

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Θέμα Πτυχιακής

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
SUPER MARKET**

Φοιτήτριες:

Βογιατζόγλου Μαργαρίτα

Πατεροπούλου Αδαμαντία

Επιβλέπων καθηγητής:

Γατομάτης Παναγιώτης

Πάτρα, 2014

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία δε θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς την αμέριστη συμβολή του κου Γατομάτη Παναγιώτη, που με την άριστη συνεργασία, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του, συνετέλεσε σημαντικά στο παρόν αποτέλεσμα.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας για την υπομονή που επέδειξαν, την αμέριστη συμπαράστασή τους και την εμπιστοσύνη τους σε μας όλα αυτά τα χρόνια.

Τέλος, θέλουμε να ευχαριστήσουμε θερμά όλους τους υπαλλήλους των καταστημάτων και των γραφείων της Χαλκιάδακης Α.Ε. που συμμετείχαν στην έρευνα, αφιερώνοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου βοηθώντας στην πραγματοποίηση αυτής της μελέτης.

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία έχει ως θέμα τον τρόπο οργάνωσης, δομής και λειτουργίας μιας αλυσίδας σούπερ μάρκετ. Ειδικότερα, αποτελείται από πέντε κεφάλαια στα οποία γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το λιανικό εμπόριο και τα σούπερ μάρκετ, παρουσιάζεται η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε όσον αφορά την προσέγγιση του θέματος και το ερωτηματολόγιο, τα αποτελέσματα της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, καθώς και τα συμπεράσματα που εξάγονται από αυτή.

Αναλυτικά, στο **πρώτο** κεφάλαιο γίνεται μια επισκόπηση στη βιβλιογραφία σχετικά με το λιανικό εμπόριο και τον κλάδο των σούπερ μάρκετ γενικά. Στο **δεύτερο** κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην ελληνική αγορά. Στο **τρίτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη της περίπτωσης της αλυσίδας σούπερ μάρκετ Χαλκιάδακης Α.Ε..

Στο **τέταρτο** κεφάλαιο παρατίθεται η προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε και ο σχεδιασμός της έρευνας και στη συνέχεια, καταγράφονται ο τρόπος που έγινε η συλλογή των ερωτηματολογίων και τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των ερωτηματολογίων και της στατιστικής ανάλυσης με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS. Τέλος, στο **πέμπτο** κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προτάσεις.

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου οργάνωσης, δομής και λειτουργίας μιας αλυσίδας σούπερ μάρκετ και ειδικότερα η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Χαλκιάδακης Α.Ε. Σήμερα, το λιανεμπόριο αποτελεί μία σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα, η οποία παρέχει σημαντικές υπηρεσίες στους καταναλωτές, νέες θέσεις εργασίας και συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ωστόσο, ο κλάδος των σούπερ μάρκετ χαρακτηρίζεται από μεγάλο ανταγωνισμό ο οποίος εντείνεται λόγω της οικονομικής κρίσης, η οποία περιορίζει τις καταναλωτικές δαπάνες η οποία έχει ωθήσει τους καταναλωτές προς φθηνότερα προϊόντα και ελαχιστοποίηση των αγορών. Η τιμολογιακή πολιτική και οι όροι συνεργασίας με τους προμηθευτές είναι τα βασικά στοιχεία μέσω των οποίων οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

Για την έρευνα που έγινε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 40 ερωτήσεων που απαντήθηκε από δείγμα 100 ατόμων, εργαζόμενων της συγκεκριμένης αλυσίδας και έγινε στατιστική ανάλυση των απαντήσεων προκειμένου να εξαχθούν τα σχετικά συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι της αλυσίδας τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης.

Από τη στατιστική ανάλυση προέκυψε πως ο σκοπός της εταιρίας είναι κατανοητός από τους εργαζόμενους οι οποίοι θεωρούν ότι ο καταμερισμός της εργασίας έχει ως στόχο να βοηθήσει στην επίτευξη αυτών των στόχων, όπως επίσης και οι προσπάθειες της διοίκησης.

Επίσης, οι εργαζόμενοι διατηρούν φιλικές και επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ τους και με τους προϊσταμένους τους σε ένα κλίμα αλληλοβοήθειας. Τέλος, η επιχείρηση παρουσιάζει προσαρμοστικότητα στις αλλαγές αλλά έχει δυνατότητες να αλλάξει προς το καλύτερο.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	- 8 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	- 9 -
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ.....	- 9 -
1.1 Ορισμός του κλάδου	- 9 -
1.2 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....	- 10 -
1.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης.....	- 13 -
1.4.1 Οικονομικές συνθήκες.....	- 13 -
1.4.2 Χαμηλές τιμές – Προσφορές	- 14 -
1.4.3 Φήμη.....	- 14 -
1.4.4 Ελκτική δύναμη	- 14 -
1.4.5 Αγοραστική εμπειρία.....	- 14 -
1.4.6 Ιδιωτική ετικέτα (Private Label).....	- 15 -
1.5 Ιστορική εξέλιξη των σουπερ μάρκετ στη διεθνή και την εγχώρια αγορά	- 15 -
1.6 Η συνεισφορά του κλάδου στην οικονομική ευημερία.....	- 16 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	- 18 -
ΤΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	- 18 -
2.1 Η Προσφορά του Κλάδου των Σούπερ Μάρκετ	- 18 -
2.2 Κατάταξη Επιχειρήσεων Σύμφωνα με τον Αριθμό των Καταστημάτων.....	- 20 -
2.3 Συνθήκες και Όροι Συνεργασίας με τους Προμηθευτές	- 21 -
2.4 Μέθοδοι Προώθησης Πωλήσεων.....	- 23 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	- 25 -
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΑΛΥΣΙΔΑ SUPER MARKET ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ	- 25 -
3.1 Γενική επισκόπηση.....	- 25 -
3.1.1 Ιστορική Αναδρομή	- 25 -
3.1.2 Εταιρική Αποστολή - Όραμα.....	- 27 -
3.1.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	- 27 -
3.1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό	- 28 -
3.1.5 Ακαδημία Χαλκιάδακης	- 30 -
3.2 Ανάλυση της αλυσίδας.....	- 32 -
3.2.1 Swot Analysis	- 32 -
3.2.2 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος της Εταιρίας	- 34 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	- 41 -
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 41 -
4.1 Σχεδιασμός της έρευνας	- 41 -
4.1.1 Μέθοδος συλλογής των δεδομένων.....	- 41 -
4.1.2 Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.....	- 42 -
4.1.3 Δείγμα.....	- 43 -
4.2 Στατιστική ανάλυση επιμέρους ερωτήσεων.....	- 43 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	- 63 -
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	- 63 -
5.1 Συμπεράσματα	- 63 -
5.2 Προτάσεις.....	- 67 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 68 -
Ελληνική βιβλιογραφία	- 68 -
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	- 69 -
Ηλεκτρονικές πηγές:	- 69 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - Ερωτηματολόγιο.....	- 70 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ - Οικονομικά στοιχεία Χαλκιάδακης Α.Ε.....	- 75 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ - Κατάλογος Πινάκων & Διαγραμμάτων	- 78 -

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εξελίξεις στο λιανεμπόριο και ιδιαίτερα η μεγάλη συγκέντρωση που έχει προκύψει σε αυτό τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν προσελκύσει την προσοχή αναδεικνύοντας το σε ένα από τα θέματα μείζονος ενδιαφέροντος στον τομέα των επιχειρήσεων. Η διεθνοποίηση και οι τοπικές επεκτάσεις, δημιουργούν ευκαιρίες στο λιανεμπόριο, και αντίστοιχα η συμπεριφορά και η κινητικότητα των καταναλωτών δημιουργεί δυνατότητες επέκτασης για τις αλυσίδες καταστημάτων. Είναι γεγονός πως τα πολυκαταστήματα και τα σουπερμάρκετ εξαπλώνονται πιο δραστικά απ' ό,τι το είδος των καταστημάτων με μικρότερη ποικιλία προϊόντων.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση του τρόπου οργάνωσης, δομής και λειτουργίας μιας αλυσίδας σούπερ μάρκετ. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου των σούπερ μάρκετ και του λιανικού εμπορίου και στη συνέχεια γίνεται μελέτη της περίπτωσης της αλυσίδας σούπερ μάρκετ Χαλκιαδάκης Α.Ε. όπου γίνεται ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter καθώς και SWOT analysis.

Για τις ανάγκες της εργασίας διεξήχθη έρευνα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων Χαλκιαδάκης μέσω ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από τους εργαζομένους της αλυσίδας. Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης όπως τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ

1.1 Ορισμός του κλάδου

Ο όρος «αλυσίδα λιανικής» αναφέρεται σε δύο ή περισσότερα καταστήματα λιανικής τα οποία λειτουργούν υπό το ίδιο ιδιοκτησιακό καθεστώς και πωλούν τις ίδιες "γραμμές" προϊόντων. Τα καταστήματα που ανήκουν σε αλυσίδα, ενδέχεται να δραστηριοποιούνται σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, χαρακτηρίζονται από παρόμοια αρχιτεκτονική, διαμόρφωση χώρου και διαθέτουν προς τους καταναλωτές κοινές γραμμές προϊόντων σε ενιαία τιμολογιακή πολιτική (Ζαντοπούλου, 2013).

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τις αλυσίδες σουπερ μάρκετ σε εθνικό επίπεδο, οι οποίες ορίζονται ως εξής (ICAP, 2011):

- Διαθέτουν τουλάχιστον δύο καταστήματα, τα οποία λειτουργούν υπό την ίδια επωνυμία
- Λειτουργούν με τη λογική της αυτοεξυπηρέτησης (σελφ-σέρβις)
- Παρέχουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, τροφίμων και ειδών οικιακής χρήσης
- Είναι οργανωμένες σε τμήματα - κατηγορίες (πχ. διαδρόμους)
- Έχουν επιφάνεια πώλησης τουλάχιστον 200 τμ
- Διαθέτουν τουλάχιστον δύο (2) ταμιακές μηχανές.

1.2 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Στην αρχή τα σούπερ μάρκετ δεν είχαν τη σημερινή τους μορφή. Ξεκινώντας, τα μαγαζιά κάλυπταν τις πιο στοιχειώδεις ανάγκες των καταναλωτών, κυρίως είδη τροφίμων και οικιακής χρήσης και στη συνέχεια προστέθηκαν και άλλα τμήματα. Στην ελληνική αγορά οι πρώτες επιχειρήσεις σε μορφή σούπερ μάρκετ έκαναν την εμφάνιση τους τη δεκαετία του 1970 όταν εμφανίστηκαν τα πρώτα καταστήματα του κλάδου, τα οποία στόχευαν στην κάλυψη των βασικών αναγκών των καταναλωτών βασικά όσον αφορά είδη τροφίμων και ποτών και στη συνέχεια σχετικά με προϊόντα οικιακής χρήσης (χαρτικά, απορρυπαντικά κ.α.) (ICAP, 2008).

Σιγά-σιγά τα επόμενα χρόνια, τα σούπερ μάρκετ επέκτειναν την γκάμα των προϊόντων τους προσθέτοντας περισσότερα είδη, προϊόντα προσωπικής φροντίδας και φρέσκα τρόφιμα. Πλέον διαθέτουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων ανάλογα με τη διαθέσιμη επιφάνεια (εμβαδόν) του κάθε καταστήματος με σκοπό να μπορέσουν να καλύψουν όσο πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των καταναλωτών.

Σήμερα, εκτός από τρόφιμα και τα διάφορα καταναλωτικά προϊόντα, στα σούπερ μάρκετ πουλιούνται και είδη ρουχισμού, ηλεκτρικά είδη, έπιπλα, παιδικά είδη, υπηρεσίες τουρισμού, ενώ στο κοντινό μέλλον και με βάση τον τρόπο που λειτουργούν σε χώρες του εξωτερικού, θα υπάρχει δυνατότητα πώλησης μέχρι και αυτοκινήτων, σπιτιών προκάτ, βενζίνης και φαρμακευτικών προϊόντων.

Αν και δεν υπάρχει ένα νομοθετικό πλαίσιο που να ορίζει πότε ένα κατάστημα θεωρείται «σούπερ μάρκετ» με τον όρο αυτό γίνεται αναφορά σε καταστήματα πώλησης τροφίμων μεγαλύτερα από 200τμ. που έχουν τουλάχιστον δύο ταμειακές μηχανές. Σαν «υπερμάρκετ» ορίζονται τα καταστήματα με χώρο πώλησης άνω των 2.500 τμ. αν και το μέγεθος δεν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα για το χαρακτηρισμό αυτό, αφού η ποικιλία των προϊόντων που προσφέρει, καθώς και ο χώρος εγκατάστασης του είναι επίσης παράγοντες προσδιορισμού. Επίσης, το σούπερ μάρκετ έχει διαφορετικό ορισμό σε κάθε χώρα, κάτι που σημαίνει πως σε κάποια άλλη χώρα

σαν σούπερ μάρκετ χαρακτηρίζεται ένα κατάστημα με επιφάνεια πώλησης μεγαλύτερη των 400 τμ. και διαθέτει τουλάχιστον τρεις ταμειακές μηχανές (ICAP, 2011).

Οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Μεγάλες αλυσίδες με πανελλαδικό δίκτυο καταστημάτων (σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται τα υπερμάρκετ).
2. Μικρές αλυσίδες που δουλεύουν σε τοπικό επίπεδο (πχ σε επίπεδο νομού ή πόλης).
3. Μεμονωμένα καταστήματα.

Στην ελληνική αγορά εκτός από τα σούπερ μάρκετ και τα υπερμάρκετ, υπάρχουν και οι εξής τύποι καταστήματος (ICAP, 2008):

- Convenience stores: Μικρά μαγαζιά που δουλεύουν σε επίπεδο γειτονιάς, μεγέθους 100-400 τμ. κατάλληλα για γρήγορες αγορές, τα οποία παρέχουν μια βασική ποικιλία προϊόντων για τις καθημερινές ανάγκες ενός σπιτιού.
- Discount stores (εκπωτικά μαγαζιά): προσφέρουν είδη ιδιωτικής ετικέτας ή και τρίτων, κατά βάση σε περιορισμένη ποικιλία, σε οικονομικές τιμές.
- Cash & Carry: καταστήματα που πωλούν χονδρική και τα οποία απευθύνονται σε επαγγελματίες οι οποίοι πληρώνουν με μετρητά και μεταφέρουν οι ίδιοι τις αγορές τους. Έχουν το μέγεθος ενός συνηθισμένου καταστήματος σούπερ μάρκετ.
- Μικρά μπακάλικα, παντοπωλεία, mini-market, ψιλικατζίδικα κλπ.

Αρκετά καταστήματα σούπερ μάρκετ είναι μέλη ομίλων κοινών αγορών με κοινό εμπορικό σήμα. Βασικός στόχος των ομίλων αυτών είναι οι κοινές προμήθειες εμπορευμάτων προκειμένου να βελτιώσουν τη διαπραγματευτική ικανότητα των μελών τους με τους προμηθευτές. Ο χώρος του λιανεμπορίου χαρακτηρίζεται από (Ζωργιού, 2010):

- Ισχυρό ανταγωνισμό,

- Είσοδο δυτικοευρωπαϊκών μεγάλων εταιριών στην αγορά,
- Κυριαρχία μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ και
- Μείωση των μικρών επιχειρήσεων.

Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα είναι μια διαρκώς αναπτυσσόμενη εμπορική δραστηριότητα και ιδιαίτερα στην πρωτεύουσα. Πλέον, η Ελλάδα έχει περισσότερα από 3.200 σούπερ μάρκετ, εκ των οποίων περισσότερα από 700 βρίσκονται στην Αθήνα. Οι δέκα μεγαλύτερες αλυσίδες σουπερ μάρκετ διατηρούν το 84% του μεριδίου της αγοράς επί του συνόλου των πωλήσεων.

Το λιανεμπόριο τροφίμων έχει αξιόλογη συμβολή στην κοινωνική και οικονομική ζωή της Ελλάδας δεδομένου ότι προσφέρει υπηρεσίες ζωτικής σημασίας στους καταναλωτές, γεννά νέες τάσεις κοινωνικής συμπεριφοράς, συμβάλει στην προώθηση της υγείας, συμβάλει στην δημιουργία εθνικού πλούτου, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και προωθεί νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Μίχαλης, 2007).

Η ζήτηση προέρχεται κυρίως από ιδιώτες καταναλωτές και επηρεάζεται από τις οικονομικές συνθήκες της χώρας, τη φήμη της αλυσίδας και την ευκολία πρόσβασης, σε συνδυασμό με την ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων, τις χαμηλές τιμές-προσφορές και τις πρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες, την ελκτική δύναμη και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Στην ελληνική επικράτεια δραστηριοποιούνται 95 αλυσίδες σουπερ μάρκετ, εκ των οποίων περίπου το 1/3 των καταστημάτων τους δραστηριοποιείται στο νομό Αττικής. Οι πέντε (5) μεγαλύτερες αλυσίδες σουπερ μάρκετ συγκεντρώνουν το 56% της εξεταζόμενης αγοράς. Η χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου επηρεάζεται δυσμενώς από την τρέχουσα οικονομική συγκυρία (Stochasis, 2011).

Η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ανάλογη με αυτή σε άλλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ από την άλλη το μικρό μέγεθος της

ελληνικής αγοράς, ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ανά πελάτη και η δύσκολη μετακίνηση σε απομακρυσμένες περιοχές της χώρας κάνει τα ελληνικά καταστήματα λιγότερο παραγωγικά σε σχέση με αντίστοιχα καταστήματα στο εξωτερικό. Έτσι, λόγω του μεγάλου πλήθους αλυσίδων και καταστημάτων καθώς και των μικρών μεριδίων αγοράς που αναλογούν σε κάθε επιχείρηση, το λιανεμπόριο τροφίμων στην Ελλάδα διακρίνεται από μεγάλο ανταγωνισμό (Μίχαλης, 2007).

Ο ανταγωνισμός γίνεται πιο αισθητός, κυρίως σε επίπεδο τιμών, προσφορών, ενεργειών μάρκετινγκ και γεωγραφικής κάλυψης. Παρότι κάποιες μεσαίου μεγέθους αλυσίδες σουπερ μάρκετ εγκαταλείπουν την αγορά εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων και εδραιωμένων αλυσίδων του κλάδου, οι οποίες απορροφούν τα μερίδια τους στην αγορά.

Οι ευρωπαϊκές αλυσίδες σουπερ μάρκετ καταλαμβάνουν την πρώτη θέση σε πωλήσεις, καθώς και σε αριθμό καταστημάτων, παγκοσμίως. Οι αλυσίδες σουπερ μάρκετ βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης στις ΗΠΑ και στις χώρες της βορειοδυτικής Ευρώπης, ενώ σε φάση ανάπτυξης βρίσκονται στην Κίνα και στην Ινδία (Stochasis, 2011).

1.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης για τον κλάδο των σουπερ μάρκετ είναι οι ακόλουθοι (Stochasis, 2011):

1.4.1 Οικονομικές συνθήκες

Οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα (αύξηση της ανεργίας, αύξηση της φορολογίας) έχουν οδηγήσει σε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και κατ' επέκταση των δαπανών των νοικοκυριών, συμπεριλαμβανομένων ακόμα και των ειδών πρώτης ανάγκης τα οποία διακινούνται μέσω των σουπερ μάρκετ.

1.4.2 Χαμηλές τιμές – Προσφορές

Οι αλυσίδες σουπερ μάρκετ έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε χαμηλές τιμές και να πραγματοποιούν προσφορές, καθώς λόγω του υψηλού όγκου παραγγελιών επιτυγχάνουν σημαντικές εκπτώσεις γεγονός που τις καθιστά περισσότερο ανταγωνιστικές.

1.4.3 Φήμη

Οι αλυσίδες σουπερ μάρκετ, μέσω των αυξημένων δαπανών μάρκετινγκ, έχουν καταξιώσει τη φήμη τους στην καταναλωτική συνείδηση, με αποτέλεσμα να διατηρούν τα μερίδιά τους στην αγορά, σε σχέση με τα μεμονωμένα καταστήματα.

1.4.4 Ελκτική δύναμη

Οι καταναλωτές προτιμούν να πραγματοποιούν τις αγορές τους από αλυσίδες που διαθέτουν μεγάλους χώρους. Το γεγονός αυτό προκύπτει από σχετικές έρευνες που δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους (τμ.) ενός καταστήματος και της απόφασης των καταναλωτών να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους από αυτό (retail gravity model).

1.4.5 Αγοραστική εμπειρία

Η θετική αξιολόγηση της αγοραστικής εμπειρίας στις αλυσίδες σουπερ μάρκετ αυξάνει τη ζήτηση του συγκεκριμένου τύπου καταστημάτων. Η δυνατότητα για σύγκριση προϊόντων, η διάθεση βιολογικών αλλά και φρέσκων και υγιεινών προϊόντων, η ταχύτητα των αγορών λόγω της οικειότητας με το χώρο του καταστήματος καθώς και η συνήθεια αποτελούν τα σημαντικότερα κριτήρια, με βάση τα οποία οι καταναλωτές αξιολογούν την αγοραστική εμπειρία στις αλυσίδες σουπερ μάρκετ.

Στην αγοραστική εμπειρία περιλαμβάνεται επίσης η ευκολία πρόσβασης (convenience) λόγω του μεγάλου αριθμού καταστημάτων σε κεντρικές περιοχές η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και οι πρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες (π.χ. parking,

τηλεφωνικές παραγγελίες), παράγοντες οι οποίοι επίσης αυξάνουν τη ζήτηση στην εξεταζόμενη αγορά.

