

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**  
**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (LOGISTICS)**

**ΚΑΝΙΝΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**  
**ΣΑΡΙΔΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ**

**« Συγκριτική Μεθοδολογική Μελέτη  
Εφοδιαστικής – Logistics και Κατάκτησης Αγοράς – Marketing Plan.  
Μεθοδολογικό Υπόβαθρο “Αποτελεσματικής Ανταπόκρισης στον Καταναλωτή”-  
ECR Effect (Efficient Consumer Response Effect  
Μελέτη Περίπτωσης : “Υπέρ- Super Market Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σία  
Ο.Ε.”»**

**Πτυχιακή Εργασία**

Επόπτης Καθηγητής: Καραβαγγέλης Ευάγγελος

**ΚΑΤΕΡΙΝΗ, 2010**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη Πτυχιακή Εργασία ασχολείται με τη Σύγκριση των Λειτουργιών της Εφοδιαστικής – Logistics και της Κατάκτησης Αγοράς – Marketing Plan σε επιχείρηση Λιανικού Εμπορίου στη σύγχρονη Ελληνική Αγορά. Ουσιαστικά μελετάει και συγκρίνει τη σημαντικότητα της Διανομής, της Αποθήκευσης, των έγκαιρων Παραδόσεων, των Αποθεμάτων και συνολικά των υποστηρικτικών παραγωγικών λειτουργιών της Εφοδιαστικής, της έννοιας και της υλοποίησης της Κατάκτησης Αγοράς μέσω του Marketing Plan σε μια εταιρεία λιανικού εμπορίου, σε σχέση με την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της στην αγορά και κατ' επέκταση της κερδοφορίας της. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα μελετάει και αξιολογεί τις παραπάνω συνιστώσες και τις διαδικασίες αυτών σε μια ανερχόμενη περιφερειακή εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανεμπορίου ενώ παράλληλα σε δεύτερο ρόλο παρέχει το «outsourcing» σε άλλες επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς. Ερευνάται το αν, συνεργούν οι λειτουργίες της Εφοδιαστικής με την Πολιτική υλοποίησης του Σχεδίου Marketing (Marketing Plan) της επιχείρησης και κατά πόσο η συγκεκριμένη επιχείρηση ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στις διαδικασίες αυτές, αναδεικνύοντας συγχρόνως τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ώστε τα αποτελέσματα να είναι θετικά ή όχι. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, στηρίχθηκε αρχικά σε συλλογή στοιχείων από βιβλιογραφικές πηγές, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και πληροφοριών και μετέπειτα σε εμπειρική – παραγωγική και πρωτογενή έρευνα. Κατόπιν προσωπικής ανάλυσης, επεξεργασίας και ερμηνεύσης των αποτελεσμάτων διαπιστώνεται συνοπτικά ότι η σύγκριση, ανάλυση και σύνθεση των λειτουργιών της Εφοδιαστικής και του Σχεδίου Marketing, ιδιαίτερα στο χώρο των Λειτουργικών Διαδικασιών και του Απασχολούμενου Προσωπικού, αποτελούν ιδανικό εργαλείο για την ορθή, οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τόσο των διαδικασιών της Εφοδιαστικής όσο και του Σχεδίου Marketing σε αλληλένδετο ρόλο συμπληρωματικότητας και υποστήριξης, αποτελώντας ζήτημα ζωτικής σημασίας για την έναρξη, εδραίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η συνεισφορά της παρούσας πτυχιακής εργασίας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο εστιάζεται στη Συγκριτική και Λειτουργική Παρουσίαση της Εφοδιαστικής και του Σχεδίου Marketing στον κλάδο του Λιανεμπορίου και πιο συγκεκριμένα σε Εταιρεία Super Market. Αυτή η έρευνα αποτελεί μία από τις πρώτες ερευνητικές προσπάθειες στο συγκεκριμένο τομέα στον Ελλαδικό χώρο. Συμπληρώνει με τεκμηριωμένο τρόπο προηγούμενες έρευνες και μελέτες πάνω σε αντίστοιχα θέματα. Οι περιορισμοί και αδυναμίες της παρούσας έρευνας εντοπίζονται στο γεγονός ότι καλύπτει μόνο μια επιχείρηση από το σύνολο του αντίστοιχου κλάδου. Μελλοντικά προτείνεται να επεκταθεί σε ένα αντιπροσωπευτικότερο πανελλαδικό δείγμα επιχειρήσεων.

*Λέξεις κλειδιά:* Εφοδιαστική, Logistics, Κατάκτηση Αγοράς, Σχέδιο Marketing, Σύγκριση, ECR Effect, Συνέργεια, Μελέτη Περίπτωσης, « Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε.»

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ : ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ, ΚΛΑΔΟΣ SUPER MARKET, ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ, MARKETING.....	4
1.1. ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ.....	4
1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	4
1.1.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ SUPER MARKET ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	4
1.1.3 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ SUPER MARKET ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	6
1.1.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	6
1.1.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ-ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ SUPER MARKET.....	6
1.1.4 ΥΓΙΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ SUPER MARKET.....	9
1.2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ - LOGISTICS.....	10
1.2.1 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ – LOGISTICS.....	10
1.2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.....	12
1.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	13
1.3. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ SUPER MARKET.....	14
1.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	14
1.3.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	16
1.3.3 ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΑ SUPER MARKET – ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ.....	17
1.3.4 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	18
1.3.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΑ SUPER MARKET.....	21
1.3.6 ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	24
1.4 ΤΟ MARKETING ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	25
1.4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	25
1.4.2 ΣΤΟΧΟΙ MARKETING.....	27
1.4.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	28
1.4.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MARKETING ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	30
1.4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ MARKETING.....	31

1.4.6 ΧΡΗΣΗ MARKETING ΑΠΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	33
1.4.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ MARKETING.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>37</b>
2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ .....	37
2.2 ΔΕΙΓΜΑ.....	38
2.3 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	39
2.4 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	39
2.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ.....	40
2.6 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ .....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>46</b>
3.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε.» .....	46
3.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ .....	46
3.1.2 ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	47
3.1.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ.....	48
3.1.4 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	50
3.1.5 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ .....	50
3.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ - LOGISTICS .....	51
3.2.1 ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ .....	51
3.2.2 ΑΠΟΘΗΚΗ.....	52
3.2.2.1 Παραλαβή και εισαγωγή των παλετοποιημένων προϊόντων στην αποθήκη.....	52
3.2.2.2 Τακτοποίηση στην αποθήκη .....	53
3.2.2.3 Συλλογή (order picking).....	53
3.2.2.4 Φόρτωση – Αποστολή.....	53
3.2.2.5 Διαχείριση Επιστροφών .....	54
3.2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ .....	55
3.2.4 ΔΙΑΝΟΜΗ.....	57
3.2.5 ΣΤΟΛΟΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ .....	59
3.3 ΣΧΕΔΙΟ MARKETING .....	60
3.3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	60
3.3.2 ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ.....	60
3.3.3 ΟΡΑΜΑ .....	61
3.3.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΙΣΤΕΥΩ.....	61
3.3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ MARKETING.....	61
3.3.5.1 Κανάλια Διανομής-Τοποθέτηση .....	61
3.3.5.2 Προώθηση –Διαφήμιση .....	61

3.3.5.3 Προσωπικό.....	63
3.3.5.4 Λειτουργικές Διαδικασίες .....	64
3.3.5.5 Προϊόν.....	65
3.3.5.6 Τιμολογιακή Πολιτική .....	66
3.3.5.7 Φυσικό –Οικολογικό Περιβάλλον.....	67
3.3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	67
3.3.6.1 Εξωτερικό Περιβάλλον... ..	67
3.3.6.1.1 Ο Ανταγωνισμός.....	67
3.3.6.1.2 Μεριδία Αγοράς.....	69
3.3.6.1.3 Οι Προμηθευτές.....	70
3.3.6.1.4 Οι Πελάτες – Καταναλωτές .....	70
3.3.6.1.5 Οι Τράπεζες.....	71
3.3.6.2 Εσωτερικό Περιβάλλον .. ..	71
3.3.6.2.1 Οι Μέτοχοι Επιχείρησης.....	71
3.3.6.2.2 Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.....	71
3.3.7 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ .....	72
3.3.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .....	73
3.3.9 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ .....	73
3.3.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ MARKETING .....	74
3.3.11 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ.....	75
3.3.12 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	75
3.4 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ - LOGISTICS ΚΑΙ ΚΑΤΑΚΤΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ – MARKETING PLAN ΣΤΗΝ «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ & ΣΙΑ Ο.Ε.» .....	75
3.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	80
3.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	80
3.5.1.1 Κατανομή των ερωτηθέντων βάση δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων .....	81
3.5.1.2 Κατανομή των ερωτηθέντων βάση χαρακτηριστικών ερωτήσεων τύπου Εφοδιαστικής - LOGISTICS.....	85
3.5.1.3 Κατανομή των ερωτηθέντων βάση χαρακτηριστικών ερωτήσεων τύπου Marketing .....	88
3.5.1.4 Κατανομή των ερωτηθέντων βάση χαρακτηριστικών ερωτήσεων τύπου Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων .....	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>96</b>
4.1 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΩΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΩΝ .....	96
4.1.1 ΦΥΛΟ –ΗΛΙΚΙΑ .....	96
4.1.2 ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ .....	96
4.1.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	97

4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ – LOGISTICS.....	99
4.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ MARKETING.....	100
4.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ – MARKETING .....	102
4.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	106
4.5.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	106
4.5.2 BENCHMARKING.....	107
4.5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	109
4.5.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ.....	111
4.5.5 ΦΥΣΙΚΗ ΑΠΟΓΡΑΦΗ .....	112
4.5.6 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	112
4.5.7 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ – ΑΤΟΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ.....	113
4.5.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΣΤΟΛΟΥ-ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΣΗ.....	113
4.6 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	116
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>127</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>133</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> <i>εβδομαδιαίο πρόγραμμα δρομολογίων των οχημάτων</i> .....	57
<b>Πίνακας 2:</b> <i>Μερίδια εγχώριας αγοράς εταιρειών super market και cash carry</i> .....	69
<b>Πίνακας 3:</b> <i>Συγκριτική Παρουσίαση Εφοδιαστικής- Logistics και Marketing Plan</i> .....	75
<b>Πίνακας 4:</b> <i>Πίνακας Ομαδοποίησης Προτάσεων Βελτιστοποίησης της Εφοδιαστικής – Logistics και του Σχεδίου Marketing (Προσωπική Επεξεργασία Δεδομένων)</i> .....	115

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<i>Γράφημα 1:</i> Κατανομή ερωτηθέντων ανά φύλο.....	81
<i>Γράφημα 2:</i> Κατανομή ερωτηθέντων ανά ηλικία .....	81
<i>Γράφημα 3:</i> Κατανομή Μορφωτικού Επίπεδο Ερωτηθέντων.....	82
<i>Γράφημα 4:</i> Κατανομή των ερωτηθέντων σύμφωνα με τα έτη απασχόλησης στην εταιρία .....	83
<i>Γράφημα 5:</i> Κατανομή ερωτηθέντων σύμφωνα με την εργασιακή θέση που κατέχουν .....	83
<i>Γράφημα 6:</i> Κατανομή ερωτηθέντων βάση γεωγραφικής θέσης καταστήματος που εργάζονται .....	84
<i>Γράφημα 7:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για την επάρκεια του εξοπλισμού και του απασχολούμενου προσωπικού στις λειτουργίες της Εφοδιαστικής - Logistics .....	85
<i>Γράφημα 8:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για τη μορφή της εταιρείας σε σχέση με τις δραστηριότητες της.....	85
<i>Γράφημα 9:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για το αντικείμενο των λειτουργιών της επιχείρησης.....	86
<i>Γράφημα 10:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για την επάρκεια του στόλου οχημάτων για μεταφορά και Διανομή.....	86
<i>Γράφημα 11:</i> Εκτίμηση των ερωτηθέντων για την χωρητικότητα των οχημάτων.....	87
<i>Γράφημα 12:</i> Εκτίμηση των ερωτηθέντων για τις σημαντικότερες αλλαγές που έλαβαν χώρα συνολικά στην εταιρεία τα τελευταία 3 χρόνια.....	87
<i>Γράφημα 13:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για τις τιμές των προϊόντων της εταιρείας .....	88
<i>Γράφημα 14:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για τις τιμές των προϊόντων της εταιρείας στο πλαίσιο συμφωνιών με μικρές τοπικές επιχειρήσεις.....	89
<i>Γράφημα 15:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για την θέση των προϊόντων στα ράφια των καταστημάτων σε σχέση με την ύπαρξη ή μη ειδικών συμφωνιών προώθησης προϊόντων.....	89
<i>Γράφημα 16:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για τις συνθήκες συντήρησης των προϊόντων-εμπορευμάτων και του εξοπλισμού της επιχείρησης .....	90
<i>Γράφημα 17:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για το επίπεδο ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης .....	90
<i>Γράφημα 18:</i> Εκτίμηση των ερωτηθέντων για την πολιτική μισθοδοσίας της εταιρείας .....	91
<i>Γράφημα 19:</i> Εκτίμηση των ερωτηθέντων ως προς το βαθμό ανανέωσης των Τεχνολογικών Μέσων.....	91
<i>Γράφημα 20:</i> Εκτίμηση των ερωτηθέντων για τις Διοικητικές Αλλαγές στην εταιρεία .....	92
<i>Γράφημα 21:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για την αντιστοίχιση ειδίκευσης και θέσης εργασίας.....	92
<i>Γράφημα 22:</i> Άποψη των ερωτηθέντων για ύπαρξη ή μη πρόσθετων παροχών προς το προσωπικό....	93
<i>Γράφημα 23:</i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για το βαθμό ασφάλειας του απασχολούμενου Προσωπικού.....	93



<i><b>Γράφημα 24:</b></i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για την ικανοποίηση ή μη από τις παροχές της εταιρίας ..	94
<i><b>Γράφημα 25:</b></i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για την απόδοση των εργαζομένων .....	94
<i><b>Γράφημα 26:</b></i> Αντίληψη των ερωτηθέντων για τα κίνητρα αποδοτικότητας των εργαζομένων .....	95

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1</i> :: Βασική δομή συστήματος αναμονής .....	13
<i>Διάγραμμα 2</i> : Συνθήκες για την ποιότητα στην φυσική διανομή .....	20
<i>Διάγραμμα 3</i> : Μοντέλο των Zhang (2005) .....	21
<i>Διάγραμμα 4</i> : Το οργανόγραμμα της επιχείρησης .....	48

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<i>Εικόνα 1:</i> Η κάτοψη της Αποθήκης της Γρηγοριάδου Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε. ....	54
---	----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην άκρως ανταγωνιστική εποχή της παγκόσμιας αγοράς που βιώνουμε, οι επιχειρήσεις καλούνται για την επιβίωση τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς. Οι εταιρείες για να ανταπεξέρχονται και να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών – καταναλωτών ερευνούν, σχεδιάζουν και υλοποιούν - εφαρμόζουν πολιτικές και τεχνικές Marketing. Ουσιαστικά όμως, δίχως την ορθή υποστήριξη και αποτελεσματική Διαχείριση της Εφοδιαστικής -Logistics, καμία τεχνική ή πολιτική του Marketing δεν μπορεί να εφαρμοστεί και να υλοποιηθεί και αντίστροφα.

Το αντικείμενο Έρευνας της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας αποτελούν, τόσο η Ανάλυση των λειτουργιών και διαδικασιών της Εφοδιαστικής - Logistics όσο και η Ανάλυση της Κατάκτησης Αγοράς – Marketing Plan στον Κλάδο του Λιανεμπορίου και συγκεκριμένα σε περιφερειακή ανερχόμενη εταιρεία Super Market, την «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε.». Παράλληλα, συγκρίνονται οι λειτουργίες της Εφοδιαστικής - Logistics με την πολιτική του Σχεδίου Marketing στην εξεταζόμενη εταιρεία.

Κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι η Συγκριτική Ανάλυση των Δυνατών και Αδύνατων Σημείων της Εφοδιαστικής - Logistics και του Σχεδίου Marketing στη συγκεκριμένη εταιρεία με σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, ικανοποίησης των πελατών της και κατά συνέπεια της κερδοφορίας της.

Επιμέρους Βασικοί Στόχοι της Πτυχιακής Εργασίας, αφενός, είναι η ανάδειξη των Δυνατών και Αδύνατων Σημείων της Εφοδιαστικής της συγκεκριμένης επιχείρησης με σκοπό την βελτιστοποίηση της λειτουργίας της, της κερδοφορίας της, αφετέρου, η ανάδειξη των αντίστοιχων στοιχείων στο Σχεδιασμό Ενεργειών και Μεθόδων Marketing για τον ίδιο σκοπό. Ωστόσο, ερευνάται το αν συνεργούν οι λειτουργίες της Εφοδιαστικής - Logistics με την Πολιτική υλοποίησης του Σχεδίου Marketing της επιχείρησης και κατά πόσο η συγκεκριμένη επιχείρηση ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στις διαδικασίες αυτές, αναδεικνύοντας συγχρόνως τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία της ώστε τα αποτελέσματα να είναι θετικά ή όχι.

Η δομή της συγκεκριμένης Εργασίας απαρτίζεται από τα εξής μέρη :

- **Περίληψη:** περιγράφεται γενικά το θέμα της εργασίας, αναφέρονται οι κύριοι στόχοι και οι κύριες ερευνητικές υποθέσεις, ακολουθούν η περίληψη της

ερευνητικής μεθόδου, η σύνθεση των κύριων αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων, καθώς και η συνεισφορά και οι περιορισμοί της εργασίας.

- **Πίνακας Περιεχομένων:** καταγράφονται οι τίτλοι και οι υπότιτλοι των κεφαλαίων, των ενοτήτων και των παραγράφων που έχουν σχέση με το θέμα της Εργασίας
- **Εισαγωγή:** περιγράφεται το θέμα, η σπουδαιότητα του θέματος και οι βασικοί στόχοι, οι επιμέρους στόχοι και οι ερευνητικές υποθέσεις και η δομή της παρούσας εργασίας.
- **Θεωρητική προσέγγιση – Βιβλιογραφική επισκόπηση:** διατυπώνονται ορισμοί, διευκρινίσεις, αποσαφηνίσεις βασικών εννοιών, τάσεις στο κλάδο του Λιανεμπορίου, της Εφοδιαστικής - Logistics, του Marketing και της συγκριτικής ανάλυσης τους.
- **Μεθοδολογία:** παρουσιάζονται και αιτιολογούνται οι ερευνητικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την συλλογή δεδομένων με σκοπό την ολοκλήρωση της παρούσας Εργασίας καθώς και η αναλυτική περιγραφή της επιλεγμένης επιχείρησης-ερευνητικό δείγμα
- **Αποτελέσματα:** καταχωρούνται η παρουσίαση της εταιρείας, οι λειτουργίες – διαδικασίες της Εφοδιαστικής - Logistics και το Σχέδιο Marketing της. Καθώς και η σύγκριση τους. Στο δεύτερο μέρος παραθέτονται τα γραφήματα και διαγράμματα των αποτελεσμάτων της Έρευνας.
- **Συζήτηση αποτελεσμάτων – Προτάσεις Βελτιστοποίησης:** αναλύονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της έρευνας και αξιοποιούνται για διατύπωση τεκμηριωμένων προτάσεων βελτιστοποίησης της λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης. Επίσης, αιτιολογείται η εκπλήρωση της ερευνητικής υπόθεσης, παρουσιάζονται οι περιορισμοί και αδυναμίες της παρούσας έρευνας και η συμβολή της σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Παρατίθεται επίσης μια Συνοπτική Παρουσίαση του συνολικού περιεχομένου της Εργασίας.

- **Συμπεράσματα:** ολοκληρώνεται η Εργασία με τη σύντομη περιγραφή των κύριων σημείων - ευρημάτων του περιεχομένου της και των προτάσεων βελτιστοποίησης καθώς και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.
- **Βιβλιογραφία:** παρουσιάζονται κωδικοποιημένα τα ονόματα των συγγραφέων, οι τίτλοι των συγγραμμάτων τους, ο τόπος έκδοσης τους και η χρονολογία έκδοσης των έργων τους καθώς και η βιβλιογραφική ταυτότητα άλλων επιστημονικών πηγών (περιοδικών, ιστοσελίδων κ.α.) που χρησιμοποιήθηκαν σαν αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης για την υλοποίηση της παρούσας Εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ : ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ- ΚΛΑΔΟΣ SUPER MARKET ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ - MARKETING**

#### **1.1. ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ**

##### **1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ**

Στο βιβλίο των Kotler P. και Armstrong G. (2002), ορίζεται ο όρος λιανεμπόριο. Ο ορισμός αυτός θεωρείται από τους πιο πλήρη για αυτό και επιλέχθηκε στη παρούσα ενότητα ως βασικός σε σχέση με την οριοθέτηση της ορολογίας λιανεμπόριο. Συγκεκριμένα οι δυο συγγραφείς αναφέρουν ότι το λιανεμπόριο είναι: *«Η διαδικασία η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη πώληση αγαθών ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς καταναλωτές για επαγγελματική ή προσωπική χρήση»*. Πολλοί οργανισμοί όπως παραγωγοί, χονδρέμποροι, λιανοπωλητές ασχολούνται με το λιανεμπόριο (Kotler P and Armstrong G, 2002).

Το μεγαλύτερο όμως ποσοστό με βάση και πάλι τους δυο συγγραφείς γίνεται από τους λιανοπωλητές, από επιχειρήσεις δηλαδή που βασίζουν την κερδοφορία τους στη λιανική πώληση. Τέτοιες εταιρείες είναι η Wal-Mart, η Sears, η Kmart, αλλά και άλλες που λειτουργούν ως εκπρόσωποι λιανοπωλητών, όπως οι Avon, η Amazon κ.λ.π. Η λιανική πώληση εκτός καταστημάτων αναφέρεται κυρίως στην άμεση πώληση σε καταναλωτές, μέσω ταχυδρομείου, καταλόγων, τηλεφώνου, ειδικών τηλεοπτικών προγραμμάτων, συγκεντρώσεων σε σπίτια και γραφεία, στο door to door, σε μηχανήματα αυτόματης πώλησης, στο Internet κ.λ.π.

Ο κλάδος του λιανεμπορίου χαρακτηρίζεται από σχετικά χαμηλό όγκο συναλλαγών, κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός βασίζεται στη μείωση του κόστους αγοράς και στη βελτιστοποίηση του απαιτούμενου στοκ, με στόχο τη μεγαλύτερη κερδοφορία.

##### **1.1.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ SUPER MARKET ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ**

Σήμερα στο λιανεμπόριο σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες αναπτύσσονται ολιγοπωλιακά φαινόμενα, τα οποία παρατηρούνται κυρίως στα super market. Ειδικότερα, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, ένας μικρός αριθμός εταιρειών κατέχει το μεγαλύτερο μέρος του Δικτύου Πωλήσεων, διαμορφώνοντας θεωρητικά ένα ιδανικό

περιβάλλον για στρέβλωση των τιμών καθώς υφίστανται οι προϋποθέσεις δημιουργίας «καρτέλ» στο οποίο τα super market μπορούν να συντονίσουν μία κοινή πολιτική τιμών καταπατώντας κάθε έννοια υγιούς ανταγωνισμού.

Σήμερα καταγράφονται τα ποσοστά συνδυασμένων μεριδίων αγοράς που κατέχουν οι τρεις μεγαλύτερες αλυσίδες super market στις χώρες της Ε.Ε. Για παράδειγμα, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία οι τρεις πρώτες εταιρείες super market στην Ελβετία κατέχουν το 96% του λιανεμπορίου! Υπολογίζοντας όμως ότι η Ελβετία είναι μία μικρή χώρα το φαινόμενο δεν προκαλεί εντύπωση λόγω του μικρού μεγέθους του πελατειακού κοινού.

Στη λίστα ακολουθούν η Σουηδία με ποσοστό 89% του Δικτύου Διανομής να ανήκει στις τρεις πρώτες αλυσίδες super market της χώρας, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για την Φινλανδία και τη Δανία είναι 86%, για την Νορβηγία 81%, την Αυστρία 77% και το Βέλγιο 70%. Στο Ηνωμένο Βασίλειο τρεις αλυσίδες super market κατέχουν το 60% του λιανεμπορίου και ακολουθούν η Γερμανία με 58%, Ισπανία και Γαλλία με 55%.

Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται οι αγορές της Πορτογαλίας με 47% της Ελλάδας με 40% και της Ιταλίας με 33%. Η πολυφωνία που υπάρχει στην ελληνική αγορά των super market αποτελεί βασική προϋπόθεση αποτροπής λειτουργίας καρτέλ επιτρέποντας έτσι την ανάπτυξη του ανταγωνισμού και της πιθανής πίεσης των τιμών σε χαμηλότερα επίπεδα για την αύξηση μεριδίου της αγοράς και την δημιουργία “customer loyal” (εμπιστοσύνης καταναλωτών).

Είναι σημαντικό να παρατηρήσει κανείς όχι μόνο τη συγκέντρωση υψηλών μεριδίων αγοράς του λιανεμπορίου σε συγκεκριμένες αλυσίδες στο εξωτερικό αλλά και τη λειτουργία του θεσμικού πλαισίου που επικρατεί στα υπόλοιπα κράτη σε θέματα ανταγωνισμού.

Το 2007 στη Βρετανία αποδείχτηκε η ύπαρξη καρτέλ στο γάλα στο οποίο συμμετείχαν τα super market Sainsbury's και Asda. Οι εκπρόσωποι των super market παραδέχτηκαν τη συμμετοχή τους σε ομάδα εταιρειών η οποία καθόριζε τις τιμές του γαλακτος, κερδίζοντας 270 εκατ. λίρες (230,85 εκατ. ευρώ) από τους καταναλωτές. Τα super market μαζί με μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες της χώρας συμφώνησαν να πληρώσουν πρόστιμα ύψους 116 εκατ. λιρών ( 99, 2 εκατ. ευρώ), λιγότερα από τα μισά των κερδών τους από τη συγχρονισμένη πρακτική (Τσίτσα, 2008).



### **1.1.3 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ SUPER MARKET ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

#### ***1.1.3.1 Ιστορική Αναδρομή***

Οι αλυσίδες super market δεν είχαν τη μορφή και την οργάνωση που παρουσιάζουν σήμερα. Στη δεκαετία του 1970 έκαναν την εμφάνισή τους στην Ελλάδα τα πρώτα καταστήματα του κλάδου, τα οποία κάλυπταν βασικές ανάγκες των καταναλωτών κυρίως σε είδη τροφίμων και ποτών, καθώς και σε προϊόντα οικιακής χρήσης (χαρτικά, απορρυπαντικά κ.α.) (ICAP, 2008).

Σταδιακά κατά τα επόμενα χρόνια, οι εν λόγω επιχειρήσεις διεύρυναν την γκάμα των προϊόντων τους σε είδη όπως γυαλικά και είδη εστίασης, προϊόντα προσωπικής περιποίησης, φρέσκα τρόφιμα (κρέατα, ψάρια, φρούτα, λαχανικά κλπ).

Σήμερα, οι επιχειρήσεις super market διαθέτουν μια ευρύτατη γκάμα προϊόντων, δεδομένης της επιφάνειας (εμβαδόν) του εκάστοτε καταστήματος, σε μια προσπάθεια να καλύψουν κατά το μέγιστο δυνατόν τις αγορές κάθε καταναλωτή και να αποσπάσουν μερίδια αγοράς όχι μόνο από άλλα καταστήματα τροφίμων αλλά και από κατηγορίες καταστημάτων όπως ηλεκτρικά είδη, είδη κήπου, κ.α.. Παράλληλα με τη συγκέντρωση πολλών κατηγοριών προϊόντων σε ένα κατάστημα ενισχύεται η αίσθηση στο καταναλωτή της ευκολίας, αφού θα τα βρει όλα σε ένα χώρο, και της έλλειψης χρόνου αφού με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η μετακίνηση σε διαφορετικά καταστήματα.

#### ***1.1.3.2 Ανάλυση-Εξέλιξη του Κλάδου των super market***

Η ανάλυση των εξελίξεων του κλάδου του λιανεμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα τυγχάνει ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Το σκηνικό στον χώρο του λιανεμπορίου αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, γεγονός που αναγκάζει τις εταιρείες να παρακολουθούν από κοντά τις εξελίξεις και να είναι έτοιμες να ανταποκριθούν στις προκλήσεις, προκειμένου να μη χάσουν μερίδια αγοράς.

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η κατάσταση στο χώρο του λιανεμπορίου έχει αλλάξει δραματικά. Πέρα από την είσοδο μεγάλων διεθνών

επιχειρήσεων, υπάρχουν σήμερα δύο σημαντικές εξελίξεις που κάνουν τη νέα πραγματικότητα πολύ πιεστική και προκλητική.

Πρώτον, η διεύρυνση των εκπτώτικων επιχειρήσεων με την αναμενόμενη είσοδο στην αγορά σημαντικών εταιρειών του κλάδου. Η συνολική «πίτα» της αγοράς, συνεπώς, αναμένεται να μικρύνει κι άλλο για τα επώνυμα προϊόντα, καθιστώντας την αγορά πολύ δύσκολη και ανταγωνιστική.

Η δεύτερη εξέλιξη έχει να κάνει με τη σημαντική αύξηση των πωλήσεων προϊόντων «ιδιωτικής ετικέτας» (Private Labels). Μέχρι σήμερα, ο κλάδος των τροφίμων είχε επηρεαστεί ελάχιστα από τα προϊόντα αυτά. Η μεγάλη όμως συγκέντρωση στο λιανεμπόριο τα τελευταία χρόνια, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων αυτών και φυσικά η οικονομική συγκυρία, όπως η δραματική μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, συντείνουν στο να φθάνουν αυτά τα προϊόντα σε διψήφια μερίδια αγοράς. Στην Ελλάδα υπάρχει μια τεράστια δυσαναλογία ζήτησης, δηλαδή αγοραστικής δυνατότητας των καταναλωτών και προσφοράς προϊόντων/ υπηρεσιών, τόσο στα βασικά αγαθά όσο και σε άλλα προϊόντα.

Υπογραμμίζεται ότι δεν υπάρχει ένα νομοθετικό πλαίσιο το οποίο να ορίζει ένα κατάστημα ως «super market». Άτυπα ο όρος αυτός αναφέρεται σε καταστήματα κυρίως τροφίμων, με χώρο πώλησης πάνω από 200 τ.μ., με δύο τουλάχιστον ταμειακές μηχανές. Σαν «υπερμάρκετ» ορίζονται τα καταστήματα που διαθέτουν χώρο πώλησης άνω των 2.500 τ.μ. Παράλληλα, τα τετραγωνικά μέτρα δεν αποτελούν τη μόνη παράμετρο βάσει της οποίας ένα κατάστημα μπορεί να χαρακτηριστεί σαν super market.

Η ποικιλία των εμπορευμάτων που διαθέτει, καθώς και ο τόπος εγκατάστασης του αποτελούν επιπρόσθετους παράγοντες προσδιορισμού. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα που λειτουργεί στην επαρχία και διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων, μπορεί να χαρακτηριστεί σαν super market, έστω και αν δεν πληροί τις προαναφερόμενες προϋποθέσεις τετραγωνικών μέτρων.

Επίσης, το super market ορίζεται διαφορετικά και από χώρα σε χώρα. Έτσι, σε άλλες χώρες σαν super market μπορεί να χαρακτηριστεί ένα κατάστημα το οποίο έχει τουλάχιστον 400 τ.μ. επιφάνεια πώλησης και διαθέτει τρεις ταμειακές μηχανές και άνω.

Οι επιχειρήσεις super market διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Μεγάλες αλυσίδες με πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων (περιλαμβάνει και τα υπερμάρκετ)
2. Μικρότερες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται τοπικά (π.χ. στο Νομό ή την Περιφέρεια που ανήκουν)
3. Μεμονωμένα καταστήματα super market

Σήμερα στην ελληνική αγορά πέρα από τα super market και τα υπερμάρκετ, υπάρχουν και οι παρακάτω τύποι καταστήματος:

1. «Convenience stores»: Πολύ μικρά καταστήματα γειτονιάς-ευκολίας, με επιφάνεια 100-400 τ. μ. για γρήγορες αγορές, τα οποία διαθέτουν μια βασική γκάμα προϊόντων για τις καθημερινές ανάγκες του νοικοκυριού.
2. «Discount stores» / εκπτώτικα καταστήματα: διαθέτουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ή και τρίτων, συνήθως σε περιορισμένη γκάμα, σε χαμηλότερες τιμές.
3. «Cash & Carry»: καταστήματα κυρίως χονδρικής τα οποία απευθύνονται σε επαγγελματίες. Οι πελάτες πληρώνουν με μετρητά και μεταφέρουν οι ίδιοι τις αγορές τους. Λειτουργούν στο μέγεθος του κλασικού καταστήματος super market (με εμβαδό 400-2.000 τ.μ.).
4. Παραδοσιακά συνοικιακά μακάλικα, μανάβικα, παντοπωλεία, mini - market, καταστήματα ψιλικών. Αρκετά καταστήματα super market εντάσσονται σε ομίλους κοινών συμφερόντων, χρησιμοποιώντας κοινό εμπορικό σήμα (ICAP, 2008).

Κύριος σκοπός των συγκεκριμένων ομίλων είναι οι κοινές προμήθειες προϊόντων με στόχο τη βελτίωση της διαπραγματευτικής ικανότητας των μελών τους με τους προμηθευτές. Ο χώρος του λιανεμπορίου χαρακτηρίζεται από:

1. έντονο ανταγωνισμό στην κορυφή
2. την είσοδο δυτικοευρωπαϊκών κολοσσών στην αγορά
3. την κυριαρχία των μεγάλων αλυσίδων super market και
4. την ταυτόχρονη συρρίκνωση των μικρών επιχειρήσεων.

Σήμερα παρατηρούνται δραστικές αλλαγές στον κλάδο του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων πράγμα που αποτελεί απόρροια της οικονομικής κρίσης, με

κύριο χαρακτηριστικό τη συγκέντρωση των επιχειρήσεων super market στις μεγάλες αλυσίδες της χώρας. Σήμερα η Ελλάδα παρουσιάζει ένα από τα μικρότερα ποσοστά συγκέντρωσης μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, με το μερίδιο των τριών πρώτων αλυσίδων να φτάνει μόλις στο 38,7%.

Η αντίσταση της Ελλάδας στη συγκεντροποίηση του λιανεμπορίου είναι δύσκολο να κρατήσει, λόγω της μειωμένης ρευστότητας αλυσίδων και προμηθευτών. Οι πρώτες κινήσεις προς αυτή την κατεύθυνση άρχισαν να εκδηλώνονται προς τα τέλη του 2009. Τον περασμένο Νοέμβριο, η AB Βασιλόπουλος προχώρησε στην εξαγορά της αλυσίδας super market «Κορυφή», επεκτείνοντας έτσι την παρουσία της στην αγορά της Βόρειας Ελλάδας, ενώ το Φεβρουάριο οι εταιρείες Carrefour και Μαρινόπουλος ανακοίνωσαν την απορρόφηση της Dia Hellas στον κοινό όμιλο Carrefour-Μαρινόπουλος.

Σήμερα, στο στόχαστρο βρίσκονται κυρίως μικρές και μικρομεσαίες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στην Περιφέρεια, και το κυριότερο, δεν έχουν υπέρογκες δανειακές υποχρεώσεις. Η τελευταία προϋπόθεση θα βαρύνει ιδιαίτερος στις όποιες μελλοντικές αποφάσεις, καθώς καμιά αλυσίδα δεν επιθυμεί να «κληρονομήσει» τα βάρη και τους πιστωτές μιας άλλης επιχείρησης. Μέσα από τη γιγάντωση των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι όμιλοι super market αποσκοπούν και στην επέκτασή τους στις αναδυόμενες για τον κλάδο αγορές των γειτονικών χωρών. Η Carrefour και η Μαρινόπουλος προχωρούν σε κοινοπραξία, με αντικείμενο την ανάπτυξη καταστημάτων στην Αλβανία, τη Βοσνία, την Κροατία, την ΠΓΔΜ, το Μαυροβούνιο, τη Σερβία και τη Σλοβενία. Η εταιρεία Delhaize, κύρια μέτοχος της AB Βασιλόπουλος, από την πλευρά της, η οποία ήδη δραστηριοποιείται στη Ρουμανία, θεωρεί την Ελλάδα ως βάση για την ανάπτυξή της στη νοτιοανατολική Ευρώπη.

#### **1.1.4 ΥΓΙΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ SUPER MARKET**

Η λειτουργία ενός καθεστώτος υγιούς ανταγωνισμού στο χώρο των αλυσίδων super market έχει σχέση λιγότερο με τη συγκέντρωση του Δικτύου Διανομής και Προώθησης προϊόντων και περισσότερο με την αυστηρή εφαρμογή των κανόνων της αγοράς και κατά συνέπεια με τη συνδυασμένη εφαρμογή ορθής και αποτελεσματικής λειτουργίας των αρμόδιων ελεγκτικών μηχανισμών, της ύπαρξης ανταγωνιστικών

επιχειρήσεων, της διάδοσης πλήρους και διαφανούς ενημέρωσης και της ουσιαστικής δραστηριοποίησης «οργανωμένου καταναλωτικού κινήματος».

Μια από τις μεγαλύτερες μη οργανωμένες αγορές λιανικής πώλησης τροφίμων στο κόσμο είναι αυτή της Ινδίας. Η λιανική αγορά τροφίμων στην Ινδία ξεπερνά τα \$300δισ., από τα οποία ποσοστό μόνον 6% είναι οργανωμένο σε μεγάλα καταστήματα, με ετήσιο ρυθμό αύξησης 20%, το υπόλοιπο 94% είναι ανοργάνωτο, καταναλωμένο σε πολύ μικρά καταστήματα, τα οποία εξυπηρετούν τις ανάγκες του τεράστιου πληθυσμού που το μεγαλύτερο ποσοστό ούτε καν υπόκειται σε φόρο αφού έχει εισόδημα το οποίο δεν ξεπερνά τα 2.500 ευρώ, ετησίως (Ωραιόπουλος, 2010).

Στις περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες όπως η Ελλάδα, η εικόνα των μικρών αλλά δυναμικών καταστημάτων που απευθύνονται σε ενημερωμένους και απαιτητικούς καταναλωτές, (λ.χ. στο λιανικό εμπόριο ένδυσης, υπόδησης και ειδών κατοικίας) αποτελούν τη βάση του λιανεμπορίου (Ωραιόπουλος, 2010).

Από την άλλη, σ' άλλες περιοχές της Ευρώπης έχουμε ένα διαφορετικό μοντέλο σε σχέση με το λιανεμπόριο. Συγκεκριμένα σε χώρες όπως η Τσεχία οι μεγάλες αλυσίδες υπεραγορών τροφίμων, έχοντας αποκτήσει μια σημαντικότερη θέση στο επίπεδο των λιανικών πωλήσεων, αποκτούν μια ολοένα και ισχυρότερη δυναμική τόσο στο πεδίο των εισαγωγών όσο και σε αυτό των Δικτύων Διανομής.

Η τάση αυτή γίνεται εμφανής από την εξέταση της εξέλιξης των «σημείων πώλησης» που προτιμούν οι καταναλωτές να επισκέπτονται για τις προμήθειές τους σε τρόφιμα, όπου την τελευταία δεκαετία έχει σημειωθεί μια εξαιρετικά ισχυρή μετατόπιση προς όφελος των μεγάλων αλυσίδων που τείνουν να ελέγξουν περίπου τα 2/3 της συνολικής αγοράς. Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα εμφανής στην πρωτεύουσα όπου η αγοραστική δύναμη και το καταναλωτικό πρότυπο είναι σαφώς ισχυρότερα από την υπόλοιπη χώρα.

## **1.2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ - LOGISTICS**

### **1.2.1 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ - LOGISTICS**

Με τη σύγχρονη εξέλιξη στη Διαχείριση της Εφοδιαστικής - Logistics, ο ρόλος αυτής έχει επεκταθεί και καλύπτει όλα τα ακόλουθα στάδια, όπως την αγορά, τη διανομή, τη διαχείριση αποθεμάτων, το πακετάρισμα, την παραγωγή ακόμα και

την εξυπηρέτηση πελατών (Bowersox and Closs, 1996). Αυτό δείχνει το πόσο έχει εξελιχθεί και το ότι έχει ξεφύγει από την παραδοσιακή έννοια της εφοδιαστικής υποστήριξης των εταιριών που έχει να κάνει μόνο με την αποθήκευση και τη μεταφορά.

Αυτή η αλλαγή στην έννοια της εφοδιαστικής διαχείρισης δεν είναι κάτι που συμβαίνει μόνο σε εταιρίες που έχουν ως βάση την Αμερική ή την Ευρώπη, που θεωρητικά είναι πιο εξελιγμένες και βασίζονται στην καινοτομία, αλλά και σε εταιρίες στην Ασία αλλά και αλλού. Οι Bhatnagar *et al.*, (1999) για παράδειγμα επισημαίνουν ότι οι εταιρίες που βρίσκονται στην Ν.Α. Ασία, οι λεγόμενες και 'οικονομικές τίγρεις', και γενικά στον Ειρηνικό (Ιαπωνία, Κίνα, Ν.Κορέα και φυσικά η Αυστραλία) έχουν αυξήσει τις εξαγωγές τους, ειδικά τα τελευταία χρόνια η Κίνα, και αυτό έχει αυξήσει και τις ανάγκες τους για καλύτερη χρήση των logistics σε παγκόσμιο επίπεδο.

Από κριτική άποψη, μπορούμε να δούμε το παράδειγμα της Ιαπωνίας και της Κίνας. Οι Ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν καταφέρει να στήσουν παγκόσμια συστήματα διαχείρισης των εφοδιαστικών αλυσίδων με σκοπό την καλύτερη τροφοδοσία των τοπικών εργοστασίων τους και των αποθηκών τους με εξαρτήματα και αυτοκίνητα. Από την άλλη μεριά, η Κίνα έχει καταφέρει να εφοδιάσει με διάφορους τρόπους τις αγορές με ενδύματα και έχει καταφέρει να έχει μία συνεχή τροφοδοσία στη παγκόσμια αγορά, κρατώντας συγχρόνως τα κόστη χαμηλά.

Ο ρόλος της εφοδιαστικής υποστήριξης, ευρεία γνωστός στην διεθνή βιβλιογραφία και ως logistics (Σαρίδης, Πατέας, 2009) έχει δεχτεί δραματικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Η εφοδιαστική υποστήριξη έχει να κάνει με την διαχείριση των αποθεμάτων και την ευέλικτη ροή της πρώτης ύλης μέσα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης όπου θα παραχθούν τα τελικά αγαθά και θα διανεμηθούν στους πελάτες. Ο Daft (2003) την ορίζει ως τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για τη φυσική μετακίνηση υλικών στην επιχείρηση και τη διανομή τους στους καταναλωτές. Κάποιοι οργανισμοί έχουν τις δικές τους εγκαταστάσεις ενώ άλλοι χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις άλλων επιχειρήσεων που είναι εξειδικευμένες στη διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας (outsourcing). Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να γίνει σωστή, γρήγορη και ακριβής διανομή των αγαθών που παράγουν στους πελάτες τους.

Η παραδοσιακή προσέγγιση στα logistics τα παρουσιάζει ως μία λειτουργία που έχει παίξει σημαντικό ρόλο ως υποστηρικτική λειτουργία στο marketing και την

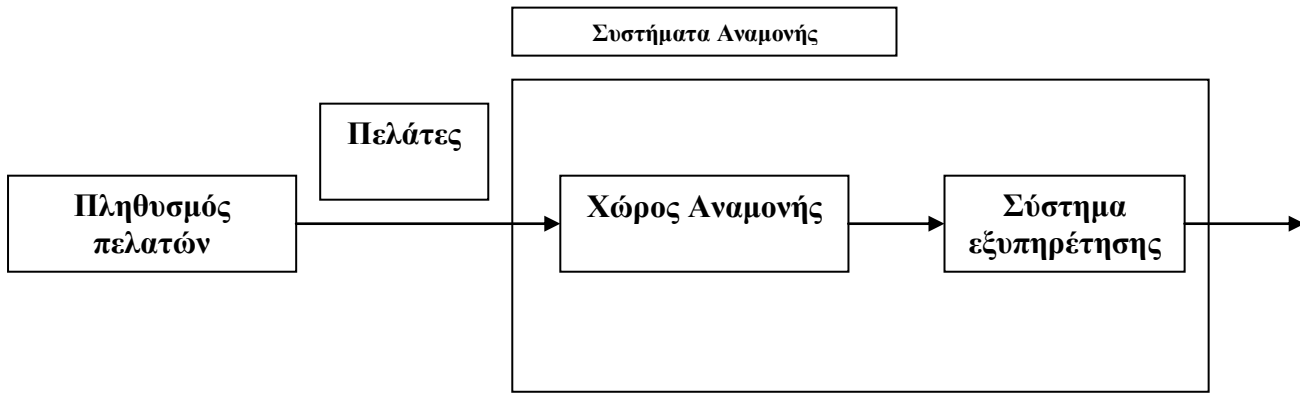
παραγωγή και ο σκοπός της περιορίζεται στη μεταφορά και αποθήκευση των πρώτων υλών και των τελικών αγαθών. Τα τελευταία χρόνια όμως ο ρόλος των logistics έχει αλλάξει και έχει γίνει πιο επιτακτικός στις λειτουργίες των επιχειρήσεων και σε πολλές έχει γίνει παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bowersox and Closs, 1996).

Το ότι έχει γίνει πολύ σημαντική η έννοια των logistics οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν γίνει παγκόσμιες και έχουν εισχωρήσει σε νέες αγορές, έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στην παραγωγή, ενώ οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον βοηθούν τις επιχειρήσεις να έχουν πιο ευέλικτο έλεγχο στις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας (Fawcett *et al.*, 1993).

Η πτώση των εμποδίων στο παγκόσμιο εμπόριο και η μεγάλη ανάπτυξη στην διαχείριση των πληροφοριών με την είσοδο νέων πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων έχουν βοηθήσει στο να ανανεωθεί το ενδιαφέρον των εταιριών, αλλά και των ακαδημαϊκών, για την εφοδιαστική υποστήριξη των μεγάλων εταιριών (Lamb, 1995).

