	4	(3)	-	-
Προϊόντα από Ελαστικό και Πλαστικό	212	(17)	18	(10)	5	(5)
Χημικά και συναφή προϊόντα	209	(18)	57	(34)	5	(5)
Προϊόντα Πετρελαίου και Άνθρακα	12	(1)	1	(1)	3	(3)
Εμφιαλώσεις Υγραερίου	-	-	4	(2)	-	-
Προϊόντα από Μη-Μεταλλικά-Ορυκτά	328	(27)	27	(15)	6	(6)
Βασικά Μεταλλουργικά Προϊόντα	10	(1)	10	(6)	5	(5)
Αντικείμενα και Κατασκευές από Μέταλλο	295	(23)	40	(23)	9	(9)
Μηχανές-Μηχανήματα & Συσκευές (Όχι Ηλεκτρικές)	194	(16)	5	(2)	-	-
Προϊόντα Εφαρμογής Ηλεκτρισμού- Τηλεπικοινωνιακό Υλικό	168	(4)	22	(12)	7	(7)
Μεταφορικά Μέσα	96	(8)	9	(5)	8	(8)
Διάφορες	98	(8)	6	(3)	-	-
Προϊόντα Εξόρυξης (Μεταλλεία-Λατομεία-Ορυχεία)	13	(1)	12	(8)	3	(3)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.482</b>	<b>(287)</b>	<b>564</b>	<b>(319)</b>	<b>94</b>	<b>(94)</b>

\* Οι αριθμοί στην παρένθεση αντιπροσωπεύουν το δείγμα των επιχειρήσεων που επελέγει.

## 2. Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων

Η φύση του εξεταζόμενου θέματος αλλά και οι απαιτήσεις των στοιχείων, οδήγησαν στην επιλογή της ταχυδρομικής επιστολής ερωτηματολογίων. Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι επιτρέπει στον ερευνητή να συλλέξει στοιχεία από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων/ οργανισμών που αντιπροσωπεύουν όλες τις γεωγραφικές περιοχές της χώρας, με ένα σχετικά χαμηλό κόστος. Ένα άλλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο ερωτώμενος δεν υφίσταται κανενός είδους πίεση (χρονική ή άλλη) για να απαντήσει στις τιθέμενες ερωτήσεις. Επομένως αυτές μπορούν να είναι αρκετά πολύπλοκες (χωρίς βέβαια να

γίνονται δυσνόητες) ώστε να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες για θέματα που θα ήταν δύσκολο ή και αδύνατο να καλυφθούν επαρκώς με μια άλλη μέθοδο συλλογής στοιχείων.

### 3. Ερευνητικό Εργαλείο

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία μιας έρευνας είναι η σωστή κατασκευή του ερευνητικού εργαλείου που στην προκειμένη περίπτωση ήταν το ερωτηματολόγιο.

Σε πρώτη φάση κατασκευάστηκε ένα προσχέδιο ερωτηματολογίου το οποίο βασίστηκε κυρίως σε μια εκτεταμένη επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια, το προσχέδιο αυτό δοκιμάστηκε τόσο για τη σαφήνιά του όσο και για την ευκολία συμπλήρωσής του σ' ένα δείγμα στελεχών επιχειρήσεων με την διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις απέφεραν μεταξύ των άλλων και ορισμένα συμπληρωματικά στοιχεία που θεωρήθηκαν από τα ελληνικά στελέχη σημαντικά. Με βάση τα συμπεράσματα του σταδίου δοκιμής του ερωτηματολογίου και αφού έγιναν όλες οι απαραίτητες διορθώσεις, κατασκευάστηκε το τελικό πλέον ερωτηματολόγιο το ποίο πλαισιώθηκε με μια εισαγωγή που είχε σαν στόχο να διεγείρει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων ώστε να προβούν στη συμπλήρωσή του. Βέβαια, πάρθηκαν και άλλα μέτρα για την αύξηση της ανταπόκρισης που περιλάμβαναν, μεταξύ των άλλων :

- A) Υπόσχεση πλήρους εχεμύθειας και ανωνυμίας.
- B) Προσφορά συνοπτικής έκθεσης με τα αποτελέσματα και τις προτάσεις της έρευνας σε όσους φυσικά επιθυμούσαν.
- Γ) Αποστολή απαντητικού φακέλου με το ταχυδρομικό τέλος να πληρώνεται από τον παραλήπτη.
- Δ) Αποστολή δευτέρου κύματος υπενθυμιστικών επιστολών και ερωτηματολογίων.

### 4. Ανταπόκριση και Ανάλυση

Από τα 700 ερωτηματολόγια που εστάλησαν, υπήρχαν 58 επιστροφές λόγω λανθασμένων διευθύνσεων, αναχώρησης των στελεχών στα οποία είχαμε απευθυνθεί, παύσεως της λειτουργίας της επιχείρησης κλπ. Έτσι, από το χρήσιμο δείγμα των 642 επιχειρήσεων εισαχθήκανε 94 ερωτηματολόγια δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 14,6%. Από τα 94 ερωτηματολόγια τα 9 δεν χρησιμοποιήθηκαν είτε λόγω έλλειψης ουσιαστικών στοιχείων είτε γιατί όταν παρελήφθησαν είχε ήδη αρχίσει η ανάλυση των στοιχείων. Στον Πίνακα 8.2 παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν με χρήσιμα ερωτηματολόγια (85) σε έξι ομάδες κλάδων. Η ομαδοποίηση αυτή αποβλέπει στην καλύτερη

ανάλυση των στοιχείων, έτσι ώστε οι κλάδοι δραστηριότητας μέσα σε κάθε ομάδα να περιλαμβάνουν επιχειρήσεις με ομοειδείς αγοραστικές απαιτήσεις. Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το πακέτο στατιστικής επεξεργασίας SPSS του Η/Υ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2

Ανταπόκριση κατά Κλάδο Δραστηριότητας

ΟΜΑΔΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
1. Προϊόντα Διατροφής, Ποτά, Οινόπνευμα.	19
2. Κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, είδη ένδυσης και υπόδυσης, προϊόντα από ύφασμα.	14
3. Ξύλο-φελλός, και συγγενή προϊόντα, έπιπλα και είδη επίπλωσης, χαρτί και είδη από χαρτί.	10
4. Προϊόντα από ελαστικό και πλαστικό, χημικά και συναφή προϊόντα πετρελαίου και άνθρακα-υγραερίου.	15
5. Προϊόντα από μη-μεταλλικά ορυκτά, βασικά μεταλλουργικά προϊόντα, αντικείμενα και κατασκευές από μέταλλα, προϊόντα εφαρμογής ηλεκτρισμού, ηλεκτρονικό και τηλεπικοινωνιακό υλικό, προϊόντα εξόρυξης (μεταλλεία-λατομεία-ορυχεία).	14
6. Μηχανές-μηχανήματα-συσκευές, μεταφορικά μέσα, διάφορα βιομηχανικά προϊόντα.	13
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>85</b>

## 8.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

### 8.3.1 Σύνοψη του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων

Μια από τις κρίσιμότερες διαστάσεις του θέματος της Αγοραστικής Συμπεριφοράς των Οργανισμών είναι ο εντοπισμός των ατόμων που παίζουν σημαντικό ρόλο σε κάθε ένα από τα στάδια μιας αγοραστικής διαδικασίας. Αυτά τα άτομα αποτελούν μια ομάδα που στην διεθνή ορολογία έχει επικρατήσει να καλείται Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων (Κ.Α.Α.). Η σύνοψη αυτής της ομάδας ποικίλλει ανάλογα με πολλούς παράγοντες. (βλ. Κεφάλαιο 6). Στην έρευνα αυτή εξετάζουμε την δομή του Κ.Α.Α. ανάλογα με το στάδιο της Αγοραστικής Διαδικασίας, το Είδος της Βιομηχανικής Αγοράς (Αγορά Α' Υλών, Εξαρτημάτων και Μηχανολογικού Εξοπλισμού), τον Κλάδο Δραστηριότητας και το Μέγεθος των Επιχειρήσεων.

## 1. Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Α' Υλών

Η προμήθεια Α' Υλών έχει μεγάλη σημασία για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά είναι μια τακτική και αυτό δημιούργησε την εντύπωση της μειωμένης συμμετοχής στην όλη διαδικασία των ανωτέρων διοικητικών στελεχών. Όμως τα αποτελέσματα όσον αφορά τις διαφορετικές ομάδες κλάδων δραστηριότητας, έδειξαν υψηλή συμμετοχή της Γενικής Διεύθυνσης σε όλα τα στάδια της διαδικασίας (βλέπε Πίνακα 8.3). Εξαίρεση στον κανόνα αποτελούν οι Ομάδες 4 και 5 όπου το είδος Α' Υλών (πετρέλαιο, μέταλλα και ορυκτά) απαιτεί την αυξημένη συμμετοχή των τεχνικών τμημάτων και κυρίως των Μηχανικών Παραγωγής. Πάντως, η επιλογή του προμηθευτή είναι σχεδόν αποκλειστική αρμοδιότητα των Γενικών Διευθυντών (συνήθως σε συνεργασία με το τμήμα προμηθειών).

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3**

Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Α' Υλών κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΟΜΑΔΑ - 1	ΟΜΑΔΑ - 2	ΟΜΑΔΑ - 3
<b>1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ</b>				
<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b>				
α) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΤΙΜΕΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Μ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
β) ΑΛΛΑΓΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)
γ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)
δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)
<b>2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ</b>				
<b>ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ</b>				
<b>ΛΥΣΕΩΝ &amp;</b>				
<b>ΕΙΔΟΥΣ</b>				
<b>ΥΛΙΚΩΝ</b>				
		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΔΙΟΙΚΗΤ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)

3) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΥΛΙΚΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)
4) ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗ (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)
5) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)
6) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
7) ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΟΜΑΔΑ - 4	ΟΜΑΔΑ - 5	ΟΜΑΔΑ - 6
<b>1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ</b>				
<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b>				
α) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΤΙΜΕΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Μ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)
β) ΑΛΛΑΓΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ)
γ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)
δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)
<b>2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ</b>				
<b>ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ</b>				
<b>ΛΥΣΕΩΝ &amp;</b>				
<b>ΕΙΔΟΥΣ</b>				
<b>ΥΛΙΚΩΝ</b>				
		ΜΗΧ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠ (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡ (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)
3) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΥΛΙΚΩΝ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (Χ)

4) ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘ.ΕΥΤΩΝ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ)
5) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)
6) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)
7) ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)

(Υ) = Μεγάλη Συμμετοχή  
(Μ) = Μέτρια Συμμετοχή  
(Χ) = Μικρή Συμμετοχή

Το Τμήμα Προμηθειών κάνει αισθητή την παρουσία του σε όλους τους κλάδους κατά την έναρξη της αγοραστικής διαδικασίας όταν αυτή ενεργοποιείται λόγω αλλαγών στις τιμές, παίζει τον κυριότερο ρόλο στην φάση της ανίχνευσης της αγοράς για τον εντοπισμό των υποψηφίων προμηθευτών και τη συλλογή των προσφορών τους και μαζί με την Γενική Διεύθυνση, αξιολογεί τις προσφορές και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην απόφαση επιλογής.

Οι Οικονομικές Υπηρεσίες (με εξαίρεση την Ομάδα 3 όπου η συμβολή τους είναι ασήμαντη) παίζουν κάποιο ρόλο όταν η προμήθεια ενεργοποιείται από αλλαγές στην τιμή και συμβάλλουν σε κάποιο βαθμό στην αξιολόγηση των προσφορών και στην τελική επιλογή προμηθευτού. Γενικά, η γνώμη τους δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα βαρύνουσα. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι στις βιομηχανικές αγορές παράγοντες όπως η ποιότητα και η έγκαιρη παράδοση έχουν πολλές φορές μεγαλύτερη σημασία από τις τιμές.

