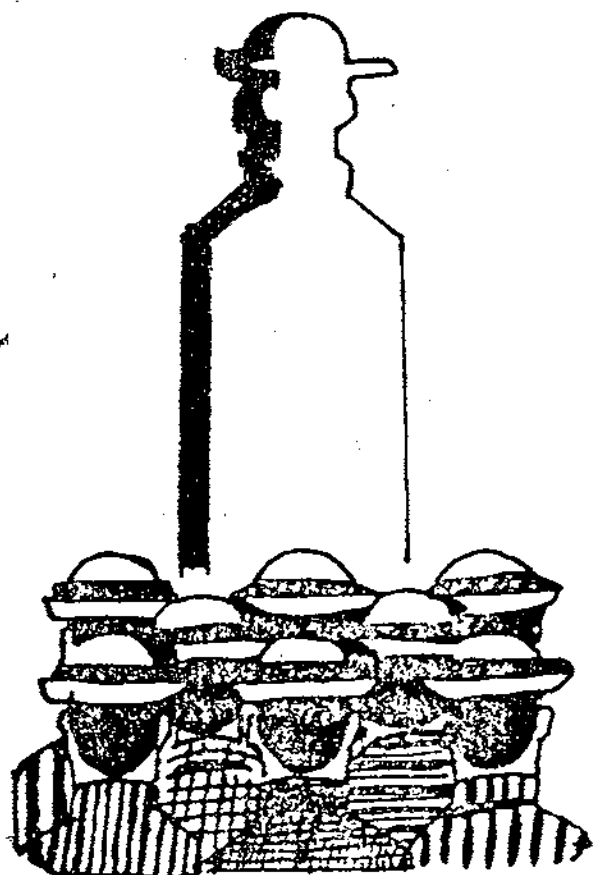


ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΔΟ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

"Διοίκηση και Οργάνωση μιας
Μεγάλης Εμπορικής Εταιρίας"



ΠΑΤΡΑ 1993

Από τους:

- * Ιγγλέση Ιωάννη
- * Καρύγιαννη Παναγιώτα
- * Κατρακούλη Αλεξάνδρα
- * Πολυδωρόπουλο Ηλία

Εισηγητής: κ. Θεοφανόπουλος



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	989
----------------------	-----

A

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

I.	Πρόλογος	Σελ.	1
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ			
2.	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	"	4
2.1	Έννοια της Επιχείρησης	"	4
2.2	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα μεγάλης Εμπορικής Επιχείρησης - Εταιρίας	"	6
3.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	"	8
3.1	Εννοιολογική ανάλυση της Οργάνωσης	"	8
3.2	Εννοιολογική Ανάλυση της Διοίκησης	"	11
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ			
4.	"ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε."	"	17
4.1	Ιστορική εξέλιξη	"	18
4.2	Κατάλογος Καταστημάτων	"	19
4.3	Επιλογή τόπου εγκατάστασης	"	23
	A. Παράγοντες	"	24
	B. Μορφές SUPER MARKET ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ	"	26
5.	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ	"	29
5.1	Μέτοχοι	"	31
5.2	Τμηματοποίηση κατά λειτουργίες	"	34
	A. Διοικητική-Οικονομική Δ νση	"	34
	B. Εμπορική Δ νση	"	49
	- Προϊόντα SPAR	"	56
	- Τιμολόγηση Εμπορευμάτων	"	58

5.3	Γεωγραφική Τμηματοποίηση	Σελ.	63
	Γ. Καταστήματα	"	63
6.	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	"	75
6.1	Σύστημα Πρόσληψης και Επιλογής Προσωπικού	"	75
6.2	Αμοιβές Προσωπικού	"	81
6.3	Έλεγχος Έργου	"	84
6.4	Εργασιακές Σχέσεις - Ψυχαγωγία Προσωπικού	"	91
7.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ	"	95
7.1	Ισολογισμοί 1989, 1990, 1991	"	95
	- Ανάλυση - Συμπεράσματα	"	107
	- Πηγές Χρηματοδότησης	"	117
8.	ΣΤΟΧΟΙ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	"	119
8.1	Επιχείρηση και Κοινωνικό Περιβάλλον	"	123
9.	Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ	"	126

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Η Διοικητική και η Οργανωτική μετά την θεωρητική και Επιστημονική θεμελίωσή της από τους κλασσικούς οπαδούς της τυπικής οργανώσεως τον TAYLOR και τον FAYOL, τους οπαδούς των ανθρώπινων σχέσεων και τους θεωρητικούς των κοινωνικών συστημάτων και των σύγχρονων θεωριών, έχει καταξιωθεί σαν μία από τις βασικότερες και θεμελιακές επιστήμες στον χώρο των θεωρητικών επιστημών.

Η επιστημονική θεμελίωσή τους έγινε στα τέλη του 19ου αιώνα, όμως οι γενικές αρχές έχουν διατυπωθεί πριν από πολλούς αιώνες και μάλιστα από την ελληνική αρχαιότητα, χωρίς να καταστεί δυνατός ο επιστημονικός προσδιορισμός τους. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ο κλάδος της Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων άρχισε να αναπτύσσεται προοδευτικά με την χρησιμοποίησή σύγχρονων συστημάτων, για την συστηματική έρευνα, την ακριβή επεξεργασία καθώς και τον τεκμηριωμένο έλεγχο όλων των προβλημάτων που αφορούν την επιχείρηση.

Στα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη των σύγχρονων οργανωτικών σχημάτων, η ανάγκη της απομαζικοποιήσεως των ανθρώπων σαν μελών των οργανισμών, η αναγνώριση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων και η ανάγκη του προσανατολισμού των επιχειρησιακών οργανισμών στις επιταγές του κοινωνικού περιβάλλοντος, αποτελούν το πλαίσιο μέσα από το οποίο εξετάζονται τα αντικείμενα της διοικητικής και οργανωτικής επιστήμης.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης της οργανωτικής και διοικητικής διάρθρωσης του μοντέλου της μεγά-

λης ελληνικής εμπορικής επιχείρησης. Ξεκινά με μια θεωρητική προσέγγιση (πρώτο μέρος) και ολοκληρώνει στο δεύτερο με την παρουσίαση της ελληνικής πρακτικής, εξετάζοντας σε βάθος την δομή μιας αντιπροσωπευτικής επιχείρησης : Αλυσίδας Καταστημάτων - Σούπερ Μάρκετ "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε."

Συντάχθηκε από τους Ιγγλέση Ιωάννη, Καρύγιαννη Παναγιώτα, Κατρακούλη Αλεξάνδρα και Πολυδωρόπουλο Ηλία σπουδαστές του τμήματος Λογιστικής της "Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας" του Τ.Ε.Ι. Πάτρας, στα πλαίσια της πτυχιακής τους εργασίας.

ΜΕΡΟΣ

ΠΡΩΤΟ

2. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΕΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Έννοια της επιχείρησης

Με τον όρο επιχείρηση σήμερα, ονομάζουμε την οργάνωση της παραγωγής που γίνεται με τον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής δηλαδή της εργασίας, του κεφαλαίου και του εδάφους συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής και διοικητικής ικανότητας με σκοπό το κέρδος. Ως χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας σύγχρονης επιχείρησης μπορούν να αναφερθούν, η κάλυψη αναγκών, η περιουσιακή αυτοτέλεια, η ανάληψη κινδύνων, η οργάνωση και η ιδιαιτερότητα δραστηριότητας και βέβαια η επιδίωξη κέρδους. Πέρα των ανωτέρων γνωρισμάτων, άλλο χαρακτηριστικό σύγχρονης επιχείρησης είναι ο διαχωρισμός μεταξύ κεφαλαιούχου και διοίκησης.

Η προσωπικότητα της επιχείρησης δεν απορροφάται πια απ' την προσωπικότητα του φυσικού προσώπου αλλά αντίθετα, η μεγάλη, κύρια, ιδιωτική επιχείρηση συνιστά σήμερα επιχειρησιακή οντότητα γι' αυτό και γενικά οι ενέργειές της είναι εκδηλώσεις περισσότερων του ενός προσώπων και επίσης πολύ σημαντικό, οι ενέργειες αυτές επηρεάζουν ευρύτερο κύκλο συμφερόντων. Η ευθύνη της πραγματοποίησης των συμφερόντων αυτών μετατίθεται πλέον στα στελέχη της επιχείρησης και όχι στον κεφαλαιούχο επενδυτή. Οι επιχειρήσεις έχουν δύο ακόμα χαρακτηριστικά, που τις ξεχωρίζουν από άλλες οικονομικές ή μη οργανώσεις. Το πρώτο είναι ότι παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες που προορίζονται για την Αγορά. Μια

ομάδα που παράγει αποκλειστικά για τα μέλη της (π.χ. μία θρησκευτική κοινότητα) δεν είναι επιχείρηση. Τέλος οι σχέσεις των επιχειρήσεων και εδώ είναι που διαφέρουν από άλλες οικονομικές οργανώσεις. Διέπονται σε αξιόλογο βαθμό από τον συναγωνισμό. Με άλλα λόγια, οι αποφάσεις τις οποίες παίρνει ο προϊστάμενος της επιχείρησης με την μεγαλύτερη ή την μικρότερη ελευθερία δράσης την οποία αυτή διαθέτει, εμπνέονται κανονικά από την συμπεριφορά γνωστή ή προεξοφλούμενη των άλλων επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται βασικά σε "μικρές" και "μεγάλες" και για τον χαρακτηρισμό τους χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια : κεφάλαιο, κεφάλαιο κατά απασχολούμενο, κύκλος εργασιών (τζίρος) κ.λ.π. Ειδικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις θα αναφερθούμε εκτενέστερα στην επόμενη παράγραφο.

Ως κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες, οι επιχειρήσεις διακρίνονται ακόμα :

- α) Με βάση το αντικείμενο απασχόλησής τους σε επιχειρήσεις πρωτογενούς (συλλεκτική - εξορυκτική), δευτερογενούς (μεταποίηση), και τριτογενούς (προσφορά υπηρεσιών) παραγωγής.
- β) Με βάση την περιουσιακή διάρθρωσή τους σε έντασης πάγιου ενεργητικού ή παθητικού, έντασης κυκλοφορούντος ενεργητικού ή παθητικού
- γ) Με βάση την νομική μορφή τους, σε ατομικές και εταιρικές. Οι εταιρικές υποδιαιρούνται σε προσωπικές εταιρείες (ομόρρυθμες, απλές ετερόρρυθμες, συμμετοχικές ή αφανείς και συνεταιρισμούς) και σε κεφαλαιουχικές εταιρείες (ανώνυμες, κατά μετοχές ετερόρρυθμες και περιορισμένης ευθύνης).
- δ) Με βάση την νομική μορφή του φορέα τους σε δημόσιες και ιδιωτικές. Τέλος
- ε) Με βάση το αντικείμενο απασχόλησής τους εκτός των τριών

πιο πάνω, πιο ειδικά σε εμπορικές, μεταφορικές, πιστωτικές, ξενοδοχειακές, βιομηχανικές, δημοσίων θεαμάτων κ.α.

2.2. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα μεγάλης εμπορικής επιχείρησης - εταιρείας.

Όπως αναφέρθηκε επιγραμματικά στην παραπάνω παράγραφο, οι επιχειρήσεις εκτός των άλλων διακρίσεών τους, διακρίνονται επίσης ανάλογα του μεγέθους τους σε μικρές και μεγάλες. Δεν είναι ευχερής η διάκριση των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους, δεδομένου ότι τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του επιχειρηματικού μεγέθους είναι δυσδιάκριτα και όχι απόλυτα.

Μεγάλη επιχείρηση σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε αυτή που έχει υψηλό κύκλο εργασιών, μεγάλο κεφάλαιο, μεγάλο αριθμό απασχολούμενου προσωπικού. Άλλα χαρακτηριστικά μεγάλης επιχείρησης, που δεν έχει μια μικρή είναι : ο ορθολογικότερος τρόπος οργάνωσης της δραστηριότητάς της, βάσει του οποίου επιτυγχάνεται ο άριστος καταμερισμός της εργασίας, τα μακροπρόθεσμα δάνεια που δίνουν την δυνατότητα επέκτασης και βελτίωσης των παγίων εγκαταστάσεων καθώς και την ευχέρεια αύξησης του κεφαλαίου κίνησης.

Εμπορικές εταιρείες λέγονται αυτές που ασκούν κατ'επάγγελμα εμπορικές πράξεις. Οι εμπορικές εταιρείες υπόκεινται στις συνέπειες της εμπορικότητας, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τα φυσικά πρόσωπα, τους εμπόρους. Ειδικά όμως ως προς τις ανώνυμες εταιρείες, τις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και τους συνεταιρισμούς εφαρμόζεται το τυπικό κριτήριο. Δηλαδή είναι εμπορικές

από τον Νόμο, ανεξάρτητα των επιδιωκομένων σκοπών τους.

Συνοψίζοντας, μια εταιρική επιχείρηση για να λέγεται "μεγάλη" και "εμπορική" πρέπει να εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των όρων όπως τα αναπτύξαμε πιο πάνω. Εάν μια τέτοια είναι και η επιχείρηση την οποία μελετάμε και αναλύουμε στα πιο κάτω κεφάλαια της εργασίας μας, με την διαφορά ότι εμπεριέχει και το στοιχείο της βιομηχανικής εταιρείας, είναι δηλαδή Α.Ε.Β.Ε.

3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1. Γενικά για την έννοια της Οργάνωσης

Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία της Οργανωτικής συναντάμε πολλές απόψεις σχετικά με την έννοια της οργάνωσης, διαπιστώνοντας ότι η οργάνωση δεν περιορίζεται μόνο στο πεδίο των ανθρωπινων ενεργειών αλλά σε ολόκληρο το φυσικό περιβάλλον.

Πάντως με την στενή έννοια του όρου, οργάνωση είναι η συστηματική ενέργεια του ανθρώπου που οδηγεί στη δημιουργία ενός οργανισμού. Για να είναι δυνατόν να εργάζονται αποτελεσματικά οι άνθρωποι για την επίτευξη στόχων πρέπει να σχεδιαστεί και να διατηρηθεί μια διάρθρωση ρόλων. Αυτός είναι ο σκοπός της λειτουργίας της οργάνωσης, οι επιχειρήσεις λοιπόν για να εκπληρώσουν τους σκοπούς τους, χρειάζονται οργάνωση. Από μικροοικονομικής άποψης η έννοια της οργάνωσης αφορά κατά κύριο λόγο την Επιχείρηση. Με την λέξη "Οργάνωση" εννοούμε την προσπάθεια της Επιχείρησης να συνδυάσει και να φέρει σε άριστη θέση και αρμονία, την όλη παραγωγική προσπάθεια, τον ανθρώπινο παράγοντα με τα ενσώματα και ασώματα στοιχεία. Με την οργάνωση επιδιώκεται ο καταμερισμός των λειτουργικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, σε μικρότερες δραστηριότητες - τμήματα, για να είναι δυνατή η πραγματοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο του μεγαλύτερου αποτελέσματος, με τις μικρότερες θυσίες. Η οργάνωση υπήρξε πάντοτε σημαντική για τον άνθρωπο. Αυτή εισχώρησε με διάφορες μορφές στην ανθρώπινη δραστηριότητα, λόγω της ανάγκης του ανθρώ-

που για συνεργασία και προστασία από τους διάφορους φυσικούς και κοινωνικούς κινδύνους, στην όλη εξέλιξη του ανθρώπινου γένους, βοηθώντας τον στην οικονομική, κοινωνική, πολιτική και θρησκευτική ζωή του. Βασικό θέμα το οποίο ανακύπτει στην όλη πρακτική της Οργάνωσης είναι αν πρέπει αυτή να γίνεται με βάση τον άνθρωπο ή με βάση τη λειτουργία της επιχείρησης. Επικρατεί η άποψη ότι η δομή της οργάνωσης πρέπει να σχεδιαστεί με βάση την λειτουργία της επιχείρησης, η οποία θεωρείται ότι παραμένει σχετικά σταθερή σε αντίθεση με τους ανθρώπους των οποίων τα ενδιαφέροντα, οι επιδιώξεις και οι ικανότητες αλλάζουν και οι οποίοι έρχονται και φεύγουν. Λαμβάνονται έτσι υπόψη οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης και αν παρουσιασθεί ανάγκη κατά την οργανωτική πορεία, δεν πρέπει να αλλάξουν οι στόχοι αλλά οι άνθρωποι. Την οργάνωση μπορούμε να την διακρίνουμε κατ'αρχήν στην τυπική και άτυπη οργάνωση. Η τυπική οργάνωση χαρακτηρίζεται από την ενσυνείδητη συνεργασία των ατόμων προς επίτευξη κοινού σκοπού, με την προϋπόθεση ότι αυτά επικοινωνούν μεταξύ τους, επιθυμούν την από κοινού δράση και συμμετέχουν στον κοινό σκοπό, όπως υποστηρίζει ο C.I. BARNARD. Ο ίδιος ορίζει ως άτυπη οργάνωση την κοινή δράση των ατόμων, χωρίς την ενσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού μολονότι αυτή μπορεί να συνεπάγεται κοινά αποτελέσματα.

Για μια σωστή οργάνωση είναι απαραίτητες δύο θεμελιώδεις προϋποθέσεις :

Η πρώτη είναι η σωστή μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με πληρεξουσιότητα.

Η δεύτερη είναι η σωστή άσκηση του ελέγχου. Δεν πρέπει δηλαδή να αρκείται η Διεύθυνση της επιχείρησης στο ότι δόθηκαν εντολές, αλλά να ελέγχει και πως αυτές εκτελούνται. Για να πρα-

γματοποιηθούν αυτοί οι σκοποί χρειάζονται κάποιες μέθοδοι.

Κλείνοντας το κεφάλαιο της Οργάνωσης πρέπει να αναφερθούμε έστω συνοπτικά στα τρία συστήματα οργάνωσης. Το γραμμικό, τα λειτουργικό και το μικτό ή γραμμικό - επιτελικό.

Το γραμμικό σύστημα είναι το παλιότερο και απλούστερο και το συναντάμε στις μικρές επιχειρήσεις κυρίως. Κατά το σύστημα αυτό κατανέμεται το προσωπικό κατά βαθμίδες ή θέσεις εργασίας, είναι δε ο προϊστάμενος κάθε τμήματος υπεύθυνος για τις πράξεις και τις ενέργειες του προσωπικού που διοικεί. Κάθε βαθμίδα ή θέση εργασίας δέχεται εντολές μόνο από μία βαθμίδα ευρισκόμενη πάνω από αυτήν, τηρώντας τον κανόνα της ενότητας στην χορήγηση των εντολών.