## 1.2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Στη πράξη δημιουργούνται λίστες αναμονής («ουρές») σε διάφορα συστήματα που παρέχουν κοινωνικές και μη υπηρεσίες όπως εμπορικές τράπεζες, συγκοινωνιακά δίκτυα, νοσοκομεία, super market κ.λ.π, διότι ο πελάτης που φθάνει για να εξυπηρετηθεί χρειάζεται να παραμείνει στο σύστημα για χρόνο, που είναι κατά βάση μεγαλύτερος από το μέσο χρόνο που απαιτείται για να εκτελεστούν οι υπηρεσίες που παρέχει το σύστημα (Παπής, 2001). Το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι απόρροια δύο λόγων, πρώτον του τυχαίου τρόπου με τον οποίο εκδηλώνεται η ζήτηση και δεύτερον της τυχαίας διάρκειας εξυπηρέτησης. Αν και ο αριθμός των πελατών στο σύστημα μπορεί να είναι μικρότερος από τον αριθμό των πελατών που μπορεί κατά μέσο όρο να εξυπηρετήσει το σύστημα στη μονάδα του χρόνου, η τυχαία άφιξη που παρατηρείται κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης των πελατών έχει ως συνέπεια το σχηματισμό ουρών αναμονής (Στο σχήμα 1 παρουσιάζουμε τη βασική δομή ενός συστήματος αναμονής).



**Διάγραμμα 1** : Βασική δομή συστήματος αναμονής

**Πηγή:** Παπής, (2001)

Η οικονομικότητα της λειτουργίας των συστημάτων αναμονής είναι συναρτήση δύο ανταγωνιστικών παραγόντων (Παπής, 2001):

1. του κόστους της δυναμικότητας
2. του κόστους της αναμονής.

Όσο μεγαλύτερη είναι η δυναμικότητα ενός συστήματος σε σχέση με τη ζήτηση, τόσο μεγαλύτερο είναι και το κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας του συστήματος εξυπηρέτησης αλλά και τόσο μικρότερος είναι ο μέσος χρόνος παραμονής του πελάτη στο σύστημα. Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της στιγμής άφιξης του πελάτη και της αναχώρησής του από το σύστημα συνεπάγεται ανάλογο κόστος για το σύστημα.

### 1.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Αρχικά το στοιχείο που χαρακτήριζε την εξέλιξη των επιχειρήσεων και των βιομηχανικών μονάδων ήταν η προσπάθεια καθετοποίησης της παραγωγής και απόκτησης μια σχετικής ευελιξίας και αυτονομίας, δεδομένης της δυσκολίας στο να βρει κάποιος κατάλληλους προμηθευτές αλλά και της έλλειψης τεχνοκρατικών μηχανισμών που θα βοηθούσαν στην εξασφάλιση των όρων της οποιασδήποτε σύμβασης φυσικών ή νομικών προσώπων. Όσο η ανάπτυξη της βιομηχανικής κοινωνίας προχωράει το δίκτυο των σύγχρονων παραγωγικών μονάδων αναπτύσσεται κερδίζοντας έδαφος η αντίληψη της υπεργολαβίας, της προμήθειας μέρος των αναγκαίων ενδιάμεσων προϊόντων από άλλες εταιρίες, της εξωτερίκευσης μέρους των



απαραίτητων παραγωγικών διεργασιών έναντι της αρχικής προσπάθειας καθετοποίησης (Ζαρωτιάδης, 2000).

Οι λόγοι που σπρώχνουν πια τις επιχειρήσεις στο να εξάγουν σε τρίτες επιχειρήσεις την παραγωγική διαδικασία, έχουν να κάνουν με ότι υπάρχουν επιχειρήσεις με μεγάλη εξειδίκευση στον στρατηγικό σχεδιασμό των πλάνων για την διαχείριση της παραγωγικής αλυσίδας, εμπειρία σε συστήματα Just-In-Time (JIT)[«κάθε τι στην ώρα του»], μεγάλη εξειδίκευση σε νέες τεχνολογίες διαχείρισης αλυσίδας τροφοδοσίας και άλλους παράγοντες που μπορεί να πείσουν μία επιχείρηση να δώσει ένα κομμάτι ή όλη τη παραγωγική της διαδικασία σε μία άλλη επιχείρηση (Bhatnagar *et al.*, 1999).

Ο Richardson (1995) βρήκε ότι η υποστήριξη από μία άλλη εταιρεία (outsourcing) μπορεί να έχει οφέλη, όπως καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας, καλύτερο έλεγχο, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και το ότι θα αναλάβει την στρατηγική διαχείριση της παραγωγής κάποιος που έχει εμπειρία σε αυτά τα θέματα. Η διαχείριση της παραγωγής είναι ακόμα πιο σημαντική όταν ενοποιείται με άλλες στρατηγικές λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Μία εναλλακτική λύση για να γίνει πιο ανταγωνιστικό το τμήμα παραγωγής είναι το να δοθεί η ολική ή η μερική διαχείριση του σε μία τρίτη επιχείρηση (outsourcing) και είναι χρήσιμο να γίνεται αυτό σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν έχει τις ικανότητες να αναπτύξει το τμήμα με στόχο να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και χρειάζεται την βοήθεια μίας επιχείρησης που έχει μεγάλη εξειδίκευση σε αυτό το τομέα.

### **1.3. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ SUPER MARKET**

#### **1.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ**

Σύμφωνα με τους Woensel και Donselaar (2007) ως απόθεμα μπορεί να οριστεί: «Η ποσότητα οποιοδήποτε οικονομικού αγαθού, υλικού ή όχι, το οποίο εισάγεται στο σύστημα και υπερβαίνει την ποσότητα του αγαθού που εξάγεται από το σύστημα». Η δημιουργία αποθεμάτων μπορεί είτε να είναι σχεδιασμένη με σκοπό να εξομαλύνει τις παρουσιαζόμενες διαφορές μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης του αγαθού είτε να αποτελεί αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, όπως ο κακός προγραμματισμός ή τα έκτακτα φαινόμενα.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης του αποθέματος οφείλεται κυρίως στην αβεβαιότητα που προκύπτει αναφορικά με την προσφορά και τη ζήτηση του αγαθού για την κάλυψη των εκάστοτε αναγκών (Woensel και Donselaar ,2007).

Στο λιανεμπόριο η ανάλυση των αποθεμάτων παραδοσιακά αναφέρεται στη διατήρηση συγκεκριμένων ποσοτήτων προϊόντων, προκειμένου να καλύπτονται ουσιαστικά οι ανάγκες των πελατών, χωρίς να υπάρχει είτε ο κίνδυνος έλλειψης, είτε ο κίνδυνος παραμονής μεγάλης διάρκειας προϊόντων στην αποθήκη τα οποία δημιουργούν μεγάλο κόστος αποθήκευσης, αλλά και κίνδυνο να καταστραφούν ειδικά όταν είναι προϊόντα ειδικής ευαισθησίας όπως τα τρόφιμα, τα γαλακτοκομικά, τα φρούτα κ.λ.π (Koschat, 2008). Το ύψος των αποθεμάτων επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη αφού μία πιθανή έλλειψη δημιουργεί αρνητική εικόνα (Corsten and Gruen , 2003).

Συγκεκριμένα με βάση τους προαναφερόμενους συγγραφείς, το βασικό πρόβλημα είναι να επιτευχθεί η λεπτή ισορροπία ανάμεσα στη διατήρηση πάρα πολύ μεγάλων και πάρα πολύ μικρών αποθεμάτων. Η διατήρηση πολύ μεγάλων αποθεμάτων οδηγεί σε υψηλό κόστος αποθεματοποίησης και σε απαξίωση αποθέματος. Από την άλλη, η διατήρηση πολύ μικρών αποθεμάτων μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη προϊόντων, σε δαπανηρές επείγουσες διαδικασίες παραγωγής και αποστολής και σε δυσαρέσκεια του πελάτη. Κατά τη λήψη αποφάσεων για το ύψος των αποθεμάτων, η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να σταθμίσει το κόστος της διατήρησης μεγαλύτερων αποθεμάτων έναντι των πωλήσεων και κερδών (Corsten and Gruen , 2003) και να βρει την χρυσή τομή.

Μέσα στη προηγούμενη δεκαετία οι λιανοπωλητές ανέπτυξαν διάφορα συστήματα μελέτης αποθεμάτων, όπως είναι το Just In Time καταφέροντας με αυτό τον τρόπο να μειώσουν το ύψος και το κόστος της αποθεματοποίησης. Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν στους παραγωγούς και λιανοπωλητές να διατηρούν μικρά αποθέματα εξαρτημάτων ή εμπορευμάτων, τα οποία επαρκούν για λίγες μέρες και ανανεώνονται συνεχώς. Σημαίνοντα ρόλο σε αυτό παίζουν και τα άμεσα συστήματα παράδοσης, τα οποία διατηρούν μικρό απόθεμα και επιτρέπουν την άμεση εισαγωγή και εξαγωγή τους από την αποθήκη (Corsten and Gruen, 2003).

### 1.3.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Το απόθεμα χωρίζεται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση του, το μέγεθος και τη διάρκεια του. Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί ότι ανάλογα με τον τρόπο που δημιουργείται ένα απόθεμα καθορίζει και τα αίτια δημιουργίας ελλείψεων. Οι βασικοί τύποι αποθεμάτων είναι:

1. Το κυκλικό απόθεμα: Είναι το τμήμα του αποθέματος που καθορίζεται άμεσα από το μέγεθος της παραγγελίας. Το ύψος του κυκλικού αποθέματος εξαρτάται από τον χρόνο ανάμεσα σε δυο παραγγελίες. Για παράδειγμα, αν γίνεται μια παραγγελία κάθε μήνα, το ύψος του αποθέματος θα πρέπει να ισούται με τη μηνιαία ζήτηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η χρονική περίοδος ανάμεσα σε δυο παραγγελίες τόσο μεγαλύτερο θα είναι το κυκλικό απόθεμα. Σε περίπτωση λαθεμένης αντίληψης της σχέσης του χρόνου στη συγκεκριμένη δράση δημιουργείται ένα κενό στην αποθήκη, το οποίο αναφέρεται στην αδυναμία κάλυψης παραγγελίας στο χρόνο που έχει ζητηθεί ή όταν ζητηθεί.
2. Απόθεμα ασφαλείας: Τα αποθέματα ασφαλείας είναι σημαντικά σε σχέση με τη χρήση τους όταν οι προμηθευτές δεν παραδίδουν την ζητούμενη ποσότητα στην προκαθορισμένη ημερομηνία σε αποδεκτή ποιότητα ή όταν τα αντικείμενα έχουν υποστεί ζημιές ή απαιτούν περαιτέρω διορθώσεις. Η διατήρηση αποθεμάτων ασφαλείας εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας σε περίπτωση προβλημάτων ενώ στο λιανικό εμπόριο αποτρέπει την δυσαρέσκεια του αγοραστικού κοινού και την δημιουργία αρνητικής εικόνας. Για τη διατήρηση αποθεμάτων ασφαλείας, μία επιχείρηση κάνει μία παραγγελία νωρίτερα απ' ότι τη χρειάζεται.
3. Αποθέματα Αναμονής: Είναι τα αποθέματα που χρησιμοποιούνται επίσης και σε περιπτώσεις αβεβαιότητας σχετικά με την πρόσφορα ενός προϊόντος.
4. Αποθέματα κίνησης: Τα αποθέματα αυτά αποτελούν παραγγελίες που έχουν γίνει αλλά δεν έχουν παραληφθεί ακόμα. Μπορούν να υπολογιστούν ως η μέση ζήτηση κατά το χρόνο μεταξύ της παραλαβής δυο διαδοχικών παραγγελιών. Ουσιαστικά θεωρούνται απόθεμα αλλά μόνο στα χαρτιά.

### 1.3.3 ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΑ SUPER MARKET – ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ

Η διαχείριση της ζήτησης μπορεί να οριστεί ως το συνεχές ταίριασμα της ζήτησης με τον εφοδιασμό της επιχείρησης. Το σημαντικό στη σχέση αυτή που υπάρχει είναι ο χρονικός προσδιορισμός της ζήτησης. Η σχέση αυτή δε βασίζεται μόνο στους χρόνους παραλαβής των εμπορευμάτων αλλά και στη σωστή λήψη αποφάσεων για τη μελλοντική ζήτηση και τον εφοδιασμό σε συγκεκριμένο πλαίσιο της εφοδιαστικής - Logistics.

Οι χονδρέμποροι αλλά και οι λιανέμποροι υποφέρουν από σημαντικές ελλείψεις λόγω του προβλήματος του «stock-out»(έλλειψη αποθεμάτων). Το γεγονός αυτό αναφέρεται σε συγκεκριμένες αντιδράσεις των πελατών οι οποίες ποικίλουν ανά προϊόν, πελάτη αλλά και κατάσταση (Campo et al,2000).

Η διαδικασία του stock-out συνήθως αντιμετωπίζεται με τρεις διαφορετικούς τρόπους, οι οποίοι δεν είναι πάντα αποτελεσματικοί σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών. Συγκεκριμένα οι τρόποι αυτοί μπορούν να χωριστούν ως εξής:

- ❖ Η έλλειψη του στοκ είναι άμεσα ορατή αλλά δεν υπάρχει άμεση ανταπόκριση και αντικατάσταση
- ❖ Η έλλειψη είναι ορατή αφού έχει δημιουργηθεί η ανάγκη και η απαίτηση αγοράς
- ❖ Η έλλειψη είναι ορατή όπως και η διαδικασία κάλυψής της. (Breuglman, 2006).
- ❖ Η έλλειψη αποθεμάτων έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη κερδών για τους χονδρεμπόρους και λιανέμπορους. Οι Campo et al (2000), απέδειξαν στο άρθρο τους «Towards Understanding Consumer Response to Stock-Outs, Journal of Retailing», ότι πολλοί λιανέμποροι έχασαν ακόμα και τους μισούς πελάτες τους λόγω της έλλειψης αποθεμάτων.

Η αντίδραση των πελατών δεν είναι πάντα η ίδια, έχει να κάνει με το είδος του πελάτη, με τη σχέση που έχει με το λιανέμπορο, με τη χρονική στιγμή αλλά και με τη σημασία που έχει το προϊόν που ψάχνει. Αν για παράδειγμα, ο καταναλωτής επιλέξει να αγοράσει ένα υποκατάστατο του προϊόντος που ψάχνει, αυτό μπορεί να είναι καλό για το λιανέμπορο που το παράγει, αλλά πρόβλημα για το προμηθευτή, αν

ο πελάτης επιλέξει να αγοράσει από άλλο σημείο πώλησης αυτό είναι πρόβλημα και για τους δυο και κυρίως για τη μελλοντική σχέση λιανέμπορου - πελάτη (Campo et al, 2000).

Η αντιμετώπιση και ο περιορισμός των αρνητικών επιδράσεων της έλλειψης αποθεμάτων στη συμπεριφορά των πελατών, προϋποθέτει καλή πληροφόρηση του λιανοπωλητή αλλά και ευρύτερα καλή γνώση της φιλοσοφίας των πελατών του. Υπάρχουν τεχνικές αντιμετώπισης που δε δίνουν συνολική εικόνα της κατάστασης στο λιανέμπορο ενώ από την άλλη υπάρχουν τεχνικές που δίνουν ουσιαστικές λύσεις (Campo et al,2000).

### **1.3.4 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ**

Η παρούσα ενότητα μελετά την έλλειψη αποθεμάτων. Αρχικά και προτού προχωρήσουμε στην ανάπτυξη του θέματος θα ορίσουμε τον όρο «stock-out». Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Campo et al (2000), το stock-out ορίζεται ως η διαδικασία όπου η ζήτηση, απαίτηση για ένα προϊόν δεν μπορεί να καλυφθεί από το υπάρχον απόθεμα ενός προϊόντος (Campo et al, 2000). Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων εστιάζεται σήμερα από τη μια στη μείωση των αποθεμάτων και από την άλλη στην πλήρη κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη. Ο όρος stock out επηρεάζει αυτή τη διαδικασία μια και αναφέρεται στην αδυναμία των εταιριών να διατηρούν τα αποθέματα τους σε τέτοια επίπεδα, ώστε να έχουν από τη μια χαμηλό κόστος και από την άλλη πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Η στάση του καταναλωτή για την αρχική του επιλογή συνεργασίας με μια εταιρεία μπορεί να γίνει λιγότερο θετική και για κάποια άλλη θετικότερη όταν δε μπορεί να βρει το προϊόν το οποίο θέλει να αγοράσει. Η επίπτωση αυτή του stock out μπορεί να οδηγήσει σε μια θετικότερη στάση προς ένα υποκατάστατο προϊόν.

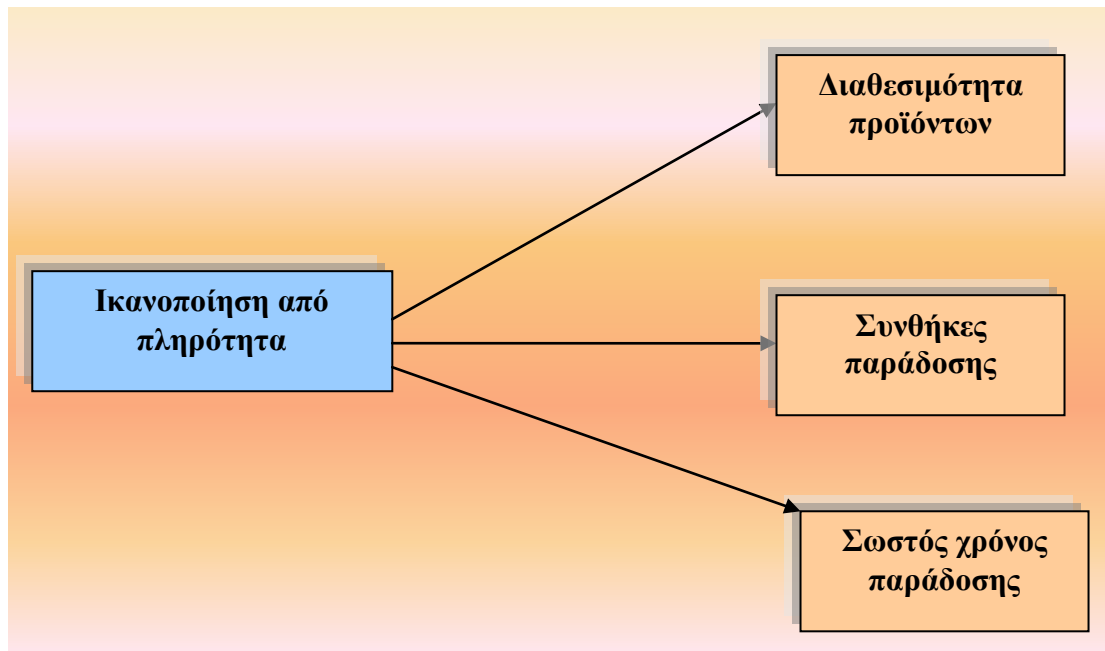
Είναι γεγονός, μέσα από την πράξη, ότι το πόσο απόθεμα θα υπάρχει είναι κυρίως θέμα που έχει να κάνει με «lead times»( νεκροί χρόνοι μεταξύ παραγγελίας και παράδοσης). Χαρακτηριστικά, θα πρέπει να ξέρουμε ότι υπάρχουν παράγοντες που θα επηρεάζουν αυτούς τους χρόνους, όπως η γεωγραφία με το να έχουμε π.χ. πελάτες σε νησιά, όπου θα χρειαστεί να περιμένουν περισσότερο χρόνο από αυτούς που είναι στην Αθήνα ενώ υπάρχει και κάποια διαφορά από πλευράς κόστους που όμως συχνά αυτό εξαλείφεται από την διαφορετική φορολογία για τα νησιά και την

ενδοχώρα. Πολύ συχνά οι εταιρείες κάνουν διανομή είτε μόνο σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές είτε σε συγκεκριμένα σημεία πώλησης.

Οι La Londe and Zinszer (2006) έχουν αναφέρει διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της φυσικής διανομής και κατά συνέπεια την χρονική διαθεσιμότητα των προϊόντων. Αυτοί είναι:

1. Η άνεση στη διαδικασία της παραγγελίας
2. Η ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων για να γνωρίζουν τα εμπλεκόμενα μέρη το που βρίσκεται μία παραγγελία
3. Η τήρηση των χρόνων που δίνονται σε ένα πελάτη
4. Ο τρόπος που γίνεται ο χειρισμός των υλικών και του πακεταρίσματος
5. Οι συνθήκες εργασίας όταν θα φτάσει η παραγγελία στον πελάτη
6. Το πόσο τα προϊόντα που έχουν παραγγελθεί ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που έχουν οριστεί
7. Η πολιτική όσον αφορά τις επιστροφές προϊόντων
8. Η διαδικασία παραπόνων

Από τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι για να έχουμε πληρότητα αγαθών στα ράφια των καταστημάτων λιανικής άρα και ικανοποίηση του πελάτη από τη δυνατότητα και ευκολία εύρεσης ενός αγαθού θα πρέπει να υπάρχει η σχέση που δίνεται από το διάγραμμα 3.

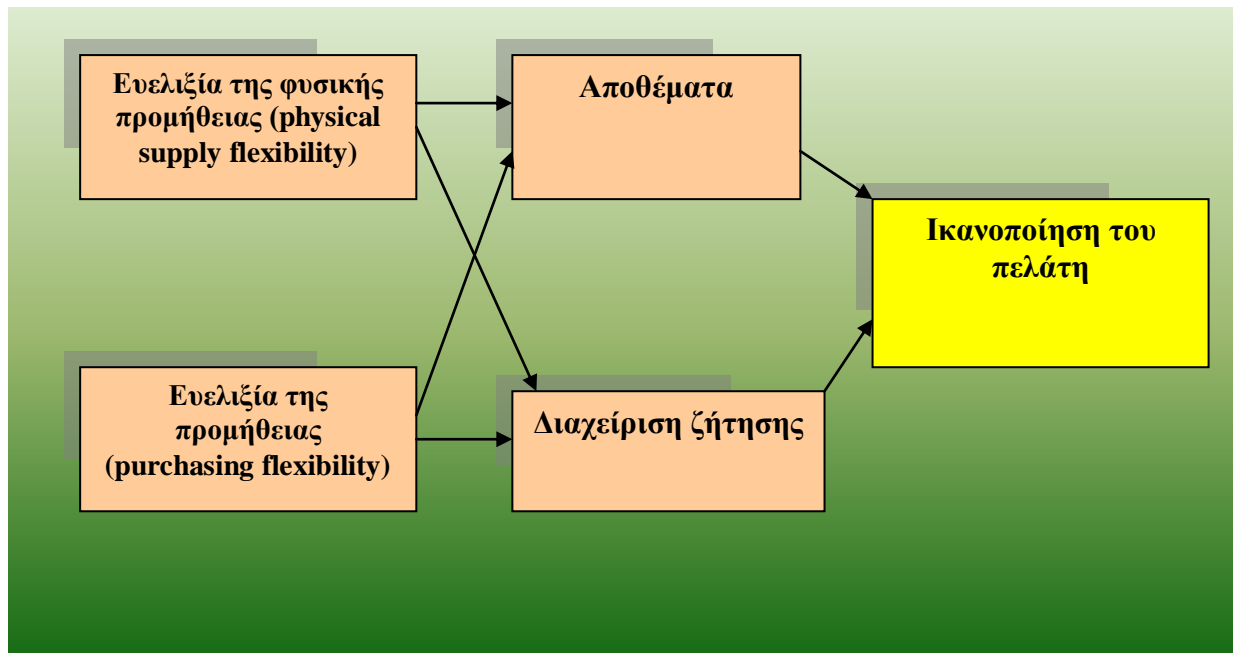


**Διάγραμμα 2 :** Συνθήκες για την ποιότητα στην φυσική διανομή

Πιο συγκεκριμένα, η έλλειψη αποθεμάτων εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

1. Προβλήματα από Μεταφορά προς την αλυσίδα λιανικής
2. Αποθήκευση πρώτων υλών
3. Έλεγχος αποθηκών
4. Χρόνος παράδοσης
5. Συχνότητα παράδοσης
6. Κόστος
7. Χαμένα φορτία – Λανθασμένες παραγγελίες
8. Συχνότητα που ξεμένει η επιχείρηση από προϊόντα.

Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει την λογική των παραπάνω παραγόντων και την επίδραση που έχουν στην έλλειψη αποθεμάτων άρα και στην ικανοποίηση του πελάτη.



*Διάγραμμα 3:* Μοντέλο των Zhang (2005)

### 1.3.5 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΑ SUPER MARKET

Σύμφωνα με το άρθρο των Corsten and Gruen (2003), οι βασικότερες συνέπειες από την έλλειψη αποθεμάτων, σε σχέση πάντα με την αντίδραση των πελατών, αναφέρεται στις ακόλουθες δράσεις που ακολουθούν οι ίδιοι οι πελάτες (Corsten and Gruen ,2003):

- ❖ Δεν προβαίνουν σε αγορά
- ❖ Αγοράζουν το προϊόν που δε βρίσκουν από άλλο κατάστημα
- ❖ Αγοράζουν με καθυστέρηση το αγαθό από το ίδιο κατάστημα
- ❖ Αγοράζουν κάποιο υποκατάστατο από την ίδια μάρκα (π.χ. διαφορετικό μέγεθος)
- ❖ Αγοράζουν ένα υποκατάστατο από διαφορετική μάρκα.

Οι παραπάνω αρνητικές επιδράσεις από τις ελλείψεις αποθεμάτων, σε σχέση με τις αλυσίδες λιανικής, αναπτύσσονται διαφορετικά ανά τον κόσμο. Συγκεκριμένα επηρεάζονται από τη διαφορετική κουλτούρα των πελατών. Στην Αμερική οι πελάτες όταν δε βρίσκουν ένα προϊόν συνηθίζουν οι περισσότεροι να αγοράζουν ένα υποκατάστατο από την ίδια μάρκα, από την άλλη, οι Ευρωπαίοι σ' ένα ποσοστό 50% αγοράζουν ένα υποκατάστατο μιας άλλης μάρκας.



Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι οι Αμερικάνοι δεν έχουν πρόβλημα αν δε βρουν ένα αγαθό σε συγκεκριμένη συσκευασία την οποία και ψάχνουν να αγοράσουν, αλλά να προμηθευτούν μια άλλη μεγαλύτερη ή μικρότερη. Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι οι Αμερικάνοι πελάτες λειτουργούν περισσότερο συναισθηματικά προς μια μάρκα (brand loyal), μένοντας πιστοί σ' αυτή ακόμα και όταν δε βρίσκουν αυτό που ψάχνουν. Οι Ευρωπαίοι ποιο εύκολα αλλάζουν είτε μάρκα είτε μαγαζί που αγοράζουν.

Βέβαια η κατηγορία των προϊόντων επηρεάζει άμεσα και τις αντιδράσεις των στις ελλείψεις αποθεμάτων. Έτσι μερικά παραδείγματα για τις αντιδράσεις των πελατών γενικά ανά κατηγορία προϊόντος παραθέτονται παρακάτω (Corsten and Gruen, 2003):

1. Γυναικεία είδη: Το μεγαλύτερο ποσοστό όταν δε βρίσκει προϊόν της συγκεκριμένης κατηγορίας στο ράφι του καταστήματος που ψωνίζει, συνηθίζει ν' αλλάξει κατάσταση, από την άλλη σε μικρότερο ποσοστό και κατά σειρά προτεραιότητας, αγοράζει υποκατάστατο άλλης μάρκας, αγοράζει υποκατάστατο ίδιας μάρκας, αγοράζει με καθυστέρηση μέχρι να βρει το αγαθό που ψάχνει, δεν προβαίνει σε αγορά.

2. Παιδικά είδη: Το μεγαλύτερο ποσοστό όταν δε βρίσκει προϊόν της συγκεκριμένης κατηγορίας στο ράφι του καταστήματος που ψωνίζει, συνηθίζει ν' αλλάξει κατάσταση, από την άλλη, σε μικρότερο ποσοστό και κατά σειρά προτεραιότητας, αγοράζει υποκατάστατο άλλης μάρκας, αγοράζει με καθυστέρηση μέχρι να βρει το αγαθό που ψάχνει, αγοράζει υποκατάστατο ίδιας μάρκας, δεν προβαίνει σε αγορά.

3. Οδοντόπαστες: Το μεγαλύτερο ποσοστό όταν δε βρίσκει προϊόν της συγκεκριμένης κατηγορίας στο ράφι του καταστήματος που ψωνίζει συνηθίζει ν' αλλάξει κατάσταση, από την άλλη σε μικρότερο ποσοστό και κατά σειρά προτεραιότητας, αγοράζει υποκατάστατο άλλης μάρκας, ίδιο ποσοστό έχουν η αγορά με καθυστέρηση μέχρι να βρει το αγαθό που ψάχνει, αγορά υποκατάστατου ίδιας μάρκας, τέλος, τελευταίο είναι το ότι δεν προβαίνει σε αγορά.

4. Είδη τουαλέτας: Το μεγαλύτερο ποσοστό όταν δε βρίσκει προϊόν της συγκεκριμένης κατηγορίας στο ράφι του καταστήματος που ψωνίζει, αγοράζει υποκατάστατο άλλης μάρκας, από την άλλη, σε μικρότερο ποσοστό και κατά σειρά προτεραιότητας, αγοράζει υποκατάστατο ίδιας μάρκας, αγοράζει με καθυστέρηση

μέχρι να βρει το αγαθό που ψάχνει, συνηθίζει ν' αλλάζει κατάσταση , τέλος, τελευταίο είναι το ότι δεν προβαίνει σε αγορά.

Με βάση τα παραπάνω ενδεικτικά παραδείγματα, βλέπουμε ότι σε προϊόντα ειδών περιποίησης στα οποία ο πελάτης εμπιστεύεται μια εταιρεία επιλέγει ν' αλλάζει κατάσταση για να τα βρει, εδώ η αρνητική επίπτωση αναφέρεται στην αλυσίδα λιανικής, από την άλλη, σε προϊόντα πρώτης ανάγκης και καθημερινής χρήσης όπως τα είδη τουαλέτας όπως είναι το χαρτί υγιείας, δε διστάζει ο πελάτης ν' αγοράσει και από μια άλλη μάρκα, εδώ τον ενδιαφέρει το προϊόν και όχι η μάρκα άρα η αλυσίδα λιανικής δεν επηρεάζεται αλλά επηρεάζεται η εταιρεία. Σύμφωνα με τους Campo et al (2000), ο βασικός λόγος μη επιλογής ενός αγαθού είναι το κόστος, το υψηλό κόστος τον οδηγεί να αγοράσει ένα λιγότερο αποδεκτό σ' αυτόν προϊόν αλλά πιο φτηνό. Η τιμή μπορεί να οδηγήσει τον πελάτη να επισκεφτεί ένα άλλο μαγαζί για εύρεση καλύτερης τιμής ή σε καθυστερημένη αγορά μέχρι να έχει τη δυνατότητα αγοράς.

Από την άλλη πλευρά, αναφέρεται ότι η ποιότητα και η εμπιστοσύνη σε μια μάρκα οδηγεί σε καθυστερημένη αγορά. Σ' αυτή τη κατηγορία έχουμε κυρίως προσωπικά είδη όπως τα γυναικεία, στα οποία όταν μια γυναίκα εμπιστεύεται μια μάρκα δεν την αλλάζει. Παρακάτω και σύμφωνα με τον Woensel, T. οι επιπτώσεις στα καταστήματα λιανικής σε σχέση με την έλλειψη ή όχι αποθεμάτων είναι οι ακόλουθες:

1. Λιγότερο ρίσκο: Οι αλυσίδες λιανικής έχουν λιγότερο ρίσκο όταν καταφέρνουν να έχουν αρκετά αποθέματα ειδικά σε αγαθά πρώτης ανάγκης, στα οποία όπως είδαμε ο πελάτης θέλει απλά να τα βρίσκει και δεν ενδιαφέρεται για τη μάρκα. Οι αλυσίδες με αυτή τη πολιτική χάνουν λιγότερους πελάτες.
2. Ρίσκο για την εταιρεία: Εδώ οι εταιρίες έχουν ρίσκο όταν ο πελάτης μη βρίσκοντας το προϊόν τους, ακυρώνει την αγορά ή αγοράζουν ένα υποκατάστατο άλλης μάρκας ή αγοράζουν μικρότερη ποσότητα.
3. Ρίσκο παραγωγού στο κατάστημα: Η έλλειψη οδηγεί τον πελάτη στον ανταγωνισμό όχι μόνο γι' αυτή την αγορά αλλά πιθανόν και για μελλοντικές αγορές.
4. Ρίσκο παραγωγού από πώληση: Η έλλειψη οδηγεί τον πελάτη στον ανταγωνισμό.

### 1.3.6 ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Η έλλειψη αποθεμάτων αποτελεί ευθύνη για τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Ως απόθεμα σύμφωνα με την Pramatarì (2008) η έλλειψη και διαχείριση των αποθεμάτων αποτελεί μια ουσιαστική ευθύνη μιας εταιρείας και ειδικά του παραγωγικού της συστήματος (Pramatarì, 2008).

Σύμφωνα και πάλι με την Pramatarì (2008) ως απόθεμα θεωρείται το οποιοδήποτε υλικό ή όχι, το οποίο εισάγεται στο σύστημα και ξεπερνά την ποσότητα του αγαθού που εξαγάγετε από αυτό. Η διαδικασία δημιουργίας αποθεμάτων αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού που αναπτύσσεται προκειμένου να επιλυθούν οι διαφορές μεταξύ της προσφοράς και ζήτησης. Η έλλειψη αναφέρεται είτε σε κακό προγραμματισμό, είτε σε έκτακτα φαινόμενα.

Η επίλυση ξεκινά μέσα από τον έλεγχο των αποθεμάτων. Ο έλεγχος αποτελεί μια τεχνική η οποία αναφέρεται σε επιστημονικές βάσεις και έχει ως σκοπό της να παρακολουθεί την αποθηκευμένη ποσότητα του αγαθού και να λαμβάνει τις σχετικές αποφάσεις όπως πότε και σε τι ποσότητα θα πρέπει να παραγγελθεί το υλικό κ.α. . (Corsten and Gruen, 2003).

Η έλλειψη αντιμετωπίζεται με ένα συνολικό αποτέλεσμα κανονισμών και ελέγχων που καθορίζει το ύψος των αποθεμάτων αλλά και το ρυθμό ανανέωσης αλλά και το ύψος των παραγγελιών. Ο βασικός στόχος διαχείρισης ελλείψεων αναφέρεται αρχικά στο πότε πρέπει να παραγγελθούν τα αγαθά και δεύτερο από το μέγεθος της παραγγελίας. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ελλείψεων, εξοικονομεί πόρους για την επιχείρηση ελαχιστοποιώντας το κόστος.

Ανεξάρτητα από τη γενικότητα του όρου, σύμφωνα με τους Corsten and Gruen, (2003), *«το πρόβλημα της διαχείρισης των ελλείψεων είναι πολύ σημαντικό για όλες τις επιχειρήσεις καθώς τα αποθέματα τους δεσμεύουν συνήθως ένα μεγάλο ποσοστό του κεφαλαίου τους κι έχουν σημαντικό κόστος διατήρησης. Υπάρχουν κατηγορίες επιχειρήσεων όπως τα super market όπου τα αποθέματα τους καλύπτουν περίπου το 50% του ενεργητικού τους»* (Corsten and Gruen, 2003). Είναι προφανής η ζωτική σημασία των αποθεμάτων για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του λιανικού εμπορίου και ιδιαίτερα του κλάδου των super market. Η έλλειψη αποθεμάτων μπορεί να επιλυθεί μέσα από διάφορες μεθόδους όπως είναι ο

καθορισμός της εξυπηρέτησης των πελατών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή θα πρέπει να υπάρχει σωστή διαχείριση των πληροφοριών και μηνυμάτων που διαχέει η αγορά.

Επιπλέον σημαντική δράση αποτελεί η κατηγοριοποίηση των πελατών, οι οποίοι μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες και να έχουν διαφορετικό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Επόμενη σημαντική δράση είναι ο προγραμματισμός του εφοδιασμού και ζήτησης. Συγκεκριμένα η διαχείριση της ζήτησης οπότε και ο προγραμματισμός των αποθεμάτων μπορεί να υλοποιηθεί μέσα από τον προγραμματισμό των πωλήσεων αλλά και των αγορών από την αλυσίδα λιανικής. Για τις επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου εφαρμόζεται η μέθοδος του «Merchandize Planning and Allocation» (Σχεδιασμός ανεφοδιασμού ραφιών και τοποθεσία προϊόντων). Η μέθοδος αυτή εμπλέκει ταυτόχρονα περισσότερες από μια επιχειρησιακές λειτουργίες ενώ δημιουργεί συναινετικά πλάνα για τις πωλήσεις και την παραγωγή, ενώ έχουν ως στόχο την εξισορρόπηση της τρέχουσας με την μελλοντική ζήτηση και τον εφοδιασμό (Corsten and Gruen, 2003).

## **1.4 ΤΟ MARKETING ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

### **1.4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ**

Την λέξη marketing την αναφέρουμε πλέον πολύ συχνά στην καθημερινότητα μας, λόγω των διάφορων δραστηριοτήτων, όπως αθλητικών, κοινωνικών, πολιτικών, κ.α. Σύμφωνα με τους Kotler, P., & Clarke, R., (1987) το marketing είναι η συστηματική προσπάθεια μιας οικονομικής μονάδας για ανάλυση, σχεδιασμό, εκτέλεση και έλεγχο προσεκτικά διατυπωμένων προγραμμάτων που σχεδιάζονται για να επηρεάσουν τις αγορές – στόχους.

Με άλλα λόγια το marketing είναι η αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού μέσω των συναλλακτικών σχέσεων του με μια ποικιλία αγορών αλλά και με την κοινή γνώμη. Το marketing έχει ως αντικείμενο τις επιθυμίες, ανάγκες και αξίες της αγοράς – στόχου και την διαμόρφωση συστήματος που παρέχει το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης. Το σύστημα αυτό απαιτεί ενεργό σχεδιασμό αγοράς, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι αξίες του καταναλωτή, αφού το

αποτέλεσμα του επιτυχημένου marketing είναι η ικανοποίηση και η αφοσίωση του καταναλωτή.

Όμως ο όρος marketing θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν έχει να κάνει με τον προγραμματισμό αφού ο προγραμματισμός αποτελεί εσωτερικό στοιχείο του οργανισμού ενώ το marketing εξωτερικό και δεν σχετίζεται με τις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού.

Το marketing αποτελεί την κεντρική δραστηριότητα των σύγχρονων οργανισμών. Για να επιβιώσουν και να πετύχουν οι οργανισμοί πρέπει να ξέρουν τις αγορές τους, να αποκτούν επαρκείς πόρους, να μετατρέπουν τους πόρους σε κατάλληλα προϊόντα, να χαράζουν κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική και να προχωρούν σε αποτελεσματική διανομή στις διάφορες ομάδες καταναλωτών.

Σχετικά με τον ορισμό του marketing θα πρέπει να αναφέρουμε τα εξής:

- Το marketing ορίζεται σαν μια διοικητική διαδικασία που περιλαμβάνει ανάλυση, σχεδιασμό, εκτέλεση και έλεγχο. Το marketing μπορεί να θεωρηθεί και κοινωνική διαδικασία στην οποία υλικές και άυλες ανάγκες της κοινωνίας, αναγνωρίζονται, επεκτείνονται και υπηρετούνται από ένα σύνολο οργανισμών
- Το marketing δεν περιλαμβάνει τυχαίες δραστηριότητες για να πετύχει τις επιθυμητές ασκήσεις
- Το marketing ασχολείται με την εκούσια ανταλλαγή αξιών
- Το marketing σκοπεύει να βοηθήσει τους οργανισμούς για σίγουρη επιβίωση, για απαραίτητη ευλυγισία, για να μπορούν να λειτουργούν σε ένα μεταβαλλόμενο και καθοριζόμενο από άλλους περιβάλλον και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους αποτελεσματικά
- Το αποτελεσματικό marketing είναι προσανατολισμένο προς τον χρήστη και όχι προς τον πωλητή
- Το marketing χρησιμοποιεί και αναμειγνύει ένα σύνολο από μέσα που ονομάζονται μείγμα marketing και τα οποία είναι α) προϊόν, β) τιμή, γ) διανομή και δ) προώθηση - επικοινωνία.

Οι κλασικές θεωρίες του marketing σχετικά με την καταναλωτική συμπεριφορά ή με την τιμολογιακή πολιτική, εξακολουθούν να είναι ανεπαρκείς για να μεταφερθούν ευθέως στην αγορά δράσης.

Στον χώρο των επιχειρήσεων υπάρχουν ιδιόρρυθμες καταστάσεις και στην συναλλαγή όπου δεν εμφανίζεται πάντα ως εκούσια και από τα δύο μέρη. Όμως σε αυτή την περίπτωση η εκούσια συναλλαγή υπάρχει μεταξύ του οργανισμού και ενός

τρίτου μέρους. Επίσης η ρύθμιση των τιμών, στο χώρο των οργανισμών είναι άλλοτε αυτοσκοπός άλλοτε ο καταναλωτής αδιαφορεί ή αγνοεί τις τιμές και απαιτεί μια άλλη προσέγγιση της τιμολόγησης. Οι επιχειρήσεις την σημερινή εποχή αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα marketing. Έχουν να αντιμετωπίσουν σημαντικές μεταβλητές όπως, αυξανόμενες ρυθμίσεις, μειώσεις κεφαλαίων, προμηθευτές και ανταγωνισμό ( Σιώμκος, 1999).

#### 1.4.2 ΣΤΟΧΟΙ MARKETING

Όπως ο κάθε οργανισμός επιδιώκει να είναι πιο ανταγωνιστικός έτσι και οι οργανισμοί λιανικού εμπορίου στοχεύουν στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών και στην ενημέρωση των πωλητών για αυτές τις παροχές. Ειδικότερα ο οργανισμός επιδιώκει μέσα από την παροχή υπηρεσιών να ενθαρρύνει τους πελάτες να κάνουν χρήση των δικών τους υπηρεσιών.

Ο βασικός πυρήνας του marketing είναι η πώληση των προϊόντων του οργανισμού. Η πώληση είναι η βασική επιδίωξη του marketing, η οποία επιτυγχάνεται με πραγματοποίηση των στόχων που αναφέρονται κυρίως στην εκτίμηση των αναγκών του πελάτη, στην κατανόηση του ποιος είναι ο πελάτης και στην κατανόηση της αγοράς. Οι βασικότεροι στόχοι του marketing θα λέγαμε ότι είναι:

- Η εκτίμηση των αναγκών του πελάτη: Το marketing επιδιώκει να εντοπίσει πελάτες για να πουλήσει τα αγαθά και τις υπηρεσίες του οργανισμού. Ωστόσο η άποψη αυτή δεν είναι ο κύριος στόχος. Ο απώτερος σκοπός του marketing είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να καθορίσει τι χρειάζονται οι πελάτες του και τι επιθυμούν μέσα από τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Όσο πιο γρήγορα ο οργανισμός αναγνωρίσει τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών, τόσο πιο γρήγορα θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές.
- Η κατανόηση του ποιος είναι ο πελάτης: Για πολλούς οργανισμούς το marketing είναι μια πρόκληση, καθώς δεν είναι ξεκάθαρο ποιος είναι ο πελάτης. Για τους περισσότερους οργανισμούς υπάρχουν πάνω από μια κατηγορίες πελατών. Για παράδειγμα οι ασφαλιστικές θεωρούνται ως μια σημαντική κατηγορία πελατών, εφόσον έχουν την δύναμη να καθοδηγήσουν τους ασφαλισμένους τους σε συγκεκριμένους οργανισμούς παροχής.

- Κατανόηση της αγοράς: Προκειμένου να εκτιμηθούν οι επιθυμίες και ανάγκες των πελατών είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό ποιοι είναι οι πελάτες που αποτελούν την σχετική αγορά. Με τον όρο αγορά εννοούμε την δυνητική πελατεία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Απαραίτητες πληροφορίες για την αγορά αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία. Τέτοια είναι η ηλικία, το φύλο, η θρησκεία, τα ήθη και τα έθιμα και η θνησιμότητα του πληθυσμού (Griffith, 1989)

### 1.4.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το marketing σε μια επιχείρηση έρχεται σε αντίθεση με την διαδεδομένη άποψη ότι σχετίζεται αποκλειστικά με την μεγιστοποίηση του αριθμού των εισαγωγών. Ουσιαστικά το marketing έχει να κάνει με την καλύτερη κατεύθυνση των υπηρεσιών, είτε αυτό ανάγεται από την πλευρά των πελατών είτε από την πλευρά των προμηθευτών.

Οι μεν, λόγω της ενημέρωσης και της συγκέντρωσης πληροφοριών κατευθύνονται προς κατανάλωση υπηρεσιών που πραγματικά έχουν ανάγκη. Οι δε, λόγω της επιχειρηματικής λογικής που υπάρχει με το marketing σπεύδουν προς ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών των πελατών τους. Από τον πραγματικό προορισμό του marketing συνάγεται και το μέγεθος της αναγκαιότητάς του πάντοτε σε συνδυασμό με την υπάρχουσα κατάσταση. Με άλλα λόγια:

- ✓ Πολλοί είναι αυτοί οι οποίοι υποτιμούν την αξία της πρώιμης διάγνωσης των αναγκών του καταναλωτή, άρα πρέπει να τους υπενθυμίζουμε την αξία αυτής της επιλογής
- ✓ Τα κρούσματα κακής μεταχείρισης των πελατών προκαλούν την αποστροφή τους ως προς την κατανάλωση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Για να αντιστραφεί αυτό το κλίμα είναι αναγκαία η ανάλυση των προτιμήσεων τους. Οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να βασιστούν από τις αρχές του marketing σε τρία βασικά σημεία:

1. Ταχεία εξυπηρέτηση των καταναλωτών και απόλυτη ικανοποίησή τους
2. Δίκαιη ανταμοιβή για την παροχή υπηρεσιών
3. Ανταποδοτικότητα (Μουμτζόγλου, 1999).

