

Τ. Ε. Ι ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: " ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε "

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: κ. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΑΝΔΡΕΑΣ ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΣ



ΠΑΤΡΑ 1992

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	992
----------------------	-----

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ.	1 - 3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1		
1.1 ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	σελ.	3 - 4
1.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	σελ.	5 - 8
1.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	σελ.	8 - 9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2		
2.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	σελ.	9 - 10
2.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	σελ.	10 - 12
2.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	σελ.	12 - 15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3		
3.1-ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ 3-6 ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε	σελ.	15 - 20
3.7 ΠΑΡΑΒΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ	σελ.	20 - 21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4		
4.1 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΓΟΡΩΝ	σελ.	21 - 22
4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑ- ΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε	σελ.	22 - 24
4.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΗΣ ΑΓΟΡΩΝ	σελ.	24
4.4 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	σελ.	24 - 25
4.5 ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ	σελ.	25 - 26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ - ΠΩΛΗΣΗ - ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ

5.1	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	σελ.	26 - 27
5.2	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗ- ΜΑΤΟΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε	σελ.	27
5.3	ΠΩΛΗΣΗ - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΩΝ	σελ.	27 - 29
5.4	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	σελ.	29 - 30
5.5	ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	σελ.	30 - 34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1	Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑ- ΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε	σελ.	34 - 35
6.2	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	σελ.	35 - 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

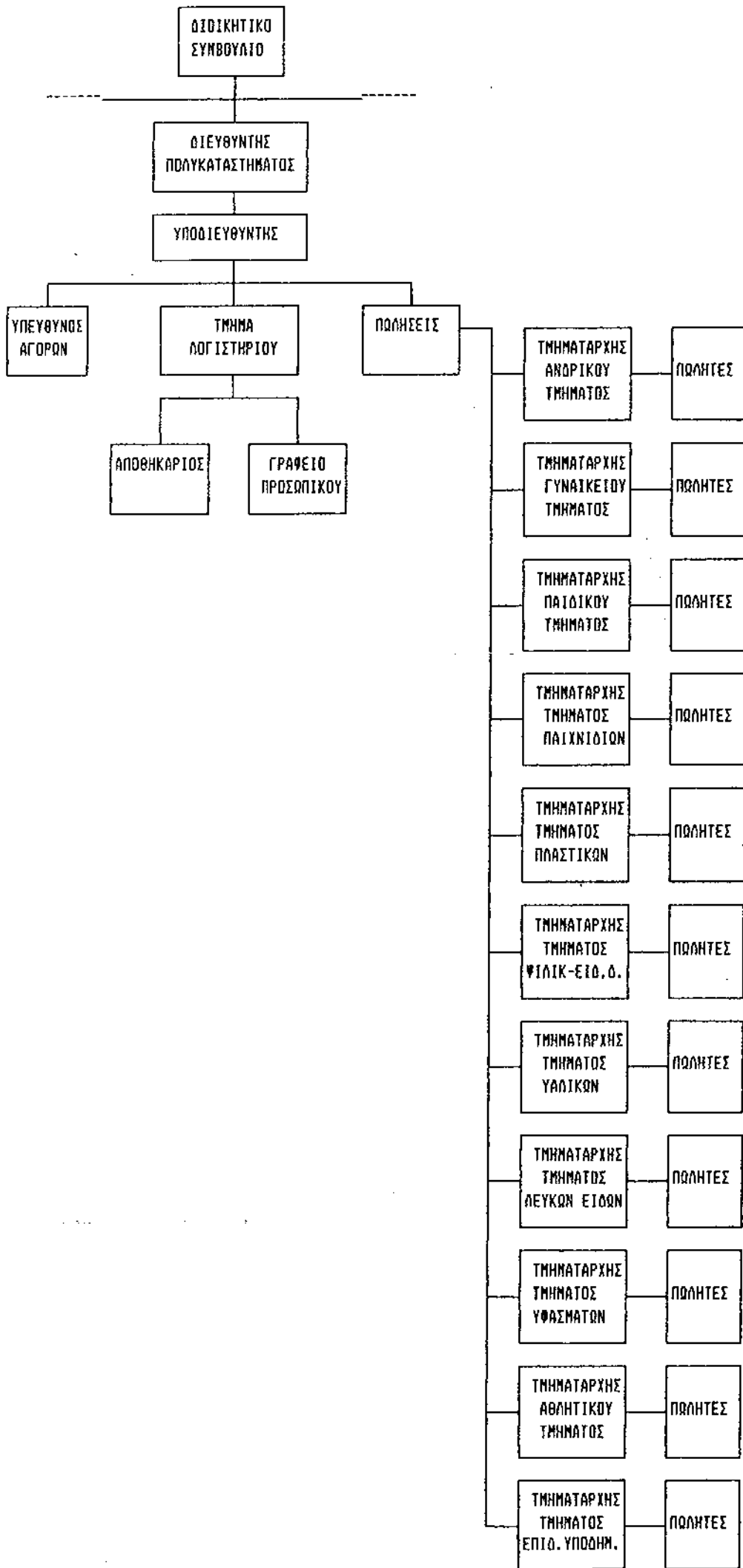
7.1	ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ	σελ.	37 - 41
7.2	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ.	41 - 42

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σήμερα οι εμπορικές επιχειρήσεις λιανικών πωλήσεων, (πολυκαταστήματα), αποτελούν ένα μεγάλο τμήμα της οικονομικής δραστηριότητας των χωρών μελών της Ε.Ο.Κ αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας. Οι αλυσίδες πολυκαταστημάτων συνεχώς αυξάνουν, και κερδίζουν έδαφος στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Παράλληλα τα κέρδη για τους ιδιοκτήτες αυτών των επιχειρήσεων σημειώνουν σταθερή άνοδο. Στο περιοδικό MANAGER (ΤΕΥΧΟΣ 16 - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ '91) δημοσιεύεται η κατάταξη των ευρωπαϊών δισεκατομμυριούχων η οποία συντάσσεται κάθε χρόνο από το περιοδικό BUSINESS και θεωρείται από τις πλέον έγκυρες. Διαπιστώνει κανείς, ότι οι εννέα από τις σαράντα θέσεις της λίστας, ανήκουν σε επιτυχημένους ευρωπαίους επιχειρηματίες που είναι ιδιοκτήτες αλυσίδας πολυκαταστημάτων, με εκατοντάδες εκατομμυρίων περιουσίες.

Όλοι οι παραπάνω λόγοι αποτέλεσαν για μένα προσωπικά το έναυσμα για την εκπόνηση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Σκοπός μου είναι να παρουσιάσω όσο το δυνατόν πληρέστερα την οργάνωση και διοίκηση ενός πολυκαταστήματος. Το γνωστό πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε που εδρεύει στην πόλη μας αποτέλεσε αντικείμενο της μελέτης μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διευθυντή του πολυκαταστήματος κ. Α. Μπουρίτσα, αλλά και γενικά όλο το προσωπικό της επιχείρησης, για την βοήθεια που μου παρείχαν στην συλλογή των στοιχείων αυτής της εργασίας. Θέλω να ευχαριστήσω επίσης θερμά τον καθηγητή μου κ. Β. Θεοφανόπουλο για την αμέριστη και φιλική του συμπαράσταση, καθώς και για τις συμβουλές του καθ' όλη την διάρκεια της πτυχιακής μου εργασίας.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε (το μοναδικό στην Πελοπόννησο), ξεκίνησε τις εμπορικές του δραστηριότητες στις 27 Αυγούστου 1962, (ημερομηνία δημοσίευσης του καταστατικού στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως), με 50 έτη διάρκεια και έδρα την Πάτρα σύμφωνα με το καταστατικό. Η εμπορική επωνυμία της επιχείρησης κατά την χρονική στιγμή της ιδρύσεως της ήταν:

"Καρατζάς και Μουστάκης - Διάδοχοι Γ.Ι Μουστάκης και Σία Α.Ε". Το εταιρικό κεφάλαιο της επιχείρησης εκαθορίζετο στο 1.000.000 δρχ. και εδαιρείτο σε 200 μετοχές (ανώνυμες) των 5.000 εκάστη. Το μετοχικό κεφάλαιο προβλέπετο να καταβληθεί στο σύνολο του σε μετρητά. Από το καταστατικό καθορίζονταν διοικητικό συμβούλιο με τουλάχιστον (3) μέχρι (5) μέλη, με σκοπό την οργάνωση και διεκπεραίωση των λειτουργιών της επιχείρησης, καθώς και την εκπροσώπησή της σε τρίτους. Η κατοχή του εταιρικού κεφαλαίου από τους μετόχους κατά την ίδρυση της εταιρίας διαμορφώνονταν ως εξής: Γεώργιος Ι. Μουστάκης 105 μετοχές των 5.000 δρχ. εκάστη, και χήρα Γεωργίου Μουστάκη με 95 μετοχές της ίδιας χρηματικής αξίας.

Αξιοσημείωτο γεγονός όσον αφορά την πορεία και εξέλιξη του πολυκαταστήματος, όσο και για την εμπορική κίνηση της πόλης αποτελεί η χρονιά 1967 (5 μόλις χρόνια μετά την ίδρυση της εταιρίας), κατά την οποία ο όμιλος επιχειρήσεων Γ.Α ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ Α.Ε.Ε εξαγόρασε το σύνολο των μετοχών της εταιρίας. Μετά την ημερομηνία αυτή και έπειτα από την προσθήκη καινούργιων τμημάτων η επιχείρηση αναπτύχθηκε και πήρε ουσιαστικά τη μορφή του πολυκαταστήματος. Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε από την ημερομηνία ιδρύσεως του, και έπειτα έγινε δεκτό με ικανοποίηση από τον κόσμο της Πάτρας τόσο για την μεγάλη ποικιλία των

προϊόντων και υπηρεσιών που παρείχε στο κοινό, αλλά και γιατί σηματοδοτούσε την οικονομική ανάπτυξη της πόλης. Η επιτυχία των εμπορικών δραστηριοτήτων και η ανάπτυξη της επιχείρησης ήταν για το καταναλωτικό κοινό της Πάτρας συνυφασμένη με το όνομα του γνωστού επιχειρηματία της εποχής Γ. Μουστάκη. Ακόμη και σήμερα στο κοινό της Πάτρας επικρατεί η άποψη ότι η διοίκηση του πολυκαταστήματος βρίσκεται υπό τον έλεγχο του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος του ιδρυτή. Αλλωστε για τον λόγο αυτό, αλλά και σαν τακτική μάρκετινγκ δεν άλλαξε η επωνυμία της εταιρίας. Το 1988 όμως είχαμε μία αλλαγή στην επωνυμία της εταιρίας. Η ιδρυτική επωνυμία "Καρατζάς και Μουστάκης - Διάδοχοι Γ.Ι Μουστάκης και Σία Α.Ε" δημιουργούσε προβλήματα καλαισθησίας για τα επίσημα έγγραφα της εταιρίας που ήταν τυπωμένα πάνω σ' αυτά η φήμα, αλλά για τα τα στελέχη και πολύ περισσότερο για τους νομικούς εκπροσώπους της εταιρίας. Έτσι μετά από απόφαση του διοικητικού συμβουλίου η καινούργια επωνυμία της εταιρίας είναι "ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε". Σήμερα η κατάσταση των μετόχων έχει ως εξής: Γ.Α ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ Α.Ε.Ε 50% του συνόλου των μετοχών, ΠΑΝΑΓΗΣ ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ 20% , ΑΓΓΕΛΟΣ ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ 20% , ΕΥΓΕΝΙΑ ΜΠΟΥΡΙΤΣΑ 10% .Εδώ θα πρέπει να τονίσω ότι οι μετοχές της εταιρίας είναι ανώνυμες μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, έτσι είναι δυνατόν ανά πάσα στιγμή να αλλάξουν κατόχους. Μία πολύ σημαντική ημερομηνία στην πορεία του πολυκαταστήματος ήταν η χρονιά 1983 όπου και εκδηλώθηκε μεγάλη πυρκαϊά η οποία κατέστρεψε περίπου το 50% των κτιριακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης προκαλώντας ζημιές πολλών εκατομμυρίων.