1.4.6 Ιδιωτική ετικέτα (Private Label)

Όλο και περισσότερες αλυσίδες προβαίνουν στην ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Ιδιαίτερα κατά τις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες καλύπτουν την ανάγκη των καταναλωτών για φθηνά και ποιοτικά προϊόντα, χωρίς να χρειάζεται να δαπανούν σημαντικά ποσά σε διαφήμιση. Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις αλυσίδες σουπερ μάρκετ ήταν 20% για την τριετία 2008-2010.

1.5 Ιστορική εξέλιξη των σουπερ μάρκετ στη διεθνή και την εγχώρια αγορά

Τα βασικότερα σημεία στην ιστορική εξέλιξη των σουπερ μάρκετ στη διεθνή και την εγχώρια αγορά με χρονολογική σειρά είναι τα εξής (Μάλλιαρης, 2001):

- 1916: Άνοιξε το πρώτο μακάλικο στο Μέμφις των ΗΠΑ, το οποίο ενσωμάτωσε τη λογική της αυτοεξυπηρέτησης (σελφ-σέρβις).
- 1930: Άνοιξε το πρώτο σουπερ μάρκετ (560 τμ), με την επωνυμία King Kullen, στη Νέα Υόρκη. Το 1936 είχε ήδη εξελιχθεί σε αλυσίδα και απαριθμούσε δεκαεπτά καταστήματα.
- 1945+: Ο αριθμός των σουπερ μάρκετ αυξήθηκε σημαντικά στις ΗΠΑ και στον Καναδά με την αύξηση του αριθμού των αυτοκινήτων και την ανάπτυξη των προαστίων.
- 1947: Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η λογική της αυτοεξυπηρέτησης καθυστέρησε να ενσωματωθεί στα μακάλικα, καθώς λειτουργούσαν μόλις δέκα καταστήματα σελφ-σέρβις σε όλη τη χώρα.
- 1951: Λειτουργήσε η πρώτη αλυσίδα σουπερ μάρκετ στο Ην. Βασίλειο, με την επωνυμία Premier Supermarkets.

- 1960-1969: Άρχισαν να διαδραματίζονται οι πρώτες δομικές και οργανωτικές αλλαγές στο ελληνικό λιανικό εμπόριο.
- 1965: Η εταιρεία Μαρινόπουλος πραγματοποίησε στρατηγική συμμαχία με τη γαλλική εταιρεία Prisunic και δημιούργησαν το πρώτο σουπερ μάρκετ στην Ελλάδα με την επωνυμία Prisunic — Μαρινόπουλος.
- 1970-1979: Περίοδος ανάπτυξης των σουπερ μάρκετ σε Αττική και Θεσσαλονίκη.
- 1980-1989: Επέκταση των αλυσίδων σουπερ μάρκετ στην περιφέρεια.
- 1989: Ο αριθμός των καταστημάτων των αλυσίδων σουπερ μάρκετ υπερδιπλασιάστηκε και ανήλθε σε 996, έναντι 448 το 1980.
- 1990-1999: Ο ανταγωνισμός αυξάνεται ολοένα και περισσότερο σε τοπικό επίπεδο. Ο αριθμός των καταστημάτων διαμορφώνεται σε 1.729 το 1999 από 999 το 1995.
- 2000-2008: Η περίοδος χαρακτηρίζεται από την είσοδο πολυεθνικών εταιρειών σουπερ μάρκετ.
- 2009- σήμερα: Αποχώρηση πολυεθνικών εταιρειών από την ελληνική αγορά (Aldi, Dia) και κλείσιμο μονάδων με πώληση ορισμένων καταστημάτων τους σε ανταγωνιστές (πχ Ατλάντικ).

1.6 Η συνεισφορά του κλάδου στην οικονομική ευημερία

Μία ανάλυση εις βάθος δείχνει ότι ο κλάδος των σούπερ μάρκετ μπορεί να έχει ένα αξιόλογο μερίδιο συνεισφορών στην οικονομική ευημερία και την καταναλωτική ευεξία μιας κοινωνίας. Μάλιστα, μπορεί να συμβάλει τόσο στον οικονομικό όσο και στον κοινωνικό τομέα με ποικίλους τρόπους.

Συγκεκριμένα, συμβάλει μέσω της παρακίνησης της ζήτησης νέων προϊόντων των παραγωγών, της προσφοράς ικανοποιητικών προμηθειών τροφίμων, της αύξησης της παραγωγικότητας, της κοντινής συνεργασίας με τους προμηθευτές στην καινοτομία προϊόντων και της εξυπηρέτησης των καταναλωτών.

Επιπλέον, συμβάλλει στη βελτίωση της κοινωνικής ζωής μέσω της επιλογής τροφίμων καλής ποιότητας και πελατοκεντρικών υπηρεσιών στη λιανική πώληση. Μάλιστα οι οικονομικές συνεισφορές είναι μετρήσιμες με διάφορους τρόπους, όπως με το ποσοστό επί τοις εκατό (%) του Α.Ε.Π, με το μερίδιο απασχόλησης και με το συνολικό αριθμό των καταστημάτων. Σύμφωνα με στατιστικές της ΕΕ, το λιανεμπόριο είναι τμήμα μίας ευρύτερης ομαδοποίησης του κλάδου παροχής υπηρεσιών που υπολογίζεται ότι συμβάλλουν πάνω από 65% στο σύνολο της απασχόλησης και στην προστιθέμενη οικονομική αξία στην Ευρώπη (Δουκίδης, 2004)

Ο Ευρωπαϊκός τομέας του λιανεμπορίου λειτουργεί με περισσότερες από 3.2 εκατ. επιχειρήσεις και 13 εκατομμύρια εργαζόμενους και αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες της Ευρώπης. Στην Ελλάδα, το λιανεμπόριο υπολογίζεται ότι το 2003 είχε περίπου 480.000 εργαζόμενους, δηλαδή 100.000 εργαζόμενους περισσότερους σε σχέση με το 1993, αύξηση που αφορούσε κυρίως μισθωτούς.

Οι λιανέμποροι εκτός από την παροχή υπηρεσιών που προσφέρουν στους καταναλωτές μπορούν επίσης να εκτελούν κοινωνικές λειτουργίες όπως να παρακινούν τους πελάτες να εμπιστευτούν νέες υπηρεσίες και προϊόντα, όπως πιστωτικές κάρτες, νέες συσκευασίες προϊόντων, βιολογικά προϊόντα κ.α. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι πως το 2001 οι Έλληνες λιανέμποροι ήταν οι κύριοι παράγοντες που συνετέλεσαν για την ομαλή εισαγωγή στο Ευρώ, απορροφώντας ένα μεγάλο ποσό του κόστους της αλλαγής του νομίσματος και εκπαιδύοντας τους καταναλωτές στη νέα πραγματικότητα. Οι Έλληνες καταναλωτές εμπιστεύτηκαν τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ από τις πρώτες κιόλας συναλλαγές με ευρώ (ΕΕΘ, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

2.1 Η Προσφορά του Κλάδου των Σούπερ Μάρκετ

Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση της γεωγραφικής κατανομής του αριθμού καταστημάτων σούπερ μάρκετ που λειτούργησαν στην Ελλάδα την περίοδο 2007-2009 (Πίνακας 2.1). Από τα διαθέσιμα στοιχεία υπολογίζεται ότι ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων (αλυσίδων και μεμονωμένων σούπερ μάρκετ) ανήλθε σε 4.370 το 2009. Επίσης, παρατηρείται, ότι ο αριθμός των καταστημάτων που ανήκαν σε αλυσίδες αυξήθηκαν (2,8%) το 2009 σε σχέση με το 2008.

Ο νομός Αττικής πάντα είχε το μεγαλύτερο ποσοστό των καταστημάτων (αλυσίδων και μεμονωμένων σούπερ μάρκετ), το οποίο έφτασε το 25,3% το 2009. Σχεδόν τα ίδια ποσοστά (25,7%) είχαν όλοι οι νομοί της Βόρειας Ελλάδας μαζί.

Η μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση αριθμού καταστημάτων αλυσίδων σούπερ μάρκετ παρατηρείται στις περιοχές της Δυτικής, Κεντρικής Μακεδονίας και Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης ενώ οι μόνες περιφέρειες που παρουσίασαν μείωση ήταν το Β. Αιγαίο και η Ήπειρος, για την περίοδο 2009/2008 (ICAP, 2011).

Πίνακας 2.1 - Χωροταξική κατανομή των καταστημάτων σούπερ μάρκετ (2007-2009)

Περιοχή	Μεμονωμένα Σούπερ μάρκετ 2009	Σούπερ μάρκετ Αλυσίδων 2009	Σύνολο 2009	Σούπερ μάρκετ Αλυσίδων 2008	Σούπερ μάρκετ Αλυσίδων 2007	Μεταβολή Σούπερ μάρκετ Αλυσίδων 2009/2008
Περιοχή Πρωτεύουσας	168	809	977	799	801	1,25%
Υπόλοιπο Αττικής	38	91	129	89	89	2,25%
Νομός Θεσσαλονίκης	78	308	386	297	292	3,70%
Ανατολ. Μακεδονία & Θράκη	84	104	188	98	91	6,12%
Κεντρική Μακεδονία	142	242	384	226	227	7,08%
Δυτική Μακεδονία	51	115	166	106	99	8,49%
Ήπειρος	84	82	166	84	82	-2,38%
Νησιά Ιονίου	142	53	195	51	49	3,92%
Θεσσαλία	119	173	292	164	161	5,49%
Δυτική Ελλάδα	166	142	308	142	141	0,00%
Στερεά Ελλάδα	116	115	231	113	109	1,77%
Πελοπόννησος	154	148	302	142	145	4,23%
Κρήτη	94	126	220	122	120	3,28%
Βόρειο Αιγαίο	69	41	110	47	46	-12,77%
Νότιο Αιγαίο	251	65	316	64	66	1,56%
Σύνολο	1.756	2.614	4.370	2.544	2.518	2,75%

Απογραφή: 31 Δεκεμβρίου 2009

Πηγή: Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ, Εκδόσεις Boussias Communications

Στον Πίνακα 2.2 φαίνεται πως ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα παρουσίασε αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,5% για την περίοδο 2004-2009. Μάλιστα, τα μεμονωμένα καταστήματα, σημείωσαν σημαντική άνοδο, καθώς από 1.082 που ήταν το 2004 αυξήθηκαν σε 1.756 καταστήματα το 2009.

Πίνακας 2.2 - Εξέλιξη του αριθμού των καταστημάτων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (2004-2009)

	Έτος						Μεταβολή 2009/2008
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Σύνολο Σούπερ μάρκετ Ελλάδας	3.341	3.470	3.921	4.040	4.196	4.370	4,15%
Σύνολο Super Markets Αλυσίδων	2.259	2.325	2.449	2.518	2.544	2.614	2,75%
Αριθμός καταστημάτων αλυσίδων που διαθέτουν περισσότερα από 16 σούπερ μάρκετ	1.767	1.814	1.920	2.054	2.005	2.251	12,26%
Αριθμός Μεμονωμένων Σούπερ μάρκετ	1.082	1.145	1.472	1.522	1.652	1.756	6,30%

Απογραφή: 31 Δεκεμβρίου 2009

Πηγή: Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ, Εκδόσεις Boussias Communications

2.2 Κατάταξη Επιχειρήσεων Σύμφωνα με τον Αριθμό των Καταστημάτων

Στον πίνακα 2.3 που ακολουθεί, παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τον συνολικό αριθμό των καταστημάτων ορισμένων εταιρειών του κλάδου. Από τα στοιχεία του πίνακα διαπιστώνεται ότι η εταιρεία Όμιλος Carrefour Μαρινόπουλος διέθετε το μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων κατά την περίοδο του Αυγούστου του 2011, σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP (ICAP, 2011).

Πίνακας 2.3 - Αριθμός καταστημάτων επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ	
Επωνυμία	Αριθμός καταστημάτων
ΟΜΙΛΟΣ CARREFOUR ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ	361
ΟΜΙΛΟΣ ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	232
ΜΑΣΟΥΤΗΣ Δ. ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.	227
ΛΙΝΤΑ ΕΛΛΑΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	214
ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ Α.Ε.Β.Ε.	181
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ Α.Ε.	167
ΠΕΝΤΕ Α.Ε.	135
ΜΕΤΡΟ Α.Ε.&Β.Ε.	87
ΜΑΡΚΕΤ ΙΝ Α.Ε.Β.Ε.	85
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Ι. & Σ. Α.Ε.Ε.	80
ΤΡΟΦΙΜΑ ΗΛΙΑΣ ΔΟΥΚΑΣ Α.Ε.	62
ΒΑΖΑΑΡ Α.Ε.	40
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.	40
ΛΑΡΙΣΑ Α.Β.Ε.Ε.	39
ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.	38
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΜΕΠΕ & ΣΙΑ Ε.Ε.	32
ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ, Μ., & ΣΙΑ ΟΕ "ΥΠΕΡ"	31
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.	27
ΣΥΝ. ΜΕΛΩΝ ΙΝ.ΚΑ Π.Ε	27
ΕΥΒΟΙΑ ΜΑΡΚΕΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	25
ΚΑΝΤΖΑΣ ΣΤ. Α.Ε.Β.Ε.	24
ΕΧΤΡΑ ΠΡΩΤΑ & ΦΘΗΝΑ Α.Ε.	23
ΑΛΙΜΕΝΤΑ - ΤΟΡ Α.Ε.&Β.Ε.	23

ΞΥΝΟΣ ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.Ε.	21
ΕΓΝΑΤΙΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.	20
ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ ΥΠΕΡΑΓΟΡΑ Α.Ε.Β.Ε.	18
ΑΦΡΟΔΙΤΗ Α.Ε.Ε.	17
ΓΑΛΛΕΙΑΣ Α.Ε.	16
ΓΟΥΝΤΣΙΔΗΣ Α.Ε.	14
ΑΛΥΣΙΔΑ - ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΕΣ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.	14
ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.Ε.	14
ΚΡΟΝΟΣ Ν. ΚΑΡΑΚΙΤΣΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	14
ΒΙΔΑΛΗΣ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.	12
ΕΝΑ CASH & CARRY Α.Ε.	11
ΑΡΓΩ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.Ε.	11
ΑΓΓΕΛΗ ΧΡ. ΥΙΟΙ Α.Ε.	9
ΠΤΟΛΕΜΑΙΣ Ε.Π.Ε.	8
ΛΙΑΣΚΟΣ Α.Ε.Ε.	6
ΜΟΥΡΓΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Ε.	6
ΠΕΙΡΑΙΚΟΝ Α.Ε.	6
ΓΕΓΟΣ, Ν., & ΣΙΑ ΟΕ	5
KEY FOOD Α.Ε.	4
ΜΑΡΚΑΤΟ Α.Ε.	4
ΤΕΡΖΗΣ Ι. & ΣΙΑ Ο.Ε.	3
ΚΟΥΤΣΟΥΚΟΣ Α.Ε.	2
ΤΟΞΟΤΗΣ Α.Ε.Τ.Ξ.Ε.	2
Πηγή: Επιχειρήσεις του κλάδου, ICAP Group Α.Ε. (2011)	

2.3 Συνθήκες και Όροι Συνεργασίας με τους Προμηθευτές

Η σχέση μιας επιχείρησης σούπερ μάρκετ με τους προμηθευτές της είναι ιδιαίτερα σημαντική, τόσο σχετικά με τις μεταξύ τους συναλλαγές, όσο και με τη συνολική διαμόρφωση της τιμολογιακής τους πολιτικής.

Οι παράγοντες που ενισχύουν τις θέσεις και τη διαπραγματευτική ικανότητα των επιχειρήσεων του κλάδου των σούπερ μάρκετ απέναντι στους προμηθευτές τους, μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω (ICAP, 2011):

- Μεγάλος όγκος πωλήσεων μέσω των καταστημάτων των αλυσίδων σούπερ μάρκετ.
- Σχηματισμός ομίλων κοινών αγορών και αγοραστικών ομίλων μικρότερων εταιριών.
- Διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων.
- Ενίσχυση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στο μυαλό των καταναλωτών.
- Δημιουργία μοντέρνων κεντρικών αποθηκών και τήρηση των κανόνων των logistics.

Δεδομένου ότι βρίσκονται σε θέση ισχύος, οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ ασκούν πιέσεις στους προμηθευτές για μεγαλύτερες εκπτώσεις, καλύτερες τιμές και μεγαλύτερα περιθώρια πίστωσης χρόνου. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα, οι προμηθευτές πληρώνουν μεγάλα χρηματικά ποσά για την εξασφαλίσουν την τοποθέτηση ενός νέου προϊόντος τους στα ράφια των καταστημάτων μιας αλυσίδας σε καλή θέση. Στα πλαίσια μιας διαφορετικού τύπου συμφωνίας, οι προμηθευτές επιστρέφουν χρηματικά ποσά στις αλυσίδες σούπερ μάρκετ ως ανταμοιβή για τις πωλήσεις που πέτυχαν στα προϊόντα τους.

Οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ προσέχουν ιδιαίτερα την τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών τους, τις προωθητικές ενέργειες και την υποστήριξη μάρκετινγκ που προσφέρουν στα προϊόντα τους, την ποιότητα και την ποικιλία των προϊόντων τους, σε σχέση με την δύναμη του εμπορικού τους σήματος, καθώς και τη διαχείριση του ανεφοδιασμού και των παραδόσεων.

Η υιοθέτηση κοινών τακτικών, τεχνικών και διαδικασιών μεταξύ των προμηθευτών και των σούπερ μάρκετ μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των διαδικασιών logistics και μάρκετινγκ, να ελαχιστοποιήσει το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων και συνεπακόλουθα να έχει ως αποτέλεσμα καλύτερες τιμές και υπηρεσίες για τους καταναλωτές (ICAP, 2011).

Βασική παράμετρος της σχέσης προμηθευτών και αλυσίδων σούπερ μάρκετ, είναι οι όροι πληρωμής. Τα τελευταία χρόνια ο μέσος χρόνος πληρωμών είναι μεγαλύτερος από 100 ημέρες, σε αντίθεση με τις εισπράξεις που γίνονται σχεδόν την ίδια μέρα (με τις αγορές των καταναλωτών). Όταν υπάρχει μεγαλύτερη χρονικά πίστωση αφορά ειδικές κατηγορίες προϊόντων μεγάλης αξίας (όπου οι αγορές γίνονται με δόσεις) ή αγορές από μικρούς προμηθευτές του λιανεμπορίου.

Η ελληνική νομοθεσία έχει εναρμονιστεί με το Π.Δ. 166/2003 (ΦΕΚ Α' 138/5.6.2003) με τη σχετική οδηγία της Ε.Ε. (κοινοτική οδηγία 2000/35/ΕΚ, η οποία καταργήθηκε από την 2011/7/ΕΕ) σχετικά με την καταπολέμηση των καθυστερήσεων πληρωμών στις εμπορικές συναλλαγές. Με βάση με αυτό το Π.Δ., όταν ξεπερνιέται ο συμβατικός χρόνος πληρωμής ή επεκτείνεται πέραν των 2 μηνών, ο προμηθευτής έχει δικαίωμα να απαιτήσει εκτός από την καταβολή του τιμήματος της αγοράς και την καταβολή τόκων υπερημερίας (ICAP, 2011).

2.4 Μέθοδοι Προώθησης Πωλήσεων

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι έντονος για αυτό και οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ εφαρμόζουν πολλές μεθόδους για την προώθηση των πωλήσεών τους, εκτός από τη διαφήμιση στα Μ.Μ.Ε.

Οι πιο συνηθισμένες πρακτικές προώθησης είναι οι παρακάτω (ICAP, 2011):

- Συνεργασίες εταιρειών σούπερ μάρκετ και προμηθευτών για οργάνωση προσφορών και εκπτώσεων με διάφορους τρόπους όπως είναι τα κουπόνια.
- Πώληση παρόμοιων ή/και διαφορετικών προϊόντων στην ίδια συσκευασία και σε χαμηλές τιμές.
- Προώθηση πωλήσεων εντός των καταστημάτων μέσω «stands» και προσωπικού που φροντίζουν για το δειγματισμό των προϊόντων και την επίδοση εκπωτικών κουπονιών.
- Διοργάνωση διαγωνισμών, κληρώσεων, προσφορές δώρων κλπ.

- Συσκευασίες πακέτων με προσφορά προϊόντων, όπως για παράδειγμα «στα 2 το 1 δώρο».
- Κάποιες αλυσίδες σούπερ μάρκετ εκδίδουν διαφημιστικά φυλλάδια με προσφορές προϊόντων, τα οποία είτε μοιράζονται, είτε διανέμονται μέσω εντύπων ή και απ' ευθείας μέσα από τα καταστήματα.

Κάποιες μεγαλύτερες αλυσίδες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν και πιο εξειδικευμένες τακτικές προώθησης πωλήσεων, όπως είναι οι παρακάτω (ICAP, 2011):

- Προώθηση των πωλήσεων με κάρτες πιστότητας (loyalty cards) και κουπόνια, που αντιστοιχούν σε δώρα ή σε πόντους οι οποίοι μαζεύονται μέσω της αγοράς συγκεκριμένων προϊόντων με σκοπό την παροχή έκπτωσης.
- Έκδοση ενημερωτικών εκπωτικών φυλλαδίων, που μοιράζονται σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα.
- Διαφημιστικές σελίδες στο διαδίκτυο.