Ο τρόπος εφαρμογής των μεθόδων του marketing και τα διατιθέμενα κεφάλαια προσδιορίζουν το φάσμα των λειτουργιών, που εκτελούν τα στελέχη του οργανισμού. Το marketing ενός οργανισμού είναι δυνατό να λάβει διαφορετικές μορφές αλλά βασίζεται στις ακόλουθες λειτουργικές ενότητες:

A) Εκτίμηση της κατάστασης του οργανισμού

- ❖ Ανάλυση του παρελθόντος
- ❖ Ανάλυση του ανταγωνισμού
- ❖ Μελέτης ροής των πελατών
- ❖ Εξακρίβωση αδυναμιών και δυνατοτήτων

B) Σχεδιασμός του Σχεδίου Marketing

- ❖ Μελέτη του τμήματος του πληθυσμού, που στοχεύει η προσφερόμενη υπηρεσία
- ❖ Τμηματοποίηση των αγορών
- ❖ Εκτίμηση της ζήτησης
- ❖ Ανάλυση των προτιμήσεων των καταναλωτών

Γ) Αξιολόγηση του Σχεδίου Marketing

- ❖ Σχεδιασμός αξιολόγησης
- ❖ Επανεκτίμηση της αποστολής του οργανισμού
- ❖ Ανάλυση του περιεχομένου και του περιβάλλοντος marketing
- ❖ Σχέδια Marketing

Δ) Οι επικοινωνίες του marketing

- ❖ Η εικόνα του σχεδίου marketing σε τρίτους
- ❖ Οι δημόσιες σχέσεις
- ❖ Η διαφήμιση

E) Εσωτερικό marketing

- ❖ Στόχος η ανάπτυξη και η χρησιμοποίηση των μεθόδων έρευνας της αντίληψης των πελατών για το προϊόν (υπηρεσία)
- ❖ Σχέσεις προσωπικού και οργανισμού



ΣΤ) Διοίκηση πωλήσεων η οποία μπορεί να επιτευχθεί:

- ❖ με αυτοτελές τμήμα marketing δημοσίων σχέσεων και σχεδιασμού
- ❖ με διαφορετικά τμήματα marketing, δημοσίων σχέσεων και σχεδιασμού
- ❖ με συστέγαση marketing και δημοσίων σχέσεων ή marketing και σχεδιασμού

Οι οργανισμοί οι οποίοι ενδιαφέρονται να προωθήσουν τις υπηρεσίες τους τοποθετούν το marketing μαζί με τις δημόσιες σχέσεις στην πρώτη θέση ενώ οι τελευταίοι που δίνουν έμφαση στην στρατηγική ανάπτυξη του marketing το τοποθετούν στην λειτουργία του σχεδιασμού. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η οργανωτική δομή και το προσωπικό, που ασχολείται με το marketing εξαρτάται από τα διαθέσιμα κεφάλαια, αφού η δημιουργία ιδιαίτερου τμήματος marketing είναι δύσκολη υπόθεση (Welch, & Kleiner, 1995).

#### **1.4.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ MARKETING ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Το marketing σε κάποιους οργανισμούς και με βάση τη λειτουργία τους δεν περιλαμβάνει νέες αρχές marketing αλλά προσαρμόζει και εφαρμόζει τις γενικές αρχές και την ιδεολογία της επιστήμης στον ευαίσθητο χώρο της αγοράς.

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν ιδιαίτερες αναφορές του marketing εξαιτίας του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Δύο από αυτές είναι α) το πολλαπλό κοινό και β) οι πολλαπλοί στόχοι. Κάποιοι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες τείνουν να επιδιώκουν αρκετούς σημαντικούς στόχους και όχι μόνο το κέρδος. Η αποστολή του σύγχρονου οργανισμού περιλαμβάνει μια ευρεία ποικιλία χαρακτηριστικών όπως είναι α) να παρέχει φροντίδα υψηλής ποιότητας, β) να εκπαιδεύει επαγγελματίες, γ) να παρέχει μια ελκυστική ατμόσφαιρα, δ) να παρέχει υπηρεσίες μετά τη πώληση, ε) και να ενημερώνει το κοινό για θέματα αγοράς. Άλλα χαρακτηριστικά κάποιων οργανισμών είναι:

- ❖ Ότι παράγουν υπηρεσίες και όχι προϊόντα. Υπηρεσία είναι κάθε πράξη ή απόδοση την οποία μπορεί να προσφέρει μια πλευρά σε μια άλλη, που είναι άυλη και δεν καταλήγει σε εξασφάλιση ιδιοκτησίας πάνω σε κάτι. Η παραγωγή της υπηρεσίας μπορεί να συνδεθεί σημαντικά με ένα υλικό προϊόν. Ο χρήστης συνήθως προσφέρει αποδείξεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες κατά κανόνα παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Η παροχή της υπηρεσίας είναι αναπόσπαστη από

αυτούς που την παρέχουν και από αυτούς που την δέχονται. Επίσης, η ποιότητα της υπηρεσίας ποικίλει ανάλογα με την εκτίμηση του ποιος την παρέχει και πότε. Τέλος, η υπηρεσία από τη στιγμή που παρέχεται δεν μπορεί να αποθηκευτεί (Kotler, 1997).

❖ Κάποιοι οργανισμοί είναι συνήθως υποκείμενα πολύ στενής και λεπτομερούς δημόσιας εξέτασης διότι παρέχουν αναγκαίες υπηρεσίες, επιχορηγούνται από το κράτος, έχουν φοροαπαλλαγές και είναι αντικείμενα αυξανόμενης κρατικής ρύθμισης.

❖ Οι παρεμβάσεις της κυβέρνησης προκαλούν περιορισμούς στην στρατηγική marketing. Κάποιοι οργανισμοί δεν μπορούν να ορίσουν αποκλειστικά την γραμμή προϊόντος ή την πολιτική των υπηρεσιών που θα ακολουθήσουν (Welch, & Kleiner, 1995).

#### 1.4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ MARKETING

Κάθε οργανισμός αποτελεί μια ξεχωριστή επιχείρηση η οποία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον εντοπισμό των αδυναμιών της, των απειλών της, των δυνατοτήτων της και των ευκαιριών της. Έχοντας εντοπίσει όλα τα παραπάνω αναλαμβάνει να επιλύσει τα διάφορα προβλήματα και να ενισχύσει την θέση της στην αγορά όντας πιο ανταγωνιστική. Ωστόσο υπάρχουν και ορισμένα προβλήματα τα οποία είναι κοινά. Αυτά τα προβλήματα είναι τα εξής:

- ❑ Κάποια τμήματα υπολειτουργούν ενώ τα υπόλοιπα δεν έχουν την δυνατότητα να αντιμετωπίσουν την αυξημένη ζήτηση που υπάρχει
- ❑ Κάποιοι οργανισμοί υπολειτουργούν τους θερινούς μήνες
- ❑ Το κόστος ανά πελάτη είναι αρκετά υψηλό
- ❑ Το προσωπικό δεν είναι πάντα σωστά καταρτισμένο και εκπαιδευμένο
- ❑ Υπάρχει συγκέντρωση της ζήτησης
- ❑ Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός
- ❑ Υπάρχει χαμηλή ποιότητα (Kotler and Armstrong, 2002),

Ο σκοπός του marketing είναι να επηρεάσει το επίπεδο, τον χρόνο και τον χαρακτήρα τη ζήτησης με ένα τρόπο που θα βοηθήσει τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Η ζήτηση αυτή μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές και η κάθε μια παρουσιάζει διαφορετική πρόκληση για το marketing. Ειδικότερα:

1. Αρνητική ζήτηση: Η αγορά είναι σε αρνητική ζήτηση όταν το μεγαλύτερο μέρος της δεν θέλει το προϊόν και μπορεί να πληρώσει τιμή για να το αποφύγει. Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που έχουν αρνητική ζήτηση. Στόχος του marketing είναι να αναλύσει γιατί η αγορά δεν θέλει το προϊόν και να το ανασχεδιάσει
2. Η λανθάνουσα ζήτηση: Ένας μεγάλος αριθμός χρηστών μπορεί να επιθυμούν κάτι που δεν μπορεί να ικανοποιηθεί με το υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία. Ο στόχος του marketing σε αυτή την περίπτωση είναι να μετρήσει το μέγεθος της δυνητικής αγοράς και να αναπτύξει αποτελεσματικά αγαθά και υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν την ζήτηση
3. Πτωτική ζήτηση: Κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει πτωτική ζήτηση για ένα ή περισσότερα προϊόντα του. Οι υπεύθυνοι του marketing καλούνται να αναλύσουν τις αιτίες της ύφεσης της αγοράς και να ορίσουν αν η ζήτηση μπορεί να ενισχυθεί μέσα από την εύρεση νέων αγορών – στόχων. Στόχος των προαναφερομένων υπευθύνων είναι να φέρουν πίσω την μειωμένη ζήτηση μέσα από το δημιουργικό re-marketing (επανασχεδιασμός marketing) του προϊόντος
4. Ακανόνιστη ζήτηση: Είναι η ζήτηση η οποία επηρεάζεται από την εποχικότητα δημιουργώντας είτε ανενεργό δυναμικό είτε εντατικής εργασίας δυναμικό. Στόχος του marketing είναι να βρει τρόπους να εναλλάξει τον χρόνο αναφοράς της ζήτησης
5. Πλήρης ζήτηση: Η πλήρης ζήτηση στους οργανισμούς εμφανίζεται όταν η ζήτηση καλύπτεται από την παραγωγική ικανότητα
6. Υπερπλήρης ζήτηση: Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν υψηλότερο επίπεδο πελατών από όσο μπορούν. Το marketing αναλαμβάνει να βρει τρόπους προκειμένου να αποφευχθεί αυτή η κατάσταση
7. Ανθυγιεινή ζήτηση: Τα προϊόντα όπως το τσιγάρο έλκουν τους πελάτες. Το marketing σκοπό έχει να γνωστοποιήσει τις βλαβερές συνέπειες αυτών και να αποτρέψει τους καταναλωτές (Kotler and Clarke , 1987).

#### 1.4.6 ΧΡΗΣΗ MARKETING ΑΠΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι περισσότεροι οργανισμοί γνωρίζουν ότι το marketing μπορεί να έχει πολλά οφέλη. Ωστόσο οι οργανισμοί ποικίλουν στην γνώση και στην χρήση των σύγχρονων ιδεών του marketing. Αρκετοί οργανισμοί στο εξωτερικό και στην Ελλάδα εφαρμόζουν τις ιδέες του marketing δραστήρια. Το αν ένας οργανισμός θα υιοθετήσει τις αρχές του marketing εξαρτάται από το βάθος των προβλημάτων, την στάση του προσωπικού, την διοίκηση αλλά και άλλους παράγοντες.

Πριν λίγα χρόνια οι επαγγελματίες περιφρονούσαν την ιδέα του marketing καθώς πίστευαν ότι δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό. Ωστόσο αρκετοί είναι σήμερα αυτοί, οι οποίοι άρχισαν να εφαρμόζουν την ιδέα του marketing προκειμένου να αντιμετωπίσουν μια σειρά από προβλήματα. Ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών κυρίως στο εξωτερικό έχει ξεκινήσει να παρακολουθεί σεμινάρια marketing προκειμένου να το εφαρμόσει σωστά, να μάθει να αναλύει τον ανταγωνισμό, να μελετά τις πωλήσεις, την τιμολόγηση και την προώθηση (Μουμτζόγλου, 1999).

#### 1.4.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ MARKETING

Οι συζητήσεις γύρω από το θέμα του marketing στην αγορά τα τελευταία χρόνια είναι παρά πολλές, ωστόσο έχει παρατηρηθεί ότι η εφαρμογή του μπορεί να έχει θετικά αλλά και αρνητικά αποτελέσματα. Ειδικότερα μερικά από τα μειονεκτήματα του marketing είναι:

1. Έχει υψηλό κόστος: Η εφαρμογή του marketing θεωρείται ιδιαίτερα ακριβή. Πολλοί υποστηρίζουν ότι θα ήταν προτιμότερο τα χρήματα αυτά να δαπανηθούν για την κάλυψη των αναγκών των οργανισμών παρά για την εφαρμογή ενός σχεδίου marketing
2. Το marketing οδηγεί σε έντονες παρεμβάσεις: Προκειμένου να είναι επιτυχής η εφαρμογή του marketing θα πρέπει να υπάρξει μια έρευνα αγοράς. Η έρευνα αυτή απαιτεί μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης και των αναγκών των χρηστών των υπηρεσιών. Ωστόσο οι χρήστες μπορεί να μην θελήσουν να αναφέρουν τα προσωπικά τους δεδομένα, μπορεί να υπάρξει απώλεια εμπιστοσύνης και εχεμύθειας

3. Το marketing παραποιεί: Υποστηρίζεται ότι το marketing παραποιεί τα γεγονότα που παρουσιάζει. Μερικές φορές τα παρουσιάζει διογκωμένα προκειμένου να επηρεάσει τους καταναλωτές. Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να είναι ευαίσθητη στην πιθανή κατηγορία για παραποίηση όταν εκτελείται το σχέδιο marketing.
4. Το marketing μειώνει την ποιότητα: Η υπόθεση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι α) πολλοί που παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες διαφημίζουν τις παροχές τους με απατηλό τρόπο, β) δεν είναι γνώστες του προϊόντος που διαφημίζουν. Ωστόσο οι αναφορές αυτές δεν μπορούν να αποδειχθούν.
5. Το marketing έχει την ευθύνη για την ενίσχυση του αμοιβαίου ανταγωνισμού: αν και πολλοί οργανισμοί αλληλο-στηρίζονται με το να καλύπτουν τις ανάγκες συγκεκριμένων πελατών, εντούτοις υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους.
6. Το marketing δημιουργεί μη αναγκαία ζήτηση: Η άσκοπη χρήση των υπηρεσιών υπάρχει σε έντονο βαθμό, και θεωρείται ότι το marketing θα ενισχύσει αυτή την κατάσταση. Επίσης υποστηρίζεται η άποψη ότι κάποιοι οργανισμοί δημιουργούν περιττή ζήτηση για να έχουν ανταγωνιστικές πιέσεις (Kotler, and Clarke, 1987).

Εκτός των παραπάνω μειονεκτημάτων το marketing έχει και σημαντικά πλεονεκτήματα όπως (Kotler, and Clarke, 1987):

1. Βελτιωμένη ικανοποίηση της αγοράς στόχου: Μερικοί οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έχουν παρόλο αυτά έλλειψη σε ικανότητα marketing για να αναπτύξουν ικανοποιητικές υπηρεσίες. Ορισμένοι οργανισμοί μπορούν να λειτουργούν σε λιγότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον ή σε ένα περιβάλλον όπου η ζήτηση για υπηρεσίες να υπερκαλύπτει την προσφορά. Το marketing δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία της μέτρησης και της ικανοποίησης των αναγκών και των επιθυμιών του καταναλωτή και τείνει να παράγει ένα βελτιωμένο επίπεδο υπηρεσιών και ικανοποίησης για τον πελάτη.
2. Βελτιωμένη προσέλκυση πόρων marketing: οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν έναν αριθμό από καταναλωτές ή αγορές πρέπει να προσελκύσουν ανθρώπινους και υλικούς πόρους.
3. Βελτιωμένη αποδοτικότητα στις δραστηριότητες marketing: Το marketing δίνει μεγάλη έμφαση στο ορθολογικό μάνατζμεντ και στον συντονισμό της ανάπτυξης προϊόντος, της τιμολόγησης, της επικοινωνίας και της διανομής. Λόγω του ότι τα

κεφάλαια κάποιων οργανισμών δεν είναι αρκετά και από ανεξάρτητες πηγές, η διοίκηση πρέπει να πετύχει την μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στις δραστηριότητες marketing (Kotler, and Clarke, 1987).

Σε μια μελέτη που έγινε στην Αμερική διαπιστώθηκε ότι το marketing όταν χρησιμοποιείται σωστά από τις επιχειρήσεις μπορεί να αλλάξει τα δεδομένα στον χώρο της αγοράς και να φέρει την επανάσταση στην διοίκηση. Ειδικότερα αναφέρθηκε ότι:

1. Οι οργανισμοί θα έχουν περισσότερες γνώσεις για τις ανάγκες της αγοράς
2. Οι οργανισμοί θα καταφέρουν να διαφοροποιήσουν την θέση τους στην αγορά
3. Οι οργανισμοί θα εγκαταλείψουν υπηρεσίες και προγράμματα τα οποία δεν θα τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
4. Οι οργανισμοί θα είναι περισσότερο ικανοί για ανάπτυξη και παραγωγή νέων υπηρεσιών
5. Οι οργανισμοί θα δημιουργήσουν περισσότερο αποδοτικό σύστημα διανομής
6. Οι οργανισμοί θα αναπτύξουν δημιουργικές προσεγγίσεις χρηματοδότησης
7. Οι οργανισμοί θα δημιουργήσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για τους πελάτες και τους εργαζομένους (Kotler and Clarke, 1987).

Στο κατώφλι της νέας χιλιετίας, ο ακαδημαϊκός κόσμος παρατηρεί σημαντικές αλλαγές στις επιχειρηματικές πρακτικές. Πολλές εταιρείες έχουν αποκτήσει και συνεχίζουν να κερδίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εφαρμογή του Efficient Consumer Response (ECR), βασισμένο σε τεχνολογικές πληροφορίες, που οδηγούν σε ισχυρές λύσεις Εφοδιαστικής στα συστήματα Διανομής τους.

Με βάση το φαινόμενο του Efficient Consumer Response (ECR, Αποτελεσματική Ανταπόκριση στον Καταναλωτή), η φύση της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM), γίνεται αντιληπτή από το σημείο προβολής των καναλιών διανομής της. Η θεωρητική τυπολογία της ενδοεταιρικής διακυβέρνησης-διαχείρισης εισήχθη από τον Heide (1994) και εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις. Ενώ, η υλοποίηση του ECR αποκτά μεγαλύτερη σημασία για την πρακτική των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, μόνο μερικές θεωρητικές εξηγήσεις για την αποτελεσματικότητα του ECR και SCM έχουν υλοποιηθεί. Υποστηρίζεται ότι υπάρχει ανάγκη να συλλάβει κανείς εννοιολογικά τη θεμελιώδη δομή και τις

διαδικασίες του ECR για μια αποτελεσματική σχέση που υφίσταται μεταξύ κατασκευαστών και μεταπωλητών. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο αν ληφθεί υπόψη η σημασία της Εφοδιαστικής ένταξης στη σφαίρα της Εμπορικής Διαχείρισης των Καναλιών(στο πεδίο εφαρμογής του Marketing) για την επιτυχή εφαρμογή αυτών των κρίσιμων συστημάτων (Bourlakis, 2010). Ένα εξαιρετικό παράδειγμα του φαινομένου αυτού, είναι αυτό της Wal- Mart Corporation, για τη στρατηγική της διανομή (Stalk and all, 1992). Η Wal-Mart έχει προβεί επανειλημμένα σε βελτιώσεις, κατά τον εξορθολογισμό της λειτουργίας διανομής της για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Είναι σημαντικό ότι, δεν είναι μόνο η Πολιτική Διανομής της Mart Wal, αλλά και η εστίαση των καταναλωτών από την εκτέλεση της πολιτικής, καθ' όλη τη λειτουργία του λιανεμπορίου που έχει μεταφραστεί το ίδιο σε μεγαλύτερη κερδοφορία για την εταιρεία (Karch, 1997). Δεν είναι λοιπόν περίεργο ότι, ενώ οι δεκαετίες του εβδομήντα και ογδόντα περιγράφονται ως «οι Δεκαετίες του Marketing», η δεκαετία του ενενήντα είναι ταυτισμένη ως η "Δεκαετία των Logistics» (Weber and Kummer, 1994).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Αφορμή για να διεξάγει κανείς μια έρευνα αποτελεί συνήθως ένας προβληματισμός, ένα ερευνητικό ερώτημα. Ενδεχομένως το πρώτο πράγμα που πρέπει να επιχειρήσει και να σχεδιάσει κάποιος ερευνητής, είναι η μεθοδολογία που θα ακολουθήσει σχετικά με τον προβληματισμό του και μετέπειτα το πεδίο έρευνας ή η επιχείρηση που θέλει να εξετάσει. Με λίγα λόγια, την πορεία που θα ακολουθήσει για να παρουσιάσει τελικά την ολοκληρωμένη εργασία-έρευνα. Η διαδικασία αυτή είναι δύσκολη και απαιτεί χρόνο σκέψης και έντονου προβληματισμού, στο ποια μεθοδολογία θα ακολουθήσει. Ακόμα και όταν προσπεράσει αυτό το δύσκολο εμπόδιο, θα βρεθεί αντιμέτωπος με προβληματισμούς που αφορούν τη συλλογή των πληροφοριών και από πού θα τις λάβει. Από επιστημονικά συγγράμματα, από βιβλία καθηγητών, από επιστημονικές έρευνες ή από οπουδήποτε αλλού.

### **2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ**

Σε μια επιχείρηση η παράλληλη ύπαρξη και λειτουργία της Εφοδιαστικής - Logistics και της Κατάκτησης Αγοράς - Σχεδίου Marketing προϋποθέτουν τη συμπληρωματικότητα και τη συνέργεια μεταξύ τους. Όταν αυτό ισχύει και παρατηρείται στην πράξη τότε τα αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι θετικά τόσο σε επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και αύξησης του μεριδίου της αγοράς όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας. Σε αντίθετη περίπτωση αυτά τα αποτελέσματα είναι αρνητικά. Τα προαναφερόμενα εκφράζουν την κύρια Ερευνητική Υπόθεση της Εργασίας.

Η συγκεκριμένη Υπόθεση διερευνήθηκε τόσο με Ποσοτικές όσο και με Ποιοτικές Μεθόδους.

Οι ποσοτικές έρευνες αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται ενώ οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996). Η επιλογή μας όσον αφορά το ποια από τις δύο μεθόδους θα ακολουθήσουμε ήταν σχετικά εύκολη. Ο λόγος είναι ότι θέλαμε να ερευνήσουμε μια ανερχόμενη περιφερειακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανεμπορίου και κατ'έπекταση των super market. Το ερευνητικό μέρος αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που φέρει η επιχείρηση, την κατάσταση που



θεωρούν οι ερωτούμενοι - εργαζόμενοι ότι βρίσκεται η επιχείρηση σχετικά με το marketing και με την πολιτική που ακολουθεί σχετικά με αυτό, τις αλλαγές που θεωρούν ότι πρέπει να γίνουν στα Logistics της επιχείρησης, το αν είναι ή όχι ευχαριστημένοι από την ροή της εφοδιαστικής της, τον εξοπλισμό της επιχείρησης κ.α. Επιπλέον, το ερευνητικό μέρος περιλαμβάνει το αν και κατά πόσο τα ερευνητικά υποκείμενα είναι ευχαριστημένα από τις αποδοχές τους, από την συνεργασία και συμπεριφορά της Διοίκησης προς αυτά, από τις αλλαγές υποδομών, οργάνωσης, συστημάτων κ.α. που έλαβαν χώρα στην επιχείρηση και τι αυτά αντιπροτείνουν. Στην ποιοτική έρευνα, ο ερευνητής, παίρνει συνεντεύξεις, παρατηρεί, κρατάει σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα γεγονότα όπως ακριβώς έχουν. Το έργο του είναι να καταφέρει να συνδυάσει κατά ένα λογικό τρόπο δεδομένα, στοιχεία και καταστάσεις ώστε να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα από αυτά που έχει αποκομίσει. Η μέθοδος λοιπόν που επιλέξαμε είναι μια έρευνα ποσοτική εμπλουτισμένη με ποιοτικά ευρήματα από προσωπική παρατήρηση και συνεντεύξεις, η οποία μας δίνει τα ποσοστά των απαντήσεων που θέλουμε και εμείς με τη σειρά μας, τα αναλύουμε, τα αξιολογούμε και τα ερμηνεύουμε φτάνοντας στα τελικά ποσοτικά και ποιοτικά συμπεράσματα, πιο αποτελεσματικά και με μικρότερα ποσοστά αστοχίας.,

## 2.2 ΔΕΙΓΜΑ

Εφόσον καταλήξαμε στην ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια, έπρεπε να αποφασίσουμε για το δείγμα μας. Μπορούσαμε είτε να επιλέξουμε απλή δειγματοληψία, είτε απογραφή. Εμείς επιλέξαμε τη δειγματοληψία και οι λόγοι που μας οδήγησαν στην παραπάνω απόφαση έχουν να κάνουν με λόγους οικονομίας, σε χρόνο και χρήμα, με την διάρκεια ολοκλήρωσης, επειδή απευθύνεται σε λιγότερα άτομα, ενώ προσφέρει τη δυνατότητα να συγκεντρωθούν πληροφορίες για πολύ περισσότερα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου πληθυσμού, και άρα ευρύτερο πεδίο έρευνας.

### 2.3 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα SUPER MARKET ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. είναι μέλος του ομίλου ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε., και δραστηριοποιούνται ουσιαστικά στον κλάδο από το 1989 όπου και άνοιξαν το πρώτο τους κατάστημα. Από τότε έχουν περάσει πολλά χρόνια και η εταιρεία έχει καταφέρει να πρωταγωνιστεί στον κλάδο της στην Δυτική Μακεδονία, απαριθμώντας συνολικά 31 καταστήματα στους τέσσερις Νομούς της. Απασχολεί 315 εργαζόμενους συνολικά και έτσι κατατάσσεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Μακεδονίας και όχι μόνο. Επίσης διατηρεί ιδιόκτητο στόλο που της δίνει άνεση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ επιπλέον εξυπηρετεί και τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών με τα δικά της μέσα, με προϊόντα δικά της (private label-«ΜΕΣΤΟ») και άλλων εταιριών (brand name), όπως νοσοκομεία, καφετέριες, ξενοδοχεία και άλλα.

### 2.4 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Ο συνολικός αριθμός συμμετεχόντων ανέρχεται στους 50 εργαζόμενους που απάντησαν στο Ερωτηματολόγιο μας. Δεν πραγματοποιήθηκε κάποια κατανομή του πληθυσμού του Δείγματος στη χρήση του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε, σχετικά με δημογραφικά στοιχεία, οργανωτικά χαρακτηριστικά ή κάποια άλλα χαρακτηριστικά κριτήρια. Χρησιμοποιήθηκε ένα Δείγμα Ευκολίας με κριτήριο τη θέση εργασίας και την εμπειρία του κάθε ερωτούμενου.

Παράλληλα πραγματοποιήθηκαν 10 Μη Δομημένες Συνεντεύξεις με την Υπεύθυνη του Γραφείου Αποθήκης και τουλάχιστον μια παρόμοιου τύπου συνέντευξη με κάθε υπεύθυνο Τμήματος που ανέρχονται σε 8 άτομα συνολικά.

Τέλος, τα ευρήματα που προήλθαν από τις παραπάνω ερευνητικές διαδικασίες εμπλουτίστηκαν από Προσωπικές Παρατηρήσεις που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια εξαμηνιαίας Πρακτικής Άσκησης. Αυτές, όπως και τα ευρήματα των Συνεντεύξεων, προσέφεραν κατά κύριο λόγο στοιχεία που αφορούν τη διατύπωση του Σχεδίου Marketing και της Εφοδιαστικής - Logistics της Εταιρείας όπως διατυπώνονται σε επόμενο κεφάλαιο.

## 2.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Το μέσο που χρησιμοποιήσαμε για την ολοκλήρωση της έρευνας είναι ένα Ερωτηματολόγιο, κατασκευασμένο ειδικά για τις ανάγκες μας, και όχι κάποιο «έτοιμο», δεδομένης της ερευνητικής υπόθεσης που επιχειρούμε. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου αποτελείται από 29 ερωτήσεις κυρίως κλειστού αλλά εμπεριέχονται και λίγες ανοιχτού τύπου, που περικλείουν διάφορα πεδία που θέλουμε να ερευνήσουμε. Αρχικά στο πρώτο μέρος ζητούνται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο κ.α.. Ακολούθως περιέχονται ερωτήσεις σχετικά με το marketing και πως αντιλαμβάνονται οι ερωτούμενοι κάποια στοιχεία αυτού, στο τρίτο μέρος οι ερωτήσεις εστιάζονται στο τμήμα των Logistics, ενώ στο τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου εστιάζουμε στη γνώμη του προσωπικού της επιχείρησης, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και τις διάφορες παραμέτρους αυτού, όπως π.χ. αν είναι ευχαριστημένοι και κατά πόσο από τις απολαβές τους κ.α.. Θέλοντας να μην έχουμε δυσάρεστες καταστάσεις από τους ερωτούμενους της επιχείρησης, το κατασκευάσαμε απλό στο στυλ των απαντήσεων και στη όλη δομή του, ευανάγνωστο, δίχως επιστημονικούς όρους και έννοιες, ενώ η συμπλήρωση του δεν ξεπερνά τα τέσσερα λεπτά. Παρακάτω παραθέτουμε το ερωτηματολόγιο.

*Δημοσκόπηση – ενδοεταιρική έρευνα για την πτωχιακή εργασία με θέμα, τη Συγκριτική Ανάλυση Εφοδιαστικής και Σχεδίου Marketing των Super Market Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σία Ο.Ε.*

Τα τελευταία τρία χρόνια η εταιρεία ακολούθησε μια συγκεκριμένη στρατηγική πορεία για να πετύχει σε κάποια σημεία, σχετικά με το κέρδος της και την αποδοτικότητα στον τομέα της. Ποιες ήταν όμως οι αλλαγές που μεσολάβησαν κατά αυτό το χρονικό διάστημα και ποια πράγματα έμειναν ίδια αποδεικνύοντας έτσι, το ορθόν της χρησιμότητας τους; Το παρακάτω ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί με σκοπό να μας διευκολύνει στο να επιλύσουμε τέτοιου είδους ουσιαστικές ερωτήσεις!

*Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αξιολογηθούν με σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση κάθε διαθέσιμης πληροφορίας σχετικά με την λειτουργία και την δράση της εταιρείας.*

---

## 1. Δημογραφικά και λοιπά στοιχεία:

Όνομα: (προαιρετικά).....

Επίθετο: (προαιρετικά).....

1) Άνδρας  2) Γυναίκα 

Ηλικία : 1) 20-30   
 2) 31-45   
 3) 46 και άνω

Επίπεδο Σπουδών:

A) απόφοιτος Δημοτικού B) απόφοιτος Γυμνασίου – Λυκείου Γ) απόφοιτος Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι. Δ) Μεταπτυχιακή εκπαίδευση

Έτη εργασίας στην επιχείρηση: 1) Μέχρι 1 έτος   
 2) Από 1 μέχρι 3 έτη   
 3) Από 3 μέχρι 10 έτη   
 4) Από 10 έτη και άνω

Θέση / πόστο εργασίας στην εταιρεία: 1) Διοικητικό στέλεχος   
 2) Υπάλληλος

Κατάστημα στο οποίο εργάζεστε: .....

## 2. Το Marketing:

Πιστεύετε πως οι τιμές στα καταστήματα εξακολουθούν να είναι προσιτές και μετά τη δεύτερη αύξηση του Φ.Π.Α. ; 1)ΝΑΙ 2) ΟΧΙ 3)ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Η εταιρεία έχει κάνει συμφωνίες με μικρές τοπικές επιχειρήσεις ώστε να προωθεί στην αγορά τα προϊόντα της σε πιο δελεαστικές τιμές; 1)ΝΑΙ 2) ΟΧΙ 3)ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Το «marketing στο ράφι» πιστεύετε πως έχει να κάνει με ειδικές συμφωνίες προώθησης προϊόντων της εταιρείας; 1)ΝΑΙ 2)ΟΧΙ 3)ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Ποια η γνώμη σας για τις διαδικασίες συντήρησης προϊόντων – εμπορευμάτων και του εξοπλισμού της επιχείρησης;

1) ΚΑΚΗ 2) ΜΕΤΡΙΑ 3) ΚΑΛΗ 4) ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ 5) ΑΡΙΣΤΗ

Πιστεύετε πως η εταιρεία είναι ανταγωνιστική απέναντι σε άλλες στον τομέα της, αν ναι τότε πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο ανταγωνιστικότητας της;

- 1) Καλό
- 2) Πολύ καλό
- 3) Άριστο

### 3. Εφοδιαστική – Logistics:

Πιστεύετε πως οι λειτουργίες της Εφοδιαστικής - Logistics της εταιρείας χαρακτηρίζονται από επάρκεια όσον αφορά τον εξοπλισμό και την επάνδρωση τους; Αν όχι, τότε ποια είναι η γνώμη σας γι' αυτό;

- 1) ΝΑΙ                      2) ΟΧΙ

---



---



---



---

Πως θα χαρακτηρίζατε την εταιρεία σας σε σχέση με τις δραστηριότητες μεταφορών / logistics ;

Η εταιρεία σας είναι :

- 1) Εταιρεία Μεταφορών
- 2) Διαμεταφορική (3PL)
- 3) Ενδοεταιρική μεταφορά
- 4) Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε .....

Αντικείμενο Λειτουργίας της Εταιρείας :

- 1) Συλλογή προϊόντων μόνο
- 2) Διανομή προϊόντων μόνο
- 3) Μικτή (συλλογή και διανομή)
- 4) Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε .....

Πιστεύετε πως τα οχήματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι σε θέση να καλύψουν τις ανάγκες της, όσον αφορά τη μεταφορά και τη διανομή προϊόντων;

- 1) ΝΑΙ                      2) ΟΧΙ

Ο στόλος της Εταιρείας αποτελείται από οχήματα:

(συμπληρώστε και τον αριθμό των οχημάτων της αντίστοιχης κατηγορίας που διαθέτει η εταιρεία σας)

- 1) Μέχρι 5 τόνους
- 2) Από 5 μέχρι 10 τόνους
- 3) Από 10 τόνους και πάνω

Ποιες είναι οι σημαντικότερες αλλαγές που έγιναν συνολικά στην εταιρεία τα τελευταία 3 χρόνια πάντα κατά τη γνώμη σας;

---



---



---



---



---

4. «Human Resources Management» (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων):

Πιστεύετε πως οι αποδοχές των υπαλλήλων μπορούν να χαρακτηρισθούν από εισοδηματική επάρκεια; 1) ΝΑΙ 2) ΟΧΙ

Τα Τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιεί το προσωπικό της επιχείρησης έχουν αντικατασταθεί – αναβαθμιστεί αισθητά τα τελευταία τρία χρόνια;  
1) ΝΑΙ 2) ΟΧΙ 3) ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Η Διοίκηση της εταιρείας κατά την πάροδο του ίδιου χρονικού διαστήματος έχει υποστεί αλλαγές; 1) ΝΑΙ 2) ΟΧΙ

Η εταιρεία χρησιμοποιεί για κάθε θέση εργασίας εξειδικευμένο προσωπικό;  
1) ΝΑΙ 2) ΟΧΙ 3) ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Υπάρχουν πρόσθετες παροχές στην εταιρεία για άτομα με υπερβάλλοντα ζήλο για την εργασία τους; 1) ΝΑΙ 2) ΟΧΙ 3) ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Πως θα χαρακτηρίζατε το βαθμό ασφάλειας που προσφέρει η εταιρεία στο προσωπικό της;

- 1) ΚΑΛΟ 2) ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ 3) ΑΡΙΣΤΟ

Πιστεύετε πως οι εργαζόμενοι κατά την πλειοψηφία τους είναι ικανοποιημένοι από τις παροχές της Εταιρείας; 1) ΝΑΙ 2) ΟΧΙ

Πιστεύετε πως οι εργαζόμενοι κατά τη πλειοψηφία τους αντεπεξέρχονται ικανοποιητικά στα καθήκοντα τους; 1) ΝΑΙ 2) ΟΧΙ 3) ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

Τι πιστεύετε ότι θα μπορούσε να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων κατά τη γνώμη σας;

---



---



---



---

*Με τη χρήση αυτού του ερωτηματολογίου εξυπηρετείται κυρίως το ερευνητικό πεδίο της εργασίας, το οποίο ανασύρει πληροφορίες σχετικές με τις λειτουργίες του Εφοδιασμού, του marketing, της ανερχόμενης περιφερειακής Εταιρείας Διακίνησης, της Εμπορίας των διαφόρων Ειδών διατροφής, τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις και σε δεύτερο σκέλος την χρήση του ανθρώπινου δυναμικού και τα καθήκοντα του.*

## **2.6 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν από εμάς, απευθείας στο προσωπικό της επιχείρησης στον τόπο εργασίας του κατά την άφιξη του στο χώρο και λίγο πριν την έναρξη του ωραρίου της εργασίας του, και συλλέχθηκαν την ίδια μέρα κατά την λήξη του ωραρίου της εργασίας του από εμάς. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν ατομικά και όχι συλλογικά, σε «δείγμα ευκολίας» κατά το χρονικό διάστημα από τις 5/07/2010 έως τις 23/07/2010. Το ποσοστό συλλογής των ερωτηματολογίων ήταν 100%.

Επίσης, όσον αφορά τα ποιοτικά ευρήματα, πραγματοποιήθηκαν Μη Δομημένες Συνεντεύξεις : α) δέκα (10) με την Υπεύθυνη του Γραφείου Αποθήκης, β) πέντε (5) με τον Διευθυντή Προμηθειών, γ) τέσσερις (4) με τον Γενικό Διευθυντή, δ) τέσσερις (4) με τον Διευθυντή Πωλήσεων, ε) τρεις (3) με τον Υπεύθυνο Προσωπικού, στ) τρεις (3) με τον Υπεύθυνο Διεκπεραίωσης Προμηθειών, ζ) τρεις (3)

με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας, και η) δυο (2) με τον Υπεύθυνο Λειτουργίας Cash & Carry. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της εξάμηνης πρακτικής άσκησης της μιας από τους δυο συντάκτες της Εργασίας, από την αρχή μέχρι και το τέλος αυτής. Οι ερωτήσεις αφορούσαν πληροφορίες σχετικές με το ανάλογο τομέα εργασίας του εκάστοτε ερωτούμενου. Τέλος, η συγκέντρωση πληροφοριών ολοκληρώθηκε με διαπιστώσεις από προσωπικές παρατηρήσεις κατά την διάρκεια της εξάμηνης πρακτικής άσκησης στους χώρους εργασίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 3.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε.»

#### 3.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Τα Super market (Σ/Μ) Γρηγοριάδη Υπέρ που ανήκουν στους αδερφούς Γρηγοριάδη δημιούργησαν το 1989 το πρώτο Σ/Μ στην Ασπροκκλησιά Καστοριάς, ξεκινώντας έτσι την πορεία τους στο λιανεμπόριο.

Την επόμενη χρονιά δημιούργησαν το δεύτερο Σ/Μ στο Χιλιόδεντρο Καστοριάς και το 1992 το τρίτο Σ/Μ στους Αμπελόκηπους Καστοριάς. Δύο χρόνια αργότερα άνοιξαν το πρώτο κατάστημα στο Άργος Ορεστικό Καστοριάς στην οδό Διοικητηρίου, που τα καταστήματα ήταν ήδη 4, όλα στο Νομό της Καστοριάς. Το 1995 δημιουργείται η Αποθήκη και γίνεται η μεταφορά των κεντρικών Γραφείων και Αποθηκών στο 12ο χ.λ.μ. ΠΕΟ Καστοριάς-Κοζάνης. Σταθμός στην πορεία και εξέλιξη της εταιρείας ήταν η συμμετοχή της στον όμιλο ΑΣΤΕΡΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.

Το 1995 η επιχείρηση δημιουργεί το πρώτο Σ/Μ στην πόλη της Καστοριάς στην οδό Αγίου Αθανασίου. Το 1997 η επέκταση συνεχίζεται με δύο καταστήματα, το ένα στη Μεσσοποταμία Καστοριάς και το δεύτερο στην πόλη της Καστοριάς στην οδό Μητροπόλεως, το δεύτερο κατάστημα της πόλης της Καστοριάς. Η επέκταση συνεχίστηκε το 1998 με τη δημιουργία ενός ακόμα Σ/Μ στους Μανιάκους Καστοριάς. Το 1999 προστίθενται τρία καταστήματα στην αλυσίδα αυτά της αλυσίδας ΑΦΟΙ ΜΠΙΣΚΑ του νομού Καστοριάς, το ένα στο Άργος Ορεστικό στην οδό Ηρ. Καραγεωργίου και τα άλλα δύο στην Καστοριά στις οδούς Αγ. Μηνά και Μ. Αλεξάνδρου. Τα 10 Χρόνια στο λιανεμπόριο των αδελφών Γρηγοριάδη έχουν φέρει στην εταιρεία 11 καταστήματα και την ίδρυση του 12<sup>ου</sup> στην Κορησό Καστοριάς. Η εταιρεία το 2001 επεκτείνεται στο νομό Κοζάνης και ανοίγει το πρώτο κατάστημα στην πόλη της Νεάπολης. Παράλληλα με την επέκταση, την ίδια χρονιά η εταιρεία γίνεται μέλος του ομίλου ΕΛΟΜΑΣ. Το 2002 η δραστηριοποίηση συνεχίζεται στο Νομό Φλώρινας με δύο νέα καταστήματα αυτό της οδού Κρέσνας και δύο μήνες αργότερα αυτό της οδού Καστρισιανάκη. Ένα χρόνο αργότερα το 2003 οι αφοί Γρηγοριάδη μπαίνουν δυναμικά στην πόλη της Κοζάνης ανοίγοντας δύο καταστήματα στην καρδιά της πόλης με πρώτο αυτό της οδού Π. Χαρίση και δεύτερο της οδού Θέμιδος & Αυξεντίου. Μερικούς μήνες αργότερα οι αδελφοί Γρηγοριάδη

κάνουν την είσοδό τους στην πόλη των Γρεβενών με τη δημιουργία ενός καταστήματος στην οδό Μακεδονομάχων που προέκυψε από την αγορά της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών, έχοντας έτσι εισάγει τα Σ/Μ Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ σε όλη τη Δυτική Μακεδονία. Το 2004 η εταιρεία δημιουργεί 3 καταστήματα σε 3 Νομούς της Δυτικής Μακεδονίας: ένα στην οδό Αλιάκμονος στο Άργος Ορεστικό, το δεύτερο στην οδό 11<sup>ης</sup> Οκτωβρίου στην Κοζάνη και το τρίτο στην Φλώρινα στην οδό Δημ. Παπαθανασίου, το οποίο προήλθε από την αγορά της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Φλώρινας. Την επόμενη χρονιά, το 2005, ένα νέο κατάστημα ανοίγει στην πόλη της Κοζάνης στην οδό Βυζαντίου και πλέον η αλυσίδα αριθμεί 22 καταστήματα στη Δυτική Μακεδονία έχοντας μια πορεία ανοδική και εξελίξιμη. Το 2006 ο Κρόκος Κοζάνης αποκτά το δικό του κατάστημα ΥΠΕΡ Γρηγοριάδη και η εταιρεία μπαίνει δυναμικά ως μέλος στον όμιλο ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε. μετά από 3 έτη μοναχικής πορείας μακριά από ομίλους και οποιασδήποτε άλλης μορφής συνεργασίας. Το 24<sup>ο</sup> κατάστημα είναι πραγματικότητα και δημιουργείται το 2007 στα Σέρβια Κοζάνης. Το 2008 η εταιρεία εγκαινιάζει τρία καταστήματα, το πέμπτο κατάστημα στην πόλη της Καστοριάς στην οδό Γράμμου μετά από αγορά της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Καστοριάς, το τέταρτο κατάστημα στην πόλη της Φλώρινας στην οδό Ν. Χάσου από την αγορά της αλυσίδας ΑΤΛΑΣ και στον Φιλώτα Φλώρινας. Τρία νέα καταστήματα προστίθενται στην αλυσίδα το 2009: στο Αμύνταιο Φλώρινας, στο Τσοτύλι Κοζάνης από την αγορά καταστήματος της Ελληνικής Διατροφής και στη Σιάτιστα Κοζάνης και πλέον η εταιρεία αριθμεί 30 καταστήματα. Τέλος, το 2010 πραγματοποιείται η αγορά του υποκαταστήματος από τον Συνεταιρισμό ΑΣΕΠΟΠ Βελβελνδού.

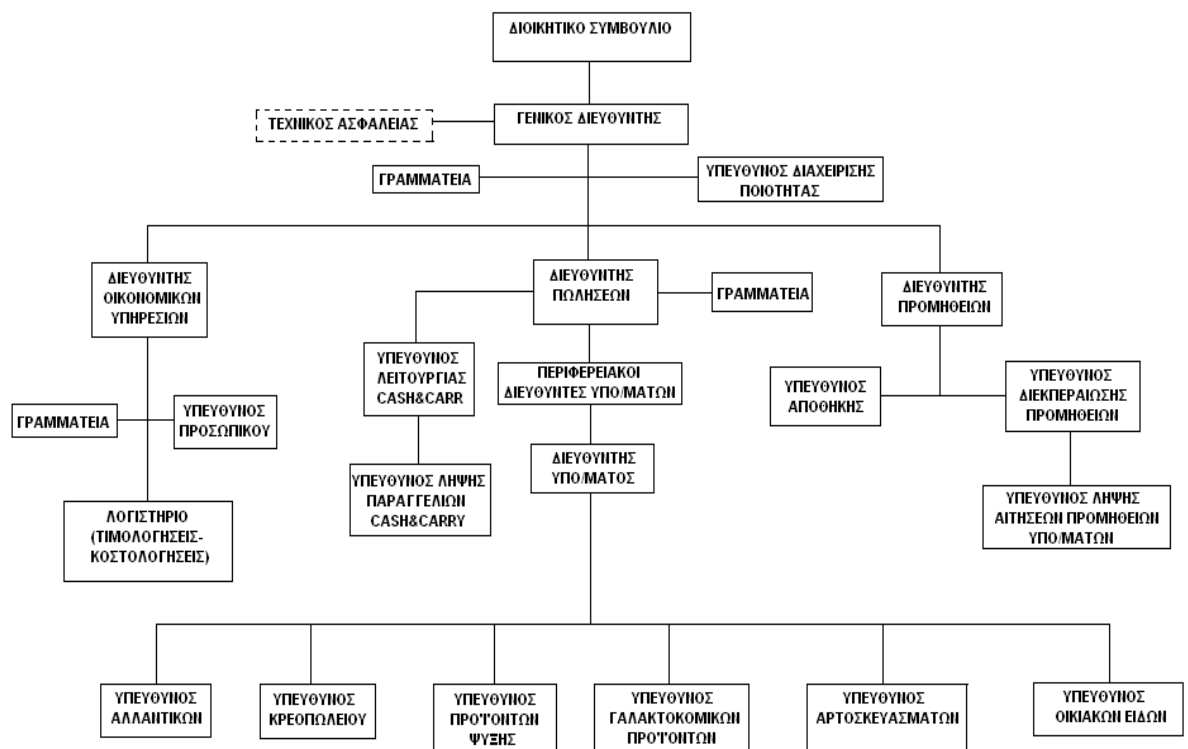
### **3.1.2 ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Τα SUPER MARKET ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. είναι μέλος του ομίλου ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε., και δραστηριοποιούνται ουσιαστικά στον κλάδο από το 1989 όπου και άνοιξαν το πρώτο τους κατάστημα. Από τότε έχουν περάσει πολλά χρόνια και η εταιρεία έχει καταφέρει να πρωταγωνιστεί στον κλάδο της στην Δυτική Μακεδονία, απαριθμώντας συνολικά 31 καταστήματα στους τέσσερις νομούς της. Σήμερα απασχολεί 315 εργαζόμενους συνολικά και έτσι κατατάσσεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Μακεδονίας και όχι μόνο. Επίσης διατηρεί ιδιόκτητο

στόλο 25 οχημάτων που της δίνει άνεση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ επιπλέον εξυπηρετεί και τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών με τα δικά της μέσα, με προϊόντα δικά της (private label-«ΜΕΣΤΟ») και άλλων εταιριών (brand name), όπως νοσοκομεία, καφετέριες, ξενοδοχεία και άλλα.