Σήμερα το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε διατηρεί ένα ση

μαντικό μερίδιο της πατρίκης αγοράς ενώ συνεχώς παρουσιάζει, (όπως λένε τα στελέχη του πολυκαταστήματος) αυξητική τάση. Σε πλήρη έξαρση βρίσκονται τα σχέδια της επιχείρησης που αποβλέπουν στην καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της, αλλά και στην βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει αυτή την στιγμή στο κοινό. Ο αντικειμενικός σκοπός της διοίκησης είναι να εγκαινιάσει μία νέα δυναμική παρουσία στην αγορά της Πάτρας αλλά φιλοδοξεί να προσελκύσει αγοραστικό κοινό και από την ευρύτερη περιοχή. Σ' αυτήν τους την προσπάθεια τα στελέχη της επιχείρησης έχουν την υποστήριξη του ομίλου επιχειρήσεων Γ.Α ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ Α.Ε.Ε.

Στην συνέχεια της εργασίας, θα παρουσιάσω με την μεγαλύτερη δυνατή ανάλυση, την οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης. Επίσης με απλότητα και σαφήνεια θα αναφέρω τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των θέσεων ιεραρχίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

1.1 ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Το τμήμα λογιστηρίου, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο πιο οργανωμένος διοικητικά και λειτουργικά τομέας του πολυκαταστήματος ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε. Βρίσκεται στον δεύτερο όροφο του κτιρίου που στεγάζεται η επιχείρηση. Η έκταση του χώρου στον οποίο βρίσκεται το λογιστήριο είναι 40 τ.μ. Το τμήμα απασχολεί 8 άτομα. Προϊστάμενος του τμήματος είναι ο κ. Θ. Ανδριανός, ο οποίος είναι απόφοιτος ανωτάτης οικονομικής σχολής και έχει την ειδικότητα του λογιστή. Αμέσως πιο κάτω στην ιεραρχία του τμήματος βρίσκονται δύο βοηθοί λογιστού. Το υπόλοιπο προσωπικό του λογιστηρίου αποτελείται από τέσσερις υπαλλήλους γραφείου και μία ταμία. Η διοίκηση της επιχείρησης εφαρ-

μόζοντας τις σύγχρονες απόψεις οργάνωσης και διοίκησης για τα τμήματα της, φρόντισε να εφοδιάσει το τμήμα λογιστηρίου με όλα εκείνα τα μέσα που έχει ανάγκη, ώστε να είναι ικανό να βοηθήσει σημαντικά και ουσιαστικά την επιχείρηση. Άλλωστε τα στελέχη του πολυκαταστήματος εκδηλώνουν φανερά την άποψη τους ότι το τμήμα λογιστηρίου σε μία καθαρά εμπορική επιχείρηση όπως η δική τους παίζει σπουδαίο ρόλο, γιατί είναι ο κινητήριος μοχλός για κάθε οικονομική ενέργεια, ενώ είναι και ο καθημερινός θέκτης όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, (αγορές, κόστος διαφήμισης, πληρωμές προσωπικού κ.τ.λ). Για την επίτευξη του έργου του, το λογιστήριο διαθέτει όλη εκείνη την απαραίτητη μηχανοργάνωση που απαιτείται για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των λειτουργιών του. Στην διάθεση του προσωπικού του βρίσκονται τρεις ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που με την βοήθεια σύγχρονων προγραμμάτων SOFTWARE ειδικών για εμπορικές επιχειρήσεις, παρέχουν πολύτιμη βοήθεια. Επίσης υπάρχει φωτοαντιγραφικό μηχάνημα μέσης ισχύος, που εξυπηρετεί σε καθημερινή βάση, με την αντιγραφή μεγάλου όγκου εγγράφων, μερικά από τα οποία φυλάσσονται στο αρχείο. Η μηχανοργάνωση του τμήματος συμπληρώνεται με ηλεκτρονικές γραφομηχανές, μηχάνημα FAX, εκτυπωτή και τηλεφωνικό κέντρο. Το τμήμα λογιστηρίου και ο ρόλος του στο πολυκαστήμα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ, είναι εξαιρετικά σημαντικός και νευραλγικός. Άλλωστε γι' αυτό το λόγο η διοίκηση έχει παραχωρήσει αρκετές αρμοδιότητες στο τμήμα αυτό. Τις αρμοδιότητες αυτές θα παρουσιάσω στη συνέχεια.

1.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ.

Το τμήμα λογιστηρίου, έχει την ευθύνη να παρακολουθεί καθημερινά τον όγκο των συναλλαγών της επιχείρησης και να ενημερώνει τα λογιστικά βιβλία. Ανάλογα με τις οικονομικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται, ο επικεφαλής αρμόδιος του τμήματος με τους βοηθούς του, παρατηρεί συνεχώς τα έσοδα και τα έξοδα φροντίζοντας να παραμένει σε επιθυμητό επίπεδο η ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον νόμο περί Ανωνύμων Εταιριών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες εκτός του τέλους κάθε οικονομικού έτους, να παρουσιάζουν ισολογισμό και για το πρώτο εξάμηνο κάθε έτους. Η διοίκηση του πολυκαταστήματος έχει θεσμοθετήσει για την περίοδο αυτή να παρουσιάζεται πλήρης οικονομική έκθεση από τον προϊστάμενο του λογιστηρίου ώστε να κρίνεται η μέχρι στιγμής, οικονομική πορεία της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος του τμήματος έχει την αρμοδιότητα να δώσει την εικόνα της πορείας του πολυκαταστήματος, και να ενημερώσει το διοικητικό συμβούλιο εάν οι στόχοι που είχαν προκαθοριστεί βρίσκονται σε τέτοιο επίπεδο ώστε η επίτευξή τους είναι δυνατή. Αυτό δίνει την δυνατότητα στην διοίκηση να επαναξετάσει τους στόχους και να πάρει νέες αποφάσεις, ή να διορθώσει τις προηγούμενες επιλογές της στα σημεία που θα εντοπίσει ότι παρουσιάζουν δυσκαμψία στην εκτέλεση τους. Εκτός όμως από την συνολική πορεία της επιχείρησης, το τμήμα λογιστηρίου είναι επιφορτισμένο και με την επιμέρους παρακολούθηση της οικονομικής πορείας των τμημάτων πώλησης του πολυκαταστήματος ξεχωριστά. Αυτό δίνει δυνατότητα στην διοίκηση να γνωρίζει κάθε στιγμή οποιαδήποτε τυχόν οικονομική ανωμαλία στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και να επεμβαίνει προληπτικά. Έτσι σε οποιαδήποτε περίπτωση

γίνει αντιληπτό, ότι κάποιο τμήμα δεν πάει καλά, ο προϊστάμενος του λογιστηρίου έχει την αρμοδιότητα και την υποχρέωση να ενημερώσει σχετικά για το πρόβλημα τον υποδιευθυντή και διευθυντή του πολυκαταστήματος. Σκοπός αυτής της ενέργειας είναι να διατυπωθεί από τον υπεύθυνο του οικονομικού τομέα της επιχείρησης, στα ανώτερα στελέχη μία θεμελιωμένη γνωμοδοτική άποψη για το πώς πρέπει να αντιμετωπιστεί η περίπτωση. Ποτέ όμως το λογιστήριο δια μέσου του προϊσταμένου του, δεν έχει την αρμοδιότητα να επέμβει απ' ευθείας σ' εκείνο το τμήμα πώλησης που αντιμετωπίζει το πρόβλημα.

Το τμήμα λογιστηρίου εκτός από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω έχει και άλλες αρμοδιότητες, οι οποίες έχουν να κάνουν με τις αγορές που πραγματοποιεί το πολυκατάστημα για να εφοδιάσει με προϊόντα τα τμήματα πώλησης. Η διαδικασία της αγοράς για το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε, μία φύση εμπορική επιχείρηση, είναι ένα σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας του πολυκαταστήματος. Αφού όπως τόνισαν στις συνεντεύξεις τους τόσο ο προϊστάμενος του λογιστηρίου, όσο και ο υπεύθυνος αγορών, επιβάλλεται η στενή συνεργασία τους για να πετύχει από οικονομικής πλευράς η αγορά. Όταν διαπιστωθεί η ανάγκη αγοράς προϊόντων από τον προϊστάμενο ενός τμήματος πώλησης, και έχει εγκριθεί από τον υπεύθυνο αγορών, το τμήμα λογιστηρίου ενημερώνεται και αναλαμβάνει ορισμένες δραστηριότητες. Πρώτη ενέργεια είναι να ερευνηθεί στο σχετικό ειδικό βιβλίο αγορών, το ύψος των αγορών που έχει πραγματοποιήσει για τον συγκεκριμένο μήνα το τμήμα αυτό. Στη συνέχεια το λογιστήριο έχει την δυνατότητα να επέμβει με δύο τρόπους:

- εάν το ύψος των αγορών βρίσκεται αυτό το μήνα στα πλαίσια

που είχαν καθοριστεί, από τον διευθυντή του πολυκαταστήματος, τον υπεύθυνο αγορών και τον προϊστάμενο λογιστηρίου, το λογιστήριο είναι υποχρεωμένο να δώσει το πράσινο φώς για να πραγματοποιηθεί η αγορά.

- εάν το ύψος των αγορών είναι πολύ πιο υψηλό από το προβλεπόμενο για τον μήνα αυτό, το λογιστήριο ενημερώνει τον προϊστάμενο του τμήματος, και τον υπεύθυνο αγορών σχετικά. Οι λύσεις που έχουν θεσμοθετηθεί από την διοίκηση γι' αυτήν την περίπτωση είναι: να καθυστερήσει η αγορά για τον συγκεκριμένο μήνα ώστε να μην υπερβεί τα οικονομικά όρια που έχουν τεθεί, ή αν υπάρχει ανάγκη πραγματοποίησης της αγοράς, να βρεθεί μία φόρμουλα ώστε να καλυφθεί από τον προϋπολογισμό αγορών του τμήματος αυτού τον επόμενο μήνα.

Αφού ξεπερασθούν όλα τα εμπόδια, και η αγορά είναι πλέον ζήτημα διαδικασίας, το λογιστήριο ενημερώνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος που θέλει την αγορά, και τον υπεύθυνο αγορών, για την ποσότητα και το κόστος της παραγγελίας. Ο υπεύθυνος του λογιστηρίου ανάλογα με τον προμηθευτή και τις σχέσεις του με το πολυκατάστημα αναλαμβάνει τον τρόπο πληρωμής της παραγγελίας.

Το οικονομικό κλείσιμο της αγοράς με τις σχετικές διατυπώσεις γίνονται είτε με προσωπική επαφή, είτε με το τηλέφωνο, ή με FAX. Οι πληρωμές του πολυκαταστήματος ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε γίνονται με επιταγή και με πίστωση, ανάλογα πάντα με το κόστος της αγοράς και τον τρόπο εξόφλησής της.