Για την καλύτερη προώθηση πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, κάποιες μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν μέσα στις εγκαταστάσεις τους Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές (ATMs) για να έχουν οι πελάτες τους τη δυνατότητα να κάνουν εύκολα και γρήγορα αναλήψεις χρημάτων για τις αγορές τους ενώ κάποιες αλυσίδες προσφέρουν και τη δυνατότητα έκδοσης πιστωτικών καρτών σε συνεργασία με κάποια τράπεζα (ICAP, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΑΛΥΣΙΔΑ SUPER MARKET ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ

3.1 Γενική επισκόπηση

3.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Η ιστορία της οικογένειας Χαλκιαδάκη ξεκινά από τις αρχές του αιώνα. Από ένα μικρό μαγαζί με το όνομα "Η πηγή του Δρόσου", που άνοιξε στο Γαράζο Μυλοποτάμου και θα μπορούσε να θεωρηθεί ο "πρόγονος" των σημερινών πολυκαταστημάτων της εταιρείας. Ακολούθησε η εμπορική δραστηριότητα στο Ηράκλειο, με καταστήματα χονδρικού και λιανικού εμπορίου. Ο Κώστας Χαλκιαδάκης σχεδίασε μια επιχείρηση στα μέτρα του, αλλά πρωτοποριακή για την εποχή του και πέρασε τα μυστικά του εμπορίου και στα παιδιά του.

Η Εταιρεία ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε. δραστηριοποιείται στο χώρο των σούπερ μάρκετ από το 1980 μέχρι και σήμερα. Όταν ξεκίνησε, η εικόνα της Κρητικής αγοράς ήταν τελείως διαφορετική από τη σημερινή καθώς υπήρχαν κυρίως μικρές μονάδες, συνοικιακά μπακάλικα και μανάβικα.

Οι αδερφοί Χαλκιαδάκης κατάφεραν να εισάγουν στην Κρήτη ένα διαφορετικό τρόπο αγορών που βασιζόταν στην ποικιλία και την ποιότητα με αποτέλεσμα οι πελάτες της πόλης του Ηρακλείου να μάθουν τον τρόπο του "self service", κηρύσσοντας έτσι την έναρξη μιας νέας εποχής που σύντομα επεκτάθηκε και στην υπόλοιπη Κρήτη.

Η κοινωνία της πόλης του Ηρακλείου ήταν ακόμα μικρή και οι καταναλωτές ήταν γνωστοί των νέων επιχειρηματιών. Έτσι όφειλαν να είναι πολύ προσεκτικοί στο θέμα της ποιότητας και να δείχνουν τον απαραίτητο σεβασμό στους πελάτες τους κάτι που συνετέλεσε στην καλή φήμη της εταιρίας διαχρονικά.

Το Ηρακλειώτικο κοινό ξαφνιάστηκε αρχικά με το νέο αυτό σύστημα αν και η έννοια του Σούπερ Μάρκετ είχε ακουστεί ξανά και είχαν υπάρξει και παλιότερες προσπάθειες για τη δημιουργία σύγχρονων αγορών, οι οποίες όμως δεν καρποφόρησαν. Οι πρώτες διαφημίσεις επίσης ξάφνιασαν το καταναλωτικό κοινό. Κάθε Τρίτη στις σελίδες των εφημερίδων υπήρχε το παχύ πλαίσιο, όπου δημοσιεύονταν οι προσφορές της εβδομάδος οι οποίες έδιναν την ευκαιρία στον κόσμο να ψωνίζει είδη βασικής ανάγκης σε τιμές σχεδόν κόστους.

Τελικά αποδείχθηκε ότι αυτός ήταν ο καινούριος τρόπος αγορών που συνδύαζε ποικιλία και ποιότητα. Η πορεία της εταιρείας Χαλκιαδάκης στηρίχτηκε θερμά από τους κρητικούς καταναλωτές κάνοντας την αλυσίδα Χαλκιαδάκης την πρώτη σε αναγνωρισιμότητα, πιστότητα και προτίμηση αλυσίδα σούπερ μάρκετ στην Κρήτη.

Το 1994 η αλυσίδα εντάχθηκε στον όμιλο super market Βερόπουλος επιτυγχάνοντας σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην τιμολογιακή πολιτική και στην επέκτασή της σε όλο το νησί. Τα επόμενα χρόνια οι ρυθμοί ανάπτυξης εντάθηκαν με αποτέλεσμα σήμερα τα καταστήματα της αλυσίδας να έχουν φτάσει τα 38 με προοπτική να αυξηθούν ακόμα περισσότερο και να απασχολούνται στην εταιρεία Χαλκιαδάκης 940 εργαζόμενοι (Χαλκιαδάκης Α.Ε., 2014).

3.1.2 Εταιρική Αποστολή - Όραμα

Βασικός στόχος των ανθρώπων της κρητικής αλυσίδας είναι η στήριξη και η προώθηση των κρητικών προϊόντων και του κρητικού τρόπου διατροφής μέσα από τα καταστήματα της. Επιπλέον, η αλυσίδα Χαλκιαδάκης στηριζόμενη στην σχέση με τους πελάτες της και στον σεβασμό προς αυτούς, έγινε το καλοκαίρι του 2004 η πρώτη αλυσίδα Σούπερ-Μάρκετ με Πιστοποιητικό Ποιότητας ISO 9001:2000 και Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων HACCP για το σύνολο των δραστηριοτήτων της από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Επίσης, προσπαθώντας να διατηρήσουν τη διάθεση ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό, τα σούπερ μάρκετ Χαλκιαδάκης αναβαθμίζουν σταθερά το σύστημα ποιότητας και υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων. Έτσι πιστοποιηθήκαν με το διεθνές πρότυπο ISO 22000 από τον ΕΛΟΤ το 2006 (Χαλκιαδάκης Α.Ε., 2014).

3.1.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η Χαλκιαδάκης Α.Ε. δίνει μεγάλη έμφαση στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και σέβεται εμπράκτως την Κρητική βιοποικιλότητα. Σαν επιχείρηση κάνει εντατικές προσπάθειες να μη ρυπαίνει το περιβάλλον και παράλληλα δημιουργεί υποδομές που εξασφαλίζουν εξοικονόμηση ενέργειας και μείωση των απορριμμάτων (Χαλκιαδάκης Α.Ε., 2014).

Έτσι προσπαθούν να συμβάλουν στη συλλογή ανακυκλώσιμων υλικών με τη βοήθεια όλων, εργαζομένων πελατών και φίλων στοχεύοντας στα παρακάτω:

- Σεβασμός στο περιβάλλον
- Ανακύκλωση χαρτιού
- Ανακύκλωση λαδιού
- Ανακύκλωση ηλεκτρικών συσκευών
- Βιοδιασπώμενη τσάντα
- Ανακύκλωση μπαταριών

- Ανακύκλωση λαμπτήρων
- Συλλογή αποβλήτων λιπαντικών ελαίων οχημάτων

3.1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η αλυσίδα Χαλκιάδακης είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης στην Κρήτη με πάνω από 900 άτομα στο μόνιμο ανθρώπινο δυναμικό της καθώς και μέλος του Ομίλου Σούπερ Μάρκετ Βερόπουλος ο οποίος απασχολεί συνολικά περίπου 6.000 άτομα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η εξέλιξη του αριθμού των εργαζομένων κατά τη διάρκεια λειτουργίας της Χαλκιάδακης Α.Ε. για το έτος 2011 καθώς και η στατιστική διάρθρωση ανάμεσα σε γυναίκες και άντρες υπαλλήλους. Αξίζει να σημειωθεί ότι πρόκειται για μια εταιρία που σπάνια προβαίνει σε περικοπές προσωπικού δίνοντας έτσι μια αίσθηση σιγουριάς και σταθερότητας στους υπάλληλους της (Χαλκιάδακης Α.Ε., 2014).

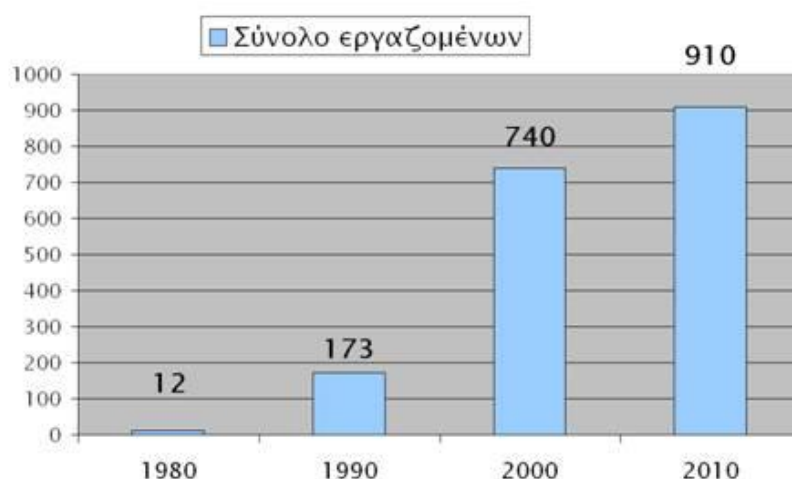
Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζεται η κατανομή των εργαζομένων της αλυσίδας ανά φύλο, με βάση τα στοιχεία της εταιρίας. Όπως φαίνεται οι γυναίκες είναι σημαντικά περισσότερες σε αριθμό από τους άντρες εργαζόμενους.

Πίνακας 3.1 - Κατανομή εργαζομένων της ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε. έτους 2011 ανά φύλο	
Φύλο	Αριθμός
Άνδρες	356
Γυναίκες	584
Σύνολο:	940

Στον Πίνακα 3.2 παρουσιάζεται η κατανομή των εργαζομένων της αλυσίδας ανά είδος εργασίας, με βάση τα στοιχεία της εταιρίας. Όπως φαίνεται, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων δουλεύει με σύμβαση πλήρους απασχόλησης.

Πίνακας 3.2 - Κατανομή εργαζομένων της ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε. έτους 2011 ανά είδος	
Είδος απασχόλησης	Αριθμός
Πλήρους απασχόλησης (8ωροι)	707
Μερικής απασχόλησης (4ωροι)	233
Σύνολο:	940

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του αριθμού των εργαζομένων της αλυσίδας ανά δεκαετία, με βάση τα στοιχεία της εταιρίας για το έτος 2011. Είναι φανερό πως η δεκαετία του 1990 υπήρξε σημαντική δεκαετία ανάπτυξης για την αλυσίδα σούπερ μάρκετ Χαλκιάδακης Α.Ε. καθώς υπερ-τετραπλασίασε τον αριθμό των εργαζομένων της.



Γράφημα 3.1: Σύνολο εργαζομένων της ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε. ανά δεκαετία

Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθεται ο κατάλογος με όλα τα καταστήματα της αλυσίδας:

Πίνακας 3.3 - Κατάλογος καταστημάτων της Χαλκιάδακης Α.Ε.		
Α/Α	Περιοχή	Διεύθυνση
1	Αγ. Νικόλαος	Επειμενίδου 17
2	Αγ. Νικόλαος	Κ. Παλαιολόγου & Νίκωνος
3	Αλικαρνασσός	Ηροδότου & Μανσώλου
4	Γάζι	Ελευθερίου Βενιζέλου
5	Ηράκλειο	1ο χλμ. Ε.Ο. Ηρακλ. Μοιρών Σταυρωμένος
6	Ηράκλειο	Εμμ. Μπαντουβά 24
7	Ηράκλειο	Ηρακλή
8	Ηράκλειο	Κορωναίου 7
9	Ηράκλειο	Λ. 62 Μαρτύρων 56
10	Ηράκλειο	Λ. Ακαδημίας - Ερωφίλης Γωνία
11	Ηράκλειο	Λ. Εθν. Αντιστάσεως 16
12	Ηράκλειο	Λ. Ικάρου 71
13	Ηράκλειο	Λ. Ικάρου 80
14	Ηράκλειο	Λ. Ιωνίας & Νικηφόρου Λύτρα Γωνία
15	Ηράκλειο	Λ. Καλοκαιρινού 185
16	Ηράκλειο	Λ. Καλοκαιρινού 198
17	Ηράκλειο	Λ. Κνωσού 216
18	Ηράκλειο	Λ. Παπαναστασίου 136
19	Ηράκλειο	Λ. Παπανδρέου - Δρακοντόπουλου
20	Ηράκλειο	Λεβήνου - Θερίσου Γωνία
21	Ηράκλειο	Μάχης Κρήτης 44
22	Ηράκλειο	Ούλοφ Πάλμε
23	Ιεράπετρα	Ιατρ. Παπαγεωργίου & Ηρώων Πολυτεχνείου
24	Μάλλια	Μάλλια
25	Νεάπολη	Θεοτοκοπούλου - Νεάπολη
26	Ρέθυμνο	Ελευθερίας Πορταλιού 1
27	Σητεία	Κολωνέλο
28	Χανιά	Ακρωτηρίου 102 & Ανώνυμης
29	Χανιά	Θερισσού 7 Παχιανά - Χανίων
30	Χανιά	Κ. Καραμανλή
31	Χανιά	Κουνουπιδιάνα
32	Ηράκλειο	Χερσόνησος
33	Ηράκλειο	Κοκκίνη Χάνι
34	Ηράκλειο	Παραλιακή Σοφ. Βενιζέλου

Πηγή: Χαλκιάδακης Α.Ε. (στοιχεία 2009)

3.1.5 Ακαδημία Χαλκιάδακης

Το 2010 δημιουργήθηκε η «Ακαδημία Χαλκιάδακης» με στόχο την εξειδικευμένη εκπαίδευση όλου του Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας στο γνωστικό αντικείμενο

της εργασίας του. Θεωρώντας τους ανθρώπους της εταιρείας το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο της, η αλυσίδα Χαλκιαδάκης επένδυσε στους εργαζόμενούς της εκπαιδεύοντας και εξελίσσοντάς τους μέσα στον οργανισμό.

Έτσι, τα στελέχη και οι προϊστάμενοι τμημάτων που κατείχαν τόσο ακαδημαϊκά προσόντα όσο και εμπειρία στο χώρο των σούπερ μάρκετ πραγματοποίησαν με τη συνεργασία εξωτερικών αναγνωρισμένων συμβούλων εκπαίδευσης τους κύκλους εκπαίδευσης της Ακαδημίας Χαλκιαδάκη.

Τα τμήματα διαμορφώθηκαν με γνώμονα την εξειδίκευση του προσωπικού. Κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών κύκλων οι εργαζόμενοι μεταφέρουν την εμπειρία τους, λύνουν θέματα και απορίες πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους και εξειδικεύονται σε τεχνικό και θεωρητικό επίπεδο με βάση τις αρχές και το όραμα της Χαλκιαδάκης Α.Ε. Με το πέρας των κύκλων εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εγχειρίδια και ακαδημαϊκό υλικό, καθώς και Βεβαίωση Παρακολούθησης.

Μέχρι σήμερα έχουν ήδη ολοκληρωθεί 3 κύκλοι εκπαίδευσης της Ακαδημίας στα εξής γνωστικά αντικείμενα (Χαλκιαδάκης Α.Ε., 2014):

- «Διαδικασίες ταμειακής Διαχείρισης»
- «Ποιοτική Εξυπηρέτηση στο Τμήμα Αλλαντικών - Τυροκομικών»
- «Ποιοτική Διαχείριση Πελατών»
- «Ποιοτική Εξυπηρέτηση στο Τμήμα Κρεοπωλείου»

3.2 Ανάλυση της αλυσίδας

3.2.1 Swot Analysis

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τον σχηματισμό στρατηγικής για μια επιχείρηση καθώς βοηθά στην αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών για αυτή. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες που της βελτιώνουν ή της καταστρέφουν την αξία. Αυτά μπορεί να αφορούν περιουσιακά στοιχεία, ικανότητες ή πόρους που έχει μια επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και μπορούν να μετρηθούν με εσωτερική αξιολόγηση ή εξωτερικό benchmarking.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες που δημιουργούν ή καταστρέφουν αξία για την επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί δε μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση αλλά μπορούν να εντοπιστούν με αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της (Γεωργόπουλος, 2004).

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης Χαλκιαδάκης Α.Ε.:

Πίνακας 3.4 – Ανάλυση SWOT για τη ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"> • Το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων που προσφέρει αποτελούν είδη πρώτης ανάγκης. • Η υψηλή αναγνωρισιμότητα του εταιρικού ονόματος • Η προσφορά τεράστιας ποικιλίας προϊόντων. • Οι καλύτερες τιμές που επιτυγχάνονται λόγω μεγάλων οικονομιών κλίμακας. • Η ανάπτυξη και συγκεντροποίηση του λιανικού εμπορίου. • Η άμεση είσπραξη των απαιτήσεων (πωλήσεις κυρίως τοις μετρητοίς), έναντι σημαντικών πιστώσεων εκ μέρους των προμηθευτών. • Η υψηλή προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της καταναλωτικής συμπεριφοράς μέσω υιοθέτησης ανάλογων στρατηγικών. • Η δυνατότητα προσφορών • Η ευκολία πρόσβασης (convenience) 	<ul style="list-style-type: none"> • Η δυσκολία εύρεσης μεγάλων χώρων και οικοπέδων για την περαιτέρω επέκταση των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα, καθώς και το υψηλό κόστος απόκτησής τους. • Οι «παράλληλες» εισαγωγές επώνυμων προϊόντων πολυεθνικών εταιρειών, από ορισμένους χονδρεμπόρους σε αισθητά χαμηλότερες τιμές. • Το υψηλό κόστος επέκτασης
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Ο εμπλουτισμός της γκάμας προϊόντων με νέα, «προσαρμοσμένα» στις νέες συνθήκες αγαθά δημιουργημένα με βάση την αλλαγή στην καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών. • Η περαιτέρω ανάπτυξη εξειδικευμένων τμημάτων εντός των καταστημάτων της αλυσίδας. • Η αύξηση της ζήτησης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία σταδιακά αναγνωρίζονται ως εφάμιλλα των επωνύμων από τους καταναλωτές. • Η περαιτέρω επέκταση του δικτύου καταστημάτων των μεγάλων αλυσίδων (π.χ. μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης) και πέρα των αστικών κέντρων • Η επέκτασή τους στο χώρο των convenience stores. • Η επέκταση σε αναπτυσσόμενες αγορές • Η ανάπτυξη συμπληρωματικών υπηρεσιών • Η χρήση νέων τεχνολογιών για αποτελεσματικότερη λειτουργία 	<ul style="list-style-type: none"> • Το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί στην αγορά και η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, λόγω των συνθηκών ύφεσης / κρίσης. • Η υποκατάσταση (από τους καταναλωτές) αρκετών “ακριβών” προϊόντων με φθηνότερα, με αποτέλεσμα η εταιρεία να αναγκάζεται να προχωρά σε μείωση των τιμών πώλησης των πρώτων, γεγονός που οδηγεί σε συμπίεση της κερδοφορίας της. • Η αυξανόμενη ανεργία, η οποία μειώνει περαιτέρω την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. • Οι μειωμένες χορηγήσεις πιστώσεων από τον τραπεζικό κλάδο. • Ο έντονος ανταγωνισμός • Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου

3.2.2 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος της Εταιρίας

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να επιμεριστεί σε δύο ακόμα συνιστώσες, το ευρύτερο (μάκρο) περιβάλλον και το ανταγωνιστικό (μίκρο) περιβάλλον. Για την μελέτη του μάκρο περιβάλλοντος υπάρχει η μέθοδος της ανάλυσης PEST-DG (political, economic, social, technological, demographic, global).

Εκτός από την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος, μια συνολική ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της εταιρίας είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση μιας πλήρους στρατηγικής. Μια τέτοια ανάλυση μπορεί να υποστηριχθεί από ορισμένες υφιστάμενες τεχνικές, όπως είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς του Porter ή αλλιώς ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter (Γεωργόπουλος, 2004).

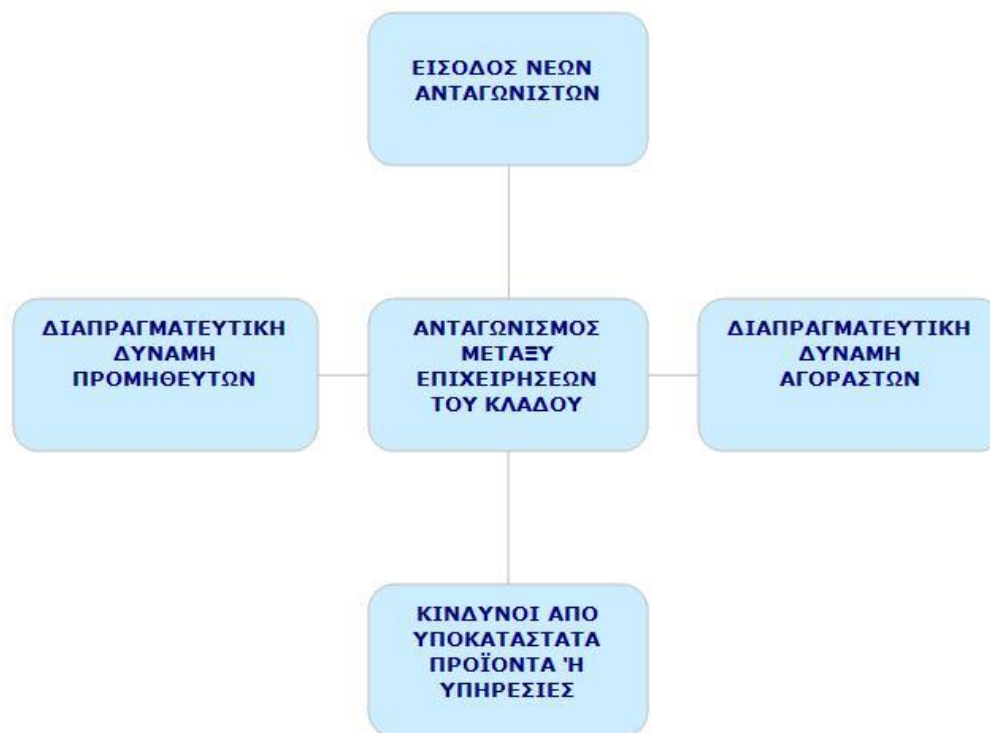
Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter υποστηρίζει πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιοριστεί από τις παρακάτω πέντε δυνάμεις:

1. την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
4. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
5. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Οι δυνάμεις αυτές ορίζουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Μέσω της ανάλυσης των 5 δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Ουσιαστικά δείχνει τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τον ανταγωνισμό η δομή του κλάδου στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση, ο οποίος με την σειρά του ορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να

επιτευχθεί. Κατά συνέπεια μέσα από την ανάλυση δομής του κλάδου, μια επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει τη συνολική τάση του.