### 3.1.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Στο σχήμα που ακολουθεί αναπαριστώνται όλες οι βασικές λειτουργίες της εταιρείας.



**Διάγραμμα 4:** Το οργανόγραμμα της επιχείρησης

Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης που το αποτελούν ουσιαστικά τα μέλη της οικογένειας Γρηγοριάδη όπου λαμβάνουν τις τελικές, σε στρατηγικό, τακτικό, και λειτουργικό επίπεδο, αποφάσεις για ότι αφορά την επιχείρηση. Πραγματοποιούν συχνά meeting και λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις, για την ορθή και αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Ακολουθεί ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης που αποτελεί και αυτός μέλος της οικογένειας ο οποίος συνήθως συγκαλεί τα meeting, και στον οποίο δίνουν αναφορά οι Διευθυντές των Τμημάτων, ο καθένας για την κατάσταση του τμήματος του. Για τα οικονομικά, υπεύθυνος είναι ο Διευθυντής Οικονομικών

υπηρεσιών, ο οποίος παρακολουθεί την λήψη των εσόδων, τις δαπάνες και τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης, προμηθευτές, την μισθοδοσία των υπαλλήλων, την φορολογική διαχείριση αφού εκεί υπάγεται και το λογιστήριο της επιχείρησης, ενώ υφιστάμενος του είναι ο και ο Υπεύθυνος για το Προσωπικό, ο οποίος παρακολουθεί αν τηρούνται οι κανόνες, ασφαλείας σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας, ωραρίου, ένδυσης και συμπεριφοράς προς τους καταναλωτές, από το προσωπικό, στις αποθήκες αλλά και στα καταστήματα, ενώ σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή προσλαμβάνει ή απολύει εργαζόμενους. Ο Διευθυντής Πωλήσεων είναι υπεύθυνος για την ορθή λειτουργία των καταστημάτων και γενικότερα των πωλήσεων εσωτερικών και εξωτερικών. Στις εσωτερικές πωλήσεις των super market, καθημερινά συνεργάζεται και ενημερώνεται για τις πωλήσεις ανά κατηγορία προϊόντων, για τις προσφορές στα προϊόντα και πως «πούλησαν» αυτά, για τον συνολικό «τζίρο» των καταστημάτων, από τις δύο περιφερειάρχισσες, οι οποίες με την σειρά τους έχουν καθημερινή επαφή και ενημέρωση για τις παραπάνω αλλά και άλλες επιπλέον δραστηριότητες, ενώ παράλληλα τους υποδεικνύουν καθήκοντα κ.α. και τους παρατηρούν αν χρειαστεί, με τους υπεύθυνους των καταστημάτων. Για τις εξωτερικές πωλήσεις (χονδρική), προς νοσοκομεία, ξενοδοχεία κ.α., υπάρχει ο Υπεύθυνος λειτουργίας cash and carry, ο οποίος συνεργάζεται με τους πελάτες, κλείνει ειδικές συμφωνίες μαζί τους, ενώ παράλληλα προσπαθεί να επεκτείνει το πελατολόγιο της επιχείρησης, και μαζί με τον προϊστάμενο του, τον Διευθυντή Πωλήσεων, αποφασίζουν και πράττουν αναλόγως. Για την διεκπεραίωση των παραγγελιών, ευθύνη έχει ο Υπεύθυνος Λήψης Παραγγελιών σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο του τον Υπεύθυνο λειτουργίας. Αρχικά γίνεται η προετοιμασία της παραγγελίας, έπειτα η διαβίβαση της παραγγελίας, η εισαγωγή της παραγγελίας και τέλος γίνεται η συμπλήρωση της παραγγελίας και η πληροφόρηση για την εξέλιξή της στον ίδιο. Για την ποιότητα και την διαχείριση της ποιότητας, έχει αναλάβει ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, ο οποίος αρχικά σχεδίασε και ανέπτυξε ένα σύστημα ώστε η επιχείρηση να πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000 μέσω του οποίου καθιερώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και διατηρούνται οι απαραίτητες διεργασίες. Επιπλέον, ενημερώνει την Διοίκηση σχετικά με το πώς και πόσο αποδίδει το Σύστημα, επιθεωρεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τα τμήματα και το προσωπικό για την εφαρμογή του ή τυχόν παρέκκλιση, ενώ παράλληλα εκπαιδεύει το προσωπικό με σεμινάρια, παρατηρήσεις κ.α. . Στις προμήθειες, υπεύθυνος είναι ο Διευθυντής του τμήματος, όπου σε καθημερινή βάση ενημερώνεται από τον Αποθηκάριο στις

κεντρικές αποθήκες για την κατάσταση των προμηθειών, το ύψος των αποθεμάτων, την κατάσταση των προϊόντων όπως ημερομηνία λήξης, ανοιγμένη ή στραπατσαρισμένη συσκευασία, χρόνος που προβλέπεται ότι θα έρθουν οι προμήθειες, και αναλόγως να συνεργαστεί με τον υπεύθυνο υφιστάμενο του για να διεκπεραιώσει μια Παραγγελία Προμηθειών. Οι παραγγελίες αποστέλλονται από τους Υπεύθυνους καταστημάτων στον Υπεύθυνο λήψης αιτήσεων όπως ονομάζεται είτε για έλλειψη ή για επιστροφές ή οτιδήποτε άλλο και αυτός το μεταβιβάζει στους παραπάνω ανωτέρους του και αποφασίζουν από κοινού.

### **3.1.4 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η διασφάλιση ποιότητας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που έχουν στόχο την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας είναι κάθε οργανωμένο σύστημα που περιλαμβάνει το αναγκαίο προσωπικό, τον εξοπλισμό και την οργάνωση για τη διασφάλιση ποιότητας.

Κάθε επιχείρηση υιοθετεί πρότυπα διασφάλισης ποιότητας με σκοπό την πιστοποίηση της ίδιας της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Συγκεκριμένα για την διαχείριση της ποιότητας η επιχείρηση εφαρμόζει το σύστημα ISO 9001:2000/ EN ISO 9001:2000 . Συχνά ο Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητα διενεργεί ελέγχους στο εσωτερικό της επιχείρησης και ενημερώνει – παρατηρεί το προσωπικό για μη συμμόρφωση του με τις απαιτήσεις των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

### **3.1.5 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

Για την εύρυθμη λειτουργία του τομέα των logistics απαιτείται χρήση πληροφοριακών συστημάτων «που να διαχειρίζονται μηχανισμούς και ανθρώπους, με διαφορετικές απαιτήσεις και διαφορετικές δυνατότητες» (Γιαννάκαινας, 2004). Τα πληροφορικά αυτά συστήματα στοχεύουν σε τρία επίπεδα Διοίκησης. Οικονομική διαχείριση (λογιστική παρακολούθηση), Προγραμματισμός (εφαρμογές επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων), Διαχείριση Λειτουργιών όσον αφορά τη διαδικασία λειτουργίας της αποθήκης. Το ERP (Enterprise Resource Planning) και το WMS

(Warehouse Management Systems) είναι ευρέως γνωστά και διευκολύνουν τις εταιρίες να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει.

Η ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε. εφαρμόζει το Innovative ERP έκδοση 1.0.0.11, το οποίο της δίνει την δυνατότητα να έχει συγκεντρωμένο μεγάλο όγκο δεδομένων όσον αφορά τα στοιχεία, τα προϊόντα και τις συναλλαγές μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της κ.α. Σημαντικό εργαλείο για την επιχείρηση είναι και το Aberon WMS έκδοση 4, πρόγραμμα το οποίο εξυπηρετεί την καλύτερη διαχείριση της αποθήκης της εταιρείας. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει το Business Μισθοδοσία της Epsilon.net Έκδοση 2.0.5.0, πρόγραμμα για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο όμως το χρησιμοποιεί μόνο ως αρχείο για τους εργαζόμενους και για την μισθοδοσία τους. Τέλος, έχει εγκαταστήσει το i QIOSK. Αυτό το πρόγραμμα χρησιμοποιείται στα καταστήματα των Υπέρ Γρηγοριάδη τόσο για να στέλνουν τις ελλείψεις τους προς την Κεντρική Αποθήκη, όσο και για την «Υπέρ κάρτα» που έχει ο κάθε πελάτης. Όσοι πελάτες διαθέτουν Υπέρ κάρτα είναι καταχωρημένοι στο i QIOSK με τα στοιχεία τους. Μέσω αυτού του προγράμματος οι πλάτες μπορούν και συλλέγουν πόντους κάθε φορά που ψωνίζουν από οποιοδήποτε κατάστημα των αδερφών ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ.

## **3.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ - LOGISTICS**

### **3.2.1 ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ**

Το ύψος των Αποθεμάτων στη Κεντρική Αποθήκη είναι ο βασικός παράγοντας, για το τι, πότε, πόσο και από ποιον Προμηθευτή θα πραγματοποιηθεί μια παραγγελία. Συνήθως, η ζήτηση είναι σταθερή αλλά για λόγους ασφάλειας παρακολουθείται το ύψος των αποθεμάτων. Σε περίπτωση που μειωθεί το όριο του αποθέματος διεξάγεται Παραγγελία πριν την ορισμένη χρονική στιγμή. Το όριο του αποθέματος ελέγχεται μέσω του πληροφοριακού προγράμματος Aberon WMS από τον Διευθυντή Προμηθειών. Ο έλεγχος του αποθέματος μπορεί να διαχωριστεί σε έλεγχο ανά είδος (κωδικό), ανά κατηγορία προϊόντων, ανά ζώνη και ανά Προμηθευτή, μέσω της δυνατότητας που προσφέρει το WMS. Τέλος, πραγματοποιείται ο έλεγχος από τον Διευθυντή Προμηθειών και αν διαπιστωθεί ότι έχει μειωθεί το όριο του αποθέματος εκτελείται έκτακτη παραγγελία. Διαφορετικά, η

παραγγελία εκτελείται κανονικά στην προκαθορισμένη χρονική στιγμή μέσω τηλεφώνου, fax, ή μέσω e-mail, κατόπιν εντολής του στον Υπεύθυνο Διεκπεραίωσης Προμηθειών.

### **3.2.2 ΑΠΟΘΗΚΗ**

Η Αποθήκη αποτελεί για την επιχείρηση θα μπορούσαμε να πούμε , ότι η μηχανή για ένα αυτοκίνητο. Οι περισσότερες λειτουργίες σχετίζονται και εξαρτώνται από την αποτελεσματική της λειτουργία. Οι κύριες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της αποθήκης είναι ( Κρυσταλλίδου, 2005 ):

- Παραλαβή και εισαγωγή των παλετοποιημένων προϊόντων στην αποθήκη.
- Τακτοποίηση στην αποθήκη.
- Συλλογή (order picking).
- Φόρτωση – Αποστολή.
- Διαχείριση Επιστροφών

#### ***3.2.2.1 Παραλαβή και εισαγωγή των παλετοποιημένων προϊόντων στην αποθήκη***

Κατά την διαδικασία της παραλαβής των προϊόντων στη αποθήκη γίνεται ποσοτική παραλαβή με βάση το τιμολόγιο ή το δελτίο αποστολής. Ελέγχεται ο κωδικός του παραληφθέντος με το αντίστοιχο τιμολόγιο ή δελτίο αποστολής, καθώς και η περιγραφή του προϊόντος.

Εφόσον τα προϊόντα είναι παλετοποιημένα και έχουν bar code η παραλαβή γίνεται με φορητό τερματικό. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση πετυχαίνει:

- Γρήγορη επαλήθευση έναντι της παραγγελίας
- Αυτόματη έκδοση ετικέτας παραλαβής αν χρειάζεται
- Αυτόματος καθορισμός του φατνώματος στο οποίο θα τοποθετηθεί η παλέτα

- Άμεση (real - time) ενημέρωση του αρχείου της αποθήκης εφόσον το τερματικό συνδέεται ασύρματα με τον κεντρικό υπολογιστή.

### **3.2.2.2 Τακτοποίηση στην αποθήκη**

Η τακτοποίηση των προϊόντων στην αποθήκη μπορεί να γίνει είτε με επιλογή του χρήστη του ανυψωτικού είτε να είναι καθοδηγούμενες από το σύστημα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η τακτοποίηση γίνεται από τον χρήστη του ανυψωτικού. Με την βοήθεια του ανυψωτικού τοποθετούνται οι παλέτες στα ράφια.

### **3.2.2.3 Συλλογή (order picking)**

Το Order Picking είναι η διαδικασία της συλλογής των προϊόντων από το χώρο στον οποίο βρίσκονται αποθηκευμένα ([en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)), με σκοπό την ομαδοποίηση τους σε παραγγελίες και την αποστολή τους στους πελάτες. Η δραστηριότητα αυτή εμφανίζεται σε διάφορα στάδια της εφοδιαστικής - Logistics. Το order picking αφορά την συλλογή και αποστολή ολόκληρων παλετών από την αποθήκη στα υποκαταστήματα της επιχείρησης ή σε εξωτερικούς πελάτες (<http://plant-management.gr>, 2008).

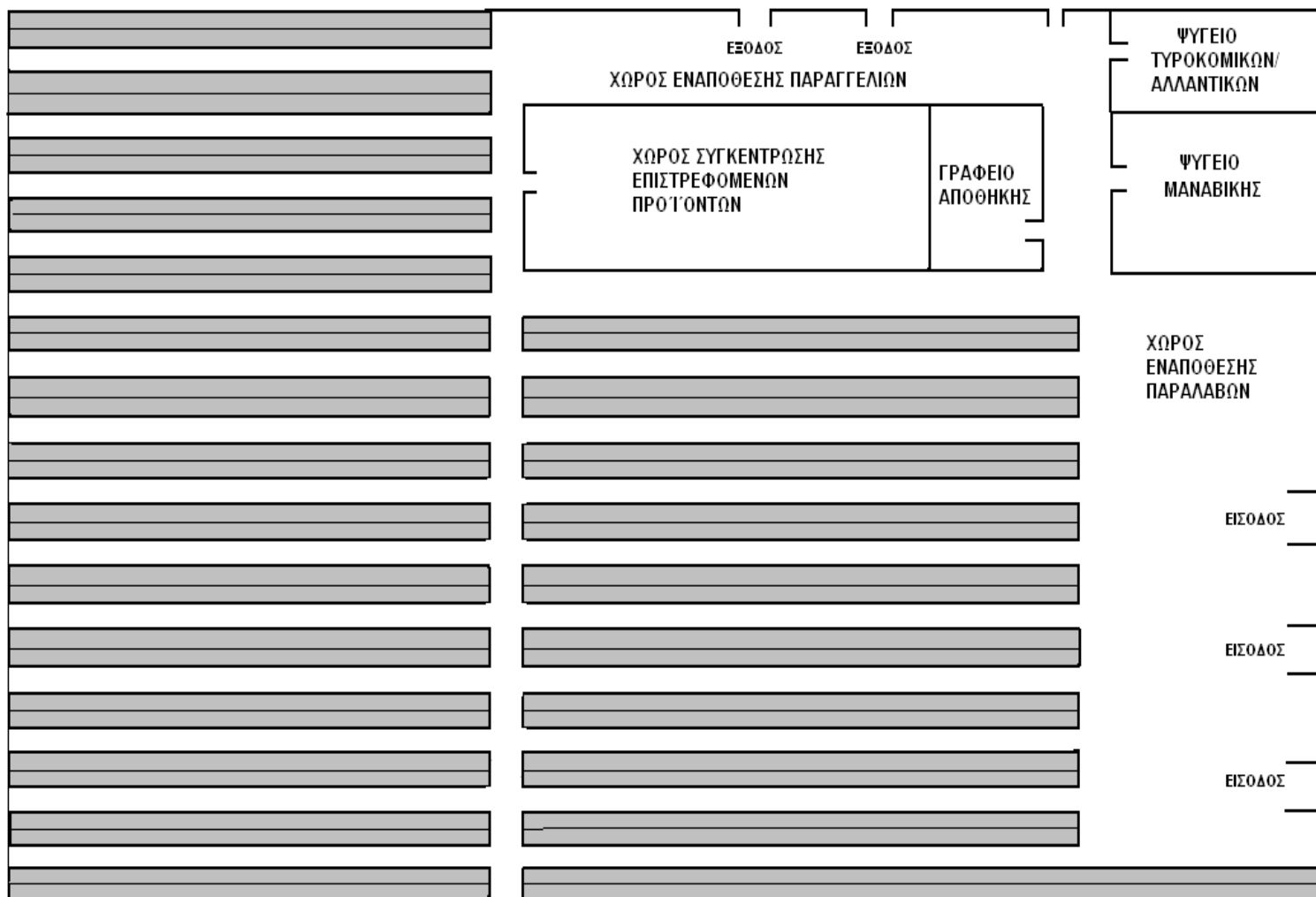
### **3.2.2.4 Φόρτωση – Αποστολή**

Η επόμενη διαδικασία μετά την συλλογή είναι η φόρτωση της παραγγελίας. Σε αυτό το στάδιο διαχωρίζονται οι παραγγελίες ανά προϊόν και γίνεται συγκεντρωτική φόρτωση στα φορτηγά. Στη συγκεκριμένη επιχείρηση η μέθοδος η οποία εφαρμόζεται όσον αφορά τη φόρτωση είναι η συγκεντρωτική φόρτωση. Αφότου ο picker έχει συγκεντρώσει την παραγγελία από τη ζώνη του σε παλέτα, την μεταφέρει με την βοήθεια του περονοφόρου στο χώρο αποστολής. Ο χώρος αποστολής είναι το μέρος της αποθήκης στο οποίο συγκεντρώνονται τα προϊόντα που έχουν παραγγελθεί και είναι πλέον έτοιμα για να φύγουν για τον προορισμό τους. Ο χώρος αποστολής δεν έχει κάποιο ιδιαίτερο εξοπλισμό. Στο χώρο αυτό επίσης γίνεται και ο ποσοτικός έλεγχος των παραγγελιών και ο υπεύθυνος της αποθήκης μετρά τα προϊόντα και διαπιστώνει ότι είναι αυτά που αναφέρονται στα παραστατικά, αυτά που αναφέρονται στα νόμιμα έγγραφα που εκδίδει το λογιστήριο της επιχείρησης.



### 3.2.2.5 Διαχείριση Επιστροφών

Μερικά προϊόντα που αποστάλθηκαν στα υποκαταστήματα ή στους πελάτες της επιχείρησης επιστρέφονται είτε γιατί κρίθηκαν ακατάλληλα, είτε γιατί έπαθαν κάποια ζημιά κατά την μεταφορά τους, είτε για λήξη της ημερομηνίας χρήσης τους, είτε για άλλους λόγους. Κατά την επιστροφή τους στην αποθήκη, τα προϊόντα οδηγούνται σε έναν ειδικό χώρο όπου πραγματοποιείται η διαλογή τους, προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν αυτά : α) είναι κατάλληλα για ανασυσκευασία, β) είναι για καταστροφή και γ) είναι επιστρεφόμενα στους προμηθευτές.



**Εικόνα 1:** Η κάτοψη της Αποθήκης της Γρηγοριάδου Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε.

### 3.2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Ο βασικός σκοπός ενός Συστήματος Διαχείρισης Αποθεμάτων είναι να καθορίζει πρώτον πότε θα πρέπει να παραγγελθούν τα αγαθά και δεύτερον πόσο μεγάλη θα πρέπει να είναι η παραγγελία. Ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους για την ικανοποίηση των αναγκών τους και να αναμένουν για την ολοκλήρωση και παράδοση τους, για σχεδόν έναν ολόκληρο χρόνο. Στην περίπτωση αυτή ένα σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων θα καθορίζει πότε και τι ποσότητα θα διανέμεται. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων, εξοικονομεί πόρους για την επιχείρηση ελαχιστοποιώντας το κόστος.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση πάνω στην οποία γίνεται η μελέτη εφαρμόζει και αυτή με τη σειρά της διάφορα στάδια για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τα προϊόντα . Σαν πρώτη φάση ο Υπεύθυνος Προμηθειών των Υπέρ ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ παραγγέλνει με βάση την σταθερή ζήτηση που υπάρχει τόσο από τους πελάτες όσο και από τα υποκαταστήματα της επιχείρησης. Η ζήτηση αυτή είναι σταθερή διότι η επιχείρηση συνεργάζεται με συγκεκριμένους πελάτες, των οποίων συνήθως οι παραγγελίες τους είναι προβλεπόμενες, καθώς και οι ελλείψεις των υποκαταστημάτων είναι αναλόγως προβλέψιμες.

Μια διαδικασία η οποία είναι επιμέρους λειτουργία του εφοδιασμού όπως και στη συγκεκριμένη περίπτωση για την ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε. είναι ο Έλεγχος των Αποθεμάτων μέσω του Aberon WMS. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται τουλάχιστον μια φορά το μήνα στην επιχείρηση με σκοπό να παρακολουθεί τις κινήσεις και τα επίπεδα του αποθέματος σε όλες τις μερίδες – κωδικούς των προϊόντων ( record keeping ). Ο υπεύθυνος να μεν πραγματοποιεί έλεγχο αλλά δεν έχει πλήρη εικόνα του πραγματικού αποθέματος. Εφόσον ο έλεγχος γίνεται μόνο μέσω του προγράμματος, ο ελεγκτής δεν είναι σε θέση να γνωρίζει εάν όντως το απόθεμα που υπάρχει στο WMS είναι το ίδιο με αυτό που υπάρχει στο ράφι. Πολύ πιθανόν είναι κάποιο προϊόν να έχει καταστραφεί ή να μην υπάρχει στο ράφι λόγω πιθανού λάθους κατά το picking. Αναλυτικά , η Διοίκηση Αποθεμάτων περιλαμβάνει :

- ❖ Τον έλεγχο για την παρακολούθηση αποθεμάτων
- ❖ Τη διατήρηση ιστορικών στοιχείων ( record keeping )

- ❖ Την πρόγνωση ζήτησης ( forecasting )
- ❖ Τον προγραμματισμό και τις αναπαραγγελίες ( inventory control)
- ❖ Την παραλαβή , αποθήκευση (storage) , διακίνηση (material handling)
- ❖ Τη συσκευασία ( packaging )
- ❖ Το record keeping που ήδη αναφέρθηκε περιλαμβάνει το άνοιγμα μερίδας για τα νέα υλικά και ανάθεση κατάλληλων κωδικών ενώ προϋποθέτει την καθημερινή συντήρηση και ενημέρωση κατάστασης των αρχείων του αποθέματος καθώς και την καταγραφή παραλαβών και επιστροφών.

Τα ράφια τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι τα ονομαζόμενα ράφια back to back (κλασικά ράφια αποθήκευσης). Τα ράφια αυτά διαχωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- a) Ράφια θυρίδας μικρούλικων, όπως εξαρτήματα και ανταλλακτικά αυτοκινήτων, H/Y, φαρμακευτικών κ.α.
- b) Ράφια θυρίδας αντικειμένων μέσου μεγέθους και βάρους που δεν αλατοποιούνται.
- c) Ράφια παλέτας για κάθε είδος πολτοποιημένων προϊόντων.

Για την αποθήκευση των προϊόντων η εταιρεία εφαρμόζει την τελευταία κατηγορία. Στο σύστημα, λοιπόν, ραφιών για παλέτες, τα πλαίσια των ραφιών σχηματίζουν διπλές σειρές, οι οποίες χωρίζονται μεταξύ τους με διαδρόμους. Μόνες σειρές είναι τοποθετημένες σε τοίχους. Χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι ότι οι απαιτήσεις σε διαδρόμους είναι μεγάλες. Τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα ανυψωτικά μηχανήματα απαιτούν πλάτος διαδρόμων που κυμαίνεται από 2,75 μέτρα (reach truck) έως 3,5 μέτρα (counter balance trucks). Οι διάδρομοι της αποθήκης στην εταιρεία είναι περίπου 2,75 με 3,00 μέτρα προκειμένου το reach truck να κινείται με άνεση στο χώρο.

Το συγκεκριμένο σύστημα είναι πολύ ευέλικτο, εφαρμόζεται άριστα το FIFO (First In-First Out, όπου τα πρώτα προϊόντα που εισήρθαν, εξάγονται και πρώτα) και παρέχει την δυνατότητα πλήρους εκμετάλλευσης του ύψους ενός κτιρίου (γενικά μέχρι και 15 μέτρα).

Λόγω του πλάτους των διαδρόμων, για τα ράφια back to back, η αποθήκευση σε κλασικά ράφια παλέτας ( storage racking ) περιορίζει σημαντικά την εκμετάλλευση χώρου (30 - 40 %) και είναι πρακτικό και ευέλικτο.

Μια στρατηγική η οποία ακολουθείται από πολλές επιχειρήσεις καθώς επίσης και από την ΓΡΗΟΡΙΑΔΟΥ Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε. είναι αυτή της διατήρησης Αποθέματος

Ασφαλείας. Το απόθεμα ασφαλείας διασφαλίζει την επιχείρηση από έλλειψη αποθέματος κατά τη διάρκεια του χρόνου παραγγελίας στις περιπτώσεις που η ζήτηση και η διάρκεια της παραγγελίας υπερβαίνουν τις προβλέψεις

### 3.2.4 ΔΙΑΝΟΜΗ

Η Διανομή των προϊόντων τόσο στα ιδιόκτητα καταστήματα, όσο και στους εξωτερικούς πελάτες, αποτελεί για την επιχείρηση ένα «στοίχημα» που πρέπει να κερδίσει. Για να το κερδίσει όμως πρέπει να ανταπεξέλθει σε μια σειρά ενεργειών που έχουν να κάνουν με τον σχεδιασμό των δρομολογίων (βέλτιστη διαδρομή) των οχημάτων σε ημερήσια βάση, την ορθή προετοιμασία της παραγγελίας ( ανασυσκευασία σε παλέτα ) και την ασφαλή φόρτωσή της στα κατάλληλα μεταφορικά μέσα, καθώς επίσης και την προσεκτική εκφόρτωση των προϊόντων. Παρακάτω παραθέτουμε το εβδομαδιαίο πρόγραμμα δρομολογίων των οχημάτων της επιχείρησης για την διανομή των παραγγελιών, εκτός των εκτάκτων παραγγελιών.

**Πίνακας 1:** Εβδομαδιαίο πρόγραμμα δρομολογίων των οχημάτων

ΔΕΥΤΕΡΑ	ΤΡΙΤΗ	ΤΕΤΑΡΤΗ	ΠΕΜΠΤΗ	ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	ΣΑΒΒΑΤΟ
04	02	08	04	02	20
06	03	09	06	03	
11	07	14	07	15	
12	10	27	10	26	
13	15		11	32	
18	20		12	33	
22	25		20		
23	26		22		
29	31		24		
30	32		25		
	33		30		
16	28	13	17	08	
17		16	19	14	
19		18	29	27	
21		21			

24		23			
----	--	----	--	--	--

Σημείωση: Η έντονη οριζόντια γραμμή διαχωρίζει τα πρωινά από τα απογευματινά δρομολόγια ενώ οι αριθμοί αντιστοιχούν στον κωδικό του κάθε καταστήματος που τροφοδοτείται.

02. Μητροπόλεως, Καστοριά
03. Αγ. Αθανασίου, Καστοριά
04. Μεσσοποταμία, Καστοριά
06. Διοικητηρίου, Άργος Ορεστικό, Καστοριά
07. Χιλιόδενδρο, Καστοριά
08. Αμπελόκηποι, Καστοριά
09. Ασπροκκλησιά, Καστοριά
10. Μανιάκοι, Καστοριά
11. Ηρ. Καραγεωργίου, Άργος Ορεστικό, Καστοριά
12. Αγ, Μηνά , Καστοριά
- 13.Μεγ.Αλεξάνδρου, Καστοριά
- 14.Κορησός, Καστοριά
15. Νεάπολη ,Κοζάνη
16. Κρέσνας, Φλώρινα
17. Καστρισιανάκη, Φλώρινα
18. Π.Χαρίση, Κοζάνη
19. Θέμιδος & Αυξεντίου, Κοζάνη
20. Μακεδονομάχων, Γρεβενά
21. 11<sup>ης</sup> Οκτωβρίου, Κοζάνη
22. Αλιάκμωνος, Άργος Ορεστικό, Καστοριά
23. Παπαθανασίου, Φλώρινα
24. Βυζαντίου, Κοζάνη
25. Κρόκος ,Κοζάνη
26. Σέρβια, Κοζάνη
27. Γράμμου, Καστοριά
28. Φιλώτας , Φλώρινα
29. Νικ. Χάσου , Φλώρινα
30. Τσοτύλι, Κοζάνη

- 31. Αμύνταιο, Φλώρινα
- 32. Σιάτιστα, Κοζάνη
- 33. Βελβενδό, Κοζάνη

### 3.2.5 ΣΤΟΛΟΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ

Ο στόλος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης όσον αφορά τον εφοδιασμό τόσο των υποκαταστημάτων της όσο και των πελατών της. Η εταιρεία για την καλύτερη εξυπηρέτηση της διαθέτει 25 οχήματα που ανήκουν στην ιδιοκτησία της. Αναλυτικά διαθέτει:

- ✚ ένα επικαθήμενο φορτηγό VOLVO χωρητικότητας 33 ευρωπαϊκές. Το συγκεκριμένο όχημα αξιοποιείται για την προμήθεια της μαναβικής. Κάθε Τρίτη, Πέμπτη και Κυριακή απόγευμα το φορτηγό πηγαίνει στη λαχαναγορά της Θεσσαλονίκης και προμηθεύει την μαναβική. Επίσης εκτελεί έκτακτα δρομολόγια στο BARI της Ιταλίας, όπου τα Υπέρ συνεργάζονται με μια Ιταλική εταιρεία και εισάγουν προϊόντα.

- ✚ διαθέτει 2 φορτηγά τύπου MAN με χωρητικότητα 19 ευρωπαϊκές το ένα και 26 το άλλο, τα οποία εξυπηρετούν για μεταφορές ελλείψεων των καταστημάτων

- ✚ 5 φορτηγά μάρκας Mercedes Benz τύπου ΑΤΕΚΟ, τα οποία χρησιμοποιούνται για μεταφορά παραγγελιών

- ✚ 1 φορτηγό μάρκας Mercedes Benz τύπου SPRINTER το οποίο και αυτό χρησιμοποιείται για μεταφορά παραγγελιών

- ✚ 1 φορτηγό μάρκας Mercedes Benz τύπου SPRINTER το οποίο είναι "ψαράδικο" και προμηθεύεται ψάρια από την ιχθυόσκαλα στη Θεσσαλονίκη και κάνει την διανομή στα καταστήματα που διαθέτουν ιχθυοπωλείο

- ✚ 1 φορτηγό μάρκας Mercedes Benz τύπου SPRINTER το οποίο διανέμει τα γάλατα ΤΡΙΚΚΗ κάθε πρωί σε όλα τα καταστήματα

- ✚ 1 φορτηγό το οποίο αξιοποιείται για την μεταφορά ζωντανών ζώων που προορίζονται για σφαγή

- ✚ 1 φορτηγό το οποίο είναι ψυγείο και μεταφέρει τα κρέατα στα καταστήματα

- ✚ 2 φορτηγάκια "βανάκια", ένα τύπου FIAT και ένα τύπου PEUGEOT τα οποία εξυπηρετούν έκτακτες ανάγκες των καταστημάτων

✚ και τέλος, η εταιρεία διαθέτει 10 Ι.Χ. αυτοκίνητα τύπου CITROEN, τα οποία εξυπηρετούν την μεταφορά του προσωπικού της εταιρείας.

### **3.3 ΣΧΕΔΙΟ MARKETING**

#### **3.3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Τα SUPER MARKET ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. , με έδρα στο 12<sup>ο</sup> χιλ. Π.Ε.Ο. Καστοριάς – Κοζάνης, στον νομό Καστοριάς είναι μέλος του ομίλου ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε. και δραστηριοποιούνται ουσιαστικά στον κλάδο από το 1989 όταν και άνοιξαν το πρώτο τους κατάστημα. Από τότε έχουν περάσει πολλά χρόνια και η εταιρεία έχει καταφέρει να πρωταγωνιστεί στον κλάδο της στην Δυτική Μακεδονία, απ αριθμώντας συνολικά 31 καταστήματα στους τέσσερις νομούς της. Σήμερα, απασχολεί 315 εργαζόμενους συνολικά και έτσι κατατάσσεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Μακεδονίας και όχι μόνο. Επίσης διατηρεί ιδιόκτητο στόλο 25 οχημάτων που της δίνει άνεση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ επιπλέον εξυπηρετεί και τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών όπως νοσοκομείων, καφετεριών, ξενοδοχείων και άλλων τόσο με προϊόντα δικά της (private label- «ΜΕΣΤΟ») όσο και με άλλων εταιριών (brand name).

#### **3.3.2 ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ**

Η αποστολή της εξεταζόμενης επιχείρησης είναι να αναπτύξει την επικοινωνία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, παράλληλα με τις άμεσες αλλαγές – προσαρμογές της στη διάρκεια του χρόνου στην τεχνολογία αιχμής για την Εφοδιαστική σε συνδυασμό με τις Τεχνικές του Marketing. Προορισμός της είναι η εφαρμογή αυτών με σκοπό την ομαλή, εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της, επιδιώκοντας το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, εμμένοντας στην πελατοκεντρική προσέγγιση.

### **3.3.3 ΟΡΑΜΑ**

Η εταιρία οραματίζεται τη συνεχή εξέλιξή της στο πλαίσιο της Αποστολής μέσω της εξάπλωσης των καταστημάτων της σε νέες αγορές, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της.

### **3.3.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΙΣΤΕΥΩ**

Κύριο μέλημα της Διοίκησης της επιχείρησης είναι ο ασπασμός και η εναρμόνιση της κουλτούρας - αποστολής της επιχείρησης από το σύνολο των εργαζομένων, προσδοκώντας στην βέλτιστη αποδοτικότητα αυτών, μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία, την ουσιαστική υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής και την προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, για ένα επιχειρηματικό μέλλον με προοπτικές βέλτιστης και διαρκούς κερδοφορίας.

### **3.3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ MARKETING**

#### ***3.3.5.1 Κανάλια Διανομής-Τοποθέτηση***

Τα Δίκτυα Διανομής αναφέρονται τόσο στις διαδρομές (δρομολόγια) από την Κεντρική Αποθήκη προς τα Υποκαταστήματα και τους Πελάτες προκειμένου τα προϊόντα να φτάνουν στο σωστό χρόνο, τόπο και τρόπο στον παραλήπτη τους, όσο και στην προσυμφωνημένη τιμή τους (μόνο για τους πελάτες της, π.χ. νοσοκομεία, mini market κ.α.) σε συνδυασμό με τους εμπορικούς διακανονισμούς και συμφωνίες για προώθηση και προβολή – διαφήμιση.

#### ***3.3.5.2 Προώθηση -Διαφήμιση***

Προώθηση είναι η λειτουργία του Marketing που στηρίζεται σε Προωθητικές Τεχνικές των πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως εκπτώσεις , προσφορές, δώρα ανάλογα με τον τύπο, την ποσότητα και την χρονική στιγμή.

Η εξεταζόμενη εταιρεία εφαρμόζει την προωθητική πρακτική της έκπτωσης 15% προς τους πελάτες της (νοσοκομεία , καφετερίες κ.α.) υπό την προϋπόθεση η παραγγελία τους να ξεπερνά μια ορισμένη ποσότητα. Προς τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων της εφαρμόζει την προωθητική πρακτική της συλλογής πόντων (1πόντος= 3€), ανάλογα με την ποσότητα των αγορών, στην προσωπική



«ΥΠΕΡ ΚΑΡΤΑ» τους, με τις προτεινόμενες προσφορές στα Διαφημιστικά Έντυπα που διανέμει και στις ενημερωτικές και διαφημιστικές Αφίσες στο εσωτερικό των υποκαταστημάτων της.

Η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιεί άλλοτε συγκινησιακά χαρακτηριστικά (επίκληση στο συναίσθημα) που συνδέουν τον χρήστη με την αγορά ή την χρήση του προϊόντος και άλλοτε λογικά χαρακτηριστικά (επίκληση στη λογική) όπως τεχνικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. Τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερα ποσά ξοδεύονται από τις εταιρείες για την διαφημιστική προβολή των προϊόντων της. Εταιρίες κολοσσοί μπορεί να ξοδεύουν ακόμα και δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια η εξέχουσα σημασία της διαφήμισης στην επιτυχία ενός προϊόντος και την κερδοφορία μίας επιχείρησης οδηγεί αρκετές εταιρίες στην λήψη εξειδικευμένων υπηρεσιών από επαγγελματικές διαφημιστικές εταιρίες με μεγάλη εμπειρία οι οποίες αναλαμβάνουν την επιλογή και την εκτέλεση του μηνύματος της διαφήμισης.

Έτσι λοιπόν, επειδή η εξεταζόμενη εταιρεία προσβλέπει στην διατήρηση και την αύξηση του καταναλωτικού κοινού και του μεριδίου αγοράς της και παράλληλα επιδιώκει να κρατά την φήμη της για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της σε υψηλά ποιοτικά επίπεδα, πραγματοποιεί μια αποτελεσματική εκστρατεία προβολής και διαφήμισης.

Ας εξετάσουμε τα Μέσα Διαφήμισης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες λιανικού εμπορίου. Είναι η Τηλεόραση που παρέχει υψηλή κάλυψη (reach) και συχνότητα (frequency), είναι σφοδρό μέσο (ήχος, εικόνα, κίνηση), ενώ παράλληλα δημιουργεί κύρος αλλά από την άλλη έχει υψηλό κόστος, υψηλό ανταγωνισμό, χαμηλή επιλεξιμότητα κοινού και το «zapping». Το Ραδιόφωνο είναι οικονομικό μέσο σχετικά και παρέχει υψηλή κάλυψη αλλά αποτελεί ηχητικό μέσο μόνο και έχει χαμηλότερη προσοχή. Τα Περιοδικά έχουν εξαιρετική ποιότητα εκτύπωσης και χρώματος, δημιουργούν κύρος, έχουν επιλεγμένα κοινά, έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής, από την άλλη όμως είναι χρονικά ανελαστικό μέσο με μη εγγυημένη κυκλοφορία. Οι Εφημερίδες είναι δυναμικό μέσο, έχουν υψηλή κάλυψη και συχνότητα, έχουν μέσο κόστος, παρέχουν ευελιξία χρόνου, ενώ έχουν επιλεγμένα κοινά, όμως έχουν μικρή διάρκεια ζωής με σχεδόν μηδαμινή «μεταφορά». Την εμφάνιση της κάνει ένα νέο σχετικά μέσο με τα υπόλοιπα, η Εξωτερική Διαφήμιση, όπου παρέχει γεωγραφική ευελιξία, έχει υψηλή συχνότητα και χαμηλό σχετικά ανταγωνισμό (clutter), όμως έχει και χαμηλή επιλεξιμότητα κοινού. Το Internet έχει

στα πλεονεκτήματα του τα επιλεγμένα κοινά, αποτελεί διαδραστικό μέσο, με χαμηλό κόστος ενώ διαθέτει και μετρήσιμη ανάδραση. Το Κινητό Τηλέφωνο έχει επίσης επιλεγμένα κοινά και αποτελεί διαδραστικό μέσο, με μετρήσιμη ανάδραση, όμως θα λέγαμε ότι υπάρχουν κάποιοι «δημιουργικοί» περιορισμοί. Τέλος, ένα ακόμα μέσο διαφήμισης αποτελεί η Αποστολή μέσω Ταχυδρομείου όπου συναντάμε πάλι τα επιλεγμένα κοινά, την ευελιξία και την έλλειψη ανταγωνισμού, αλλά παρουσιάζει σχετικά υψηλό κόστος και συγχρόνως μια κακή εικόνα (<http://bizwriter.gr>, 2007).

Η εξεταζόμενη επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη και γνωρίζοντας τις παραπάνω παραμέτρους χρησιμοποιεί το ραδιόφωνο ως διαφημιστικό μέσο για την προβολή της με διάφορα «spots» που παίζει σε διάφορους τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς, που οι ακροατές τους είναι κυρίως ενήλικες ηλικίας 18 – 60 ετών, άνδρες και γυναίκες, αφού αυτοί ουσιαστικά αποτελούν και το «target group» της εταιρείας. Επιπλέον, η εταιρεία διατηρεί ραδιοφωνικό κύκλωμα που της επιτρέπει την ίδια στιγμή και σε όλα τα καταστήματα της επιχείρησης, να ακούγονται τραγούδια της επιλογής της επιχείρησης (όπως π.χ. χριστουγεννιάτικα τραγούδια τις ημέρες εκείνες) αλλά και να ακούγονται σε τακτά χρονικά διαστήματα κάποια σύντομα «spotakia» που αφορούν προσφορές και εκπτώσεις προϊόντων της. Όμως το ραδιόφωνο δεν είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, αλλά και η Διανομή Διαφημιστικών Εντύπων-Φυλλαδίων όπου στις μέρες αποτελεί ίσως το πιο διαδεδομένο και ταυτόχρονα πιο αποδοτικό τρόπο έντυπης προβολής μιας τέτοιας επιχείρησης. Σε εβδομαδιαία βάση μοιράζονται τα φυλλάδια από την συνεργαζόμενη εταιρεία διανομής εντύπων σε όλες τις περιοχές των τεσσάρων νομών όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά και θετικά, αφού πολλοί πελάτες είτε πάνε με το φυλλάδιο στο χέρι για αγορές, είτε ρωτούν για τα διαφημιζόμενα και πιθανότατα σε προσφορά προϊόντα. Επομένως, η εταιρεία συνεχίζει την δημόσια προβολή και προώθηση της σύμφωνα με τους παραπάνω τρόπους.

### **3.3.5.3 Προσωπικό**

Το προσωπικό και ειδικότερα αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές αποτελεί την βιτρίνα της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση αρχικά στην αξιολόγηση, επιλογή και μετέπειτα στη συνεχή εκπαίδευση του ώστε να μπορεί να βασίζεται πάνω του και αυτό με την σειρά τους

να ανταπεξέρχεται στα καθήκοντα του. Το κλίμα συνεργασίας, ο ασπασμός της Κουλτούρας της Διοίκησης της επιχείρησης από τους εργαζομένους, καθώς επίσης και η πίστη, η κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων ανάμεσα σε Διοίκηση και εργαζομένους, είναι ένας από τους βασικότερους λόγους για τους οποίους, η επιχείρηση καθίσταται άκρως ανταγωνιστική, εξελίξιμη, και εύρωστη.

Η εξεταζόμενη επιχείρηση αυτή την στιγμή απασχολεί 315 εργαζόμενους συνολικά. Από αυτούς, οι 15 εργάζονται στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Ακόμα υπάρχουν 2 Περιφερειάρχισσες, εκ των οποίων η μια εποπτεύει τα καταστήματα του νομού Καστοριάς, Φλώρινας, Γρεβενών καθώς και το κατάστημα της Νεάπολης και του Τσοτυλίου. Η άλλη εποπτεύει όλα τα καταστήματα του νομού Κοζάνης, ενώ σημειώνουμε ότι 8 άτομα εργάζονται στην Κεντρική Αποθήκη και είναι υπεύθυνοι για το picking. Επιπλέον στην εταιρεία εργάζονται 3 αποθηκάριοι, εκ των οποίων οι 2 είναι υπεύθυνοι για τις παραλαβές και ο ένας είναι υπεύθυνος για τις επιστροφές των προϊόντων, ενώ παράλληλα ένα άτομο απασχολείται με την προετοιμασία της μαναβικής για τα καταστήματα. Τέλος, και στα 31 καταστήματα των «Υπέρ Μάρκετ Γρηγοριάδη» υπάρχει μια Υπεύθυνη του Καταστήματος, ένας Κρεοπώλης, ένας Αποθηκάριος, μια Υπεύθυνη Ψυγείου για τα αλλαντικά και τυροκομικά και μια Υπεύθυνη για το αρτοποιείο. Κάποιοι από τους υπόλοιπους εργαζόμενους απασχολούνται στα Ταμεία και κάποιοι ασχολούνται με την περιποίηση των Ραφιών, με την οδήγηση των οχημάτων της εταιρείας, ενώ για την φύλαξη των εγκαταστάσεων τις βραδινές ώρες η εταιρεία έχει έναν Νυχτοφύλακα.

Όλο το παραπάνω προσωπικό εκφράζει θετικά ή αρνητικά την εικόνα της συγκεκριμένης επιχείρησης προς τους τελικούς καταναλωτές ή τους πελάτες της ανάλογα με την καθημερινή συμπεριφορά και τον εργατικό του ζήλο σύμφωνα με την επιχειρηματική κουλτούρα.

#### **3.3.5.4 Λειτουργικές Διαδικασίες**

Το σύνολο των διαδικασιών του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης συνδέει άμεσα την Εφοδιαστική - Logistics με το Marketing. Στους αποθηκευτικούς χώρους της εταιρίας, παρατηρείται το Ελάχιστο Δυνατό Απόθεμα, χωρίς να σημαίνει ότι αυτό δεν επαρκεί για την πλήρη κάλυψη των αναγκών της, τόσο στα καταστήματα της όσο και για τους εξωτερικούς πελάτες της. Επίσης η επιχείρηση παράλληλα διατηρεί και αποθέματα ασφαλείας που της επιτρέπουν να ανταπεξέρχεται σε δύσκολες

καταστάσεις (π.χ. απεργίες , καθυστερήσεις προμηθευτών κ.α.).Με τους παραπάνω τρόπους, καταφέρνει να ελαχιστοποιεί το δεσμευμένο κεφάλαιο , να παραγγέλνει συχνά από τους προμηθευτές αφού δεν διατηρεί μεγάλες ποσότητες αποθέματος και άρα να διατηρεί πάντα φρέσκα προϊόντα, και να εξοικονομεί χώρο στις Αποθήκες της.