Μία ακόμα αρμοδιότητα του τμήματος λογιστηρίου είναι η καταγραφή των πωλήσεων που πραγματοποιούνται στο κάθε ένα ξεχωριστά από τα έντεκα τμήματα πώλησης που διαθέτει το πολυκατάστημα. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων πώλησης παρουσιάζουν κάθε 15

ημέρες μία τρισέλιδη έκθεση με την κίνηση των προϊόντων του τμήματος τους και τις πιθανές ελλείψεις. Ο προϊστάμενος λογιστηρίου μόλις λάβει τις εκθέσεις στα χέρια του, δίνει εντολή στις βοηθούς του να καταγράψουν όλα αυτά που αναφέρονται εκεί στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που διαθέτει το τμήμα. Στους υπολογιστές υπάρχει ξεχωριστή καρτέλα κίνησης προϊόντων για κάθε τμήμα.

1.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Συνοψίζοντας τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε, το τμήμα λογιστηρίου αποτελεί ένα από τους πιο νευραλγικούς τομείς της επιχείρησης όσον αφορά την οργάνωση της. Όπως ήδη έχω αναφερθεί το τμήμα εκτός από τις φυσικές του αρμοδιότητες, εμπλέκεται σε πολλές άλλες ακόμα λόγω της έλλειψης οργανωμένου τμήματος αγορών. Στις συνεντεύξεις που μου παραχώρησε ο προϊστάμενος του τμήματος κ. Θ. Ανδριανός μου τόνισε ιδιαίτερα αυτό το γεγονός, (ενασχόληση του τμήματος λογιστηρίου με πάρα πολλές αρμοδιότητες) το οποίο πολλές φορές γίνεται αιτία για να μπλοκάρονται άλλες σημαντικές αποφάσεις που αφορούν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του πολυκαταστήματος. Παράλληλα χάνεται πολύτιμος χρόνος που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε άλλες δραστηριότητες, όπως η καλύτερη εσωτερική οργάνωση του τμήματος, η καλύτερη και αποδοτικότερη αντιμετώπιση των καθημερινών εργασιών που πρέπει να γίνουν. Ένα άλλο σημείο στο οποίο έδωσε ιδιαίτερη έμφαση ο προϊστάμενος του τμήματος λογιστηρίου ήταν ο χώρος μέσα στον οποίο λειτουργεί το τμήμα. Τα 40 τ.μ για τον εξοπλισμό που διαθέτει, αλλά και το προσωπικό που απασχολεί δεν είναι αρκε-

τά, και σε στιγμές υπερφόρτωσης εργασίας δημιουργούνται προβλήματα. Μία από τις ανάγκες του τμήματος λογιστηρίου είναι η τοποθέτηση του αρχείου του σε Η/Υ για την ταχύτερη προσέγγιση του προσωπικού σε πληροφορίες που συχνά χρειάζεται. Επίσης ένα από τα προβλήματα που χρειάζεται να αντιμετωπιστούν γρήγορα από την διοίκηση του πολυκαταστήματος, για το οποίο μάλιστα έχει δοθεί ειδική αναφορά από τον κ. Ανδριανό στον διευθυντή του πολυκαταστήματος κ. Α. Μπουρίτσα, είναι η καλυτέρευση της εργονομίας του χώρου εργασίας μέσα στο λογιστήριο ώστε να επιτευχθεί πιο γρήγορη και πιο ποιοτική προσφορά εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε συναντούμε μία ιδιομορφία στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. Σε μία εμπορική επιχείρηση τέτοιου μεγέθους θα περίμενε κάποιος να συναντήσει ένα λιτό έστω οργανωτικά τμήμα προσωπικού που θα ασχολείται με τα σχετικά θέματα. Σε αντίθεση με τα παραπάνω στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε δεν υπάρχει ένα αυτοτελές τμήμα προσωπικού αλλά ένα γραφείο προσωπικού το οποίο ιεραρχικά υπάγεται στο τμήμα λογιστηρίου. Υπεύθυνη του γραφείου είναι η κ. Σπαθή Αφροδίτη απόφοιτος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Αθήνας. Εδώ θα πρέπει να τονίσω το γεγονός ότι το γραφείο του προσωπικού βρίσκεται εντός του χώρου του τμήματος λογιστηρίου. Ακόμα η συγκεκριμένη κυρία που αναφέρω παραπάνω εκτός από την ενασχόληση της με κάποια θέματα προσωπικού, προσφέρει εργασία και σαν υπάλληλος του τμήματος λογιστηρίου. Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε επικρατεί μία πρόχειρη οργανωτικά κατάσταση όσον

αφορά τον τομέα της διοίκησης του προσωπικού, κάτι που επιβεβαιώνεται και από αυτά που θα αναφέρω ευθύς αμέσως.

2.2 ΑΡΗΘΟΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο γραφείο προσωπικού δεν έχει δοθεί καμμία αρμοδιότητα όσον αφορά τις δραστηριότητες του σε θέματα προσωπικού. Οι εντολές που διοχετεύονται στην υπεύθυνη του γραφείου προσωπικού, προέρχονται κατά περίπτωση είτε από τον προϊστάμενο του τμήματος λογιστηρίου, είτε από τον διευθυντή του πολυκαταστήματος, είτε από τον υποδιευθυντή σε περίπτωση απουσίας του προηγούμενου. Πιο συγκεκριμένα, αρμόδιος να δώσει εντολές στην υπεύθυνη του γραφείου προσωπικού, σε θέματα που σχετίζονται με άδειες, εξόφληση μισθών, δάνεια προσωπικού και γενικά ότι έχει σχέση με οικονομικό θέμα και αφορά το προσωπικό έχει ο προϊστάμενος του τμήματος λογιστηρίου. Αποφάσεις που έχουν σχέση με πειθαρχικά παραπτώματα προσωπικού, αξιολόγηση, πρόσληψη ή απόλυση λαμβάνονται από τον διευθυντή του πολυκαταστήματος, και σε περίπτωση απουσίας του, αρμόδιος είναι ο υποδιευθυντής. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρω, ότι σε περίπτωση απόφασης του διοικητικού συμβουλίου για απόλυση κάποιων εργαζομένων, η διαδικασία έχει ως εξής: ο διευθυντής δίνει εντολή στην υπεύθυνη του γραφείου προσωπικού να συντάξει μία έκθεση σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος λογιστηρίου και να προτείνουν κατά την γνώμη τους κάποιους που δεν εκτελούν τα καθήκοντα τους με επάρκεια. Ο διευθυντής θα μελετήσει την έκθεση, εξετάζοντας τα ονόματα που προτείνονται για απόλυση και θα λάβει την τελική απόφαση. Παρά τις σημαντικές ελλείψεις που παρατηρούνται στον τομέα της διοίκησης του

προσωπικού, τα στελέχη του πολυκαταστήματος έχουν μεριμνήσει ώστε να δημιουργηθεί ένα καλό εργασιακό κλίμα μέσα στον χώρο της επιχείρησης. Ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής αλλά και η υπεύθυνη του γραφείου προσωπικού, είναι πρόθυμοι να συζητήσουν απευθείας με τον εργαζόμενο οποιοδήποτε θέμα τον απασχολεί τόσο στον χώρο της εργασίας του, όσο και στην προσωπική του ζωή. Ο διευθυντής του πολυκαταστήματος κ. Μπουρίτσας στις συνεντεύξεις που μου παραχώρησε αναφέρθηκε αρκετές φορές στην προσπάθεια της επιχείρησης να δεθεί όσο το δυνατόν περισσότερο με το προσωπικό της, αλλά και να βελτιώσει τις δυνατότητες τους στο χώρο της εργασίας τους. Χαρακτηριστικά μου ανέφερε ότι: " όταν οι σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων δεν είναι σωστές τότε και η πορεία της επιχείρησης σαν οικονομική μονάδα δεν είναι αυτή που πρέπει". Στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε, οι αποφάσεις για τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Στην συνέχεια ο διευθυντής τις γνωστοποιεί στον υποδιευθυντή και στον υπεύθυνο του τμήματος λογιστηρίου. Επόμενη ενέργεια είναι να δώσει εντολή στην υπεύθυνη του γραφείου προσωπικού να τις ανακοινώσει στους προϊσταμένους των τμημάτων πώλησης και στους υπόλοιπους εργαζόμενους είτε προφορικώς είτε τις τοποθετεί γραπτώς στον ειδικό πίνακα ανακοινώσεων που υπάρχει στο πολυκατάστημα για να ενημερώνεται το προσωπικό.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι εκτός της έλλειψης ενός αυτοτελούς τμήματος προσωπικού που παρατηρείται στο πολυκατάστημα, το υπάρχον υποτυπώδες γραφείο προσωπικού που λειτουργεί και η υπεύθυνη γι' αυτό, δέχεται εντολές από περισσότερα από ένα άτομα τα οποία μάλιστα κατέχουν διαφορετική θέση στην βαθμί-

δα της ιεραρχίας. Μ' αυτόν τον τρόπο γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει δυσκαμψία στην λήψη αποφάσεων που αφορούν το προσωπικό, αφού ασχολούνται μ' αυτές διαφορετικά άτομα με διαφορετικό μερίδιο ευθύνης. Ακόμα όπως προσωπικά παρατήρησα, πολλές φορές μπλοκάρει μία απόφαση λόγω της δυσκολίας που υπάρχει στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου λογιστηρίου, υπεύθυνης γραφείου προσωπικού και διευθυντή.

2.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.

Σημαντικές είναι οι προσπάθειες που γίνονται στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε όσον αφορά τα κίνητρα που προσωπικού και τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, αλλά και τις σχέσεις διοίκησης και προσωπικού. Στόχος η καλύτερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία ανώτερων στελεχών, προϊσταμένων τμημάτων, εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ο γενικός διευθυντής του πολυκαταστήματος κ. Μπουρίτσας μου ανέφερε σχετικά : " τα κίνητρα που παρέχει μία επιχείρηση όπως η δική μας στο προσωπικό δεν είναι πάντα εκείνα τα συνηθισμένα στεγανά που παρατηρούνται σε άλλες εταιρίες του κλάδου μας. Θα αναφέρω για παράδειγμα το οικονομικό κίνητρο και το κίνητρο της προαγωγής. Εμείς προσπαθούμε να αμοιβούμε το προσωπικό μας όσον το δυνατόν καλύτερα για την εργασία που προσφέρει. Ακόμα επειδή δεν είναι δυνατόν λόγω του αριθμού των ανωτέρω στελεχών που απασχολεί η επιχείρηση και της εσωτερικής της διοικητικής οργάνωσης να ακολουθήσουμε σαν κίνητρο προσωπικού τις προαγωγές. Έτσι λοιπόν προσπαθούμε από την μεριά μας να αναπτύξουμε όλους εκείνους του άλλους παράγοντες

που μπορούν να θεωρηθούν κίνητρα προσωπικού".

Ένα σημαντικό στοιχείο που διακρίνει κανείς ανάμεσα στην διοίκηση και στο προσωπικό του πολυκαταστήματος είναι η προσπάθεια και των δύο πλευρών να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους. Γεγονός όμως είναι ότι αρκετές φορές, όχι όμως με μεγάλη συχνότητα, διατυπώνονται παράπονα από την πλευρά της διοίκησης. Τα κίνητρα του προσωπικού που συναντά τελικά κανείς στο πολυκατάστημα είναι οικονομικά αλλά και ηθικά.