Ακόμα, μπορεί να κάνει προβλέψεις για τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου όπως πχ μια νέα τεχνολογική καινοτομία, ή μια ξαφνική αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να βρει τυχόν ευκαιρίες για να αλλάξει τη δομή του κλάδου εκείνη, αλλάζοντας τα δεδομένα προς όφελος της, κάνοντας τις κατάλληλες κινήσεις πάνω στις 5 δυνάμεις του Porter (Γεωργόπουλος, 2004).



Γράφημα 3.2: Το Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος διακρίνεται από υψηλότερη απόδοση κεφαλαίου από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι λογικό να ασκεί έλξη σε νέες επιχειρήσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων και των νέων επιχειρήσεων. Είναι επόμενο λοιπόν, μια υπάρχουσα σε ένα

κλάδο εταιρία να προσπαθεί να θέσει φραγμούς σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τέτοιου είδους φραγμοί μπορούν να είναι:

1. οικονομίες κλίμακας
2. απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. διαφοροποίηση προϊόντος
5. πρόσβαση στα κανάλια διανομής
6. νομικοί περιορισμοί
7. φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Όπως είναι φυσικό, η μορφή των παραπάνω εμποδίων, αλλά και η αποτελεσματικότητά τους, είναι διαφορετική σε κάθε κλάδο.

Όσον αφορά τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η Χαλκιάδακης Α.Ε., μπορεί κανείς να πει ότι ο κίνδυνος εισόδου νέων σουπερ μάρκετ είναι σχετικά περιορισμένος για τους παρακάτω λόγους:

- Ο κλάδος είναι ήδη κορεσμένος και δραστηριοποιούνται σε αυτόν πολλές μεγάλες και εδραιωμένες επιχειρήσεις.
- Έχει ήδη γίνει καταμερισμός των μεριδίων της αγοράς και άρα όποια νέα επιχείρηση θελήσει να εισέλθει στον κλάδο, θα πρέπει να καταφέρει να πάρει μερίδιο της αγοράς από τις προϋπάρχουσες επιχειρήσεις, κάτι που δεν είναι εύκολο.
- Μια απόπειρα εισόδου στον κλάδο για μια νέα εταιρία απαιτεί υψηλό κόστος επένδυσης σε υποδομές και δαπάνες μάρκετινγκ.

2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στους περισσότερους κλάδους τα έξοδα πρώτων υλών και προμηθειών κατέχουν μεγάλα ποσοστά του κόστους παραγωγής και συνεπακόλουθα επηρεάζουν ιδιαίτερα το

κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

1. αριθμός των προμηθευτών
2. μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Στην περίπτωση της Χαλκιαδάκης Α.Ε. η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να θεωρηθεί σχετικά μεγάλη καθώς ο αριθμός των προμηθευτών είναι πεπερασμένος δεδομένου ότι τα προϊόντα που προωθεί η επιχείρηση είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους κρητικά. Ειδικά για τα προϊόντα μαναβικής και κρεοπωλείου που προμηθεύεται από ντόπιους παραγωγούς η Χαλκιαδάκης Α.Ε., ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι μεγάλος, ειδικά σε θέματα ποιότητας που οφείλει να κρατάει ένα συγκεκριμένο επίπεδο, και δεν υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων και των παραγωγών, γεγονός που μεγαλώνει και την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Ωστόσο, όσον αφορά τα προϊόντα για τα οποία η Χαλκιαδάκης Α.Ε. δεν εξαρτάται από τους ντόπιους προμηθευτές η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη έναντι των αλυσίδων σουπερ μάρκετ λόγω:

- του μεγάλου μεγέθους της αλυσίδας και της υψηλής συγκέντρωσης της αγοράς.
- της άμεσης επαφής της αλυσίδας με τους πελάτες που της δίνει τη δυνατότητα να κατευθύνει τις πωλήσεις μέσω της τοποθέτησης των προϊόντων σε συγκεκριμένες θέσεις εντός των καταστημάτων.

3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες που ορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρεμφερείς με αυτούς των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν να

την αναγκάσουν να χαμηλώσει τις τιμές ή να ζητήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Συγκεκριμένα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει να κάνει με τους παρακάτω παράγοντες:

1. μέγεθος του αγοραστή
2. αριθμός προμηθευτών
3. πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
4. ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
5. χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Η Χαλκιαδάκης Α.Ε., καθώς και τα άλλα σούπερ μάρκετ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, έχουν πελάτες τα νοικοκυριά. Τα τελευταία χρόνια η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών έχει αυξηθεί λόγω:

- της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας που έχει οδηγήσει στον εξορθολογισμό της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών, οι οποίοι πλέον έχουν περιορίσει τις αυθόρμητες αγορές
- της δυνατότητας των καταναλωτών να συγκρίνουν τιμές
- της έλλειψης χρόνου που αυξάνει τον παράγοντα της ευκολίας (convenience) και ωθεί τους πελάτες να επιλέγουν καταστήματα που βρίσκονται πιο κοντά τους και που τους διευκολύνουν στις αγορές. Εξ' αιτίας του γεγονότος αυτού, παρατηρείται η τάση για άνοιγμα μικρών καταστημάτων των μεγάλων αλυσίδων σουπερ μάρκετ (πχ. Carrefour Express, AB City κλπ) σε συνοικιακές περιοχές.

4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα έχει τη δυνατότητα να αντικαταστήσει το άλλο για μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση των προϊόντων μιας εταιρίας και συνηθίζεται οι

επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα να αναπτύσσουν ανταγωνιστικές σχέσεις.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων καθώς και το νόημα τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης έχει να κάνει με τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Ύπαρξη παρόμοιων υποκατάστατων στην αγορά
2. Τιμή του προϊόντος
3. Κλίση των καταναλωτών υπέρ των υποκατάστατων

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της Χαλκιαδάκης Α.Ε. μπορούν να υποκατασταθούν από τους παρακάτω τύπους καταστημάτων:

- Μεμονωμένα καταστήματα σουπερ μάρκετ
- Εξειδικευμένα καταστήματα όπως οπωροπωλεία, κρεοπωλεία, αρτοποιεία κτλ
- Παντοπωλεία, μίνι μάρκετ και περίπτερα
- Λαϊκές αγορές

5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου, είναι μια ακόμα δύναμη που ορίζει την ελκυστικότητα του. Το πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός αυτός είναι απόρροια των δράσεων των επιχειρήσεων προς τη βελτίωση της θέσης τους στην αγορά. Συχνά κάθε ουσιαστική στρατηγική κίνηση από μια εταιρία προκαλεί μια αντίστοιχη αντίδραση από τις ανταγωνίστριες της. Η αντίδραση των ανταγωνιστών εξαρτάται από την κατάσταση που υπάρχει στον κλάδο.

Το μέγεθος της αντίδρασης από τον ανταγωνισμό εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

2. χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών
3. μεγάλα σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
4. προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
5. έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
6. υψηλά εμπόδια εξόδου

Στην περίπτωση της Χαλκιάδακης Α.Ε., ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, μπορεί να θεωρηθεί έντονος. Ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς είναι χαμηλός και στα όρια του πληθωρισμού Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα έντονο ανταγωνισμό καθώς για να υπάρξει αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης θα πρέπει να γίνει εις βάρος του μεριδίου αγοράς των ανταγωνιστών κάτι που χρειάζεται πολλά έξοδα σε διαφήμιση.

Ειδικότερα, παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου σε επίπεδο:

- Τιμών
- Προωθητικών ενεργειών
- Μάρκετινγκ/προβολής
- Ύπαρξης υψηλών εμποδίων εξόδου

Η εναλλακτική λύση σε αυτό είναι να κάνει προσπάθειες μείωσης του κόστους, για την αύξηση του περιθωρίου κέρδους και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί πως δεν υπάρχει σημαντικός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων της μιας εταιρίας από την άλλη, οπότε οι πελάτες μπορούν εύκολα να αντικαταστήσουν το προϊόν με κάποιο ανταγωνιστικό αφού δεν τους κοστίζει τίποτα αυτή η αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σχεδιασμός της έρευνας

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα προκειμένου να διερευνηθεί ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης με βάση τον τρόπο που τον αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι της.

Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο 40 ερωτήσεων προκειμένου να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες από τους εργαζομένους στα διάφορα σουπερμάρκετ της αλυσίδας.

4.1.1 Μέθοδος συλλογής των δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων διήρκησε από τον Οκτώβριο του 2013 έως τον Ιανουάριο του 2014. Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είχε διάρκεια περίπου 10 λεπτά της ώρας και η διανομή τους έγινε από τις ερευνήτριες προσωπικά στα καταστήματα και στα κεντρικά γραφεία της αλυσίδας.

Οι ερωτήσεις ήταν πολλαπλής επιλογής και δεν αναφέρθηκαν προβλήματα κατανόησης του ερωτηματολογίου ή δυσκολίας στην συμπλήρωση κατά το στάδιο της συλλογής. Τελικά, συλλέχθηκαν 100 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, των οποίων οι απαντήσεις καταχωρήθηκαν στο SPSS για περαιτέρω ανάλυση.

4.1.2 Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Για τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε σαν βάση το ήδη υπάρχον μοντέλο ORGANISATIONAL DIAGNOSIS QUESTIONNAIRE (ODQ) το οποίο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διάγνωση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τον οργανισμό όπου απασχολούνται (Pfeiffer, 1987).

Έτσι, κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 40 ερωτήσεις κλειστού τύπου, 5 σε καθεμία από τις 8 μεταβλητές που εξετάζονται (βλ. Παράρτημα I). Στη συνέχεια οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν τις ερωτήσεις με βάση την οπτική τους για την επιχείρηση σε μια κλίμακα σπουδαιότητας από το 1 έως το 5 με το 3 να αποτελεί το μεσαίο σημείο που εκφράζει την ουδέτερη στάση.

Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα σπουδαιότητας στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου ήταν προκειμένου να εξακριβωθεί ο βαθμός σημαντικότητας που έδινε ο ερωτώμενος σε μία σειρά από θέματα και να αναδειχθεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας του ερωτώμενου με αυτά. Τέλος, για να μην μείνουν αναπάντητα τα ερωτήματα, ορίστηκε οι ερωτήσεις να είναι υποχρεωτικές.

Οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο έχουν σκοπό να καθοδηγήσουν τον ερωτηθέντα να απαντά με τον τρόπο που εκφράζει περισσότερο την άποψη του για το συγκεκριμένο θέμα κάθε φορά. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σαφήνεια και σε απλή γλώσσα. Δεν χρησιμοποιήθηκαν δηλαδή ειδικές ορολογίες και έννοιες στην διατύπωση των ερωτήσεων.

Όσον αφορά τις επτά μεταβλητές που εξετάζει το ερωτηματολόγιο είναι οι εξής:

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 5 ερωτήσεις που οδηγούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, όσον αφορά το σκοπό της επιχείρησης όπως τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι της.

Το δεύτερο τμήμα περιλαμβάνει 5 ερωτήματα που δίνουν χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τη δομή της επιχείρησης, πάντα με βάση την αντίληψη των υπαλλήλων της. Το τρίτο τμήμα, περιλαμβάνει 5 ερωτήματα που έχουν να κάνουν με το ρόλο της ηγεσίας στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης και το τέταρτο τμήμα με τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Το πέμπτο μέρος αφορά το θέμα της ανταμοιβής των εργαζομένων, τόσο της υλικής όσο και της ηθικής ικανοποίησης, το έκτο μέρος ερευνά αν υπάρχουν διάφοροι χρήσιμοι μηχανισμοί βοήθειας στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης και το έβδομο μέρος μελετά τη στάση της επιχείρησης απέναντι στην αλλαγή.

Το όγδοο και τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 5 ερωτήσεις για την συλλογή των δημογραφικών στοιχείων, οι οποίες είναι προσωπικές και αφορούν το φύλο του εργαζόμενου, την ηλικία, το χρόνο εργασίας, την επαγγελματική θέση του και την εργασιακή εμπειρία που έχει.

4.1.3 Δείγμα

Η συλλογή των ποσοτικών δεδομένων έγινε μέσω δειγματοληπτικής έρευνας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι των Σουπερ Μάρκετ της αλυσίδας Χαλκιαδάκης.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε σε τρεις δόσεις από τις ερευνήτριες σε εκτυπωμένα αντίγραφα στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας καθώς και σε 8 υποκαταστήματα.

4.2 Στατιστική ανάλυση επιμέρους ερωτήσεων

Για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences) και συγκεκριμένα το SPSS Statistics 17.0 μέσα από το οποίο έγινε η ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν και επεστράφησαν στις ερευνήτριες.

Δημογραφικά στοιχεία

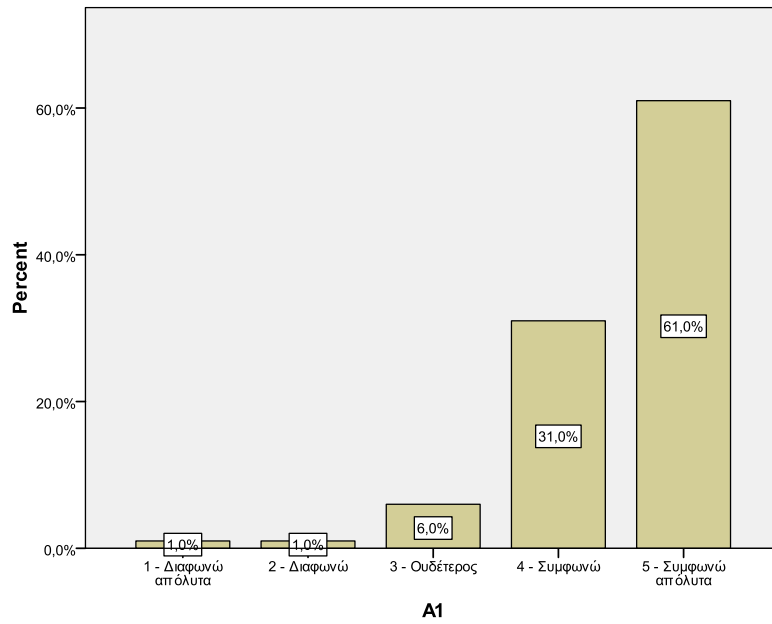
Αρχικά, γίνεται μια παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων, ώστε να είναι γνωστά τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 4.1: Δημογραφικά στοιχεία

Επιλογή	Αριθμός απαντήσεων
Φύλο	
Άνδρες	37
Γυναίκες	63
Ηλικία	
18-24	6
25-34	26
35-44	59
45-54	9
Χρόνος εργασίας	
Πλήρης απασχόληση	72
Μερική απασχόληση	28
Θέση εργασίας	
Υπάλληλος	95
Προϊστάμενος	4
Διευθυντής	1
Εργασιακή εμπειρία	
Έως 2 χρόνια	6
2-5 χρόνια	19
5-10 χρόνια	27
Πάνω από 10 χρόνια	48

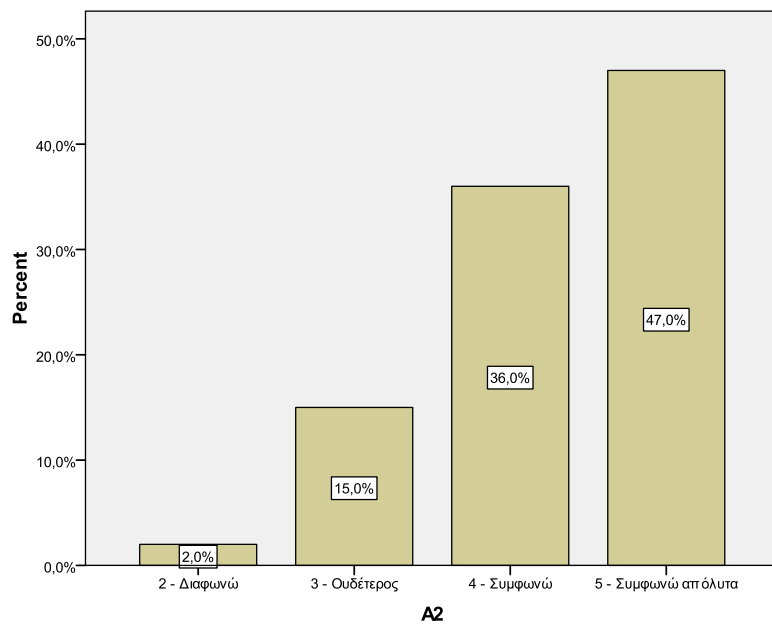
Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, με βάση τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό γυναίκες και οι ηλικίες που κυριαρχούν είναι 35 με 44. Η πλειοψηφία του δείγματος έχει πλήρη απασχόληση σε θέση υπαλλήλου και σχεδόν οι μισοί έχουν εργασιακή εμπειρία άνω των 10 ετών.

ΜΕΡΟΣ Α: ΣΚΟΠΟΣ



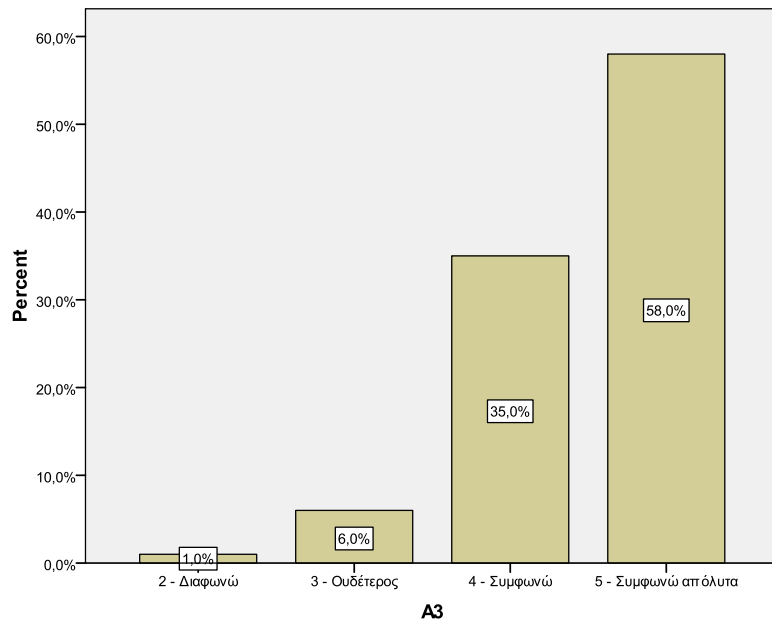
Γράφημα 4.1: Οι στόχοι της επιχείρησης είναι ξεκάθαροι

Όπως φαίνεται από το παραπάνω ραβδόγραμμα, σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι (92%) συμφωνούν ότι οι στόχοι της επιχείρησης είναι ξεκάθαροι σε αυτούς.



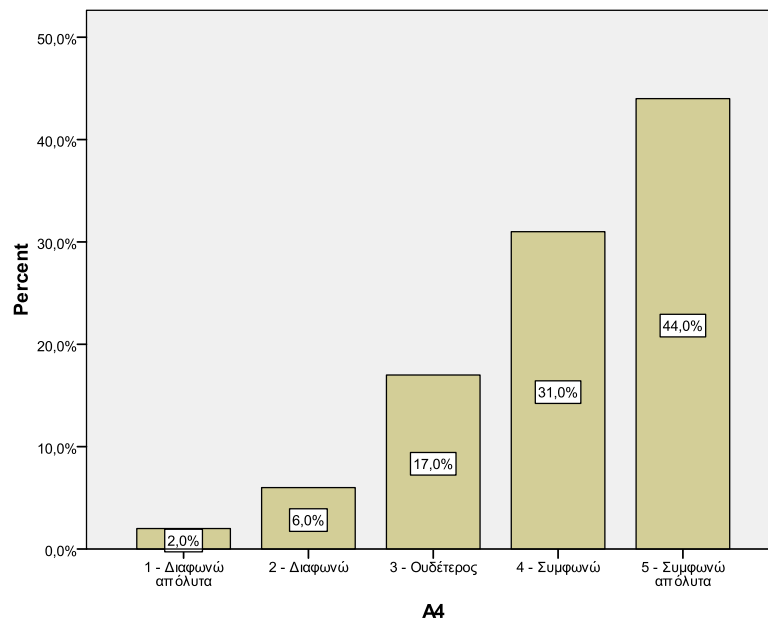
Γράφημα 4.2: Προσωπικά συμφωνώ με τους στόχους που έχουν τεθεί για τη δουλειά μου

Το ανωτέρω γράφημα απεικονίζει ότι σημαντικό ποσοστό (83%) του δείγματος συμφωνεί με τους στόχους που του έχουν τεθεί για τη δουλειά του.