Το λειτουργικό σύστημα καθόρισε ο FREDERICK TAYLOR, τον οποίο πολλοί συνηθίζουν να τον αποκαλούν "Πατέρα της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων", ως ένα αναλυτικό καταμερισμό της εργασίας κατά τον οποίο κάθε άτομο, ευρισκόμενο υπό έναν διευθύνοντα, να αναλαμβάνει όσο το δυνατόν λιγότερα καθήκοντα. Αναμφίβολα το πλέον χαρακτηριστικό γνώρισμα του λειτουργικού συστήματος οργάνωσης όπως περιγράφει ο TAYLOR, είναι ότι κάθε εργαζόμενος υπόκειται στην εποπτεία οκτώ (8) διαφορετικών ατόμων, που κάθε ένα εποπτεύει το μέρος της εργασίας του εργαζομένου που τον αφορά.

Τέλος το μικτό ή γραμμικό - επιτελικό σύστημα προκύπτει από τον συνδυασμό των πλεονεκτημάτων των δύο προηγούμενων συστημάτων. Κατά το σύστημα αυτό, ο κύριος κορμός της επιχείρησης αποτελείται από διαφορετικές θέσεις με γραμμική ιεραρχική διάταξη, και δίπλα σε κάθε βαθμίδα ή θέση της ιεραρχίας, υπάρχουν επιτελικές θέσεις πλαισιωμένες από ειδικούς συμβούλους που όμως δεν παρέχουν εντολές αλλά έχουν απλά συμβουλευτικό χαρακτήρα.

Στα πιο πάνω συστήματα οργανωτικής δομής της επιχείρησης και ειδικότερα στον τρόπο μεταβίβασης αρμοδιοτήτων, προστέθηκε αργότερα και η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε συμβούλια, ομάδες εργασίας ή επιτροπές. Ο τύπος αυτός της συνεργασίας έχει συντονιστικό χαρακτήρα.

3.2. Γενικά για την έννοια της Διοίκησης

Σε όλες τις μορφές της συλλογικής ανθρώπινης δραστηριότητας από αρχαιοτάτων χρόνων μέχρι σήμερα, υπήρχε το ίδιο φαινόμενο το οποίο μόλις κατά τον 19ο αιώνα έτυχε προσοχής και επιστημονικής εξέτασης : το διοικητικό φαινόμενο ή απλά η διοίκηση. Η επιστίαση του φαινομένου αυτού στην ιστορική εξέλιξη τόσων αιώνων οφείλεται στο γεγονός ότι εμφανιζόνταν είτε περισσότερο απλά είτε σε συνάρτηση με άλλους κρατικούς ή οικονομικούς θεσμούς. Χρειάστηκε η ανάπτυξη της μεγάλης επιχειρήσεως και της ισχυρής κρατικής μηχανής για να φανεί η ανάγκη της επιστημονικής πια αντιμετώπισης του φαινομένου αυτού. Καθώς η κοινωνία έχει φθάσει στο σημείο να βασίζεται όλο και περισσότερο στην ομαδική προσπάθεια και καθώς πολλές οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει, η σημασία του καθήκοντος των διοικητικών στελεχών έχει αυξηθεί. Κι όμως δεν πιστεύουν όλοι, ότι χρειάζονται την διοίκηση. Πραγματικά, ορισμένοι επικριτές της σύγχρονης διοικητικής πιστεύουν ότι τα άτομα θα συνεργάζονταν καλύτερα και με περισσότερη προσωπική ικανοποίηση αν δεν υπήρχαν διευθυντές. Προτιμούν να αναφέρονται στην ιδανική λειτουργία της ομάδας με τον όρο "ομαδική προσπάθεια". Προφανώς δεν αντιλαμβάνονται ότι και στην πιο στοιχειώδη μορφή ομαδικού παιχνιδιού, τα άτομα που παίρνουν μέ-

ρος έχουν σαφείς ομαδικούς στόχους όπως και προσωπικούς, τοποθετούνται σε θέσεις, ακολουθούν τα πρότυπα του παιχνιδιού και ακολουθούν κάποιους κανόνες και οδηγίες. Αυτά είναι χαρακτηριστικά της βασικής διαδικασίας των αρχών και τεχνικών της διοίκησης.

Όπως προαναφέραμε η διοίκηση υπήρχε από αρχαιοτάτων χρόνων και διατυπώθηκαν αρχές επιστημονικές και μη, κατά τις χρονικές περιόδους της ελληνικής αρχαιότητας. Ο Ξενοφώντας (430 - 354 π.Χ.) δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην έννοια του καταμερισμού των έργων, αναπτύσσει στα "Οικονομικά" του και στην "Κύρου Παιδεία" του, τον οικιακό και εξωτερικό καταμερισμό αντίστοιχα. Επίσης για τον καταμερισμό της εργασίας μιλούν και οι Πλάτων και Αριστοτέλης στα έργα τους "Πολιτεία" και "Πολιτικά" αντίστοιχα, όπως μας πληροφορεί ο Δόκτωρ Μηνάς Χατζηγηρηγορίου στο βιβλίο του "Σύγχρονη Διοίκηση των Επιχειρήσεων".

Η διοίκηση όπως νοείται σήμερα μπορεί να ορισθεί σαν η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μέσα στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος, ώστε μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της επάνδρωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου τα άτομα που εργάζονται συντονισμένα να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον καθορισμό και την πραγματοποίηση των τιθέμενων στόχων με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων. Η διοίκηση είναι θεμελιώδης σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Αυτή χρησιμοποιεί τις ιδέες του ανθρώπινου παράγοντα και τους διάφορους οικονομικούς πόρους για την πραγματοποίηση προκαθορισμένων στόχων. Ο HENRI FAYOL υποστήριξε ότι οι λειτουργίες (φάσεις) της διοίκησης είναι : α) Ο προγραμματισμός, β) Η οργάνωση, γ) Η διεύθυνση, δ) Ο συντονισμός και ε) Ο έλεγχος, με πιο σημαντική και δύσκολη λειτουργία τον προγραμματισμό. Επίσης ο

FAYOL για να στηρίξει την άποψή του για μια επιστήμη της διοίκησης καθόρισε δεκατέσσερεις (14) γενικές αρχές διοίκησης (οι περισσότερες από τις οποίες όμως, ή είναι βασικές αρχές της Οικονομικής ή κανόνες οργανωτικοί) τις οποίες παραθέτουμε παρακάτω :

- 1) Καταμερισμός της εργασίας.
- 2) Εξουσία και ευθύνη.
- 3) Πειθαρχία.
- 4) Ενότητα διεύθυνσης (πρέπει να υπάρχει μόνο μία ανώτατη διοικητική βαθμίδα, της οποίας το έργο είναι να κατευθύνει τους σκοπούς της επιχείρησης).
- 5) Ενότητα κατεύθυνσης (καθένας πρέπει να έχει έναν ανώτερό του από τον οποίο θα παίρνει εντολές ή κατευθύνσεις).
- 6) Υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό.
- 7) Ικανοποιητική και δίκαιη αμοιβή του προσωπικού.
- 8) Συγκέντρωση ή αποκέντρωση αρμοδιοτήτων.
- 9) Ιεραρχική κλίμακα.
- 10) Τάξη (υλικά, σχέδια, άνθρωποι κ.α. στην κατάλληλη θέση).
- 11) Ισότητα - Δικαιοσύνη.
- 12) Μονιμότητα προσωπικού.
- 13) Πρωτοβουλία.
- 14) Πνεύμα συνεργασίας (αρμονία, συμπόνοια μεταξύ των οργάνων της επιχείρησης).

Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε, τα πρόσωπα που κατέχουν διοικητικές θέσεις στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης (αποτελούν την ίδια την διοίκηση) και καλούνται **δ ι ο ι κ η τ ι κ ά σ τ ε λ έ χ η**.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Παραγωγικότητας διέκρινε τα επίπεδα της Ηγεσίας στις ακόλουθες κατηγορίες :

- α) Την Ανώτατη Διοίκηση (TOP MANAGMENT) αποτελούμενη από τον Γενικό Διευθυντή και τους συνδεδεμένους με αυτόν Διευθυντές (παραγωγής, πωλήσεων, διοικήσεως κ.λ.π.).
- β) Την Μέση Διοίκηση (MIDDLE MANAGMENT) αποτελούμενη από στελέχη που βρίσκονται σε θέσεις ανώτατης και κατώτατης διοικήσεως. Αυτή αποβλέπει στον έλεγχο και την εποπτεία της κατώτερης ή καθαρά εκτελεστικής εργασίας, αλλά και στην υποβοήθηση του έργου της ανώτερης ηγεσίας.
- γ) Την Κατώτατη Διοίκηση (LOWER SUPERVISION) την οποία αποτελούν οι αρχιεργάτες και γενικά οι προϊστάμενοι των εργαζομένων.

ΜΕΡΟΣ

ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ

ΑΦΟΙ

ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ

Α Ε Β Ε

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Μέσα στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας και θέτοντας σαν σκοπό μας την πλήρη ανάπτυξη του θέματος, θεωρήσαμε σκόπιμο να ερευνήσουμε την οργανωτική και διοικητική διάρθρωση μιας συγκεκριμένης μεν, αντιπροσωπευτικής δε, μεγάλης ελληνικής εμπορικής επιχείρησης.

Επιλέξαμε την εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.". Θέλοντας να δώσουμε στον αναγνώστη μια ολοκληρωμένη εικόνα της, ασχοληθήκαμε και με θέματα σχετικά με την ίδρυση, την ανάπτυξη, την λειτουργία, τους στόχους και σκοπούς, τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας. Οι απαραίτητες πληροφορίες συγκεντρώθηκαν ύστερα από αλληπάλληλες επισκέψεις στα Κεντρικά Γραφεία της επιχείρησης, καθώς και στα υποκαταστήματα, μέσα από σειρά συνεντεύξεων με ανώτερα διοικητικά στελέχη της.

Θεωρούμε εδώ υποχρέωσή μας να ευχαριστήσουμε τους κυρίους : Κόλλια - Διευθυντή, Δ. Πάσχο - Διευθυντή MARKETING, Ασημακόπουλο - Τομεάρχη περιοχής Πατρών - Πύργου, για την πλήρη συνεργασία τους.

Επίσης τον Εισηγητή - Καθηγητή μας κ. Θεοφανόπουλο Βασίλη για την καθοδήγησή του. Ως σπουδαστές θέλουμε να πιστεύουμε ότι προσπαθήσαμε για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

4.1. Ιστορική εξέλιξη της επιχείρησης από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα

Στις αρχές του 19ου αιώνα, η Σμύρνη της Μικράς Ασίας ήταν ένα από τα κυριότερα κέντρα εμπορίου στη Μεσόγειο. Την Σμύρνη διάλεξε και ο Παναγιώτης Βερόπουλος το 1818, προερχόμενος από την Βυτίνα, χωριό του νομού Αρκαδίας, για να ξεκινήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

Το 1922, μετά την Μικρασιατική καταστροφή, ο Νίκος και ο Αλέκος Βερόπουλος, μαζί με τον Σταύρο Αναστασιάδη, διασώθηκαν στην Ελλάδα, εγκαταστάθηκαν στον Πειραιά και την Αθήνα και ασχολήθηκαν με χονδρεμπόριο και εισαγωγές. Έτσι έθεσαν από το μηδέν τις βάσεις μιας καινούργιας αρχής.

Ένας ακόμη πόλεμος όμως, ο Β΄ Παγκόσμιος, ανέκοψε την ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς καταστράφηκε και πάλι οικονομικά. Το 1945 η ειρήνη έδωσε την δύναμη για ανασυγκρότηση των δυνάμεων και για ένα εκ νέου ξεκίνημα, παρά τις δυσκολίες που δημιουργούσε η εκμηδένιση των κεφαλαίων της εταιρείας, λόγω του πολέμου και της κατοχής.

Έτσι από το 1951 μέχρι το 1960 ξεκινάει πάλι χονδρεμπόριο και εισαγωγές. Τότε επεισέρχεται η σημερινή διοίκηση, ο Κώστας και ο Αλέκος, τα παιδιά του Νίκου Βερόπουλου.

Στην δεκαετία του '60 η επιχείρησή "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" επέκτεινε το δίκτυό της μέσα από αντιπροσωπείες, εισαγωγές, χονδρεμπόριο, διανομές σε όλη την Ελλάδα. Το 1968 τα δύο αδέρφια συνέχισαν τις

εισαγωγές και δημιούργησαν κι ένα εργοστάσιο στην Θεσσαλονίκη, με παραγωγή κορν - μπιφ. Παράλληλα στο διάστημα αυτό, η επιχείρηση "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" συνδέθηκε με την διεθνή SPAR και πήρε τα μικρά παντοπωλεία και τα οργάνωσε. Σε λίγα χρόνια έγινε η πρώτη εταιρεία σε εισαγωγές και δημιούργησε το μεγαλύτερο δίκτυο πωλήσεων κονσερβών στην Ελλάδα.

Το 1973 διαβλέποντας το μέλλον των οργανωμένων καταστημάτων λιανικής πώλησης, έκανε την μεγάλη στροφή στην πορεία της και δημιούργησε το πρώτο δικό της κατάστημα Σούπερ - Μάρκετ επί της οδού Βουλιαγμένης στην Αθήνα. Έτσι σιγά - σιγά δημιουργήθηκε η αλυσίδα καταστημάτων Σούπερ- Μάρκετ "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ".

Η σημερινή κατάσταση της εταιρείας δείχνει την εμβέλεια αλλά και τις δυνατότητες ανάπτυξής της. Σαρανταπέντε (45) Σούπερ - Μάρκετ σ' όλη την Ελλάδα. Ένα νούμερο που μεταφράζεται σε μερίδιο 4% των λιανικών πωλήσεων της χώρας και ένταξη της εταιρείας μεταξύ των τριών μεγαλύτερων αλυσίδων λιανικής πώλησης. Η εταιρεία ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ είναι μία εταιρεία με ιστορικό παρελθόν, που αποδεικνύει ότι ξέρει να προσαρμόζεται στις οικονομικές και κοινωνικές εναλλαγές, αλλά και που είναι έτοιμη να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της ενοποιημένης ευρωπαϊκής αγοράς.

4.2. Κατάλογος Καταστημάτων

Το 1993 βρίσκει την εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" με σαρανταπέντε (45) καταστήματα Σούπερ - Μάρκετ σε όλη την Ελλάδα. Μέχρι το τέλος του 1994 προβλέπεται να λειτουργήσουν άλλα τέσσερα (4) συνολικά νέα καταστήματα σε Θεσσαλονίκη, Ρόδο, Αγρίνιο και Καλαμάτα.

Το 1993 είναι η χρονιά που η επιχείρηση διαχωρίζει τα καταστήματα της σε "Καταστήματα EUROSPAR | ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" και "Καταστήματα HELLASPAR | ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ". Χρησιμοποιεί ως κριτήριο διαχωρισμού το μέγεθος των καταστημάτων : τα "EUROSPAR" είναι σε έκταση μεγαλύτερα από 1.400μ².

Αναλυτικά :

Καταστήματα EUROSPAR | ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ

Α Θ Η Ν Α Σ :

- ΝΕΑ ΣΜΥΡΝΗ, Ελ. Βενιζέλου 158.
- ΚΗΦΙΣΙΑ, Αχαρνών 80.
- ΑΓΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ, Χαλανδρίου 15.
- ΕΘΝΙΚΗ ΟΔΟΣ, 9ο χλμ. Αθηνών - Λαμίας, Μεταμόρφωση.
- ΧΑΪΔΑΡΙ, Λεωφόρος Καβάλας 364.

Ε Π Α Ρ Χ Ι Α Σ :

- ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Γεωργικής Σχολής 50.
- ΛΑΡΙΣΑ, Συμβολή οδών Λαρίσης - Τρικάλων - Φαρσάλων.
- ΛΑΡΙΣΑ, περιοχή Γιαννούλη.
- ΤΡΙΚΑΛΑ, 6ο χλμ. Τρικάλων - Καρδίτσας.
- ΡΟΔΟΣ, περιοχή Άγιοι Απόστολοι.
- ΠΑΤΡΑ, Νέα Εθνική οδός Πατρών - Πύργου και Ανθείας.
- ΠΥΡΓΟΣ, 2ο χλμ. Πύργου - Πατρών.
- ΒΟΛΟΣ, Ξενοφώντος Παπαδιαμάντη & Βασάνη.