### **3.3.5.5 Προϊόν**

Λόγω του μεγάλου πλήθους των προϊόντων που διακινεί η εταιρία αλλά και των πολλών ερευνών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί για ορισμένα από αυτά τα προϊόντα με ισχυρό «brand name» ( π.χ. Coca Cola κ.α.), τα προϊόντα με τα οποία θα ασχοληθούμε αφορούν προϊόντα «ιδιωτικής ετικέτας» (private labels) που διανέμει, τα οποία παρασκευάζονται από τον όμιλο στον οποίο ανήκει.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label ή own label) παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό επιχειρήσεων super market, και στην περίπτωση μας τα παρασκευάζει ο όμιλος ( ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε.) στον οποίο ανήκει η επιχείρηση κατ'αποκλειστικότητα, φέρουν δε το εμπορικό σήμα που ανήκει στην αλυσίδα ή τον όμιλο. Τα τελευταία έτη, λόγω και της ισχυρής παρουσίας των καταστημάτων «discount», οι αλυσίδες «super market» διεύρυναν την γκάμα των προσφερομένων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Η παραγωγή των προϊόντων αυτών από μεγάλες συνήθως βιομηχανίες, στηρίζεται στη διαθέσιμη τεχνολογία και σε ίδιες ή παρόμοιες προδιαγραφές με αυτές των «επώνυμων» προϊόντων (national brands). Υπάρχει περίπτωση η επιχείρηση super market να συμμετέχει στο κόστος σχεδιασμού και ανάπτυξης του προϊόντος, ενώ η επωνυμία της αλυσίδας και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτήν αποτελούν πρόσθετο πλεονέκτημα. Οι πιο διαδεδομένες κατηγορίες προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αναφέρονται σε τρόφιμα. Η εξεταζόμενη επιχείρηση στηρίζει και κερδίζει πολλά από την τεράστια ζήτηση και πώληση των δικών της προϊόντων (private labels) αφού χαρακτηριστικά διαπιστώνεται ότι η διαφορά τιμών μεταξύ επώνυμων και ιδιωτικής ετικέτας προϊόντων κυμαίνεται στο 20% με 45 %. Χαρακτηριστικά παραδείγματα και στην δική μας περίπτωση είναι το συμπυκνωμένο γάλα, το ελαιόλαδο και τα σπορέλαια, η ζάχαρη, ο καφές, τα ζυμαρικά, τα κατεψυγμένα λαχανικά, οι κονσέρβες φρούτων, οι μαρμελάδες, τα όσπρια και τα προϊόντα ντομάτας (πελτές κλπ). Άλλες διαδεδομένες κατηγορίες προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι τα απορρυπαντικά, τα είδη προσωπικής

περιποίησης, τα χαρτιά καθαριότητας (χαρτοπετσέτες, χαρτί υγείας κ.ά.) κλπ. Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της εταιρείας μας, «ΜΕΣΤΟ», τα προμηθεύει εκτός των καταστημάτων της και σε εξωτερικούς πελάτες. Οι μεγάλες αλυσίδες super market πωλούν εδώ και πολλά χρόνια προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ωστόσο σήμερα τα προβάλλουν περισσότερο, μέσω του marketing και της διαφήμισης.

### **3.3.5.6 Τιμολογιακή Πολιτική**

Η Τιμολογιακή Πολιτική (Pricing) είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης και ειδικότερα του Marketing Mix. Είναι η λειτουργία που δημιουργεί έσοδο, αλλά είναι και κόστος. Έχει άμεση χρονικά επίπτωση στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή και κατά συνέπεια στην επιτυχία ή αποτυχία του προϊόντος. Η σωστή τιμολογιακή πολιτική (Pricing) είναι μια διαδικασία πολύπλοκη που λαμβάνει υπ' όψιν παραμέτρους πέραν του κόστους, όπως ζήτηση, ανταγωνισμό, αλληλεπίδραση με άλλα προϊόντα της επιχείρησης κ.λ.π. Η εξεταζόμενη εταιρεία συγκεκριμένα έχει επιλέξει να εφαρμόσει μία «λογική» τιμολογιακή πολιτική τόσο για τα επώνυμα προϊόντα όσο και για τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα, τα δικά της. Επίσης, εκτός από την συγκεκριμένη πολιτική που ακολουθεί για τα καταστήματα της, την ίδια ακολουθεί και για τους εξωτερικούς πελάτες της, όπου στηρίζεται και βρίσκεται σε απόλυτη συνάρτηση με το τρίπτυχο ποιότητα, αξιοπιστία και υπευθυνότητα. Ο κύριος γνώμονας που η επιχείρηση ακολουθεί αυτή την τιμολογιακή πολιτική είναι ότι τα έσοδα θα πρέπει να καλύψουν:

- ❖ τις δαπάνες λειτουργίας και συντήρησης των καταστημάτων και των γραφείων, των αποθηκών και γενικότερα των εγκαταστάσεων συμπεριλαμβανομένου του κόστους των μεταφορών
- ❖ τις αποσβέσεις των πάγιων εγκαταστάσεων από τις πρόσφατες αγορές τους
- ❖ τις αμοιβές του έμμισθου προσωπικού.

Εφόσον καλύπτει τις παραπάνω και όχι μόνο απαιτήσεις με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί μέχρι τώρα, η επιχείρηση δεν προτίθεται να αλλάξει κάτι προς το παρόν στην μέχρι τώρα πολιτική που ακολουθεί, εκτός αν αστάθμητοι παράγοντες όπως π.χ. μια νέα αύξηση του Φ.Π.Α. , κάνουν την εμφάνιση τους.

### **3.3.5.7 Φυσικό –Οικολογικό Περιβάλλον**

Τέλος, σημαντικότατο ρόλο για την επιτυχία του συνολικού Μίγματος Marketing και ειδικότερα για μια τέτοια επιχείρηση παίζει αφενός η τοποθεσία εγκατάστασης και λειτουργίας της και η ευκολία πρόσβασης της σε δίκτυα μεταφορών και συγκοινωνιών και αφετέρου η Πράσινη Διαχείριση φιλική προς το περιβάλλον των λειτουργικών διαδικασιών της Κεντρικής Αποθήκης, των Γραφείων, των Καταστημάτων της λειτουργίας και Διακίνησης των οχημάτων της .

Όσον αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση εδρεύει σε προσβάσιμη τοποθεσία από πλευράς οδικού άξονα (Εγνατία Οδός), ο οποίος της δίνει γρήγορη, ευέλικτη και ασφαλή πρόσβαση στα καταστήματα και στους εξωτερικούς πελάτες της στο Νομό Καστοριάς, Κοζάνης, Γρεβενών και Φλώρινας. Αντίθετα, η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί Πράσινη Διαχείριση σε καμία λειτουργική διαδικασία της.

## **3.3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **3.3.6.1 Εξωτερικό Περιβάλλον**

Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις έξω από τα όρια της επιχείρησης που μπορεί να την επηρεάσουν.

#### **3.3.6.1.1 Ο Ανταγωνισμός**

Οι επιχειρήσεις του κλάδου για την εδραίωση και βελτίωση της θέσης τους στην αγορά και την απόσπαση μεγαλύτερων μεριδίων, υιοθετούν συγκεκριμένες ενέργειες και τακτικές με σκοπό να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Οι κυριότεροι τομείς ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις super market είναι οι εξής:

- η διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων (συχνά πεδίο αθέμιτου ανταγωνισμού)
- η εικόνα των καταστημάτων (ανάπτυξη περισσότερων προϊόντων και τμημάτων στα καταστήματα)
- οι υπηρεσίες προς τους πελάτες

- οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες
- ο πόλεμος των τιμών αποτελεί την κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζει η αγορά σήμερα, ιδιαίτερα μετά την είσοδο των «discounters» και την ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, όπως διαθέτει η επιχείρησή μας («ΜΕΣΤΟ»).
- η επέκταση των δικτύων καταστημάτων (η οποία πραγματοποιείται μέσω της ίδρυσης νέων σημείων πώλησης, αλλά και μέσω εξαγορών μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου)

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε στην επιχείρηση, διαπιστώνεται πως η ανάπτυξη των προϊόντων της (ευρύτερη γκάμα) καθώς επίσης και τα διάφορα επιμέρους τμήματα στα καταστήματα είναι μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές για την επιβίωση της στην αγορά. Σε αυτό συντελεί επιπλέον και ο ελάχιστος διαθέσιμος χρόνος που διαθέτει το καταναλωτικό κοινό για τις αγορές του και την κάλυψη των αναγκών του ιδιαίτερα στις μεγάλες πόλεις, βρίσκοντας το αγαθό-προϊόν που επιζητά σε όσο το δυνατό λιγότερα σημεία πώλησης. Γι' αυτό το λόγο τα καταστήματα της επιχείρησης κινούνται και επιχειρούν προς αυτή την κατεύθυνση, με συνεχή ανάπτυξη της γκάμας των προϊόντων που διαθέτουν, ενώ παράλληλα, αν και καταστήματα με μικρότερο τζίρο από τα υπόλοιπα, διαθέτουν τμήμα μαναβικής, αρτοποιείου, κρεοπωλείου, κ.α. Αποκτούν με αυτόν τον τρόπο μια ανταγωνιστική δυνατότητα αντιμετώπισης ομοειδών επιχειρήσεων και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων που δεν το διαθέτουν. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης μας στην περιοχή δραστηριότητάς της είναι οι :

- Carrefour-Μαρινόπουλος Α.Ε.
- Ατλάντικ Α.Ε.Ε.
- Βερόπουλοι Αφοί Α.Ε.Β.Ε
- Dia Hellas Α.Ε.
- Άλφα-Βήτα Βασιλόπουλος Α.Ε.
- ΛΙΝΤΑ ΕΛΛΑΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. ( LIDL)
- Μασούτης Α.Ε.
- METRO ΑΕΒΕ
- ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ ΑΕΕΕ

### 3.3.6.1.2 Μερίδια Αγοράς

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα μερίδια που κατέλαβαν εταιρείες Super Market και Cash & Carry στην συνολική εγχώρια αγορά για το 2004. Συγκεκριμένα, στο παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα μερίδια εταιρειών με δημοσιευμένο συνολικό κύκλο εργασιών άνω των 100€ εκ. για το 2004. Σημειώνεται ότι, στον πίνακα μεταξύ άλλων παρουσιάζεται και το μερίδιο της εταιρείας LIDL Ελλάς & Σία Ο.Ε., το οποίο βασίζεται σε εκτιμήσεις, καθότι η συγκεκριμένη εταιρεία λόγω της νομικής της μορφής (ομόρρυθμη) δεν υποχρεούται σε δημοσίευση οικονομικών στοιχείων.

**Πίνακας 2:** Μερίδια εγχώριας αγοράς εταιρειών super market και cash carry

Carrefour - Μαρινόπουλος Α.Ε.	16,1%
Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος Α.Ε.	8,9%
Σκλαβενίτης 1.&Σ. Α.Ε.Ε.	7,9%
Βερόπουλοι Αφοί Α.Ε.Β.Ε.	5,8%
Ατλάντικ Α.Ε.Ε.	5,5%
LIDL Ελλάς & Σία Ο.Ε.	~5%
Μετρό Α.Ε.&Β.Ε.	4,6%
Μakro Cash & Carry Χονδρεμπορική Α.Ε.	4,5%
Μασούτης _ Σουπερμάρκετ Α.Ε.	3,0%
Dia Hellas Α.Ε.	3,0%
Πέντε Α.Ε.	3,0%
Αρβαντιδης Α.Ε.	2,0%
Άλφα _έλτα Supermarket Α.Ε.	1,5%
IN.KA. Χανίων Συν.Π.Ε.	1,1%

Σημείωση: δεν περιλαμβάνονται πωλήσεις από καταστήματα franchise

Πηγή: ICAP



### **3.3.6.1.3 Οι Προμηθευτές**

Για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, η επιλογή αρχικά και μετέπειτα η συνεργασία και οι συμφωνίες μαζί με τους προμηθευτές, ίσως είναι ο σημαντικότερος παράγοντας της.

Η ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ.& ΣΙΑ Ο.Ε. συνεργάζεται με 374 προμηθευτές σε όλη την Ελλάδα και έναν προμηθευτή στην Ιταλία. Υπάρχει συχνή επαφή με τους προμηθευτές, οι οποίοι αξιολογούνται ανεπίσημα σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η συμφωνία με τους προμηθευτές είναι βιώσιμη λόγω της καλής ποιότητας, της χαμηλής τιμής του προϊόντος και του χρόνου παράδοσης που είναι ο ελάχιστος δυνατός αλλά και του τρόπου πληρωμής που θα έχει συμφωνηθεί. Έτσι λοιπόν η επιλογή των προμηθευτών από την επιχείρηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη ή όχι πορεία της.

### **3.3.6.1.4 Οι Πελάτες - Καταναλωτές**

Οι πελάτες αποτελούν τον τελικό στόχο της επιχείρησης. Είναι αυτονόητο ότι η επιχείρηση δε θεωρεί σαν αγορά-στόχο κάθε πιθανό αγοραστή ή ενδιαφερομένη ομάδα, αλλά συνήθως απευθύνεται σε τμήματα (τμήμα) της αγοράς, που απαρτίζονται από αγοραστές με κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους.

Όταν οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να πετύχουν καλή εξυπηρέτηση πελατών, τα πλεονεκτήματα είναι πολλαπλά. Βασικό πλεονέκτημα της καλής εξυπηρέτησης είναι ότι οι πελάτες συνεχίζουν να επιλέγουν την επιχείρηση για τις αγορές τους άρα τα κέρδη ή μένουν σταθερά ή αυξάνονται. Διατηρώντας τους πελάτες αυτούς, οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τη διαφήμιση «στόμα με στόμα», αυξάνοντας έτσι το εύρος των πελατών τους.

Στα «Υπέρ ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ» προσέρχονται χιλιάδες πελάτες – καταναλωτές καθημερινά για να κάνουν τις αγορές τους προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών – καταναλωτών των super market της εταιρείας, αυτή παρακολουθείται περιστασιακά. Στην επιχείρηση όμως υπάρχει σύστημα παρακολούθησης και μελέτης της κερδοφορίας, των συναλλαγών, των συνηθειών και αναγκών των πελατών στις αγορές που δραστηριοποιούνται, μέσω της «ΥΠΕΡ-ΚΑΡΤΑΣ» όπου συλλέγονται οι πόντοι, υπάρχει τηλεφωνική εξυπηρέτηση,

και «γραφείο εξυπηρέτησης πελατών» καθώς και «γραπτή εξυπηρέτηση customer-service».

Τα άτομα που δραστηριοποιούνται στο τμήμα εξυπηρέτησης είναι υπεύθυνα για τους εξής τομείς: για προβλήματα ποιότητας, τιμές προϊόντων και για παραγγελίες –παραδόσεις προϊόντων. Το τμήμα εξυπηρέτησης των πελατών είναι καλά οργανωμένο ώστε να παρέχει τη βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών της. Με τον συγκεκριμένο τρόπο η επιχείρηση κερδίζει όλο και μεγαλύτερο έδαφος στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο που δραστηριοποιείται.

#### **3.3.6.1.5 Οι Τράπεζες**

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρίας χαρακτηρίζεται από ομαλότητα, αφού αποπληρώνει τις Δανειακές Υποχρεώσεις της μικρές σε σχέση με τα Καθαρά Έσοδα μηνιαίως, από την εξάπλωση των ιδιόκτητων καταστημάτων της, ενώ στην ίδια τράπεζα διατηρεί λογαριασμό μισθοδοσίας των υπαλλήλων της.

#### **3.3.6.2 Εσωτερικό Περιβάλλον**

Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις μέσα στα όρια της επιχείρησης που μπορεί να την επηρεάσουν ζωτικά.

##### **3.3.6.2.1 Οι Μέτοχοι Επιχείρησης**

Οι Βασικοί Μέτοχοι της επιχείρησης είναι τα τέσσερα αδέρφια Γρηγοριάδη. Η εταιρία είναι Ομόρρυθμη, ενώ μέτοχοι είναι και τα ανώτερα Διοικητικά Στελέχη της εταιρίας. Συνεπώς δεν υποβόσκει αρνητική διάθεση και δεν προσβάλλονται συμφέροντα ανάμεσα σε μετόχους – ιδιοκτήτες, όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις. Αυτό το στοιχείο περνάει στους υπαλλήλους μέσα από ένα κλίμα οικογενειακό, φιλικό, και υγιές που αναπτύσσεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.

##### **3.3.6.2.2 Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης**

Το απασχολούμενο Προσωπικό της εταιρίας αυτή την στιγμή είναι 315 εργαζόμενοι συνολικά. Το προσωπικό παρακολουθεί επιμορφωτικά Σεμινάρια για την διαχείριση ποιότητας, την συμπεριφορά προς τους καταναλωτές κ.α., και

παράλληλα ενημερώνεται για τις τεχνολογικές τάσεις και εξελίξεις του κλάδου. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων γίνεται σε πολύ θετικό εργασιακό περιβάλλον, σε οικείο κλίμα και πηγάζει από την αμέριστη στήριξη και αμοιβαία εμπιστοσύνη της Διοίκησης της εταιρίας.

### 3.3.7 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ

Η **SWOT ανάλυση** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Παρακάτω θα εστιάσουμε στα Δυνατά και Αδύνατα Σημεία της επιχείρησης μας που αφορούν το Εσωτερικό Περιβάλλον της, ενώ στο Εξωτερικό Περιβάλλον της στις Ευκαιρίες και τις Απειλές που εμφανίζονται. Πιο συγκεκριμένα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Με βάση αυτά τα στοιχεία ανάλυσης παρουσιάζουμε πρωτογενώς την SWOT ανάλυση της εξεταζόμενης εταιρείας ύστερα από προσωπική ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών:

#### ***Δυνατά σημεία***

- ❖ Μεγάλο μερίδιο Αγοράς στην Δυτική Μακεδονία
- ❖ Υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών
- ❖ Ιδιόκτητος στόλος οχημάτων
- ❖ Προϊόντα «ιδιωτικής ετικέτας» (private labels)
- ❖ Ειδικευμένο προσωπικό

- ❖ Καλή χρηματοοικονομική κατάσταση
- ❖ Χρήση και εφαρμογή νέων πληροφοριακών συστημάτων

#### *Αδύνατα σημεία*

- ❖ Έλλειψη παροχής bonus στους εργαζόμενους
- ❖ Περιορισμένη περιοχή δραστηριοποίησης
- ❖ Απουσία ηλεκτρονικής ιστοσελίδας

#### *Ευκαιρίες*

- ❖ Νέες πιθανές αγορές (Ηπειρος, Κεντρική και Ανατολική Μακεδονία)
- ❖ Ένταξη σε όμιλο κολοσσό στην αγορά
- ❖ Η ανάγκη των επιχειρήσεων για να κάνουν «outsourcing»

#### *Απειλές*

- ❖ Πολύ σκληρός- έντονος ανταγωνισμός
- ❖ Μη υγιής ανταγωνισμός
- ❖ Οικονομική κατάσταση που επικρατεί στη Δυτική Μακεδονία. (Υψηλοί δείκτες ανεργίας κ.α.)
- ❖ Επέκταση των «Discounts Market» στην αγορά της Δυτικής Μακεδονίας.

### **3.3.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Το target group της εταιρίας επικεντρώνεται κυρίως σε παιδιά, σε άνδρες-γυναίκες, από μικρή ηλικία μέχρι 60+ ετών, χαμηλού, μεσαίου αλλά και υψηλού εισοδήματος, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες αυτών για τα καταστήματα της, ενώ για την παροχή υπηρεσιών του «outsourcing», εστιάζεται σε επαγγελματίες τοπικών επιχειρήσεων και σε δημόσιους οργανισμούς (Στρατηγική Διαφοροποιημένου Marketing – Differentiated Marketing → Διαφορετικά προϊόντα παράγονται και διακινούνται για διαφορετικές Ομάδες Καταναλωτών – Target groups. Αυτό αποτελεί τη σύγχρονη εφαρμογή του Marketing) (Καραβαγγέλης, 2008)

### **3.3.9 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ**

Οι στόχοι της εταιρείας είναι η συνεχής επέκταση και εξέλιξη της με νέα καταστήματα και αποθήκες στην Μακεδονία στην επόμενη τριετία, η αύξηση του

μεριδίου αγοράς, καθώς επίσης και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να διατηρεί ένα ειδικευμένο προσωπικό που να της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η επιχείρηση βραχυπρόθεσμα έχει σαν στόχο της να προβλέπει και να ικανοποιεί στο μέγιστο τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της με επαγγελματισμό και να τους προσφέρει τις καλύτερες δυνατές τιμές για υψηλής ποιότητας προϊόντα, να προωθεί τα δικά της εταιρικά προϊόντα (ΜΕΣΤΟ), να συνεχίσει να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και να αυξήσει την παραγωγικότητα και κερδοφορία της.

### **3.3.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ MARKETING**

Μία μέθοδος διεύρυνσης και εξάπλωσης του δικτύου των καταστημάτων αποτελούν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, η οποία συντελεί στην άνοδο των πωλήσεων και ενισχύει τη θέση των εταιριών στην αγορά. Ακόμη η ένταξη των επιχειρήσεων σε ομίλους κοινών και όχι μόνο αγορών, αποτελεί για πολλές από αυτές μια μοναδική λύση για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, προβλημάτων ρευστότητας, βελτίωσης της διαπραγματευτικής ικανότητας έναντι των προμηθευτών κ.α. Για τους παραπάνω λόγους, η εξεταζόμενη επιχείρηση ανήκει και είναι μέλος του ομίλου ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε. Επιπλέον, αναφέρουμε πως, αν και τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει αξιόλογους ρυθμούς ανάπτυξης το ελληνικό λιανεμπόριο και οι ανταγωνιστικές πιέσεις από τις μεγάλες εγχώριες και διεθνείς αλυσίδες έχουν δημιουργήσει ζωτικό πρόβλημα βιωσιμότητας λόγω του ότι είναι πιο έντονες από ποτέ αυτές οι πιέσεις, η επιχείρηση ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ. ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. δεν υιοθετεί την μέθοδο του franchising (δικαιόχρησης), εμμένοντας έτσι στην αρχική της στρατηγική που απαιτούσε ιδιόκτητα καταστήματα.

Αναφέρουμε χαρακτηριστικά συγκεκριμένες κινήσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης :

- Εξάπλωση με νέα Καταστήματα στους γύρω νομούς
- Εμπλουτισμός της γκάμας των προϊόντων αλλά και των «ΜΕΣΤΟ»
- Αύξηση των πωλήσεων και του Μεριδίου Αγοράς
- Μοντέρνα συσκευασία και εκπωτικά πακέτα προσφοράς, για τα προϊόντα «ΜΕΣΤΟ»

- Μεγέθυνση για τα υπάρχοντα λογότυπα και σκιαγράφηση τους σε όλον το στόλο των οχημάτων.

### 3.3.11 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Οι παραπάνω ενέργειες και στρατηγικές, μπορούν να εφαρμοστούν από την επιχείρηση σε βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα το οποίο δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε επακριβώς, αφού η καθεμιά πρέπει να αναλυθεί και αξιολογηθεί ανάλογα. Για παράδειγμα η εξάπλωση της εταιρείας μέσω ενός νέου καταστήματος αποτελεί ιδιαίτερα βαρύνουσας σημασίας θέμα σε σχέση με το θέμα της μεγέθυνσης του λογότυπου της εταιρίας στο στόλο των οχημάτων της.

Παρόλα αυτά εκτιμούμε, από προσωπικές παρατηρήσεις, ότι ένα χρονικό διάστημα ενός – δυο ετών απαιτείται για την υλοποίηση των προαναφερόμενων στρατηγικών και ενεργειών Εφοδιαστικής - Logistics και Πολιτικής Marketing.

### 3.3.12 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Με βάση την ανάπτυξη του στρατηγικού marketing, που έχει αναλυθεί-σχεδιαστεί παραπάνω για την Επιχείρηση Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε., μπορούμε να προσδοκούμε σε υλοποίηση της παραπάνω στρατηγικής μόνο μέσα από αδιάκοπη και σκληρή προσπάθεια τόσο της Διοίκησης, όσο και των Υπαλλήλων της επιχείρησης.

Εντούτοις, είναι απαραίτητη η διενέργεια περιοδικού – τακτικού ελέγχου και απολογισμού των αποτελεσμάτων των παραπάνω ενεργειών ανά έτος είτε για επιβεβαίωση ή μη των επιλεγμένων στόχων της εταιρείας είτε για υλοποίηση διορθωτικών κινήσεων. (Καραβαγγέλης, 2008)

## 3.4 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ – LOGISTICS ΚΑΙ ΚΑΤΑΚΤΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ–MARKETING PLAN ΣΤΗΝ «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ & ΣΙΑ Ο.Ε.»

Πίνακας 3: Συγκριτική Παρουσίαση Εφοδιαστική- Logistics και Marketing Plan

<b>Εφοδιαστική - Logistics</b>	<b>Κατάκτηση Αγοράς -Marketing Plan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B</b> Διανομή:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A</b> Διανομή:</li> </ul>

<p>Διαδρομές, δρομολόγια σε Just In Time (J.I.T.) διαδικασίες</p> <p><i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i></p>	<p>Εμπορικοί διακανονισμοί, συμφωνίες, προσφορές, προώθηση</p> <p><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>B Προώθηση:</u></b> Φυσική διακίνηση των προϊόντων, Just In Time διακίνηση</li> </ul> <p><i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>A Προώθηση:</u></b> Προωθητικές Τεχνικές, δηλαδή εκπτώσεις , δώρα , προσφορές, συλλογή πόντων που αναλογούν σε χρήμα</li> </ul> <p><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>B Διαφήμιση:</u></b> Αφορά το επίπεδο επάρκειας της δυνατότητας της εταιρείας να ανταπεξέρχεται στην εφοδιαστική στήριξη των πελατών της</li> </ul> <p><i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>A Διαφήμιση:</u></b> Αφορά το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση καθώς και το σύνολο της εικόνας της επωνυμίας (αξιοπιστία-φήμη). Μέσα στο σύνολο της εικόνας της περιλαμβάνονται και τα Logistics</li> </ul> <p><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>B Προσωπικό Καταστημάτων:</u></b> Υπεύθυνη καταστήματος, Αποθηκάριος, Υπεύθυνη ψυγείου αλλαντικών και τυροκομικών, Υπεύθυνη μαναβικής και Υπεύθυνη περιποίησης - ανεφοδιασμού ραφιών</li> </ul> <p><i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>A Προσωπικό Καταστημάτων:</u></b> Υπεύθυνη καταστήματος, Υπεύθυνη αρτοποιείου, Κρεοπώλης, Υπεύθυνη περιποίησης ραφιών, Υπάλληλος ταμείου</li> </ul> <p><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>A Λειτουργικές Διαδικασίες:</u></b> Αποτελούν την πεμπουσία της λειτουργίας των Logistics στην Εφοδιαστική Αλυσίδα της Επιχείρησης</li> </ul> <p><i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>B Λειτουργικές Διαδικασίες:</u></b> Αποτελούν αναγκαία στήριξη εφοδιασμού για την υλοποίηση των στόχων-επιδιώξεων του Marketing και επομένως της επιδιωκόμενης κερδοφορίας</li> </ul> <p><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>A Συνολικό Απασχολούμενο Προσωπικό</u></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>B Συνολικό Απασχολούμενο Προσωπικό</u></b></li> </ul>

---

της Επιχείρησης:

Η υλοποίηση των Logistics στηρίζεται στο απασχολούμενο προσωπικό και στην κατάρτιση του, αλλά και αυτό εξαρτάται από τα Logistics

*Διαχείριση: ERP - INTERFACE*

---

της Επιχείρησης:

Το Marketing σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό, ιδιαίτερα από την εκπαίδευση και κατάρτιση του

*Διαχείριση: CRM - INTERFACE*

---

- **A Προϊόν-Ιδιωτική Ετικέτα :**

Προαπαιτεί παραγωγή, συσκευασία, διακίνηση και προμήθεια από τον Όμιλο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση

*Διαχείριση: ERP - INTERFACE*

- **B Προϊόν-Ιδιωτική Ετικέτα :**

Το Marketing για τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα προαπαιτεί ότι απαιτεί και η Εφοδιαστική από τον Όμιλο προς την επιχείρηση, για την αποτελεσματική Διανομή, Προώθηση και Διαφήμιση των προϊόντων σε JIT

*Διαχείριση: CRM - INTERFACE*

---

- **A Τιμολογιακή Πολιτική:**

Η όλη λειτουργία της Εφοδιαστικής διαμορφώνει το τελικό κόστος των προϊόντων που διακινούνται

*Διαχείριση: ERP - INTERFACE*

- **B Τιμολογιακή Πολιτική:**

Το τελικό κόστος των προϊόντων και το κέρδος επηρεάζουν τα όρια προκειμένου να γίνουν εμπορικοί διακανονισμοί και συμφωνίες με τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και τη σχέση ωφέλειας/κόστους-επιβάρυνσης για τους τελικούς καταναλωτές. Η προβολή και η διαφήμιση προς τους εξωτερικούς πελάτες και καταναλωτές αντανακλάται στη συνολική τιμή των προϊόντων στο τρίπτυχο ποιότητα - αξιοπιστία - υπευθυνότητα.

*Διαχείριση: CRM - INTERFACE*

---

- **A Φυσικό-Οικολογικό Περιβάλλον:**

Καταλληλότερη τοποθεσία με εύκολη και γρήγορη πρόσβαση και Πράσινη Διαχείριση, όταν υπάρχει, διαμορφώνουν

- **B Φυσικό-Οικολογικό Περιβάλλον:**

Όλα αυτά που αποτελούν κομμάτι των Logistics διαμορφώνουν μια συνολική εικόνα θετική ή αρνητική προς το

---



---

την όλη λειτουργία και το κόστος της επιχείρησης και αποτελούν τη βάση για τα Logistics αυτής

*Διαχείριση: ERP – INTERFACE*

εσωτερικό ή προς το εξωτερικό κοινό που αποτελεί τη βάση των δημοσίων σχέσεων, της διαφήμισης και γενικά της φήμης της εταιρείας προς τρίτους. Αυτό αποτελεί συστατικό στοιχείο του Marketing

*Διαχείριση: CRM - INTERFACE*

- 
- **A** Εξωτερικό Περιβάλλον-Ανταγωνισμός:

Η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας απαιτεί να λειτουργούν τα Κανάλια Διανομής της σε J.I.T

*Διαχείριση: ERP - INTERFACE*

- **B** Εξωτερικό Περιβάλλον-Ανταγωνισμός:

Όταν λειτουργούν τα Κανάλια Διανομής της εταιρείας σε J.I.T, αυτό αποτελεί ανταγωνιστικό στοιχείο ή συγκριτικό πλεονέκτημα για την Πολιτική Marketing

*Διαχείριση: CRM - INTERFACE*

- 
- **A** Προμηθευτές:

Αποτελούν καταλυτική λειτουργική διαδικασία της Εφοδιαστικής για την εταιρεία

*Διαχείριση: ERP - INTERFACE*

- **B** Προμηθευτές:

Αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας στο Marketing

*Διαχείριση: CRM - INTERFACE*

- 
- **B** Πελάτες-Καταναλωτές:

Ενδογενής Διακίνηση Πληροφοριών προς τους Πελάτες και τους Υπαλλήλους, Μηχανισμός Στήριξης και Εξυπηρέτησης των Πελατών

*Διαχείριση: ERP - INTERFACE*

- **A** Πελάτες-Καταναλωτές:

Ενδογενής Μέθοδος Έρευνας Αγοράς και Τμηματοποίησης Πελατών βάση των καταναλωτικών χαρακτηριστικών (Kotler) μέσω της «ΥΠΕΡΚΑΡΤΑΣ» και Μέθοδος Προώθησης Πωλήσεων (με bonus) και Κινητής Διαφήμισης (κάρτα-μπρελόκ)

*Διαχείριση: CRM - INTERFACE*

---

- 
- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A</b> <u>Εσωτερικό Περιβάλλον-Μέτοχοι &amp; Διοικητικά Στελέχη Επιχείρησης:</u><br/>Συμβάλουν στην ομαλή ροή των Λειτουργιών της Εφοδιαστικής αφού αποτελούν και κύριο μέρος της Διοίκησης αυτής<br/><i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B</b> <u>Εσωτερικό Περιβάλλον- Μέτοχοι &amp; Διοικητικά Στελέχη Επιχείρησης:</u><br/>Συμβάλουν στην θετική Εικόνα της επιχείρησης εσωτερικά και εξωτερικά που αποτελεί βασικό συστατικό της Πολιτικής Marketing<br/><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></li> </ul> |
|--|---|
- 
- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A</b> <u>SWOT Ανάλυση:</u><br/>Δυνατά – Αδύνατα Σημεία<br/>Ευκαιρίες – Απειλές<br/>Αφορούν την όλη λειτουργία και στήριξη της Εφοδιαστικής της εταιρείας<br/><i>Διαχείριση: ERP – INTERFACE</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B</b> <u>SWOT Ανάλυση:</u><br/>Δυνατά – Αδύνατα Σημεία<br/>Ευκαιρίες – Απειλές<br/>Αφορούν την ανάδειξη τους ή μη για μετατροπή τους σε συστατικά στοιχεία της Πολιτικής Marketing<br/><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></li> </ul> |
|--|--|
- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B</b> <u>Επιλογή Ομάδων Στόχων</u><br/>Για άμεσες πωλήσεις σε καταστήματα της εταιρείας<br/>Για παροχή outsourcing<br/>Εφοδιαστική Στήριξη με Σύστημα JIT<br/><i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A</b> <u>Επιλογή Ομάδων Στόχων</u><br/>Για άμεσες πωλήσεις σε καταστήματα της εταιρείας<br/>Για παροχή outsourcing<br/>Εμπορική και Επικοινωνιακή Προσέγγιση (Πρώθηση Πωλήσεων, Διανομή, Διαφήμιση, Δημόσιες Σχέσεις, Δημοσιότητα)<br/><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></li> </ul> |
|---|--|
- 
- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B</b> <u>Καθορισμός Στόχων – Στρατηγικές Κινήσεις Marketing</u><br/>Μέγιστη Ικανοποίηση Αναγκών των Πελατών βάση σύγχρονης Εφοδιαστικής (B.E.)<br/>Καλύτερες Δυνατές Τιμές (B.E.)<br/>Υψηλής Ποιότητας Προϊόντα (B.E.)<br/>Εταιρικά Προϊόντα (B.E.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A</b> <u>Καθορισμός Στόχων – Στρατηγικές Κινήσεις Marketing</u><br/>Μέγιστη Ικανοποίηση Αναγκών των Πελατών βάση Εμπορικών Συμφωνιών και Επικοινωνιακών - Διαφημιστικών Τεχνικών (B.E.Σ.Ε.Δ.Τ.)<br/>Καλύτερες Δυνατές Τιμές (B.E.Σ.Ε.Δ.Τ.)<br/>Υψηλής Ποιότητας Προϊόντα</li> </ul> |
|--|---|
-

Ιδιότητα Καταστήματα (Β.Ε.)	(Β.Ε.Σ.Ε.Δ.Τ.)
Μέλος Ομίλου ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε. (Β.Ε.)	Εταιρικά Προϊόντα (Β.Ε.Σ.Ε.Δ.Τ.) Ιδιότητα Καταστήματα (Β.Ε.Σ.Ε.Δ.Τ.) Μέλος Ομίλου ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε. (Β.Ε.Σ.Ε.Δ.Τ.)
<i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i>	<i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B</b> Χρονοδιάγραμμα - Αξιολόγηση, Εκτίμηση</li> </ul> <p>Ετήσιο ή Διετές Σχέδιο Αναπτυξιακών Στρατηγικών</p> <p>Ετήσιος Έλεγχος Αποτελεσμάτων</p> <p>Διορθωτικές Κινήσεις</p> <p><i>Διαχείριση: ERP - INTERFACE</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A</b> Χρονοδιάγραμμα - Αξιολόγηση, Εκτίμηση</li> </ul> <p>Ετήσιο ή Διετές Σχέδιο Αναπτυξιακών Στρατηγικών</p> <p>Ετήσιος Έλεγχος Αποτελεσμάτων</p> <p>Διορθωτικές Κινήσεις</p> <p><i>Διαχείριση: CRM - INTERFACE</i></p>

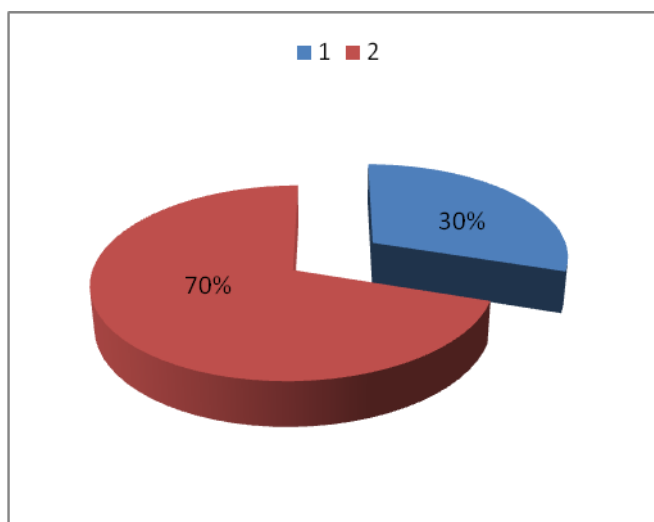
**Επεξήγηση :** **A**→Αίτιον (Ανεξάρτητες Μεταβλητές)    **B**→Αιτιατό (Εξαρτημένες Μεταβλητές)  
**INTERFACE**→ Λογισμικό Αμφίδρομης Λειτουργίας

### 3.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 3.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη στην «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.» για την υποστήριξη της πτυχιακής εργασίας. Η δομή της ενότητας στηρίζεται στα ερωτήματα τα οποία περιείχε το Ερωτηματολόγιο της μελέτης μας. Για κάθε ερώτημα παρατίθεται ένα Γράφημα, το οποίο εκφράζει τα αποτελέσματα των απαντήσεων στο Ερωτηματολόγιο.

### 3.5.1.1 Κατανομή των ερωτηθέντων βάση δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων



**Γράφημα 1:** Κατανομή ερωτηθέντων ανά φύλο 1: άνδρας 2: γυναίκα

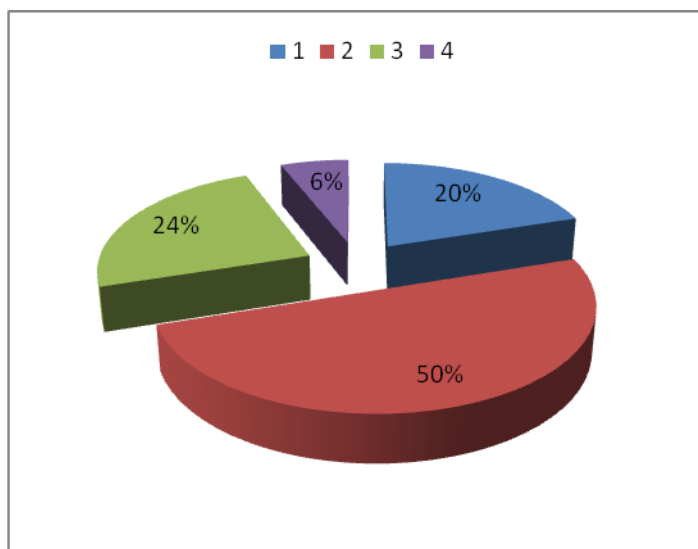
Παρατηρείται στο παραπάνω γράφημα ότι η επιχείρηση είναι μια εταιρεία με κυρίαρχο στοιχείο στους εργαζόμενους το γυναικείο φύλο με ποσοστό 70% σε αντίθεση με τους άνδρες που ακολουθούν με ποσοστό 30 %.



**Γράφημα 2:** Κατανομή ερωτηθέντων ανά ηλικία

1: 20- 31 ετών 2: 31-45 ετών 3: 45 και άνω ετών

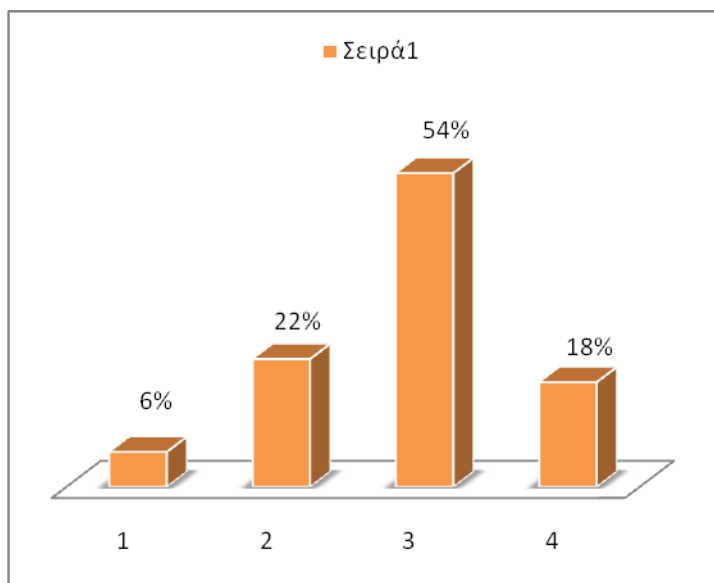
Όσον αφορά τις ηλικίες των ερωτηθέντων και κατ' επέκταση των εργαζόμενων στην επιχείρηση διαπιστώνεται ότι σε ποσοστό 28 % εντοπιστήκαν υπάλληλοι ηλικίας 20 έως 31 ετών, 56 % ηλικίας 31 έως 45 ετών , ενώ βρέθηκε ποσοστό 16 % άνω των 45 ετών.



**Γράφημα 3:** Κατανομή Μορφωτικού Επίπεδο Ερωτηθέντων

**1:**απόφοιτος Δημοτικού **2:**απόφοιτος Γυμνασίου – Λυκείου **3:**απόφοιτος Τ.Ε.Ι. - Α.Ε.Ι. **4:**Μεταπτυχιακή εκπαίδευση

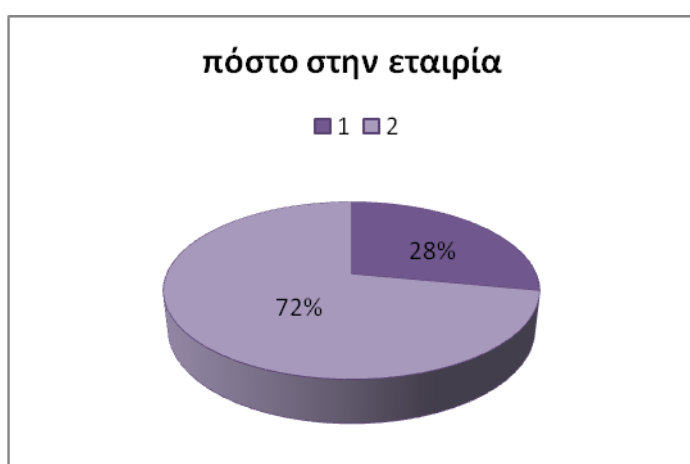
Στο μορφωτικό επίπεδο, αυτοί που απάντησαν και είναι απόφοιτοι Δημοτικού αποτελούν το 20 %, οι απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου το 50%, οι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. και Α.Ε.Ι. το 24 %, ενώ απόφοιτοι με Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση το 6 %.



**Γράφημα 4:** Κατανομή των ερωτηθέντων σύμφωνα με τα έτη απασχόλησης στην εταιρία

1:Μέχρι 1 έτος    2:Από 1 μέχρι 3 έτη    3:Από 3 μέχρι 10 έτη    4:Από 10 έτη και άνω

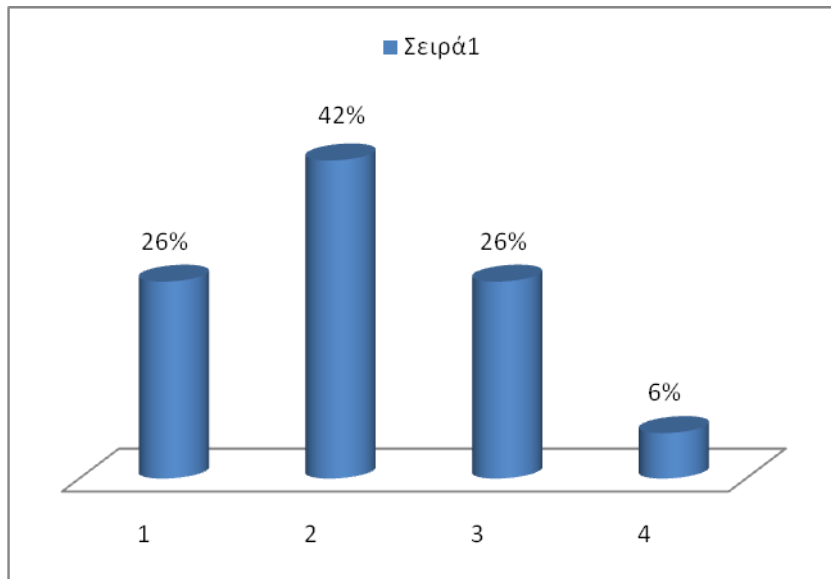
Για τα χρόνια εργασίας που εργάζονται οι υπάλληλοι οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, παρατηρείται ένα μικρό ποσοστό 6 % υπαλλήλων που δεν εργάζονται στην επιχείρηση πάνω από ένα έτος, 22% εργαζόμενων στην επιχείρηση που απασχολείται από ένα έτος μέχρι τρία έτη, 54 % εργαζόμενων που συνεχίζουν από τρία μέχρι δέκα έτη, ενώ το 18% μετράει πάνω από μια δεκαετία απασχόλησης στην επιχείρηση.



**Γράφημα 5:** Κατανομή ερωτηθέντων σύμφωνα με την εργασιακή θέση που κατέχουν

1: Διοικητικό Στέλεχος    2: Υπάλληλος

Το 28 % των ερωτηθέντων κατέχει διοικητική θέση στην επιχείρηση ενώ το υπόλοιπο 72 % είναι υπάλληλοι.