Τα Τεχνικά Τμήματα της επιχείρησης και ειδικότερα οι Μηχανικοί Παραγωγής συμμετέχουν ενεργά στη φάση της έναρξης της διαδικασίας όταν αυτή ενεργοποιείται από τεχνικής φύσεως λόγους (π.χ. αλλαγές στην παραγωγή) και κυρίως στις φάσεις του καθορισμού των εναλλακτικών λύσεων, του είδους και των προδιαγραφών των υλικών. Ο έλεγχος των υλικών μετά την αγορά αποτελεί σχεδόν αποκλειστική τους αρμοδιότητα.

Τέλος, το Τμήμα Πωλήσεων εμφανίζεται να έχει κάποια μικρή συμμετοχή κατά την έναρξη της αγοραστικής διαδικασίας όταν αυτή ενεργοποιείται για λόγους που έχουν σχέση με το προϊόν (αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, παραγωγή νέου προϊόντος) στις ομάδες 1,3 και 4.

Μέχρι τώρα εξετάσαμε τη δομή του Κ.Α.Α. ανάλογα με τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Κάνοντας την ίδια ανάλυση ανάλογα με το μέγεθός της, καταλήγουμε στα ίδια συμπεράσματα. Ο ρόλος της Γενικής Διεύθυνσης είναι παντού σημαντικός αλλά γίνεται πραγματικά κυρίαρχος σε όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων. Εκεί όλα «περνούν από τα χέρια» του Γενικού Διευθυντή, ο οποίος στις περισσότερες περιπτώσεις είναι και ο ιδιοκτήτης (ή κυριότερος μέτοχος) της επιχείρησης. Αντίθετα, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις όπου υπάρχουν ειδικευμένα διοικητικά στελέχη (Μηχανικοί, Υπεύθυνοι Προμηθειών κλπ.) τους εκχωρούνται σημαντικές εξουσίες και η δομή του Κ.Α.Α. προσεγγίζει περισσότερο τα αποτελέσματα της προηγούμενης κλαδικής ανάλυσης. Αναλυτική παρουσίαση της συμμετοχής των διαφόρων μελών της επιχείρησης σε κάθε ένα από τα στάδια προμήθειας Α' Υλών, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, γίνεται στο Πίνακα 8.4.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4**

Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Α' Υλών κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ		
		ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
<b>1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ</b>				
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ				
α) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΤΙΜΕΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Μ)
β) ΑΛΛΑΓΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠ. (Χ)
γ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)
δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)
2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑ- ΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ & ΕΙΔΟΥΣ ΥΛΙΚΩΝ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)

3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΥΛΙΚΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)
4. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑ- ΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ΠΡΟ- ΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΣΥΛ- ΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ.(Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠ. (Χ)
7. ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)

Υ = Μεγάλη Συμμετοχή

Μ = Μέτρια Συμμετοχή

Χ = Μικρή Συμμετοχή

## 2. Σύνοψη Κ.Α.Α. για Προμήθεια Εξαρτημάτων

Η προμήθεια εξαρτημάτων έχει αυστηρά τεχνικό χαρακτήρα και η συμμετοχή των Τεχνικών Τμημάτων (Μηχανικοί Παραγωγής και Σχεδιασμού-Ανάπτυξης, Προσωπικό Συντήρησης κλπ.) θα ήταν αυξημένη σε όλες τις φάσεις της αγοραστικής διαδικασίας. Πράγματι η έρευνα έδειξε ότι σε όλους τους κλάδους, οι Μηχανικοί Σχεδιασμού-Ανάπτυξης και το Τμήμα Συντήρησης συμμετέχουν ενεργά αλλά σε μικρότερο βαθμό στη διαδικασία, η

σημασία δε της συμμετοχής τους αυξάνεται στους κλάδους της βαριάς βιομηχανίας (Ομάδες 4,5,6, βλέπε Πίνακα 8.5).

Η Γενική Διεύθυνση και εδώ έχει σημαντική παρουσία αλλά ο ρόλος της σε γενικές γραμμές είναι περιορισμένος, ενώ στην Ομάδα 4 είναι σχεδόν μηδαμινός. Η τελική απόφαση επιλογής προμηθευτή αποτελεί σχεδόν αποκλειστική της αρμοδιότητα. Η απόφαση αυτή έχει περισσότερο συλλογικό χαρακτήρα σε σύγκριση με την προμήθεια Α' Υλών με πολλά τμήματα να συμβάλλουν σ' αυτή και τη Γενική Διεύθυνση απλά να έχει την βαρύνουσα γνώμη.

Το Τμήμα Προμηθειών δεν συμμετέχει στη διαδικασία στον ίδιο βαθμό που συμμετείχε στην προμήθεια Α' Υλών αλλά κάνει αισθητή την παρουσία του κατά την έναρξη της διαδικασίας όταν αυτή ενεργοποιείται από αλλαγές στις τιμές, παίζει πάλι τον κυριότερο ρόλο στα στάδια της ανίχνευσης της αγοράς για τον εντοπισμό των υποψηφίων προμηθευτών και της συλλογής και αξιολόγησης των προσφορών τους. Με εξαίρεση την Ομάδα 2, έχει τη μεγαλύτερη συμμετοχή, μετά την Γενική Διεύθυνση, στην τελική επιλογή προμηθευτή.

Οι Οικονομικές Υπηρεσίες έχουν μικρή έως μηδαμινή συμμετοχή στις προμήθειες εξαρτημάτων (στις επιχειρήσεις της Ομάδας 3-Ξύλο, Φελλός, Έπιπλα & Χαρτί-δεν εμφανίζονται σχεδόν καθόλου) εκτός από τα στάδια α) της έναρξης της διαδικασίας λόγω αλλαγών στις τιμές και β) της αξιολόγησης των προσφορών των προμηθευτών. Η συμβολή τους στην τελική επιλογή είναι λιγότερο σημαντική από αυτή της Γενικής Διεύθυνσης, του Τμήματος Προμηθειών και των Τεχνικών Τμημάτων.

Τέλος, το Τμήμα Πωλήσεων, σε αντίθεση με την προμήθεια Α' Υλών όπου συμμετέχει στα αρχικά στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, δεν εμφανίζεται καθόλου στην προμήθεια εξαρτημάτων.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.5**

Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Εξαρτημάτων κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΟΜΑΔΑ - 1	ΟΜΑΔΑ - 2	ΟΜΑΔΑ - 3
<b>1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b>				
α) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΤΙΜΕΣ		ΓΕΝΙΚ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤΥ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡ. (Χ)
β) ΑΛΛΑΓΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
γ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)
δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)
2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ & ΕΙΔΟΥΣ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)

3) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤΥΞ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
4) ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)
5) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)
6) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
7) ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ/ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΟΜΑΔΑ - 4	ΟΜΑΔΑ - 5	ΟΜΑΔΑ - 6
<b>1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b>				
α) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΤΙΜΕΣ		ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
β) ΑΛΛΑΓΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (Χ)
γ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)
<b>2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ &amp; ΕΙΔΟΥΣ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ</b>		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡ. (Μ) ΓΕΝ.ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)

3) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
4) ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)
5) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
6) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)
7) ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚ. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (Χ)

Υ = Μεγάλη Συμμετοχή  
Μ = Μέτρια Συμμετοχή  
Χ = Μικρή Συμμετοχή

Εξετάζοντας τώρα συγκριτικά την δομή του Κ.Α.Α. ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, διαπιστώνουμε ότι στις μικρές επιχειρήσεις ο ρόλος της Γενικής Διεύθυνσης είναι ο πιο σημαντικός, παραμερίζοντας όλα τα υπόλοιπα τμήματα. (Βλέπε Πίνακα 8.6)

Η κατάσταση όμως μεταβάλλεται όταν προχωρήσουμε στην εξέταση της δομής του Κ.Α.Α. για προμήθεια εξαρτημάτων στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Η παρουσία της Γενικής Διεύθυνσης μειώνεται στην περίπτωση των μονάδων μεσαίου μεγέθους και σχεδόν εκμηδενίζεται στις μεγάλες. Αντίθετα, τα Τεχνικά Τμήματα αυξάνουν την συμμετοχή τους στα περισσότερα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας, στις δε μεγάλες επιχειρήσεις

διαφοροποιούνται περισσότερο σε Μηχανικούς Παραγωγής, Μηχανικούς Σχεδιασμού-Ανάπτυξης και Τμήμα Συντήρησης. Στα μόνα στάδια που η παρουσία τους είναι σχετικά μειωμένη είναι αυτά της ανίχνευσης των προμηθευτών, συλλογής και αξιολόγησης των προσφορών τους και της τελικής επιλογής τους. Το Τμήμα Προμηθειών έχει σχεδόν την αποκλειστική αρμοδιότητα για τις παραπάνω δραστηριότητες, στις μεγάλες δε επιχειρήσεις η συμμετοχή του είναι μεγαλύτερη και από αυτή της Γενικής Διεύθυνσης.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.6

Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Εξαρτημάτων κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ				
α ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΤΙΜΕΣ		ΓΕΝΙΚ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡΕΣ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
β) ΑΛΛΑΓΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ		ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)

γ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ (Χ)
δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ & ΕΙΔΟΥΣ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)
3) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ)
4) ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)
5) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓΩΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)

6) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
7) ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)

Υ = Μεγάλη Συμμετοχή

Μ = Μέτρια Συμμετοχή

Χ = Μικρή Συμμετοχή

### 3. Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Η προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού διαφοροποιείται έναντι των δύο προηγούμενων κατηγοριών (Α' Υλεις-Εξαρτήματα) λόγω του αυξημένου κόστους της και της μεγάλης σημασίας που έχει για την όλη στρατηγική πορεία της επιχείρησης. Αυτός ο στρατηγικός χαρακτήρας των σχετικών αποφάσεων δημιούργησε την εντύπωση της αυξημένης συμμετοχής από μέρους των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών. Πράγματι, έκανε αισθητή την παρουσία του και το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο είχε ασήμαντο ρόλο στις μέχρι τώρα αναλυθείσες κατηγορίες αγορών. (βλέπε Πίνακα 8.7).

Η Γενική Διεύθυνση παρουσιάζει μεγαλύτερη συμμετοχή σ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας σε όλους σχεδόν τους κλάδους. Η παρουσία της αποκτά σημασία ακόμα και σε στάδια που μέχρι τώρα δεν την απασχολούσαν (π.χ. έλεγχος μετά την αγορά στις Ομάδες 1,2 και 6). Η έναρξη της όλης αγοραστικής διαδικασίας είναι σχεδόν αποκλειστική της αρμοδιότητα και η τελική επιλογή προμηθευτή-παρόλο που επηρεάζεται από το Τμήμα Προμηθειών-αποτελεί δικιά της ευθύνη.