Καταστήματα HELLASPAR | ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ

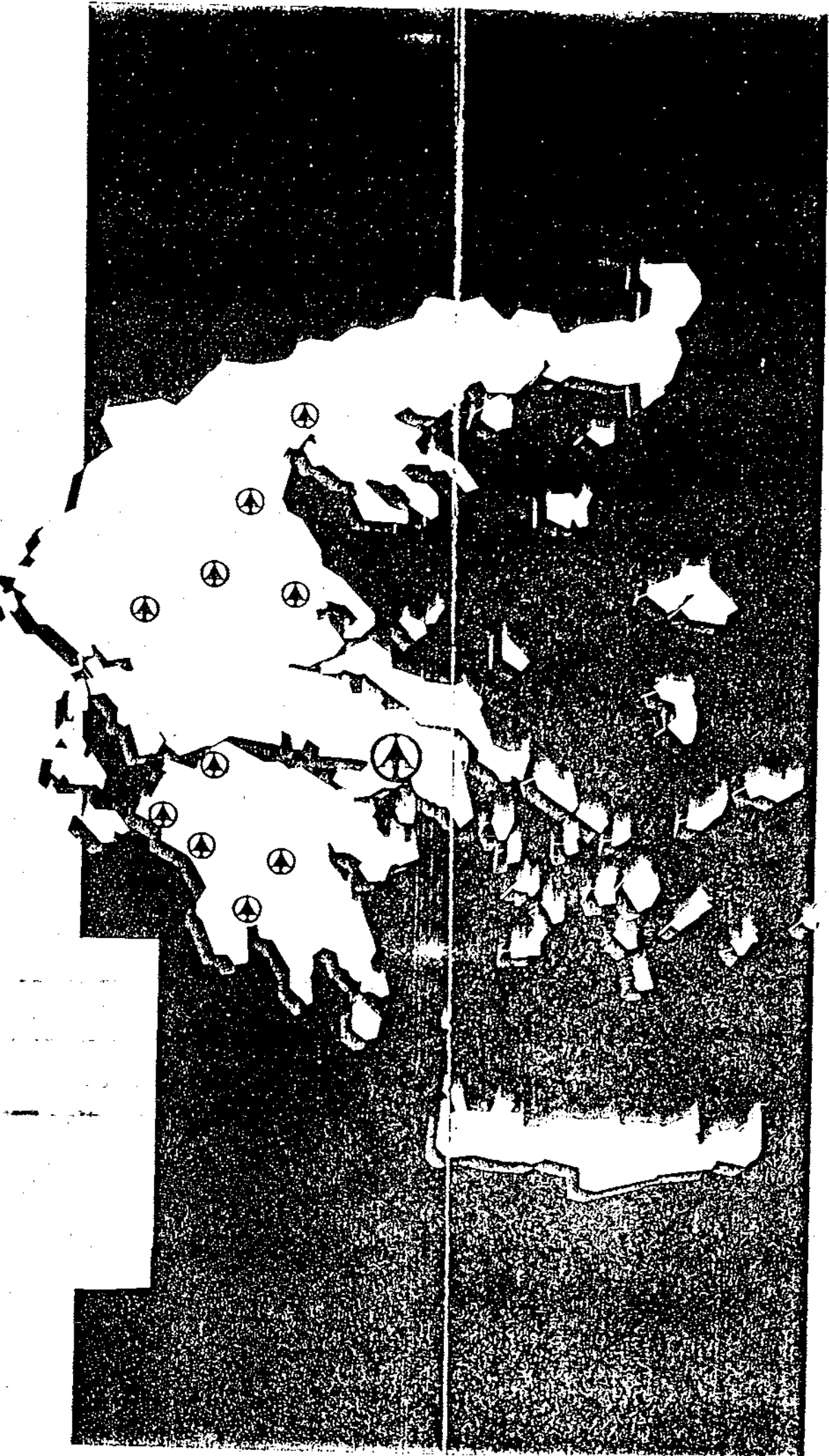
Α Θ Η Ν Α Σ :

- ΖΩΓΡΑΦΟΥ, Γ. Παπανδρέου 21 & Θεαγούς.

- ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, Ραβινέ 8.
- Ν. ΙΩΝΙΑ, Αγίου Γεωργίου, Τενέδους Κρέσνας.
- ΦΥΛΗΣ, Φυλής 118.
- ΠΑΓΚΡΑΤΙ, Φορμίωνος 23.
- ΛΙΟΣΙΑ, Λεωφόρος Πετροπόλεως 28 & Σοφούλη.
- Ν. ΛΙΟΣΙΑ, Λεωφόρος Ελαίων 46.
- ΚΕΡΑΤΣΙΝΙ, Λεωφόρος Δημοκρατίας & Παπαναστασίου 2.
- ΑΧΑΡΝΩΝ, Βικάλλα 2 & Παγατέλλη.
- ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ, Σ. Βενιζέλου 62 & Λαρίσης.
- ΜΕΝΙΔΙ, Αριστοτέλους 164 & Πάρνηθος.
- ΝΙΚΑΙΑ, Αιτωλικού 198.
- ΑΙΓΑΛΕΩ, Θηβών 509 & Πετμεζά.
- ΠΕΥΚΗ, Λεωφόρος Ειρήνης 42 & Ηρώων Πολυτεχνείου.
- ΠΛΑΤΩΝΑ, Πλάτωνος 91.
- ΒΥΡΩΝΑ, Μεσολογγίου 48 & Κισσάμου 3.
- ΚΟΥΚΑΚΙ, Παρθενώνος 4 - 6.
- ΚΑΛΛΙΘΕΑ, Φιλαρέτου 94.
- ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΣ, Αθηνάς 80 - Πλ. Ελευθερίας.
- ΒΑΘΗΣ, Ψαρρών & Κ. Παλαιολόγου.
- ΓΟΥΔΙ, Παπαδιαμαντοπούλου 148.
- ΑΙΘΡΙΟ, Εμπορικό Κέντρο - Μαρούσι.
- ΑΓ. ΜΕΛΕΤΙΟΣ, Καμπάνη 10 - Πλ. Αμερικής.
- ΑΓ. ΦΑΝΟΥΡΙΟΣ, Διονυσίου & Αλαμάνας 48.
- ΜΕΛΙΣΣΙΑ, Δημοκρατίας 8 & Μακρυγιάννη.
- ΑΙΓΑΛΕΩ, Κυπαρισσίας 7 & Αβέρωφ.
- ΝΙΚΑΙΑ, Κύπρου 109 & Ροδοπόλεως.

Ε Π Α Ρ Χ Ι Α Σ :

- ΠΑΤΡΑ, Νέα Εθνική οδός Πατρών - Αθηνών.



- ° ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Αραβίσσου 16 & Ρ. Φερραίου 106 - Συκιές.
- ° ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Γρ. Λαμπράκη & Γληνού - Ηλιούπολη.
- ° ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Πόντου & Βρυούλων - Νέα Κρήνη Καλαμαριάς.
- ° ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Χρυσοστόμου Σμύρνης & Αχιλλέως 25, Εύοσμος.

Συνοψίζοντας η εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" έχει:

Στην ΑΘΗΝΑ	: 32 καταστήματα.
Στην ΠΑΤΡΑ	: 2 καταστήματα.
Στην ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	: 5 καταστήματα.
Στην ΛΑΡΙΣΑ	: 2 καταστήματα.
Στην ΡΟΔΟ	: 1 κατάστημα.
Στον Πύργο	: 1 κατάστημα.
Στον ΒΟΛΟ	: 1 κατάστημα.
Στα ΤΡΙΚΑΛΑ	: 1 κατάστημα.

ΣΥΝΟΛΟ : 45 καταστήματα

4.3. Επιλογή τόπου εγκατάστασης καταστήματος

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης, η επιλογή της τοποθεσίας, που θα εγκατασταθεί το κατάστημα Σούπερ - Μάρκετ, έχει μεγάλη σημασία. Το κατάστημα λιανικής πώλησης βασίζεται στις επισκέψεις των πελατών για να κάνουν τις αγορές τους. Η τοποθεσία, επομένως, μπορεί να προσδιορίσει το ύψος των πωλήσεων καθώς και το πιθανό επίπεδο κέρδους. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του τόπου εγκατάστασης για την εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" είναι :

α) Εκείνοι που επηρεάζουν την απόφαση της επιλογής μιας συγκεκριμένης πόλης (περίπτωση επαρχίας).

β) Εκείνοι που προσδιορίζουν το συγκεκριμένο σημείο μέ-
τρησης που πια είναι στην κομμάτι ή στην περιοχή
αυτή να επιλέξει. Ο λαϊκισμός είναι ο λαϊκισμός.

Όπως είδαμε καταστήματα "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" συναντάμε ταυτό-
χρονα στην Αθήνα καθώς και σε ελληνικές επαρχιακές πόλεις. Στα
πλαίσια της Αθήνας τα συγκεκριμένα Σούπερ Μάρκετ χαρακτηρί-
ζονται ως συνολικά, στην επαρχία ως περιφερειακά. Οι συγκεκρι-
μένοι χαρακτηρισμοί σχετίζονται με την γενικότερη πολιτική
της επιχείρησης σχετικά με το είδος των καταστημάτων της.

Α. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Κοινός παρονομαστής και των δύο παραπάνω περιπτώσεων η
προσφορά συμφέρουσας τιμής οικοπέδου. Κατά καιρούς η εταιρεία
δέχεται προσφορές οικοπέδων από διάφορες περιοχές της Ελλάδας.
Εξετάζει αν η περίπτωση είναι συμφέρουσα από οικονομική άποψη
και σε συνδυασμό με την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά της
συγκεκριμένης περιοχής, προβαίνει στην απόκτηση του οικοπέδου
και στην ανέγερση του νέου καταστήματός της. Η διαδικασία αποκτά
γρηγορότερους ρυθμούς όταν η επιχείρηση έχει ήδη προγραμματίσει
και προβλέπει την δημιουργία ενός καταστήματός της σε συγκεκρι-
μένη περιοχή. Διευκρινίζεται πάντως ότι μελλοντικά υπάρχει πρό-
θεση από την αλυσίδα καταστημάτων "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ", ανέγερσης κατα-
στημάτων της σε κάθε ελληνική πόλη.

Άλλος γενικός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη κατά την ε-
πιλογή της πόλης ή της περιοχής της αγοράς μέσα στην οποία θα
λείτουργήσει το νέο κατάστημα είναι ο όγκος και η συνέχεια της
ζήτησης. Ο παράγοντας αυτός προσδιορίζεται με την εξέταση του
ποσοστού των κατοίκων που λείπουν από την αγορά, δηλαδή οι

- 4) Στην σωστή ποικιλία, που εξυπηρετεί όλα τα γούστα.
- 5) Στην άψογη ποιότητα όλων των προϊόντων.
- 6) Στις φθηνές τιμές, που είναι από τις καλύτερες στην ελληνική αγορά και που αποτελούν πάγια πολιτική της εταιρείας.

5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : Πρέπει να αναφερθεί ότι η εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥ-ΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." δεν έχει προβεί ακόμα στον σχεδιασμό οργανογράμματος.

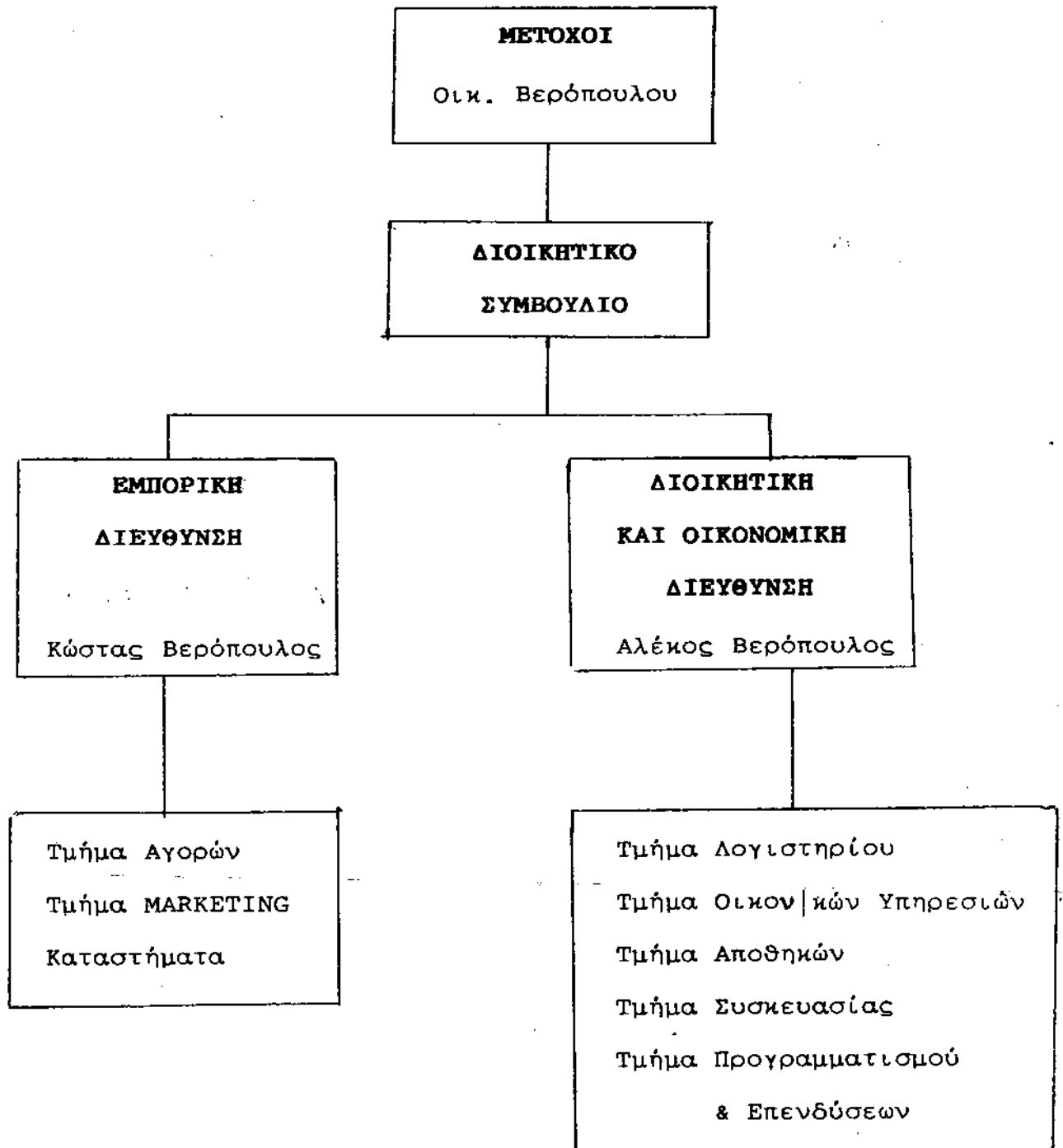
Πληροφορίες σχετικές με την οργανωτική και διοικητική της διάρθρωση πάρθηκαν ύστερα από συνέντευξή μας, με ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Σε ερώτησή μας δε, σχετικά με το αν η επιχείρηση υποβιβάζει την σημαντικότητα και αναγκαιότητα ύπαρξης μιας σχηματικής απεικόνισης της οργανωτικής διάρθρωσής της, λάβαμε την εξής απάντηση :

"Είναι πολύ πιο σημαντικό να φροντίζεις ώστε η επιχείρησή σου να λειτουργεί στην πράξη αποτελεσματικά, βάσει ορθολογικής διοίκησης και οργάνωσης, παρά να κρεμάς στον τοίχο ένα σχέδιο!".

ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ

Α.Ε.Β.Ε.



5.1. Μέτοχοι

Η επιχείρηση ανήκει, διοικείται και ελέγχεται αποκλειστικά από την οικογένεια Βερόπουλου.

Κύριοι μέτοχοι είναι οι ιδρυτές της : Αλέκος & Κώστας Βερόπουλος.

Άλλοι μέτοχοι : Τα μέλη της οικογένειας.

Τονίζεται ότι στο μέλλον δεν υπάρχει καμμία πρόθεση να δοθούν μετοχές, ούτε στο κοινό, ούτε σε ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα η Α.Ε. δεν έχει κατά κανόνα την επιχειρηματική οργάνωση και δράση, ούτε τον εξοπλισμό που απαιτεί ο πραγματικός κεφαλαιουχικός χαρακτήρας της εταιρικής αυτής μορφής. Εξάλλου, οι μετοχές των περισσότερων Α.Ε. δεν ανήκουν στο κοινό, αλλά σε περιορισμένο αριθμό προσώπων. Έτσι παρατηρείται συχνά το φαινόμενο η Γενική Συνέλευση των μετόχων να είναι ολιγαριθμότερη από το Διοικητικό Συμβούλιο της ίδιας εταιρείας (το 1983 σε ανάλογη έρευνα είχε υπολογισθεί ότι στην Ελλάδα ένα ποσοστό 90% των Α.Ε. είναι οικογενειακές εταιρείες, κλειστού κυκλώματος και μόνο ένα ποσοστό 10% είναι πραγματικά κεφαλαιουχικές εταιρείες).

Είναι ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε. Β.Ε." τα αδέρφια Κώστας και Αλέκος έχουν ταυτόχρονα τον τίτλο των ιδρυτών, των ιδιοκτητών (κύριοι μέτοχοι) και είναι τα άτομα που με κοινές αποφάσεις (Διοικητικό Συμβούλιο) προγραμματίζουν την δραστηριότητα της επιχείρησής τους μέσα στα πλαίσια της γενικής τους φιλοσοφίας, ώστε η επίτευξη των στόχων και σκοπών τους να είναι εφικτή.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Παράκατω δίνουμε μερικά χαρακτηριστικά στοιχεία, που συνθέτουν τις προσωπικότητες των αδελφών Κώστα και Αλέκου Βερόπουλου, των ανθρώπων που με πνεύμα ανήσυχο και δυνατό διοικούν την επιχείρηση "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ", βάζοντας οι ίδιοι τα θεμέλια της αλυσίδας των σαρανταπέντε (45) καταστημάτων, μέσα από μία πετυχημένη πορεία χρόνων, με ανοιχτές ακόμα δυνατότητες εξέλιξης.

Ο Κώστας Βερόπουλος είναι επί 15ετίας Πρόεδρος του ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΟΥΠΕΡ - ΜΑΡΚΕΤ ΕΛΛΑΔΟΣ (Σ.Ε.Σ.Μ.Ε.). Όμως, οι εμπορικές του ασχολίες δεν είναι το μόνο του ενδιαφέρον. Είναι μέλος της ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΛΟΓΟΤΕΧΝΩΝ, από την οποία και βραβεύτηκε με το βραβείο ΛΟΥΝΤΕΜΗ για το βιβλίο του "ΤΟ ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟ". Έχει τιμητική διάκριση του Αθλητικού Ομίλου Ν. Σμύρνης "ΜΙΑΩΝΑΣ" και της ΕΝΩΣΗΣ ΣΜΥΡΝΑΙΩΝ. Είναι μέλος της ΕΣΤΙΑΣ Ν. ΣΜΥΡΝΗΣ. Έχει ακόμα μετάλλιο της ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ καθώς και του Ε.Α.Μ. για την κατοχική του δράση. Του απονεμήθηκε μετάλλιο του ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΡΥΘΡΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥ (Ε.Ε.Σ.), καθώς επίσης και διάκριση του ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ (πρώην Α.Σ.Ο.Ε.Ε.) του οποίου είναι απόφοιτος. Διετέλεσε ιδρυτής και Πρόεδρος του "Συλλόγου Τυποποιητών Αγροτικών Προϊόντων Ελλάδος" και Γενικός Γραμματέας του ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.