1. Η πληρωμή των μισθών γίνεται χωρίς καθυστέρηση κάθε πρώτη και δεκαπέντε του μηνός. Γνωρίζουμε βέβαια από την ιεράρχηση των αναγκών της πυραμίδας του MASLOW, πόσο σημαντικός είναι ο οικονομικός παράγοντας για τον εργαζόμενο, αφού με τις αποδοχές του προσπαθεί να καλύψει βασικές ανάγκες διαβίωσης. Το κίνητρο αυτό γίνεται ακόμα πιο ισχυρό όταν η εργοδοσία έχει την τάση να είναι ιδιαίτερα τυπική στις οφειλές της προς το προσωπικό, κάτι που συμβαίνει στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε.
2. Όλο το προσωπικό της επιχείρησης ανάλογα με την φύση της εργασίας που προσφέρει είναι ασφαλισμένο στο ίδρυμα κοινωνικών ασφαλίσεων. Ο διευθυντής της επιχείρησης κ. Μπουρίτσας μου τόνισε ότι η διοίκηση του πολυκαταστήματος πιστεύει ότι αυτό είναι ένα ακόμα κίνητρο για το προσωπικό. Ιδιαίτερα μάλιστα μου ανέφερε το γεγονός ότι το 80% των μικρών και μεγάλων καταστημάτων της πόλης έχει ανασφάλιστο προσωπικό. Εδώ θα πρέπει να πώ, ότι η διοίκηση της επιχείρησης έχει κάνει κάποιες σκέψεις για να εφαρμόσει στο μέλλον ομαδική ασφάλιση του προσωπικού της, σε ιδιωτική ασφαλιστική εταιρία, σε περίπτωση ατυχήματος στο χώρο εργασίας.
3. Η διοίκηση της επιχείρησης κάνει σοβαρές προσπάθειες έτσι

ώστε οι σχέσεις της με το προσωπικό να βρίσκονται σε αρμονία και πνεύμα συνεργασίας. Έτσι έχει καθιερώσει κάποιες εκδηλώσεις εντός και εκτός του χώρου του πολυκαταστήματος για να πετύχει αυτόν τον στόχο. Διάφορες γιορτές που γίνονται παρουσία όλων των εργαζομένων καθώς και των στελεχών της επιχείρησης. Η καθιερωμένη κοπή της πίττας για να εορταστεί ο ερχομός του καινούργιου χρόνου και τα δώρα που μοιράζονται στο προσωπικό. Ακόμα διάφορες εκδρομές του προσωπικού με έξοδα της επιχείρησης σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές του έτους όπως Χριστούγεννα, Πάσχα, καλοκαίρι.

4. Εκτακτες οικονομικές ενισχύσεις στα στελέχη της επιχείρησης Χριστούγεννα και Πάσχα, εκτός του δώρου. Οι ενισχύσεις αυτές δίδονται ανάλογα με την πορεία της επιχείρησης και τους στόχους που επιτεύχθηκαν.
5. Η διοίκηση του πολυκαταστήματος κάνοντας ένα ακόμα βήμα προς τα εμπρός όσον αφορά το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού, ενέκρινε πέρυσι ένα κονδύλι της τάξεως των 30.000.000 δραχμών για την τοποθέτηση αير-κοντίσιον (ζεστό - κρύο), σε όλους τους χώρους της επιχείρησης. Με αυτό το επιπρόσθετο κίνητρο πιστεύει στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας και σε μία πιο άνετη καθημερινή διαβίωση του προσωπικού στους χώρους του πολυκαταστήματος.
6. Στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε επικρατούν άριστες συνθήκες εργασίας για το προσωπικό. Το περιβάλλον του χώρου είναι ευχάριστο και φωτεινό. Σε κανένα χώρο ο εργαζόμενος δεν διατρέχει κίνδυνο ατυχήματος. Κατά την διάρκεια της εργασίας του ο εργαζόμενος ακούει απαλή μουσική ή μοντέρνα ελληνικά τραγούδια σε χαμηλούς τόνους ώστε να τονώνε-

ται το ηθικό του και να εργάζεται πιο ευχάριστα.

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, αποτελούν σύμφωνα με την γνώμη των στελεχών του πολυκαταστήματος, ένα καλό δρόμο συνύπαρξης και συνεργασίας με τους εργαζόμενους στον ευαίσθητο πραγματι τομέα των κινήτρων προσωπικού. Η διοίκηση είναι διατεθειμένη να προχωρήσει στο μέλλον και σε άλλες παροχές προς τους εργαζόμενους, πάντοτε βέβαια παίρνοντας υπ' όψιν της την οικονομική ανάπτυξη του πολυκαταστήματος και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Σαν συνέπεια ενός τέτοιου ανοίγματος η διοίκηση με την σειρά της θα αναμένει από το προσωπικό την μέγιστη προσπάθεια, ώστε η ποιότητα των υπηρεσιών, που παρέχονται στο κοινό, η απόδοση των ιδίων των εργαζομένων, και τελικά η ανταγωνιστικότητα του πολυκαταστήματος να φθάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε

Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε απασχολεί σήμερα 76 άτομα προσωπικό, που καταλαμβάνει τις ακόλουθες θέσεις εργασίας:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	8
ΒΟΗΘΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗ	2
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	4
ΠΩΛΗΤΗΣ	41
ΤΑΜΙΑΣ	12
ΟΔΗΓΟΣ	1

ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ	1
ΦΥΛΑΚΑΣ	1
ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ	4

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες τους, ξεκινώντας από την κορυφή προς την βάση είναι :

3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το διοικητικό συμβούλιο και ο ρόλος του στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε είναι :

- εγκρίνει τον ετήσιο ισολογισμό που του υποβάλλει ο διευθυντής.
- εγκρίνει τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους.
- χαράσσει τις πολιτικές και την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση.
- εξουσιοδοτεί τον διευθυντή σε θέματα διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων.
- συντονίζει την οργάνωση και λειτουργία του πολυκαταστήματος.

3.3 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Σε μια εμπορική επιχείρηση όπως το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύ σημαντικός. Ελλείψει μάλιστα οργανωμένων τμημάτων (αγορών, προσωπικού) ο ρόλος αυτός γίνεται πραγματικά νευραλγικός. Γίνεται αντιληπτό ότι η ευθύνη του διευθυντή σε σχέση με την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι τεράστια. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του είναι :

- είναι υπεύθυνος για την καλή λειτουργία της επιχείρησης.
- παρακολουθεί την οικονομική πορεία της επιχείρησης.

- θέτει σε εφαρμογή τις πολιτικές που αποφασίζει το διοικητικό συμβούλιο.
- ασκεί έλεγχο στα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης και μεριμνεί ώστε να ακολουθούνται οι συγκεκριμένοι τρόποι άσκησης της διοίκησης.
- ελέγχει την πορεία επίτευξης των στόχων που έχουν προκαθοριστεί.
- είναι υπεύθυνος για τις δημόσιες σχέσεις και εκπροσωπεί την εταιρία σε τρίτους.
- είναι υπεύθυνος για την έγκριση των κονδυλίων διαφήμισης, αγορών, κ.τ.λ.
- είναι υποχρεωμένος δύο φορές τον χρόνο να παρουσιάζει λεπτομερή έκθεση στο διοικητικό συμβούλιο για την πορεία του πολυκαταστήματος και να εκφράζει τις προσωπικές του απόψεις.

3.4 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του είναι :

- είναι υπεύθυνος για όλα τα καθημερινά τρέχοντα προβλήματα της επιχείρησης.
- τροφοδοτεί με πληροφορίες τον διευθυντή για διάφορα ζητήματα που κατά την γνώμη του έχουν ιδιαίτερη σημασία για το πολυκατάστημα.
- αναπληρώνει σε αρμοδιότητες και καθήκοντα τον διευθυντή σε περίπτωση απουσίας του.
- είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο και την καθοδήγηση των προϊσταμένων των τμημάτων πώλησης.

3.5 ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

Πολύ σημαντικό ρόλο στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης

σης έχουν οι προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων. Η διοίκηση του πολυκαταστήματος στην προσπάθεια της για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποκέντρωση εξουσιών, σε καθημερινά ζητήματα λειτουργίας των τμημάτων πώλησης, έχει εξοπλίσει τους προϊσταμένους των τμημάτων αυτών, με αρκετές αρμοδιότητες και καθήκοντα τα οποία είναι:

- κάθε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την σωστή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος του.
- μεταξύ των προϊσταμένων της επιχείρησης πρέπει να υπάρχει συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων σε θέματα πώλησης που είναι δυνατόν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των τμημάτων στο σύνολο τους.
- κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη ταξινόμησης των προϊόντων στο τμήμα του.
- είναι καθήκον τους να βελτιώνουν τις ελλείψεις και τις αδυναμίες των πωλητών του τμήματος τους.
- πρέπει να φροντίζουν ώστε όλα τα προϊόντα που περιλαμβάνει το τμήμα τους να βρίσκονται σε επάρκεια.
- να ενισχύουν τις πωλήσεις με διάφορες τεχνικές εκπτώσεων τα προϊόντα εκείνα που δεν παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση.
- να σέβονται τους υφισταμένους τους, και να τους δίνουν την ευκαιρία να πουν τις απόψεις τους.
- να είναι υπόδειγμα εργαζομένου και να δίνουν το παράδειγμα στους υφισταμένους τους.

3.6 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.

Στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν κάποιους τρόπους εργασίας και κανόνες

συμπεριφοράς τόσο μεταξύ τους όσο και απέναντι στους πελάτες. Η διοίκηση του πολυκαταστήματος μέσω των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης φροντίζει να τηρούνται αυτοί οι τρόποι εργασίας και κανόνες συμπεριφοράς, από το προσωπικό, όχι σαν αναγκαστικοί περιορισμοί πειθαρχίας, αλλά σαν ενδεδειγμένοι τρόποι σωστής λειτουργίας του προσωπικού. Οι κανόνες που έχει θεσπίσει η διοίκηση του πολυκαταστήματος σχετικά με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων είναι οι εξής:

- Ο ένας οφείλει να σέβεται τον άλλο και ο ιεραρχικά κατώτερος τον ιεραρχικά ανώτερο.
- Ο κάθε πωλητής του πολυκαταστήματος ανάλογα με τις ανάγκες της δουλειάς είναι υποχρεωμένος να καλύπτει και να βοηθά τον συνάδελφο του όταν υπάρξει ανάγκη.
- Όλοι οι πωλητές θα πρέπει να δείχνουν προθυμία και σεβασμό στις εντολές του προϊσταμένου του τμήματος τους.
- Να συνεργάζονται μαζί του ώστε να εφαρμοσθούν οι αποφάσεις της διοίκησης για τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, αλλά και για την καλύτερη πορεία του τμήματος τους.
- Οι πωλητές πρέπει να είναι ευχάριστοι και υπομονετικοί προς τους πελάτες.
- Να μεριμνούν για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, και να προσπίζουν τα συμφέροντα της επιχείρησης.
- Ο πωλητής θα πρέπει να κάνει όσο το δυνατόν πιο σωστά την δουλειά του, έτσι ώστε ο κόσμος που μπαίνει στο πολυκατάστημα να εξυπηρετηθεί, να βρεί αυτό που ζητά, και να αγοράσει το προϊόν για το οποίο ενδιαφέρθηκε.
- Καθήκον του πωλητή είναι να φεύγει όσο το δυνατόν λιγώτερος κόσμος από το πολυκατάστημα χωρίς να αγοράσει.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να φροντίζουν να έρχονται στην δου-

λειά τους καθαροί, με εμφάνιση που να μην προκαλεί, και να προσπαθούν να διατηρήσουν και το τμήμα στο οποίο εργάζονται το ίδιο καθαρό.