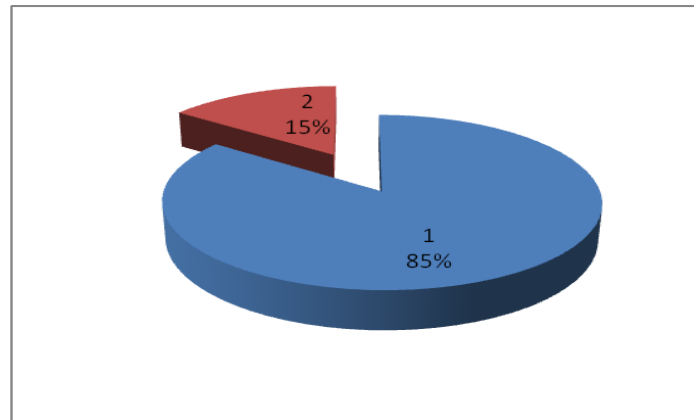


**Γράφημα 6:** Κατανομή ερωτηθέντων βάση γεωγραφικής θέσης καταστήματος που εργάζονται

- 1: Εργαζόμενοι σε κατάστημα του νομού Φλώρινας
- 2: Εργαζόμενοι σε κατάστημα του νομού Καστοριάς
- 3: Εργαζόμενοι σε κατάστημα του νομού Κοζάνης
- 4: Εργαζόμενοι σε κατάστημα του νομού Γρεβενών

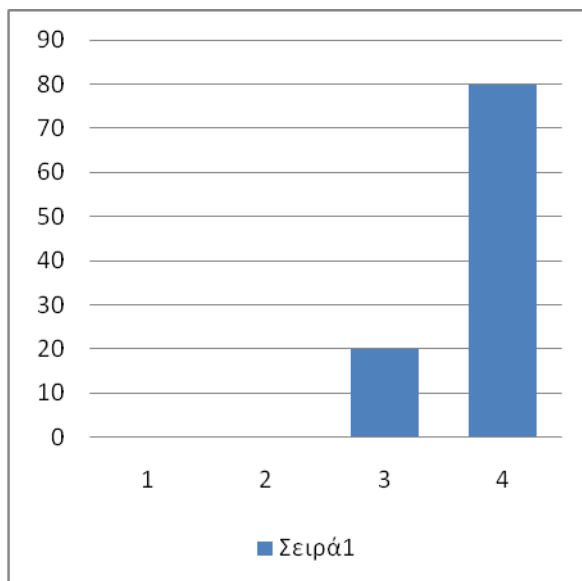
Διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι και στελέχη (42%) εργάζονται σε καταστήματα της εταιρίας στο νομό Καστοριάς. Ακολουθούν οι υπάλληλοι που εργάζονται στους νομούς Φλώρινας και Κοζάνης με ποσοστό 26%. Ο νομός Γρεβενών εκπροσωπείται μόλις με το 6 % του εργαζόμενου προσωπικού.

### 3.5.1.2 Κατανομή των ερωτηθέντων βάση χαρακτηριστικών ερωτήσεων τύπου Εφοδιαστικής - Logistics



**Γράφημα 7:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για την επάρκεια του εξοπλισμού και του απασχολούμενου προσωπικού στις λειτουργίες της Εφοδιαστικής - Logistics  
**1:** ΝΑΙ      **2:** ΟΧΙ

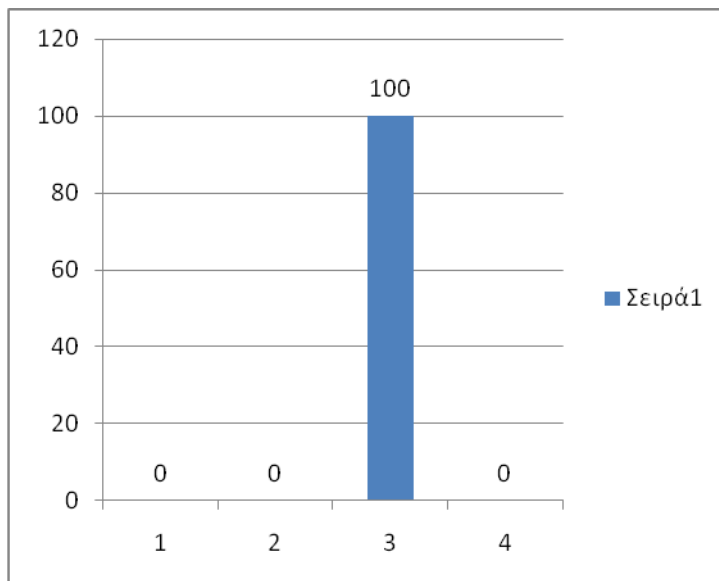
Το 85% των εργαζομένων θεωρεί πως οι διαδικασίες Logistics είναι πλήρως εξοπλισμένες και επανδρωμένες και άρα επαρκείς. Αντίθετη άποψη έχει το 15 %.



**Γράφημα 8:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για τη μορφή της εταιρείας σε σχέση με τις δραστηριότητες της  
**1:** Εταιρεία Μεταφορών      **2:** Διαμεταφορική (3PL)      **3:** Ενδοεταιρική μεταφορά  
**4:** Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε (Απάντηση : 3PL και συγχρόνως ενδοεταιρική μεταφορά)



Παρατηρείται ότι το 20 % απάντησε πως η εταιρία λειτουργεί μόνο για ενδοεταιρική μεταφορά ενώ το 80 % απάντησε ότι λειτουργεί ως ενδοεταιρική αλλά και ως Διαμεταφορική ( 3PL) συγχρόνως.

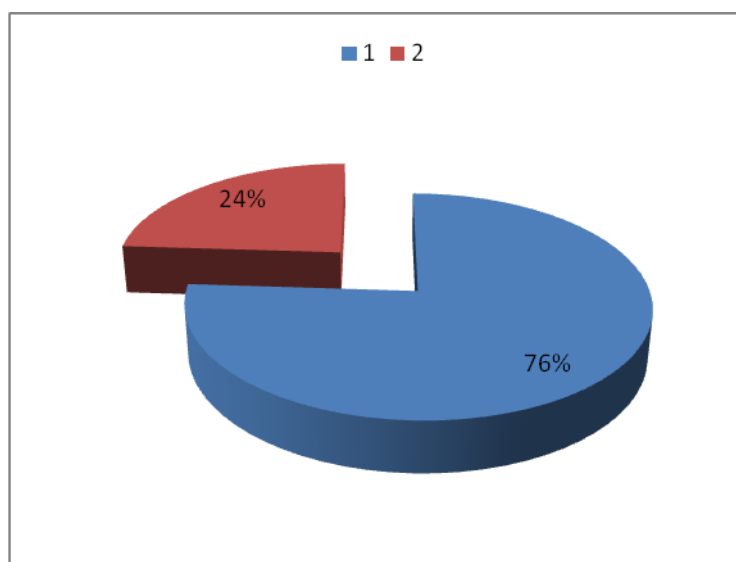


**Γράφημα 9:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για το αντικείμενο των λειτουργιών της επιχείρησης

**1:** Συλλογή μόνο      **2:** Διανομή μόνο      **3:** Μικτή (συλλογή και διανομή)

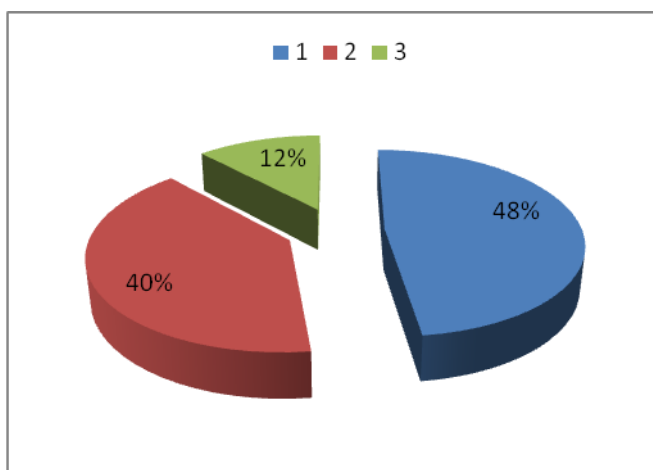
**4:** Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε

Όλοι οι εργαζόμενοι (100 %) απάντησαν ότι η επιχείρηση λειτουργεί ως μικτή, δηλαδή και συλλέγει και διανέμει προϊόντα.



**Γράφημα 10:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για την επάρκεια του στόλου οχημάτων για μεταφορά και διανομή      **1:** ΝΑΙ      **2:** ΟΧΙ

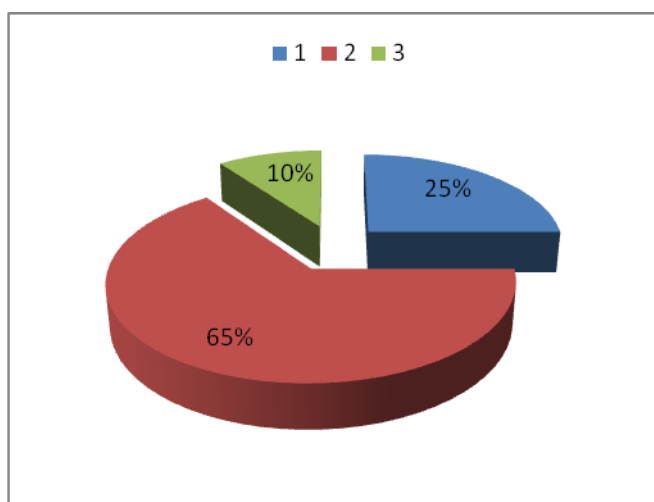
Στην ερώτηση για το αν οι ερωτηθέντες θεωρούν πως ο ιδιόκτητος στόλος οχημάτων της επιχείρησης είναι επαρκής ώστε να καλύπτει τις ανάγκες μεταφοράς και διανομής της επιχείρησης, το 76 % εκτιμά πως είναι επαρκής ενώ το 24 % απαντά πως δεν είναι αρκετός ο στόλος ώστε να καλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες.



**Γράφημα 11:** Εκτίμηση των ερωτηθέντων για την χωρητικότητα των οχημάτων

1: Μέχρι 5 τόνους      2: 5 μέχρι 10 τόνους      3: 10 τόνους και πάνω

Η επιχείρηση έχει συνολικά στην κατοχή της 25 οχήματα. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες τα 12 οχήματα από αυτά είναι κάτω των 5 τόνων συνολικού φορτίου που αντιστοιχεί στο 48 % των οχημάτων. Τα 10 οχήματα από αυτά που ζυγίζουν 5 μέχρι 10 τόνους συνολικά αντιστοιχούν στο 40 % του συνολικού στόλου. Τέλος, τα μεγαλύτερα οχήματα άνω των 10 τόνων που είναι 3 τον αριθμό, σύμφωνα με τις απαντήσεις, αποτελούν το 12 % του συνόλου των οχημάτων.



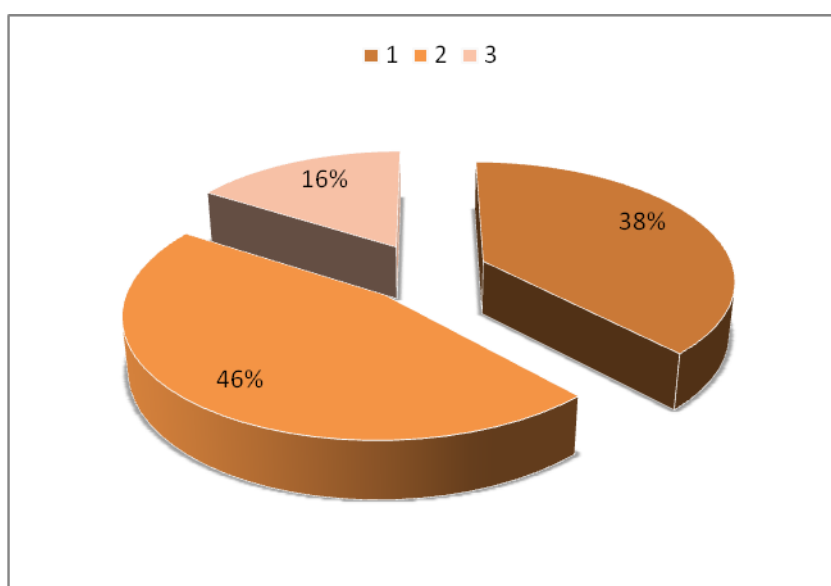
**Γράφημα 12:** Εκτίμηση των ερωτηθέντων για τις σημαντικότερες αλλαγές που έλαβαν χώρα συνολικά στην εταιρεία τα τελευταία 3 χρόνια.

Οι απαντήσεις ποικίλουν, αλλά οι περισσότερες εστιάζονται κυρίως :

- 1: Στην Αγορά- Αναβάθμιση λογισμικού συστήματος (25%)
- 2: Στην Επέκταση της εταιρείας με νέα καταστήματα (65%)
- 3: Στην Επέκταση του ιδιόκτητου στόλου οχημάτων (10 %)

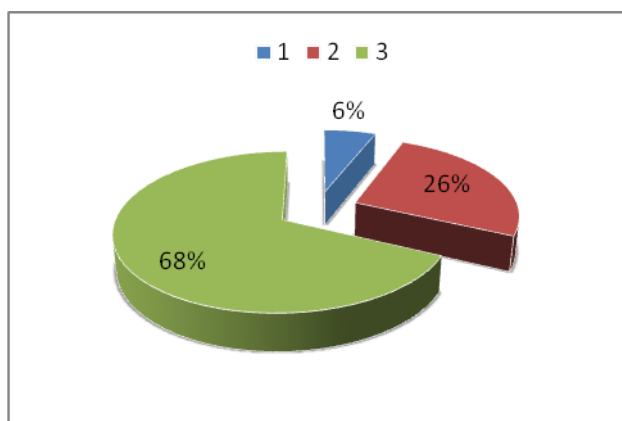
Ορισμένες μεμονωμένες απαντήσεις που διαφέρουν από τις παραπάνω θα σχολιαστούν στη Συζήτηση των Αποτελεσμάτων.

### 3.5.1.3 Κατανομή των ερωτηθέντων βάση χαρακτηριστικών ερωτήσεων τύπου Marketing



**Γράφημα 13:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για τις τιμές των προϊόντων της εταιρείας  
1: ΝΑΙ 2: ΟΧΙ 3: ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

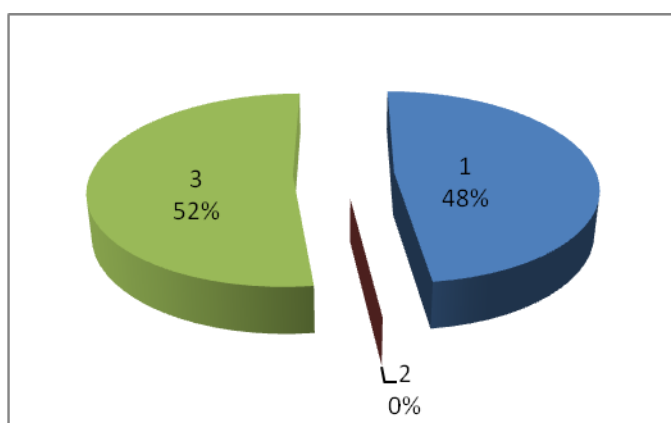
Σημειώνεται ένα 38 % ως προς το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρούν ότι οι τιμές εξακολουθούν και μετά την δεύτερη αύξηση του Φ.Π.Α. να είναι προσιτές στα καταστήματα, ενώ απεναντίας το 46 % των ερωτηθέντων έχει αντίθετη άποψη. Ένα ποσοστό 16 % δεν απαντά.



**Γράφημα 14:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για τις τιμές των προϊόντων της εταιρείας στο πλαίσιο συμφωνιών με μικρές τοπικές επιχειρήσεις

1: ΝΑΙ 2: ΟΧΙ 3: ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

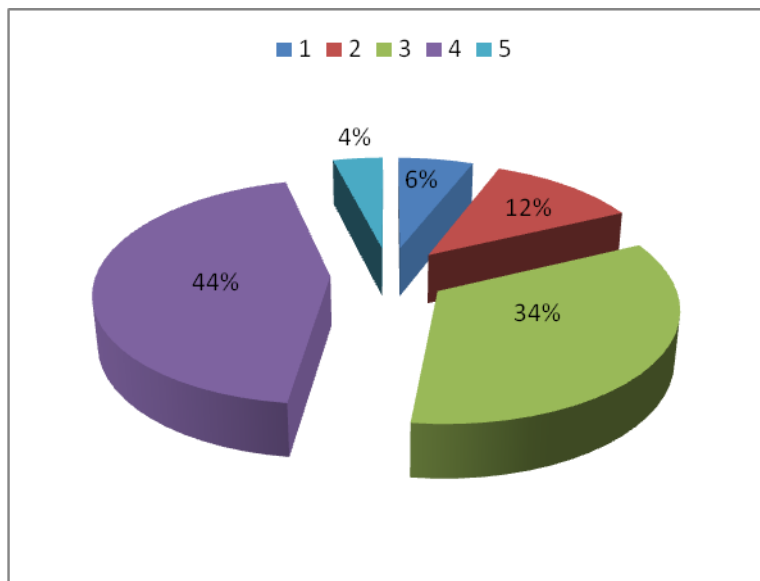
Παρατηρείται ότι ένα 6 % απάντησε θετικά, ένα 26 % αρνητικά, ενώ το 68 % δεν απάντησε για το αν η επιχείρηση έχει έρθει σε συμφωνία με μικρές τοπικές επιχειρήσεις για προώθηση των προϊόντων σε πιο χαμηλές τιμές



**Γράφημα 15:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για την θέση των προϊόντων στα ράφια των καταστημάτων σε σχέση με την ύπαρξη ή μη ειδικών συμφωνιών προώθησης προϊόντων

1: ΝΑΙ 2: ΟΧΙ 3: ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

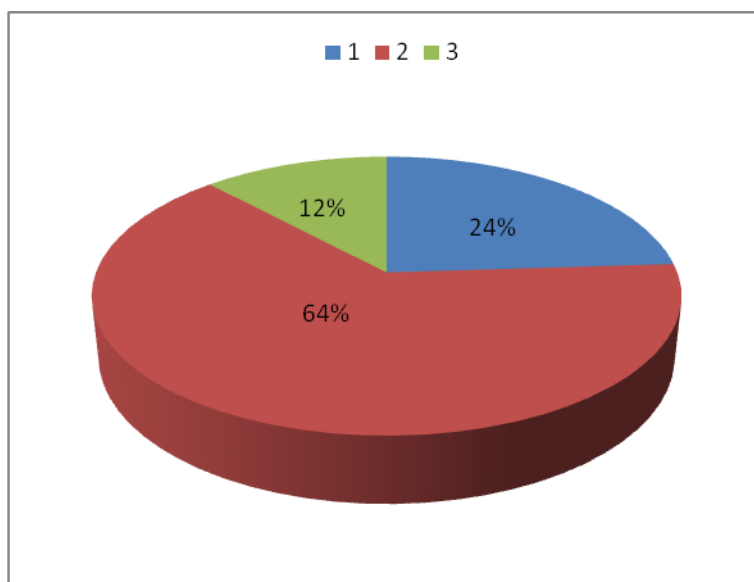
Οι εργαζόμενοι, όσον αφορά την άποψη τους για το αν υπάρχουν συμφωνίες με άλλες εταιρίες για το «marketing στο ράφι» απάντησαν θετικά στο 48 %, κανείς δεν απάντησε αρνητικά ( 0 % ), ενώ το 52 % δεν απάντησε.



**Γράφημα 16:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για τις συνθήκες συντήρησης των προϊόντων – εμπορευμάτων και του εξοπλισμού της επιχείρησης

1:ΚΑΚΗ 2:ΜΕΤΡΙΑ 3:ΚΑΛΗ 4:ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ 5:ΑΡΙΣΤΗ

Η άποψη των εργαζομένων για το επίπεδο συντήρησης των προϊόντων και των εμπορευμάτων, καθώς επίσης και του εξοπλισμού της επιχείρησης, είναι 6 % κακό, 12 % μέτριο, 34 % καλό, ενώ το 44 % το χαρακτηρίζει πολύ καλό και μόλις το 4 % άριστο.

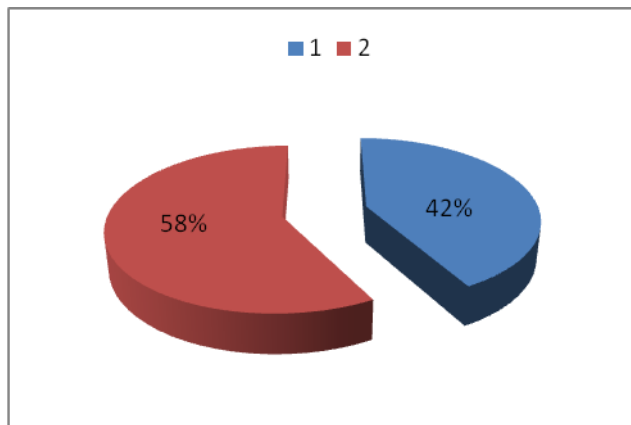


**Γράφημα 17:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για το επίπεδο ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

1:Καλό 2: Πολύ καλό 3: Άριστο

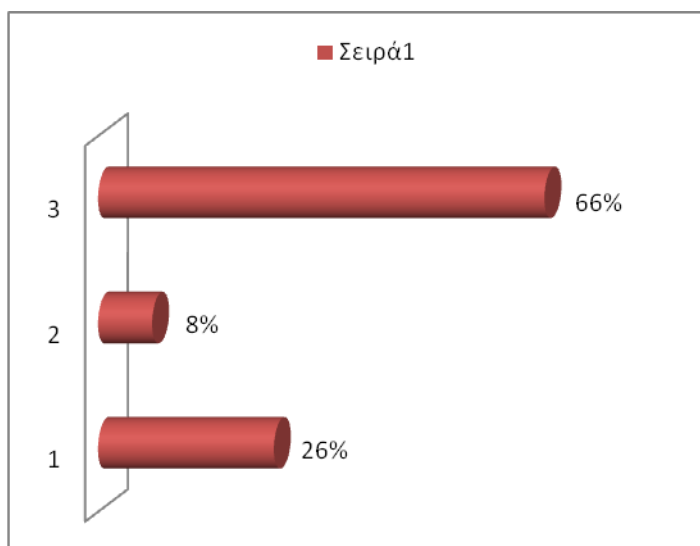
Το 24 % των εργαζομένων θεωρεί πως το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης έναντι των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι καλό, το 63% θεωρεί πολύ καλό το επίπεδο, ενώ το 13 % το θεωρεί άριστο.

#### 3.5.1.4 Κατανομή των ερωτηθέντων βάση χαρακτηριστικών ερωτήσεων τύπου Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων



**Γράφημα 18:** Εκτίμηση των ερωτηθέντων για την πολιτική μισθοδοσίας της εταιρείας  
1: ΝΑΙ      2: ΟΧΙ

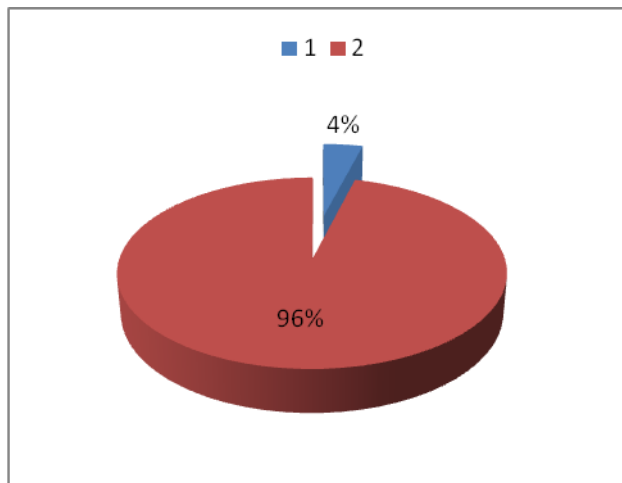
Οι εργαζόμενοι στην ερώτηση για το αν θεωρούν τις εισοδηματικές αποδοχές τους επαρκείς, απάντησαν θετικά 42 % ενώ το υπόλοιπο 58 % απάντησε αρνητικά.



**Γράφημα 19:** Εκτίμηση των ερωτηθέντων ως προς το βαθμό ανανέωσης των Τεχνολογικών Μέσων

1: ΝΑΙ    2: ΟΧΙ    3: ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

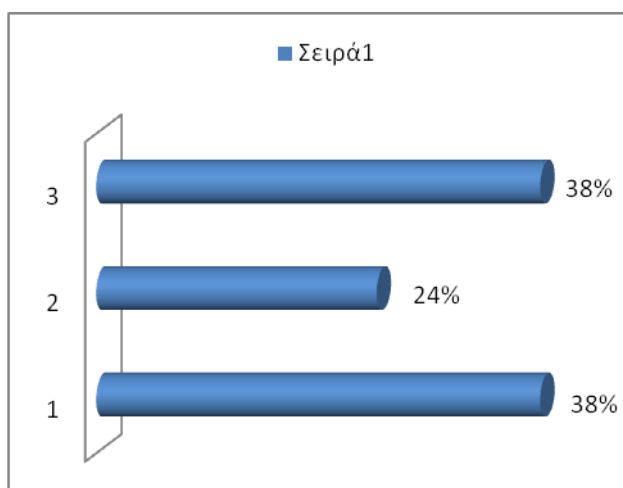
Παρατηρείται ότι μόνο το 26 % απάντησε θετικά στην ερώτηση, ότι η επιχείρηση έχει αντικαταστήσει- αναβαθμίσει αισθητά τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιεί τα τελευταία τρία χρόνια. Το 8 % απάντησε αρνητικά , ενώ το 66% δεν απαντά.



**Γράφημα 20:** Εκτίμηση των ερωτηθέντων για τις Διοικητικές Αλλαγές στην εταιρεία

1: *ΝΑΙ*      2: *ΟΧΙ*

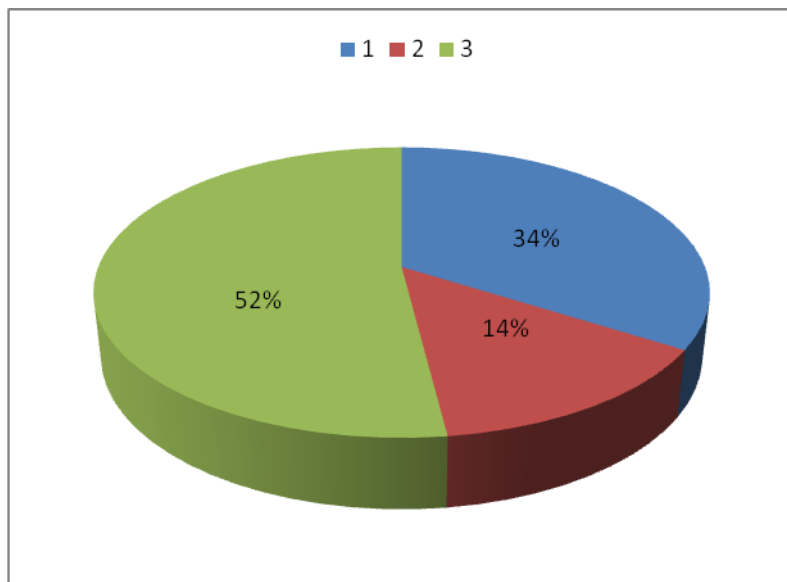
Στην ερώτηση αν έχει υποστεί αλλαγές η Διοίκηση της επιχείρησης , το 96% των ερωτηθέντων απάντησε πως δεν έχει υποστεί αλλαγές τα τελευταία τρία χρόνια, ενώ μόλις το 4 % πιστεύει το αντίθετο.



**Γράφημα 21:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για την αντιστοίχιση ειδίκευσης και θέσης εργασίας

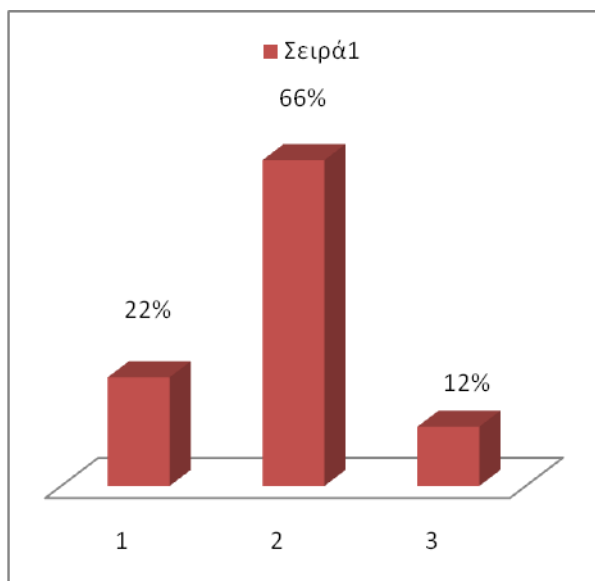
1: *ΝΑΙ*      2: *ΟΧΙ*      3: *ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ*

Οι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά (38 %) πως η εταιρεία χρησιμοποιεί εξειδικευμένο προσωπικό για κάθε θέση εργασίας, ένα ποσοστό 24 % απάντησε αρνητικά. Το 38 % δεν απάντησε.



**Γράφημα 22:** Άποψη των ερωτηθέντων για ύπαρξη ή μη πρόσθετων παροχών προς το προσωπικό *1:ΝΑΙ 2: ΟΧΙ 3: ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ*

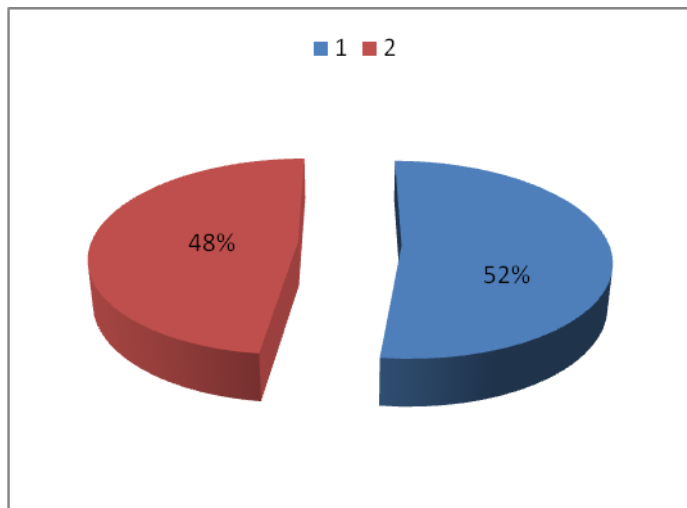
Στην παραπάνω ερώτηση, αν υπάρχουν πρόσθετες παροχές στην εταιρεία για άτομα με υπερβάλλοντα ζήλο κατά την εργασία τους, θετικά απάντησε το 34%, αρνητικά το 14 % και το 52 % δεν απάντησε.



**Γράφημα 23:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για το βαθμό ασφάλειας του απασχολούμενου προσωπικού *1: ΚΑΛΟ 2: ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ 3: ΑΡΙΣΤΟ*

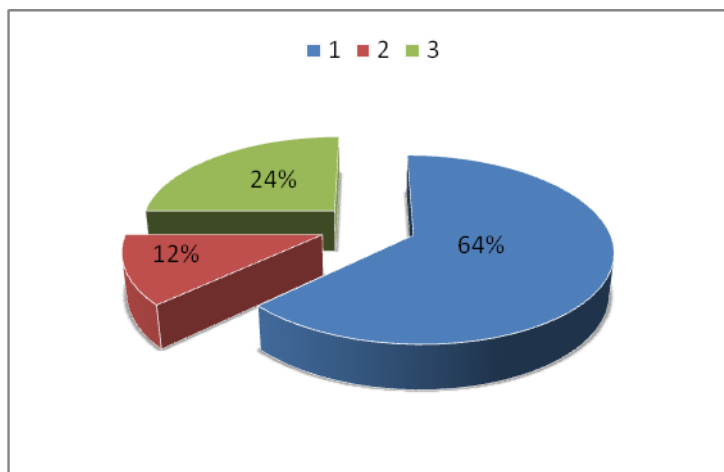


Το 22 % των εργαζομένων θεωρεί πως το επίπεδο ασφάλειας που προσφέρει στο προσωπικό της η επιχείρηση είναι καλό, το 66 % το θεωρεί πολύ καλό , ενώ το 12 % το χαρακτηρίζει άριστο.



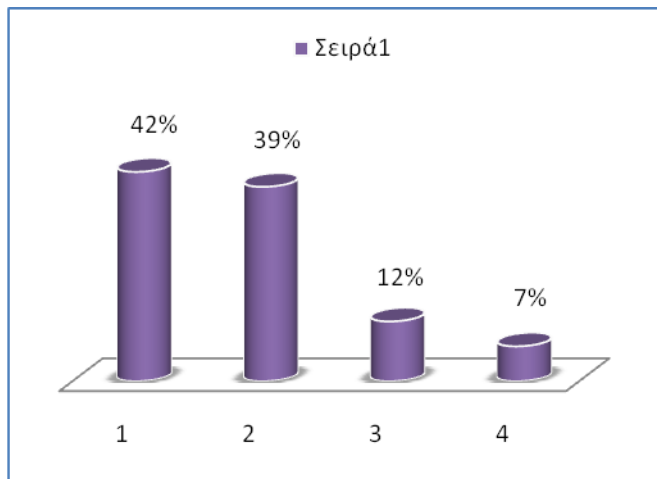
**Γράφημα 24:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για την ικανοποίηση ή μη από τις παροχές της εταιρίας  
1: *ΝΑΙ*                      2: *ΟΧΙ*

Το 52% απάντησε πως είναι ευχαριστημένο από τις παροχές της επιχείρησης ενώ το 48 % απάντησε αρνητικά.



**Γράφημα 25:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για την απόδοση των εργαζομένων  
1: *ΝΑΙ*                      2: *ΟΧΙ*                      3: *ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ*

Οι εργαζόμενοι στην ερώτηση αν στην πλειοψηφία τους πιστεύουν ότι ανταπεξέρχονται στα καθήκοντα τους, απάντησαν θετικά 64%, αρνητικά 12%. Δεν απάντησε το 24%.



**Γράφημα 26:** Αντίληψη των ερωτηθέντων για τα κίνητρα αποδοτικότητας των εργαζομένων

Στην ανοιχτού τύπου αυτή ερώτηση, οι ερωτηθέντες έδωσαν διάφορες απαντήσεις. Οι πιο σημαντικές και συχνές είναι οι ακόλουθες:

- 1: Υψηλότεροι μισθοί
- 2: Extra bonus
- 3: Ευέλικτο Ωράριο εργασίας
- 4: Συνεχής εκπαίδευση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 4.1 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΩΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΩΝ

#### 4.1.1 ΦΥΛΟ -ΗΛΙΚΙΑ

Εξετάζοντας το σύνολο των ερωτηματολογίων που συλλέξαμε, παρατηρήσαμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες με ποσοστό 70% έναντι των ανδρών με ποσοστό 30%. Η πλειοψηφία των ερωτηματολογίων μοιράστηκε στα super market όπου το 80% περίπου του συνόλου των εργαζόμενων σε αυτά είναι γυναίκες. Αυτό οφείλεται κυρίως στη τάση του κλάδου των super market όπου οι γυναίκες θεωρούνται πιο ικανές να εργάζονται σε θέση εργασίας όπως είναι το ταμείο, το ψυγείο τυροκομικών/ αλλαντικών, την περιποίηση των ραφιών κ.α., χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και άνδρες σε τέτοιες θέσεις εργασίας. Οι άνδρες θεωρούνται περισσότερο κατάλληλοι για τις αποθήκες των καταστημάτων όπου η δουλειά είναι πιο δύσκολη και απαιτείται μεγαλύτερη σωματική δύναμη. Τέλος, η ηλικία των ερωτηθέντων αντιστοιχεί σε: α) 28% υπαλλήλους μεταξύ 20 και 31 ετών, β) 56% υπαλλήλους ηλικίας 31 έως 45 ετών και γ) 16% υπαλλήλους ηλικίας άνω των 45 ετών. Παρατηρώντας αυτά τα ποσοστά βλέπουμε ότι στην εταιρεία περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ηλικίας 31 έως 45 ετών. Αυτό οφείλεται κυρίως στην εμπειρία που έχουν αυτοί οι εργαζόμενοι για τις θέσεις εργασίας τους και επομένως είναι περισσότερο απαραίτητοι για την επιχείρηση.

#### 4.1.2 ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων είναι κυρίως απόφοιτοι Γυμνασίου – Λυκείου με ποσοστό 50%, ακολουθούν οι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. – Α.Ε.Ι. με ποσοστό 24%, οι απόφοιτοι Δημοτικού με ποσοστό 20% και τέλος, οι απόφοιτοι Μεταπτυχιακής εκπαίδευσης με ποσοστό 6%. Το ποσοστό των απόφοιτων Γυμνασίου – Λυκείου είναι αρκετά υψηλό, αλλά η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρεί πως για να εργασθεί κάποιος σε super market δεν απαιτείται ιδιαίτερη γνώση. Ένας λόγος, που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρεί ότι δεν χρειάζεται κάποια ανώτερη μόρφωση είναι λόγω του ότι οι εργαζόμενοι στα super market

εκπαιδεύονται σε κάποια σεμινάρια ανά χρονικά διαστήματα. Τα σεμινάρια αυτά αποσκοπούν στη καλύτερη απόδοση των εργαζόμενων, με βάση κάποιες γνώσεις που λαμβάνουν σχετικά με τον χώρο εργασίας τους προκειμένου να είναι πιο λειτουργικοί ώστε να μην δημιουργούνται εργατικά ατυχήματα ή να διαπιστώνεται κακή συμπεριφορά προς τους πελάτες τους.

#### 4.1.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κύριος παράγοντας για την λειτουργία ενός οργανισμού. Η «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε.» έχει 315 εργαζόμενους εκ των οποίων οι πλειονότητα αυτών εργάζονται στα καταστήματα super market. Με βάση τα αποτελέσματα της Έρευνας η επιχείρηση διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους υπαλλήλους της και αυτό φαίνεται από τις απαντήσεις όσον αφορά το χρονικό διάστημα που εργάζονται στην εταιρία. Με ποσοστό 54% είναι αυτοί που εργάζονται από 3 μέχρι 10 χρόνια, 22% αυτοί που εργάζονται από 1 μέχρι 3 χρόνια, 18% αυτοί που εργάζονται 10 χρόνια και άνω και 6% αυτοί που εργάζονται μέχρι 1 έτος. Πιθανόν να ακούγονται λίγα τα 10 χρόνια εργασίας αλλά για την εταιρεία είναι αρκετά αφού τα τελευταία 10 χρόνια κατάφερε να ανοίξει περίπου 20 νέα καταστήματα και να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας. Το ποσοστό των υπαλλήλων που απάντησαν στα ερωτηματολόγια είναι 72% έναντι των διοικητικών στελεχών που απάντησαν σε ποσοστό 28%. Τα απλά στελέχη της επιχείρησης είναι περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη. Τα διοικητικά στελέχη είναι κυρίως από την οικογένεια των αδελφών ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ.

Η εταιρεία απασχολεί το μεγαλύτερο αριθμό των εργαζομένων στο Νομό Καστοριάς συγκριτικά με τους άλλους νομούς της Δυτικής Μακεδονίας, γι' αυτό και το ποσοστό των ερωτηθέντων στο Νομό Καστοριάς είναι το πιο υψηλό με 42%, διότι συμπεριλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη που εργάζονται στα κεντρικά γραφεία της. Ακολουθούν ο Νομός Κοζάνης και Φλώρινας με 26% και τέλος, ο Νομός Γρεβενών με 6%.

Όσον αφορά το αν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας ανταπεξέρχεται σε ικανοποιητικό βαθμό στα καθήκοντα του, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν καταφατικά σε ποσοστό 64% , «δεν απαντώ» 24% και αρνητικά 12%. Παρατηρείται ότι ναι μεν αυτοί που απάντησαν θετικά είναι περισσότεροι άλλα από την άλλη είναι αρκετά μεγάλο το ποσοστό που δεν απάντησε ή απάντησε αρνητικά. Από τα

αποτελέσματα συμπεραίνεται ότι η απόδοση των εργαζομένων δεν είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο. Αυτό ίσως οφείλεται στην συνεχή εκπαίδευση που χρειάζεται ο εργαζόμενος στις τυχόν αλλαγές, είτε στη θέση εργασίας του, είτε στο νέο τεχνολογικό και σύγχρονο εξοπλισμό που οφείλει να αξιοποιεί κ.α.

Το προσωπικό που απασχολείται στα καταστήματα των super market και στους τέσσερις Νομούς εκπαιδύεται μέσω κάποιων επιμορφωτικών σεμιναρίων που διοργανώνονται ανά χρονικά διαστήματα από στελέχη της επιχείρησης. Αυτό γίνεται με σκοπό να εξειδικευτούν οι εργαζόμενοι στο αντικείμενο εργασίας τους. Στην ερώτηση εάν η επιχείρηση αξιοποιεί εξειδικευμένο προσωπικό, το 38% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά, ενώ το 24% απάντησε αρνητικά και το άλλο 38% δεν απάντησε. Με βάση αυτά τα ποσοστά οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν αρκούν τα επιμορφωτικά σεμινάρια για να είναι πιο εξειδικευμένος ο κάθε εργαζόμενος με τη θέση εργασίας του, αλλά θα πρέπει να ακολουθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης (σε τακτές χρονικές στιγμές από ειδικευμένο προσωπικό) προκειμένου να είναι πιο αποδοτικός.

Ακόμη, στην εταιρεία υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν έχουν εκπαιδευτεί, ούτε έχουν περάσει από κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο παρόλα αυτά δείχνουν μεγάλο ζήλο για την δουλειά τους και είναι πιο αποδοτικοί σε σχέση με άλλους εργαζόμενους που μπορεί να έχουν εκπαιδευτεί. Η επιχείρηση φροντίζει να επιβραβεύει αυτά τα άτομα προκειμένου να τα ενθαρρύνει να συνεχίσουν να δείχνουν και να εργάζονται με ζήλο. Η βράβευση τους δεν γίνεται φανερό για λόγους ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργίας τυχόν προβλημάτων στο χώρο εργασίας. Το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε θετικά στο αν υπάρχουν πρόσθετες παροχές για άτομα με υπερβάλλοντα ζήλο για την εργασία τους είναι 34%, απάντησε αρνητικά το 14% (στελέχη) και δεν απάντησε το 52%.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Έρευνας οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι όσον αφορά την εισοδηματική επάρκεια του μισθού τους. Το 58% απάντησε πως δεν είναι ικανοποιημένο από το εισόδημα του, ενώ το 42% απάντησε πως είναι ευχαριστημένο. Όσοι απάντησαν αρνητικά είναι εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται επιπλέον από το ωράριο εργασίας τους χωρίς να λαμβάνουν επιπρόσθετες παροχές.

Στην ερώτηση για τις παροχές πέραν του μισθού στην «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ.& ΣΙΑ Ο.Ε.», οι ερωτηθέντες απάντησαν 52% ότι είναι ευχαριστημένοι και 48% απάντησαν αρνητικά. Μπορεί το ποσοστό που απάντησε θετικά για τις παροχές να

είναι λίγο μεγαλύτερο σε σύγκριση με το ποσοστό που απάντησε θετικά για την εισοδηματική επάρκεια, αλλά και στις δυο ερωτήσεις, οι απαντήσεις φανερώνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Αυτό πιθανόν να πρέπει να το λάβει υπόψη της η εταιρεία προκειμένου να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια την αποδοτικότητά τους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας της.

Τέλος, στην ανοιχτού τύπου ερώτηση σχετικά με το τι θα μπορούσε να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων συλλέχθηκαν αρκετές απαντήσεις. Αυτές που ήταν οι πιο συχνές ήταν οι ακόλουθες: α) υψηλότεροι μισθοί με ποσοστό 42%, β) extra bonus με ποσοστό 39%, γ) ευέλικτο ωράριο εργασίας με ποσοστό 12% και δ) συνεχής εκπαίδευση με ποσοστό 7%. Αναλύοντας τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι με αρκετά υψηλό ποσοστό απαντήσεων επιθυμούν υψηλότερο μισθό με βάση τις συνθήκες εργασίας τους. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι και οι ίδιοι επιθυμούν να εκπαιδεύονται πιο συχνά ώστε να μπορούν να είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους.

#### **4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ - LOGISTICS**

Η Εφοδιαστική - Logistics σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις του λιανεμπορίου, όπου διαθέτουν ιδιόκτητες αποθήκες αλλά και ιδιόκτητο στόλο οχημάτων, είναι ζωτικής σημασίας για την λειτουργία τους. Η «Γρηγοριάδου Μ.& ΣΙΑ Ο.Ε.» διαθέτει αρκετά μεγάλο σε αριθμό ιδιόκτητο στόλο οχημάτων, ο οποίος εξυπηρετεί καθημερινά τις ανάγκες για μεταφορά των προϊόντων από την κεντρική αποθήκη στα καταστήματα της. Αυτό το γεγονός λειτουργεί ως ένα ανταγωνιστικό εργαλείο για την εταιρεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι κινητοποιήσεις των οδηγών (Δημοσίας Χρήσης) φορτηγών που πραγματοποιούνται το τελευταίο εξάμηνο λόγω του νέου νομοσχεδίου που θέλει να εφαρμόσει η Κυβέρνηση για τα μεταφορικά φορτηγά Δημοσίας Χρήσης. Από τις κινητοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν, δημιουργήθηκαν βασικές ελλείψεις σε καταστήματα super market τα οποία συνεργάζονταν με μεταφορικές εταιρείες. Με αποτέλεσμα οι εταιρείες αυτές να ζημιώνονται κυρίως οικονομικά. Αντίθετα, στα Υπέρ Γρηγοριάδη δεν παρατηρήθηκαν μεγάλες ελλείψεις χάριν των αποθεμάτων που διατηρούσε στην Αποθήκη. Η μεταφορά των προϊόντων διεξαγόταν κανονικά μέσω των ιδιόκτητων φορτηγών της εταιρείας, χωρίς να επηρεαζόταν από τις απεργίες των φορτηγών

Δημόσιας Χρήσης. Ο ιδιόκτητος στόλος της επιχείρησης, κυρίως χρησιμοποιείται για ενδοεταιρική μεταφορά των προϊόντων από την Αποθήκη προς τα καταστήματα της, αλλά τα τελευταία τρία χρόνια, με την αύξηση των εξωτερικών πελατών (mini market κ.α.) πραγματοποιούνται δρομολόγια για τη μεταφορά των παραγγελιών τους, ανάλογα με την συμφωνία που έχουν συνάψει οι πελάτες με την εταιρεία. Στην ερώτηση για το πώς θα χαρακτηρίζανε την εταιρεία σε σχέση με τις δραστηριότητες μεταφορών / logistics, το 80% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η εταιρεία λειτουργεί ως ενδοεταιρική αλλά παράλληλα και ως διαμεταφορική (3 PL) για τους πελάτες της. Μόνο το 20% απάντησε ότι η δραστηριότητά της είναι κυρίως ενδοεταιρική μεταφορά.

Οι λειτουργικές διαδικασίες Logistics στην «Υπέρ Γρηγοριάδη» δεν είναι αρκετά οργανωμένες αν και διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό, με βάση την δική μας παρατήρηση. Υπάρχουν προβλήματα στη στρατηγική picking, στη στρατηγική δρομολόγησης του στόλου οχημάτων κ.α., τα οποία μπορεί να φαίνονται ασήμαντα για κάποιον που δεν διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, αλλά για κάποιον που έχει έστω βασικές γνώσεις στα Logistics καταλαβαίνει ότι αυτά τα προβλήματα είναι πολύ σημαντικά και μπορούν να λυθούν με συγκεκριμένες στρατηγικές ώστε να είναι πιο αποδοτική και λειτουργική η εταιρεία. Στην ερώτηση εάν οι λειτουργικές διαδικασίες Logistics είναι επαρκείς όσον αφορά τον εξοπλισμό και την επάνδρωσή τους, οι ερωτηθέντες (ακόμη και τα στελέχη δυσκολευόταν να κατανοήσουν την έννοια των Logistics), απάντησαν θετικά 85% και αρνητικά 15% κατόπιν επεξήγησης της συγκεκριμένης έννοιας.