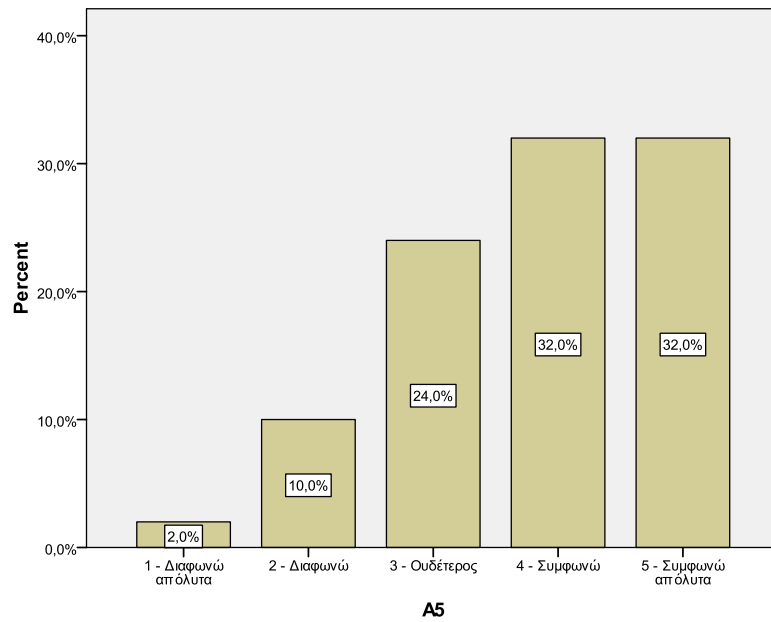
Γράφημα 4.3: Καταλαβαίνω το σκοπό αυτής της επιχείρησης

Όπως φαίνεται ανωτέρω, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (93%) καταλαβαίνουν σκοπό αυτής της επιχείρησης.



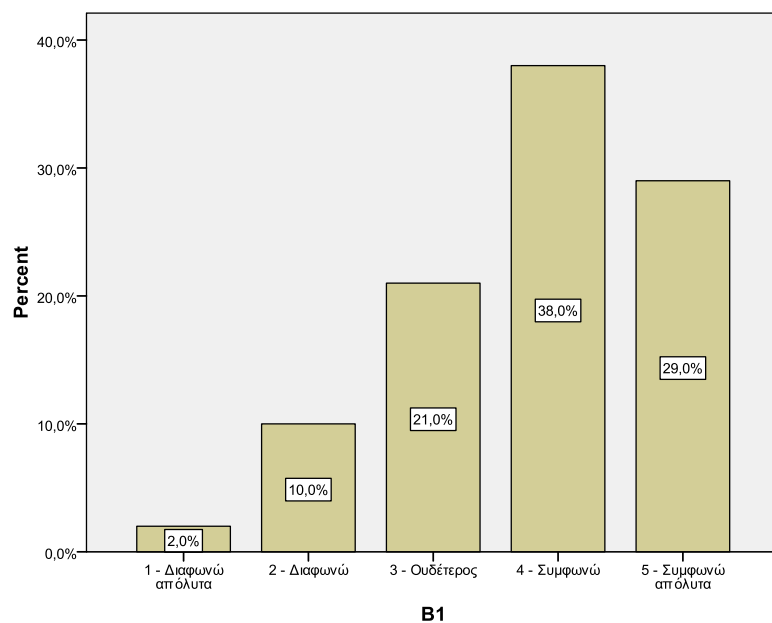
Γράφημα 4.4: Οι προτεραιότητες της επιχείρησης είναι κατανοητές από τους υπαλλήλους

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (75%) θεωρούν ότι οι προτεραιότητες της επιχείρησης είναι κατανοητές από όλους τους υπαλλήλους.

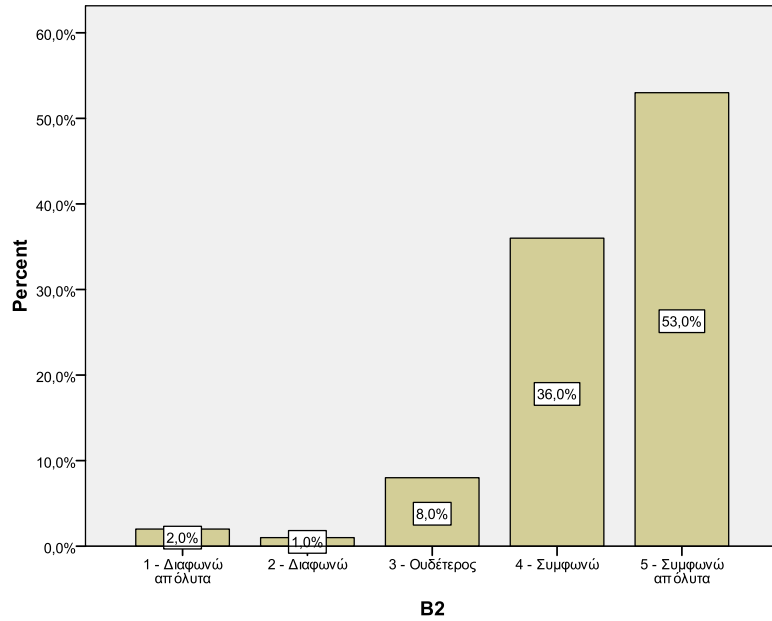


Γράφημα 4.5: Συμμετείχα στη διαμόρφωση των αρμοδιοτήτων της δουλειάς μου
 Στην ερώτηση αν συμμετείχαν στη διαμόρφωση των αρμοδιοτήτων της δουλειάς τους το 64% συμφωνεί, το 24% είναι ουδέτεροι ενώ το 12% διαφωνεί.

ΜΕΡΟΣ Β: ΔΟΜΗ

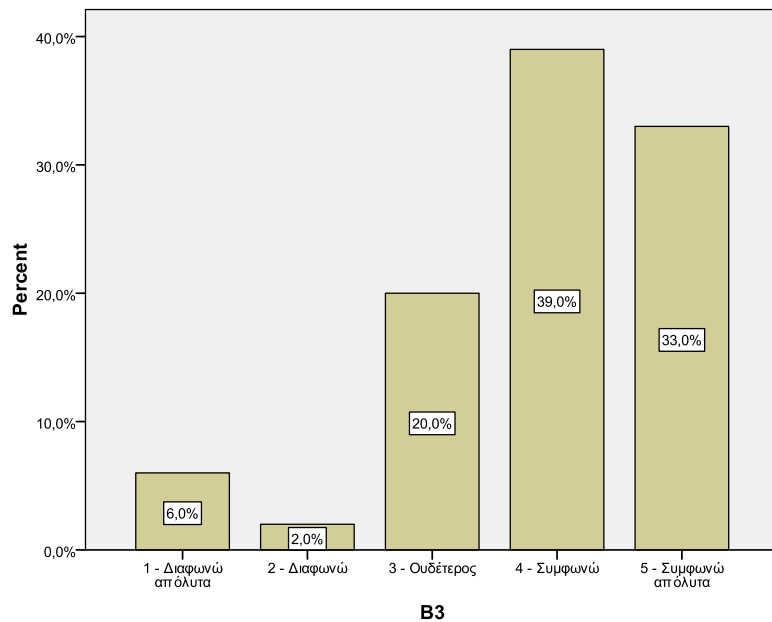


Γράφημα 4.6: Ο καταμερισμός της εργασίας εντός της επιχείρησης είναι ευέλικτος
 Από το παραπάνω ραβδόγραμμα παρατηρούμε ότι το 67% του δείγματος συμφωνεί πως ο καταμερισμός της εργασίας εντός της επιχείρησης είναι ευέλικτος, το 21% είναι ουδέτεροι και το 12% διαφωνεί.

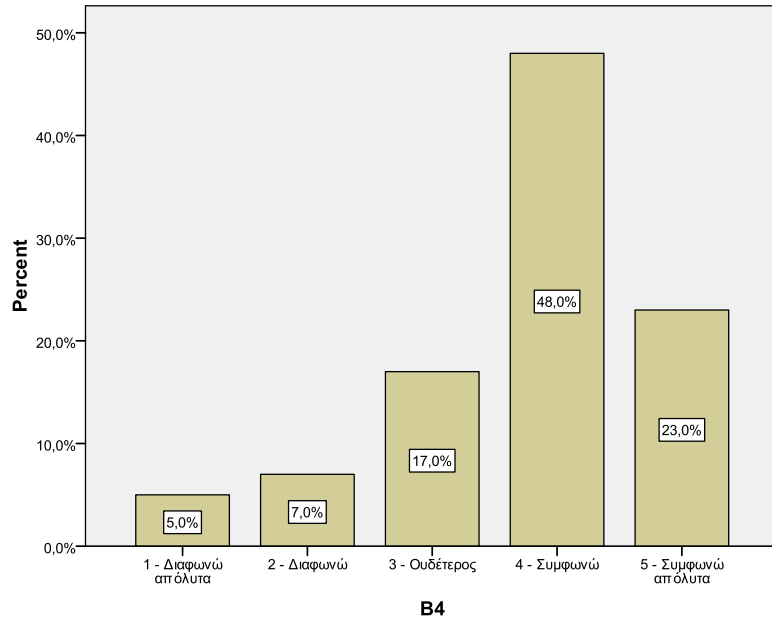


Γράφημα 4.7: Ο καταμερισμός εργασίας σε αυτή την επιχείρηση έχει ως στόχο να τη βοηθήσει να φτάσει τους στόχους της

Η πλειοψηφία των εργαζομένων (89%) συμφωνούν ότι ο καταμερισμός της εργασίας στην επιχείρηση έχει ως στόχο να τη βοηθήσει να φτάσει τους στόχους της, ενώ το 8% είναι ουδέτεροι.

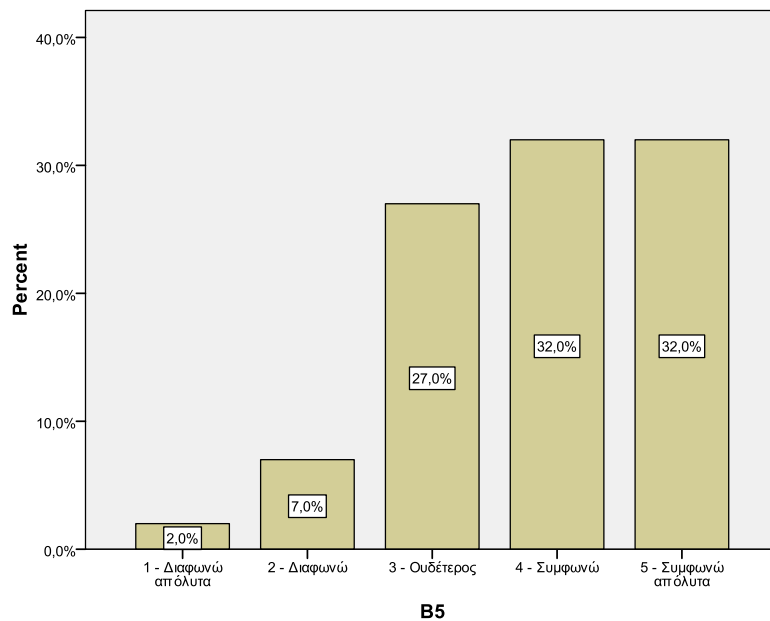


Γράφημα 4.8: Ο τρόπος κατανομής των καθηκόντων εργασίας είναι λογικός
 Σχετικά με τον τρόπο κατανομής των καθηκόντων στην επιχείρηση το 72% των εργαζομένων θεωρούν ότι είναι λογικός, το 20% είναι ουδέτεροι ενώ 8% διαφωνούν πως είναι λογικός.



Γράφημα 4.9: Η δομή του χώρου εργασίας μου είναι καλά σχεδιασμένη

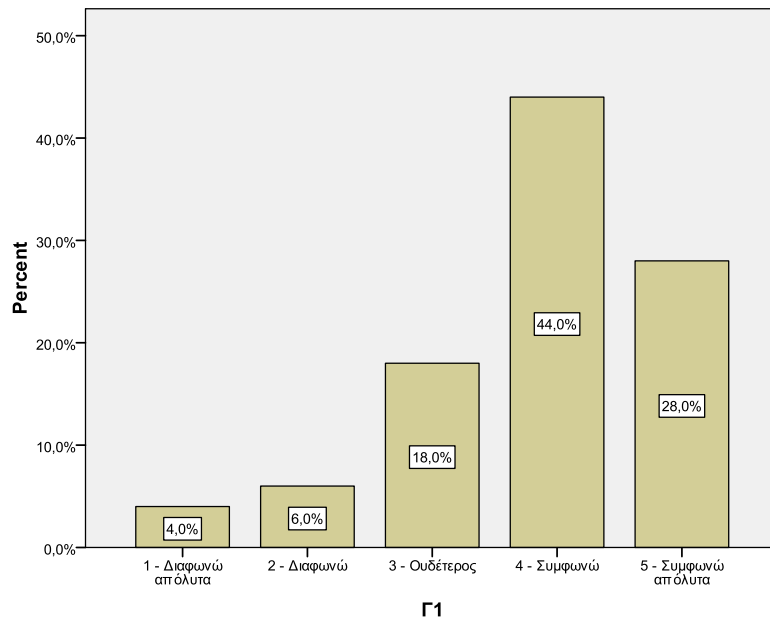
Το 71% των εργαζομένων συμφωνούν ότι η δομή του χώρου εργασίας τους είναι καλά σχεδιασμένη, το 17% είναι ουδέτεροι ενώ το υπόλοιπο 12% διαφωνεί.



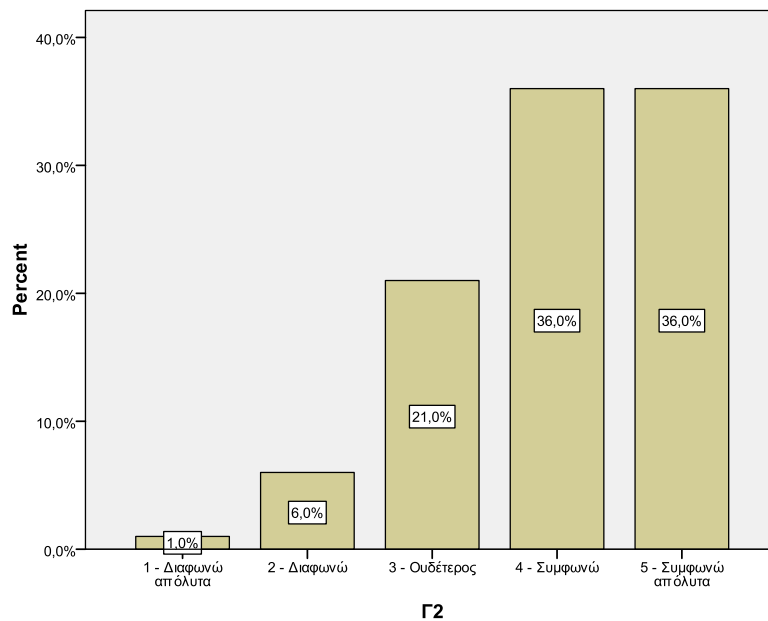
Γράφημα 4.10: Ο καταμερισμός της εργασίας σε αυτή την επιχείρηση τη βοηθάει να φτάσει τους στόχους της

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι του δείγματος (64%) θεωρούν πως ο καταμερισμός της εργασίας σε αυτή την επιχείρηση τη βοηθάει να φτάσει τους στόχους της, το 27% έχουν ουδέτερη άποψη, ενώ το 9% διαφωνεί.

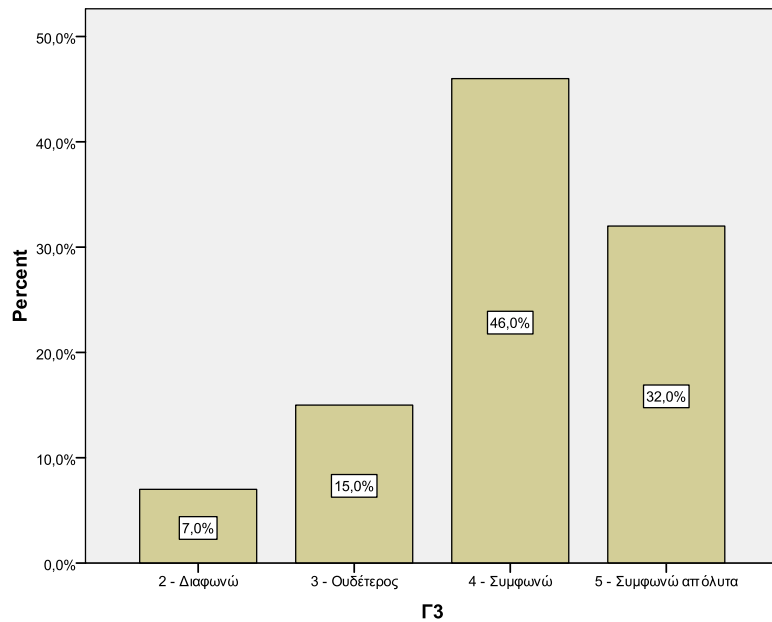
ΜΕΡΟΣ Γ: ΗΓΕΣΙΑ



Γράφημα 4.11: Ο προϊστάμενός μου υποστηρίζει τις προσπάθειες που κάνω
 Η πλειοψηφία των εργαζομένων (72%) θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους υποστηρίζει τις προσπάθειες που κάνουν, κάποιοι είναι ουδέτεροι (18%) ενώ ένα μικρό τμήμα του δείγματος διαφωνεί (10%).

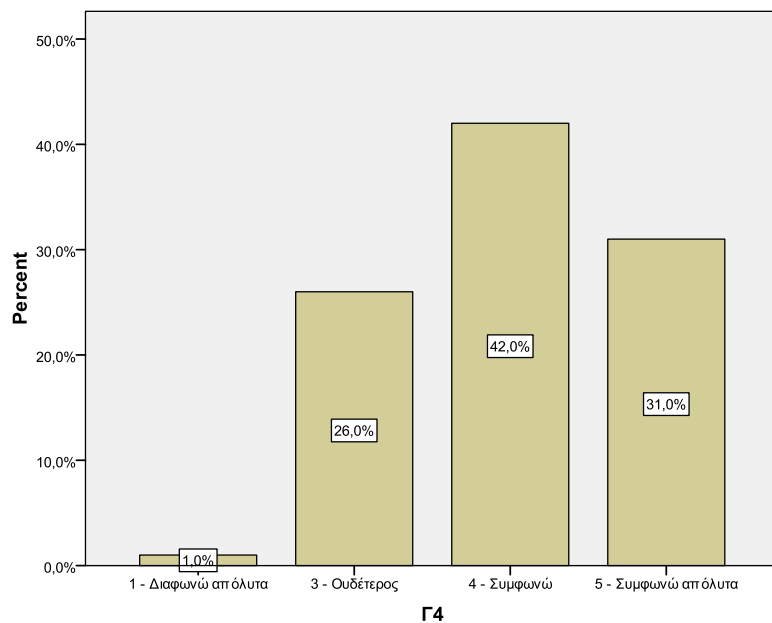


Γράφημα 4.12: Οι κανόνες ηγεσίας της επιχείρησης συμβάλουν στην πρόοδο της
 Όσον αφορά την ερώτηση σχετικά με το αν οι κανόνες ηγεσίας της επιχείρησης συμβάλουν στην πρόοδο της, το 72% απάντησε ότι συμφωνεί, το 21% είναι ουδέτεροι και μόνο το 7% διαφωνεί.



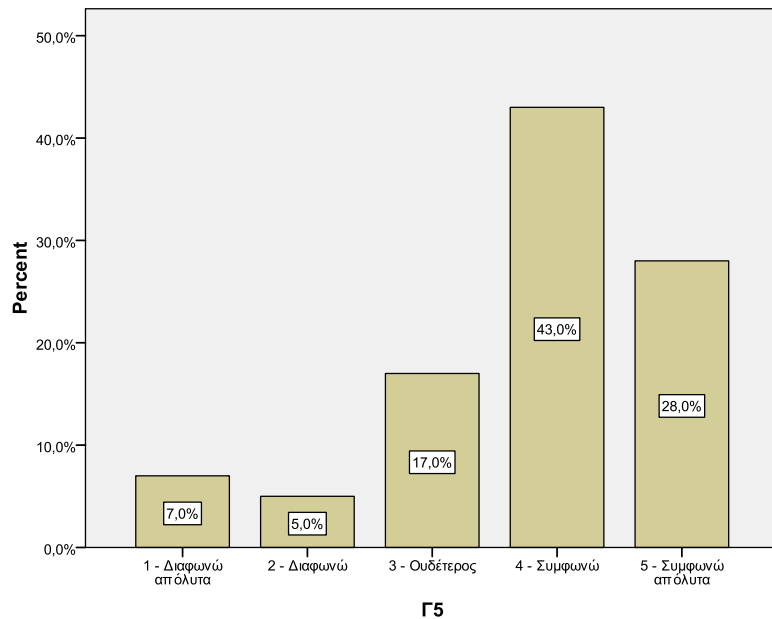
Γράφημα 4.13: Οι προσπάθειες της διοίκησης βοηθάν στην εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης

Το 78% του δείγματος θεωρούν πως οι προσπάθειες της διοίκησης βοηθάν στην εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης, το 15% είναι ουδέτερο ενώ μόνο το 7% διαφωνεί.