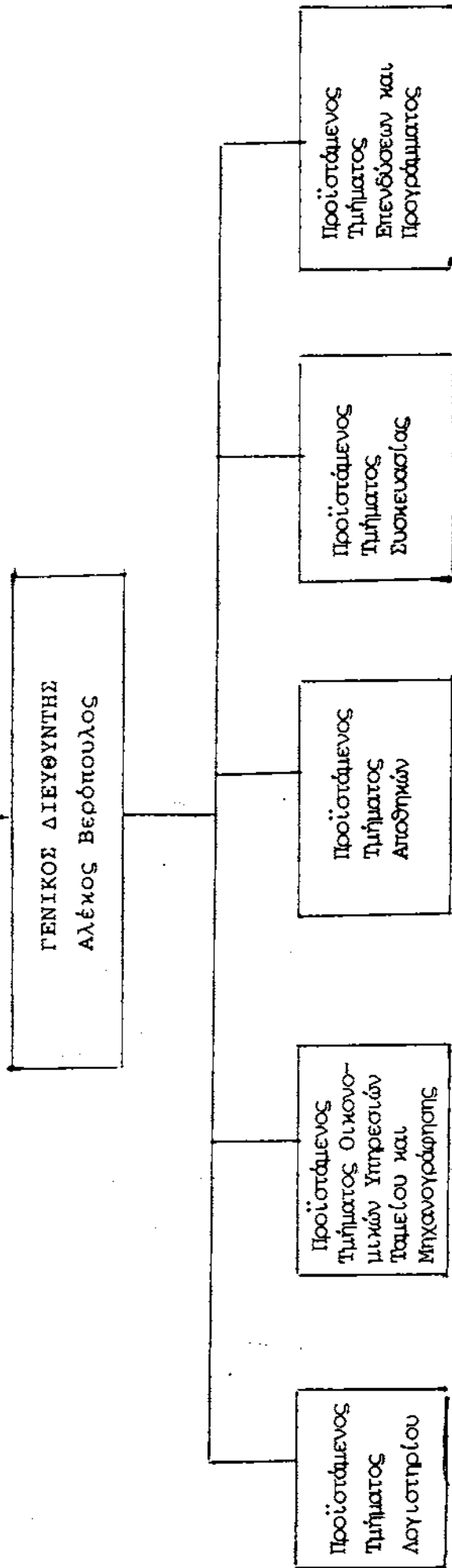
Ο Αλέκος Βερόπουλος είναι επί 20ετία Γενικός Γραμματέας του ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (Σ.Ε.Ε.Τ.Ε.) και επί σειρά ετών Διαιτητής του ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΠΕΙΡΑΙΩΣ. Είναι απόφοιτος του Οικον. Πανεπιστημίου, μέλος της ΕΝΩΣΗΣ ΣΜΥΡΝΑΙΩΝ, της ΕΣΤΙΑΣ Ν.ΣΜΥΡΝΗΣ, του Ναυτικού Ομίλου Ελλάδος (Ν.Ο.Ε.) και του Αθλητικού Ομίλου Ν.Σμύρνης "ΜΙΑΩΝΑΣ". Έχει τιμηθεί με διάκριση της ΕΝΩΣΗΣ ΣΜΥΡΝΑΙΩΝ, καθώς επίσης και με διάκριση της Εθνικής Αντίστασης.

ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ

Α.Ε.Β.Ε.

Ο Ρ Γ Α Ν Ο Γ Ρ Α Μ Μ Α

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ



5.2. Τμηματοποίηση κατά λειτουργίες

Κύριο βήμα για την συγκρότηση μιας οργάνωσης είναι η περιγραφή και ο καθορισμός σχέσεων, τόσο των ατόμων μεταξύ τους όσο και των ατόμων με το αντικείμενο εργασίας τους και το φάσμα δραστηριοτήτων τους. Μέσα στα πλαίσια μιας χαρακτηριζόμενης ως "μεγάλης επιχείρησης" όπως οι "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.", προκύπτει έντονα η ανάγκη επιμερισμού αρμοδιοτήτων και ομαδοποίησης δραστηριοτήτων. Λύση δίνει η γνωστή μεθοδολογία της αρχής της τμηματοποίησης.

Χρησιμοποιώντας τον όρο "τμηματοποίηση" εννοούμε την κατανομή των εργασιών, σε "διοικησιμα τμήματα" σε εξειδικευμένες δηλαδή ομάδες δραστηριοτήτων, που κάθε μία ελέγχεται από ένα διοικητικό στέλεχος.

Χρησιμοποιώντας τον όρο "ομαδοποίηση" εννοούμε την συγκέντρωση εργασιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται μεταξύ τους, σε τέτοια τμήματα.

Ως κριτήριο τμηματοποίησης στην αρχή της οργανωτικής της διάρθρωσης, η εταιρεία χρησιμοποιεί τις δύο κυριότερες λειτουργίες της : την Εμπορική και την Διοικητική - Οικονομική.

A. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Γενικά : Γενικός Διευθυντής : Αλέκος Βερόπουλος
Περιλαμβάνει : Το Τμήμα Λογιστηρίου

Το Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών : α) Ταμεία

β) Μηχανογράφηση

Το Τμήμα Αποθηκών

Το Τμήμα Συσκευασίας

Το Τμήμα Προγραμματισμού και Επενδύσεων.

Μαζί με τα τμήματα "Αγορών" και "MARKETING" της Εμπορικής Διεύθυνσης, αποτελούν την λεγόμενη "Κεντρική Διοίκηση". Τις αποφάσεις τις εκτελεί όλη η αλυσίδα των καταστημάτων "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ". Εδρεύει στην Αθήνα, σε μια μεγάλη έκταση ειδικά διαμορφωμένη σε γραφεία - Κεντρική Αποθήκη - Συσκευασία, οδός Κηφισσού 95. Στον ίδιο χώρο στεγάζεται και το "Γραφείο Προσωπικού" μαζί με ειδική "Αίθουσα Εκπαίδευσης" στην οποία γίνονται εξειδικευμένα σεμινάρια που παρακολουθεί όλο το προσωπικό, ώστε να είναι προετοιμασμένο να ανταπεξέλθει στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της ελεύθερης οικονομίας.

Η "Διοικητική - Οικονομική Δ|νση διαδραματίζει ένα ρόλο συντονιστικό ενώ παράλληλα συλλέγει - ταξινομεί - επεξεργάζεται ανταλλάσει και παρέχει πληροφορίες. Ασχολείται με θέματα :

- α) Προσωπικού και Εκπαίδευσης.
- β) Διοικητικής μέριμνας.
- γ) Γραμματείας.
- δ) Λογιστικής λειτουργίας.
- ε) Οικονομικού προγραμματισμού και προϋπολογισμού.
- στ) Ρευστότητας και ταμειακού προγράμματος.
- ζ) Επενδύσεων.
- η) Μηχανογράφησης.
- θ) συσκευασίας - αποθήκευσης - μεταφορών.

Αποτελεί το κέντρο ολόκληρου του νευρικού συστήματος της επιχείρησης, ως ένα υποσύστημα που επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες των υπόλοιπων υποσυστημάτων και που αποδίδει σε αυτά ότι θέλουν, δημιουργώντας για χάρη τους μια "τράπεζα πληροφοριών" (Σχήμα 1).

Επή "Διοικητική - Οικονομική Δ|νση" εργάζονται συνολικά εκατό (100) άτομα.

Βασικά καθήκοντα και αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή του
Διοικητικού και Οικονομικού Τμήματος

- 1) Συντονίζει και ελέγχει το έργο των προϊσταμένων των έξι (6) τμημάτων :
 - α) Προϊστάμενος Λογιστηρίων.
 - β) Προϊστάμενος Ταμείων.
 - γ) Προϊστάμενος Μηχανογράφησης.
 - δ) Προϊστάμενος Αποθηκών.
 - ε) Προϊστάμενος Συσκευασίας.
 - στ) Προϊστάμενος Επενδύσεων & Προγραμματισμού.
- 2) Προσδιορίζει σαφώς και με ακρίβεια τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης στους υφισταμένους του.
- 3) Επισκέπτεται συχνά ο ίδιος τα τμήματα για τα οποία είναι υπεύθυνος, ώστε να είναι σίγουρος για την σωστή τους λειτουργία.
- 4) Ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις σε σχετικούς τομείς, στο εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον.
- 5) Διατηρεί συνεχή επικοινωνία με τις δημόσιες υπηρεσίες, τραπεζικά ιδρύματα, προμηθευτές και άλλους φορείς της κοινωνίας, με τους οποίους είναι συνδεδεμένη η δραστηριότητα της επιχείρησης.
- 6) Φροντίζει για την δημιουργία και συντήρηση μιας λογικής οργανωτικής δομής στο περιβάλλον της εταιρείας.
- 7) Ενημερώνεται - εντοπίζει και εκθέτει τα προβλήματα της επιχείρησης στο Δ.Σ.

Σε θέματα προσωπικού

Φροντίζει :

- 1) για την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου προσωπικού με ειδικά εκπαιδευτικά σεμινάρια - ταξίδια.
- 2) την παροχή ικανοποιητικών εγκαταστάσεων για την ανάπτυξη διοικητικών συνεργατών.
- 3) ενημερώνεται από τους διευθυντές της επιχείρησης για τις προβλεπόμενες ανάγκες σε προσωπικό και προβαίνει στην εξασφάλιση αυτού.
- 4) σε συνεργασία με το Γραφείο Προσωπικού και τους προϊστάμενους της Οικονομικής Υπηρεσίας, κάνει πλήρη ανάλυση του προσωπικού κατά τομέα απασχόλησης καθώς και ανάλυση του κόστους αμοιβών.
- 5) καθορίζει την κλίμακα αποδοχών των στελεχών της επιχείρησης (π.χ. ύπαρξη μόνου διευθυντών - επιδόματος θέσης προϊσταμένων).

Σε οικονομικά θέματα

- 1) Ενημερώνεται από τους προϊστάμενους των σχετικών τμημάτων και με την σειρά του πληροφορεί το Δ.Σ. έτσι ώστε να επιτυγχάνεται επικερδής χρησιμοποίηση των συντελεστών της επιχείρησης (κεφάλαιο - προσωπικό - μηχανήματα κ.λ.π.) για εξασφάλιση άριστης απόδοσης.
- 2) Παρουσιάζει την οικονομική πορεία της επιχείρησης κατά τομέα κι έτσι το Δ.Σ. είναι σε θέση να προβεί στην λήψη ορθών αποφάσεων και στην χάραξη πολιτικής σε βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια βάση.

- 3) Μαζί με τον Διευθυντή της Εμπορικής Δίνας φροντίζουν για τον συγχρονισμό και συντονισμό των διαφορετικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- 4) Ερμηνεύει - αναλύει - αξιολογεί όλα τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης που αναφέρονται στα έσοδα - έξοδα, στις εισπράξεις - πληρωμές - αποθέματα, με σκοπό την αύξηση σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό, του επιχειρησιακού αποτελέσματος.
- 5) Παρακολουθεί μηνιαία τις αποκλίσεις του προϋπολογισμού και κοινοποιεί τα αποτελέσματα στο Δ.Σ.
- 6) Στο τέλος κάθε χρήσεως προβαίνει σε ειδικές οικονομικές αναλύσεις και αξιολογήσεις, οι οποίες περιέχονται στον ισολογισμό της επιχείρησης και ενημερώνει.
- 7) Εγκρίνει την εφαρμογή νέων οικονομικολογιστικών συστημάτων οργάνωσης.
- 8) Αναθέτει την εκπόνηση ειδικών μελετών σε στελέχη, όταν κρίνεται απαραίτητο.
- 9) Με τον Γενικό Διευθυντή Εμπορικής Δίνας και τον Διευθυντή MARKETING, καταστρώνει την πολιτική για τις τιμές των προϊόντων.
- 10) Όταν το απαιτήσουν οι οικονομικές συνθήκες της επιχείρησης, εισηγείται στο Δ.Σ. την λήψη των απαραίτητων στρατηγικών μέτρων.
- 11) Ενημερώνεται και ενημερώνει για την πορεία των επενδύσεων της επιχείρησης.

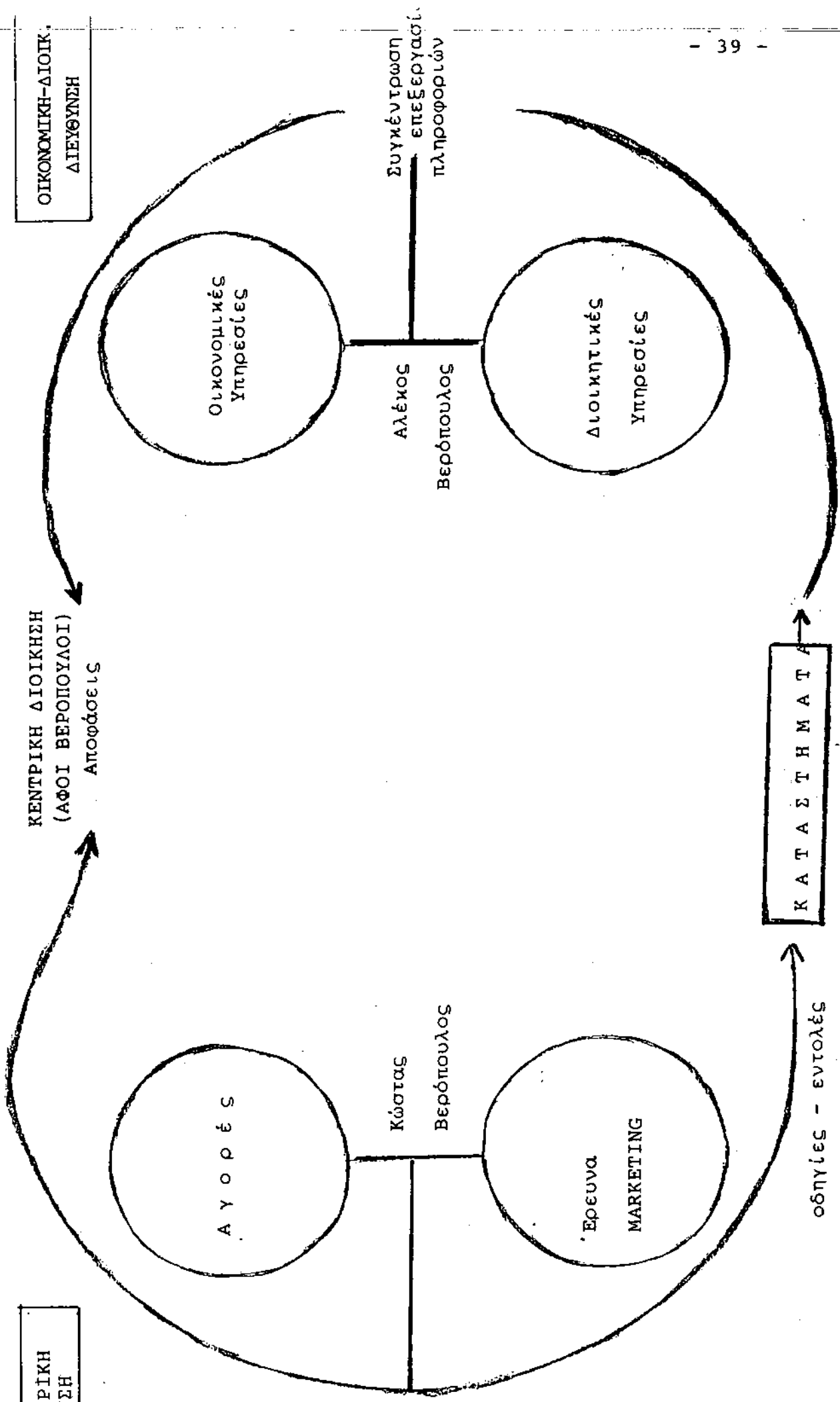
Επίσης:

- Συνεργάζεται πολύ στενά με τον υπεύθυνο Τμήματος Μηχανογράφησης.
- Εκτελεί την πολιτική της Διοίκησης σχετικά με την αποθή-

ΕΜΠΟΡΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
(ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ)
ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ-ΔΙΟΙΚ.
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ



πληροφορίες

οδηγίες - εντολές

Σχήμα 1

κευση προϊόντων, έτσι ώστε η εταιρεία να ικανοποιεί την αυξανόμενη ζήτηση των πελατών.

- Ελέγχει τον συντονισμό των διαδικασιών αποθήκευσης και αποστολής εμπορευμάτων στα καταστήματα.
- Ενημερώνεται συχνά για τα αποθέματα όλων των κατηγοριών, στο Τμήμα Αποθηκών.
- Φροντίζει για την διατήρηση άριστης ποιότητας εγκαταστάσεων και μηχανημάτων συσκευασίας σε ενδεδειγμένες συνθήκες υγιεινής.

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Καταγράφει κάθε οικονομικόλογιστικό γεγονός που σχετίζεται με την αλυσίδα καταστημάτων ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ. Τα υποκαταστήματα έχουν δοσοληψίες με το κεντρικό ή μεταξύ τους ή με τους πελάτες ή με τους προμηθευτές κ.λ.π. Η παρακολούθηση της οικονομικής δραστηριότητας κάθε υποκαταστήματος και της λογιστικής σύνδεσης μεταξύ τους και με το κεντρικό γίνεται με την λογιστική των υποκαταστημάτων. Υπάρχει ενιαία λογιστική οργάνωση, που τηρείται στο Κεντρικό (εξαρτημένη λογιστική).

Ο ρόλος του λογιστικού τμήματος είναι σύνθετος και μεγάλης σημασίας για εταιρεία του μεγέθους της "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." Όλη η οικονομική πολιτική και ο προγραμματισμός της επιχείρησης βασίζεται στην παροχή ορθών και τεκμηριωμένων πληροφοριών από λογιστικά δεδομένα. Είναι ο συνδετικός κρίκος της Οικονομικής Διεύθυνσης με τη Δ/νση MARKETING, το τμήμα Αγορών και την πολιτική του Διοικητικού Συμβουλίου. Με την παροχή οικονομικόλογιστικών στοιχείων στην διοίκηση, σχεδιάζεται και καταστρώνε-

ται η πολιτική αυτής, ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση των πόρων της επιχείρησης και η αποδοτικότερη επιλογή για μελλοντικές οικονομικές δραστηριότητες. Ακόμη, με τα δεδομένα του προϋπολογισμού ασκείται ο λεγόμενος προϋπολογιστικός έλεγχος, που επιτρέπει τον προσανατολισμό της επιχείρησης, αφού σχετίζεται με κάθε δραστηριότητά της που μεταφράζεται χρηματικά. Τέλος δίνονται πληροφορίες αναλυτικά για τις δυνατότητες που υπάρχουν για διάθεση χρήματος - επενδύσεις - σε βραχυχρόνια ή μακροχρόνια βάση.