Ο έντονος τεχνολογικός χαρακτήρας αυτής της κατηγορίας προμηθειών δημιουργεί την ανάγκη ευρύτερης συμμετοχής των Τεχνικών Τμημάτων όπως και στην αγορά εξαρτημάτων. Από αυτά, οι Μηχανικοί Παραγωγής έχουν τον σπουδαιότερο ρόλο και σε μικρότερο βαθμό συμμετέχουν οι Μηχανικοί Σχεδιασμού-Ανάπτυξης και το Τμήμα Συντήρησης. Η σπουδαιότητα της συμμετοχής των τεχνικών σε προμήθειες Μηχανολογικού Εξοπλισμού

τονίζεται από το ότι ακόμα και στα στάδια τα οποία αποτελούν αρμοδιότητα άλλων τμημάτων (π.χ. ανίχνευση προμηθευτών και συλλογή προσφορών-Τμήμα Προμηθειών) οι Μηχανικοί Παραγωγής έχουν αρκετά βαρύνουσα γνώμη και στην περίπτωση της Ομάδας 3 την πλέον βαρύνουσα γνώμη.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.7

Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΟΜΑΔΑ - 1	ΟΜΑΔΑ - 2	ΟΜΑΔΑ - 3
<b>1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ</b>				
<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b>				
α) ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		ΓΕΝΙΚ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Υ) ΓΕΝΙΚ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
β) ΕΠΕΚΤΑΣΗ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ)	ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)
γ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)

δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ & ΕΙΔΟΥΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
3) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ, ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΠ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
4) ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)
5) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)
6) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ)

7) ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
-----------------------------	--	--	--

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΟΜΑΔΑ - 4	ΟΜΑΔΑ - 5	ΟΜΑΔΑ - 6
<b>1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b>				
α) ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΔΙΟΙΚ./ ΣΥΜΒ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	
β) ΕΠΕΚΤΑΣΗ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	
δ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	
δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	

2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ & ΕΙΔΟΥΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
3) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΠ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)
4) ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)
5) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΔΙΟΙΚΗΤ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
6) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
7) ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)

Υ = Μεγάλη Συμμετοχή      Μ = Μέτρια Συμμετοχή      Χ = Μικρή Συμμετοχή

Το Τμήμα Προμηθειών έχει μειωμένη συμμετοχή σε σχέση με τις δύο προηγούμενες κατηγορίες αγορών, εκτός από τα στάδια της ανίχνευσης της αγοράς και της συλλογής και αξιολόγησης των προσφορών των προμηθευτών. Στις επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας

(Ομάδες 4,5 και 6) η συμμετοχή του σ' αυτά τα στάδια ξεπερνά και αυτή της Γενικής Διεύθυνσης. Όσον αφορά την επιλογή του προμηθευτή, το Τμήμα Προμηθειών δεν παίζει τόσο σπουδαίο ρόλο όσο στις προμήθειες Α' Υλών και Εξαρτημάτων, αλλά η γνώμη του εισακούεται. Στις Οικονομικές Υπηρεσίες και στο Τμήμα Πωλήσεων, δεν έχουμε σπουδαία συμμετοχή εκτός από κάποια περιορισμένη συμβολή στην αξιολόγηση των προσφορών και στην εκκίνηση της διαδικασίας λόγω παραγωγής νέου προϊόντος, αντίστοιχα. Όμως, στις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, δεν παίζουν κανένα σπουδαίο ρόλο σ' αυτή τη κατηγορία προμηθειών.

Εξετάζοντας τη δομή του Κ.Α.Α. για προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος της Γενικής Διεύθυνσης είναι πολύ σημαντικός σε όλες τις κατηγορίες μεγέθους αλλά περισσότερο στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό εξηγείται από το ότι στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ακόμα και στρατηγικής σημασίας αποφάσεις μπορούν να ανατεθούν στα ειδικευμένα στελέχη των διαφόρων τμημάτων κάτι που δεν συμβαίνει στις μικρές επιχειρήσεις. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης η απόφαση επιλογής προμηθευτή παίρνεται από τον Γενικό Διευθυντή. (βλέπε Πίνακα 8.8). Τα Τεχνικά Τμήματα έχουν σημαντική παρουσία σ' όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν μειωμένη συμμετοχή σε σχέση με το Τμήμα Προμηθειών στα στάδια ανίχνευσης, αξιολόγησης και επιλογής των προμηθευτών. Αυτό εξηγείται από την υψηλότερη εξειδίκευση που υπάρχει σε αυτές τις επιχειρήσεις. Η παρουσία του Τμήματος Προμηθειών είναι σχεδόν ασήμαντη στις μικρές επιχειρήσεις αλλά αυξάνεται σημαντικά στις μεγαλύτερες.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.8**

Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΣΤΑΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ		
		ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
<b>1. ΕΚΚΙΝΗΣΗ</b>				
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ				
α) ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ.(Χ)
β) ΕΠΕΚΤΑΣΗ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ)	
γ) ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ.(Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	
δ) ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ(Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ(Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΤΜ. ΠΩΛΗΣΕΩΝ(Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ(Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	
2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΑΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ & ΕΙΔΟΥΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)	

3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ, ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΠ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΓΕΝ.ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
4. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ/ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ)
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ.(Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)	ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Υ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ)
6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Χ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Χ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Χ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΤΜ. ΠΡΟΜΗΘ. (Μ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΔΙΟΙΚ. ΣΥΜΒ. (Μ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΟΙΚΟΝΟΜ. ΥΠΗΡ. (Χ)
7. ΜΕΤΑ-ΑΓΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ)	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Υ) ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Χ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)	ΜΗΧΑΝ. ΠΑΡΑΓ. (Υ) ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΧΕΔ./ ΑΝΑΠΤ. (Μ) ΤΜ. ΣΥΝΤΗΡΗΣ. (Μ) ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘ. (Χ) ΤΜ. ΕΡΕΥΝΩΝ (Χ)

Υ = Μεγάλη Συμμετοχή

Μ = Μέτρια Συμμετοχή

Χ = Μικρή Συμμετοχή

### 8.3.2 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Υποψηφίων Προμηθευτών

Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο της βιομηχανικής αγοραστικής διαδικασίας είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιεί ο αγοραστής για να αξιολογήσει τους υποψήφιους προμηθευτές και τελικά να επιλέξει κάποιον(ους) από αυτούς. Στη βιομηχανική αγορά αυτά τα κριτήρια τείνουν να έχουν περισσότερο ορθολογικό χαρακτήρα.

Στην έρευνα ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να υποδείξουν τα τρία πιο σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών από μια λίστα 14 τέτοιων κριτηρίων, που

αφορούν την προμήθεια Α' Υλών, Εξαρτημάτων και Μηχανολογικού Εξοπλισμού. Η ανάλυση των σχετικών στοιχείων έγινε κατά κλάδο και μέγεθος επιχείρησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

## 1. Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών Α' Υλών

Η τεχνολογική πολυπλοκότητα των βιομηχανικών προϊόντων και η μεγάλη σημασία που έχουν για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, οδηγούν τον βιομηχανικό αγοραστή στο να υιοθετεί κριτήρια όπως η ποιότητα και οι τεχνικές προδιαγραφές θέτοντας την τιμή σε δεύτερη μοίρα. Στην περίπτωση των Α' Υλών, το προϊόν είναι σχετικά απλό, η ποιότητά του μπορεί να εξασφαλιστεί και να ελεγχθεί πιο εύκολα και γι' αυτό η εξασφάλιση ευνοϊκών τιμών, αποκτά σημασία για την όλη αγοραστική διαδικασία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ανεξάρτητα του κλάδου βιομηχανικής δραστηριότητας, η τιμή είναι το κριτήριο που χρησιμοποιείται με την μεγαλύτερη συχνότητα (εξάριση οι Ομάδες 1 και 6) για την αξιολόγηση των προσφορών των υποψήφιων προμηθευτών. (Βλέπε Πίνακα 8.9).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.9

Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Α' Υλών κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΤΙΜΗ	73,7%*	92,3%	90,0%	80,0%	92,3%	69,2%
ΕΓΚΑΙΡΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗ	21,1%	30,8%	50,0%	20,0%	15,4%	30,8%
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	36,8%	53,8%	30,0%	26,7%	30,8%	76,9%
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	21,1%	0,0%	30,0%	26,7%	30,8%	23,1%
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	7,7%	0,0%
ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	21,1%	23,1%	10,0%	20,0%	23,1%	0,0%
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	89,5%	92,3%	80,0%	73,3%	76,9%	69,2%
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	5,3%	0,0%	10,0%	0,0%	7,7%	15,4%
ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	26,3%	7,7%	0,0%	26,7%	7,7%	7,7%
ΑΛΛΑ	5,3%	0,0%	0,0%	6,7%	7,7%	7,7%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν το αντίστοιχο κριτήριο σαν ένα από τα πιο σημαντικά.

Το δεύτερο σημαντικότερο κριτήριο είναι η ποιότητα του προϊόντος. Αυτή μπορεί να αναφέρεται σε πολλά και ποικίλα χαρακτηριστικά των Α' Υλών π.χ. καθαρότητα (ασβέστης), έλλειψη φυσικών παραμορφώσεων (λαμαρίνες κλπ.). Ο έλεγχος της ποιότητας αποτελεί μέρος της προσπάθειας του αγοραστή να εξασφαλίσει τόσο την ποιότητα των δικών του τελικών προϊόντων, όσο και την απρόσκοπτη και ομαλή λειτουργία της επιχείρησής του.

Εκτός από τα δύο αυτά βασικά κριτήρια, για την προμήθεια Α' Υλών χρησιμοποιούνται επίσης ισοδύναμα και οι τεχνικές προδιαγραφές (που είναι το σημαντικότερο κριτήριο για τους κλάδους της Ομάδας 6), η έγκαιρη παράδοση, η προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή και η καλή του φήμη. Η σπουδαιότητα της ημερομηνίας παράδοσης (μεγάλη στις Ομάδες 2,3 και 6) εξαρτάται, από την αποθηκευτική ικανότητα της επιχείρησης και το σχετικό κόστος. Για παράδειγμα, οι βιομηχανίες χρωμάτων (ανήκουν στην Ομάδα 4) οι οποίες μπορούν να αποθηκεύσουν μεγάλες ποσότητες Α' Υλών σε σχετικά μικρό χώρο και με μικρό κόστος, δεν αντιμετωπίζουν σχεδόν ποτέ προβλήματα έλλειψης και συνεπώς δεν ενδιαφέρονται άμεσα για την έγκαιρη παράδοση.

Εξετάζοντας τώρα τα ίδια στοιχεία ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων, βλέπουμε ότι δεν υπάρχουν σοβαρές διαφοροποιήσεις από τα προηγούμενα συμπεράσματα. (Βλέπε Πίνακα 8.10). Στις μικρές επιχειρήσεις η τιμή είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο αλλά η σημασία του μειώνεται για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι τυχόν δυσάρεστες επιπτώσεις από κακούς οικονομικούς χειρισμούς σε μια βιομηχανική προμήθεια είναι εντονότερες για τις μικρότερες μονάδες, που είναι ασθενέστερες από χρηματοοικονομικής πλευράς.

Όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, αυτή παρουσιάζεται σαν δεύτερο σε σημασία κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων προμηθευτών, με την σημασία της να αυξάνει στις μεγάλες επιχειρήσεις. Ακολουθούν οι τεχνικές προδιαγραφές για τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, η ημερομηνία παράδοσης καθώς και η καλή φήμη του προμηθευτή κυρίως για τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.10

Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Α' Υλών κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΤΙΜΗ	92.3%*	68.2%	82.9%
ΕΓΚΑΙΡΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗ	23.1%	22.7%	31.4%
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	34.6%	45.5%	45.7%
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	26.9%	18.2%	20.0%
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	0.0%	0.0%	5.7%
ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	15.4%	13.6%	20.0%
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	73.1%	90.9%	80.0%
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	7.7%	4.5%	5.7%
ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	15.4%	31.8%	2.9%
ΑΛΛΑ	8.0%	4.5%	5.7%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν το αντίστοιχο κριτήριο σαν ένα από τα πιο σημαντικά.

## 2. Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών Εξαρτημάτων

Τα βιομηχανικά εξαρτήματα είναι μια ευρεία κατηγορία προϊόντων με μεγάλη ποικιλία τεχνολογικής πολυπλοκότητας. Η προμήθειά τους παρουσιάζει περισσότερες τεχνολογικές απαιτήσεις και κινδύνους. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις των διαφόρων κλάδων να υιοθετούν σαν πιο σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής τις τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων (βλέπε Πίνακα 8.11).

Η τιμή αγοράς παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση μαζί με την ποιότητα του προϊόντος. Στους κλάδους όπου η ποιότητα εμφανίζεται στην πρώτη (Ομάδες 4 και 5) ή στη δεύτερη (Ομάδες 3 και 6) θέση με μικρή συνήθως διαφορά από τις τεχνικές προδιαγραφές, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ταυτίζεται με τις τεχνικές προδιαγραφές (καλής ποιότητας εξαρτήματα είναι αυτό που ικανοποιεί τις τεχνικές προδιαγραφές της επιχείρησης και αντίστροφα).