- Να διατυλώνουν την άποψη τους, όσον αφορά την αρνητική ή θετική στάση των καταναλωτών για ορισμένα προϊόντα, και να ενημερώνουν σχετικά τους προϊσταμένους τους.

3.7 ΠΑΡΑΒΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ - ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ

Υπεύθυνος για τις παραβάσεις της εργατικής νομοθεσίας είναι ο διευθυντής της επιχείρησης κ. Μπουρίτσας. Στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε οι ποινές που συνήθως επιβάλλονται στο προσωπικό σε περιπτώσεις παραβιάσεων των καθηκόντων τους, και των υποχρεώσεων τους προς την επιχείρηση είναι: επίπληξη, διαθεσιμότητα άνευ αποδοχών, απόλυση. Σύμφωνα με τον κανονισμό λειτουργίας της επιχείρησης οι παραβάσεις που τιμωρούνται με επίπληξη ή διαθεσιμότητα άνευ αποδοχών είναι οι παρακάτω:

- μη συμμόρφωση με το ωράριο λειτουργίας του πολυκαταστήματος.
- ανάρμοστη συμπεριφορά προς τους πελάτες με αποτέλεσμα την πτώση του κύρους της επιχείρησης.
- ανυπακοή προς τους προϊσταμένους των τμημάτων να εκτελέσουν εντολές που δεν του θίγουν σαν άτομα και αναφέρονται στον τρόπο εργασίας τους.
- πλημμελής εκτέλεση των καθηκόντων τους με τρόπο που αντιτίθεται στα συμφέροντα της επιχείρησης.
- προσβολή συναδέλφου και άρνηση προσφοράς βοήθειας κατά την ώρα της εργασίας.

Η ποινή της απόλυσης επιβάλλεται στις εξής περιπτώσεις:

- κλοπή περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης στους χώρους εργασίας από τους εργαζόμενους.
- επανάληψη των παραβάσεων που αναφέρθηκαν προηγουμένως περισσότερο από μία φορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΓΟΡΩΝ

Στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε δεν υπάρχει μία οργανωμένη υπηρεσία προμηθειών που να ασχολείται με τις αγορές που πραγματοποιεί η επιχείρηση. Αντί αυτού υπάρχει μία υπεύθυνη αγορών, η κυρία Ευγενία Μπουρίτσα, μέτοχος της επιχείρησης και προϊσταμένη δύο τμημάτων πώλησης των ανδρικών και γυναικείων ενδυμάτων. Γίνεται αμέσως κατανοητό, η αδυναμία ενός και μόνο προσώπου να ανταποκριθεί με συνέπεια και ακρίβεια στις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που περιλαμβάνουν οι παραπάνω δραστηριότητες. Η διαδικασία της αγοράς έχει μεγάλη σημασία για το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε γιατί επηρεάζει άμεσα τρεις παράγοντες που έχουν στενή σχέση με την ομαλή και σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

1. Από την τιμή αγοράς θα εξαρτηθεί το κόστος της επιχείρησης και κατά συνέπεια το περιθώριο κέρδους της κατά την μεταπώληση του προϊόντος στους καταναλωτές.
2. Από την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζει και στην συνέχεια διαθέτει προς πώληση η επιχείρηση προσδοκεί δύο πράγματα:
 - να προμηθεύσει την πελατεία με προϊόντα αρίστης ποιότητας, και να διατηρήσει τουλάχιστον τον ίδιο αριθμό πελατών.
 - να προφυλάξει το όνομα και το κύρος του πολυκαταστήματος διαθέτοντας προϊόντα που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των

πελατών του.

3. Από τον ομαλό εφοδιασμό του πολυκαταστήματος με προϊόντα εξαρτάται και ο κανονικός ρυθμός των πωλήσεων.

Η ποσότητα των ειδών που θα αγορασθούν καθορίζεται από τις ανάγκες της κατανάλωσης και από τα αποθέματα,

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε.

Όταν διαπιστωθεί η ανάγκη της αγοράς, σε κάποιο από τα τμήματα της επιχείρησης, από τον προϊστάμενο του τμήματος και ενημερωθεί η υπεύθυνος αγορών, αρχίζει η διαδικασία της προμήθειας. Πριν συνεχίσω στην ανάλυση της διαδικασίας προμήθειας προϊόντων του πολυκαταστήματος ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε, νομίζω ότι είναι απαραίτητο να κάνω μία ενημερωτική παρατήρηση στο σημείο αυτό. Όπως ήδη έχει αναφερθεί η επιχείρηση αυτή είναι τμήμα του ομίλου επιχειρήσεων ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΥ Α.Ε. Στο κεντρικό πολυκατάστημα του ομίλου στην Αθήνα, υπάρχουν εκεί κοντά οι κεντρικές αποθήκες. Κάθε πολυκατάστημα από διαφορετική πόλη που ανήκει στον όμιλο, έχει ένα δικό του χώρο αποθήκευσης των προϊόντων. Έτσι όταν παρουσιασθεί η ανάγκη αγοράς κάποιου προϊόντος, η υπεύθυνη αγορών έρχεται σε επικοινωνία με την υπηρεσία προμηθειών του πολυκαταστήματος ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΥ στην Αθήνα. Εάν το προϊόν αυτό βρίσκεται σε επάρκεια στις κεντρικές αποθήκες, τότε η αγορά γίνεται από το κεντρικό μεγάλο πολυκατάστημα του ομίλου στην Αθήνα στην τιμή που αυτό προμηθεύτηκε το προϊόν. Το εμπόρευμα μεταφέρεται στο τμήμα εκείνο των κεντρικών αποθηκών που ανήκει στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε. Η υπεύθυνη αγορών δίνει εντολή σε κάποιον από τους ο-

δηγούς της επιχείρησης, με τα ιδιόκτητα αυτοκίνητα που διαθέτει να μεταφέρει τα εμπορεύματα στην Πάτρα.

Όταν η αγορά γίνεται αποκλειστικά από το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε έχει άλλη μορφή. Καθορίζεται η ποσότητα του προϊόντος που πρέπει να αγορασθεί. Στην συνέχεια η υπεύθυνος αγορών δίνει εντολή παραγγελίας στον προμηθευτή του πολυκαταστήματος για αυτό το προϊόν. Εδώ θα πρέπει να σημειώσω ότι δε γίνεται μειοδοτικός διαγωνισμός για τις προμήθειες της επιχείρησης. Οι προμηθευτές είναι σταθεροί κατά κανόνα για κάθε προϊόν, ενώ εισέρχονται και καινούργιοι όταν διευρύνεται η γκάμα ποικιλίας κάποιου προϊόντος. Σε αρκετά προϊόντα όμως, όπως:

- ανδρικά ενδύματα
- γυναικεία ,,
- παιδικά ,,
- Λευκά είδη
- υφάσματα

απαιτείται η επαφή της υπεύθυνης αγορών με τον προμηθευτή, ώστε να διαπιστωθεί η ποιότητα του προϊόντος. Η παρουσία δείγματος σε κάποιο προϊόν γίνεται είτε στους χώρους του πολυκαταστήματος είτε στο μέρος που βρίσκεται ο προμηθευτής.

Αφού καθορισθούν με ακρίβεια η ποσότης, η ποιότης, η τιμή, και η προθεσμία παράδοσης, συμπληρώνεται το δελτίο παραγγελίας. Η υπεύθυνη αγορών δίνει αντίγραφο του δελτίου παραγγελίας στο τμήμα λογιστηρίου το οποίο τηρεί ημερολόγιο αγορών. Οι όροι πληρωμής της παραγγελίας είναι ευθύνη του προϊσταμένου του τμήματος λογιστηρίου.

Στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε, οι προμήθειες γίνονται από το χονδρικό εμπόριο, ή κατ' ευθείαν από την παραγωγή. Στο

χος φυσικά είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ελάττωση του κόστους αγοράς.

4.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΗΣ ΑΓΟΡΩΝ.

Η πολιτική αγορών και οι κατευθύνσεις χαράσσονται από το διοικητικό συμβούλιο. Την ευθύνη για την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης έχει η υπεύθυνος αγορών. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες έχουν ως ακολούθως:

- έχει την ευθύνη για την έγκαιρη προμήθεια όλων των τμημάτων πώλησης με προϊόντα.
- έχει υποχρέωση να ελέγχει την ποιότητα των προμηθειών να καθορίζει την σωστή ποσότητα στην σωστή τιμή προς όφελος της επιχείρησης.
- είναι καθήκον της να ενημερώνεται για τα καινούργια προϊόντα που μπαίνουν στην αγορά και τις τάσεις που επικρατούν.
- να φροντίζει για την σωστή και έγκυρη ενημέρωση των προϊσταμένων των τμημάτων πώλησης, με παρουσία σε μεγάλες εκθέσεις καταναλωτικών προϊόντων, ειδών οικιακής χρήσεως και επιδείξεις μόδας.
- συστηματική παρακολούθηση της τοπικής αγοράς.

4.4 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε, διαθέτει ιδιόκτητες αποθήκες στην περιοχή Περιβόλα Πατρών, με σκοπό την φύλαξη των προϊόντων που αγοράζει προς πώληση. Όπως ήδη έχει αναφερθεί το πολυκατάστημα έχει δικαίωμα χρήσης ενός τμήματος των κεντρικών αποθηκών του ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΥ Α.Ε.Ε στην Αθήνα. Αυτές όμως δεν έχουν την έννοια της μόνιμης αποθήκης, αλλά ενός χώ-

ρου προσωρινής παραμονής των εμπορευμάτων (λίγων ημερών) έως να μεταφερθούν στις αποθήκες της Πάτρας. Η αποθήκη όπως ανέφερα βρίσκεται αρκετά μακριά από τον χώρο εγκατάστασης της επιχείρησης. Το κτίριο της αποθήκης καλύπτεται από όλες τις μεριές. Διαθέτει ηλεκτρικό φωτισμό και ειδική συσκευή συντήρησης της θερμοκρασίας σε φυσιολογικά επίπεδα με σκοπό την καταπολέμηση της υγρασίας. Εσωτερικά χωρίζεται με ντέξιον σε μικρότερα τμήματα για την τοποθέτηση σε αυτά των διαφόρων προϊόντων.

Η χρήση της αποθήκης από το πολυκατάστημα ικανοποιεί δύο ανάγκες:

- χρησιμοποιείται σαν αποθήκη πωλήσεως, για την τοποθέτηση των εμπορευμάτων που αγοράζει με σκοπό την άμεση ή βραχυχρόνια πώληση τους.
- σαν αποθήκη αποθεμάτων με σκοπό την διατήρηση των προϊόντων για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, έχοντας σαν στόχο την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους.

Οι σκοποί της αποθήκης για την επιχείρηση είναι οι εξής:

- η φύλαξη, η ταξινόμηση και η ταξιθέτηση των προμηθειών πριν διανεμηθούν στα τμήματα πώλησης.
- η διατήρηση και φύλαξη των προϊόντων που αποσύρονται από τα τμήματα πώλησης λόγω εποχής.
- διατήρηση αποθεμάτων για την έγκαιρη προμήθεια των τμημάτων πώλησης.
- η τήρηση στοιχείων για τα εμπορεύματα, που είναι απαραίτητα για την λογιστική λειτουργία της επιχείρησης.