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Μια εταιρεία του μεγέθους της "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.", για να οργανωθεί σωστά έχει την ανάγκη ενός δικτύου μηχανοργάνωσης. Το πρόγραμμα H|Y που χρησιμοποιείται, είναι ειδικά σχεδιασμένο για τις ανάγκες της επιχείρησης. Πρόσφατα το τμήμα εξοπλίστηκε με τον τελευταίου τύπου H|Y IBM AS|400 - D45

ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΩΝ - ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Στις "Κεντρικές Αποθήκες" βρίσκεται το 60% της τροφοδοσίας της αλυσίδας των 45 καταστημάτων "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ". Σε έναν ιδιόκτητο χώρο 30.000 τ.μ. συμπεριλαμβάνονται οι αποθηκευτικοί χώροι μαζί με οκτώ (8) ψυκτικούς θαλάμους 10.000 τ.μ. Η εταιρεία είναι έτοιμη να ανταποκριθεί κάθε στιγμή σε αυξημένη, ακόμη και απρόβλεπτη ζήτηση. Για τον λόγο αυτό, το δίκτυο διανομής της εταιρείας αποτελείται από 42 φορτηγά - καμιόνια, εκ των οποίων τα δώδεκα (12) είναι ψυγεία. Κάθε κατάστημα τροφοδοτείται από τις Κεντρικές Αποθήκες, δύο φορές τον μήνα σε καθορισμένες η-

μερομηνίες, ενώ ανάλογα με τις ανάγκες του υπάρχει και κατευθείαν τροφοδοσία από τους προμηθευτές.

ΤΜΗΜΑ ΤΑΜΕΙΩΝ

Συγκεντρώνει από κάθε κατάσταση της αλυσίδας "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" τα παραστατικά τα σχετικά με τις εισπράξεις, ενώ παράλληλα είναι το υπεύθυνο τμήμα για τις πληρωμές. Ιδιωτική ασφάλεια, το "GROUP 4" καθημερινά συγκεντρώνει από τα καταστήματα τις εισπράξεις και τις καταθέτει σε τραπεζικούς λογαριασμούς της εταιρείας. Για το "Τμήμα Ταμείων" η παράδοση χρημάτων στο "GROUP 4" θεωρείται ως πράξη κατάθεσης.

ΤΜΗΜΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

Η εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" έχει προχωρήσει επιπλέον στην τυποποίηση διαφόρων προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά υποβάλλονται σε αυστηρό ποιοτικό έλεγχο, έτσι ώστε να είναι σίγουρη και εγγυημένη η ποιότητα που θα προσφερθεί στους καταναλωτές. Μερικά από τα είδη είναι : όσπρια, ρύζι, ζάχαρη, τυρί. Ακόμα φρούτα και λαχανικά, στις ειδικές εγκαταστάσεις - ψυκτικούς χώρους της εταιρείας. Σύντομα θα επεκταθεί, ακόμα περισσότερο, με την τυποποίηση κατεψυγμένων ψαριών. Ένα ακόμα επίτευγμα της εταιρείας είναι το πρότυπο εργαστήριο επεξεργασίας κρέατος, βασισμένο σε προδιαγραφές της Ε.Ο.Κ.

Στην συσκευασία των παραπάνω προϊόντων οδήγησε η εξής λογική : τα προϊόντα αυτά αγοράζονται από τους προμηθευτές σε μεγάλες ποσότητες δύο φορές τον χρόνο, σε εποχές που η αγορά τους κρίνεται συμφέρουσα. Π.χ. περίπτωση κρεάτων: εισάγονται από το εξωτερικό σε μεγάλες ποσότητες - τεμαχίζονται - διατη-

ρούνται στους ψυκτικούς θαλάμους και εφοδιάζουν τα καταστήματα όλο τον χρόνο, διατηρώντας ένα σταθερό - ανταγωνιστικό επίπεδο τιμών.

Η εταιρεία αποφασίζοντας να επεκτείνει τις δραστηριότητές της, προχώρησε στην τυποποίηση μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων με την επωνυμία SPAR (όσπρια, λάδι, αλεύρι, χαρτικά, είδη σπιτιού, είδη προσωπικής χρήσεως). Εκλεκτά προϊόντα άριστης ποιότητας, επιλέγονται και ελέγχονται εξαντλητικά από το δικό της εργαστήριο Ποιοτικού Ελέγχου. Το εργαστήριο αυτό είναι το μοναδικό στον κλάδο των τροφίμων πανελλαδικά, με άρτιο εξοπλισμό και επανδρωμένο με επιστημονικό προσωπικό.

Τα προϊόντα SPAR αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής της εταιρείας και καταλαμβάνουν το 20% των χώρων πώλησης.

Είναι μια αντίληψη για παροχή προϊόντων άριστης ποιότητας σε χαμηλές τιμές, από το στάδιο της επιλογής μέχρι το στάδιο της τυποποίησης.

Ένα μέρος των προϊόντων SPAR εισάγεται σε συνεργασία με την διεθνή SPAR. Πρόσφατα η εταιρεία για να δυναμώσει την παρουσία της στο χώρο των εισαγωγών, έχει γίνει μέλος της Διεθνούς Οργάνωσης Αγορών, της BIGS (Buying International Gedelfi SPAR), στην οποία συμμετέχουν μέχρι σήμερα 15 επιχειρήσεις από 13 κράτη και πραγματοποιούν ετήσιο κύκλο εργασιών, που σύντομα θα ξεπεράσει τα 10 τρισεκατομμύρια.

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ & ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Στην λειτουργία της Διοικήσεως ο προγραμματισμός παίζει

πρωταγωνιστικό ρόλο μία και : "Διοικώ, σημαίνει χαράζω την πορεία δράσης". Είναι λοιπόν μια επιστημονική τεχνική που καθορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς, μετά αναπτύσσει την πολιτική της, τα σχέδια δράσης και τις διαδικασίες και τελικά διοχετεύει τις πληροφορίες για αναπληροφόρηση (από το τέλος προς την αρχή, από το σημείο υλοποίησης στο σημείο σχεδιασμού και απόφασης), με σκοπό να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις, για να επιβιώσει μέσα στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της.

Η λειτουργία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής τέσσερεις φάσεις :

Φάση 1η : Προσδιορισμός των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών.

Φάση 2η : Διαμόρφωση πολιτικής, για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Φάση 3η : Ανάπτυξη βραχυχρόνιων ή μακροχρόνιων προγραμμάτων για να υλοποιηθεί η πολιτική της.

Φάση 4η : Καταγραφή των λεπτομερών διαδικασιών, για να υλοποιηθεί κάθε πρόγραμμα.

Ας δούμε όμως σε γενικές γραμμές το περιεχόμενο των τεσσάρων φάσεων, έτσι όπως καθορίζονται από την "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.

ΦΑΣΗ 1η : Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί

- Εικοσιπέντε τοις εκατό (25%) αύξηση του τζίρου κάθε χρόνο (κέρδη).
- Τριπλασιασμός της αξίας των πωλήσεων κάθε τρία χρόνια (Ρυθμός αύξησης πωλήσεων).

- Λειτουργία δύο νέων καταστημάτων Σούπερ Μάρκετ της αλυσίδας "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ", κάθε χρόνο (Μερίδιο αγοράς).
- Εκσυγχρονισμός εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού.

ΦΑΣΗ 2η : Διαμόρφωση πολιτικής

- Οικονομική πολιτική : "Μεγάλος όγκος πωλήσεων με μικρά περιθώρια κέρδους".
- Τιμολογιακή πολιτική : "Χαμηλές τιμές - πληροφόρηση καταναλωτικού κοινού γι' αυτές".
- Πολιτική εμπορευμάτων : "Σωστή ποικιλία που ικανοποιεί όλα τα γούστα - άψογη ποιότητα προϊόντων".
- Πολιτική πελατών : "Άψογο και οργανωμένο SERVICE - πρόθυμο και ευγενικό προσωπικό".

ΦΑΣΗ 3η : Κατάρτιση προγραμμάτων δράσης

Τα προγράμματα είναι μακρόχρονα και βραχύχρονα. Συνήθως τα μακρόχρονα είναι 5ετή και τα βραχύχρονα ενός έτους.

- A. Πρόγραμμα Εφοδιασμού.
- B. Πρόγραμμα Πωλήσεων.
- Γ. Πρόγραμμα Χρηματοοικονομικό.
- Δ. Πρόγραμμα Επενδύσεων.

A. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Το βασικό στοιχείο της επιχείρησης είναι οι εισροές της. Το πρόγραμμα ανεφοδιασμού της με τις απαραίτητες εισροές της θα ενεργοποιήσει κι όλα τα άλλα προγράμματά της. Στηρίζεται στα

στοιχεία του προηγούμενου χρόνου και στις προβλέψεις για τον νέο χρόνο. Υπερεπάρκεια αποθεμάτων σημαίνει άγονη δέσμευση κεφαλαίου. Αντίθετα, ανεπάρκεια αποθεμάτων οδηγεί σε διακοπή της εργασίας της με τις ευνόητες βαριές συνέπειες : απώλεια πελατείας, δυσμενής αντίκτυπος στην Αγορά κ.λ.π. Η προσεκτική και ορθολογική κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ανεφοδιασμού της , περιορίζει στο ελάχιστο τους παραπάνω κινδύνους. Μαζί καθορίζει τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τις εργασίες του Τμήματος Αγορών.

Β. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι πωλήσεις της επιχείρησης αποτελούν την εκροή της. Με το πρόγραμμα αυτό προκαθορίζονται π.χ. τα εμπορεύματα, οι τιμές και ο χρόνος που αυτές θα πραγματοποιηθούν. Η κατάσταση του προγράμματος πωλήσεων βασίζεται στα προηγούμενα προγράμματα και τις προηγούμενες προβλέψεις, καθώς και στην πρόγνωση του μέλλοντος. Αυτή πετυχαίνεται με την έρευνα αγοράς που διεξάγει το τμήμα MARKETING.

Γ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

Περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό του κόστους και του τζίρου, των εξόδων και των εσόδων. Την πρόβλεψη των απαιτούμενων κεφαλαίων κίνησης για την εξασφάλιση της απαιτούμενης ρευστότητας από την πλευρά της επιχείρησης. Το πρόγραμμα αυτό εναρμονίζει τα έξοδα και τα έσοδα κατά χρόνο και τόπο. Χρειάζεται και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή γιατί παρουσιάζει ευπάθεια, επηρεαζόμενο άμεσα από την πραγματοποίηση των άλλων προγραμμάτων. Περιλαμβάνει και την ανεύρεση πηγών χρηματοδότησης. για την επιχείρηση "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" χρηματοδότες είναι οι ίδιοι οι προμηθευτές της. Αγοράζει με πίστωση, πουλά μετρητοίς σε μεγαλύτερες τιμές (κα-

λύπτοντας έτσι έξοδα λειτουργίας - τόκους πιστώσεως και το κέρδος) και επιστρέφει την πίστωση. (Το πιστωτικό κύκλωμα καθώς και η οικονομική πορεία της επιχείρησης εξετάζεται λεπτομερώς παρακάτω).

Δ. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Επένδυση αποτελεί κάθε δαπάνη για κατασκευή ή απόκτηση παγίου κεφαλαίου : εγκαταστάσεις - τεχνικός εξοπλισμός, γενικά νέα τεχνολογία. Τα προγράμματα αυτά είναι συνήθως 5ετή.

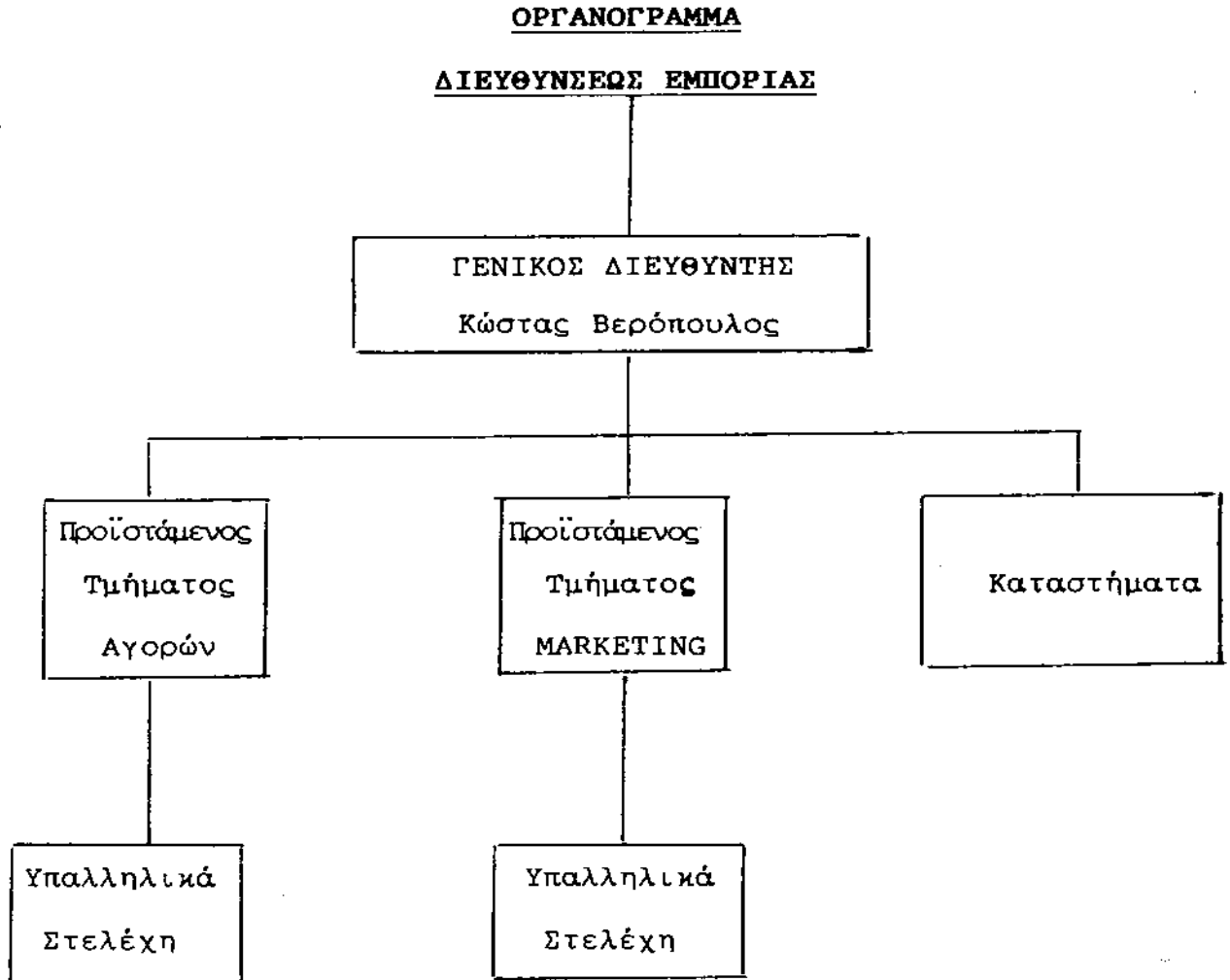
Όπως ήδη έχει αναφερθεί πρόσφατα η εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." εξόπλισε το "Τμήμα Μηχανογράφησης" με ηλεκτρονικό υπολογιστή τελευταίου τύπου. Επίσης το "Τμήμα Συσκευασίας & Τυποποίησης" εξοπλίζεται συνεχώς μια και η επιχείρηση αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε αυτόν τον τομέα, προχωρώντας στην τυποποίηση μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων.

ΦΑΣΗ 4η : Καθορισμός διαδικασιών πραγματοποίησης

Σε αυτήν την φάση καθορίζεται η πρακτική εφαρμογή των προγραμμάτων της επιχειρηματικής δράσης με την διατύπωση σειράς κανόνων και οδηγιών που πρέπει να ακολουθηθούν τόσο από τα διάφορα τμήματα της εταιρείας όσο και από τα ίδια καταστήματα της αλυσίδας "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ".

ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ

Α.Ε.Β.Ε.



B. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Γενικά : Γενικός Διευθυντής Τμήματος : Κώστας Βερόπουλος.

Περιλαμβάνει : Το Τμήμα Αγορών

Το Τμήμα MARKETNG,

καθώς και την αλυσίδα των 45 καταστημάτων. Τα δύο τμήματα (Αγορών και MARKETNG) βρίσκονται σε άμεση συνεργασία σε καθημερινή βάση. Βασική τους εργασία είναι η προώθηση των πωλήσεων, δηλαδή η αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας, με κάθε μέσο. Βέβαια μέσα στα πλαίσια της σημερινής πραγματικότητας, όπου η πίεση του ανταγωνισμού είναι σημαντική, υποχρεώνει τις λειτουργίες του MARKETNG να παίξουν ένα ρόλο συντονιστικό και κατευθυντήριο όλων των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης. Το Τμήμα MARKETNG ερευνά συνεχώς τα δεδομένα της αγοράς, στην συνέχεια προσπαθεί να εναρμονίσει τις ενέργειες της επιχείρησης προς τα δεδομένα της αγοράς και να επηρεάσει εκείνους τους παράγοντες της αγοράς, οι οποίοι είναι δεκτικοί επηρεασμού. Γίνεται πλέον κατανοητό ότι το Τμήμα MARKETNG μπορεί να εκπληρώσει τον προορισμό του αυτόν, μόνο εφόσον υπάρχει στενή συνεργασία και αλληλεξάρτηση με το Τμήμα Αγορών - Εφοδιασμού.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η Εμπορική λειτουργία είναι μια σύνθετη - δυναμική - κυκλική λειτουργία. Αρχίζει με την αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή και ο κύκλος τελειώνει μόνο όταν αυτές οι ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί. Γενικά

Η Εμπορική Δί/νση περιλαμβάνει :

- Την λειτουργία της ανταλλαγής : πώληση προϊόντων, αλλά και αγορά προμηθειών.
- Την λειτουργία της διανομής : αποθήκευση προϊόντων, διακίνηση προϊόντων, εφοδιασμός καταστημάτων.
- Διοικητικές λειτουργίες διαμόρφωσης προϊόντος : επιλογή

και τυποποίηση προϊόντων, χρηματοδότηση, έρευνα, συλλογή και ερμηνεία πληροφοριών αγοράς, τιμολόγηση εμπορευμάτων.

- Την λειτουργία προώθησης των πωλήσεων : πολιτική τιμών, τρόποι πώλησης, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, εκπαίδευση προσωπικού.

Το καθένα από τα δύο τμήματα (Αγορών & MARKETING) απασχολεί περίπου δέκα (10) υπαλληλικά στελέχη και έχει δικό του Προϊστάμενο Τμήματος.