Η τιμή (με εξαίρεση τις Ομάδες 1 και 2) κατέχει την τρίτη θέση στην κλίμακα των κριτηρίων αξιολόγησης. Οι βιομηχανικοί αγοραστές στην Ελλάδα φαίνεται ότι ακολουθούν την διεθνώς εφαρμοζόμενη και καταξιωμένη τακτική να φέρνουν την τιμή στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων μόνο όταν έχουν εξασφαλίσει την ελάχιστη απαιτούμενη ποιότητα για τα εξαρτήματα που αγοράζουν.

Εκτός από τα προαναφερθέντα κριτήρια, χρησιμοποιούνται σε μικρότερη κλίμακα και με σπουδαιότητα που ποικίλει από κλάδο σε κλάδο, η έγκαιρη παράδοση, η προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή καθώς και η καλή του φήμη. Για τις Ομάδες 4 και 5 η έγκαιρη παράδοση είναι πολύ σημαντική για την αγορά εξαρτημάτων, καθώς πολλές επιχειρήσεις αυτών των κλάδων είναι κατασκευαστές τελικών βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων και χρειάζονται τα εξαρτήματα για να τα ενσωματώσουν στο δικό τους τελικό προϊόν. Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή μέσα από μακροχρόνιες καλές σχέσεις και αμοιβαία ικανοποίηση, φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο σ' αυτού του είδους τις βιομηχανικές αγορές, όπως προκύπτει από την σημασία που δίνεται στην προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή, κυρίως από τις Ομάδες 1,3 και 6.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.11**

Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Εξαρτημάτων κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΤΙΜΗ	70,6%*	78,6%	50,0%	53,3%	64,3%	53,8%
ΕΓΚΑΙΡΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗ	17,6%	21,4%	40,0%	40,0%	50,4%	30,8%
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	76,5%	85,7%	80,0%	66,7%	71,4%	76,9%
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	29,4%	21,4%	50,0%	13,3%	7,1%	30,8%
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	5,9%	0,0%	0,0%	13,3%	14,3%	7,7%
ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	11,8%	7,1%	10,0%	6,7%	0,0%	0,0%
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	52,9%	57,1%	60,0%	73,3%	78,6%	69,2%
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	5,9%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	23,5%	7,1%	10,0%	20,0%	7,1%	7,7%
ΑΛΛΑ	5,9%	7,1%	0,0%	0,0%	7,1%	23,1%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν το αντίστοιχο κριτήριο σαν ένα από τα πιο σημαντικά.

Αν εξετάσουμε τα στοιχεία ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων, το πρώτο συμπέρασμα της ανάλυσης είναι η μεγάλη σημασία που έχει η τιμή αγοράς στις μικρές μονάδες. Στην πρώτη θέση βρίσκονται οι τεχνικές προδιαγραφές (μαζί με την τιμή για τις μικρές) και στη δεύτερη η ποιότητα του προϊόντος. Η έγκαιρη παράδοση είναι σημαντική για τις μικρές αλλά και για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Για τις μικρότερες μονάδες κυρίως, ρόλο παίζει και η προηγούμενη εμπειρία, αλλά οι μεγάλες φαίνεται ότι δεν είναι τόσο αδρανείς όσον αφορά την ανίχνευση νέων εναλλακτικών λύσεων προμήθειας (βλέπε Πίνακα 8.12).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.12

Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Εξαρτημάτων κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΤΙΜΗ	65.4%*	54.5%	65.7%
ΕΓΚΑΙΡΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗ	46.2%	18.2%	31.4%
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	65.4%	86.4%	80.0%
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	26.9%	31.8%	14.3%
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	7.7%	13.6%	2.9%
ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	7.7%	0.0%	8.6%
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	53.8%	59.1%	74.3%
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	7.7%	4.5%	0.0%
ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	7.7%	18.2%	14.3%
ΑΛΛΑ	3.8%	9.1%	8.6%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν το αντίστοιχο κριτήριο σαν ένα από τα πιο σημαντικά.

### 3. Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Προμηθευτών Μηχανολογικού

#### Εξοπλισμού

Η προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού αποτελεί μια περίπτωση βιομηχανικής προμήθειας, λόγω του υψηλού κόστους της και της μεγάλης σημασίας που έχει συνήθως για την στρατηγική πορεία της επιχείρησης. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά μαζί με την τεχνολογική πολυπλοκότητα του προϊόντος, μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα με σοβαρές συνέπειες και να αναγκάσουν τα διοικητικά στελέχη να εφαρμόσουν περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών.

Οι τεχνικές προδιαγραφές και η ποιότητα του προϊόντος είναι τα δύο περισσότερο χρησιμοποιούμενα κριτήρια σ' αυτού του είδους τις βιομηχανικές αγορές, ανεξάρτητα του κλάδου της επιχείρησης. Τα δύο αυτά κριτήρια πιθανόν να ταυτίζονται από τους βιομηχανικούς αγοραστές και αυτό εξηγεί τη σχεδόν ισοδύναμη σημαντικότητά τους.

Η τιμή αγοράς είναι αρκετά σημαντικό κριτήριο καθώς είναι αρκετά υψηλή για τέτοιου είδους αγορές. Συνήθως όμως χρησιμοποιείται σαν κριτήριο αξιολόγησης αφού εξασφαλιστεί η απαιτούμενη από τον χρήστη ποιότητα/ τεχνικές προδιαγραφές (εξαιρέση η Ομάδα 2). Η προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή παίζει και αυτή κάποιο ρόλο στην αξιολόγησή του, αλλά όχι τόσο σημαντικό όσο στην περίπτωση των εξαρτημάτων και αυτό γιατί οι προμήθειες μηχανολογικού εξοπλισμού δεν γίνονται συχνά από την επιχείρηση και χαρακτηρίζονται συνήθως σαν «Νέο Έργο». Όσον αφορά την έγκαιρη παράδοση, αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική μόνο για την Ομάδα 3. Στην αξιολόγηση προμηθευτών μηχανολογικού εξοπλισμού κάνουν την εμφάνισή τους και άλλα κριτήρια όπως : α) οι ευκολίες πληρωμής (Ομάδα 2), β) η δυναμικότητα παραγωγής του προμηθευτή και γ) η καλή του φήμη, που θεωρείται σημαντική από τις Ομάδες 4 και 5 που αντιπροσωπεύουν κλάδους βαριάς βιομηχανίας (βλέπε Πίνακα 8.13).

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.13**

Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΤΙΜΗ	44,4%*	71,4%	40,0%	60,0%	64,3%	69,2%
ΕΓΚΑΙΡΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗ	11,1%	0,0%	40,0%	6,7%	7,1%	15,4%
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	72,2%	71,4%	80,0%	60,0%	71,4%	76,9%
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	16,7%	7,1%	30,0%	20,0%	35,7%	7,7%
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	11,1%	7,1%	0,0%	13,3%	7,1%	15,4%
ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	11,1%	28,6%	10,0%	0,0%	14,3%	0,0%
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	77,8%	64,3%	70,0%	73,3%	50,0%	84,6%
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	5,6%	14,3%	10,0%	26,7%	21,4%	7,7%
ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	16,7%	14,3%	20,0%	26,7%	21,4%	7,7%
ΑΛΛΑ	33,3%	21,9%	0,0%	0,0%	7,1%	18,4%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν το αντίστοιχο κριτήριο σαν ένα από τα πιο σημαντικά.

Αναλύοντας τα στοιχεία από πλευράς μεγέθους επιχειρήσεων, βλέπουμε τη μεγάλη σημασία της τιμής για τις μικρές επιχειρήσεις, σημασία που μειώνεται στις μεγαλύτερες που διαθέτουν περισσότερους χρηματοοικονομικούς πόρους και δεν τις απασχολεί τόσο αυτή η διάσταση της αγοράς όσο η εξασφάλιση των σωστών τεχνικών προδιαγραφών και της απαιτούμενης ποιότητας του εξοπλισμού-τα δύο σημαντικότερα κριτήρια γι' αυτές τις επιχειρήσεις. Η καλή φήμη του προμηθευτή παίζει κάποιο ρόλο στην ευνοϊκή του αξιολόγηση κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις μεγαλύτερη σημασία φαίνεται να έχει η προηγούμενη εμπειρία με τον προμηθευτή και η δυναμικότητα παραγωγής του. (Βλέπε Πίνακα 8.14).

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.14

Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Μηχανολογικού Εξοπλισμού  
κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΤΙΜΗ	69,2%*	52,2%	54,3%
ΕΓΚΑΙΡΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗ	11,5%	8,7%	14,3%
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	57,7%	78,3%	77,1%
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	7,7%	30,4%	17,1%
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	11,5%	8,7%	11,4%
ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	11,5%	8,7%	11,4%
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	73,1%	65,2%	71,4%
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	11,5%	21,7%	11,4%
ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΟΥ	15,4%	17,4%	20,0%
ΑΛΛΑ	19,2%	8,7%	11,4%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν το αντίστοιχο κριτήριο σαν ένα από τα πιο σημαντικά

### 8.3.3 Ευαισθησία των Αγοραστών σε Αλλαγές της Τιμής

Από τα παραπάνω είδαμε ότι ένα από τα σπουδαιότερα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών είναι και η τιμή του προϊόντος. Στα πλαίσια της έρευνας που έγινε, έπρεπε να εξακριβώσουμε την ευαισθησία των βιομηχανικών αγοραστών απέναντι σε αλλαγές της τιμής, με την προϋπόθεση ότι όλες οι άλλες μεταβλητές μιας βιομηχανικής προμήθειας (ποιότητα, υπηρεσίες, κλπ.) είναι αμετάβλητες. Συγκεκριμένα, ρωτήσαμε τα διοικητικά στελέχη σε ποιο ποσοστό μείωσης της τιμής θα ήταν πρόθυμοι να αλλάξουν τον καλύτερό τους προμηθευτή. Οι τάξεις ποσοστών μείωσης της τιμής που χρησιμοποιήθηκαν ήταν «Μικρότερο του 1%», «Από 1% έως 4%», «Από 5% έως 9%» και «Πάνω από 10%» (βλέπε Πίνακα 8.15 και 8.16).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.15**

Απαιτούμενη μείωση τιμής για αλλαγή καθιερωμένου προμηθευτού κατά κλάδο επιχείρησης

	Α' ΥΛΕΣ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΤΟΥ 1%	10,5%*	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%
ΑΠΟ 1%-4%	31,6%	46,2%	30,0%	38,5%	50,0%	33,3%
ΑΠΟ 5%-9%	31,6%	23,8%	40,0%	30,8%	25,0%	33,3%
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΤΟΥ 10%	26,3%	30,8%	30,0%	30,8%	16,7%	25,0%

	ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΤΟΥ 1%	0,0%*	7,7%	0,0%	7,7%	7,1%	0,0%
ΑΠΟ 1%-4%	17,6%	23,1%	10,0%	15,4%	28,6%	33,3%
ΑΠΟ 5%-9%	47,1%	38,5%	30,0%	53,8%	28,6%	41,7%
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΤΟΥ 10%	35,3%	30,8%	60,0%	23,1%	35,7%	25,0%

	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΤΟΥ 1%	5,9%*	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	8,3%
ΑΠΟ 1%-4%	29,0%	41,7%	0,0%	30,8%	21,4%	16,7%
ΑΠΟ 5%-9%	23,5%	25,0%	0,0%	23,0%	50,0%	25,0%
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΤΟΥ 10%	41,2%	33,3%	100,0%	46,2%	14,3%	50,0%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που έδειξαν την αντίστοιχη απαιτούμενη μείωση της τιμής.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν είναι άπρωτοι σε προσφορές μειωμένων τιμών, ιδίως για την προμήθεια Α' υλών ακόμα και όταν η μείωση δεν είναι και τόσο σημαντική. Όμως, όταν προμηθεύονται εξαρτήματα και μηχανολογικό εξοπλισμό δεν πείθονται και τόσο εύκολα, απαιτώντας αρκετά μειωμένες τιμές για να αλλάξουν πηγή

προμήθειας. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος είναι εντονότερος και η «Αδράνεια» του αγοραστή μεγαλύτερη.