Γράφημα 4.14: Μου είναι σαφές πως το αφεντικό μου προσπαθεί να καθοδηγήσει το έργο μου

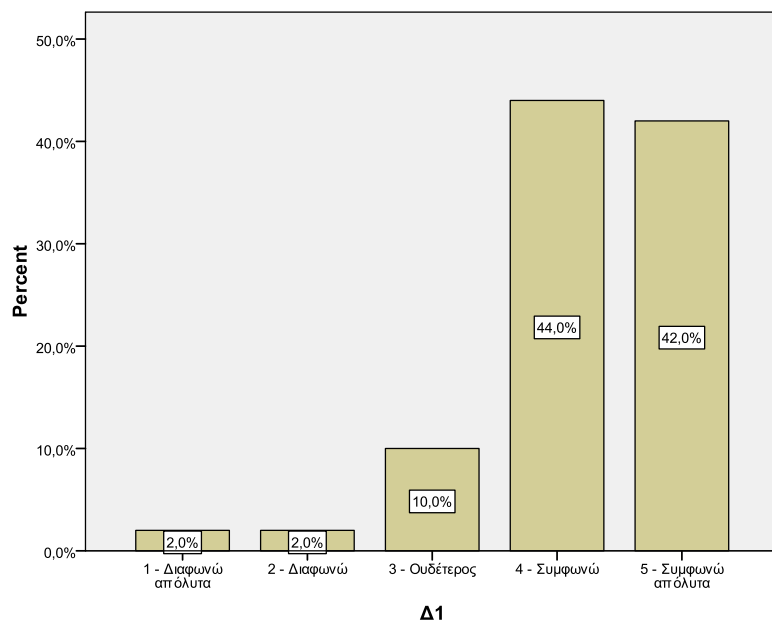
Όπως φαίνεται στο παραπάνω ραβδόγραμμα, το 73% των εργαζομένων συμφωνεί πως του είναι σαφές πως το αφεντικό του προσπαθεί να καθοδηγήσει το έργο του. Το 26% είναι ουδέτερο και το 1% διαφωνεί απόλυτα.



Γράφημα 4.15: Καταλαβαίνω πως ο προϊστάμενος μου προσπαθεί να επηρεάσει εμένα και τους συναδέλφους μου

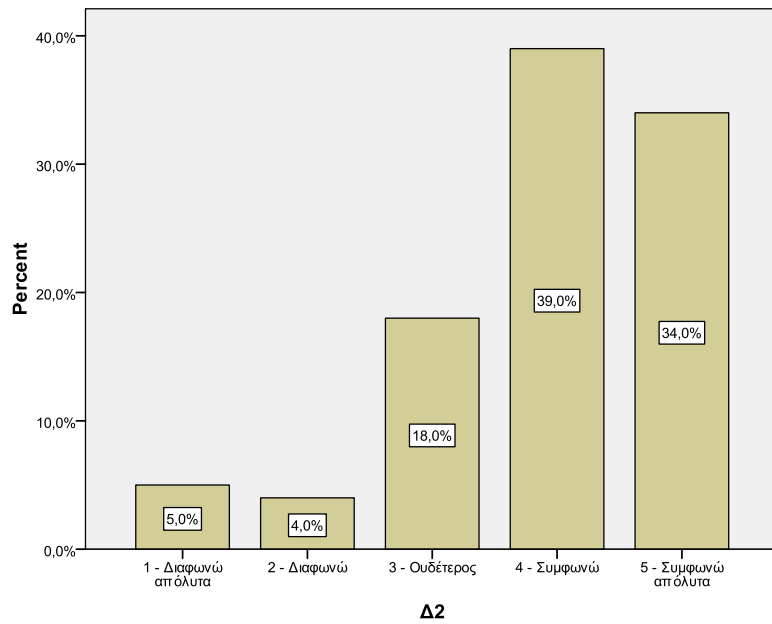
Με βάση το παραπάνω διάγραμμα, για το 71% των ερωτηθέντων είναι κατανοητό πως ο προϊστάμενος του προσπαθεί να επηρεάσει εκείνον και τους συναδέλφους του. Το 17% δεν έχει άποψη και το 12% διαφωνεί.

ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ



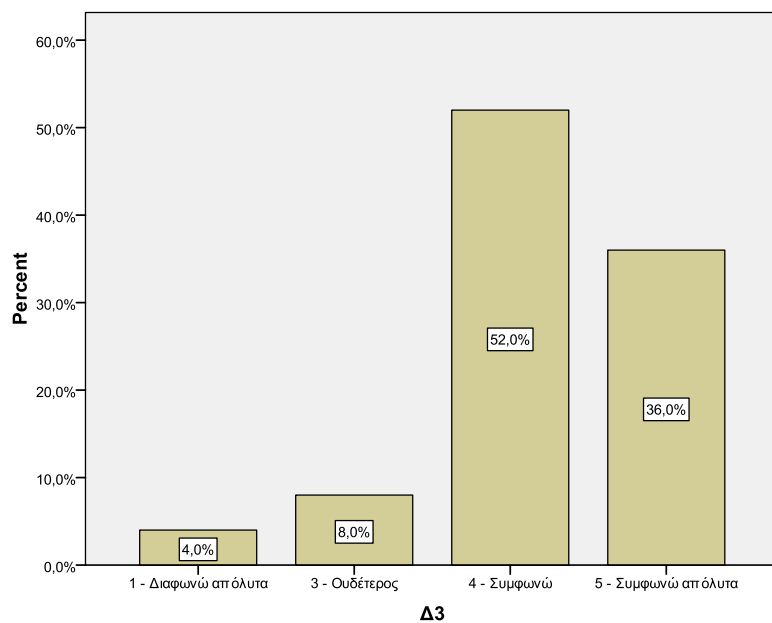
Γράφημα 4.16: Η σχέση μου με τον προϊστάμενό μου είναι αρμονική

Σχετικά με το αν έχουν αρμονική σχέση με τον προϊστάμενο τους, το 86% απάντησε ότι έχει, το 10% είναι ουδέτεροι και το 4% απάντησε πως όχι.



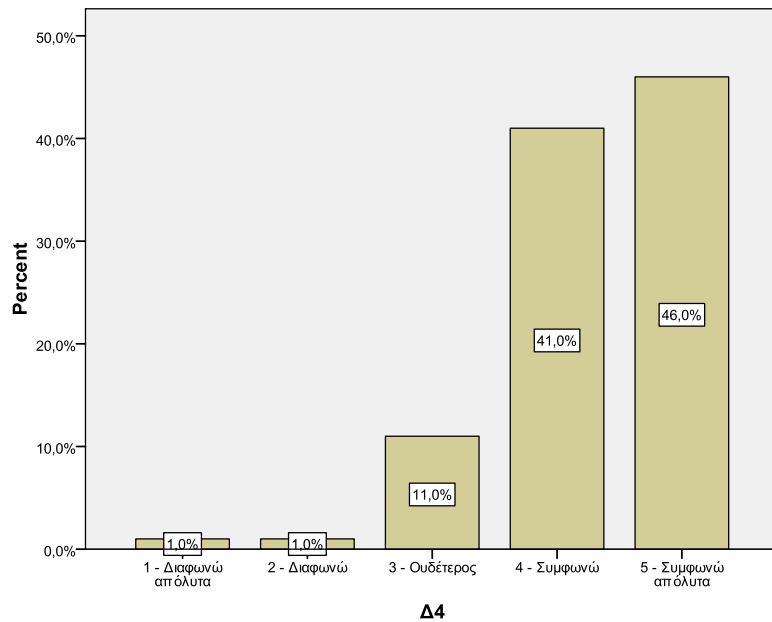
Γράφημα 4.17: Μπορώ πάντα να μιλήσω με κάποιον στη δουλειά, αν έχω ένα πρόβλημα που σχετίζεται με αυτή

Με βάση το παραπάνω ραβδόγραμμα το 73% μπορεί πάντα να μιλήσει με κάποιον στη δουλειά, αν έχει ένα πρόβλημα που σχετίζεται με αυτή, το 18% δεν έχει άποψη ενώ το 9% απάντησε ότι δεν μπορεί.



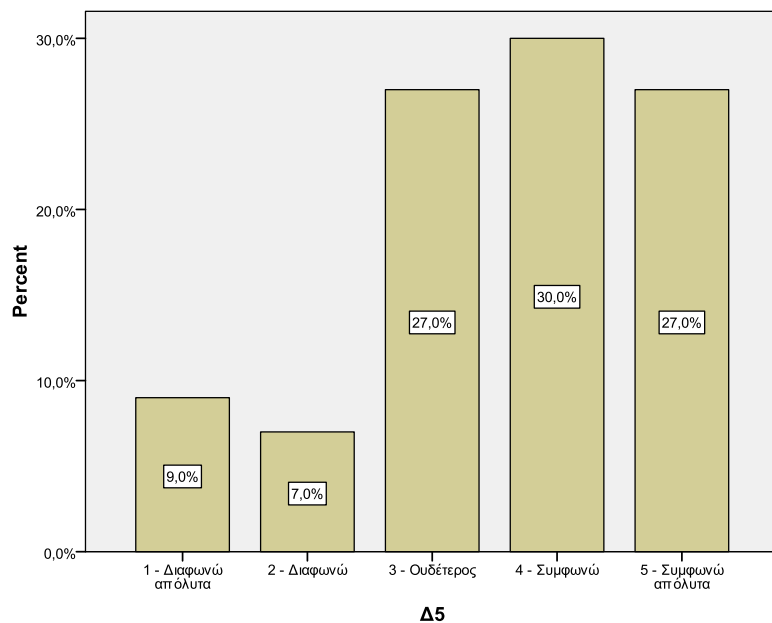
Γράφημα 4.18: Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι φιλικές και επαγγελματικές

Για το 88% οι σχέσεις του με τους συναδέλφους είναι φιλικές και επαγγελματικές, το 8% είναι ουδέτεροι και το 4% διαφωνεί απόλυτα.



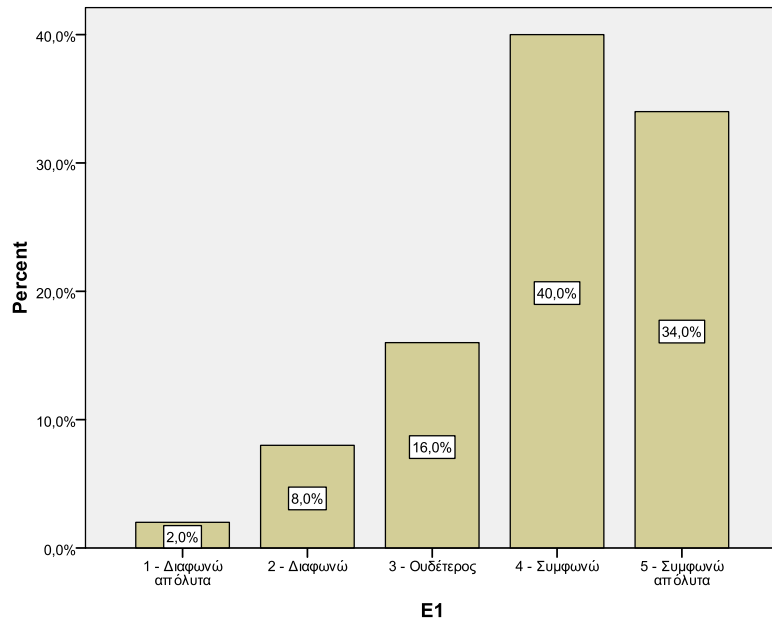
Γράφημα 4.19: Έχω δημιουργήσει τις απαραίτητες σχέσεις που πρέπει να έχω για να κάνω τη δουλειά μου σωστά

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το 87% του δείγματος θεωρεί πως έχει δημιουργήσει τις απαραίτητες σχέσεις που πρέπει να έχει για να κάνει τη δουλειά του σωστά. Το 11% δεν έχει άποψη επί του θέματος και το 2% διαφωνούν σχετικά με αυτό.



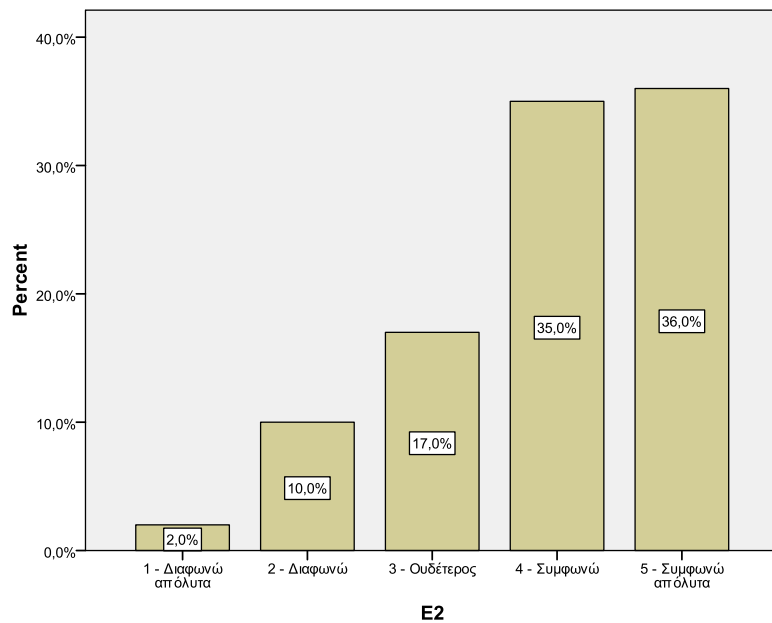
Γράφημα 4.20: Δεν υπάρχουν περιπτώσεις άλλων συγκρούσεων στην επιχείρηση
 Σχετικά με το αν υπάρχουν περιπτώσεις άλλων συγκρούσεων στην επιχείρηση το 57% απάντησαν πως δεν υπάρχουν, το 27% δεν πήρε θέση και το 16% απάντησε ότι υπάρχουν τέτοιες περιπτώσεις.

ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ



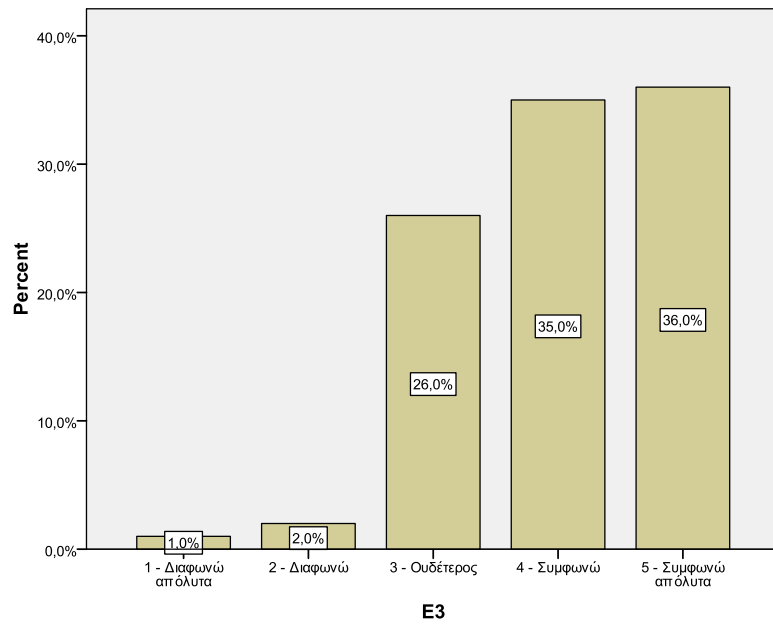
Γράφημα 4.21: Η δουλειά μου, μου προσφέρει την ευκαιρία να αναπτυχθώ σαν άτομο

Το 74% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί πως η δουλειά του, του προσφέρει την ευκαιρία να αναπτυχθεί σαν άτομο. Το 16% δεν έχει άποψη και μόνο το 10% διαφωνεί σχετικά με αυτό.



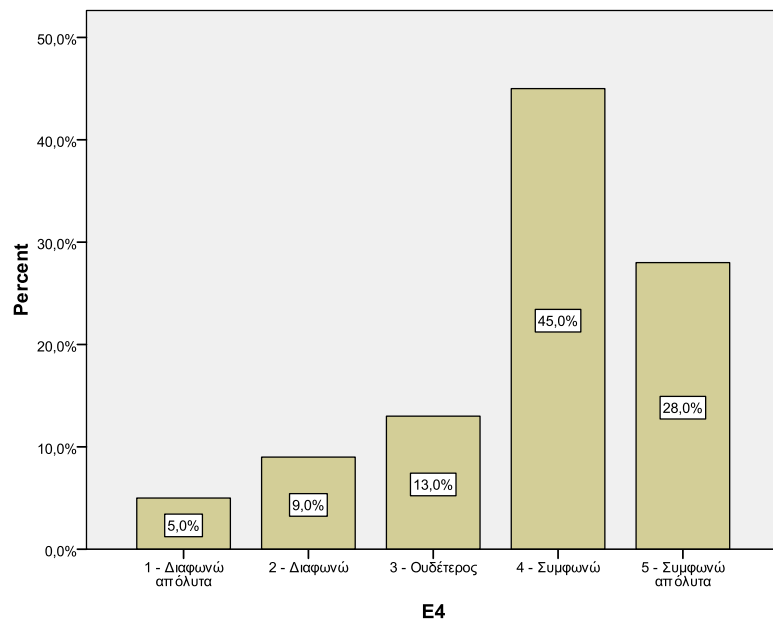
Γράφημα 4.22: Η κλίμακα αμοιβών της επιχείρησης είναι δίκαιη

Σχετικά με το αν η κλίμακα αμοιβών της επιχείρησης είναι δίκαιη το 71% συμφωνεί, το 17% είναι ουδέτερο και το 12% διαφωνεί.



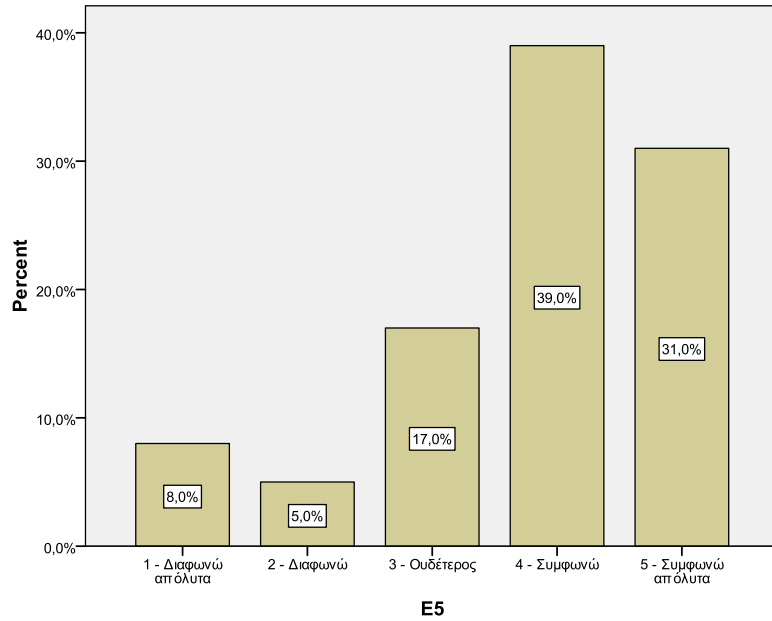
Γράφημα 4.23: Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης

Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε πως το 71% θεωρεί ότι η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης. Το 26% δεν έχουν άποψη επί του θέματος και μόνο το 3% διαφωνεί.



Γράφημα 4.24: Ο μισθός που παίρνω είναι ανάλογος με την δουλειά που κάνω

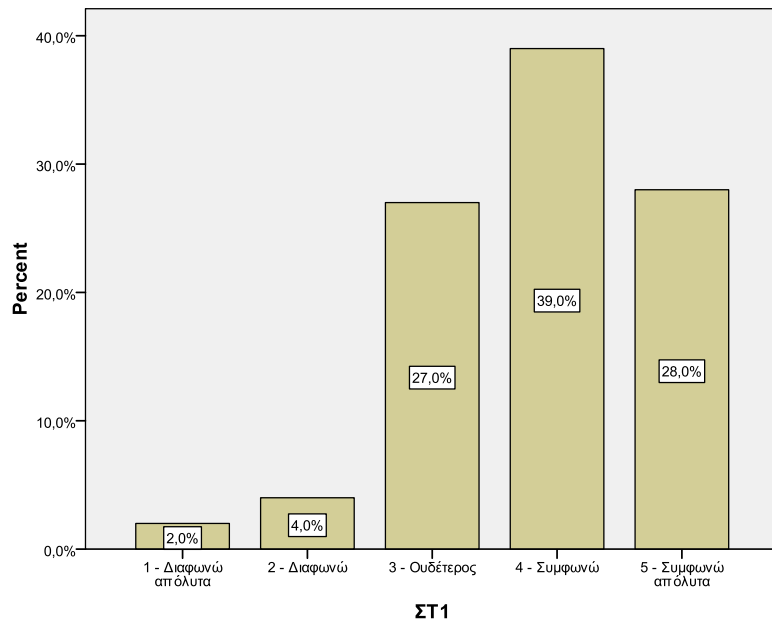
Το 73% των εργαζομένων θεωρούν ότι ο μισθός που παίρνουν είναι ανάλογος με την δουλειά που κάνουν. Το 13% δεν έχει άποψη σχετικά και το 14% διαφωνεί.



Γράφημα 4.25: Δίνονται κίνητρα για τις εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν

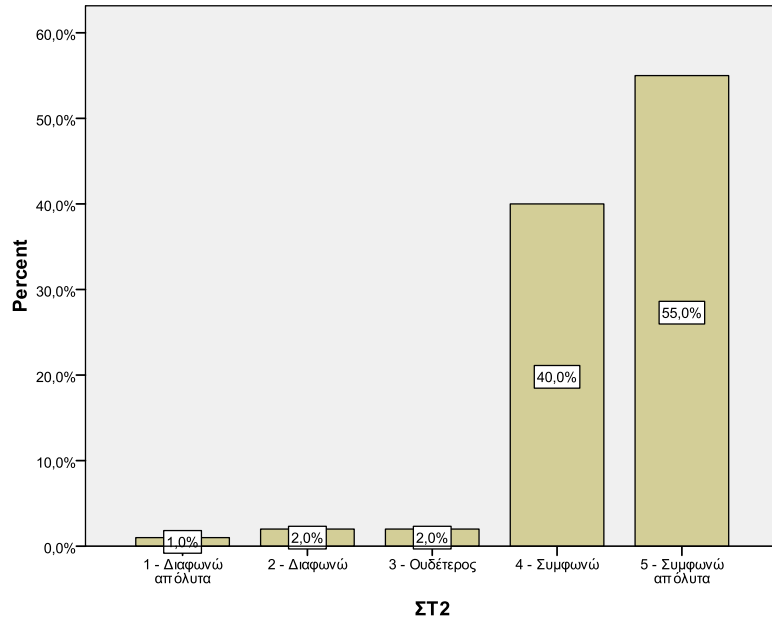
Σχετικά με το αν δίνονται κίνητρα για τις εργασίες τους, μεγάλο ποσοστό του δείγματος απάντησε ναι (70%), το 17% είναι ουδέτεροι και το 13% διαφωνούν.