Βασικά καθήκοντα και αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή Εμπορικής Διεύθυνσης

- Εποπτεύει, συντονίζει και ελέγχει το έργο των δύο Προϊσταμένων των Τμημάτων Αγορών και MARKETING καθώς και των δέκα (10) τομεαρχών της αλυσίδας των 45 καταστημάτων της "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ".
- Ενημερώνεται, εντοπίζει και εκθέτει τα προβλήματα των τμημάτων του στο Δ.Σ.
- Συνεργάζεται με τους Διευθυντές των Διοικητικών Διευθύνσεων για την παροχή απαραίτητων πληροφοριών και τον συντονισμό των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Συνεργάζεται στενά με τον Γενικό Διευθυντή της Διοικητικής Διεύθυνσης για την λήψη ορθών αποφάσεων και την χάραξη κοινής πολιτικής.

Σε θέματα MARKETING :

- Διευθύνει το κύκλωμα : πωλήσεων - εφοδιασμού εμπορευμάτων -

- αποθήκευσης - διανομής εμπορευμάτων - τροφοδοσίας καταστημάτων - διαφήμισης - έρευνας αγοράς.
- Φροντίζει για την εφαρμογή της πολιτικής πωλήσεων της επιχείρησης "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" : Μεγάλος όγκος πωλήσεων με μικρά περιθώρια κέρδους.
 - Ενημερώνεται από τον Διευθυντή MARKETING για τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά και επί των μεταβολών που παρατηρούνται στους κόλπους της (π.χ. αύξηση ή μείωση των τιμών των ανταγωνιστικών προϊόντων κ.λ.π.).
 - Ενημερώνεται τακτικά από τους Τομεάρχες για την πορεία των πωλήσεων κα ζητά, κατά περίπτωση, αναλυτικές πληροφορίες για τις πωλήσεις κατά καταστήματα ή κατά είδος εμπορευμάτων (πωλήσεις τροφίμων - κρεάτων - ειδών οικιακής χρήσης - ποτών κ.λ.π.) .
 - Ελέγχει κατά περιόδους τα αποτελέσματα οιασδήποτε προγράμματος που εφαρμόζεται για τις πωλήσεις και συγκρίνει τα πραγματικά αποτελέσματα, με τα αποτελέσματα που αναμένονται και λαμβάνει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για την διόρθωση των αρνητικών αποκλίσεων.
 - Αποφασίζει με την Κεντρική Διοίκηση για την επιλογή των εμπορευμάτων, που θα τυποποιηθούν από την εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" καθώς και για τις ποσότητες.
 - Επίσης καθορίζει την πολιτική MARKETING που θα ακολουθηθεί από τα διάφορα καταστήματα : πολιτική των χαμηλών τιμών για τα καταστήματα της επαρχίας, συν καλύτερο σέρβις - εξυπηρέτηση για τα καταστήματα των Αθηνών.
 - Καταστρώνει με το Δ.Σ., τον Διευθυντή MARKETING και τον Προϊστάμενο του Οικονομικού Τμήματος, την πολιτική για τις τιμές των προϊόντων.

- Ενημερώνεται σε θέματα που αφορούν την πελατεία της αλυσίδας καταστημάτων "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ".
- Όταν κρίνεται αναγκαίο, εισηγείται στην Γενική Διεύθυνση την εφαρμογή σειράς στρατηγικών μέτρων για την αποφυγή δυσμενών επιπτώσεων στην πορεία των πωλήσεων.

Σε θέματα Αγορών - Εφοδιασμού :

- Συλλέγει πληροφορίες από τα ανάλογα Τμήματα και υποβάλλει ετήσιο πρόγραμμα Αγορών (π.χ. για το 1993 οι αγορές της "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" ανέρχονται στα 60 δις εμπόρευμα).
- Συντονίζει το κύκλωμα : παραγγελία - παραλαβή - έλεγχος - αποθήκευση.
- Εκτελεί την πολιτική της Διοίκησης που θέλει την εταιρεία να είναι σε θέση να ικανοποιήσει την αυξανόμενη ζήτηση των πελατών.
- Διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές της εταιρείας, τους όρους αγοράς και την πίστωση των πληρωμών.

ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ

Η εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." θεωρεί τις αγορές των εμπορευμάτων, σαν μία από τις βασικότερες λειτουργίες της επιχείρησης : όσο πιο πετυχημένη είναι η αγορά των προϊόντων τόσο περισσότερο εξασφαλισμένη και ταχύτερη θα είναι η διάθεσή τους. Για την αλυσίδα των 45 καταστημάτων, μια καλή πολιτική αγορών μπορεί να αποτελέσει καλύτερη πηγή κέρδους, απ' ό,τι μια καλή πολιτική πωλήσεων. Βέβαια ο συντονισμός μεταξύ αγορών και πωλήσεων αποτελεί ουσιαστικά την εδραίωση ολόκληρης της οικονομικής και χρηματοδοτικής ισορροπίας της επιχείρησης. Είναι, κα-

τά συνέπεια, γεγονός ότι τον προγραμματισμό των πωλήσεων, τον ακολουθεί αναγκαστικά ο προγραμματισμός των αγορών. Ο προγραμματισμός των ποσοτήτων και τα είδη των εμπορευμάτων που αγοράζονται, είναι στενά δεμένος με τον προγραμματισμό των ποσοτήτων και τα είδη των εμπορευμάτων, που θέλει η επιχείρηση να πουλήσει κατά την περίοδο του προγράμματος.

Το τμήμα Αγορών καλείται να δώσει λύση στα παρακάτω προβλήματα :

- ποια είδη εμπορευμάτων να επιλέξει
- από ποιους προμηθευτές να τα αγοράσει
- πόσο να αγοράσει από κάθε είδος
- πότε είναι ο καταλληλότερος χρόνος πραγματοποίησης των αγορών για την ικανοποίηση και της πιο αυξημένης ζήτησης
- ποια η τιμή αγοράς
- ποιος ο τρόπος πληρωμής
- όροι παράδοσης
- τρόπος μεταφοράς
- έλεγχος των εμπορευμάτων που παραλήφθηκαν - εάν πληρούν τους όρους προδιαγραφών.
- καθορισμός της τιμής πώλησης των εμπορευμάτων, που αγοράστηκαν σύμφωνα με την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

Αν θέλαμε να αναλύσουμε την πολιτική αγορών που ακολουθεί η εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." θα λέγαμε τα εξής :

Στόχος της είναι η αγορά προϊόντων από τους προμηθευτές της σε όσο γίνεται χαμηλότερες τιμές. Αυτό το πετυχαίνει αγοράζοντας συγκεντρωτικά τα εμπορεύματα που θα μεταπουλήσει μέσω των 45 καταστημάτων της. Δηλαδή σαν μεγάλη εταιρεία που είναι, προμηθεύεται εμπορεύματα σε μεγάλες ποσότητες και έτσι έχει μικρότερη επιβάρυνση του κόστους των προϊόντων της - χαμηλότερο

κόστος εφοδιασμού. Μεγάλη ποικιλία προϊόντων συγκεντρώνεται για την πώληση από μια επιχείρηση, που θα τα διαθέσει μέσω των γεωγραφικά διασκορπισμένων καταστημάτων της. Για παράδειγμα ας υποθέσουμε πως η "COCA - COLA" θέλει να εφοδιάσει με τα προϊόντα της δέκα (10) διαφορετικά καταστήματα με 50 κιβώτια κάθε δύο μέρες. Στα 250 κιβώτια που θα έχει πουλήσει, το κόστος διανομής θα έχει επιβαρυνθεί στο 5πλάσιο (μεγάλος αριθμός τιμολογίων, αυξημένο κόστος μεταφοράς, επιπλέον έξοδα διαφήμισης κ.λ.π.). Η εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" προμηθεύεται προϊόντα της COCA - COLA, αγοράζοντας συγκεντρωτικά μεγάλες ποσότητες, μειώνοντας το κόστος διανομής : θα κοπεί ένα τιμολόγιο με πελάτη την εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.", σε χαμηλότερες φυσικά τιμές, που θα δώσει την δυνατότητα στον προμηθευτή τώρα "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟ", να μεταπουλήσει με εξίσου χαμηλές ανταγωνιστικές τιμές, πετυχαίνοντας βέβαια μικρά περιθώρια κέρδους, αλλά μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων. Με λίγα λόγια θέλουμε :

Πολλά καταστήματα - μεγάλο αριθμό παραγγελιών - όγκο αγορών από προμηθευτές - συλλογικές παραγγελίες από μία παραγγελία σε χαμηλές τιμές αγοράς:

Πέρα όμως από την τιμή αγοράς, σημαντικό ρόλο παίζει και ο εντοπισμός του καταλληλότερου χρόνου πραγματοποίησης αγορών από προμηθευτές, καθώς και ο καθορισμός των ποσοτήτων των εμπορευμάτων. Εφαρμόζοντας αυτή την λογική, η εταιρεία προμηθεύεται συγκεκριμένα προϊόντα, σε μεγάλες ποσότητες, δύο φορές τον χρόνο, σε εποχές που η αγορά τους κρίνεται συμφέρουσα. Έτσι για παράδειγμα, εισάγει δύο φορές τον χρόνο, μεγάλες ποσότητες κρεάτων από το εξωτερικό. Τα κρέατα αυτά τεμαχίζονται και διατηρούνται σε ειδικούς ψυκτικούς θαλάμους, έτσι ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να εφοδιάσει τα καταστήματά της σε όλη την

διάρκεια του χρόνου, έτοιμη να ανταποκριθεί κάθε στιγμή σε αυξημένη, ακόμα και απρόβλεπτη ζήτηση. Παράλληλα δε, της δίνεται η ικανότητα εφαρμογής της πάγιας πολιτικής της : φθηνές τιμές.

Ανάλογη διεργασία γίνεται στα όσπρια, στα ψαρικά, στο ρύζι, στη ζάχαρη, στο τυρί (βλέπε "Τμήμα Συσκευαστηρίων").

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό γεγονός για την εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." είναι η συνεργασία της με την διεθνή SPAR.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ SPAR

Μια μεγάλη γκάμα προϊόντων "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ", πωλούνται με την επωνυμία "SPAR". Τα προϊόντα SPAR, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, είναι μία στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία για παροχή άριστης ποιότητας προϊόντων σε χαμηλές τιμές. Ο τύπος αυτός εμπορευμάτων ξεκινά από το στάδιο επιλογής και ολοκληρώνεται με το στάδιο της τυποποίησης. Το δε ποσοστό που καταλαμβάνει στον χώρο πώλησης φθάνει το 20%.

Μερικά από τα προϊόντα SPAR τυποποιεί η ίδια η εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.". Είναι η εφαρμογή ενός προγράμματος επέκτασης των δραστηριοτήτων της :

- επιλογή εκλεκτών προϊόντων, άριστης ποιότητας
- εξαντλητικός έλεγχος από το - μοναδικό στον ελλαδικό χώρο - Εργαστήριο Ποιοτικού Ελέγχου
- τυποποίηση αγαθών

Μέρος των προϊόντων SPAR εισάγεται σε συνεργασία με την διεθνή SPAR.

Η SPAR είναι μια διεθνής αλυσίδα ιδιόκτητων καταστημάτων. Καταστήματα SPAR μπορούμε να συναντήσουμε σε διάφορα κράτη ή και πόλεις, με την διαφοροποίηση ότι στο εξωτερικό κάθε κατάστημα SPAR ανήκει σε έναν ιδιοκτήτη, ενώ στην Ελλάδα και τα 45 καταστήματα (HELLASPAR και EUROSPAR) ανήκουν στους αδελφούς Βερόπουλοι.

Οι υπηρεσίες που παρέχει η "SPAR" είναι πραγματικά πολύτιμες για τα καταστήματα που φέρουν την επωνυμία της :

- παρέχει πληροφορίες για την εξέλιξη του κλάδου

- έρχεται σε επαφή με μεγάλα εργοστάσια και πολυεθνικές εταιρείες
- πετυχαίνει συμφέρουσες αγορές σε χαμηλές τιμές
- διαθέτει η ίδια "Κεντρικές Αποθήκες" κι εφοδιάζει τα καταστήματα "SPAR" με προϊόντα της
- δίνει την δυνατότητα στα καταστήματα να πουλούν ποιοτικά εμπορεύματα σε φθηνές - ανταγωνιστικές τιμές.

Διάφορα προϊόντα "SPAR" : αλεύρι, λάδι, όσπρια, αναψυκτικά, μύρα, χαρτικά, είδη σπιτιού, είδη προσωπικής χρήσεως κ.λ.π.

Να επισημάνουμε ότι πέρα από τους οικονομικούς λόγους που οδηγούν την "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." στην τυποποίηση μεγάλης γκάμας προϊόντων με την ονομασία "SPAR - ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ", υπάρχουν και λόγοι διαφήμισης. Όταν π.χ. η νοικοκυρά χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση λάδι με την επωνυμία "SPAR - ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" ή οποιοδήποτε ανάλογο προϊόν της σειράς SPAR, συνηθίζει σε αυτά τα προϊόντα, δέχεται αρκετές φορές την ημέρα το "μήνυμα" της ονομασίας "SPAR", και μόλις αποφασίζει να κάνει τα επόμενα ψώνια της, ασυναίσητα θα επιλέξει το Σούπερ Μάρκετ με την γνωστή και οικεία ονομασία της "HELLAS - SPAR" ή "EURO - SPAR" ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ.

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

Στόχος της εταιρείας "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." όπως και άλλων επιχειρήσεων όλων των κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας, είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της. Ένα από τα βασικότερα μέτρα που πρέπει να λάβει, προκειμένου να επιτύχει τον παραπάνω στόχο, είναι η καθιέρωση μιας ορθής τιμολογιακής πολιτικής, για τα προϊόντα που διαχειρίζεται. Η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει η εταιρεία, εκφράζεται ως εξής :

"Μεγάλος όγκος πωλήσεων
με μικρά περιθώρια κέρδους".

Η μεγιστοποίηση των κερδών δεν επιτυγχάνεται και' ανάγκη με υψηλές τιμές. Κέρδος είναι το αποτέλεσμα των σχέσεων μεταξύ :

- των πωλήσεων
- των τιμών
- του κόστους των εμπορευμάτων
- των εξόδων λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι παράγοντες αυτοί στην συγκεκριμένη περίπτωση της εταιρείας "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ", εισηγούνται στην επιχείρηση την μείωση των τιμών, προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της. Δηλαδή επιδιώκει αυξημένες πωλήσεις, που θα επιτύχει διατηρώντας χαμηλό επίπεδο τιμών, μειώνοντας το κόστος των εμπορευμάτων και τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης. Αντιλαμβανόμαστε την αναγκαιότητα χαμηλού επιπέδου τιμών, αφού αναφερόμαστε σε καταστήματα Σούπερ Μάρκετ, που απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό "...μεσαστικό προς τα κάτω..." για πελατεία τους. Γι' αυτόν λοιπόν τον λόγο, η εταιρεία δεν εξαντλεί τα περιθώρια κέρδους που δίνει το κράτος.

Οι προτιμήσεις των καταναλωτών είναι ένας επίσης αποφασιστικός παράγοντας διαμορφώσεως της τιμής των προϊόντων. Όμως,

οι προτιμήσεις αυτές είναι συνάρτηση της όλης δυνατότητας της επιχείρησης να πληροφορήσει και να πείσει τους πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα της : "έχω χαμηλές τιμές και πληροφορώ τους καταναλωτές γι' αυτό".

Η τιμή λοιπόν των προϊόντων είναι ο σπουδαιότερος και αποφασιστικότερος παράγοντας πραγματοποίησης κερδών και ακόμα της διατήρησης της επιχείρησης στον ανταγωνιστικό χώρο. Είναι ένα εργαλείο, που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για την επιτυχία διαφόρων στόχων της : για την πραγματοποίηση κερδών, τον αποκλεισμό των ανταγωνιστών, την προώθηση πωλήσεων κ.λ.π. Με άλλα λόγια με την κατάλληλη τιμή των προϊόντων της σε συνδυασμό με άλλες προϋποθέσεις προτιμήσεων, όπως ποιοτική υπεροχή εμπορευμάτων, άψογο σέρβις, η "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" είναι σε θέση να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της.

Πέρα όμως από την διατήρηση ενός χαμηλού επιπέδου τιμών στα εμπορεύματα, πολλές φορές χρησιμοποιούνται και άλλες μέθοδοι τιμολόγησης, με στόχο την προώθηση των πωλήσεων. Μία μέθοδος είναι οι λεγόμενες "ειδικές προσφορές". Για ειδικές προσφορές χρησιμοποιούνται τέτοια είδη, που δεν αγοράζει κανείς σε μεγάλες ποσότητες. Η μέθοδος αυτή της ειδικής προσφοράς για προώθηση βασίζεται στο γεγονός ότι ο πελάτης δεν θα αγοράσει τελικά μόνο τα εμπορεύματα της ειδικής προσφοράς, αλλά μαζί με αυτά θα αγοράσει κι άλλα και έτσι θα επιτευχθεί αύξηση των πωλήσεων. Άλλη μέθοδος η χρήση των "εκπτώσεων" : πριν να γίνει μεταβολή της τιμής πρέπει να έχει προσδιορισθεί το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων, ώστε να αντισταθμίσει το αποφασιζόμενο ποσοστό μείωσης της κατά μονάδα τιμής του προϊόντος.

Άλλο φαινόμενο που θα συναντήσουμε στα καταστήματα "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" είναι η διεξαγωγή λαχειοφόρου αγοράς : δωρεάν λαχνοί

δίνονται στους πελάτες με καθορισμένη ημερομηνία κλήρωσης. Η κλήρωση γίνεται παρουσία των πελατών σε εορταστική ατμόσφαιρα και μοιράζει αρκετά δώρα αξίας : πλυντήρια, βίντεο, τηλεοράσεις, ηλεκτρικά σίδερα κ.λ.π.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφέρουμε τους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών και που δεν έχουν καμμία σχέση με οικονομικά ή ορθολογικά αίτια. Γεγονός πάντως είναι, πως η αλυσίδα των καταστημάτων - Σούπερ Μάρκετ "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." μέσα από μια ποιοτική πορεία χρόνων, έχει πείσει το καταναλωτικό κοινό διατηρώντας μία φήμη που μεταφράζεται σε άψογα προϊόντα, μεγάλη ποικιλία, φθηνές τιμές, οργανωμένο SERVICE, άμεση εξυπηρέτηση.