Αναλυτικά, περίπου τα 2/3 των επιχειρήσεων των διαφόρων κλάδων έδειξαν θετική ανταπόκριση σε μειώσεις της τιμής σε ποσοστό κάτω του 10% για την αγορά Α' υλών. Βέβαια, δεν κινητοποιούνται από πολύ μικρές εκπτώσεις (κάτω του 1%) για να αλλάξουν προμηθευτή, αλλά μειώσεις της τάξης 1%-4% κινητοποιούν ένα ποσοστό που κυμαίνεται από 30 έως 50% των επιχειρήσεων. Όσον αφορά την ανάλυση κατά μέγεθος, οι μεγαλύτερες μονάδες δείχνουν να είναι λιγότερο «αδρανείς» όταν προμηθεύονται Α' ύλες. Οι μικρές επιχειρήσεις ίσως για λόγους ασφαλείας ή μειωμένης αγοραστικής δύναμης, εμφανίζονται πιο διστακτικές και μόνο 32% από αυτές εξετάζουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας αν τους προσφερθεί έκπτωση της τάξης του 1%-4% (έναντι αντίστοιχων ποσοστών 36,4% για τις μεσαίες και 43,8% για τις μεγάλες).

Στην αγορά εξαρτημάτων δεν είναι τόσο εύκολο για τους νέους προμηθευτές να μπουν σ' αυτήν εκτοπίζοντας τους καθιερωμένους ανταγωνιστές τους. Πάνω από τα 2/3 των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας, απαιτούν μειώσεις στην τιμή μεγαλύτερες του 5% για να αλλάξουν προμηθευτή. Σε ορισμένους κλάδους μάλιστα (Ομάδα 3) ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων δεν κινητοποιείται παρά μόνον κατόπιν παροχής έκπτωσης πάνω από 10%. Τα ίδια περίπου συμπεράσματα εξάγονται και από την εξέταση των στοιχείων από πλευράς μεγέθους. Οι μεγάλες επιχειρήσεις εμφανίζονται πάλι πιο ευέλικτες και αλλάζουν ευκολότερα προμηθευτή σε σχέση με τις μικρότερες λόγω της μεγαλύτερης αγοραστικής τους δύναμης.

Τέλος, όσον αφορά τις προμήθειες μηχανολογικού εξοπλισμού, μεγάλα ποσοστά επιχειρήσεων σε όλους σχεδόν τους κλάδους(εξαιρέση η Ομάδα 5)δεν αλλάζουν προμηθευτή, παρά μόνον αν τους προσφερθούν μειώσεις στην τιμή που υπερβαίνουν το 10%. Η ανάλυση από πλευράς μεγέθους της επιχείρησης έδειξε μια σοβαρή διαφοροποίηση ανάμεσα στις μεγάλες και στις μικρές επιχειρήσεις. Το 60% των μικρών επιχειρήσεων απαιτούν μειώσεις στην τιμή πάνω από 10% για να αλλάξουν προμηθευτή, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά είναι για τις μεσαίες 54,5% και για τις μεγάλες 25,8%.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.16**

Απαιτούμενη μείωση τιμής για αλλαγή καθιερωμένου προμηθευτού  
κατά μέγεθος επιχείρησης

	Α' ΥΛΕΣ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΤΟΥ 1%	0.0%*	0.0%	12.5%
ΑΠΟ 1% – 4%	32.0%	36.4%	43.8%
ΑΠΟ 5% – 9%	40.0%	40.9%	15.6%
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΤΟΥ 10%	28.0%	22.7%	28.1%

	ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΤΟΥ 1%	4.0%*	0.0%	6.3%
ΑΠΟ 1% – 4%	16.0%	22.7%	25.0%
ΑΠΟ 5% – 9%	48.0%	40.9%	34.4%
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΤΟΥ 10%	32.0%	36.4%	34.4%

	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΤΟΥ 1%	8.0%*	0.0%	6.5%
ΑΠΟ 1% – 4%	24.0%	13.6%	32.3%
ΑΠΟ 5% – 9%	8.0%	31.8%	35.5%
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΤΟΥ 10%	60.0%	54.5%	25.8%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που έδειξαν την αντίστοιχη απαιτούμενη μείωση της τιμής.

#### 8.3.4 Πηγές Πληροφόρησης των Μελών του Κ.Α.Α.

Πριν από την έναρξη αλλά και κατά τη διάρκεια μιας βιομηχανικής αγοραστικής διαδικασίας, τα στελέχη που λαμβάνουν μέρος σ' αυτήν έχουν ανάγκη από διαφόρων ειδών πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πρόκειται να προμηθευτούν. Τις πληροφορίες αυτές μπορεί να τις συγκεντρώσει ο βιομηχανικός αγοραστής με δική του πρωτοβουλία ή μπορεί να του προσφερθούν από τους υποψήφιους προμηθευτές. Ο πωλητής βιομηχανικών προϊόντων, έχοντας γνώση για το πώς και από πού συλλέγει ο αγοραστής τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν, αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας του. Στην έρευνα ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να υποδείξουν τις τρεις πιο σημαντικές πηγές πληροφοριών που χρησιμοποιούν από μια λίστα 11 τέτοιων πηγών που αφορούν την προμήθεια Α' υλών, εξαρτημάτων και μηχανολογικού εξοπλισμού.

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια σκιαγράφησης των πηγών πληροφόρησης στις οποίες προσφεύγει ο αγοραστής σε μια διαδικασία προμήθειας Α' υλών, εξαρτημάτων και μηχανολογικού εξοπλισμού αντίστοιχα. Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, η ανάλυση και παρουσίαση γίνεται κατά κλάδο και μέγεθος επιχείρησης.

## 1. Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Α' Υλών

Τα αρχεία της επιχείρησης είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες πηγές πληροφόρησης. Σε όλους σχεδόν τους κλάδους (εξαιρέση η Ομάδα 2) έχουν την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των αγοραστών. Αυτό τονίζει τη μεγάλη σημασία που έχει για τον νέο προμηθευτή η απόκτηση μιας θέσης στη «λίστα προμηθευτών» (και επομένως στα αρχεία) της επιχείρησης που τον ενδιαφέρει.

Αν όμως, για οποιοδήποτε λόγο (π.χ. αλλαγές στην τεχνολογία, δυσαρέσκεια με την καθιερωμένη πηγή προμηθείας κλπ.), η επιχείρηση αποφασίσει να διεξάγει μια πιο εκτεταμένη έρευνα πριν καταλήξει σε κάποιον προμηθευτή Α' υλών, τα αρχεία παραμερίζονται και σημαντικό ρόλο παίζουν οι επισκέψεις των πωλητών και οι εμπορικές εκθέσεις (αυτές οι τελευταίες σε όχι και τόσο μεγάλο βαθμό για τις Ομάδες της βαριάς βιομηχανίας 4 και 5) (βλέπε Πίνακα 8.17).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.17

Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Α' Υλών κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΜΠΡΟΣΟΥΡΕΣ						
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	11.1%*	16.7%	20.0%	35.7%	41.7%	58.3%
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ	16.7%	16.7%	10.0%	21.4%	8.3%	25.0%
ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	38.9%	66.7%	60.0%	64.3%	58.3%	25.0%
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	5.6%	0.0%	0.0%	7.1%	16.7%	16.7%
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ	55.6%	66.7%	60.0%	21.4%	25.0%	58.3%
ΕΠΙΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ	11.1%	33.3%	0.0%	0.0%	25.0%	8.3%
ΑΡΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	66.7%	58.3%	80.0%	78.6%	58.3%	75.0%
ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	16.7%	0.0%	10.0%	21.4%	25.0%	8.3%
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ	16.7%	8.3%	20.0%	21.4%	25.0%	0.0%
ΑΛΛΕΣ	33.3%	33.3%	40.0%	21.4%	16.7%	25.0%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν την αντίστοιχη πηγή πληροφόρησης σαν μια από τις πιο σημαντικές.

Οι «απρόσωπες» πηγές πληροφοριών (π.χ. κατάλογοι, διαφημιστικά φυλλάδια κλπ.) έχουν μειωμένη σημασία για την αγορά Α' υλών. Όμως ο ρόλος των καταλόγων γίνεται αρκετά σημαντικός για τις προμήθειες αυτού του είδους στις Ομάδες της βαριάς βιομηχανίας (Ομάδες 4,5 και 6).

Αναλύοντας τα ίδια στοιχεία με κριτήριο το μέγεθος των επιχειρήσεων καταλήξαμε στα ίδια συμπεράσματα. Η σημασία των αρχείων είναι πάντα μεγάλη, αυξάνεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (οι οποίες τα κρατούν με πληρέστερο τρόπο). Οι πωλητές υπερέχουν των εμπορικών εκθέσεων σαν πηγή πληροφοριών στις μικρότερες επιχειρήσεις όπου κατέχουν και

τη πρώτη θέση, αλλά η σειρά αυτή αντιστρέφεται για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Από τις «απρόσωπες» πηγές οι κατάλογοι είναι πιο σημαντικοί και η σημασία τους αυξάνεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις σημαντικό ρόλο σαν πηγή πληροφοριών παίζουν τα διαφημιστικά φυλλάδια ενώ στις μεγάλες τονίζονται τα επιστημονικά άρθρα στον ειδικό τύπο (βλέπε Πίνακα 8.18).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.18

Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Α' Υλών κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΜΠΡΟΣΟΥΡΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤ.	25.0%*	30.0%	32.4
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ	16.7%	30.0%	8.8%
ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	66.7%	50.0%	41.2%
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	12.5%	5.0%	5.9%
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ	50.0%	45.0%	47.1%
ΕΠΙΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ	20.8%	5.0%	11.8%
ΑΡΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	62.5%	80.0%	64.7%
ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	8.3%	10.0%	20.6%
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ	4.2%	15.0%	29.4%
ΑΛΛΕΣ	29.2%	15.0%	26.5%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν την αντίστοιχη πηγή πληροφόρησης σαν μια από τις πιο σημαντικές.

## 2. Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Εξαρτημάτων

Όπως και στην περίπτωση της προμήθειας Α' υλών, τα αρχεία της επιχείρησης είναι η σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης. (Βλέπε Πίνακα 8.19). Έχει μεγάλη σημασία για τον υποψήφιο προμηθευτή να είναι γνωστός στην επιχείρηση ή τον κλάδο που τον ενδιαφέρει. Αν εξασφαλίσει κάποια θέση στη «λίστα προμηθευτών» της επιχείρησης αυξάνει τις πιθανότητές τους για μελλοντικές παραγγελίες.

Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν και οι εμπορικές εκθέσεις. Όταν οι αγορές αυτού του είδους αφορούν τη συνήθη λειτουργία της επιχείρησης, τα διοικητικά στελέχη ικανοποιούνται με τους γνωστούς τους προμηθευτές και δεν προβαίνουν σε περαιτέρω έρευνα για εναλλακτικές λύσεις. Στην περίπτωση ριζικών αλλαγών όμως (π.χ. νέα τεχνολογία, παραγωγή νέου προϊόντος) αναζητούν πληροφορίες από άλλες πηγές όπως είναι το προσωπικό και τα φυλλάδια των εκθέσεων.

Στους κλάδους της βαριάς βιομηχανίας (Ομάδες 4 και 5) σοβαρή παρουσία στο μίγμα των πηγών πληροφόρησης έχουν και οι κατάλογοι, ενώ στην Ομάδα 6 αυτοί υποκαθίστανται από

τα διαφημιστικά φυλλάδια. Οι πωλητές των προμηθευτών έχουν μια σχετικά μειωμένη σημασία από πλευράς παροχής πληροφοριών (εκτός από τις Ομάδες 1 και 5).