4.5 ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ

Η επιχείρηση απασχολεί μόνιμο αποθηκάριο, που γνωρίζει με

**Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

λεπτομέρεια τους χώρους της αποθήκης. Έχει την ευθύνη για την σωστή ταξινόμηση των εμπορευμάτων, και τον έλεγχο διατήρησης τους σε άριστη κατάσταση μέχρι να χρησιμοποιηθούν από τα τμήματα πώλησης. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την έγκαιρη γνώση των αποθεμάτων είναι της διαρκούς απογραφής. Τηρείται ειδικός λογαριασμός για κάθε είδος υλικού σε καρτέλλες, που χρεώνονται με τις εισαγωγές και πιστώνονται με τις εξαγωγές εμπορευμάτων. Ο αποθηκάριος υπάγεται ιεραρχικά στο τμήμα λογιστηρίου και ελέγχεται από αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ - ΠΩΛΗΣΗ - ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ

5.1 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε έχει αναθέσει την διαφήμιση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει σε διαφημιστικό γραφείο της Πάτρας. Η συνεργασία του μ' αυτό είναι μόνιμη. Υπεύθυνος για την διαφήμιση της επιχείρησης και την προβολή της στο κοινό της πόλης είναι ο διευθυντής του πολυκαταστήματος κ. Α. Μπουρίτσας. Σκοπός του, είναι να ενημερώνει το διαφημιστικό γραφείο για τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει κάθε φορά το πολυκατάστημα μέσω της διαφήμισης. Τα μέσα διαφήμισης που χρησιμοποιούνται κατά περίοδο είναι:

- τηλεοπτικές εκπομπές μόδας και ενημέρωσης του κοινού για τα προϊόντα που διαθέτει το πολυκατάστημα με σπόνσορα το όνομα της επιχείρησης.
- ραδιοφωνική διαφήμιση σε σταθμούς της περιοχής.
- μεγάλες αφίσες σε κεντρικά σημεία, ευδιάκριτες και από μεγάλες αποστάσεις.

- διαφήμιση στον τύπο, εφημερίδα ή περιοδικό.
- φυλλάδια τα οποία διανέμονται για να ενημερώσουν τους καταναλωτές σε προσφορές προϊόντων.
- διαφημιστικοί διαγωνισμοί που γίνονται από τηλεοπτική εκπομπή.

5.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε.

Η επιχείρηση δεν ακολουθεί προκαθορισμένο πρόγραμμα διαφήμισης, αλλά προσαρμόζει την ανάγκη της για διαφήμιση ανάλογα με την οικονομική της πορεία. Δεν υπάρχει προϋπολογισμός διαφήμισης και τα κονδύλια που διατίθενται για τον σκοπό αυτό, αυξομειώνονται σε συνάρτηση με το μέγεθος της διαφημιστικής καμπάνιας που λαμβάνει χώρα.

Η δαπάνη για διαφήμιση στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

1. τις πωλήσεις της επιχείρησης (κύκλο εργασιών).
2. από την οικονομική ρευστότητα της επιχείρησης.
3. από την ανάγκη ενημέρωσης των καταναλωτών για τα προϊόντα που διαθέτει η επιχείρηση.
4. από την αύξηση των πωλήσεων σε κάθε ένα προϊόν ξεχωριστά λόγω της διαφήμισης, στηριζόμενοι σε προηγούμενες εμπειρίες.

5.3 ΠΩΛΗΣΗ

Βασική επιδίωξη μίας εμπορικής επιχείρησης, που διαθέτει έτοιμα προϊόντα προς κατανάλωση είναι οι πωλήσεις και η όσο το δυνατόν ταχύτερη αύξηση τους. Ο διευθυντής του πολυκαταστήματος αλλά και οι προϊστάμενοι των τμημάτων πώλησης, εκδηλώ-

σαν με σαφήνεια την πρόθεση τους να βελτιώσουν την πώληση σαν λειτουργία που μετατρέπει τα προϊόντα που διαθέτει η επιχείρηση σε χρήματα. Ο υποδιευθυντής της επιχείρησης κ. Διονυσόπουλος συνέθεσε την πώληση με τους εξής παράγοντες που επηρεάζουν την βιωσιμότητα και την σωστή λειτουργία του πολυκαταστήματος:

1. από τον αριθμό των πωλήσεων εξάγεται το τελικό κέρδος της επιχείρησης.
2. από τις πωλήσεις αντλεί η επιχείρηση τα αναγκαία κεφάλαια για να αγοράσει προμήθειες.
3. οι πωλήσεις εξασφαλίζουν την σωστή λειτουργία της επιχείρησης για την επιτυχία των σκοπών της.
4. το πολυκατάστημα με τις πωλήσεις ικανοποιεί το προσωπικό με την απασχόληση και την καταβολή μισθών.
5. οι πωλήσεις προϋποθέτουν την οικονομική συνέπεια προς τρίτους π.χ προμηθευτές, δικηγόρους κ.τ.λ
6. ανάλογα με τον θετικό ή αρνητικό αριθμό των πωλήσεων καθορίζεται το πρόγραμμα και η στρατηγική της επιχείρησης για το μέλλον.

5.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΩΝ

Με στόχο την αύξηση των πωλήσεων, το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε ακολουθεί μία δυναμική πολιτική τιμών, που κατά περιόδους περιλαμβάνει την πλειοψηφία των προϊόντων που διαθέτει, και άλλες φορές μέρος αυτών. Εκφραστής της πολιτικής αυτής είναι από κοινού τα διευθυντικά στελέχη, η υπεύθυνος αγορών, και οι προϊστάμενοι των τμημάτων πώλησης. Με στενή συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων, καθορίζονται οι τιμές των

προϊόντων κατά τμήμα και είδος. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να πω ότι σε πολλά είδη που διαθέτει το πολυκατάστημα, υπάρχουν τιμοκατάλογοι και τα ποσοστά κέρδους των προϊόντων αυτών στην αγορά είναι προκαθορισμένα. Έτσι δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια λήψης κάποιας συγκεκριμένης απόφασης για τον καθορισμό της τιμής, αφού αυτή είναι βέβαιο ότι θα βρίσκεται σε κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο. Για τα υπόλοιπα προϊόντα, η λογική πάνω στην οποία βασίζονται οι αποφάσεις για τον καθορισμό της τιμής πώλησης, είναι ότι δεν πρέπει να υπάρχει μεγάλη απόκλιση από την αγορά. Οι τιμές γίνεται προσπάθεια να βρίσκονται σε λογικά επίπεδα και να προσελκύουν το ενδιαφέρον του καταναλωτή.

5.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

Οι τεχνικές εκπτώσεων και προσφορών, διαφόρων προϊόντων είναι αρκετές και ενδιαφέρουσες. Άλλοτε οι εκπτώσεις γίνονται σε κάποια συγκεκριμένα είδη, και άλλες φορές στα είδη ενός ολόκληρου τμήματος πώλησης. Η φιλοσοφία που επικρατεί στους ανθρώπους του πολυκαταστήματος, είναι ότι πρέπει όλα τα τμήματα πώλησης να διαθέτουν σε έκπτωση ή προσφορά ένα τουλάχιστον προϊόν. Σκοπός αυτής της πολιτικής είναι να διεγείρεται το αγοραστικό ενδιαφέρον του καταναλωτή για τα προϊόντα που υπάρχουν στο πολυκατάστημα. Όλες αυτές οι ενέργειες και λειτουργίες αποτελούν μέσα για την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης στο μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο. Οι βασικές τεχνικές μέθοδοι εκπτώσεων και προσφορών είναι οι παρακάτω:

- ειδική κάρτα εκπτώσεων για τους μόνιμους πελάτες του πολυκαταστήματος.
- οι μεγάλες καθιερωμένες εκπτώσεις και προσφορές τους μήνες

Αύγουστο και Φεβρουάριο.

- προσφορά δύο μονάδων κάποιου προϊόντος στην τιμή του ενός.
- περιοδικές εκπτώσεις 10-40% σε διάφορα προϊόντα.
- μεγάλες εκπτώσεις και προσφορές σε ακριβά προϊόντα που διαρκούν λίγες ημέρες (2 εβδομάδες).
- προσφορά κάποιου προϊόντος μικρής αξίας δωρεάν, με την αγορά ενός ακριβού προϊόντος.

Θα πρέπει να αναφέρω ότι οι παραπάνω μέθοδοι εκπτώσεων και προσφορών που πραγματοποιούνται στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε έχουν άμεση σχέση με την ζήτηση των προϊόντων και το ύψος των πωλήσεων. Όπως χαρακτηριστικά μου ανέφερε ο υποδιευθυντής του πολυκαταστήματος κ. Διονυσόπουλος, " το μέγεθος της έκπτωσης και το είδος της προσφοράς, θα καθοριστει αφού μελετηθει πρώτα το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης πάνω στο συγκεκριμένο προϊόν και την ζήτηση που παρουσιάζει".

5.5 ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ

Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε διαθέτει μία πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων, που καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των αναγκών του καταναλωτή και απευθύνονται σ' όλες σχεδόν τις ηλικίες. Ο εσωτερικός χώρος της επιχείρησης χωρίζεται σε έντεκα τμήματα πώλησης τα οποία ανάλογα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν διακρίνονται ως εξής:

1. ΤΜΗΜΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ

Το τμήμα παιχνιδιών είναι από τα μεγαλύτερα του πολυκαταστήματος. Απασχολεί ένα προϊστάμενο τμήματος και 13 πωλητές. Το τμήμα αυτό απευθύνεται στα μικρά παιδιά και με την πλούσια συλλογή παιχνιδιών που διαθέτει είναι μία πραγματική πρόκληση

γι' αυτά. Το τμήμα αυτό όμως είναι και εποχιακό, δηλαδή το είδος των προϊόντων που διαθέτει μεταβάλλεται σε διάφορες φάσεις του έτους. Την μορφή που παίρνει το τμήμα παιχνιδιών σε συγκεκριμένους μήνες του έτους είναι:

Σεπτέμβριος	τμήμα	Σχολικό
Δεκέμβριος	,,	Χριστουγεννιάτικο
Φεβρουάριος	,,	Αποκριάτικο
Απρίλιος	,,	Πασχαλινό
Ιούνιος-Αύγουστος	,,	Είδη εξοχής

2. ΤΜΗΜΑ ΑΝΔΡΙΚΩΝ - ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

Στο τμήμα αυτό υπάρχει μία ποικιλία από μοντέρνα ρούχα ποιότητας που απευθύνονται σε όλους τους άνδρες που επιθυμούν κλασσική ή μοντέρνα εμφάνιση. Το τμήμα ανδρικών ενδυμάτων απασχολεί ένα πωλητή.

3. ΤΜΗΜΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

Ένα ακόμα μεγάλο τμήμα του πολυκαταστήματος ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε που βρίσκεται στον πρώτο όροφο της επιχείρησης. Εκεί οι νέες αλλά και οι μεγαλύτερες γυναίκες μπορούν να βρουν μία τεράστια συλλογή ενδυμάτων που θα ικανοποιήσει και τα πιο δύσκολα γούστα. Γυναικεία ενδύματα από γνωστές φίρμες για όλες τις ώρες της ημέρας. Σύνολα για τη δουλειά, τον περίπατο, την βραδινή εμφάνιση. Το τμήμα γυναικείων ενδυμάτων έχει καθιερώσει τα τελευταία χρόνια, επίδειξη μόδας με επαγγελματίες μοντέλλα για να παρουσιάσει την συλλογή ενδυμάτων που θα διαθέτει την προσεχή χειμωνιάτικη σαιζόν. Η επίδειξη γίνεται τον Σεπτέμβριο. Το τμήμα απασχολεί 6 πωλητές και έναν προϊστάμενο τμήματος, που είναι υπεύθυνος και για το τμήμα ανδρικών ενδυμά-

των.