Τμήμα MARKETING

Σε μια μεγάλη επιχείρηση όπως οι "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." ο ρόλος του τμήματος MARKETING είναι ευρύς και σύνθετος. Ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με :

- προγραμματισμό πωλήσεων
- σύστημα διάθεσης
- τρόπους πωλήσεων
- πολιτική τιμών
- πολιτική αγορών
- είδη προϊόντων που θα τυποποιηθούν
- διαφήμιση
- δημόσιες σχέσεις
- προώθηση πωλήσεων
- έρευνα αγοράς
- συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών, που προέρχονται από το

- εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- γενικότερο συντονισμό των διαφορετικών λειτουργιών της εταιρείας
 - συνεργασία με την Γενική Διοίκηση για καθορισμό γραμμών πολιτικής της εταιρείας, που δεν ξεφεύγουν όμως από την κεντρική της φιλοσοφία
 - πρόβλεψη πωλήσεων, μακροχρόνια και ετήσια
 - άμεση αλλαγή πολιτικής πλεύσης σε θέματα πωλήσεων, όταν ο ανταγωνισμός πιέζει ή οι πωλήσεις δεν είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Βλέπουμε πως το MARKETING δεν είναι μόνο πώληση. Είναι μία έννοια ευρύτερη. Οι λειτουργίες και τεχνικές του ακολουθούν μια λογική ανακύκλωση, που αρχίζει από την συλλογή πληροφοριών της αγοράς, έρευνα των αναγκών και επιθυμιών των πιθανών πελατών, προχωρεί στον προγραμματισμό - διαλογή - τυποποίηση κάποιων προϊόντων, για να φθάσει στις λειτουργίες διανομής (αποθήκευση, μεταφορά) και πώλησης (διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, εκπαίδευση προσωπικού, εξυπηρέτηση πελατών κ.λ.π.).

Βέβαια πρέπει να παρατηρήσουμε πως οι "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." είναι μια μεγάλη επιχείρηση, με έντονη παρουσία χρόνων μέσα στην "αγορά", εξοικειωμένη με τις αγοραστικές συνήθειες, τις οικονομικές ανάγκες και δυνατότητες, τις προτιμήσεις των πελατών της, σε γενικό βέβαια πλαίσιο, μια και όσα αναφέρθηκαν είναι παράγοντες ευμετάβλητοι. Άρα μέρος της εργασίας του MARKETING, είναι ο εντοπισμός αυτών των μεταβολών και άμεση προσαρμογή της επιχείρησης.

Εξετάζοντας τα διάφορα τμήματα της εταιρείας, αναλύσαμε τις στρατηγικές που εφαρμόζονται κατά περίπτωση.

Εκείνο το σημείο που πρέπει να επιμείνουμε είναι η εφαρμο-

γή διαφορετικών στρατηγικών MARKETING στα καταστήματα Σούπερ Μάρκετ περιοχής Αθηνών, από ότι στα καταστήματα της υπόλοιπης χώρας.

Αντιλαμβανόμαστε πως στην περιοχή Αθηνών ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος. Μεγάλος ο αριθμός των Σούπερ Μάρκετ και πολλές φορές του ίδιου μεγέθους και δυνατοτήτων με της εταιρείας ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ (Μαρινόπουλος, Βασιλόπουλος, Σκλαβενίτης). Έτσι το παιχνίδι του ανταγωνισμού δεν παίζεται μόνο σε επίπεδο τιμών. Εδώ η εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" καλείται να δώσει μεγαλύτερη σημασία σε θέματα :

- SERVICE
- προσωπικού
- χωροταξίας και εμφάνισης καταστήματος
- ποικιλίας αγαθών
- ποιότητας

Στα καταστήματα της επαρχίας όμως, σε πρώτο επίπεδο έρχονται οι "φθηνές τιμές", χωρίς φυσικά να παραλείπονται τα υπόλοιπα. Και αυτό, γιατί όπως αναφέραμε (βλέπε επιλογή τόπου εγκατάστασης καταστήματος) αυτά τα καταστήματα είναι περιφερειακά (συνήθως εκτός πόλεως) και η μεταφορά τους σε αυτά απαιτούν ένα επιπλέον κόστος (π.χ. έξοδα βενζίνης) από την πλευρά των καταναλωτών - πελατών.

Γ. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Η εταιρεία "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." διαθέτει σήμερα 45 καταστήματα Σούπερ Μάρκετ σε όλη την χώρα, εκ των οποίων τα 13 από αυτά βρίσκονται στην Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λάρισα, Τρίκαλα, Βόλο, Ρόδο και Πύργο.

Μέσα στο 1993 προβλέπεται η έναρξη και άλλων καταστημάτων της εταιρείας στην επαρχία, σε ιδιόκτητα οικόπεδα, στο Αγρίνιο και την Καλαμάτα, εκτάσεως 3.000 τ.μ. το καθένα.

Η συνολική επιφάνεια των 45 καταστημάτων σε χώρους πωλήσεων, ξεπερνά τα 70.000 τ.μ., εκ των οποίων τα 30.000 τ.μ. από αυτά σε ιδιόκτητα καταστήματα.

5.3. Γεωγραφική Τμηματοποίηση

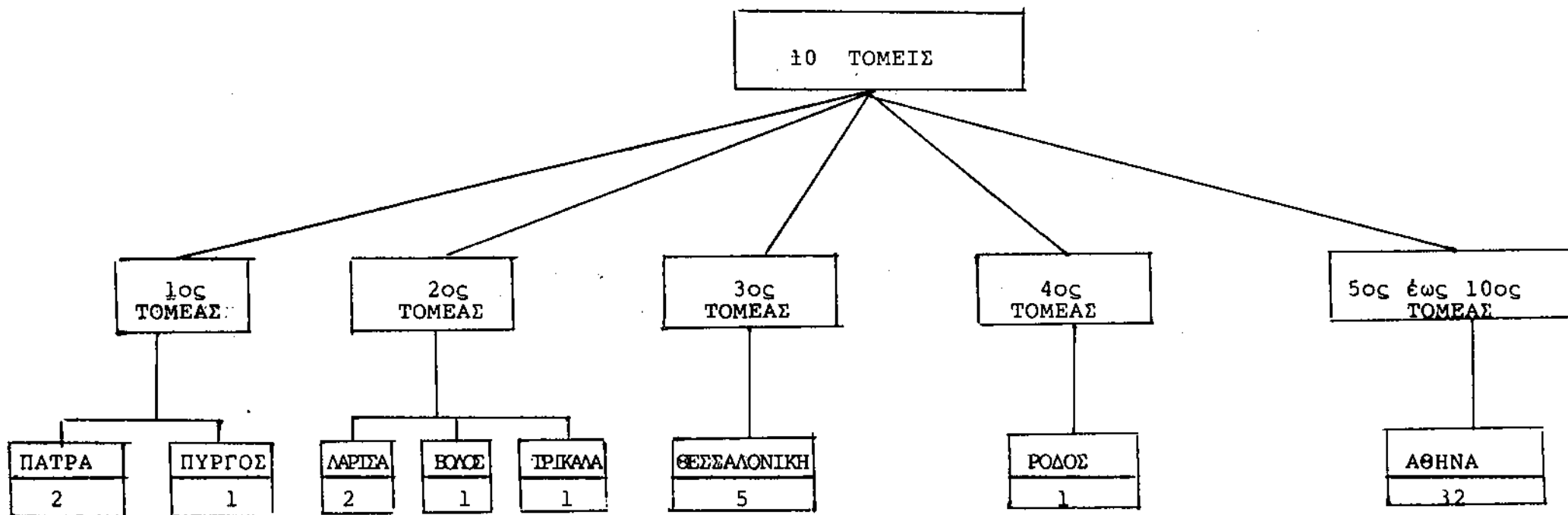
Μέσα στα πλαίσια της οργανωτικής και διοικητικής της διάρθρωσης, η εταιρεία κάνει για δεύτερη φορά, χρήση της "αρχής της τμηματοποίησης", με κριτήριο αυτή την φορά την γεωγραφική περιοχή.

Ο όρος "τμηματοποίηση κατά περιοχή" ή "ομαδοποίηση κατά δραστηριότητες βάσει περιοχής" σημαίνει ότι όλες οι δραστηριότητες σε μια δεδομένη περιοχή, θα συγκεντρωθούν και θα ανατεθούν σ' ένα πρόσωπο. Έχουμε δηλαδή ανάθεση εξουσιών με τοπική βάση. Σκοπός της γεωγραφικής υποδιαίρεσης, είναι η δημιουργία μιας επιχειρηματικής οντότητας μέσα στην εξυπηρετούμενη περιοχή, κεντρικά ελεγχόμενης μιν, αλλά με την ευελιξία της λήψης άμεσων αποφάσεων και της ετοιμότητας της διοίκησης για άμεση επέμβαση.

Η αλυσίδα των 45 καταστημάτων Σούπερ Μάρκετ "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ"

1993

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ



- 64 -

Σύνολο καταστημάτων : 45

διαίρεται σε δέκα (10) τομείς :

1ος ΤΟΜΕΑΣ : Περιλαμβάνει τα δύο καταστήματα των Πατρών, το κατάστημα του Πύργου, καθώς και το κατάστημα που ετοιμάζεται στο Αγρίνιο.

2ος ΤΟΜΕΑΣ : Περιλαμβάνει το κατάστημα του Βόλου, των Τρικάλων και τα δύο καταστήματα της Λάρισας.

3ος ΤΟΜΕΑΣ : Περιλαμβάνει τα πέντε καταστήματα της Θεσσαλονίκης.

4ος ΤΟΜΕΑΣ : Περιλαμβάνει το κατάστημα της Ρόδου.

5ος έως 10ος ΤΟΜΕΑΣ : Περιλαμβάνει τα 32 καταστήματα στην περιοχή Αθηνών (βλέπε σχεδιάγραμμα).

Καθένας από τους δέκα τομείς έχει τον δικό του υπεύθυνο τομεάρχη. Δηλαδή η επιχείρηση έχει συνολικά 10 τομεάρχες. Κάθε τομεάρχης έχει στην δικαιοδοσία του συγκεκριμένο αριθμό καταστημάτων, τα οποία και εποπτεύει. Είναι σαν να διοικεί μια μικρή επιχείρηση. Ο τομεάρχης είναι ο κρίκος που συνδέει τα καταστήματα με την Κεντρική Διοίκηση. Είναι το πρόσωπο που θα πληροφορήσει και θα ερμηνεύσει την πολιτική της εταιρείας και τους σκοπούς της στα ανώτερα διοικητικά στελέχη - διευθυντές καταστημάτων, και δια μέσου αυτών σε όλα τα μέλη της εταιρείας, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η επιτυχής υλοποίηση των σχεδίων της εταιρείας. Ο Τομεάρχης ως ανώτατο διοικητικό όργανο, συντονίζει και ελέγχει συνεχώς το έργο των Διευθυντών των καταστημάτων για τα οποία είναι αρμόδιος. Ενημερώνεται καθημερινά για κάθε ειδικό ή γενικό ουσιαστικό θέμα που αφορά το κάθε κατάστημα Σούπερ Μάρκετ και συχνά τα επισκέπτεται ο ίδιος, για να συζητήσει επιτοπίως τα προβλήματα, σχηματίζοντας ιδίαν αντίληψη γι' αυτά. Ενημερώνεται επίσης για την πορεία των πωλήσεων, το κόστος, για περιπτώσεις κλοπών κ.λ.π. και επεμβαίνει με δραστηκές ενέργειες

και αποφάσεις όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Αμέσως μετά τον Τομεάρχη στην ιεραρχική πυραμίδα, βρίσκεται ο Διευθυντής Καταστήματος. Το καθένα από τα 45 καταστήματα Σούπερ Μάρκετ της αλυσίδας "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" έχει τον δικό του Διευθυντή και Υποδιευθυντή. Ο Υποδιευθυντής βοηθά στο έργο του τον Διευθυντή, αναλαμβάνοντας κάποιες από τις εργασίες του.

Καθήκον του Διευθυντή είναι :

- η άψογη εμφάνιση του καταστήματος
- να πληρούνται οι κανόνες υγιεινής
- η πραγματοποίηση υψηλών πωλήσεων, σε συνδυασμό με χαμηλό κόστος λειτουργίας καταστήματος
- συμμετοχή στην διαδικασία πρόσληψης προσωπικού
- η πρόβλεψη και πραγματοποίηση παραγγελιών
- η επαρκής τροφοδοσία από άποψη εμπορευμάτων
- η εποπτεία των έργων των προϊσταμένων των έξι τμημάτων, στα οποία κάθε κατάστημα διαιρείται :

α) Υπαλληλικά στελέχη "Γραφείου - Λογιστηρίου".

β) Προϊστάμενος "Ταμείων".

γ) Προϊστάμενος "Αίθουσας".

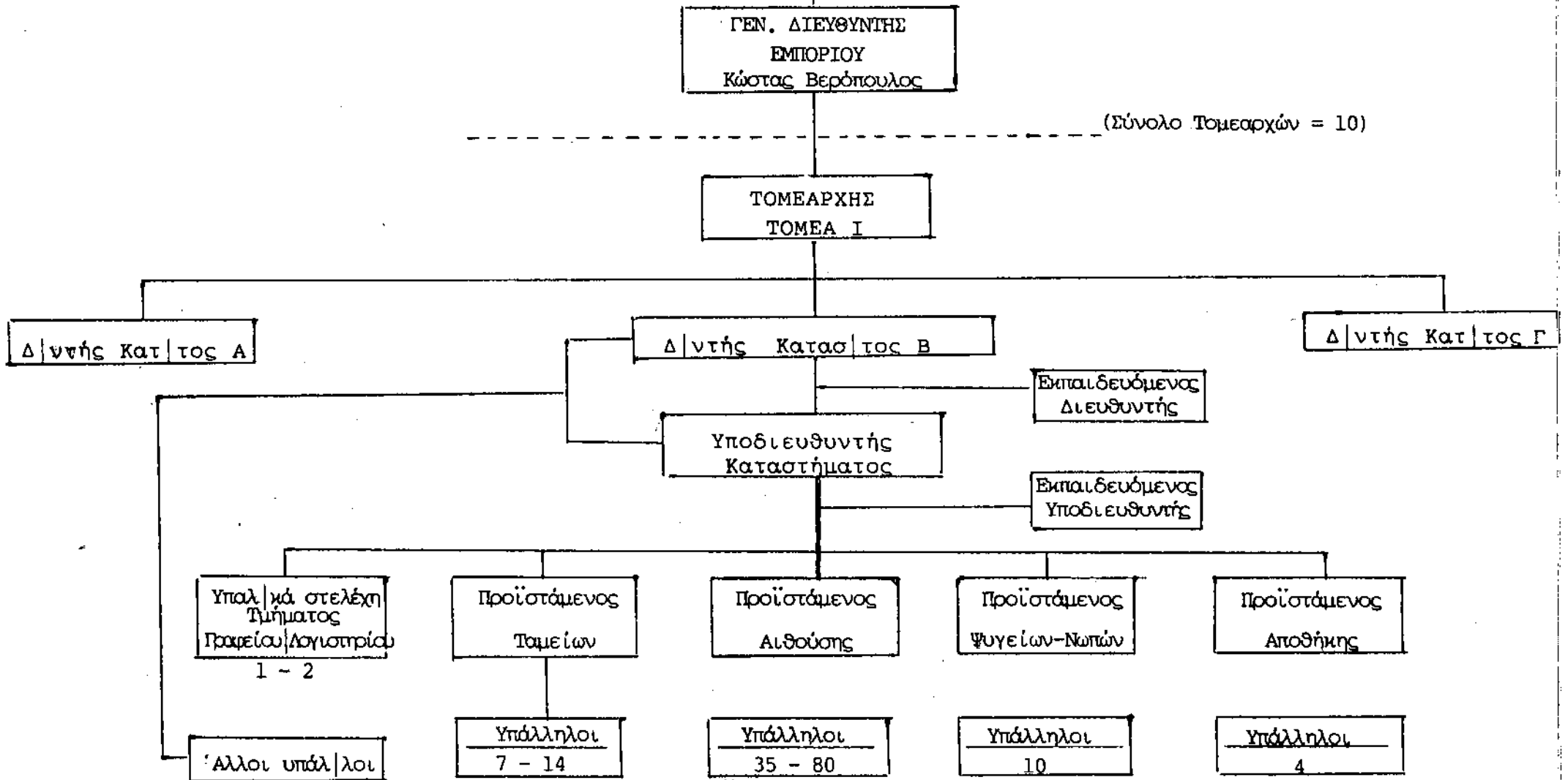
δ) Προϊστάμενος "Τμήματος Ψυγείων - Νωπών".

ε) Προϊστάμενος "Αποθήκης".

στ) Λοιποί υπάλληλοι (καθαρίστρια - φύλακας κ.λ.π.).

- η ενημέρωση του υπεύθυνου Τομεάρχη σε θέματα που αφορούν το κατάστημά του και όταν κρίνεται αναγκαίο
- εισήγηση εφαρμογής σειράς στρατηγικών μέτρων για την αποφυγή δυσμενών επιπτώσεων στην πορεία των πωλήσεων του καταστήματος
- δημόσιες σχέσεις, η δημιουργία δηλαδή ενός κοινού πεδίου

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ
ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ ΤΟΜΕΑ



μεταξύ της επιχείρησης και των πιθανών πελατών της στην ευρύτερη περιοχή.

Σε αυτό το σημείο της ιεραρχικής πυραμίδας κάνουν την εμφάνισή τους οι "Εκπαιδευόμενοι Διευθυντές" και οι "Εκπαιδευόμενοι Υποδιευθυντές". Είναι αυτοί που μελλοντικά θα αντικαταστήσουν τους ανώτερους τους ή θα αναλάβουν τα νέα καταστήματα. Γενικά η "εκπαίδευση" είναι ένα κεφάλαιο στο οποίο η εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" επενδύει πολλά. Αποτελεί ένα σκαλοπάτι από το οποίο περνούν όλα τα στελέχη, τόσο της ανώτερης όσο και της κατώτερης ιεραρχικής κλίμακας.

Οι εκπαιδευόμενοι Διευθυντές και Υποδιευθυντές περνούν από όλα τα τμήματα του καταστήματος Σούπερ Μάρκετ, αναλαμβάνοντας διαφορετικά καθήκοντα κάθε φορά, αποκτώντας έτσι άμεση και ολοκληρωμένη γνώση των διαφόρων εργασιών. Πολλές φορές εκπαιδεύονται σε περισσότερα από ένα καταστήματα της αλυσίδας "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ".

Πρέπει όμως να τονίσουμε και να επισημάνουμε, ότι στελέχη που συναντάμε στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της εταιρείας "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.", είναι άτομα που έχουν προέλθει από την βάση της πυραμίδας. Άτομα που με την δουλειά τους απέδειξαν και έπεισαν για τα προσόντα τους, γεγονός που εκτιμήθηκε από την Διοίκηση και ανταμοιφθηκε με άνοδό τους σε υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια και φυσικά με άνοδο των αποδοχών τους. Είναι η στρατηγική προσωπικού, που η επιχείρηση εφαρμόζει.