Τέλος, είναι ενδιαφέρον να επισημανθεί η περιορισμένη σημασία των καταχωρήσεων με εξαίρεση τις επιχειρήσεις της Ομάδας 6, όπου η μία στις τέσσερις την δήλωσε σαν σημαντική πηγή πληροφόρησης.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.19

Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Εξαρτημάτων κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΜΠΡΟΣΟΥΡΕΣ						
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	35,3%*	21,4%	30,0%	50,0%	42,0%	25,0%
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ	11,8%	35,7%	30,0%	28,6%	28,6%	58,3%
ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	41,2%	35,7%	30,0%	28,6%	42,9%	33,3%
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	5,9%	7,1%	0,0%	21,4%	14,3%	25,0%
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ	41,2%	64,3%	80,0%	42,9%	42,9%	58,3%
ΕΠΙΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ	23,5%	35,7%	30,0%	35,7%	14,3%	8,3%
ΑΡΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	76,5%	50,0%	60,0%	42,9%	64,3%	66,7%
ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	0,0%	7,1%	20,0%	21,4%	14,3%	25,0%
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ	35,3%	21,4%	20,0%	21,4%	14,3%	0,0%
ΑΛΛΕΣ	11,8%	7,1%	0,0%	14,3%	7,1%	0,0%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν την αντίστοιχη πηγή πληροφόρησης σαν μια από τις πιο σημαντικές.

Αναλύοντας τώρα τα ίδια στοιχεία ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης καταλήγουμε σε παρόμοια συμπεράσματα. Η σημασία των αρχείων σαν πηγών πληροφόρησης είναι παντού μεγάλη και αυξάνεται ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Πάντως τα στελέχη των μικρών επιχειρήσεων θεωρούν τις εμπορικές εκθέσεις σαν τη σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης για την προμήθεια εξαρτημάτων (βλέπε Πίνακα 8.20).

Από τις «απρόσωπες» πηγές πληροφοριών, ξεχωρίζουν οι κατάλογοι για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις και τα διαφημιστικά φυλλάδια για τις μικρότερες. Τέλος, οι πωλητές των προμηθευτών έχουν μεγάλη σημασία από πλευράς παροχής πληροφοριών για την προμήθεια εξαρτημάτων μόνο για τις μικρές επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την προμήθεια εξαρτημάτων, οι μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις «απρόσωπες εμπορικές πηγές» και μικρότερη στις «προσωπικές εμπορικές πηγές». Το αντίθετο ακριβώς ισχύει για τις μικρές επιχειρήσεις.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.20

Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Εξαρτημάτων κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΜΠΡΟΣΟΥΡΕΣ ΠΡΟΜΗΘ.	16,7%*	31,8%	48,6%
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ	41,7%	22,7%	28,6%
ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	54,2%	18,2%	17,1%
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	4,2%	27,3%	14,3%
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ	66,7%	40,9%	37,1%
ΕΠΙΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ	29,2%	31,8%	11,4%
ΑΡΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	50,0%	59,1%	65,7%
ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	12,5%	13,6%	17,1%
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ	8,3%	36,4%	17,1%
ΑΛΛΕΣ	12,5%	9,1%	2,9%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν την αντίστοιχη πηγή πληροφόρησης σαν μια από τις πιο σημαντικές.

### 3. Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Η προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού είναι η πιο πολύπλοκη και σημαντική από τα τρία είδη βιομηχανικών προμηθειών. Οι απαιτούμενες από τους υποψήφιους αγοραστές πληροφορίες είναι και περισσότερες και πιο πολύπλοκες σε σύγκριση με τις δύο προηγούμενες περιπτώσεις.

Η φύση του προϊόντος και το γεγονός ότι δεν αγοράζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, όπως οι Α' ύλες και τα εξαρτήματα, μειώνει τη σημασία των αρχείων της επιχείρησης για την παροχή πληροφοριών. Σε όλους σχεδόν τους κλάδους (εξαίρεση η Ομάδα 6) αυτά έχουν παραχωρήσει την πρώτη θέση στις εμπορικές εκθέσεις που εμφανίζονται σαν την σπουδαιότερη πηγή πληροφοριών για προμήθειες μηχανολογικού εξοπλισμού (βλέπε Πίνακα 8.21).

Εκτός από τα αρχεία και τις εκθέσεις, μεγάλη σημασία (ιδίως για τις Ομάδες 2 και 3) για την ενημέρωση του αγοραστή φαίνεται να έχουν και οι επιδείξεις των κατασκευαστών. Από τις «απρόσωπες» πηγές πληροφοριών ξεχωρίζουν οι κατάλογοι (Ομάδες 1 και 5), τα διαφημιστικά φυλλάδια (Ομάδα 6) και λιγότερο τα άρθρα στον ειδικό τύπο (Ομάδα 5) και οι καταχωρήσεις στον τύπο (Ομάδα 6).

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.21

Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού  
κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
	ΟΜΑΔΑ-1	ΟΜΑΔΑ-2	ΟΜΑΔΑ-3	ΟΜΑΔΑ-4	ΟΜΑΔΑ-5	ΟΜΑΔΑ-6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΜΠΡΟΣΟΥΡΕΣ						
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	33.3%*	7.1%	20.0%	14.3%	35.7%	16.7%
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ	22.2%	28.6%	20.0%	7.1%	28.6%	50.0%
ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	38.9%	14.6%	20.0%	42.9%	28.6%	33.3%
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	5.6%	21.4%	20.0%	14.3%	0.0%	41.7%
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ	66.7%	85.7%	80.0%	71.4%	78.6%	58.3%
ΕΠΙΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ	27.8%	50.0%	40.0%	21.4%	21.4%	25.0%
ΑΡΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	50.0%	28.6%	50.0%	64.3%	57.1%	66.7%
ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	16.7%	21.4%	10.0%	21.4%	14.3%	8.3%
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ	11.1%	21.4%	30.0%	21.4%	35.7%	0.0%
ΑΛΛΕΣ	11.1%	17.3%	10.0%	28.6%	0.0%	0.0%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν την αντίστοιχη πηγή πληροφόρησης σαν μια από τις πιο σημαντικές.

Αναλύοντας τώρα τα στοιχεία ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, βρίσκουμε ότι οι εμπορικές εκθέσεις αποτελούν τη σπουδαιότερη πηγή πληροφοριών για την προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού με τα αρχεία να βρίσκονται στη δεύτερη θέση ανεξάρτητα από το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι επισκέψεις των πωλητών παίζουν κάποιο ρόλο στην ενημέρωση των μικρών επιχειρήσεων (βλέπε Πίνακα 8.22).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 8.22

Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού  
κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΜΠΡΟΣΟΥΡΕΣ			
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	8.3%*	26.1%	28.6%
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ	37.5%	17.4%	22.9%
ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	37.5%	21.7%	31.4%
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	33.3%	13.0%	5.7%
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ	70.8%	78.3%	71.4%
ΕΠΙΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ	29.2%	34.8%	28.6%
ΑΡΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	58.3%	47.8%	54.3%
ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	12.5%	13.0%	20.0%
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ	4.2%	26.1%	25.7%
ΑΛΛΕΣ	8.3%	13.0%	8.6%

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δήλωσαν την αντίστοιχη πηγή πληροφόρησης σαν μια από τις πιο σημαντικές.

Από τις «απρόσωπες» πηγές πληροφόρησης, οι μικρές επιχειρήσεις προτιμούν περισσότερο τα διαφημιστικά φυλλάδια και τις καταχωρήσεις στον τύπο, ενώ οι μεγαλύτερες τους καταλόγους και τα άρθρα στον ειδικό τύπο. Γενικά, για την προμήθεια μηχανολογικού

εξοπλισμού οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε πιο εκτεταμένη έρευνα και προσφεύγουν σε περισσότερες πηγές πληροφοριών απ' ότι για προμήθεια Α' υλών ή εξαρτημάτων.

Ανεξάρτητα από το τύπο του προϊόντος, τα αρχεία της επιχείρησης και οι εκθέσεις αποτελούν τις σημαντικότερες πηγές, ενώ δύο άλλες πηγές φαίνονται να συνδέονται με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις δείχνουν μια συστηματική προτίμηση στις «απρόσωπες εμπορικές πηγές» και ιδιαίτερα στους καταλόγους και τις μπροσούρες των προμηθευτών, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις προτιμούν πιο προσωπικές επαφές με τους πωλητές των προμηθευτών. Τα ευρήματα αυτά έχουν σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις για τους προμηθευτές βιομηχανικών προϊόντων, γιατί δείχνουν τα στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνονται σ' ένα αποτελεσματικό μίγμα επικοινωνίας με την αγορά.

### 8.3.5 Προβλήματα στις Προμήθειες Βιομηχανικών Προϊόντων

Για να διαπιστώσουμε αν και κατά πόσο οι βιομηχανικοί αγοραστές αντιμετωπίζουν προβλήματα, διατυπώσαμε μια σειρά επιπλοκών/ προβλημάτων τα οποία σύμφωνα με διεθνείς έρευνες, μπορεί να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια μιας βιομηχανικής προμήθειας. Ρωτήσαμε τα στελέχη κατά πόσο αντιμετώπισαν αυτά τα προβλήματα τα τελευταία δύο χρόνια, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το «1» (καθόλου) μέχρι το «9» (σε πολύ μεγάλο βαθμό). Διαπιστώσαμε ότι η Ελληνική Βιομηχανία δεν αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα στις προμήθειές της. Λίγες φορές οι μέσες τιμές για κάποια προβλήματα ξεπέρασαν το «4» στην προαναφερθείσα κλίμακα. Από την άλλη μεριά, σπάνια οι τιμές αυτές έμειναν στο «1». Αυτό δείχνει ότι οι βιομηχανικοί προμηθευτές, έχουν περιθώρια βελτίωσης του μίγματος μάρκετινγκ που προσφέρουν στους υποψήφιους πελάτες τους. (Βλέπε Πίνακα 8.23).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.23**

Προβλήματα στις Προμήθειες Βιομηχανικών Προϊόντων κατά Κλάδο Επιχείρησης

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	ΟΜΑΔΑ 1	ΟΜΑΔΑ 2	ΟΜΑΔΑ 3	ΟΜΑΔΑ 4	ΟΜΑΔΑ 5	ΟΜΑΔΑ 6
Καθυστερήσεις στην παράδοση	3.53*	3.29	3.20	4.20	4.54	3.50
Παράδοση λάθους προϊόντος	1.42	2.00	1.00	1.80	1.77	1.83
Προβλήματα απόδοσης του προϊόντος	3.74	3.00	3.20	2.47	2.54	2.17
Προβλήματα στη διαδικασία πληρωμής	2.47	2.00	1.80	2.07	3.15	2.00
Προβλήματα με τους πωλητές	2.79	1.86	2.60	2.07	1.77	1.50

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται οι μέσες τιμές που αντιστοιχούν σε κάθε πρόβλημα και προέκυψαν από την ανάλυση των στοιχείων σε μια κλίμακα που κυμαίνεται από το 1 μέχρι το 9.

Το σοβαρότερο πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι βιομηχανικοί αγοραστές σ' όλους τους κλάδους είναι **α)** οι καθυστερήσεις στην παράδοση. Αυτές μπορεί να οφείλονται σε παράλειψη του προμηθευτή, οπότε αν το πρόβλημα δεν διορθωθεί, ο αγοραστής θα αναζητήσει εναλλακτικές πηγές προμήθειας. Η σοβαρότητα του προβλήματος είναι αυξημένη για τις Ομάδες 4 και 5 όπου φαίνεται ότι οι καθυστερήσεις δημιουργούν περισσότερα προβλήματα απ' ότι στους άλλους κλάδους.

Η παράδοση του λάθους προϊόντος δεν απασχολεί καμία ομάδα κλάδων (οι μέσες τιμές δεν ξεπερνούν το «2»). Αντίθετα, όλοι οι κλάδοι έχουν αντιμετωπίσει κάποια προβλήματα με την **β)** απόδοση του προϊόντος που αγόρασαν. Το θέμα απασχολεί περισσότερο τις Ομάδες 1 και 3 αλλά οι υποψήφιοι προμηθευτές, ανεξάρτητα από το ποιοι κλάδοι τους ενδιαφέρουν σαν πελάτες, θα πρέπει να προσέξουν ώστε τέτοιου είδους επιπλοκές ή να μην εμφανίζονται ή αν εμφανιστούν, να αντιμετωπίζονται γρήγορα και αποτελεσματικά. Το θέμα της απόδοσης συνδέεται άμεσα με αυτό της ποιότητας του προϊόντος που αποτελεί σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών.