4. ΤΜΗΜΑ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

Για την ευαίσθητη παιδική ηλικία το πολυκατάστημα διαθέτει το ανάλογο τμήμα παιδικών ενδυμάτων. Εδώ υπάρχουν ρούχα σε έντονους χρωματισμούς για αγοράκια και κοριτσάκια, σε απαλή ποιότητα για να είναι άνετα και ευκολοφόρετα.

Το τμήμα έχει 3 πωλητές και έναν προϊστάμενο.

5. ΤΜΗΜΑ ΨΙΛΙΚΩΝ - ΕΙΔΗ ΔΩΡΩΝ

Στο τμήμα αυτό ο καταναλωτής μπορεί να βρει προϊόντα διαφορετικών ειδών, κατάλληλα για προσωπική χρήση αλλά και για δώρα σε φίλους. Το τμήμα περιλαμβάνει καλλυντικά, αρώματα, μπιζου, είδη περιποίησης του προσώπου και μικρής ισχύος ραδιοκασσετόφωνα. Απασχολεί 5 πωλητές.

6. ΤΜΗΜΑ ΥΑΛΙΚΩΝ

Στο τμήμα αυτό μπορεί κανείς να διαλέξει ανάμεσα σε πολλά σχέδια και είδη φωτισμού, κατάλληλα για το σπίτι και το γραφείο. Ακόμα υπάρχουν σερβίτσια για το σπίτι, σετ από ποτήρια, πιάτα και μαχαιροπήρουνα. Όλα τα προϊόντα είναι διαλεγμένα και καλής ποιότητας. Το τμήμα απασχολεί 6 πωλητές και ένα προϊστάμενο, ο οποίος είναι υπεύθυνος και για το τμήμα ψιλικών - είδη δώρων.

7. ΤΜΗΜΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ

Διάφορα σκεύη και δοχεία από πλαστικό μπορεί να βρει κανείς στο τμήμα αυτό. Τα προϊόντα του τμήματος αυτού προορίζο-

νται για οικιακή κυρίως χρήση. Η ποικιλία των ειδών που υπάρχει, μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις νοικοκυρές που ενδιαφέρονται να αγοράσουν σκεύη και δοχεία από πλαστικό. Το τμήμα απασχολεί 2 πωλητές και ένα προϊστάμενο.

8. ΤΜΗΜΑ ΛΕΥΚΩΝ ΕΙΔΩΝ

Το τμήμα των λευκών ειδών του πολυκαταστήματος προσφέρει προϊόντα λεπτού γούστου που ομορφαίνουν τους χώρους του σπιτιού. Τα πιο κύρια είδη που υπάρχουν στο χώρο αυτό είναι: σερβιτόρα από τραπεζομάντηλα, χειροποίητα κεντήματα Κίνας, κουρτίνες κι άλλα προϊόντα που έχει ανάγκη ένα νοικοκυριό σήμερα. Στο τμήμα των λευκών ειδών απασχολείται ένας πωλητής και ένας προϊστάμενος υπεύθυνος για το τμήμα.

9. ΤΜΗΜΑ ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ

Διάφορες γνωστές φίρμες, ελληνικές και ξένες συναντά ο καταναλωτής στο Τμήμα αυτό. Υφάσματα σε μεγάλη ποικιλία και χρώματα, άριστης ποιότητας. Το τμήμα αυτό απασχολεί ένα πωλητή και ένα προϊστάμενο υπεύθυνο για το τμήμα.

10. ΤΜΗΜΑ ΕΙΔΩΝ ΣΠΟΡ

Το τμήμα αυτό βρίσκεται στο δεύτερο όροφο του πολυκαταστήματος. Διαθέτει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων από τις μεγαλύτερες αθλητικές φίρμες της παγκόσμιας αγοράς. Αθλητικά παπούτσια, φόρμες, όργανα γυμναστικής και αθλητικά μπλουζάκια είναι τα πιο ενδεικτικά προϊόντα που μπορεί να συναντήσει κανείς στο τμήμα αυτό. Το τμήμα απασχολεί έναν πωλητή και έναν προϊστάμενο υπεύθυνο για το τμήμα.

11. ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΩΣ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ - ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΛΕΙΔΙΩΝ

Το τμήμα αυτό του πολυκαταστήματος είναι το μοναδικό παροχής υπηρεσιών. Απασχολεί 2 άτομα προσωπικό. Αναλαμβάνει να διορθώσει τα φθαρμένα μέρη των υποδημάτων και να αντικαταστήσει κλειδιά που χάθηκαν ή να φτιάξει άλλα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνω ένα γεγονός που μου ανέφεραν τόσο ο διευθυντής όσο και οι προϊστάμενοι των τμημάτων πώλησης. Εξαιτίας της ύπαρξης μη αρκετού αριθμού πωλητών, σε συνδυασμό με τα πολλά τμήματα και προϊόντα που διαθέτει το πολυκατάστημα, είναι πιθανή η μεταφορά πωλητών από ένα τμήμα σε άλλο, όταν η εργασία το απαιτεί, με σκοπό να εξυπηρετηθούν οι καταναλωτές όσο το δυνατόν καλύτερα και γρήγορα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε

Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε, είναι μία από τις δυναμικότερες και πετυχημένες εμπορικές επιχειρήσεις της περιοχής και μοναδικό στο είδος του. Η οικονομική του πορεία τα τελευταία χρόνια κρίνεται ικανοποιητική από τους μετόχους, με πολλά περιθώρια βελτίωσης. Την χρονιά 1990 υπήρχε μία κάμψη στο ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, η οποία όμως οφείλεται στην γενικότερη κρίση της αγοράς, και την μειωμένη αγοραστική δύναμη του καταναλωτή. Οι λόγοι που οδήγησαν σ' αυτήν την μείωση του ετήσιου τζίρου του πολυκαταστήματος, είναι σύμφωνα με το διευθυντή της επιχείρησης, το αποτέλεσμα της οικονομικής λιτότητας που ακολουθεί η ελληνική κυβέρνηση για την εξυγίανση της οικονομίας. Ο κύκλος εργασιών (πωλήσεις) του πολυκαταστή-

ματος, όπως εμφανίζεται από τους λογαριασμούς αποτελεσμάτων χρήσεως για τα τελευταία πέντε χρόνια έχει ως εξής:

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (σε εκατομμύρια δρχ)	ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (επί τοις εκατό)
1987	434.686.713	+ 1,86 %
1988	559.953.442	+ 28,82 %
1989	686.363.084	+ 22,57 %
1990	767.987.211	+ 11,89 %
1991	829.682.629	+ 8,03 %

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε μία εντυπωσιακή αύξηση των πωλήσεων το 1988 σε σχέση με το 1987, ενώ τα τελευταία δύο χρόνια παρά την πτώση, το ποσοστό αύξησης παραμένει σε ικανοποιητικό επίπεδο. Ένα πολύ ενδιαφέρον στοιχείο που μου ανέφερε ο διευθυντής της επιχείρησης κ. Α. Μπουρίτσας, είναι ότι άλλα μεγάλα υποκαταστήματα της πρωτεύουσας παρουσίασαν ισολογισμούς με ζημίες, τα τελευταία δύο χρόνια όπως: MINION Α.Ε.Ε και ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ Α.Ε.Ε. Σε αντίθεση το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ έχει μία σταθερά ανοδική πορεία και παρουσιάζει κέρδη στο τέλος της χρήσης.

6.2 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Όπως έχω αναφέρει αρκετές φορές το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΥ Α.Ε.Ε και τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης για ανάπτυξη καθοδηγούνται με γνώμονα το γενικότερο συμφέρον του ομίλου. Ήδη από την πρώτη Νοεμβρίου λειτουργεί νέο πολυκατάστημα στο Αγρίνιο με την ονομασία ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ Α.Ε.Ε, σε μία έκταση 2.500 τ.μ. Ο κ. Μπουρίτσας στις πληροφορίες που μου έδωσε για τα σχέδια του ομίλου, μου είπε ότι στόχος είναι η δημιουργία πολυκαταστημάτων

και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας. Ο Ιβιος μου μίλησε και για τα μελλοντικά σχέδια της διοίκησης του πολυκαταστήματος. Συγκεκριμένα μου είπε: "μία εμπορική επιχείρηση όπως η δική μας για να ανταπεξέλθει στο σκληρό ανταγωνισμό που θα παρουσιαστεί στο μέλλον, αλλά και στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις του πελάτη για προϊόντα οικονομικά, με πολύ καλή ποιότητα έχει να επιλέξει ορισμένους τρόπους βελτίωσης όπως είναι:

α. επιμορφωτικά σεμινάρια στους πωλητές της επιχείρησης που αναφέρονται σε τεχνικές πωλήσεων, τρόπους αντιμετώπισης ψυχολογίας του πελάτη, συμπεριφορά προς τον πελάτη. Θα πρέπει να επισημάνω ότι τα σεμινάρια αυτά πραγματοποιήθηκαν τον Αύγουστο του 1991 κατά την έναρξη αυτής της εργασίας. Υπεύθυνος για τα σεμινάρια ήταν ο πρώην καθηγητής του ΤΕΙ Πατρών και του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων κ. Α. Πούντζας. " Με την πραγματοποίηση αυτών των αξιόλογων σεμιναρίων πιστεύουμε ότι θα βελτιώσουμε τους πωλητές μας προς την κατεύθυνση της καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη και γενικά το σέρβις του πολυκαταστήματος".

β. Θα προσπαθήσουμε να κάνουμε προμήθειες επιδιώκοντας το χαμηλότερο δυνατό κόστος, για να μπορούμε να πουλάμε φθηνά στους καταναλωτές που μας εμπιστεύονται, κάτι που νομίζω ότι σε γενικές γραμμές το έχουμε καταφέρει.

γ. Θα βελτιώσουμε τις εγκαταστάσεις μας, και ίσως στο προσεχές μέλλον δημιουργήσουμε και άλλα τμήματα πώλησης με καινούργια προϊόντα.

Αυτοί είναι οι τρεις άξονες πάνω στους οποίους θα στηριχθεί και θα διαμορφωθεί η πολιτική μας στο μέλλον. Ακόμα ένα πρόβλημα που έχει συζητηθεί στο διοικητικό συμβούλιο είναι η στενότητα του χώρου που υπάρχει στο εσωτερικό του

πολυκαταστήματος για να αποκτήσουν σωστά γραφεία τα στελέχη. Έχουν γίνει κάποιες ενέργειες για να βρεθούν κάποιοι χώροι στα γειτονικά κτίρια του πολυκαταστήματος με σκοπό την εγκατάσταση γραφείων αλλά χωρίς επιτυχία μέχρι τώρα".