#### **4.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ MARKETING**

Αν και το Marketing αποτελεί τον κύριο παράγοντα προώθησης των προϊόντων με σκοπό την πώληση τους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι αδυνατούν να καταλάβουν την σημασία του. Σε ερώτηση που έγινε στους εργαζόμενους εάν το «marketing τοποθέτησης των προϊόντων στο ράφι», έχει να κάνει με συγκεκριμένες ειδικές συμφωνίες προώθησης των προϊόντων, το 52% απάντησε «δεν απαντώ» και το 48% απάντησε θετικά. Παρατηρείται λοιπόν ότι είναι μεγάλο το ποσοστό που δεν απάντησε. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν κατανοούν την έννοια του marketing ή ότι δεν επιθυμούσαν να απαντήσουν.

Η εταιρεία τα τελευταία τρία χρόνια έχει αρχίσει να προωθεί τα προϊόντα της και σε εξωτερικούς πελάτες (νοσοκομεία, καφετερίες κ.α.) συνάπτοντας συνεργασίες με πελάτες στην Ελλάδα και στην Κύπρο, αλλά κυρίως στην ευρύτερη περιοχή όπου εδρεύει. Στην ερώτηση εάν τα προϊόντα που προωθεί, τα προωθεί σε πιο δελεαστικές τιμές, το 68% δεν απάντησε είτε γιατί όντως δεν γνώριζε είτε γιατί δεν επιθυμούσε, το 26% απάντησε αρνητικά και το 6% απάντησε θετικά. Σε αυτή την ερώτηση ήταν αρκετά μεγάλο το ποσοστό αυτών που δεν απάντησαν αλλά με βάση τις πληροφορίες που έχουμε η εταιρεία κάνει πιο δελεαστικές τιμές στους πελάτες της. Έτσι και αλλιώς η εταιρεία δεν θα μπορούσε να κλείσει συμφωνίες με εξωτερικούς πελάτες εάν τα προϊόντα τα διέθετε και σε αυτούς στην ίδια τιμή που τα διαθέτει στα καταστήματά της.

Οι τιμές ορισμένων προϊόντων στα καταστήματα της, σε γενικές γραμμές δεν θεωρούνται πολύ προσιτές συγκριτικά με άλλους ανταγωνιστές. Αυτό οφείλεται κυρίως λόγω του ότι τέτοιου είδους επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη περιφέρεια στοχεύουν σε μικρό αγοραστικό κοινό και όχι όπως άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου που δραστηριοποιούνται σε μεγάλα αστικά κέντρα και έχουν αρκετά μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό. Εφόσον το αγοραστικό κοινό είναι μικρού μεγέθους, η επιχείρηση διαθέτει προϊόντα της ελαφρώς σε πιο ακριβές τιμές προκειμένου να αποκομίσει σε άμεσο χρονικό διάστημα υψηλότερα κέρδη, σε σχέση με τις πωλήσεις, από το κεφάλαιο που έχει επενδύσει, για να το διαθέσει σε νέες αγορές. Το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε ότι οι τιμές στα καταστήματα της δεν είναι πολύ προσιτές είναι το 46%, το 38% απάντησε ότι είναι προσιτές και το 16% δεν απάντησε. Μπορεί οι τιμές να μην είναι πολύ προσιτές σε σχέση με τους ανταγωνιστές αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι η εταιρεία δεν είναι ανταγωνιστική. Αντίθετα, σε συνολικό επίπεδο λειτουργίας είναι ανταγωνιστική διότι προσφέρει δυνατότητα μεγαλύτερης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές στα καταστήματά της σε σχέση κυρίως με τους τοπικούς ανταγωνιστές. Διαθέτοντας ποιοτική και ποσοτική γκάμα προϊόντων σε κατάσταση επιτυγχάνεται καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και αυτό αποδεικνύεται καθημερινά από τους χιλιάδες καταναλωτές που επιλέγουν τα «Υπέρ super market Γρηγοριάδη» προκειμένου να κάνουν τις αγορές τους. Το 64 % των συμμετεχόντων στην Έρευνα απάντησε ότι το επίπεδο ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης είναι πολύ καλό, το 24% υποστηρίζει ότι είναι καλό και το 12% ότι είναι άριστο.



Τέλος, η συντήρηση και περιποίηση των εμπορευμάτων – προϊόντων και του εξοπλισμού είναι ένα από τα στοιχεία που κάνουν μια επιχείρηση πιο ανταγωνιστική σε σύγκριση με άλλες. Για παράδειγμα, εάν ένας καταναλωτής πηγαίνει σε ένα super market και παρατηρεί ότι τα ράφια είναι γρατσουνισμένα, άβαφα και σκουριασμένα δεν αγοράζει και πιθανόν να μην επιχειρήσει να ξαναπάει για αγορές στο κατάστημα ή ακόμη να το διαδώσει παραπέρα στους γνωστούς του (κακή διαφήμιση) με αποτέλεσμα να χάνονται πελάτες. Επίσης, αυτό μπορεί να συμβεί και εάν τα προϊόντα – εμπορεύματα δεν διατηρούνται με τον κατάλληλο τρόπο στο κατάλληλο τόπο, δηλαδή για παράδειγμα δεν μπορεί το σαμπουάν των μαλλιών να το τοποθετείται στο ψυγείο δίπλα στο γάλα, αλλά ούτε να μεταφέρεται η χλωρίνη ή τα απορρυπαντικά πάνω από τα ζυμαρικά ή τις σοκολάτες κ.α. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε ότι η διαδικασία συντήρησης των προϊόντων – εμπορευμάτων και του εξοπλισμού είναι πολύ καλή ανέρχεται στο 44%, το 34% θεωρεί ότι είναι καλή, το 12% ότι είναι μέτρια, το 6% κακή και μόλις το 4% πιστεύει ότι είναι άριστη.

#### **4.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ – MARKETING**

Μελετώντας και αναλύοντας τα αποτελέσματα της Έρευνας και βάση της προσωπικής παρατήρησης, παρατηρείται η απαραίτητα αλληλένδετη σχέση και συνέργια των λειτουργικών διαδικασιών και συνιστωσών της Εφοδιαστικής - Logistics και του Σχεδίου Marketing της επιχείρησης για μια περισσότερο αποδοτική και παραγωγική λειτουργία της με σκοπό τη κερδοφορία.

➤ Όταν αναφερόμαστε στην Διανομή για τα Logistics εννοούμε τις διαδρομές και τα δρομολόγια των οχημάτων με την αντίληψη - φιλοσοφία Just In Time (σωστό τρόπο, τόπο, χρόνο στη σωστή τιμή). Ενώ στο Marketing ως Διανομή εννοούμε τους εμπορικούς διακανονισμούς, συμφωνίες, προσφορές, στρατηγικές και τεχνικές προώθησης. Για να διεκπεραιώνονται τα δρομολόγια των οχημάτων θα πρέπει να υπάρχουν εμπορικοί διακανονισμοί και συμφωνίες. Αντίστροφα για να ισχύουν εμπορικοί διακανονισμοί και συμφωνίες απαιτείται να πραγματοποιούνται τα αντίστοιχα δρομολόγια εμπορευμάτων.

➤ Η Προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης για τα Logistics, επιτυγχάνεται μέσα από την φυσική διανομή και διακίνηση τους σε JIT, ώστε να καταλήξουν

στους παραλήπτες τους. Στο Marketing, η Προώθηση έχει να κάνει με τις προωθητικές τεχνικές όπως οι εκπτώσεις, τα δώρα, οι προσφορές και η συλλογή πόντων μέσω της «Υπέρ Κάρτας» που αντιστοιχούν σε χρήμα και σε ωφέλεια. Για να υφίστανται οι προσφορές, οι εκπτώσεις και τα δώρα θα πρέπει πρώτα να έχει διανεμηθεί και να υπάρχει το προϊόν. Από την άλλη για να μπορεί να διανέμεται το προϊόν πρέπει να προωθείται με τις κατάλληλες τεχνικές.

➤ Η Διαφήμιση για τα Logistics αφορά τον βαθμό επάρκειας της επιχείρησης να ανταπεξέρχεται ικανοποιητικά στην Εφοδιαστική στήριξη των πελατών της. Στο Marketing η διαφήμιση αφορά το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει καθώς και το σύνολο της εικόνας (αξιοπιστία, φήμη) της επωνυμίας της. Μέσα στο σύνολο της εικόνας της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται και τα Logistics, αφού προϋποθέτουν την παραγωγή, συσκευασία και μεταφορά τους προς τα σημεία πώλησης.

➤ Το Προσωπικό των Καταστημάτων που συνδέεται με τα Logistics είναι η Υπεύθυνη Καταστήματος, ο Αποθηκάριος, η Υπεύθυνη Ψυγείου αλλαντικών/τυροκομικών, η Υπεύθυνη μαναβικής και η Υπεύθυνη περιποίησης-ανεφοδιασμού ραφιών. Με το Marketing, αντίθετα, σχετίζονται άμεσα και αποτελούν μέρος αυτού όλοι οι εργαζόμενοι των καταστημάτων, πλην του Αποθηκάριου λόγω της άμεσης επαφής τους με το καταναλωτικό κοινό.

➤ Οι Λειτουργικές Διαδικασίες αποτελούν την πεμπτούσια της λειτουργίας των Logistics και αποτελούν αναγκαία στήριξη εφοδιασμού για την υλοποίηση των στόχων-επιδιώξεων του Marketing και επομένως της επιδιωκόμενης κερδοφορίας. Την «καρδιά του συστήματος» σύγκρισης της Εφοδιαστικής - Logistics και του Σχεδίου Marketing αποτελούν οι επιμέρους Λειτουργικές Διαδικασίες τους.

➤ Τα Logistics στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης και εξαρτώνται από αυτόν. Αλλά και το Marketing σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα από την εκπαίδευση και κατάρτιση του.

➤ Για τα Logistics το Προϊόν (Ιδιωτικής Ετικέτας) προαπαιτεί την παραγωγή, συσκευασία, διακίνηση και την προμήθεια του από τον Όμιλο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Το Marketing για τα Ιδιωτικής Ετικέτας προϊόντα προαπαιτεί ότι και η Εφοδιαστική Αλυσίδα από τον Όμιλο προς την επιχείρηση για την αποτελεσματική διανομή αυτών των προϊόντων σε JIT με σκοπό την επικοινωνιακή και εμπορική προώθησή τους.

- Σχετικά με την Τιμολογιακή Πολιτική, η όλη λειτουργία της Εφοδιαστικής - Logistics είναι αυτή που διαμορφώνει το τελικό κόστος των προϊόντων που διακινούνται. Στο Marketing το τελικό κόστος των προϊόντων και το κέρδος επηρεάζουν τα διαπραγματευτικά όρια (ποσότητα παραγγελίας, χρονικό διάστημα κ.α.) προκειμένου να γίνουν εμπορικοί διακανονισμοί και συμφωνίες με τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και τη σχέση ωφέλειας/ κόστους-επιβάρυνσης για τους τελικούς καταναλωτές. Η Προβολή και η Διαφήμιση προς τους εξωτερικούς πελάτες και καταναλωτές αντανακλάται στη συνολική τιμή των προϊόντων μέσα από το τρίπτυχο ποιότητα-αξιοπιστία-υπευθυνότητα.
- Το Φυσικό-Οικολογικό Περιβάλλον για τα Logistics αποτελούν η καταλληλότερη τοποθεσία της επιχείρησης με εύκολη και γρήγορη πρόσβαση και η Πράσινη Διαχείριση, όταν υπάρχει, διαμορφώνοντας την όλη λειτουργία και το κόστος της επιχείρησης. Όλα αυτά που αποτελούν κομμάτι των Logistics, στο Marketing αποτελούν συστατικό στοιχείο και διαμορφώνουν μια συνολική εικόνα θετική ή αρνητική προς το εσωτερικό ή εξωτερικό κοινό που αποτελεί την βάση των δημοσίων σχέσεων, της διαφήμισης και γενικά της φήμης της προς τρίτους.
- Στο Εξωτερικό Περιβάλλον η Ανταγωνιστικότητα απαιτεί να λειτουργούν τα Κανάλια Διανομής σε JIT για τα Logistics. Αυτό αποτελεί ανταγωνιστικό στοιχείο ή συγκριτικό πλεονέκτημα για το εξωτερικό περιβάλλον του Marketing.
- Οι Προμηθευτές αποτελούν καταλυτική λειτουργική διαδικασία της Εφοδιαστικής - Logistics, ενώ για το Marketing βασικό συστατικό στοιχείο του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Οι Πελάτες-Καταναλωτές για τα Logistics λειτουργούν ως ενδογενής διακίνηση πληροφοριών (με τη χρήση Υπερκάρτας) ενώ τα Logistics προς αυτούς λειτουργούν ως μηχανισμός στήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών. Στο Marketing οι πελάτες αποτελούν ενδογενή μέθοδο Έρευνας Αγοράς και Τμηματοποίησης τους βάση των Καταναλωτικών χαρακτηριστικών τους ( Kotler ) με τη χρήση Υπερκάρτας, μέθοδο Προώθησης Πωλήσεων (με Bonus) και Κινητής Διαφήμισης (με κάρτα – μπρελόκ).
- Στα Logistics, οι Μέτοχοι, που ανήκουν στο Εσωτερικό Περιβάλλον, συμβάλλουν στην ομαλή ροή της Εφοδιαστικής - Logistics, αφού αποτελούν και Διοικητικά Στελέχη της επιχείρησης. Συγχρόνως, στο Marketing συμβάλλουν στην θετική εικόνα της επιχείρησης τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

- Στην Εφοδιαστική- Logistics η SWOT Ανάλυση ( Δυνατά- Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες – Απειλές) αφορούν την όλη λειτουργία και στήριξη Εφοδιασμού της εταιρείας και των πελατών της ενώ στο Σχέδιο Marketing αφορούν την ανάδειξη τους ή μη για μετατροπή τους σε συστατικά συγκριτικά πλεονεκτήματα της Πολιτικής Marketing.
- Η Επιλογή Ομάδων Στόχων (Target – groups) στη λειτουργία της Εφοδιαστικής - Logistics για άμεσες πωλήσεις σε καταστήματα της εταιρείας ή για παροχή υπηρεσιών outsourcing προς τρίτους εστιάζεται κατά κύριο λόγο στην Εφοδιαστική Στήριξη τους με Σύστημα JIT. Αντίθετα, στο αντίστοιχο πλαίσιο του Σχεδίου Marketing η Επιλογή Ομάδων Στόχων (Target – groups) προσεγγίζεται από Εμπορική και Επικοινωνιακή Τεχνική χάρη σε Μεθόδους Προώθησης Πωλήσεων, Διανομής, Διαφήμισης, Δημοσίων Σχέσεων και Δημοσιότητας.
- Στο πεδίο της Εφοδιαστικής - Logistics ο Καθορισμός Στόχων και οι Στρατηγικές Κινήσεις Marketing της επιλεγμένης εταιρείας, όπως η Μέγιστη Ικανοποίηση Αναγκών των Πελατών της, οι Καλύτερες Δυνατές Τιμές των προϊόντων της, τα Υψηλής Ποιότητας προσφερόμενα Προϊόντα της και ιδιαίτερα τα Εταιρικά Προϊόντα, η επέκταση και ανάπτυξη της εταιρείας μέσω των Ιδιόκτητων Καταστημάτων της και η ένταξη της στον Όμιλο ομοειδών εταιριών SYMMETRON A.E., επιτυγχάνονται μόνο χάρη σε μια σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα που λειτουργεί με προδιαγραφές και κανόνες JIT. Παράλληλα στο αντίστοιχο πλαίσιο του Σχεδίου Marketing ο Καθορισμός Στόχων και οι Στρατηγικές Κινήσεις υλοποιούνται βάση Εμπορικών Συμφωνιών και Επικοινωνιακών - Διαφημιστικών Τεχνικών.
- Το Χρονοδιάγραμμα και η Αξιολόγηση-Εκτίμηση των Αποτελεσμάτων στην Διαχείριση Εφοδιαστικής - Logistics στην εταιρεία έχει κατά κύριο λόγο, από εμπειρική άποψη, χαρακτήρα Ετήσιου ή Διετούς Σχεδίου Αναπτυξιακών Στρατηγικών και Ετήσιου Ελέγχου Αποτελεσμάτων με τις αντίστοιχες απαιτούμενες Διορθωτικές Κινήσεις. Το ίδιο επιχειρηματικό αντικείμενο στο αντίστοιχο πλαίσιο του Σχεδίου Marketing χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από εμπορική, επικοινωνιακή αξιολόγηση και κατ' επέκταση αξιολόγηση της κερδοφορίας της εταιρείας.

## 4.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

### 4.5.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παλαιότερα στην οικονομία, η αξία μιας επιχείρησης αποτιμόταν κυρίως σε φυσικά αγαθά και σε κεφάλαια, ενώ στην σύγχρονη οικονομία, το κεφάλαιο είναι η γνώση. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας απαξιώνει σε σύντομο χρονικό διάστημα τις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν θεωρείται πια ένα επιπλέον κόστος αλλά παράγοντας αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων κι αυτή με την σειρά της στην υψηλής ποιότητας εκπαίδευση. Στις μέρες μας, οι εργαζόμενοι, απαιτείται να τους παρέχεται συνεχής εκπαίδευση, ώστε αυτοί να γνωρίζουν από χειρισμό υπολογιστών και μηχανημάτων, αλλά παράλληλα να έχουν και αναλυτική κριτική σκέψη πάνω στο αντικείμενο τους.

Η επιχείρηση «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σ.Ι.Α Ο.Ε.» εκπαιδεύει μόνο τους υπαλλήλους των καταστημάτων της, σε αόριστα χρονικά διαστήματα με επιμορφωτικά σεμινάρια, το περιεχόμενο των οποίων είναι συνήθως αναθεωρήσεις και νέες εξελίξεις, σχετικά με την Εφαρμογή και ικανοποίηση των Απαιτήσεων του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας που χρησιμοποιεί η εταιρεία και βασικός ομιλητής είναι ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας. Όπως γίνεται κατανοητό, δεν αρκεί αυτή η εκπαίδευση αλλά απαιτείται σε ευρύτερο φάσμα διαδικασιών λειτουργίας της εταιρείας και με άλλα εκπαιδευτικά μέσα πέραν των σεμιναρίων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα δυσλειτουργίας της Αποθήκης και μείωσης της απόδοσης της παρατηρείται κατά την διαδικασία του «picking». Ο εκάστοτε “picker” έχει μια συγκεκριμένη ζώνη (διαδρόμους) και κάθε φορά που εισάγεται μια νέα παραγγελία στο τερματικό του ξεκινάει τη συλλογή της εκάστοτε παραγγελίας. Κατά την διαδικασία του picking (συλλογή) παρατηρούνται πολλά λάθη που γίνονται από τον έκαστο «picker» και αυτό οφείλεται στην άγνοια του, για τον τρόπο που πρέπει να διεκπεραιώσει την συλλογή ώστε να εξοικονομεί χρόνο και κατά συνέπεια και χρήμα. Ο picker αφού ελέγξει την νέα παραγγελία πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει από πού θα αρχίσει να συλλέγει και με ποια διαδικασία χωρίς να κάνει πολλά «zig – zag» στην διαδρομή που πρέπει να διασχίσει μέσα στη ζώνη του. Στην Αποθήκη της εταιρείας οι picker λόγω της άγνοιας τους πραγματοποιούν πολλά «zig

– zag» με αποτέλεσμα να χάνουν πολύτιμο χρόνο και να καθυστερούν. Πολλές καθυστερήσεις διαπιστώθηκαν και λόγω κακού χειρισμού των τερματικών από τους picker. Όλα αυτά όμως, δημιουργούν πολλές καθυστερήσεις στις προγραμματισμένες παραγγελίες των υποκαταστημάτων της επιχείρησης (σύμφωνα με το εβδομαδιαίο πρόγραμμα που παραθέσαμε παραπάνω), αλλά και στις παραγγελίες των πελατών. Παρατηρήθηκε αρκετές φορές οι παραγγελίες να πηγαίνουν με μια έως δυο μέρες καθυστέρηση, όχι μόνο στα καταστήματα της εταιρείας αλλά και στους εξωτερικούς πελάτες. Αυτό βλάπτει όχι μόνο την εικόνα της επιχείρησης με αποτέλεσμα να φαίνεται αναξιόπιστη στα μάτια των πελατών της, αλλά και την κερδοφορία της λόγω πιθανών σημαντικών απωλειών μη ικανοποιημένων πελατών.

Τέλος, παρατηρώντας τον τρόπο λειτουργίας των “pickers” κατά το picking καταλήγουμε ότι η επιχείρηση δεν δίνει την απαιτούμενη έμφαση στην συνεχή εκπαίδευση τους, τόσο στο χειρισμό των τερματικών όσο και στην βέλτιστη διαδρομή που πρέπει να ακολουθούν κατά το picking, μη γνωρίζοντας τα οφέλη που έχει από τη σωστή λειτουργία του.

Καταλήγουμε, προτείνοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης τόσο των picker, όπου εκεί παρατηρείται το μεγαλύτερο πρόβλημα δυσλειτουργίας, όσο και του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση να πραγματοποιείται από εξειδικευμένους επαγγελματίες στο αντικείμενο σε τακτά και ορισμένα χρονικά διαστήματα. Η εκπαίδευση, εν ολίγοις, συμβάλει τόσο στην αποδοτικότερη λειτουργία της Εφοδιαστικής - Logistics της επιχείρησης όσο και στην ανταγωνιστικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία και υλοποίηση του Σχεδίου Marketing. Η παραπάνω πρόταση αποτελεί βασική προϋπόθεση υλοποίησης των Στόχων της επιχείρησης για διατήρηση ειδικευμένου προσωπικού που της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **4.5.2 BENCHMARKING**

Αρχικά να αναφέρουμε ότι το “Benchmarking” ορίζεται ως η μέθοδος της συνεχούς χρήσης δεικτών ανταγωνιστικότητας για την μέτρηση και την σύγκριση της απόδοσης ενός οργανισμού ή συγκεκριμένης δραστηριότητας, έναντι συγκρίσιμων διαδικασιών ή δραστηριοτήτων άλλων αναγνωρισμένων οργανισμών με στόχο τον προσδιορισμό και την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών (Best Practices) (<http://en.wikipedia.org>, χ.χ.).

Οι λόγοι εφαρμογής της μεθόδου Benchmarking στην επιχείρηση μας είναι :

- η Μέτρηση απόδοσης δραστηριοτήτων και λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση
- η Σύγκριση αποδόσεων με άλλες καταξιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου
- η Αναγνώριση πιθανών αδυναμιών αλλά και ευκαιριών βελτίωσης
- η Υποκίνηση για βελτίωση στόχων και εξασφάλιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Οι παραπάνω λόγοι αντανακλούν τη βάση για μια αποτελεσματικότερη λειτουργία της Εφοδιαστικής - Logistics και υλοποίησης της πολιτικής του Σχεδίου Marketing μέσω της αξιοποίησης τους, αφού έμμεσα αν εφαρμόσει η Διοίκηση τις κατάλληλες-καλύτερες σχετικές πρακτικές μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, το οποίο αποτελεί βασικό στόχο της «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε.»

Από την άλλη πλευρά όμως, υφίστανται και κάποιες δυσκολίες, ως προς την εφαρμογή και υλοποίηση της μεθόδου. Αυτές είναι η έλλειψη ενιαίας μεθοδολογίας εφαρμογής λόγω ποικιλομορφίας στη δομή των επιχειρήσεων, η διαφοροποίηση στον τρόπο αποτίμησης της αποδοτικότητας, η επιφύλαξη για την τήρηση της εμπιστευτικότητας και τέλος η έλλειψη υποστήριξης από την ίδια την επιχείρηση.

Υπάρχουν έξι βασικοί τύποι Benchmarking:

- ✓ Εσωτερικό (Internal)
- ✓ Ανταγωνιστικό (Competitive)
- ✓ Λειτουργικό (Functional)
- ✓ Γενικών Διαδικασιών (Generic Process)
- ✓ Βασικής Ικανότητας (Core Competencies)
- ✓ Πελατών (Customer)

Ας δούμε τώρα πιο συγκεκριμένα την εφαρμογή του Benchmarking στα Συστήματα Εφοδιασμού. Στο Προσωπικό, στις Αμοιβές, στην Εκπαίδευση, στην Οργάνωση και στις επιμέρους Διαδικασίες της, στις Τιμές, στην Ποιότητα, στους Όρους Πληρωμής και Παράδοσης, και στα κριτήρια Επιλογής Προμηθευτών (Ελληνικό Ινστιτούτο Προμηθειών, χ.χ.).

Αρχικά το 1<sup>ο</sup> στάδιο αφορά τον σχεδιασμό όπου επιλέγονται και τεκμηριώνονται οι περιοχές (τομείς) που συγκρίνονται και διαμορφώνουν την ομάδα διεξαγωγής της έρευνας. Ακολούθως στην έρευνα, που είναι το 2<sup>ο</sup> στάδιο, συγκεντρώνονται κριτήρια ανεύρεσης των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτήν την έρευνα, και μετά την επιλογή τους πραγματοποιούνται και οι απαραίτητες επαφές. Στο 3<sup>ο</sup> στάδιο λαμβάνει χώρα η παρακολούθηση, η ανάλυση, και η σύγκριση των αποτελεσμάτων, όπου προσδιορίζονται οι πληροφοριακές ανάγκες και οι τρόποι

συλλογής, διαχείρισης και σύγκρισης των πληροφοριών για την εύρυθμη χρήση αυτών. Τέλος, στο 4<sup>ο</sup> στάδιο και πιο ουσιαστικό, υιοθετούνται οι καλύτερες πρακτικές και εφαρμόζονται τις βελτιώσεις μέσα από την αναθεώρηση των διαδικασιών με βάση τις καλύτερες πρακτικές και την μέτρηση νέων αποδόσεων.

Έτσι η επιχείρηση «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε.» θα καταφέρει αρχικά να αξιολογήσει το επίπεδο λειτουργίας στο οποίο βρίσκεται η εταιρία, να συγκριθεί με άλλες ανταγωνιστικότερες επιχειρήσεις και να υιοθετήσει καλύτερες πρακτικές έτσι ώστε να ανεβάσει τα ποσοστά των δεικτών της ανταγωνιστικότητάς της.

#### **4.5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Για μια επιχείρηση διακίνησης και πώλησης τροφίμων αλλά και άλλων ειδών, είναι σημαντικό να λαμβάνει πληροφόρηση από τους τελικούς καταναλωτές για τα προϊόντα της βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων (τιμή, ποιότητα, ασφάλεια, τήρηση προδιαγραφών κλπ). Έτσι μπορεί να δει τις αδυναμίες της και τα περιθώρια βελτίωσης. Όμως λίγες ζητούν αντίστοιχες πληροφορίες από τους Προμηθευτές τους, ενώ ελάχιστες γνωρίζουν πως να εκμεταλλευτούν αυτές τις πληροφορίες.

Ειδικά όταν φτάνεις στο σημείο να συνεργάζεσαι με 375 προμηθευτές, το αποτέλεσμα μιας σοβαρής διαδικασίας αξιολόγησης του προμηθευτή είναι η απόλυτη ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό σημαίνει να μπορέσει η επιχείρηση να εντοπίσει τι πάει σωστά και τι λάθος και να μπορέσει να καταστρώσει και να υλοποιήσει ένα σχέδιο διόρθωσης των λαθών αυτών. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια διαδικασία που επιτυγχάνεται έπειτα από υπεύθυνη, συνεπή και με συνεχή έλεγχο της ποιότητας συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της. Αυτό απαιτεί στενή και σοβαρή σχέση με τους προμηθευτές, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να τεθούν σχετικοί όροι και προϋποθέσεις πριν την σύναψη μιας σταθερής σχέσης συνεργασίας. Δηλαδή θα πρέπει ο προμηθευτής να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια κριτήρια θα πρέπει να τηρεί ως εταιρία και βάσει ποιών κριτηρίων θα αξιολογηθούν τα προϊόντα που παραδίδει στην εταιρία.

Για να μπορέσει η «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σ.Ι.Α. Ο.Ε.» να συνεργαστεί αποδοτικά με προμηθευτές, θα πρέπει να διαθέτει μια σωστά μελετημένη διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών της, η οποία θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στα μέτρα της και να μπορεί να δώσει αξιοποιήσιμα δεδομένα. Η οποία διαδικασία



συντελεί στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της Εφοδιαστικής - Logistics της επιχείρησης και στην υλοποίηση του Σχεδίου Marketing, εφόσον ανήκει συγχρόνως στο εξωτερικό περιβάλλον της Εφοδιαστικής - Logistics και στο εσωτερικό περιβάλλον του Σχεδίου Marketing της εταιρείας. Η αξιολόγηση των προμηθευτών, θα πρέπει να είναι βασισμένη στις εξής διαδικασίες ή διεργασίες που ακολουθούν, προκειμένου να καθορίσει τα κατάλληλα κριτήρια:

- Παραλαβές. Τα κριτήρια που αφορούν τις παραλαβές εστιάζουν στις παραδόσεις των προϊόντων, τους χρόνους παραλαβής, την υποστήριξη και την απόδοση σε σχέση με το κόστος. Παραδείγματα τέτοιων κριτηρίων μπορούν να αποτελέσουν ο αριθμός των ολοκληρωμένων παραγγελιών, η ταχύτητα παράδοσης (ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει απόθεμα), η δυνατότητα αντικατάστασης προβληματικών προϊόντων, η ανταπόκριση σε επείγουσες παραγγελίες, η απουσία λαθών στις χρεώσεις κλπ.
- Τεχνολογία. Τα κριτήρια αφορούν το βαθμό ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στα προϊόντα του προμηθευτή και μπορούν να είναι η ύπαρξη καινοτομιών (σε επίπεδο προϊόντος ή συσκευασίας), η χρήση ανακυκλούμενης συσκευασίας, η χρήση συσκευασίας που αυξάνει τη διάρκεια ζωής του προϊόντος.
- Ποιότητα. Τα κριτήρια που αφορούν την ποιότητα θα πρέπει να είναι και ποσοτικά, εκτός από ποιοτικά και όπως προαναφέρθηκε θα πρέπει να «απαιτηθούν» και να συμφωνηθούν πριν την σύναψη συνεργασίας με τον προμηθευτή. Τέτοια κριτήρια είναι ο αριθμός των πιθανών ανακλήσεων, η απόδοση σε μια εικονική ανάκληση, ο χρόνος αντίδρασης σε περίπτωση προβλήματος και ο βαθμός τήρησης των προδιαγραφών.

Εκτός από τα κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών για την «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σ.Ι.Α. Ο.Ε.» και την βαρύτητα κάθε κριτηρίου, μεγάλης σημασίας είναι και η κλίμακα αξιολόγησης, η οποία μπορεί να είναι περιγραφική (π.χ. ικανοποιητικό, πολύ καλό, κακό, εκτός προδιαγραφών κλπ) ή αριθμητική. Η δεύτερη λύση θεωρείται καλύτερη καθώς μπορεί να γίνει πιο αντιπροσωπευτική η σύγκριση της επίδοσης μεταξύ δυο διαφορετικών προμηθευτών. Επίσης η κλίμακα με άριστα το 100 είναι προτιμότερη από την κλίμακα με άριστα το 5, καθώς μπορεί να αποδώσει πιο παραστατικά τα αποτελέσματα και είναι και πιο εύκολο να διαβαστεί. (π.χ. μια

βαθμολογία 87,5 είναι πιο ακριβής από μια βαθμολογία 4,25). Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να τονιστεί ότι η αξιολόγηση των προμηθευτών της επιχείρησης, έχει σαν στόχο την προστασία της ίδιας της επιχείρησης από λάθη και ελλείψεις που πιθανόν να οφείλονται σε άλλους, αλλά εν τέλει φτάνουν στον καταναλωτή. Η πρόταση για αξιολόγηση των Προμηθευτών αντιστοιχεί στον στόχο της επιχείρησης για καλύτερες δυνατές τιμές σε υψηλής ποιότητας προϊόντα.

#### 4.5.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ

Η επιχείρηση δεν διατηρεί ιστοσελίδα, γεγονός το οποίο στις μέρες μας ηχεί αρνητικά στα αυτιά μας. Κρίνεται λοιπόν υψίστης σημασίας για λόγους κυρίως «prestige», Marketing (Διαφήμισης, Προώθησης προϊόντων), Προσφερόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών, Αύξησης Πωλήσεων αλλά και Μεριδίου Αγοράς, η σχεδίαση και υλοποίηση της παραπάνω ενέργειας. Η ανάθεση δηλαδή σε μια εταιρία «web design» που ειδικεύεται στον τομέα αυτό, όπου πέρα από μια απλή ιστοσελίδα, θα υλοποιήσει και το ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop) της εταιρίας. Η εφαρμογή της πρότασης συμβάλει κατά κύριο λόγο στην υλοποίηση του Σχεδίου Marketing και κατ' επέκταση στην αποδοτική λειτουργία της Εφοδιαστικής - Logistics. Μια ιστοσελίδα στην οποία ο επισκέπτης θα μπορεί να δει το ιστορικό-προφίλ της επιχείρησης, τα καταστήματα και πληροφορίες σχετικά με αυτά (οδό, τηλέφωνα κ.α.), τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης (outsourcing, e-shop, κ.α.), πληροφορίες για την έκδοση αλλά και συλλογή πόντων για την «Υπέρ κάρτα» και πληροφορίες σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά για το e-shop, επιθυμία είναι ένα εύκολο και εύχρηστο περιβάλλον διαχείρισης με πλήθος δυνατοτήτων για τον επισκέπτη. Οι Δυνατότητες για τον επισκέπτη περιλαμβάνουν:

- Απεριόριστο αριθμό προϊόντων, κατηγοριών και υποκατηγοριών
- Αναλυτική περιγραφή και εικόνες των προϊόντων
- Μαζική προσθήκη/επεξεργασία των προϊόντων στο ηλεκτρονικό «καλάθι»
- Υπολογισμός κόστους, ανάλογα με τον τόπο παράδοσης
- Ενημέρωση του πελάτη για το ιστορικό των παραγγελιών του.

Οι παραπάνω ενέργειες προσβλέπουν στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας με βάση τους προαναφερόμενους λόγους δημιουργίας της ιστοσελίδας, οι οποίοι αλλάζουν την «εικόνα» (prestige) της επιχείρησης παράλληλα με αύξηση των

Πωλήσεων αλλά και του Μεριδίου Αγοράς, λόγω του επιπλέον επιπέδου εξυπηρέτησης που θα προσφέρει, μέχρι τη Διαφήμιση και Προώθηση των Προϊόντων της.

#### **4.5.5 ΦΥΣΙΚΗ ΑΠΟΓΡΑΦΗ**

Η απογραφή η οποία γίνεται στην αποθήκη παρέχει τη δυνατότητα να καταμετρηθούν τα προϊόντα τα οποία φυλάσσονται και να διαπιστώνονται κάποια τυχόν ελλείμματα και επιπλέον να επιβεβαιώνεται ότι τα προϊόντα που υπάρχουν στους αποθηκευτικούς χώρους είναι σε καλή κατάσταση και συμφωνούν με τα αποθέματα βάσει του συστήματος WMS (Σύστημα Διαχείρισης Αποθήκης). Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση «Γρηγοριάδη Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε.» να είναι σε θέση να κάνει την απογραφή των προϊόντων που κατέχει οποιαδήποτε στιγμή χρειαστεί, για να γνωρίζει η επιχείρηση τι υπάρχει στην αποθήκη. Με αυτό τον τρόπο μπορεί αφενός να ελέγχει και να διαχειρίζεται την Αποθήκη της καλύτερα, αφετέρου να ανταπεξέρχεται στις ελλείψεις, παραγγελίες και έκτατες παραγγελίες των υποκαταστημάτων και των πελατών της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ταχύτατα, οικονομικά και αποτελεσματικά. Η υλοποίηση της φυσικής απογραφής των προϊόντων της επιχείρησης αποτελεί λειτουργική διαδικασία για αποτελεσματικότερη διαχείριση της Εφοδιαστικής - Logistics. Η φυσική απογραφή συντελεί κατά κύριο λόγο στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των παραγγελιών των πελατών και στην ικανοποίηση των καταναλωτών των καταστημάτων (εικονικό απόθεμα – πραγματικό απόθεμα στην Αποθήκη).

#### **4.5.6 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Η έρευνα και ανάπτυξη έχει αποκτήσει ιδιαίτερη βαρύτητα τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, συχνά θεωρείται ως μέρος της λειτουργίας παραγωγής και βοηθητική σ' αυτήν, αλλά στην πραγματικότητα η έκταση του αντικειμένου της συγκεκριμένης λειτουργίας επεκτείνεται πέρα της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι γεγονός δε ότι το μέλλον των μεγάλων, και συγχρόνως βιώσιμων επιχειρήσεων βασίζεται στην επιτυχία «έρευνας και

ανάπτυξης». Παρόλα αυτά στη συγκεκριμένη επιχείρηση δεν λειτουργεί Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Η δημιουργία ενός τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης απαιτεί χρόνο και κοστολογείται ακριβά για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης. Η λύση λοιπόν θα μπορούσε να είναι η ανάθεση σε μια εταιρία Δημοσκοπήσεων, να αναλύσει και να ερμηνεύσει δεδομένα και πληροφορίες (γνώμες, ανάγκες, αντιλήψεις, κ.α.) σχετικά με τους πελάτες, τους υπαλλήλους της επιχείρησης, τις τοπικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Πέραν των στατιστικών αναλύσεων της εταιρίας Δημοσκοπήσεων, η εταιρία οφείλει να αξιολογήσει κυρίως η ίδια τις μελέτες και τα στατιστικά αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο, πετυχαίνει, οικονομικά, σύντομα, εύστοχα, και εξειδικευμένα, να σχηματίσει μια αναλυτική και εμπειριστατωμένη εικόνα της τοπικής αγοράς, των πελατών-καταναλωτών και των υπαλλήλων της και αναλόγως να χαράξει νέες στρατηγικές αν χρειαστεί λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα, αυτή την φορά με βάση συγκεκριμένες έρευνες και γνώση. Η πρόταση συναινεί στην γνωστοποίηση, πληροφόρηση των αναγκών – απαιτήσεων των πελατών – καταναλωτών, του προσωπικού και της αγοράς γενικότερα για την αποτελεσματική υλοποίηση της πολιτικής του Σχεδίου Marketing αλλά και της αναγκαίας αντίστοιχης Εφοδιαστικής - Logistics. Η Έρευνα και Ανάπτυξη αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου της εξάπλωσης της επιχείρησης με νέα καταστήματα.

#### **4.5.7 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ – ΑΤΟΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ**

Όσον αφορά τις λειτουργικές διαδικασίες του Τμήματος Εφοδιαστικής και του Τμήματος Marketing στη «Γρηγοριάδου Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε.» πραγματοποιούνται εμπειρικά και δεν υπάρχουν ξεχωριστά Τμήματα από τα οποία θα δίνονται εντολές και θα θέτονται κανόνες που θα πρέπει να εκτελούνται και να τηρούνται από τους υφιστάμενους του κάθε τμήματος.

#### **4.5.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΣΤΟΛΟΥ-ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΣΗ**

Στην άκρως ανταγωνιστική αγορά του λιανεμπορίου, η επιχείρηση καλείται να αντεπεξέρθει σε μια σειρά προκλήσεων όπως:

- ✚ Η διατήρηση της εξυπηρέτησης σε υψηλά επίπεδα
- ✚ Η αύξηση της παραγωγικότητας
- ✚ Η δυνατότητα λήψης αποφάσεων ανά πάσα στιγμή
- ✚ Η ευελιξία στις παραδόσεις

Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο, η εταιρία να υιοθετήσει ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης-παρακολούθησης του στόλου των οχημάτων της, αν συμπεριλάβουμε παράγοντες όπως την γεωγραφική θέση των καταστημάτων της, την μελλοντική αύξηση του αριθμού των καταστημάτων της εταιρίας αλλά και των πελατών της και την αύξηση του αριθμού των οχημάτων της. Το σύστημα αυτό θα είναι σε θέση να προσφέρει αξιόπιστες προτάσεις ημερήσιων ή εβδομαδιαίων δρομολογίων, λαμβάνοντας υπόψη πολλές ποιοτικές και ποσοτικές παραμέτρους, όπως απόσταση, βάρος και όγκο του φορτίου, χρονικά περιθώρια παράδοσης, τύπο του οχήματος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, χώρο εκφόρτωσης κ.α. Επιπλέον, ελέγχεται πλήρως ο στόλος των οχημάτων αφού ανά πάσα στιγμή εντοπίζεται το μέρος που βρίσκεται το κάθε όχημα, τις καταναλώσεις καυσίμου, την επισκευσιμότητα στα σημεία πώλησης ή διανομής των προϊόντων, τις συντηρήσεις (βάσει των χιλιομέτρων και των ωρών λειτουργίας του κινητήρα), τα διανυθέντα χιλιόμετρα εντός και εκτός ωραρίου εργασίας και τη θερμοκρασία ψυκτικού θαλάμου. Πιο αναλυτικά τα αναμενόμενα οφέλη από την χρήση και εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι:

- Καλύτερη αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας αφού αυξάνεται η παραγωγικότητα με περισσότερες παραδόσεις και λιγότερα δρομολόγια, και μεγιστοποίηση της χρήσης του ωφέλιμου χώρου των οχημάτων
- Αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών αφού δίνει τη δυνατότητα ακριβέστερης και αξιόπιστης πρόβλεψης των χρόνων παράδοσης και παραλαβής, οπότε και καλύτερη οργάνωση της εργασίας
- Μείωση του χρόνου αναμονής για φόρτωση ή παράδοση. Ελαχιστοποίηση των «νεκρών χρόνων» κατά τους οποίους τα οχήματα δεν εκτελούν χρήσιμη εργασία (<http://www.emphasisnet.gr>, χ.χ. & Περιοδικό Logistics & Management, Αυγ.-Σεπτ. 2010).

Η εφαρμογή αυτή συμβάλει κυρίως στην αποδοτικότερη λειτουργία της Εφοδιαστικής - Logistics και κατ' επέκταση στην πολιτική του Marketing, αφού

αποτελεί στόχο της εταιρείας για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και κατά συνέπεια την υψηλότερη ικανοποίηση τους, με τελικό σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας της.

**Πίνακας 4: Πίνακας Ομαδοποίησης Προτάσεων Βελτιστοποίησης της Εφοδιαστικής - Logistics και του Σχεδίου Marketing (Προσωπική Επεξεργασία Δεδομένων)**

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	Κόστος	Εσωτερική Λειτουργία	Πληροφοριακά Συστήματα	Εξυπηρέτηση πελατών	Χρονικός καθορισμός υλοποίησης
Εφαρμογή Μεθόδου Benchmarking (Λογισμικό)	3.000 €	√	√		Τακτικό
Δημιουργία Ιστοσελίδας Συμπληρωματική Δημιουργία Καταστήματος E-Shop	3.000 €			√	Λειτουργικό
Εκπαίδευση Προσωπικού	40€/Ωρα	√		√	Λειτουργικό
Σύστημα Παρακολούθησης Στόλου-Δρομολόγηση	5.000€ /Έτος		√		Λειτουργικό
Ανάλυση και Αξιολόγηση Προμηθευτών	3.000 €/Έτος	√			Τακτικό
Φυσική Απογραφή Προϊόντων	Μηδενικό	√			Λειτουργικό
Ενδεχόμενη Αναδιοργάνωση Οργανογράμματος	Μηδενικό	√			Τακτικό
Έρευνα και Ανάπτυξη	3.000€/Έρευνα	√			Τακτικό

**Λειτουργικό :** Κάτω από 1 έτος διάρκεια υλοποίησης και εφαρμογή της πρότασης σε τακτά χρονικά διαστήματα εντός του έτους ,μηνιαίως, εβδομαδιαίως ή ακόμα και σε καθημερινή βάση.

**Τακτικό:** Από 1 μέχρι 3 έτη διάρκεια υλοποίησης και η εφαρμογής της πρότασης ανά έτος ή ανά δύο έτη.

Η συνεισφορά της πτυχιακής εργασίας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο είναι ότι:

- Επιβεβαιώνει ότι τα αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι θετικά τόσο σε επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και αύξησης

του μεριδίου αγοράς της όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της παράλληλης ύπαρξης και λειτουργίας της Εφοδιαστικής - Logistics και της Πολιτικής Marketing αλλά και με την συμπληρωματικότητα και συνέργεια μεταξύ τους.

- συμπληρώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τεκμηριωμένες έρευνες και μελέτες στον ελληνικό χώρο πάνω σε θέματα λειτουργίας Εφοδιασμού και ανάλυσης Σχεδίου Marketing στον κλάδο του Λιανεμπορίου και πιο συγκεκριμένα σε Super Market.

Οι περιορισμοί και αδυναμίες της παρούσας έρευνας θα μπορούσαμε να τους εντοπίσουμε στο γεγονός ότι :

- ❖ δεν αναφέρονται στοιχεία για τον κλάδο των 3PL's αν και η επιχείρηση δραστηριοποιείται έστω και συμπληρωματικά σ' αυτόν, δεδομένης της ερευνητικής υπόθεσης που επιχειρείται.
- ❖ τα συμπεράσματα και οι προτάσεις βελτιστοποίησης είναι προσαρμοσμένα μόνο στις λειτουργίες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, της «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σ.Ι.Α. Ο.Ε.», δίχως να καλύπτεται η λειτουργία της Εφοδιαστικής αλλά και του Σχεδίου Marketing του συνόλου των επιχειρήσεων του κλάδου του λιανεμπορίου στην Ελλάδα.

#### **4.6 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η παρούσα μελέτη, έχει σκοπό τη Συγκριτική Παρουσίαση και τον προσδιορισμό των μεταβλητών της Εφοδιαστικής και του Σχεδίου Marketing αναδεικνύοντας συγχρόνως τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Επιχείρησης «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ. Ο.Ε.», μιας περιφερειακής ανερχόμενης εταιρίας Super Market, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο του Λιανεμπορίου, στην Δυτική Μακεδονία κατέχοντας 31 καταστήματα και απασχολώντας 315 εργαζόμενους συνολικά. Επιπλέον η επιχείρηση αναλαμβάνει την παροχή

«outsourcing» για άλλες τοπικές επιχειρήσεις αλλά και οργανισμούς με τον ιδιόκτητο στόλο που διαθέτει. Η εργασία αποτελείται από τέσσερα συνολικά κεφάλαια.