ΜΕΡΟΣ ΣΤ: ΧΡΗΣΙΜΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΒΟΗΘΕΙΑΣ

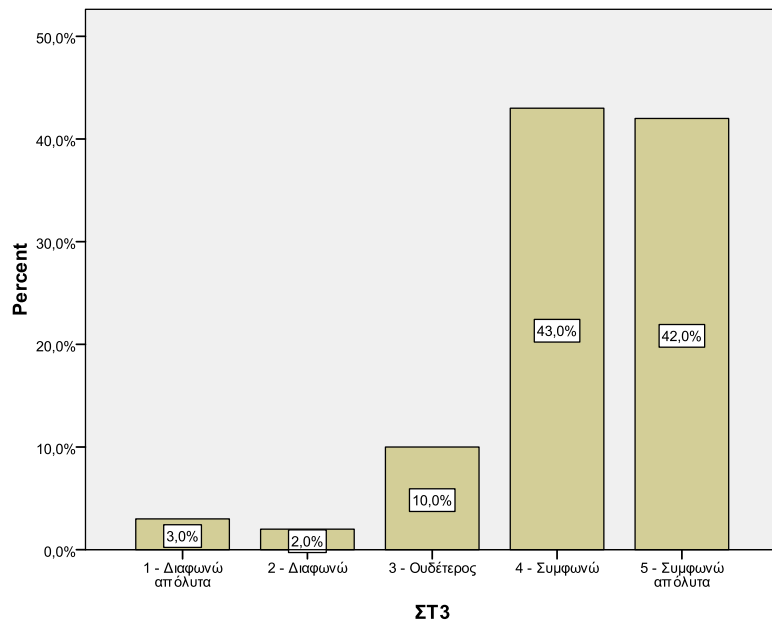


Γράφημα 4.26: Ο προϊστάμενός μου έχει ιδέες που βοηθάνε εμένα και τους συναδέλφους μου

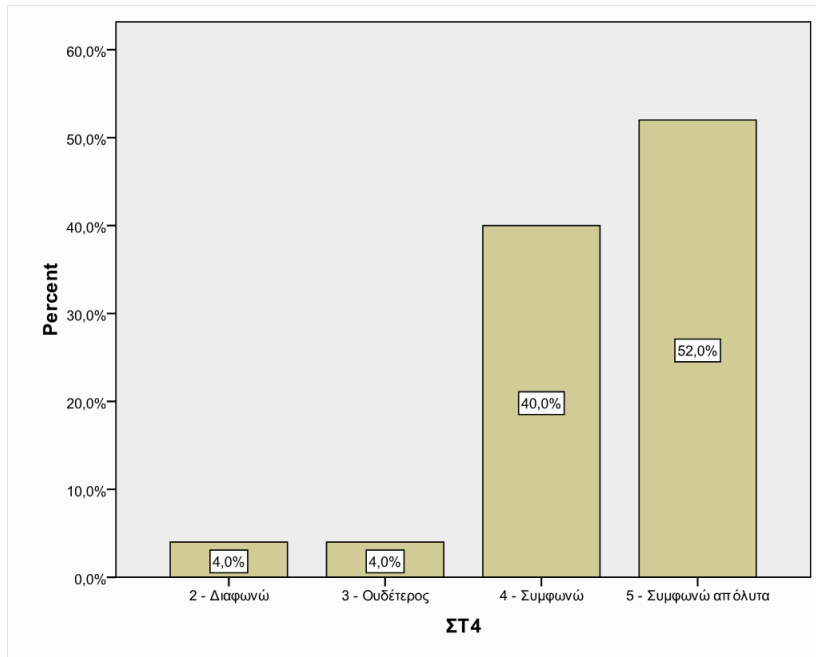
Το 67% των εργαζομένων θεωρούν πως ο προϊστάμενός τους έχει ιδέες που βοηθάνε εκείνους και τους συναδέλφους του. Το 27% είναι ουδέτεροι ως προς αυτό το θέμα και το 6% διαφωνεί.



Γράφημα 4.27: Μου είναι ξεκάθαρο πως οφείλω να κάνω καλή δουλειά.
 Για το 95% είναι ξεκάθαρο πως οφείλει να κάνει καλή δουλειά. Το 2% δεν έχει άποψη σχετικά και το 3% διαφωνεί.

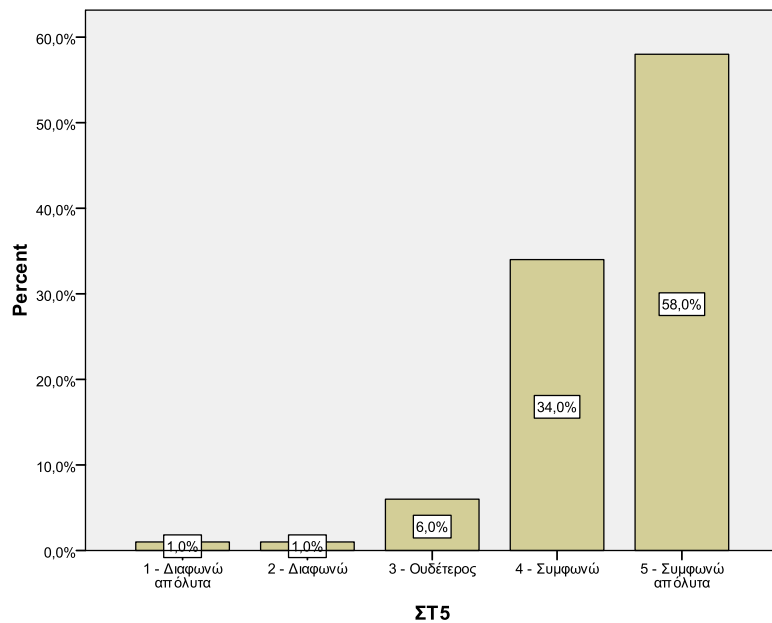


Γράφημα 4.28: Η επιχείρηση έχει επαρκείς μηχανισμούς για να μένει δεμένη
 Σχετικά με το αν η επιχείρηση έχει επαρκείς μηχανισμούς για να μένει δεμένη το 85% απάντησε ότι συμφωνεί, το 10% είναι ουδέτεροι και το 5% διαφωνεί.



Γράφημα 4.29: Συνάδελφοι από άλλα τμήματα βοηθούν το δικό μου τμήμα αν τους ζητηθεί

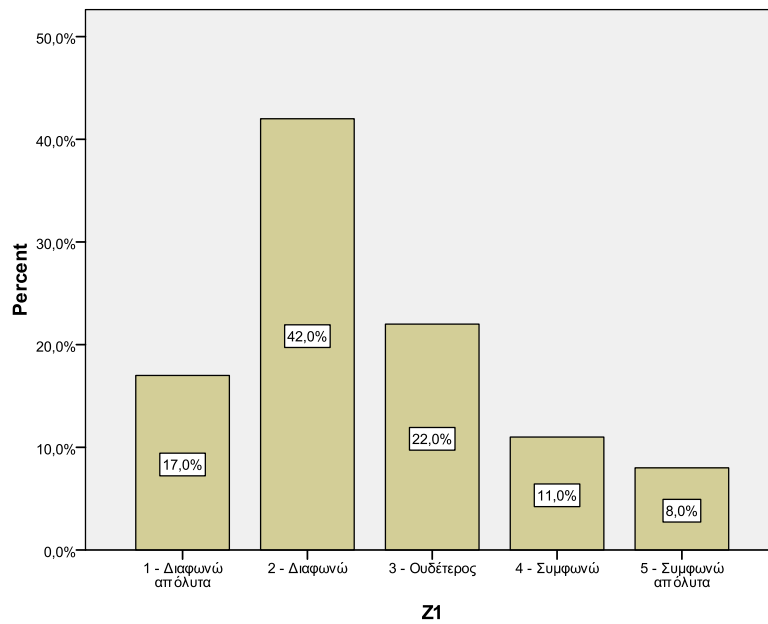
Το 92% δήλωσε πως συνάδελφοι από άλλα τμήματα βοηθούν το δικό τους τμήμα αν τους ζητηθεί. Το 4% δεν είχε άποψη και το 4% διαφώνησε με την παραπάνω πρόταση.



Γράφημα 4.30: Οι προσπάθειες σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης βοηθούν στην ανάπτυξη της

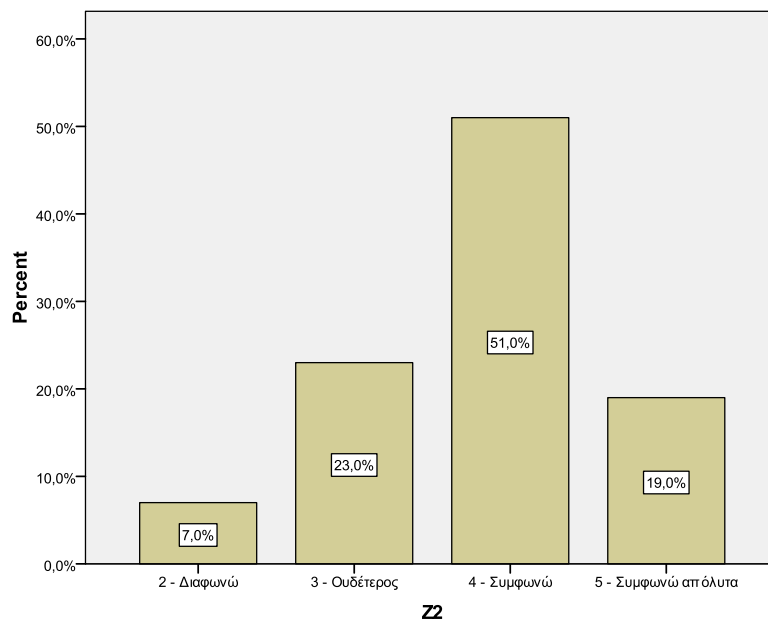
Το 92% του δείγματος απάντησε ότι συμφωνεί πως οι προσπάθειες σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, ενώ το 6% ήταν ουδέτεροι και μόνο το 2% διαφώνησε.

ΜΕΡΟΣ Ζ: ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ



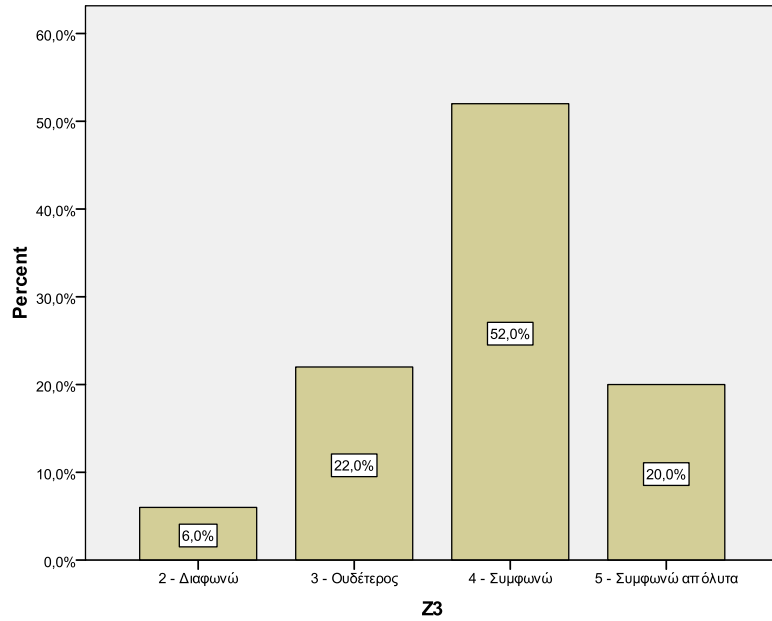
Γράφημα 4.31: Η επιχείρηση δεν προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές

Το 59% διαφωνεί με τη θέση ότι η επιχείρηση δεν προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές. Το 22% είναι ουδέτεροι σχετικά με αυτό και το 19% συμφωνεί με αυτή την άποψη.



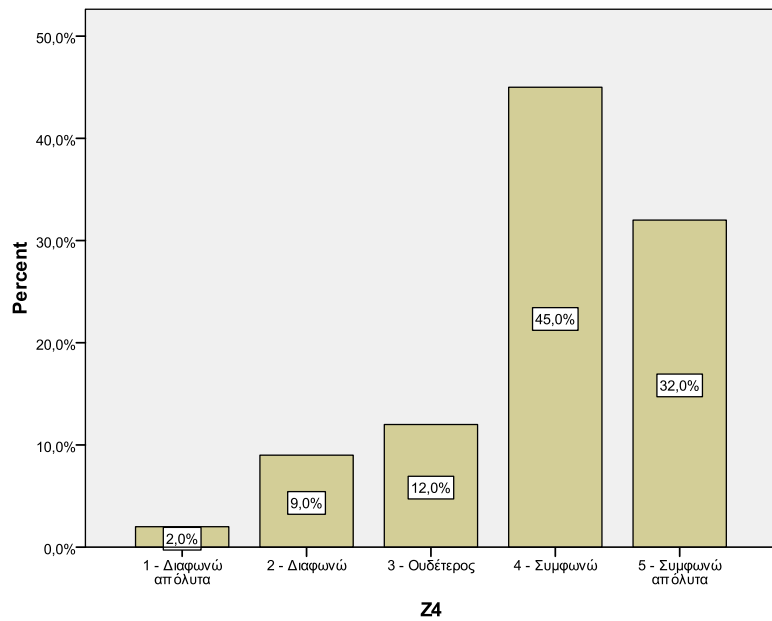
Γράφημα 4.32: Η επιχείρηση αυτή υιοθετεί συχνά νέες πολιτικές και διαδικασίες.

Το 70% των εργαζομένων θεωρούν ότι η επιχείρηση αυτή υιοθετεί συχνά νέες πολιτικές και διαδικασίες, το 23% είναι ουδέτεροι ως προς αυτό το θέμα και το 7% διαφωνούν.



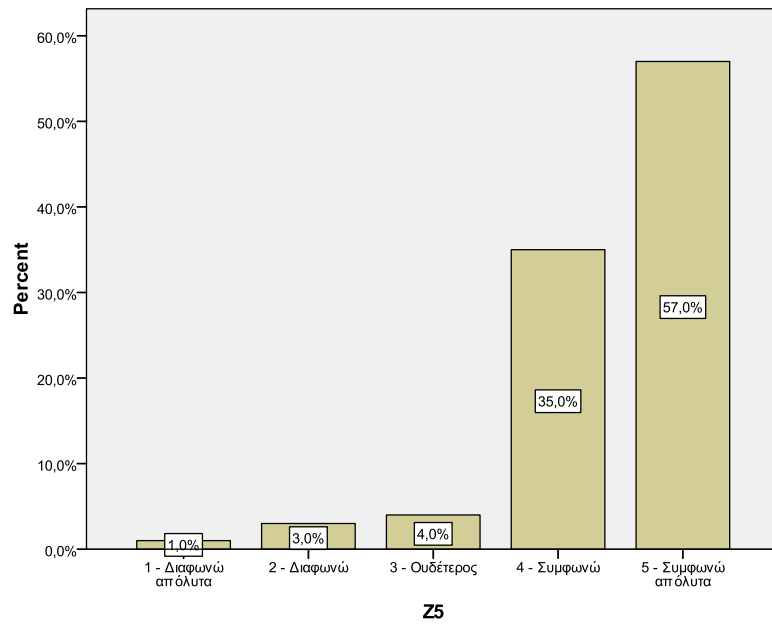
Γράφημα 4.33: Η επιχείρηση ευνοεί την αλλαγή

Σχετικά με το αν η επιχείρηση ευνοεί την αλλαγή το 72% απάντησε ότι συμφωνεί, το 22% δεν έχει άποψη και το 6% διαφωνεί.



Γράφημα 4.34: Μερικές φορές μου αρέσει να αλλάζω πράγματα στη δουλειά μου.

Μεγάλο ποσοστό (77%) των εργαζομένων συμφωνεί ότι μερικές φορές του αρέσει να αλλάζει πράγματα στη δουλειά του. Το 12% είναι ουδέτεροι ενώ 11% δεν θέλουν τις αλλαγές.



Γράφημα 4.35: Η επιχείρηση αυτή έχει τη δυνατότητα να αλλάξει προς το καλύτερο

Ένα συντριπτικά μεγάλο ποσοστό του δείγματος (92%) συμφωνεί ότι η επιχείρηση αυτή έχει τη δυνατότητα να αλλάξει προς το καλύτερο, μόνο 4% είναι ουδέτεροι ως προς αυτή την άποψη και 4% διαφωνούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Το λιανεμπόριο και ιδιαίτερα όσον αφορά τον κλάδο των τροφίμων αποτελεί μία σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα, η οποία παρέχει σημαντικές υπηρεσίες στους καταναλωτές, δημιουργώντας εθνικό πλούτο, νέες θέσεις εργασίας και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ενώ ταυτόχρονα έχει μεγάλο αντίκτυπο στην κοινωνία.

Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις με βασικότερο στοιχείο διαφοροποίησης τους τον αριθμό και το είδος των καταστημάτων τους (σούπερ μάρκετ, discount, ψιλικατζίδικο, cash & carry). Συχνά οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου έχουν ανεπτυγμένο δίκτυο σημείων πώλησης με μεγάλη γεωγραφική κάλυψη και διάφορους τύπους καταστημάτων, τη στιγμή που οι μικρότερες αλυσίδες δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο, ενώ υπάρχουν και εταιρίες που λειτουργούν ως μεμονωμένα καταστήματα. Αξίζει να σημειωθεί πως οι δύο τελευταίες κατηγορίες σούπερ μάρκετ συχνά δημιουργούν ομίλους κοινών αγορών ή λειτουργούν με το σύστημα franchise κάποιας μεγαλύτερης αλυσίδας.

Ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται στον κλάδο είναι εξαιρετικά έντονος, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Μάλιστα, ο

ανταγωνισμός γίνεται ακόμα πιο έντονος λόγω της υπάρχουσας οικονομικής ύφεσης, η οποία περιορίζει τις καταναλωτικές δαπάνες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μεγάλες εταιρείες σούπερ μάρκετ να απορροφούν το μεγαλύτερο τμήμα των πωλήσεων και η τάση συγκέντρωσης να συνεχίζεται.

Με άλλα λόγια, η υφιστάμενη οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά ακόμα και τον κλάδο των σούπερ μάρκετ, ο οποίος είναι ένας από τους ανθεκτικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματός των καταναλωτών και η αβεβαιότητα για την εξέλιξη της υπάρχουσας οικονομικής συγκυρίας έχουν προκαλέσει στροφή των πελατών σε φθηνότερα προϊόντα ακόμα και για τα είδη πρώτης ανάγκης, έχουν ελαχιστοποιήσει τις παρορμητικές αγορές και έχουν ωθήσει τους καταναλωτές σε αναζήτηση αγορών καλύτερου συνδυασμού κόστους/αξίας (value for money). Συνεπακόλουθα αυτή η κατάσταση έχει οδηγήσει σε μείωση της συνολικής αξίας των πωλήσεων των επιχειρήσεων του εξεταζόμενου κλάδου έπειτα από διαχρονική αύξηση για πολλά χρόνια.

Αν και η σπουδαιότητα του κλάδου είναι αναμφίβολη καθώς γεφυρώνει την παραγωγή με την κατανάλωση, επηρεάζοντας και διαμορφώνοντας την κοινωνική συμπεριφορά του πληθυσμού περισσότερο από κάθε άλλον τομέα της Ελληνικής οικονομίας, ωστόσο αντιμετωπίζει αρκετές προκλήσεις. Η τιμολογιακή πολιτική, οι συνθήκες και οι όροι συνεργασίας με τους προμηθευτές είναι οι βασικές συνιστώσες μέσω των οποίων οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαφοροποιούν τη θέση τους στην αγορά και αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό. Οι μεγαλύτερες εταιρείες επενδύουν σημαντικά ποσά για την προώθηση των πωλήσεών τους και για αυτό το λόγο προσπαθούν να δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες για την προσέλκυση και διατήρηση των πελατών, αλλά και την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά.

Η προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα που χαρακτηρίζει τον συγκεκριμένο κλάδο σε συνδυασμό με το γεγονός ότι μπορεί να παρουσιάζει ανάπτυξη έστω και με μικρότερα περιθώρια κέρδους, καθώς και η προσέλκυση πελατών από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, είναι μερικοί από τους βασικότερους τρόπους άμυνας απέναντι στη αδιαμφισβήτητα αρνητική οικονομική συγκυρία.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα με ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν από εργαζόμενους των καταστημάτων της αλυσίδας Χαλκιαδάκης Α.Ε.. Μέσω των ερωτηματολογίων εξετάστηκαν επτά μεταβλητές για τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης. Οι μεταβλητές αυτές αφορούν τη δομή της επιχείρησης, το ρόλο της ηγεσίας, τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το θέμα της ανταμοιβής και τους μηχανισμούς βοήθειας στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης.

Όσον αφορά το σκοπό της επιχείρησης, σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι στόχοι της επιχείρησης τους είναι ξεκάθαροι και συμφωνούν με τους στόχους που τους έχουν τεθεί όσον αφορά τη δουλειά τους. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος καταλαβαίνει το σκοπό της επιχείρησης και πιστεύει ότι οι προτεραιότητες της επιχείρησης είναι κατανοητές από όλους τους υπαλλήλους. Σχετικά με το αν συμμετείχαν στη διαμόρφωση των αρμοδιοτήτων της δουλειάς τους λίγο περισσότεροι από τους μισούς μονάχα απάντησαν ναι.