Πριν συνεχίσω στο επόμενο κεφάλαιο, θα ήθελα να αναφέρω ότι ο όμιλος επιχειρήσεων ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΥ Α.Ε.Ε έχει την μεγαλύτερη αλυσίδα πολυκαταστημάτων στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ

Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε, παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα στην οργανωτική του διάρθρωση. Το πιο σοβαρό είναι η έλλειψη ενός οργανογράμματος που να περιγράφει τις εργασίες και τα καθήκοντα των διαφόρων ατόμων και να ορίζει τις προσωπικές σχέσεις. Τα στελέχη της επιχείρησης δεν γνωρίζουν την σημασία ενός οργανογράμματος και αρχές τις οποίες στηρίζεται. Παρατηρείται έτσι το φαινόμενο τα στελέχη να αναμειγνύονται στα καθήκοντα των υφισταμένων τους. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι όταν ξεκίνησα την εκπόνηση αυτής της εργασίας, και ζήτησα να δώ το οργανόγραμμα της επιχείρησης δεν υπήρχε και έγινε προσπάθεια να γίνει εκείνη την στιγμή. Φυσικά το οργανόγραμμα που σχηματίστηκε στο χαρτί ήταν λάθος και δεν απεικόνιζε την εικόνα του πολυκαταστήματος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνω ότι τα περισσότερα στελέχη της επιχείρησης είναι εμπειρικά χωρίς κάποιο τίτλο σπουδών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ενδεικτικά αναφέρω τους διευθυντή, υποδιευθυντή, υπεύθυνη αγορών, προϊστάμενοι τμημάτων πώλησης.

Η έλλειψη τμήματος προσωπικού είναι ένα ακόμα αρνητικό στοιχείο στην οργάνωση του πολυκαταστήματος ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε. Το υλοτυπώδες γραφείο προσωπικού εκτελεί εντολές που προέρχονται από διαφορετικές θέσεις ιεραρχίας, για ζητήματα που αφορούν το ίδιο αντικείμενο, την διοίκηση προσωπικού. Το πρόβλημα της εκτέλεσης των εντολών, η αποσαφήνιση τους ως προς το περιεχόμενο και τον τρόπο εφαρμογής τους, είναι πολύ συχνό.

Επίσης το πρόβλημα επικοινωνίας μεταξύ τριών διαφορετικών θέσεων ιεραρχία (γραφείο προσωπικού, τμήμα λογιστηρίου, διευθυντής) για τα θέματα του προσωπικού παρουσιάζει δυσκολίες. Η ύπαρξη ενός λιτού έστω οργανωτικά τμήματος προσωπικού θα έλυγε πολλά προβλήματα. Η άσκηση της εξουσίας για θέματα προσωπικού θα μεταβιβαστεί στον υπεύθυνο του τμήματος και τους βοηθούς του. Με αυτόν τον τρόπο ο διευθυντής της επιχείρησης και ο προϊστάμενος του τμήματος λογιστηρίου θα έχουν τον χρόνο να ασχοληθούν με θέματα που ανήκουν από την φύση της θέσης τους, στην δική τους σφαίρα αρμοδιοτήτων.

Η μη ύπαρξη διεύθυνσης αγορών είναι μία ακόμα πολύ σημαντική έλλειψη για το πολυκατάστημα. Η υπηρεσία προμηθειών με αγοραστές και υπαλλήλους γραφείου, αντικαθίσταται από μία υπεύθυνη αγορών. Τα προβλήματα που συσσωρεύονται με την συγκέντρωση τόσων αρμοδιοτήτων σε ένα άτομο είναι μεγάλα. Θα πρέπει να αναφέρω επίσης ότι η υπεύθυνη αγορών είναι προϊστάμενος δύο τμημάτων πώλησης. Έτσι εκτός των ευθυνών που έχει για να ανταποκριθεί στην θέση της ως υπεύθυνος αγορών, είναι υποχρεωμένη να φροντίζει και να ελέγχει, την σωστή οργάνωση των τμημάτων για τα οποία είναι υπεύθυνη. Αυτό όμως στην πράξη δεν είναι δυνατόν, διότι με την ιδιότητα της υπευθύνου αγορών, αναγκάζεται να είναι πολύ συχνά εκτός πόλεως, για να δει τους

προμηθευτές και να κάνει τις απαραίτητες αγορές για το πολυκατάστημα. Σαν συνέπεια η οργάνωση και σωστή λειτουργία των δύο τμημάτων πώλησης παραμερίζονται. Φυσικά μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, αν δηλαδή δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην κατώτερη ιεραρχικά θέση, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα ζημιωθεί η επιχείρηση από μία τυχόν κακή επιλογή προμήθειας. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι είναι επιτακτική η ανάγκη μιας υπηρεσίας προμηθειών για το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε. Με μία τέτοια απόφαση η επιχείρηση θα πετύχει μία καλύτερη οργάνωση των προμηθειών της και θα μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι σήμερα στο θέμα της μείωσης του κόστους αγοράς. Ταυτόχρονα δύο τμήματα πώλησης θα εξασφαλίσουν την συνεχή καθοδήγηση οργάνωση και έλεγχο ενός προϊσταμένου τμήματος.

Μία ακόμη αδυναμία που συναντούμε στην οργάνωση του πολυκαταστήματος ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε, είναι η αναφορά των προϊσταμένων των τμημάτων πώλησης σε διαφορετικές θέσεις ιεραρχίας. Όπως μπορούμε να δούμε στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, υπεύθυνος για τον έλεγχο και την καθοδήγηση των προϊσταμένων των τμημάτων πώλησης είναι ο υποδιευθυντής. Υπεύθυνο όμως για την κατ'εξουσιοδότηση των πωλήσεων του κάθε τμήματος χωριστά και αποδέκτης των εκθέσεων των προϊσταμένων των τμημάτων πώλησης είναι το τμήμα λογιστηρίου. Βλέπουμε λοιπόν, ότι για προβλήματα οργάνωσης και λειτουργίας των τμημάτων τους οι προϊστάμενοι απευθύνονται στον υποδιευθυντή της επιχείρησης, ενώ για την κίνηση των προϊόντων και τις ελλείψεις που υπάρχουν στο τμήμα του ενημερώνουν το τμήμα λογιστηρίου. Σαν αποτέλεσμα παρατηρείται αργολογία στην εντολή προμήθειας και η διαδικασία της αγοράς δεν ακολουθεί γρήγορους ρυθμούς. Έτσι υπάρχει ο κίνδυνος για

την μη ομαλή λειτουργία των τμημάτων πώλησης σε περίπτωση που καθυστερήσει η αγορά κάποιων προϊόντων. Επίσης το τμήμα λογιστηρίου αναλαμβάνει καθήκοντα και αρμοδιότητες που θα μπορούσε να εκτελέσει μία άλλη ιεραρχική θέση, όπως η διεύθυνση πωλήσεων.

Ένα επίσης πολύ σοβαρό πρόβλημα λειτουργίας που αντιμετωπίζει το πολυκατάστημα, είναι η έλλειψη εσωτερικών χώρων για να εγκατασταθούν σωστά γραφεία διευθυντή και υποδιευθυντή σε πρώτη φάση και στη συνέχεια και για τα υπόλοιπα ανώτερα στελέχη. Αυτή τη στιγμή το γραφείο του διευθυντή του πολυκαταστήματος βρίσκεται σε ένα χώρο του πρώτου ορόφου, που είναι γεμάτος από προϊόντα και όχι κατάλληλος για να μπορεί να εργαστεί βασικές δραστηριότητες ενός ανώτατου στελέχους που γίνονται στο χώρο του γραφείου, στο πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε τελούνται υπό βοή και κατάσταση ανησυχίας. Οι ίδιες παρατηρήσεις μπορούν να γίνουν και για τον υποδιευθυντή του πολυκαταστήματος. Η σημασία λοιπόν της ανεύρεσης χώρου γραφείων είναι άμεσης προτεραιότητας. Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης θα μπορέσουν να εργαστούν απερίσπαστα και να αποδώσουν τα μέγιστα από πλευράς οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Αλλά και τα ανώτερα στελέχη θα είναι σε θέση να μεταφέρουν προς την βάση πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη σαφήνεια τις εντολές των προϊσταμένων τους.

Μερικές ακόμα παρατηρήσεις που πρέπει να γίνουν και αφορούν τον τρόπο άσκησης της διοίκησης, από τα στελέχη της επιχείρησης είναι:

- άτομα σε μεσαίες και υψηλές θέσεις ιεραρχίας ασχολούνται με πολλές δραστηριότητες, έτσι δεν μπορούν να εκτελέσουν κάποιες απ' αυτές με απόλυτη επιτυχία.

- πρέπει να γίνει μεγαλύτερη τμηματοποίηση των εργασιών και να δημιουργηθούν νέες θέσεις στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- τα στελέχη πολλές φορές ασχολούνται με λεπτομέρειες και αναμειγνύονται στα καθήκοντα των υφισταμένων τους.

7.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε είναι σήμερα μία επιτυχημένη εμπορική επιχείρηση, που μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του καταναλωτή και στον ανταγωνισμό. Βέβαια οι ελλείψεις που συναντούμε στη δομή και την οργάνωση του είναι σημαντικές και θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψη από τους υπεύθυνους της επιχείρησης. Είναι όμως αναγκαίο να τονίσουμε το γεγονός ότι παρά τις ελλείψεις αυτές το πολυκατάστημα σημείωσε μία εκπληκτική αύξηση των πωλήσεων του μετά το 1987. Αυτό δείχνει ότι παρά τις ελλείψεις που υπάρχουν, τα στελέχη της επιχείρησης ξεπερνούν τα εμπόδια και καταφέρνουν να οδηγήσουν το πολυκατάστημα σε ρυθμούς ανάπτυξης.

Σε αντίθεση μεγάλες και πιο οργανωμένες επιχειρήσεις του κλάδου (πολυκαταστήματα), παρουσιάζουν ζημιές. Αναφέρω το γνωστό πολυκατάστημα ΜΙΝΙΟΝ Α.Ε.Ε, το πολυκατάστημα ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ Α.Ε.Ε, και οι ΑΦΟΙ ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Ε. Ίσως το γεγονός ότι δεν υπάρχει στην περιοχή άλλη μεγάλη εμπορική επιχείρηση αυτού του είδους αφήνει ελεύθερο το χώρο για το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε να επικρατήσει. Αναγνωρίζοντας το σαφές πλεονέκτημα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει, πιστεύω ότι δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που επηρεάζει την καλή της πορεία. Η στενή συνεργασία των στελε-

χών, η ομόνοια μεταξύ τους και η πίστη γι' αυτό ου κάνουν μεί-
ναι καθοριστικοί παράγοντες. Το ενδιαφέρον των διοικητικών
στελεχών να βελτιώσουν την παιδεία και το επίπεδο των εργαζο-
μένων για να είναι σε θέση να προσφέρουν υπηρεσίες ποιότητας
στους πελάτες είναι μεγάλο.

Η αναγνώριση των ελλείψεων που υπάρχουν στην οργάνωση της
επιχείρησης, βοηθά τα στελέχη να προχωρήσουν με ταχύτερους
ρυθμούς προς την εξάλειψή τους. Οι αρμονικές σχεδόν σχέσεις
της διοίκησης με το προσωπικό, οδηγεί στην ομαλή λειτουργία
και διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων του πολυκαταστήματος. Πι-
στεύω τελικά ότι το πολυκατάστημα ΜΟΥΣΤΑΚΗ Α.Ε.Ε είναι μία
κερδοφόρα εμπορική επιχείρηση εξαιτίας της ποιότητας του αν-
θρώπινου δυναμικού του, που αντισταθμίζει τις βέβαιες οργανω-
τικές και διοικητικές αδυναμίες.