**γ)** Προβλήματα στην διαδικασία πληρωμής αντιμετωπίζουν σε μικρό βαθμό, οι Ομάδες 1 και 5. Ίσως τέτοια θέματα να μπορούν να αντιμετωπισθούν με αλλαγές στην πιστωτική πολιτική των προμηθευτών καθώς και με την βελτίωση της διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων από πλευράς του αγοραστή. Όσον αφορά **δ)** τα προβλήματα με τους πωλητές (π.χ. η έλλειψη υπηρεσιών μετά την αγορά) τα οποία απασχολούν περισσότερο τις Ομάδες 1 και 3, αυτά αποτελούν αποκλειστική ευθύνη του προμηθευτή και της πολιτικής πωλήσεων που ακολουθεί. Αν υπάρξει παρατεταμένη δυσαρέσκεια του πελάτη σ' αυτόν τον ευαίσθητο τομέα, τότε θα οδηγήσει σε αναζήτηση εναλλακτικών πηγών προμήθειας.

Αναλύοντας τα στοιχεία από πλευράς μεγέθους της επιχείρησης, δεν υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις (βλέπε Πίνακα 8.24). Τα πιο σοβαρά προβλήματα είναι αυτά των καθυστερήσεων στην παράδοση και της μη ικανοποιητικής απόδοσης του προϊόντος. Η σοβαρότητα αυτού του τελευταίου προβλήματος μειώνεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, γιατί οι προμηθευτές προσέχουν περισσότερο όταν συναλλάσσονται μαζί τους καθώς είναι πελάτες με μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη και δυνατότητα εξεύρεσης εναλλακτικών πηγών προμήθειας. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένα προβλήματα στη διαδικασία πληρωμής γιατί κάνουν μεγαλύτερης αξίας παραγγελίες και μπορεί να δυσκολεύονται στους οικονομικούς διακανονισμούς τους με τους προμηθευτές. Όσο για τα προβλήματα με τους πωλητές, αυτά μάλλον είναι σοβαρότερα στις μικρότερες επιχειρήσεις, επειδή οι πωλητές προτιμούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις/ πελάτες, οι παραγγελίες των οποίων μπορεί να τους αφήνουν και μεγαλύτερη προμήθεια.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.24**

Προβλήματα στις Προμήθειες Βιομηχανικών Προϊόντων κατά Μέγεθος Επιχείρησης

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	Μικρές Επιχειρήσεις	Μεσαίες Επιχειρήσεις	Μεγάλες Επιχειρήσεις
Καθυστερήσεις στην παράδοση	3.64*	3.46	3.94
Παράδοση λάθους προϊόντος	1.72	1.09	1.94
Προβλήματα απόδοσης προϊόντος	3.16	2.91	2.72
Προβλήματα στη διαδικασία πληρωμής	1.48	2.46	2.72
Προβλήματα με τους Πωλητές	2.40	2.09	2.11

\* Στον πίνακα παρουσιάζονται οι μέσες τιμές που αντιστοιχούν σε κάθε πρόβλημα και προέκυψαν από την ανάλυση των στοιχείων σε μια κλίμακα που κυμαίνεται από το 1 μέχρι 9.

## 8.4 Προτάσεις της Έρευνας

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζουμε κάποιες προτάσεις τόσο για τον βιομηχανικό προμηθευτή, όσο και για τον βιομηχανικό αγοραστή. Οι προτάσεις αυτές πηγάζουν από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, τα οποία συμπίπτουν με τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών που έγιναν σε άλλες χώρες και αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια.

### 8.4.1 Προτάσεις για τον Βιομηχανικό Προμηθευτή

Ο Βιομηχανικός προμηθευτής για να προσεγγίσει αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις-πελάτες του ενδιαφέρεται κυρίως για τα εξής : α) τη σύνθεση του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων (Κ.Α.Α.), στα διάφορα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας και β) τα κριτήρια αξιολόγησης και τις πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν τα μέλη του Κ.Α.Α.

Όσον αφορά την σύνθεση και τη δομή του Κ.Α.Α., υπάρχουν ορισμένες τάσεις τις οποίες πρέπει να γνωρίζει ο προμηθευτής. Το τμήμα προμηθειών **δεν** είναι τόσο σημαντικό στα αρχικά στάδια μιας διαδικασίας εκτός και αν η επιχείρηση ανιχνεύει την αγορά για την εξεύρεση ευνοϊκότερων οικονομικών όρων. Ο πωλητής, αν θέλει να πάρει ενεργό μέρος στη διαδικασία από την αρχή, θα πρέπει να προσεγγίσει την Γενική Διεύθυνση (Α' ύλης ή μηχανολογικός εξοπλισμός) ή τους Μηχανικούς Παραγωγής (εξαρτήματα).

Τα τεχνικά τμήματα της επιχείρησης έχουν το σημαντικότερο ρόλο στον καθορισμό του είδους και των προδιαγραφών των προϊόντων. Ο πωλητής θα αυξήσει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας του αν τους πλησιάσει έγκαιρα και τους πείσει να θεσπίσουν προδιαγραφές που να ευνοούν τα δικά του προϊόντα. Όσον αφορά την ανίχνευση της αγοράς για εντοπισμό προμηθευτών, αυτή διεξάγεται από το τμήμα προμηθειών σε όλους τους

κλάδους. Το τμήμα αυτό, μαζί με την Γενική Διεύθυνση ή/ και τους μηχανικούς παραγωγής αξιολογεί τις προσφορές ενώ η τελική απόφαση επιλογής προμηθευτή λαμβάνεται από την Γενική Διεύθυνση, ιδίως στις μικρότερες μονάδες όπου δεν υπάρχουν και πολλά τμήματα ή στελέχη και όλα ελέγχονται στενά από την κορυφή. Τέλος, ο έλεγχος των προϊόντων μετά την αγορά ανατίθεται στα τεχνικά τμήματα. Με αυτά τα τμήματα θα πρέπει να βρίσκεται σε επαφή ο πωλητής για να αντιμετωπίσει έγκαιρα και αποτελεσματικά προβλήματα που θα παρουσιασθούν. Η εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί εγγύηση για μελλοντικές παραγγελίες.

Τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής που χρησιμοποιούνται από τους βιομηχανικούς αγοραστές είναι η τιμή, η ποιότητα του προϊόντος και οι τεχνικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Η τιμή τονίζεται περισσότερο στις αγορές Α' υλών, ενώ για τα εξαρτήματα και τον μηχανολογικό εξοπλισμό η ποιότητα και οι προδιαγραφές έχουν μεγαλύτερη σημασία. Επίσης θα πρέπει να τονιστεί η σημασία που έχει για τον προμηθευτή να είναι γνωστός στην επιχείρηση-πελάτη, καθώς η προηγούμενη εμπειρία είναι σημαντικό κριτήριο σε αρκετούς κλάδους μαζί με την καλή φήμη του προμηθευτή. Ακόμη, ο βιομηχανικός προμηθευτής θα πρέπει να έχει υπ' όψιν του ότι η «αδράνεια» των αγοραστών (όσον αφορά την αλλαγή του καθιερωμένου τους προμηθευτή λόγω προσφοράς μειωμένης τιμής από μέρος ενός νέου και άγνωστου) είναι αρκετά μεγάλη, ιδίως στις μικρότερες επιχειρήσεις. Η «αδράνεια» αυτή είναι σχετικά μικρή στις προμήθειες Α' υλών αλλά μεγαλώνει στις προμήθειες εξαρτημάτων και μηχανολογικού εξοπλισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τις πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση-πελάτης οδηγούν σε ένα βασικό συμπέρασμα : για τον προμηθευτή έχει μεγάλη σημασία να είναι γνωστός στην επιχείρηση, έστω και από μια δευτερεύουσα σημασίας προμήθεια. Έτσι, θα έχει κάποια θέση στα αρχεία της επιχείρησης που είναι μια από τις σπουδαιότερες πηγή πληροφοριών. Για τις αγορές Α' υλών σημασία έχουν και οι επισκέψεις των πωλητών του προμηθευτή και η προβολή τους στις εμπορικές εκθέσεις. Αν ενδιαφέρεται για κλάδους βαριάς βιομηχανίας, καλό είναι να έχει κάποια θέση στους σχετικούς καταλόγους προϊόντων. Οι κατάλογοι μαζί με τα διαφημιστικά φυλλάδια αποτελούν σημαντικές πηγές πληροφοριών και για προμήθειες εξαρτημάτων (μετά φυσικά από τις εμπορικές εκθέσεις και τα αρχεία της επιχείρησης). Για να εξασφαλίσει πωλήσεις μηχανολογικού εξοπλισμού, ο προμηθευτής θα πρέπει να συμμετέχει σε εμπορικές εκθέσεις καθώς απ' αυτές συλλέγουν πληροφορίες οι βιομηχανικοί αγοραστές.

Όταν ο βιομηχανικός προμηθευτής θέλει να προσεγγίσει μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιεί περισσότερο τους πωλητές του, ενώ όταν απευθύνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιεί περισσότερο «απρόσωπες εμπορικές πηγές» κυρίως καταλόγους και μπροσούρες και απευθείας ταχυδρόμηση.

Τέλος, ο βιομηχανικός προμηθευτής θα πρέπει να γνωρίζει ποια προβλήματα αντιμετωπίζει συνήθως ο υποψήφιος πελάτης του, ώστε να τα αποφεύγει και να κάνει ελκυστική την προσφορά του. Τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική βιομηχανία στις προμήθειές της είναι οι καθυστερήσεις στην παράδοση των προϊόντων και οι αδυναμίες στην απόδοσή τους. Ο προμηθευτής θα πρέπει να φροντίζει τα προϊόντα του α) να εξασφαλίζουν την απαιτούμενη από τον αγοραστή ποιότητα και β) να παραδίδονται εγκαίρως. Μια καλά σχεδιασμένη και εκτελούμενη πώληση εξασφαλίζει την ικανοποίηση του οργανισμού-πελάτη, δημιουργεί μια ευνοϊκή εικόνα για τον προμηθευτή και τα προϊόντα του και αυξάνει τις πιθανότητές του για μελλοντικές πωλήσεις.

#### 8.4.2 Προτάσεις για τον Βιομηχανικό Αγοραστή

Όπως αναφέρθηκε, ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους για τον βιομηχανικό πωλητή είναι να σπαταλήσει χρόνο και προσπάθεια για να προσεγγίσει στελέχη της επιχείρησης (π.χ. το Τμήμα Προμηθειών) που δεν παίζουν σπουδαίο ρόλο στην όλη αγοραστική διαδικασία. Ο αντίστοιχος κίνδυνος για τον βιομηχανικό αγοραστή είναι να αγνοήσει την συμβολή των διαφόρων τμημάτων και στελεχών της επιχείρησής του στην διεκπεραίωση μιας αγοράς/προμήθειας.

Η Γενική Διεύθυνση μιας βιομηχανικής επιχείρησης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι σε κάθε αγορά Α' υλών, εξαρτημάτων ή μηχανολογικού εξοπλισμού, συμμετέχουν πολλά άτομα με διαφορετική γνώση και πείρα. Αν αξιοποιήσει αυτά τα άτομα εκχωρώντας εξουσία και παρέχοντας πληροφορίες σε κάθε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας, θα επιτύχει ελάφρυνση των δικών της καθηκόντων και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τη δομή του Κ.Α.Α. έδειξαν μια πολύ στενή παρακολούθηση της όλης διαδικασίας από την Γενική Διεύθυνση σε όλα σχεδόν τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας. Στις μικρότερες επιχειρήσεις όλα περνούν από τη Γενική Διεύθυνση. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εκχωρήσουν μεγαλύτερες ελευθερίες και περισσότερες υπευθυνότητες στα στελέχη τους για να μπορέσουν αυτά να συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στη διαδικασία προμηθειών.