Σχετικά με τη δομή της επιχείρησης περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους του δείγματος θεωρούν πως ο καταμερισμός της εργασίας εντός της επιχείρησης είναι ευέλικτος και ότι ο τρόπος κατανομής των καθηκόντων στην επιχείρηση είναι λογικός. Επίσης, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρούν ότι ο καταμερισμός της εργασίας στην επιχείρηση έχει ως στόχο να τη βοηθήσει να φτάσει τους στόχους της και πως το πετυχαίνει αυτό, και σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι η δομή του χώρου εργασίας τους είναι καλά σχεδιασμένη.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους υποστηρίζει τις προσπάθειες τους και πως οι κανόνες ηγεσίας της επιχείρησης συμβάλουν στην πρόοδο της. Ακόμα, οι 7 στους 10 εργαζόμενους πιστεύουν πως οι προσπάθειες της διοίκησης βοηθάν στην εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης. Επιπλέον, για το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι σαφές πως το αφεντικό του προσπαθεί να καθοδηγήσει το έργο του και να επηρεάσει εκείνον και τους συναδέλφους του.

Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις, μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησαν ότι έχουν αρμονική σχέση με τον προϊστάμενο τους και πως οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους είναι φιλικές και επαγγελματικές. Μάλιστα θεωρούν πως μπορούν πάντα να μιλήσουν με κάποιον στη δουλειά, αν έχουν ένα πρόβλημα που σχετίζεται με αυτή και έχουν δημιουργήσει τις απαραίτητες σχέσεις που χρειάζονται προκειμένου να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. Σχετικά με το αν υπάρχουν περιπτώσεις άλυτων συγκρούσεων στην επιχείρηση λίγο περισσότεροι από τους μισούς απάντησαν πως δεν υπάρχουν.

Στη συνέχεια, σχετικά με τις ανταμοιβές η πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν πως η δουλειά, τους προσφέρει την ευκαιρία να αναπτυχθούν σαν άτομα και ότι η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης. Επίσης πιστεύουν ότι η κλίμακα αμοιβών της επιχείρησης είναι δίκαιη και ότι ο μισθός που παίρνουν είναι ανάλογος με την δουλειά που κάνουν καθώς και ότι τους δίνονται κίνητρα για τις εργασίες τους.

Για τους μηχανισμούς βοήθειας που διαθέτει η επιχείρηση για τους εργαζομένους της πάνω από τους μισούς εργαζομένους πιστεύουν ότι ο προϊστάμενός τους έχει ιδέες που βοηθάνε του ίδιους και τους συναδέλφους τους και σχεδόν όλοι απάντησαν πως συνάδελφοι από άλλα τμήματα βοηθούν το δικό τους, αν τους ζητηθεί. Ακόμα, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι η επιχείρηση έχει επαρκείς μηχανισμούς για να μένει δεμένη και πως οι προσπάθειες σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης βοηθούν στην ανάπτυξη της. Τέλος, τους είναι ξεκάθαρο πως οφείλουν να κάνουν καλή δουλειά.

Όσον αφορά τη στάση της επιχείρησης απέναντι στην αλλαγή, οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η επιχείρηση ευνοεί και προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές και υιοθετεί συχνά νέες πολιτικές και διαδικασίες. Μάλιστα και στους ίδιους τους εργαζόμενους αρέσει μερικές φορές να αλλάζουν πράγματα στη δουλειά τους και

σχεδόν όλοι συμφωνούν ότι η επιχείρηση αυτή έχει τη δυνατότητα να αλλάξει προς το καλύτερο.

5.2 Προτάσεις

Η έρευνα για την οργάνωση της επιχείρησης θα πρέπει να είναι διαρκής, ώστε να αποτυπώνεται ανά πάσα χρονική στιγμή η υφιστάμενη κατάσταση του τρόπου λειτουργίας της, προκειμένου να ενισχύεται η στρατηγική οργάνωση και ο σχεδιασμός της εταιρίας.

Θα είχε ενδιαφέρον να διεξαχθεί μια αντίστοιχη έρευνα για τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την οργάνωση της αλυσίδας οι πελάτες της και να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης για να προκύψει έτσι μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

Σε μια έρευνα μεγαλύτερης κλίμακας προτείνεται μια πανελλαδική έρευνα μελέτης της δομής και της οργάνωσης των αλυσίδων σούπερ μάρκετ όλης της χώρας, τόσο από την οπτική γωνία των εργαζομένων τους όσο και των πελατών τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

- Boussias (2009). Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ. Εκδόσεις Boussias Communications. Απογραφή 31/12/2009
- ICAP (2008). Κλαδική Μελέτη Σουπερ – Μάρκετς. Κατηγορία: Λιανικό Εμπόριο
- ICAP (2011). Κλαδική Μελέτη Σουπερ – Μάρκετς. Κατηγορία: Λιανικό Εμπόριο
- Stochasis (2011). Κλαδικές Στοχεύσεις, Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ, ΣΤΟΧΑΣΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.
- Γεωργόπουλος Ν.(2004). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Δουκίδης Γ. (2004). Η επίδραση του λιανεμπορίου στην Κοινωνία και την Οικονομία. Εφημερίδα ΗΜΕΡΗΣΙΑ, 21/11/2004
- Επαγγελματικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης (ΕΕΘ) (2005). Μελέτη Κλάδου Λιανεμπορίου, Τεύχος Β'. Κλαδικές μελέτες - Επιχειρησιακό πρόγραμμα του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης
- Ζαντοπούλου Φ. (2013). Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών στον κλάδο του βιβλίου. Μελέτη πραγματικής περίπτωσης. Διπλωματική εργασία - Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Ζωργιού Α. Χ. (2010). Ο ρόλος, τα προβλήματα και οι προοπτικές της εφοδιαστικής στα προϊόντα των αλυσίδων σουπερ μάρκετ. Πτυχιακή Μελέτη - Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- Μάλλιαρης Γ.Π. (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., Γ' Έκδοση, Αθήνα
- Μίχαλης Κ. (2007). Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα: Ανάλυση της αγοράς και διερεύνηση των κύριων παραγόντων που συντελούν στη διαθεσιμότητα των κωδικών προϊόντων στα super market. Διπλωματική Διατριβή - ΜΠΣ Συστήματα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων (Logistics). Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Pfeiffer, J. B. (1987). The Annual, 1980. Pfeiffer

Ηλεκτρονικές πηγές:

www.icap.gr

www.xalkiadakis.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ SUPER MARKET ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος μιας ερευνητικής προσπάθειας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η άντληση πληροφοριών, η εξαγωγή συμπερασμάτων και η ευρύτερη κατανόηση του τρόπου οργάνωσης, δομής και λειτουργίας της αλυσίδας super market Χαλκιάδακης.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση και τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά.

Για κάθε ερώτηση επιλέξτε την απάντηση που θεωρείτε ότι ταιριάζει πιο πολύ σε εσάς. Στις ερωτήσεις με κλίμακα επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 θα υποδηλώνει 'Διαφωνώ απόλυτα' και το 5 'Συμφωνώ απόλυτα'. Για ουδέτερη απάντηση μπορείτε να επιλέξετε το 3.

Παρακαλούμε απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν με σαφήνεια και ειλικρίνεια. Συμπληρώστε την απάντησή σας στο κενό δίπλα σε κάθε ερώτηση.

Μην αναγράφετε πουθενά το όνομα σας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί 5 με 6 λεπτά από τον χρόνο σας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας και για τον χρόνο που μας διαθέσατε.

ΜΕΡΟΣ Α: ΣΚΟΠΟΣ

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 θα υποδηλώνει 'Διαφωνώ απόλυτα' και το 5 'Συμφωνώ απόλυτα'.		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ ουδέτερο	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5
A1	Οι στόχοι της επιχείρησης είναι ξεκάθαροι					
A2	Προσωπικά συμφωνώ με τους στόχους που έχουν τεθεί για τη δουλειά μου					
A3	Καταλαβαίνω το σκοπό αυτής της επιχείρησης					
A4	Οι προτεραιότητες της επιχείρησης είναι κατανοητές από τους υπαλλήλους					
A5	Συμμετείχα στη διαμόρφωση των αρμοδιοτήτων της δουλειάς μου					

ΜΕΡΟΣ Β: ΔΟΜΗ

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 θα υποδηλώνει 'Διαφωνώ απόλυτα' και το 5 'Συμφωνώ απόλυτα'.		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5
B1	Ο καταμερισμός της εργασίας εντός της επιχείρησης είναι ευέλικτος					
B2	Ο καταμερισμός εργασίας σε αυτή την επιχείρηση έχει ως στόχο να τη βοηθήσει να φτάσει τους στόχους της					
B3	Ο τρόπος κατανομής των καθηκόντων εργασίας είναι λογικός					
B4	Η δομή του χώρου εργασίας μου είναι καλά σχεδιασμένη					
B5	Ο καταμερισμός της εργασίας σε αυτή την επιχείρηση τη βοηθάει να φτάσει τους στόχους της					

ΜΕΡΟΣ Γ: ΗΓΕΣΙΑ

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 θα υποδηλώνει 'Διαφωνώ απόλυτα' και το 5 'Συμφωνώ απόλυτα'.		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5
Γ1	Ο προϊστάμενός μου υποστηρίζει τις προσπάθειες που κάνω					
Γ2	Οι κανόνες ηγεσίας της επιχείρησης συμβάλουν στην πρόοδο της					
Γ3	Οι προσπάθειες της διοίκησης βοηθούν στην εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης					
Γ4	Μου είναι σαφές πως το αφεντικό μου προσπαθεί να καθοδηγήσει το έργο μου					
Γ5	Καταλαβαίνω πως ο προϊστάμενος μου προσπαθεί να επηρεάσει εμένα και τους συναδέλφους μου					

ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 θα υποδηλώνει 'Διαφωνώ απόλυτα' και το 5 'Συμφωνώ απόλυτα'.		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5
Δ1	Η σχέση μου με τον προϊστάμενό μου είναι αρμονική					
Δ2	Μπορώ πάντα να μιλήσω με κάποιον στη δουλειά, αν έχω ένα πρόβλημα που σχετίζεται με αυτή					
Δ3	Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι φιλικές και επαγγελματικές					
Δ4	Έχω δημιουργήσει τις απαραίτητες σχέσεις που πρέπει να έχω για να κάνω τη δουλειά μου σωστά					
Δ5	Δεν υπάρχουν περιπτώσεις άλυτων συγκρούσεων στην επιχείρηση					

ΜΕΡΟΣ Ε: ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 θα υποδηλώνει 'Διαφωνώ απόλυτα' και το 5 'Συμφωνώ απόλυτα'.		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5
E1	Η δουλειά μου, μου προσφέρει την ευκαιρία να αναπτυχθώ σαν άτομο					
E2	Η κλίμακα αμοιβών της επιχείρησης είναι δίκαιη					
E3	Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης					
E4	Ο μισθός που παίρνω είναι ανάλογος με την δουλειά που κάνω					
E5	Δίνονται κίνητρα για τις εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν					

ΜΕΡΟΣ ΣΤ: ΧΡΗΣΙΜΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΒΟΗΘΕΙΑΣ

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 θα υποδηλώνει ‘Διαφωνώ απόλυτα’ και το 5 ‘Συμφωνώ απόλυτα’.		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5
ΣΤ1	Ο προϊστάμενός μου έχει ιδέες που βοηθάνε εμένα και τους συναδέλφους μου					
ΣΤ2	Μου είναι ξεκάθαρο πως οφείλω να κάνω καλή δουλειά.					
ΣΤ3	Η επιχείρηση έχει επαρκείς μηχανισμούς για να μένει δεμένη					
ΣΤ4	Συνάδελφοι από άλλα τμήματα βοηθούν το δικό μου τμήμα αν τους ζητηθεί					
ΣΤ5	Οι προσπάθειες σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης βοηθούν στην ανάπτυξη της					

ΜΕΡΟΣ Ζ: ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) ως το πέντε (5), όπου το 1 θα υποδηλώνει ‘Διαφωνώ απόλυτα’ και το 5 ‘Συμφωνώ απόλυτα’.		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5
Z1	Η επιχείρηση δεν προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές					
Z2	Η επιχείρηση αυτή υιοθετεί συχνά νέες πολιτικές και διαδικασίες.					
Z3	Η επιχείρηση ευνοεί την αλλαγή					
Z4	Μερικές φορές μου αρέσει να αλλάζω πράγματα στη δουλειά μου.					
Z5	Η επιχείρηση αυτή έχει τη δυνατότητα να αλλάξει προς το καλύτερο					

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ						
Φύλο:	Άνδρας			Γυναίκα		
Ηλικία:	Κάτω από 18	18-24	25-34	35-44	45-54	55 και άνω
Χρόνος εργασίας:	Πλήρης απασχόληση			Μερική απασχόληση		
Θέση:	Υπάλληλος		Προϊστάμενος		Διευθυντής	
Εργασιακή εμπειρία	Έως 2 χρόνια	2-5 χρόνια	5-0 χρόνια		Πάνω από 10 χρόνια	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ - Οικονομικά στοιχεία Χαλκιάδακης Α.Ε.

ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε. Ισολογισμός			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	18.763.933	27.969.480	28.898.061
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.427.034	1.562.034	1.562.034
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	32.684.851	41.441.490	44.074.802
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.322.562	1.656.520	1.700.352
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	16.834.181	16.876.559	18.657.219
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	15.909.242	15.728.376	17.309.948
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	924.940	1.148.183	1.347.271
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	163.667	185.996	218.093
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	18.423.583	22.443.855	18.521.902
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	18.423.043	22.425.940	18.473.903
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	540	17.915	47.999
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.303.622	5.040.609	4.407.174
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ			
ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.344.870	2.641.387	2.373.314
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	396.783	411.782	411.782
ΛΟΠΙΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.561.969	1.987.439	1.622.077
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.516.656	2.389.116	6.911.129
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	44.007.794	57.843.059	58.738.267
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.830.190	7.966.348	8.700.752
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2.592.900	5.639.400	5.639.400
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	2.237.290	2.206.947	3.061.352
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	120.001	0
ΜΕΣΟ & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.800.000	2.880.152	2.508.659
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.800.000	2.880.152	2.508.659
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	35.377.604	46.996.559	47.528.856
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	7.980.000	10.165.155
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	30.643.701	35.121.162	34.497.298
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	2.232.930	1.429.583	204.243
ΛΟΠΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.500.973	2.465.814	2.662.159
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	44.007.794	57.843.059	58.738.267

	01/01/2008	01/01/2009	01/01/2010
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	118.535.091	119.521.088	121.431.054
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	88.295.351	88.695.834	90.367.482
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	30.239.740	30.825.254	31.063.572
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	127.384	77.947	170.087
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	88.831	291.029	565.960
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	26.557.710	28.204.496	30.253.737
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	3.720.583	2.407.676	413.962
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.369	27.439	26.019
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	210.234	255.402	50.838
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.692.795	1.847.338	2.204.536
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.692.795	1.847.338	2.204.536
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	3.511.718	2.179.713	389.143
ΕΒΙΤΔΑ	5.502.209	4.546.043	3.184.458
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	2.232.930	1.320.598	184.786
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	880.568	548.572	292.595
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2

ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2008	2009	2010
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	72,70	27,36	4,47
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7,98	3,77	0,66
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	25,51	25,79	25,58
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,14	2,01	0,34
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,96	1,82	0,32
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	4,64	3,80	2,62
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	8,11	6,26	5,75
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	40,53	8,49	1,69
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	100,17	116,83
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,71	0,64	0,63
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,19	0,16	0,24
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,08	0,06	0,15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	10.133.743	17.122.979	17.688.651
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	7	8	7
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	127	145	139
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	76	92	75
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,69	2,07	2,07
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ	-43	-44	-57
ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΑΓΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	42,64	48,35	49,20
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	-	6,68	8,37

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ - Κατάλογος Πινάκων & Διαγραμμάτων

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 - Χωροταξική κατανομή των καταστημάτων σούπερ μάρκετ (2007-2009)	- 19 -
Πίνακας 2.2 - Εξέλιξη του αριθμού των καταστημάτων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (2004-2009).....	- 19 -
Πίνακας 2.3 - Αριθμός καταστημάτων επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ	- 20 -
Πίνακας 3.1 - Κατανομή εργαζομένων της ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε. έτους 2011 ανά φύλο	- 28 -
Πίνακας 3.2 - Κατανομή εργαζομένων της ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε. έτους 2011 ανά είδος	- 29 -
Πίνακας 3.3 - Κατάλογος καταστημάτων της Χαλκιάδακης Α.Ε.	- 30 -
Πίνακας 3.4 - Ανάλυση SWOT για τη ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.	- 33 -
Πίνακας 4.1: Δημογραφικά στοιχεία	- 44 -

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Γράφημα 3.1: Σύνολο εργαζομένων της ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε. ανά δεκαετία	29 -
Γράφημα 3.2: Το Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter	35 -
Γράφημα 4.1: Οι στόχοι της επιχείρησης είναι ξεκάθαροι.....	45 -
Γράφημα 4.2: Προσωπικά συμφωνώ με τους στόχους που έχουν τεθεί για τη δουλειά μου	45 -
Γράφημα 4.3: Καταλαβαίνω το σκοπό αυτής της επιχείρησης	46 -
Γράφημα 4.4: Οι προτεραιότητες της επιχείρησης είναι κατανοητές από τους υπαλλήλους.....	46 -
Γράφημα 4.5: Συμμετείχα στη διαμόρφωση των αρμοδιοτήτων της δουλειάς μου	47 -
Γράφημα 4.6: Ο καταμερισμός της εργασίας εντός της επιχείρησης είναι ευέλικτος..	47 -
Γράφημα 4.7: Ο καταμερισμός εργασίας σε αυτή την επιχείρηση έχει ως στόχο να τη βοηθήσει να φτάσει τους στόχους της	48 -
Γράφημα 4.8: Ο τρόπος κατανομής των καθηκόντων εργασίας είναι λογικός	48 -
Γράφημα 4.9: Η δομή του χώρου εργασίας μου είναι καλά σχεδιασμένη	49 -
Γράφημα 4.10: Ο καταμερισμός της εργασίας σε αυτή την επιχείρηση τη βοηθάει να φτάσει τους στόχους της	49 -
Γράφημα 4.11: Ο προϊστάμενός μου υποστηρίζει τις προσπάθειες που κάνω.....	50 -
Γράφημα 4.12: Οι κανόνες ηγεσίας της επιχείρησης συμβάλουν στην πρόοδο της	50 -
Γράφημα 4.13: Οι προσπάθειες της διοίκησης βοηθάν στην εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.....	51 -
Γράφημα 4.14: Μου είναι σαφές πως το αφεντικό μου προσπαθεί να καθοδηγήσει το έργο μου.....	51 -
Γράφημα 4.15: Καταλαβαίνω πως ο προϊστάμενος μου προσπαθεί να επηρεάσει εμένα και τους συναδέλφους μου.....	52 -
Γράφημα 4.16: Η σχέση μου με τον προϊστάμενό μου είναι αρμονική.....	52 -
Γράφημα 4.17: Μπορώ πάντα να μιλήσω με κάποιον στη δουλειά, αν έχω ένα πρόβλημα που σχετίζεται με αυτή	53 -
Γράφημα 4.18: Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι φιλικές και επαγγελματικές-	53 -
Γράφημα 4.19: Έχω δημιουργήσει τις απαραίτητες σχέσεις που πρέπει να έχω για να κάνω τη δουλειά μου σωστά.....	54 -

Γράφημα 4.20: Δεν υπάρχουν περιπτώσεις άλυτων συγκρούσεων στην επιχείρηση...	- 54 -
Γράφημα 4.21: Η δουλειά μου, μου προσφέρει την ευκαιρία να αναπτυχθώ σαν άτομο-	55 -
Γράφημα 4.22: Η κλίμακα αμοιβών της επιχείρησης είναι δίκαιη	- 55 -
Γράφημα 4.23: Η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης.....	- 56 -
Γράφημα 4.24: Ο μισθός που παίρνω είναι ανάλογος με την δουλειά που κάνω	- 56 -
Γράφημα 4.25: Δίνονται κίνητρα για τις εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν	- 57 -
Γράφημα 4.26: Ο προϊστάμενός μου έχει ιδέες που βοηθάνε εμένα και τους συναδέλφους μου	- 57 -
Γράφημα 4.27: Μου είναι ξεκάθαρο πως οφείλω να κάνω καλή δουλειά.	- 58 -
Γράφημα 4.28: Η επιχείρηση έχει επαρκείς μηχανισμούς για να μένει δεμένη	- 58 -
Γράφημα 4.29: Συνάδελφοι από άλλα τμήματα βοηθούν το δικό μου τμήμα αν τους ζητηθεί	- 59 -
Γράφημα 4.30: Οι προσπάθειες σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης βοηθούν στην ανάπτυξη της.....	- 59 -
Γράφημα 4.31: Η επιχείρηση δεν προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές	- 60 -
Γράφημα 4.32: Η επιχείρηση αυτή υιοθετεί συχνά νέες πολιτικές και διαδικασίες.....	- 60 -
Γράφημα 4.33: Η επιχείρηση ευνοεί την αλλαγή	- 61 -
Γράφημα 4.34: Μερικές φορές μου αρέσει να αλλάζω πράγματα στη δουλειά μου....	- 61 -
Γράφημα 4.35: Η επιχείρηση αυτή έχει τη δυνατότητα να αλλάξει προς το καλύτερο-	62 -