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση και προσεγγίζονται θεωρητικά, έννοιες, όροι, ορισμοί και κλαδικές-επιστημονικές μελέτες, των συνιστωσών του θέματος της πτυχιακής εργασίας όπως το Λιανεμπόριο, ο Κλάδο των Super Market σε Ευρωπαϊκό αλλά και σε εγχώριο επίπεδο, η Εφοδιαστική με τα Logistics και η Κατάκτηση Αγοράς με το Marketing Plan.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο ακολουθεί η Μεθοδολογία Έρευνας όπου γίνεται η αιτιολόγηση και η περιγραφή της ερευνητικής μεθόδου που ακολουθήθηκε, παρατίθενται πληροφορίες σχετικά το προφίλ της εξεταζόμενης επιχείρησης, μελετάται η ερευνητική υπόθεση της Εργασίας, το δείγμα, ο συνολικός αριθμός συμμετεχόντων, το ερευνητικό υλικό, η ερευνητική διαδικασία αλλά και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και διανεμήθηκε.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο μελετάται η επιλεγμένη επιχείρηση και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Η μελέτη ξεκινά με ορισμένες γενικές πληροφορίες όπως το ιστορικό και το οργανόγραμμα της επιχείρησης, ακολουθεί η Διαχείριση Εφοδιαστικής - Logistics και το Σχέδιο Marketing της επιχείρησης ενώ ολοκληρώνεται με τον πίνακα της Σύγκρισης των λειτουργιών-διαδικασιών της Εφοδιαστικής - Logistics και του Σχεδίου Marketing (Πίνακας 3, σελ. 75). Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθενται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο σε γραφήματα, ποσοστιαία.

Στο 4<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο, στη συζήτηση των Αποτελεσμάτων, σχολιάζονται τα Αποτελέσματα των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο σε συνάρτηση με προσωπικές παρατηρήσεις, τεκμηριώνεται η συνεισφορά της εργασίας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, καθώς επίσης και οι περιορισμοί της έρευνας.

Τέλος, ακολουθούν τα Συμπεράσματα με τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα και η βιβλιογραφία.

Πιο αναλυτικά στην βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάζουμε τις βασικές έννοιες της Εργασίας.

### **Λιανεμπόριο**

Το λιανεμπόριο είναι: «*Η διαδικασία η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη πώληση αγαθών ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς καταναλωτές για επαγγελματική ή προσωπική χρήση*». Πολλοί οργανισμοί



όπως παραγωγοί, χονδρέμποροι, λιανοπωλητές ασχολούνται με το λιανεμπόριο (Kotler P and Armstrong G, 2002). Ο κλάδος του λιανεμπορίου χαρακτηρίζεται από σχετικά χαμηλό όγκο συναλλαγών, κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός βασίζεται στη μείωση του κόστους αγοράς και στη βελτιστοποίηση του απαιτούμενου στοκ, με στόχο τη μεγαλύτερη κερδοφορία.

Σήμερα στο λιανεμπόριο σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες αναπτύσσονται ολιγοπωλιακά φαινόμενα, τα οποία παρατηρούνται κυρίως στα super market. Ειδικότερα, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, ένας μικρός αριθμός εταιρειών κατέχει το μεγαλύτερο μέρος του Δικτύου Πωλήσεων, π.χ. το μερίδιο αγοράς των τριών πρώτων αλυσίδων super market φτάνει το 96%, στην Ελβετία. Σήμερα, η Ελλάδα παρουσιάζει ένα από τα μικρότερα ποσοστά συγκέντρωσης μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, με το μερίδιο αγοράς των τριών πρώτων αλυσίδων να φτάνει μόλις στο 38,7%.

Η ανάλυση των εξελίξεων του κλάδου του λιανεμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα τυγχάνει ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η κατάσταση στο χώρο του λιανεμπορίου έχει αλλάξει δραματικά. Πέρα από την είσοδο μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων, υπάρχουν σήμερα δύο σημαντικές εξελίξεις που κάνουν τη νέα πραγματικότητα πολύ πιεστική και προκλητική. Πρώτον, η διεύρυνση των εκπτωτικών επιχειρήσεων και δεύτερον η σημαντική αύξηση των πωλήσεων προϊόντων «ιδιωτικής ετικέτας» (Private Labels). Στην Ελλάδα υπάρχει μια τεράστια δυσαναλογία ζήτησης, δηλαδή αγοραστικής δυνατότητας των καταναλωτών και προσφοράς προϊόντων/ υπηρεσιών, τόσο στα βασικά αγαθά όσο και σε άλλα προϊόντα.

### **Εφοδιαστικής**

Με τη σύγχρονη εξέλιξη στη Διαχείριση της Εφοδιαστικής, ο ρόλος αυτής έχει επεκταθεί και καλύπτει όλα τα ακόλουθα στάδια, όπως την αγορά, τη διανομή, τη διαχείριση αποθεμάτων, το πακετάρισμα, την παραγωγή ακόμα και την εξυπηρέτηση πελατών (Bowersox and Closs, 1996). Ο Daft (2003) την ορίζει ως τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για τη φυσική μετακίνηση υλικών στην επιχείρηση και τη διανομή τους στους καταναλωτές. Κάποιοι οργανισμοί έχουν τις δικές τους εγκαταστάσεις ενώ άλλοι χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις άλλων επιχειρήσεων που είναι εξειδικευμένες στη διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας

(outsourcing). Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να γίνει σωστή, γρήγορη και ακριβής διανομή των αγαθών που παράγουν στους πελάτες τους. Η παραδοσιακή προσέγγιση στα logistics τα παρουσιάζει ως μία λειτουργία που έχει παίξει σημαντικό ρόλο ως υποστηρικτική λειτουργία στο marketing και την παραγωγή και ο σκοπός της περιορίζεται στη μεταφορά και αποθήκευση των πρώτων υλών και των τελικών αγαθών. Τα τελευταία χρόνια όμως ο ρόλος των logistics έχει αλλάξει και έχει γίνει πιο επιτακτικός στις λειτουργίες των επιχειρήσεων και σε πολλές έχει γίνει παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bowersox and Closs, 1996).

### **Marketing**

Την λέξη marketing την αναφέρουμε πλέον πολύ συχνά στην καθημερινότητα μας, λόγω των διάφορων δραστηριοτήτων, όπως αθλητικών, κοινωνικών, πολιτικών, κ.α. Σύμφωνα με τους Kotler, P. & Clarke, R. (1987) το marketing είναι η συστηματική προσπάθεια μιας οικονομικής μονάδας για ανάλυση, σχεδιασμό, εκτέλεση και έλεγχο προσεκτικά διατυπωμένων προγραμμάτων που σχεδιάζονται για να επηρεάσουν τις αγορές – στόχους. Με άλλα λόγια το marketing είναι η αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού μέσω των συναλλακτικών σχέσεων του με μια ποικιλία αγορών αλλά και με την κοινή γνώμη. Το marketing έχει ως αντικείμενο τις επιθυμίες, ανάγκες και αξίες της αγοράς – στόχου και την διαμόρφωση συστήματος που παρέχει το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης. Τέλος, να αναφέρουμε ότι οι κλασικές θεωρίες του marketing σχετικά με την καταναλωτική συμπεριφορά ή με την τιμολογιακή πολιτική, εξακολουθούν να είναι ανεπαρκείς για να μεταφερθούν ευθέως στην αγορά δράσης.

Στην Μεθοδολογία Έρευνας όσον αφορά την περιγραφή και αιτιολόγηση επιλέχθηκε μια έρευνα ποσοτική εμπλουτισμένη με ποιοτικά ευρήματα από προσωπική παρατήρηση και συνεντεύξεις, η οποία δίνει τα ποσοστά των απαντήσεων, τα οποία αναλύθηκαν, αξιολογήθηκαν και ερμηνεύτηκαν φτάνοντας στα τελικά ποσοτικά και ποιοτικά συμπεράσματα, πιο αποτελεσματικά και με μικρότερα ποσοστά αστοχίας. Σε μια επιχείρηση η παράλληλη ύπαρξη και λειτουργία της Εφοδιαστικής -Logistics και της Πολιτικής Marketing - Σχεδίου Marketing προϋποθέτουν τη συμπληρωματικότητα και τη συνέργεια μεταξύ τους. Όταν αυτό ισχύει και παρατηρείται στην πράξη τότε τα αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι θετικά τόσο σε επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και αύξησης του

μεριδίου της αγοράς όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας. Σε αντίθετη περίπτωση αυτά τα αποτελέσματα είναι αρνητικά. Τα προαναφερόμενα εκφράζουν την κύρια Ερευνητική Υπόθεση της Εργασίας.

Για την επιλογή του δείγματος επιλέχθηκε η εμπειρική δειγματοληψία (Δείγμα ευκολίας) και όχι η απογραφή για λόγους οικονομίας. Αυτό προσφέρει τη δυνατότητα να συγκεντρωθούν πληροφορίες για πολύ περισσότερα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου πληθυσμού και άρα για ευρύτερο πεδίο έρευνας. Το προφίλ της εξεταζόμενης επιχείρησης είναι: ανερχόμενη περιφερειακή επιχείρηση Super Market, στην Δυτική Μακεδονία, με 31 ιδιόκτητα καταστήματα και απασχολεί 315 εργαζόμενους, ενώ αναλαμβάνει και παρέχει υπηρεσίες outsourcing για άλλες τοπικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο συνολικός αριθμός συμμετεχόντων στην έρευνα ανέρχεται σε 50 εργαζόμενους της επιλεγμένης επιχείρησης χωρίς κατανομή του πληθυσμού του δείγματος. Χρησιμοποιήθηκε ένα Δείγμα Ευκολίας με κριτήριο τη θέση εργασίας και την εμπειρία του κάθε ερωτούμενου, ενώ πραγματοποιήθηκαν και αρκετές Μη Δομημένες Συνεντεύξεις με τους Υπεύθυνους Τμημάτων της Επιχείρησης. Το μέσο που χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της έρευνας είναι ένα Ερωτηματολόγιο, κατασκευασμένο ειδικά για τις ανάγκες της Έρευνας και όχι κάποιο «έτοιμο», δεδομένης της ερευνητικής υπόθεσης που επιχειρείται. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου αποτελείται από 29 ερωτήσεις κυρίως κλειστού τύπου αλλά εμπεριέχονται και ορισμένες ανοιχτού τύπου, που περικλείουν διάφορα πεδία που ερευνούνται.

Στην μελέτη περίπτωσης της εταιρίας και πιο συγκεκριμένα όσον αφορά την Εφοδιαστική της και τις παραγγελίες, αναφέρεται ότι το ύψος των Αποθεμάτων στην Κεντρική Αποθήκη είναι ο βασικός παράγοντας, για το τι, πότε, πόσο και από ποιον Προμηθευτή θα πραγματοποιηθεί μια παραγγελία. Το όριο του αποθέματος ελέγχεται μέσω του πληροφοριακού προγράμματος Aberon WMS από τον Διευθυντή Προμηθειών και αναλόγως λαμβάνονται οι αποφάσεις. Στην Αποθήκη της εταιρείας, οι κύριες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της είναι:

- Παραλαβή και εισαγωγή των παλετοποιημένων προϊόντων στην Αποθήκη
- Τακτοποίηση στην Αποθήκη
- Συλλογή (order picking)
- Φόρτωση – Αποστολή

- Διαχείριση Επιστροφών.

Για την διαχείριση των Αποθεμάτων, η συγκεκριμένη επιχείρηση πάνω στην οποία γίνεται η μελέτη εφαρμόζει και αυτή με τη σειρά της διάφορα στάδια για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τα προϊόντα. Σαν πρώτη φάση ο Υπεύθυνος Προμηθειών των «Υπέρ ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ» παραγγέλνει με βάση την σταθερή ζήτηση που υπάρχει τόσο από τους πελάτες όσο και από τα υποκαταστήματα της επιχείρησης. Η ζήτηση αυτή είναι σταθερή διότι η επιχείρηση συνεργάζεται με συγκεκριμένους πελάτες, των οποίων συνήθως οι παραγγελίες τους είναι προβλεπόμενες καθώς και οι ελλείψεις των υποκαταστημάτων είναι αναλόγως προβλέψιμες. Επίσης, όσον αφορά τη Διανομή πρέπει να ανταπεξέλθει σε μια σειρά ενεργειών που έχουν να κάνουν με το σχεδιασμό των δρομολογίων (βέλτιστη διαδρομή) των οχημάτων σε ημερήσια βάση, την ορθή προετοιμασία της παραγγελίας (ανασυσκευασία σε παλέτα) και την ασφαλή φόρτωσή της στα κατάλληλα μεταφορικά μέσα, καθώς επίσης και την προσεχτική εκφόρτωση των προϊόντων. Φυσικά καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας είναι ο ιδιόκτητος στόλος των οχημάτων που φτάνει τα 25 οχήματα.

Το Σχέδιο Marketing της εταιρίας αξιολογείται και παρατίθεται με βάση τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, τις συνεντεύξεις και την προσωπική παρατήρηση. Η εταιρία οραματίζεται τη συνεχή εξέλιξή της μέσω της εξάπλωσης των καταστημάτων της σε νέες αγορές, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της και την άμεση προσαρμογή στη ροή του χρόνου στις τεχνολογίες αιχμής, με βάση πάντα την πελατοκεντρική προσέγγιση.

Στην ανάλυση του Μείγματος Marketing, τα Δίκτυα Διανομής αναφέρονται στις διαδρομές (δρομολόγια) από την Κεντρική Αποθήκη προς τα Υποκαταστήματα και τους Πελάτες προκειμένου τα προϊόντα να φτάνουν στο σωστό χρόνο, τόπο και τρόπο στον παραλήπτη τους, στην προσυμφωνημένη τιμή τους (με τους πελάτες).

Σχετικά με την Προώθηση και Διαφήμιση της εταιρείας, η οποία διατηρεί ραδιοφωνικό κύκλωμα που της επιτρέπει την ίδια στιγμή και σε όλα τα καταστήματα της επιχείρησης, να ακούγονται τραγούδια της επιλογής της επιχείρησης (όπως π.χ. χριστουγεννιάτικα τραγούδια τις ημέρες εκείνες) αλλά και να ακούγονται σε τακτά χρονικά διαστήματα συγκεκριμένα σύντομα «spotakia» που αφορούν προσφορές και εκπτώσεις προϊόντων. Όμως, το ραδιόφωνο δεν είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. αξιοποιεί και τη Διανομή Διαφημιστικών Εντύπων-Φυλλαδίων σε εβδομαδιαία βάση που στις μέρες μας αποτελεί ίσως το πιο

διαδεδομένο και ταυτόχρονα πιο αποδοτικό τρόπο έντυπης προβολής μιας τέτοιας επιχείρησης.

Το προσωπικό και ειδικότερα αυτοί που έρχονται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές αποτελούν την βιτρίνα της επιχείρησης . Για αυτό το λόγο η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση αρχικά στην αξιολόγηση, επιλογή και μετέπειτα στη συνεχή εκπαίδευσή του ώστε να μπορεί να βασίζεται πάνω τους και αυτοί με την σειρά τους να ανταπεξέρχονται στα καθήκοντα τους.

Το σύνολο των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης συνδέει άμεσα την εφοδιαστική αλυσίδα με το marketing. Στους αποθηκευτικούς χώρους της εταιρίας, παρατηρείται το Ελάχιστο Δυνατό Απόθεμα, χωρίς να σημαίνει ότι αυτό δεν επαρκεί για την πλήρη κάλυψη των αναγκών της, τόσο στα καταστήματα όσο και για τους εξωτερικούς πελάτες της.

Λόγω του πλήθους των προϊόντων και των πολλών ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί για ορισμένα από τα προϊόντα με ισχυρό brand name, το προϊόν που μελετάμε αφορά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private labels). Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label ή own label) παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό επιχειρήσεων super market, στην περίπτωση μας τα παρασκευάζει ο όμιλος (ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε.) στον οποίο ανήκει η επιχείρηση κατ' αποκλειστικότητα, φέρουν δε το εμπορικό σήμα που ανήκει στην αλυσίδα ή στον Όμιλο. Σε αυτό το σημείο να σημειώσουμε ότι τα προϊόντα της εταιρείας μας, «ΜΕΣΤΟ», τα προμηθεύουν εκτός των καταστημάτων τους και σε εξωτερικούς πελάτες.

Η Τιμολογιακή Πολιτική (Pricing) είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης και ειδικότερα του Marketing Mix. Είναι η λειτουργία που δημιουργεί έσοδο, αλλά είναι και κόστος. Έχει άμεση χρονικά επίπτωση στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή και κατά συνέπεια στην επιτυχία ή αποτυχία του προϊόντος. Η εξεταζόμενη εταιρεία συγκεκριμένα έχει επιλέξει να εφαρμόσει μία «λογική» τιμολογιακή πολιτική τόσο για τα επώνυμα προϊόντα όσο και για τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα, τα δικά της. Επίσης, εκτός από την συγκεκριμένη πολιτική που ακολουθεί για τα καταστήματα της, την ίδια ακολουθεί και για τους εξωτερικούς πελάτες της, η οποία στηρίζεται και βρίσκεται σε απόλυτη συνάρτηση με το τρίπτυχο ποιότητα , αξιοπιστία και υπευθυνότητα.

Όσον αφορά την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα το εξωτερικό, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις έξω από τα όρια

της επιχείρησης που μπορεί να την επηρεάσουν όπως ο Ανταγωνισμός και τα Μέρη Αγοράς, οι Προμηθευτές, οι Πελάτες-Καταναλωτές και οι Τράπεζες. Στο εσωτερικό περιβάλλον τοποθετούμε και αναλύουμε τους Μετόχους της επιχείρησης και τους Εργαζομένους της.

Η **ανάλυση SWOT** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

#### ***Δυνατά σημεία***

- ❖ Μεγάλο μερίδιο Αγοράς στην Δυτική Μακεδονία
- ❖ Υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών
- ❖ Ιδιόκτητος στόλος οχημάτων
- ❖ Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private labels)
- ❖ Ειδικευμένο προσωπικό
- ❖ Καλή χρηματοοικονομική κατάσταση
- ❖ Χρήση και εφαρμογή νέων πληροφοριακών συστημάτων

#### ***Αδύνατα σημεία***

- ❖ Έλλειψη παροχής bonus στους εργαζόμενους
- ❖ Περιορισμένη περιοχή δραστηριοποίησης
- ❖ Απουσία ηλεκτρονικής ιστοσελίδας

#### ***Ευκαιρίες***

- ❖ Νέες πιθανές αγορές (Ηπειρος, Κεντρική και Ανατολική Μακεδονία)
- ❖ Ένταξη σε όμιλο κολλοσό στην αγορά
- ❖ Η ανάγκη των επιχειρήσεων να αναζητούν υπηρεσίες «outsourcing»

#### ***Απειλές***

- ❖ Πολύ σκληρός- έντονος ανταγωνισμός
- ❖ Μη υγιής ανταγωνισμός
- ❖ Οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Δυτική Μακεδονία. (Υψηλοί δείκτες ανεργίας κ.α.)
- ❖ Επέκταση των «Discounts Market» στην αγορά της Δυτικής Μακεδονίας.

Το target group της εταιρίας επικεντρώνεται κυρίως σε παιδιά, σε άνδρες-γυναίκες, από μικρή ηλικία μέχρι 60+ ετών, χαμηλού, μεσαίου αλλά και υψηλού εισοδήματος, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες αυτών για τα καταστήματα της, ενώ για την παροχή υπηρεσιών του «outsourcing», εστιάζεται σε επαγγελματίες τοπικών επιχειρήσεων και σε δημόσιους οργανισμούς (Στρατηγική Διαφοροποιημένου Marketing – Differentiated Marketing).

Οι στόχοι της εταιρείας είναι η συνεχής επέκταση και εξέλιξη της με νέα καταστήματα και αποθήκες στην Μακεδονία στην επόμενη τριετία, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, καθώς επίσης και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να διατηρεί ένα ειδικευμένο προσωπικό που της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μία μέθοδος διεύρυνσης και εξάπλωσης του Δικτύου των Καταστημάτων αποτελούν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, η οποία συντελεί στην άνοδο των πωλήσεων και ενισχύει τη θέση των εταιριών στην αγορά. Ακόμη η ένταξη των επιχειρήσεων σε ομίλους κοινών και όχι μόνο αγορών, αποτελεί για πολλές από αυτές μια μοναδική λύση για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, για προβλήματα ρευστότητας, για βελτίωση της διαπραγματευτικής ικανότητας έναντι των προμηθευτών κ.α. Για τους παραπάνω λόγους, η επιχείρηση ανήκει και είναι μέλος του ομίλου ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ Α.Ε. Επιπλέον, αναφέρεται πως αν και τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει αξιόλογους ρυθμούς ανάπτυξης στο ελληνικό λιανεμπόριο και οι ανταγωνιστικές πιέσεις από τις μεγάλες εγχώριες και διεθνείς αλυσίδες έχουν δημιουργήσει πρόβλημα βιωσιμότητας και είναι πιο έντονες από ποτέ αυτές οι πιέσεις, η επιχείρηση «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ. ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.», δεν υιοθετεί την μέθοδο του franchising (δικαιόχρησης), εμμένοντας έτσι στην αρχική της στρατηγική που απαιτεί ιδιόκτητα καταστήματα.

Οι παραπάνω ενέργειες και στρατηγικές, μπορούν να εφαρμοστούν από την επιχείρηση σε βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα το οποίο δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς, αφού η καθεμιά πρέπει να αναλυθεί και αξιολογηθεί ανάλογα, π.χ. η εξάπλωση με ένα νέο κατάστημα αποτελεί βαρύνουσας σημασίας θέμα σε σχέση με τη μεγέθυνση και τοποθέτηση του λογότυπου της εταιρίας στο στόλο των οχημάτων της.

Με βάση την ανάπτυξη του στρατηγικού marketing, που έχει αναλυθεί-σχεδιαστεί για την Επιχείρηση «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε.», μπορεί να προσδοκεί σε υλοποίηση της παραπάνω στρατηγικής μέσα από αδιάκοπη και σκληρή προσπάθεια τόσο της Διοίκησης, όσο και των Υπαλλήλων της επιχείρησης, για την

συνολική της άνοδο σε όλα τα επίπεδα. Μετέπειτα ακολουθεί η παράθεση των απαντήσεων στα Ερωτηματολόγια ποσοστιαία.

Στη Συζήτηση των Αποτελεσμάτων αναλύονται, σχολιάζονται και ερμηνεύονται οι απαντήσεις στο Ερωτηματολόγιο με βάση τα ποσοστά, τις Συνεντεύξεις και τις Προσωπικές Παρατηρήσεις που πραγματοποιήθηκαν, σχετικά με τις Λειτουργίες-Διαδικασίες της Εφοδιαστικής - Logistics και της Κατάκτησης Αγοράς - Σχεδίου Marketing (Marketing Plan) αλλά και η Σύγκριση μεταξύ τους. Επιπλέον, με βάση τις παραπάνω παραμέτρους παραθέτονται κατόπιν προσωπικής επεξεργασίας οι προτεινόμενες Προτάσεις Βελτιστοποίησης:

- Εκπαίδευση Προσωπικού
- Εφαρμογή μεθόδου Benchmarking (software)
- Αξιολόγηση Προμηθευτών
- Δημιουργία Ιστοσελίδας
- Φυσική Απογραφή
- Επένδυση στη Έρευνα και στην Ανάπτυξη
- Έρευνα σε σχέση με ενδεχόμενη δυνατότητα Αναδιοργάνωσης της Επιχείρησης – Τμήμα Εφοδιαστικής και Τμήμα Marketing - στο πλαίσιο του Οικογενειακού – Ατομικού Καταστατικού Λειτουργίας της.
- Εφαρμογή προγράμματος παρακολούθησης στόλου-Δρομολόγηση

Η συνεισφορά της Πτυχιακής Εργασίας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο είναι ότι συμπληρώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τεκμηριωμένες έρευνες και μελέτες στον ελληνικό χώρο πάνω σε θέματα λειτουργίας της Εφοδιαστικής και ανάλυσης Σχεδίου Marketing στον κλάδο του Λιανεμπορίου και πιο συγκεκριμένα σε Super Market.

Οι περιορισμοί και οι αδυναμίες της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να εντοπιστούν στο γεγονός ότι :

- ❖ δεν αναφέρονται στοιχεία για τον κλάδο των 3PL's αν και η επιχείρηση δραστηριοποιείται έστω και συμπληρωματικά σ' αυτόν, δεδομένης της ερευνητικής υπόθεσης που επιχειρείται.
- ❖ τα συμπεράσματα και οι προτάσεις βελτιστοποίησης είναι προσαρμοσμένα μόνο στις λειτουργίες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, της «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σ.Ι.Α. Ο.Ε.», δίχως να



καλύπτεται η λειτουργία της Εφοδιαστικής αλλά και του Σχεδίου Marketing του συνόλου των επιχειρήσεων του κλάδου του λιανεμπορίου στην Ελλάδα.

Στην συνέχεια, στα Συμπεράσματα της έρευνας συνοψίζεται ότι η ορθή, οικονομική, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της Εφοδιαστικής και του Σχεδίου Marketing καθώς και η συνέργεια μεταξύ τους, αποτελούν ζήτημα ζωτικής σημασίας για την έναρξη λειτουργίας, εδραίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, η ορθή, οικονομική, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της Εφοδιαστικής - Logistics και του Σχεδίου Marketing αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας για την έναρξη, εδραίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Για την υποστήριξη ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Εφοδιαστικής, απαιτούνται, εξειδικευμένες γνώσεις, εμπειρία και τεχνολογικός εξοπλισμός. Όσον αφορά το Σχέδιο Marketing και την υλοποίησή του, επιτακτική ανάγκη είναι η έρευνα σε βάθος και η κατανόηση των αναγκών όλων των εμπλεκόμενων συνιστωσών στη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και η μετέπειτα χάραξη στρατηγικής του.

Η παρούσα Πτυχιακή Εργασία έχει ως αντικείμενο Έρευνας την **Καταγραφή, Ανάλυση και Σύγκριση της Εφοδιαστικής - Logistics και του Σχεδίου Marketing** μιας επιχείρησης η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο του Λιανεμπορίου και πιο συγκεκριμένα της «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε.».

Η **Μεθοδολογία Έρευνας** που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, στηρίχθηκε αρχικά σε συλλογή στοιχείων από βιβλιογραφικές πηγές, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και πληροφοριών, και μετέπειτα σε εμπειρική –παραγωγική και πρωτογενή έρευνα.

Τα **κύρια ευρήματα** της παρούσας Εργασίας παραθέτονται παρακάτω:

- Η «Γρηγοριάδου Μ.& ΣΙΑ Ο.Ε.» είναι μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο του Λιανεμπορίου από το 1989, αριθμώντας 31 καταστήματα super market σε όλη τη Δυτική Μακεδονία. Η εταιρεία είναι αρκετά ισχυρή στον κλάδο του λιανεμπορίου και αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην οργανωμένη λειτουργία της. Η οργάνωση της εταιρείας είναι καλή, αλλά μέσα από την ερευνητική διαδικασία της παρούσας εργασίας, προτείνονται ορισμένες προτάσεις βελτιστοποίησης, όπως η εφαρμογή εξελιγμένων γνώσεων και τεχνολογιών με συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού. Με σκοπό την ταχύτερη, ποιοτικότερη, ασφαλέστερη και αποδοτικότερη διεκπεραίωση των εργασιών της επιχείρησης.
- Η εταιρεία χρησιμοποιεί το ERP, πρόγραμμα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων, το οποίο διευκολύνει την εταιρεία να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή για τα είδη που προμηθεύεται, από ποιόν τα προμηθεύεται και ποιο είναι το

ύψος των συναλλαγών της με τους προμηθευτές και τους πελάτες της κ.α. Χρησιμοποιεί επίσης το «Aberon WMS», Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αποθήκης, το οποίο απλοποιεί τη διαδικασία διαχείρισης των προϊόντων από τη στιγμή που εισάγονται στην αποθήκη, τη διαχείριση των αποθεμάτων, τη διαδικασία συλλογής των παραγγελιών, μέχρι τη στιγμή που εξάγονται τα προϊόντα από την αποθήκη. Ακόμη, χρησιμοποιεί το «Business Μισθοδοσία», είναι Πρόγραμμα Διαχείρισης της Μισθοδοσίας των εργαζομένων. Τέλος, χρησιμοποιεί το «i Qiosk» που είναι ένα σύστημα μηχανογράφησης των καταστημάτων της εταιρείας και επιτρέπει την on – line σύνδεση μεταξύ της εταιρείας και των καταστημάτων της.

- Οι παραγγελίες της εταιρείας προς τους προμηθευτές της γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, εκτός αν διαπιστωθούν ελλείψεις με τη βοήθεια του «Aberon WMS». Τότε εκτελείται έκτακτη παραγγελία είτε τηλεφωνικά, είτε με fax, είτε με e-mail. Οι παραγγελίες των εξωτερικών πελατών διεξάγονται είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω fax, είτε μέσω e- mail και καταχωρούνται στο «WMS». Ενώ οι παραγγελίες των καταστημάτων της στέλνονται μέσω του «i Qiosk», on – line και εισάγονται απευθείας στο «WMS» από τον υπεύθυνο λήψης παραγγελιών.
- Οι κύριες λειτουργίες της Αποθήκης σχετίζονται και εξαρτώνται από την αποτελεσματική λειτουργία της. Οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της αποθήκης είναι : α) Παραλαβή και εισαγωγή των παλετοποιημένων προϊόντων στην αποθήκη, β) Τακτοποίηση στην αποθήκη, γ) Συλλογή (order picking), δ) Φόρτωση – Αποστολή και ε) Διαχείριση Επιστροφών.
- Ο βασικός σκοπός ενός Συστήματος Διαχείρισης Αποθεμάτων είναι να καθορίζει πρώτον πότε θα πρέπει να παραγγελθούν τα αγαθά και δεύτερον πόσο μεγάλη θα πρέπει να είναι η παραγγελία. Πραγματοποιείται συνεχής έλεγχος του αποθέματος από τον υπεύθυνο παραγγελιών μέσω του «WMS», μήπως τυχόν διαπιστωθεί έλλειψη κάποιων προϊόντων. Ο έλεγχος των αποθεμάτων πραγματοποιείται μόνο μέσω του «WMS» χωρίς να γίνεται φυσική απογραφή των προϊόντων. Για την ορθή απογραφή των προϊόντων προτείνεται να πραγματοποιείται φυσική απογραφή στους χώρους αποθήκευσης.

- Η Διανομή των προϊόντων τόσο στα ιδιόκτητα καταστήματα, όσο και στους εξωτερικούς πελάτες, αποτελεί για την επιχείρηση ένα «στοίχημα» που πρέπει να κερδίσει. Τα δρομολόγια διανομής των παραγγελιών των καταστημάτων της είναι προγραμματισμένα, ενώ των εξωτερικών πελατών όχι τόσο, ανάλογα με τη συμφωνία που έχουν συνάψει. Η διανομή διεξάγεται με τον ιδιόκτητο στόλο οχημάτων της εταιρείας.
- Η «ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ Μ. & ΣΙΑ Ο.Ε.» διαθέτει έναν ιδιόκτητο στόλο 25 οχημάτων για την εξασφάλιση της έγκαιρης διανομής των παραγγελιών τόσο στα καταστήματα της, όσο και στους εξωτερικούς πελάτες με προγραμματισμένα δρομολόγια . Το Δίκτυο Διανομής της εταιρείας διαμορφώθηκε σύμφωνα με την κάλυψη αναγκών των καταστημάτων της αλλά και των εξωτερικών πελατών που συνεχώς μεταβάλλονται, ενώ ο χρόνος που μεσολαβεί από τη στιγμή που δίδεται μια παραγγελία μέχρι να παραδοθούν τα αντίστοιχα ζητούμενα προϊόντα παραμένει σταθερός λόγω προγραμματισμένων δρομολογίων. Ανάλογα με το φόρτο εργασίας το πρόγραμμα των δρομολογίων μεταβάλλεται και τροποποιείται.
- Η αποστολή της επιχείρησης «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & ΣΙΑ Ο.Ε.» είναι να αναπτύξει την επικοινωνία μέσα αλλά και έξω από το περιβάλλον της, παράλληλα με τις άμεσες προσαρμογές - αλλαγές στη διάρκεια του χρόνου στην τεχνολογία αιχμής , και τον ορισμό αυτών , για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης , με σκοπό το υψηλότερο επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών, εμμένοντας στην πελατοκεντρική προσέγγιση.
- Με σταδιακά και με ορθά βήματα η επιχείρηση με την πάροδο των τελευταίων χρόνων κατάφερε να εδραιωθεί και να διεκδικεί μερίδια αγοράς από τους κύριους ανταγωνιστές της (Carrefour-Μαρινόπουλος Α.Ε. ,Αρβανιτίδης Α.Β.Ε.Ε. κ.α.) και να αποτελεί υπολογίσιμο ανταγωνιστή σε έναν υγιή ανταγωνισμό.
- Τα Μέσα Διαφήμισης και Προβολής της επιχείρησης είναι η Διανομή διαφημιστικών εντύπων-φυλλαδίων σε εβδομαδιαία βάση και τα ραδιοφωνικά “spotakia” που παίζουν εντός των καταστημάτων της από το ιδιόκτητο ραδιοφωνικό κύκλωμα.
- Η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση αρχικά στην αξιολόγηση μετά στην επιλογή και μετέπειτα στη συνεχή εκπαίδευση του Προσωπικού ώστε να

μπορούν να βασίζονται πάνω τους και αυτοί με την σειρά τους να ανταπεξέρχονται στα καθήκοντά τους.

- Το κλίμα συνεργασίας, ο ασπασμός της Κουλτούρας της Διοίκησης της επιχείρησης «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή και ΣΙΑ Ο.Ε.» από τους εργαζομένους, καθώς επίσης και η πίστη, η κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων ανάμεσα σε Διοίκηση και εργαζόμενους, είναι από τους βασικότερους λόγους για τους οποίους, καθιστά την επιχείρηση άκρως ανταγωνιστική, εξελίξιμη και εύρωστη
- Τα προϊόντα «ΜΕΣΤΟ» ,τα ιδιωτικά προϊόντα της επιχείρησης, της εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξημένο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η εταιρεία με τη συγκεκριμένη «λογική» τόσο για τα επώνυμα προϊόντα όσο και για τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα εφαρμόζει τιμολογιακή πολιτική που της επιτρέπει να αυξάνει το κομμάτι του μεριδίου της στην αγορά και το καταναλωτικό κοινό που επισκέπτεται τα καταστήματα της να πληθαίνει.
- Η ανάπτυξη των προϊόντων (ευρύτερη γκάμα) καθώς επίσης και τα διάφορα επιμέρους τμήματα στα καταστήματα της είναι μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές για την επιβίωση της εταιρίας στην αγορά.
- Μέσω της «S.W.O.T. Analysis» (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) αναλύθηκαν, κατανοήθηκαν και αξιολογήθηκαν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ενώ επίσης και οι απειλές και οι ευκαιρίες που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της δίνοντας έτσι μια εικόνα για το περιβάλλον της έτσι ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα και να χαραχθούν ενδεχομένως εκ νέου στρατηγικές.
- Στην επιχείρηση υπάρχει σύστημα παρακολούθησης και μελέτης της κερδοφορίας των πελατών, στις αγορές που δραστηριοποιούνται μέσω της «ΥΠΕΡ-ΚΑΡΤΑΣ» στην οποία συλλέγονται οι πόντοι και υπάρχει επιπλέον έκπτωση αλλά και δώρα, μένοντας έτσι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι. Η εταιρεία επωφελείται της «δωρεάν» διαφήμισης «στόμα με στόμα».
- Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, χαρακτηρίζεται από ομαλότητα, αφού αποπληρώνει τις μικρές Δανειακές Υποχρεώσεις της σε σχέση με τα Καθαρά Έσοδα της μηνιαίως.
- Οι Βασικοί Μέτοχοι της επιχείρησης είναι τα τέσσερα αδέρφια Γρηγοριάδη και αυτοί ουσιαστικά καταλαμβάνουν τις Διοικητικές θέσεις στην επιχείρηση

και αυτό περνάει στους υπαλλήλους μέσα από ένα κλίμα οικογενειακό, φιλικό και υγιές που αναπτύσσεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.

- Το target group της εταιρίας επικεντρώνεται κυρίως σε παιδιά, σε άνδρες-γυναίκες, από μικρή ηλικία μέχρι 60+ ετών, χαμηλού, μεσαίου αλλά και υψηλού εισοδήματος, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες αυτών για τα καταστήματα της, ενώ για την παροχή υπηρεσιών του «outsourcing», εστιάζεται σε επαγγελματίες τοπικών επιχειρήσεων και σε δημόσιους οργανισμούς (Στρατηγική Διαφοροποιημένου Marketing – Differentiated Marketing) (Καραβαγγέλης, 2008).
- Η επιχείρηση παράλληλα διατηρεί και αποθέματα ασφαλείας που της επιτρέπουν να ανταπεξέρχεται σε δύσκολες καταστάσεις (π.χ. απεργίες, καθυστερήσεις προμηθευτών κ.α.).
- Η επιχείρηση «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σ.Ι.Α. Ο.Ε.» είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000/ EN ISO 9001:2000, αφού πιστοποιήθηκε πως εκπληρώθηκαν οι απαιτήσεις του.
- Στα καταστήματα της του νομού Φλώρινας η εταιρία συνεργάζεται με εταιρία “security” για 24<sup>η</sup> φύλαξη καθώς εκεί υπάρχουν αυξημένα κρούσματα κλοπών.
- Στην εταιρία «Γρηγοριάδου Μαγδαληνή & Σ.Ι.Α.Ο.Ε» προτείνουμε προσωπικά κατόπιν της έρευνας που πραγματοποιήσαμε, να εφαρμόσει τη μέθοδο Benchmarking με ένα software (λογισμικό), πρέπει επίσης να πραγματοποιεί φυσική απογραφή στην Αποθήκη, συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της, εφαρμογή συστήματος διαχείρισης στόλου οχημάτων-δρομολόγηση, ανάλυση και αξιολόγηση προμηθευτών, ενώ απαραίτητη κρίνεται και η δημιουργία ιστοσελίδας και παράλληλα του ηλεκτρονικού καταστήματος «e-shop».
- Η σύγκριση της Εφοδιαστικής - Logistics και της Πολιτικής Marketing πραγματοποιήθηκε σε όλα τα επιμέρους πεδία τους, τα οποία αναφέρονται αναλυτικά στον Πίνακα 2, στη σελίδα 75 της Εργασίας. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:
  - Οι Λειτουργικές Διαδικασίες των Logistics στην Εφοδιαστική και η αναγκαία στήριξη εφοδιασμού της Πολιτικής Marketing της επιλεγμένης επιχείρησης για την υλοποίηση των στόχων-επιδιώξεων της, αποτελούν την πεμπτούσια για την επιδιωκόμενη κερδοφορία

της. Οι Λειτουργικές Διαδικασίες για τα Logistics διεκπεραιώνονται μέσω του ERP ενώ για την Πολιτική Marketing μέσω του CRM και ο συνδυασμός αυτών πραγματοποιείται μέσω ειδικού λογισμικού «INTERFACE».

- Τα Προϊόντα-Ιδιωτικής Ετικέτας για τα Logistics προαπαιτούν παραγωγή, συσκευασία, διακίνηση και προμήθεια από τον Όμιλο στον οποίον ανήκει η εξεταζόμενη επιχείρηση με τη βοήθεια του ERP. Παράλληλα, το Marketing για τα προϊόντα της εταιρείας προαπαιτεί ότι απαιτεί και η Αλυσίδα Εφοδιασμού από τον Όμιλο προς την επιχείρηση, για την αποτελεσματική Διανομή, Προώθηση και Διαφήμιση τους σε JIT μέσω του CRM.
- Οι προμηθευτές αποτελούν καταλυτική λειτουργική διαδικασία της Εφοδιαστικής - Logistics για την εταιρεία με τη χρήση του ERP και βασικό συστατικό στοιχείο του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας στο Marketing.
- Οι πελάτες – καταναλωτές για το Marketing αποτελούν Ενδογενή Μέθοδο Έρευνας Αγοράς και Τμηματοποίησης Πελατών βάση των καταναλωτικών χαρακτηριστικών τους μέσω της «ΥΠΕΡΚΑΡΤΑΣ» και Μέθοδο Προώθησης Πωλήσεων (με bonus) και Κινητής Διαφήμισης (κάρτα-μπρελόκ), βάση του CRM. Κατ' επέκταση τα Logistics αποτελούν ενδογενή Διακίνηση Πληροφοριών προς τους Πελάτες και τους Υπαλλήλους, καθώς και Μηχανισμό Στήριξης και Εξυπηρέτησης των Πελατών.

#### Προτάσεις μελλοντικής έρευνας:

- Μία έρευνα που θα επεκτείνεται σε ένα περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων, με μια μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου που θα δραστηριοποιείται σε άλλες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδος, ακόμα ενδεχομένως και Πανελλαδικά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Γιαννάκαινας, Β. (2004).** «*Ανατομία των Business Logistics*». Έκδοση του συγγραφέα. Χ. Τ.
2. **Ζαρωτιάδης, Γ. (2000).** «*Διεθνείς Επενδύσεις*». Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα
3. **ICAP Α.Ε. (2008).** «*Ελληνικά ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ*». Κλαδική Μελέτη
4. **Καραβαγγέλης, Ε. (2008).** «*Αρχές Μάρκετινγκ*». Διδακτικές Σημειώσεις. Τμήμα Τυποποίησης και Διακίνησης Προϊόντων-Logistics. Παράρτημα Κατερίνης Α-ΤΕΙ Θεσσαλονικης
5. **Μουμτζόγλου, Α. (1999).** «*Marketing στον οργανισμό*». Εκδόσεις Σμπίλιας Κων.
6. **Παπής, Κ. (2001).** «*Διοίκηση Παραγωγής*». Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα
7. **Σιώμκος, Γ. (1999).** «*Στρατηγικό Marketing*». Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα
8. **Σχίμφλε, Ε.(2010).** «*Περιοδικό Logistics & Management*». Αυγ.-Σεπτ. 2010. Α.Τ. 92<sup>ο</sup> σελ. 59
9. **Τσίτσα, Ν.(2008).** «*Στα χέρια λίγων το λιανεμπόριο στην Ε.Ε.*». Περιοδικό Capital
10. **Ωραιόπουλος, Β.(2010).** «*Η αγορά λιανεμπορίου τροφίμων στην Ινδία*». Υπουργείο Εξωτερικών

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Bhatnagar, R., Sohal, A.S., Millen, R. (1999).** "Third-party logistics services: a Singapore perspective". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 29. 9. 569-87
2. **Bourlakis, M. (2010).** "Retail Logistics: A Comparison of UK and Greek Operations". 1<sup>st</sup> Olympus International Conference on Supply Chains (ICSC



- 2010). Organized by the Department of Logistics-Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki and the Laboratory of Quantitative Analysis, Logistics and Supply Chain Management-Department of Mechanical Engineering-Aristotle University of Thessaloniki. 1-2 October 2010. Katerini-Greece.
3. **Bowersox, D.J., Closs, D.J. (1996).** “*Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process*”. McGraw-Hill. New York. N.Y.
  4. **Breugelmans, E. (2006).** Opportunities for active stock-out management in online stores: impact of the stock-out policy on online stock-out reactions.
  5. **Campo, K. et al. (2000).** Towards Understanding Consumer Response to Stock-Outs. *Journal of Retailing*. Volume 76(2) pp. 219–242
  6. **Corsten, D. and Gruen, T. (2003).** Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stock. pp.605-617
  7. **Daft, R. (2003).** “*Management*”. 6<sup>th</sup> Ed. Thomson
  8. **Fawcett, S.E., Fawcett, S.A. (1995).** “*Integrating logistics, operations and purchasing*”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 25. 5. 24-42
  9. **Griffith, J. R. (1989).** “*Principles of the well-managed organizations*”. Services Administration
  10. **Heide, Jan B. (1994).** “*Interorganizational Governance in Marketing Channels*”. *Journal of Marketing* 58. 1, January. pp. 71–85
  11. **Karch, N. (April 7, 1997).** “*Trends, Opportunities, and Threats in Retailing*”. Presentation to students at the Kellogg Graduate School of Management. Northwestern University
  12. **Kotler, P. and Armstrong, G. (2002).** «*Αρχές Μάρκετινγκ*». Εκδόσεις Γκιούρδας. Αθήνα
  13. **Kotler, P. (1997).** “*Marketing-Management*”. Prentice Hall
  14. **Kotler, P. and Clarke, R. (1987).** “*Marketing for health care organization*”. Prentice Hall

15. **La Londe, B.J. and Zinszer, P.A. (2006).** Customer Service: Meaning and Measurement. National Council of Physical Distribution Management
16. **Lamb, J.J. (1995).** "An evolutionary idea". World Trade. 8. 7. 40-6
17. **Pramatari, K. (2008).** The impact of collaborative store ordering on shelf availability Supply Chain Management: An International Journal 13/1. pp. 49–61
18. **Richardson, H.L. (1995).** "Logistics help for the challenged". Transportation & Distribution
19. **Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. (1992).** "Competing on Capabilities: The new Rules of Corporate Strategy". Harvard Business Review 70 2. pp. 57–69. [ [View Record in Scopus](#) | [Cited By in Scopus \(406\)](#)]
20. **Weber, J. and Kummer, S. (1994).** *Logistikmanagement. Führungsaufgaben zur Umsetzung des Fluáprinzips im Unternehmen.* Poeschel. Stuttgart
21. **Welch, R. J. & Kleiner, H. B. (1995).** "New developments in management". Journal of marketing and management
22. **Woensel, T.V. (2007).** «Consumer responses to shelf out-of-stocks of perishable products». International Journal of Physical. pp. 704-716

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ - ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Order\\_picking](http://en.wikipedia.org/wiki/Order_picking) .(χ.χ.). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 19/08/2010
- <http://bizwriter.gr/2007/01/pros-and-cons-of-major-ad-media/>. (2007). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 24/08/2010
- <http://www.plant-management.gr/index.php?id=3668> . (χ.χ.). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 29/08/2010
- <http://www.emphasisnet.gr/el/Δρομολόγηση/Δρομολόγηση.html> .(χ.χ.). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 14/08/2010
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking> ,(χ.χ.). Ημερομηνία Ανάκτησης Πληροφοριών 17/09/2010