Όσον αφορά την άντληση πληροφοριών για προμηθευτές, οι αγοραστές θα πρέπει να ξέρουν πού και πώς να τις βρουν και να τις αξιοποιήσουν. Η μεγάλη σημασία που αποδίδεται στα αρχεία της επιχείρησης σαν πηγή πληροφόρησης για προμηθευτές και προϊόντα, δείχνει την απροθυμία των στελεχών να ψάξουν για εναλλακτικές λύσεις προμήθειας, πέρα από τις καθιερωμένες πηγές. Βέβαια, αν αυτές παρέχουν στην επιχείρηση ό,τι και όποτε το χρειάζεται, δεν υπάρχει λόγος να υποβληθεί στα επιπλέον έξοδα μιας ανίχνευσης της αγοράς. Όμως, η Γενική Διεύθυνση θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι μπορεί να αποκομίσει

σημαντικά οφέλη χρησιμοποιώντας και άλλες πηγές πληροφοριών όπως τους πωλητές των επιχειρήσεων-προμηθευτών, τις εμπορικές εκθέσεις, καταλόγους, διαφημιστικά φυλλάδια κλπ. Οι αγοραστές θα πρέπει να κάνουν γνωστή στους υποψήφιους προμηθευτές την επιθυμία τους για πολλαπλές πηγές πληροφόρησης, έτσι ώστε οι τελευταίοι να προσαρμόσουν ανάλογα το μίγμα επικοινωνίας που προσφέρουν.

Τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι ελληνικές βιομηχανίες είναι αυτά που χρησιμοποιούνται και διεθνώς (Τιμή, Ποιότητα κλπ.). Ο αγοραστής θα πρέπει να γνωστοποιεί στους υποψήφιους προμηθευτές του ποια κριτήρια χρησιμοποιεί σε κάθε προμήθεια ώστε να υπάρχει πληρέστερη προσαρμογή των προσφορών τους στις απαιτήσεις του. Ακόμη, θα πρέπει να τους ενημερώνει για τυχόν προβλήματα και να προσπαθεί να τα αντιμετωπίζει μαζί τους. Με τη συνεχή επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ προμηθευτή-πελάτη μπορεί να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης που θα συμβάλλει στην γενικότερη πρόοδο των επιχειρήσεων και ολόκληρης της εθνικής μας οικονομίας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η πτυχιακή εργασία που παρουσιάστηκε είχε σαν αντικείμενο την μελέτη και ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών (βιομηχανικών πελατών) με στόχο την διευκρίνιση της Διαδικασίας αγοράς, τις Μορφές προμήθειας, το Κέντρο αγοραστικών αποφάσεων, τα Κριτήρια επιλογής προμηθευτών, τα Συστήματα και τις τεχνικές αγορών. Αξίζει εδώ μια διευκρίνιση και μια αναφορά του ορισμού του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ, που είναι το τμήμα του μάρκετινγκ το οποίο έχει σαν αντικείμενο μελέτης, συντονισμού και ενεργειών την έρευνα, ανάπτυξη και προώθηση των προϊόντων/ υπηρεσιών, που απευθύνονται στην βιομηχανική ή παραγωγική αγορά—τα λεγόμενα βιομηχανικά προϊόντα.

Αυτή η εργασία παρουσίασε κάποιες βασικές έννοιες γύρω από το θέμα της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών (βιομηχανικών πελατών) και ελπίζω να έχει γίνει κατανοητή η ανάλυση του θέματος στους αναγνώστες που ενδιαφέρθηκαν να την μελετήσουν και να την αναλύσουν διεξοδικά.

## ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

A.E.I. ή AEI	=	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
BM ή B.M.	=	Βιομηχανικό Μάρκετινγκ
ΔΕΗ	=	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού
ΔΕΚΟ	=	Δημόσιες Επιχειρήσεις Και Οργανισμοί
Cash Card	=	Κάρτα Μετρητών
ΗΠΑ	=	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Η/Υ	=	Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
κ.ά.	=	και άλλα
Κ.Α.Α.	=	Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων
κλπ.	=	και τα λοιπά
ΚΜ ή Κ.Μ.	=	Καταναλωτικό Μάρκετινγκ
Ο.Τ.Α.	=	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΤΕ	=	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος
π.χ.	=	παραδείγματος χάριν
JIT	=	Just In Time (έγκαιρα)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η Ελληνική Προσέγγιση -Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές- Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, Εκδόσεις Rosili 1996.
2. Βιομηχανικό Marketing, Δημήτριος Θεοδ. Πατρινός, Αθήνα 1994
3. Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ Το μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης, Τόμος Α, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1992.
4. Μάνατζμεντ, Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov, Δεύτερη Αμερικανική Έκδοση, Σειρά Οικονομία & Επιχείρηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος 1999.
5. Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 13, Φεβρουάριος 2003
6. Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 14, Μάρτιος 2003
7. Ασφαλιστική Αγορά, Φύλλο 309, 1<sup>η</sup> Νοεμβρίου 2002, ΚΣΤ' Χρόνος
8. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.45 (2531), 9 Νοεμβρίου 2002
9. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.46 (2532), 16 Νοεμβρίου 2002
10. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.47 (2533), 23 Νοεμβρίου 2002
11. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.48 (2534), 30 Νοεμβρίου 2002

12. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.49 (2535), 7 Δεκεμβρίου 2002
13. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.50 (2536), 14 Δεκεμβρίου 2002
14. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.51 (2537), 21 Δεκεμβρίου 2002
15. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.52 (2538), 28 Δεκεμβρίου 2002
16. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.2 (2540), 11 Ιανουαρίου 2003
17. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.3 (2541), 18 Ιανουαρίου 2003
18. Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φ.4 (2542), 25 Ιανουαρίου 2003

## **Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία**

1. [www.thomaspublishing.com/indbuymenu.html](http://www.thomaspublishing.com/indbuymenu.html)
2. [www.thomaspublishing.com/mktgaides.html](http://www.thomaspublishing.com/mktgaides.html)
3. [www.capsresearch.org/ReportHTMs/comparative.html](http://www.capsresearch.org/ReportHTMs/comparative.html)
4. [www.automationtechies.com/sitepages/pid19php](http://www.automationtechies.com/sitepages/pid19php)
5. [www.iir.berkeley.edu/ncw/wpapers/bailey\\_b/cases.html#Buying](http://www.iir.berkeley.edu/ncw/wpapers/bailey_b/cases.html#Buying)
6. [www.iss.org/magazine.WebOnlyArticles/Burke/Burke-0112.htm](http://www.iss.org/magazine.WebOnlyArticles/Burke/Burke-0112.htm)
7. <http://content.honeywell.com/sensing/pressreleases/2002/imc.stm>
8. [www.edmunds.com/advice/buying/articles/46260/article.html](http://www.edmunds.com/advice/buying/articles/46260/article.html)
9. [www.caddigest.com/subjects/research/select/thomasregister\\_survey.htm](http://www.caddigest.com/subjects/research/select/thomasregister_survey.htm)
10. [www.sbea.mtu.edu/sbe/programs/mgnt\\_what.asp](http://www.sbea.mtu.edu/sbe/programs/mgnt_what.asp)
11. [www.temple.edu/bulletin/ugradbulletin/ucd/ucd\\_marketing.html](http://www.temple.edu/bulletin/ugradbulletin/ucd/ucd_marketing.html)
12. [www.tipcoeuropa-info.com/New\\_SalesGB.htm](http://www.tipcoeuropa-info.com/New_SalesGB.htm)

13. [www.sellingselling.com/articles/2ndsale.html](http://www.sellingselling.com/articles/2ndsale.html)
14. [www.buseco.monash.edu.au/depts/Mkt/mtp\\_online/buyingsits.html](http://www.buseco.monash.edu.au/depts/Mkt/mtp_online/buyingsits.html)
15. [www.buseco.monash.edu.au/depts/Mkt/mtp\\_online/dictionary/sss.html#straight%20rebuy](http://www.buseco.monash.edu.au/depts/Mkt/mtp_online/dictionary/sss.html#straight%20rebuy)
16. [www.buseco.monash.edu.au/depts/Mkt/mtp\\_online/dictionary/mmm.html#modified%20rebuy](http://www.buseco.monash.edu.au/depts/Mkt/mtp_online/dictionary/mmm.html#modified%20rebuy)
17. [www.buseco.monash.edu.au/depts/Mkt/mtp\\_online/dictionary/nnn.html#new%20task%20buying](http://www.buseco.monash.edu.au/depts/Mkt/mtp_online/dictionary/nnn.html#new%20task%20buying)
18. [www.succeedinginbusiness.com/catalog/BuyingSignals.shtml](http://www.succeedinginbusiness.com/catalog/BuyingSignals.shtml)
19. <http://xnet.rrc.mb.ca/distedcourses/Marketing%20Course/module8/pb15.htm>

# ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1.1, Προγραμματισμός και Σύστημα Οργάνωσης (Ροών) μιας εταιρείας.....	8
Σχήμα 1.2, Ο κύκλος Δραστηριότητας του μάρκετινγκ.....	9
Σχήμα 1.3, Οργάνωση (Οργανοδιάγραμμα) Βιομηχανικής Επιχείρησης και ιδιαίτερα Οργάνωση της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ.....	11
Σχήμα 1.4, Το περιβάλλον του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ.....	13
Σχήμα 1.5, Περιβάλλον, Πληροφορίες και Συστήματα Μάρκετινγκ.....	14
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1, Πίνακας Διαφορών Βιομηχανικού & Καταναλωτικού Μάρκετινγκ.....	18
Σχήμα 1.6, Διάγραμμα Ροής Προϊόντος.....	23
Σχήμα 6.1, Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων και οι Επιμέρους Μονάδες του.....	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1, Διάφορες τακτικές που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές για την αντιμετώπιση του προσωπικού αντιλαμβανόμενου κινδύνου.....	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2, Σημαντικότερα Κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών κατά Προϊόν.....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3, Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών στην αγορά βιομηχανικών συστημάτων κλιματισμού-διαφοροποιήσεις μεταξύ των μελών του Κ.Α.Α. ....	53
Σχήμα 7.1, Μοντέλο λειτουργίας JIT στη Lever Hellas.....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1, Κλίμακα Αξιολόγησης Προμηθευτών.....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1, Πληθυσμός και Δείγμα Επιχειρήσεων κατά Κλάδο και Μέγεθος.....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2, Ανταπόκριση κατά Κλάδο Δραστηριότητας.....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3, Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Α' Υλών κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4, Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Α' Υλών κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.5, Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Εξαρτημάτων κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.6, Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Εξαρτημάτων κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.7, Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.8, Σύνθεση Κ.Α.Α. για Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.9, Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Α' Υλών κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.10, Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Α' Υλών κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	93

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.11, Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Εξαρτημάτων κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.12, Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Εξαρτημάτων κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.13, Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.14, Κριτήρια Αξιολόγησης Προμηθευτών Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.15, Απαιτούμενη μείωση τιμής για αλλαγή καθιερωμένου προμηθευτού κατά κλάδο επιχείρησης.....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.16, Απαιτούμενη μείωση τιμής για αλλαγή καθιερωμένου προμηθευτού κατά μέγεθος επιχείρησης.....	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.17, Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Α' Υλών κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.18, Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Α' Υλών κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.19, Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Εξαρτημάτων κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.20, Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Εξαρτημάτων κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.21, Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.22, Πηγές Πληροφόρησης για την Προμήθεια Μηχανολογικού Εξοπλισμού κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.23, Προβλήματα στις Προμήθειες Βιομηχανικών Προϊόντων κατά Κλάδο Επιχείρησης.....	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.24, Προβλήματα στις Προμήθειες Βιομηχανικών Προϊόντων κατά Μέγεθος Επιχείρησης.....	107