Τμήματα Καταστήματος

Κάθε κατάστημα Σούπερ Μάρκετ της αλυσίδας "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥ-

ΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.", χωρίζεται σε πέντε (5) βασικά τμήματα :

- Τμήμα Γραφείου - Λογιστηρίου.
- Τμήμα Ταμείων.
- Τμήμα Αίθουσας.
- Τμήμα Ψυγείων - Νωπών.
- Τμήμα Αποθηκών.

Τμήμα Γραφείου - Λογιστηρίου

Απασχολεί 1 - 2 υπαλληλικά στελέχη. Ευθύνη η τιμολόγηση των εμπορευμάτων και η συγκέντρωση των Δελτίων Αποστολής. Είναι το μοναδικό Τμήμα, που δεν έχει Προϊστάμενο. Ενημερώνει και συνεργάζεται με τον Διευθυντή του καταστήματος.

Τμήμα Ταμείων

Αποτελείται από τον Προϊστάμενο Τμήματος και από τους υπαλλήλους ταμείων. Ανάλογα με το μέγεθος του καταστήματος, θα συναντήσουμε από 7 έως 14 ταμεία. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος :

- εποπτεύει τις κοπέλες που απασχολούνται στα ταμεία
- καθορίζει τις αλλαγές βάρδιας
- κάνει έλεγχο και συμφωνία ταμείου
- συγκεντρώνει τις εισπράξεις της ημέρας και τις παραδίδει στο "GROUP 4"
- λύνει τυχόν προβλήματα με πελάτες.

Τμήμα Αποθήκης

Είναι υπεύθυνο για την παραλαβή και αποθήκευση των εμπορευμάτων. Κάθε κατάστημα "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ", τροφοδοτείται από τις "Κεντρικές Αποθήκες" σε καθορισμένες ημερομηνίες δύο φορές τον μήνα. Παράλληλα υπάρχει και απευθείας τροφοδοσία από τους προ-

μηθευτές της εταιρείας, κάθε φορά που κρίνεται αναγκαίο. Απασχολεί τέσσερα άτομα μαζί με τον Προϊστάμενο.

Τμήμα Αίθουσας

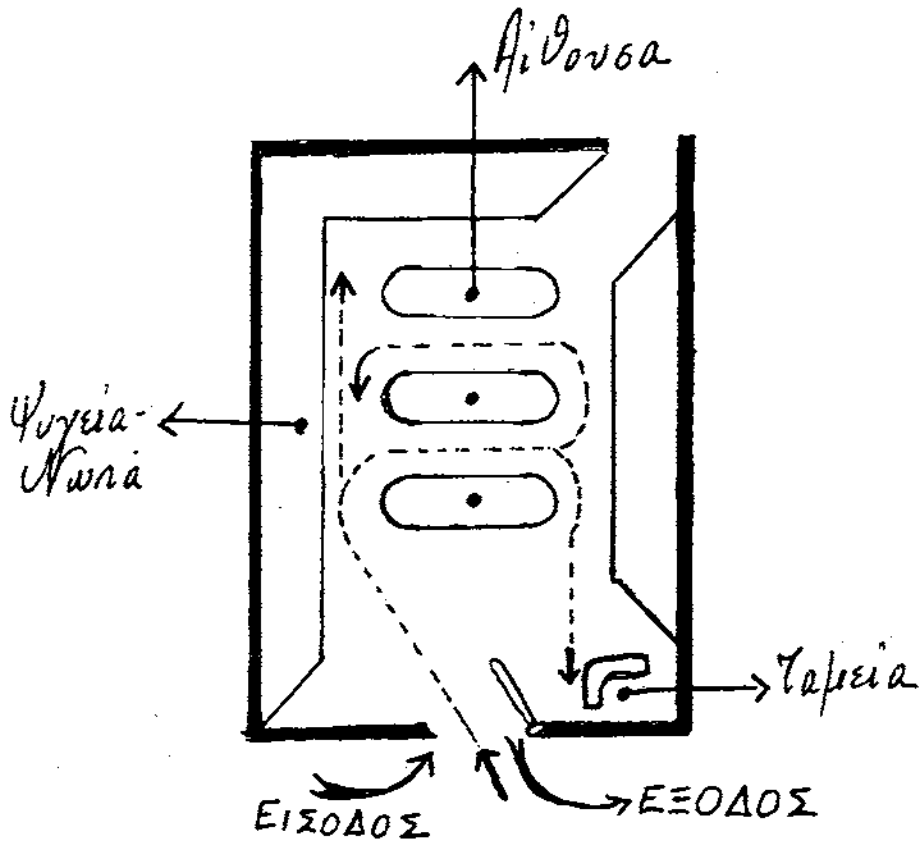
Ανάλογα με το μέγεθος του καταστήματος απασχολεί από 35 έως και 80 άτομα. Εποπτεύει ο υπεύθυνος Προϊστάμενος του τμήματος, που στα μικρά καταστήματα της "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" ταυτίζεται με το πρόσωπο του Υποδιευθυντή. Στα μεγάλα καταστήματα συναντάμε περισσότερους από έναν προϊστάμενους. Τα υπαλληλικά στελέχη που απασχολεί είναι ωρομίσθια και άλλα μόνιμα με πλήρες ωράριο.

Την Αίθουσα αποτελούν οι χώροι εκείνοι του καταστήματος, διαρρυθμισμένοι με πάγκους, ράφια και άλλα εξαρτήματα πώλησης με τρόπο που επιτρέπει την έκθεση των εμπορευμάτων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και παράλληλα την διευκόλυνση της πελατείας. Οι υπάλληλοι της "Αίθουσας", τοποθετούν στα ράφια τα διάφορα εμπορεύματα, βάζουν τις τιμές και παράλληλα εξυπηρετούν τους πελάτες. Θυμίζουμε ότι ο καταναλωτής είναι το επίκεντρο της φιλοσοφίας της εταιρείας "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ". Μια φιλοσοφία που εκφράζεται με :

- άψογο και οργανωμένο SERVICE
- πρόθυμο προσωπικό
- σωστή χωροταξία σε όλα τα καταστήματα που αποτρέπει τον συνωστισμό, ακόμη και τις ώρες αιχμής.

Τμήμα Ψυγείων - Νωπών

Βρίσκεται στην "Αίθουσα", σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο με ψυγεία και καταψύκτες. Λειτουργεί όπως το "Τμήμα Αίθουσας". Περιλαμβάνει προϊόντα κατεψυγμένα, τυροκομικά, αλλαντικά, νωπών



- Σχέδιαγραμμα Εσωτερικής Διαρρύθμισης Καταστήματος - Τμήμα Μάρτυρα

κρεάτων, λαχανικά, φρούτα κ.λ.π. απασχολεί κατά μέσο όρο 10 άτομα, μαζί με τον Προϊστάμενο.

Άλλα Τμήματα

Τα πέντε (5) παραπάνω τμήματα είναι τα βασικά που ένα Σούπερ Μάρκετ "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" περιέχει. Ανάλογα όμως με το μέγεθος των καταστημάτων αλλά και τις ανάγκες της περιοχής, μπορεί να περιλαμβάνονται και άλλα τμήματα.

Γενικά τα προϊόντα που εμπορεύεται η "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" είναι : τρόφιμα, αναλώσιμα, κατεψυγμένα, είδη μαναβικής, κρέατα, τυροκομικά, αλλαντικά, αφεψήματα - ποτά, καθαριστικά είδη, είδη σπιτιού, είδη προσωπικής περιποίησης, εργαλεία, είδη αυτοκινήτου κ.λ.π. Συναντάμε όμως τμήματα με παιχνίδια, βιβλία, μπαρ με είδη ζαχαροπλαστείου και έτοιμων φαγητών. Τα επιπλέον αυτά τμήματα ανήκουν διοικητικά στον Διευθυντή του καταστήματος και απασχολούν κατά μέσο όρο γύρω στα δέκα άτομα.

Για παράδειγμα το κατάστημα της Πάτρας απασχολεί 31 άτομα μόνιμο προσωπικό και 16 ωρομίσθιο. Στην " Αΐθουσα" εργάζονται 15 άτομα με την εποπτεία δύο προϊσταμένων, στο τμήμα των "Ψυγείων - Νωπών" 10 άτομα, στην "Αποθήκη" 4 άτομα και 10 άτομα στα άλλα τμήματα.

Θυμίζουμε ότι κάθε κατάσταση ενεργεί σύμφωνα με τις αποφάσεις και τις οδηγίες της Κεντρικής Διοίκησης. Δεν αναπτύσσει αυτονομία, είναι κεντρικά ελεγχόμενο.

Κάθε δύο εβδομάδες γίνεται συμβούλιο Προϊσταμένων σε κάθε κατάστημα, με επικεφαλή τον Διευθυντή του καταστήματος. Εκεί θέτονται όλα τα προβλήματα. Ανάλογες συναντήσεις γίνονται σε επίπεδο τομεαρχών και Κεντρικής Διοίκησης.

Π Α Ρ Α Δ Ε Ι Γ Μ Α

Στοιχεία ταυτότητας καταστήματος Πύργου

Το νέο υπερσύγχρονο κατάστημα, πραγματικό κόσμημα για την περιοχή, καλύπτει όχι μόνο τις ανάγκες των καταναλωτών του Πύργου, αλλά και της Αμαλιάδας, της Γαστούνης και όλων των γύρω περιοχών. Το κατάστημα διαθέτει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που μπορούν να χαρακτηρίσουν ένα κατάστημα σαν τέλειο, από πλευράς εξοπλισμού, ασφάλειας, άνεσης και εξυπηρέτησης των πελατών. Βρίσκεται στην Εθνική οδό Πύργου - Πατρών, δύο χιλιόμετρα έξω από τον Πύργο και αποτελεί πλέον ορόσημο για όλο τον Νομό Ηλείας.

Το κατάστημα του Πύργου διαθέτει εκτός των άλλων τμήματα : κάβας, κατεψυγμένων προϊόντων, τυροκομικών, αλλαντικών, νωπών κρεάτων, παιχνιδιών, εργαλείων, βιβλίων, καθώς επίσης διαθέτει και μπαρ με είδη ζαχαροπλαστείου και ετοιμών φαγητών.

Έχει χώρο πωλήσεως 2.000 τ.μ. για 20.000 είδη, οι αποθηκευτικοί του χώροι είναι 1.000 τ.μ. και το πάρκινγκ καταλαμβάνει έκταση 10 στρεμμάτων. Διαθέτει 15 εξόδους ταμείων και το προσωπικό του καταστήματος είναι 70 άτομα, τα οποία έχουν εκπαιδευτεί ανάλογα από το τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού της εταιρείας.

Είναι το δεύτερο κατάστημα του είδους του στην Ελλάδα (το πρώτο είναι παρόμοιο κατάστημα της αλυσίδας στα Τρίκαλα), που διαθέτει σε έκταση 1.000 τ.μ. γήπεδο μπάσκετ και βόλεϋ, καθώς και παιδική χαρά, που είναι ελεύθερα για όλο τον κόσμο, όλες τις ώρες λειτουργίας του καταστήματος.

Διευθυντής του καταστήματος είναι ο κ. Γερ. Αντζουλάτος και υποδιευθυντής ο κ. Γ. Κιουρτζόγλου.

Το κατάστημα, όπως και όλα τα καταστήματα της αλυσίδας, είναι εφοδιασμένο με σύστημα κλιματισμού, με αυτόματο σύστημα πυρανίχνευσης και πυρόσβεσης, καθώς και με σύστημα προστασίας από τις διαρρήξεις.

Για την απόκτηση του οικοπέδου, το χτίσιμο και τον εξοπλισμό του καταστήματος, η εταιρεία διέθεσε 1 δις δραχμές.

6. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

6.1. Σύστημα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού

Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση όσο και του προσωπικού που θα προαχθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή τουλάχιστον πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της κάθε επιχείρησης, εφόσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην επιχείρηση.

Το έργο της επιλογής, το οποίο όπως είπαμε είναι καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται με μεγάλη προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα, εάν γίνει κακή επιλογή προσωπικού.

Οι προσλήψεις μπορεί να έχουν εσωτερική ή εξωτερική μορφή. Όταν λέμε εσωτερική εννοούμε κάποια προαγωγή ή μετάθεση που μπορεί να γίνει, γεγονός που αποτελεί ένα πολύ καλό βήμα για την κάλυψη κάποιας θέσης. Υπάρχει και η εξωτερική μορφή πρόσληψης : Ψάχνουμε στην αγορά εργασίας για ανεύρεση προσωπικού, εάν το υπάρχον δεν είναι αρκετό. Η κάθε επιχείρηση πρώτα απ' όλα πρέπει να ξέρει τι ακριβώς ζητάει, από τους υποψήφιους εργαζόμενούς της.

Η πρόσληψη προσωπικού μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Πρώτα απ' όλα μέσω αγγελιών από εφημερίδες. Είναι μια πολύ καλή μέθοδος μια και σε πολλές περιπτώσεις οι εφημερίδες είναι πολύ αποτελεσματικές. Άλλος τρόπος είναι οι ραδιοφωνικές δια-

φημίσεις. Αυτός ο τρόπος είναι αποτελεσματικός σε άτομα που θέλουν να ημιαπασχολούνται.

Ένας τρίτος τρόπος αρκετά ικανοποιητικός, είναι η πρόσληψη προσωπικού μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας. Μεγάλοι οργανισμοί συνήθως προσλαμβάνουν υπαλλήλους μέσω τέτοιων γραφείων, διότι τους συμφέρει περισσότερο.

Επίσης προσλήψεις εποχιακές γίνονται και μέσω τεχνικών σχολών ή επαγγελματικών λυκείων. Αυτό αποδεικνύεται αξιόλογο και για την επιχείρηση και για τον ασκούμενο μαθητή ή φοιτητή. Από την πλευρά του ο εργοδότης βρίσκει προσωπικό με χαμηλό μισθολόγιο, και από την άλλη ο σπουδαστής μπορεί να μάθει αρκετά πράγματα και στο μέλλον να γίνει μόνιμος συνεργάτης.

Βέβαια από παλιά υπήρχε και ο τρόπος πρόσληψης μέσω φίλων και συγγενών. Κάτι βέβαια που μπορεί να έχει καταστρεπτικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και όσοι προσλαμβάνονται ίσως να μην προσλαμβάνονται για την αξία τους αλλά για άλλους λόγους.

Αυτοί είναι λοιπόν μερικοί από τους πιο πολυχρησιμοποιημένους τρόπους πρόσληψης. Βέβαια όσα άτομα πάνε στις επιχειρήσεις θα περάσουν από συνεντεύξεις και διάφορα τεστ για να μπορέσουν να δείξουν την αξία τους. Επίσης θα πρέπει να έχουν κοντά τους κα κάποιο βιογραφικό σημείωμα μέσα στο οποίο θα αναφέρεται η ηλικία τους, η οικογενειακή τους κατάσταση, οι σπουδές τους και η προϋπηρεσία, εάν τυχόν έχουν σε άλλες επιχειρήσεις.

Το να βρει λοιπόν κάποια επιχείρηση υπαλλήλους, δεν είναι τόσο δύσκολο. Το να βρει όμως καλούς υπαλλήλους είναι πάρα πολύ δύσκολο. Υπαλλήλους οι οποίοι θα "πονάνε τη δουλειά" που θα κάνουν και δεν θα περιμένουν ποτέ να περάσει η ώρα.

Η κάθε επιχείρηση λοιπόν εφαρμόζει ένα δικό της σύστημα

πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. Προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες της με προσωπικό έντιμο, εργατικό, που θα σέβεται την επιχείρηση και θα προσπαθεί για την πρόοδό της. Γιατί ας μην ξεχνάμε άλλωστε, ότι το ανθρώπινο δυναμικό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ή όχι μιας εταιρείας. Βέβαια κοντά στην θέληση που πρέπει να έχει το προσωπικό, η εκπαίδευση όπως και η γρήγορη προσαρμογή, θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της αποδοτικότητας από την πλευρά των εργαζομένων.

Όλα αυτά που προαναφέρθηκαν η εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" και τα αποδέχεται και τα εφαρμόζει. Σήμερα η εταιρεία είναι στελεχωμένη με 2.000 άτομα προσωπικό. Προσωπικό το οποίο προσλήφθηκε με προσοχή και το οποίο δίνει όλο του το είναι για την εταιρεία. Γι' αυτό άλλωστε και η εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" στον κλάδο της είναι μία από τις πρώτες. Κάνει σωστή επιλογή του προσωπικού μέσα από ένα δικό της σύστημα πρόσληψης. Όταν θέλει η επιχείρηση να προσλάβει προσωπικό, μέσα από εφημερίδες ή από ραδιόφωνα διαλέγει διπλάσιο αριθμό από αυτό που τελικά θα κρατήσει. Το πρώτο στάδιο λοιπόν έχει πραγματοποιηθεί. Μετά από αυτό η επιχείρηση εκπαιδεύει τα άτομα αυτά μέσα σε ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες, για δέκα - δεκαπέντε μέρες. Περνάνε και μαθαίνουν την δουλειά από όλα τα τμήματα : από το τμήμα κοπής κρεάτων μέχρι ταμεία και ψυγεία. Όλα αυτά βέβαια γίνονται χωρίς τα άτομα αυτά να πληρώνονται για τις δέκα ||| δεκαπέντε μέρες.

Μέσα από την εκπαίδευση αυτή γίνεται προσπάθεια να δοθεί μια γενική εικόνα της επιχείρησης. Να ενημερωθούν για την οργάνωσή της, για τις διάφορες πολιτικές που εφαρμόζει και για το πως λειτουργούν τα διάφορα τμήματα.

Έτσι τα άτομα αυτά μέσα σε δέκα - δεκαπέντε μέρες, θα δείξουν λίγο - πολύ τις ικανότητές τους. Θα δείξουν τι αξίζουν κι αν μπορούν να αποδώσουν σε αυτά που τους ζητάει η επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο στο ποίοι θα προσληφθούν τελικά παίζει και το κατά πόσο θα μπορέσουν να προσαρμοστούν εύκολα στο καινούργιο τους περιβάλλον.

Όλα αυτά τα στοιχεία, το έμπειρο μάτι των ανθρώπων της επιχείρησης, που έχουν αναλάβει την εκπαίδευσή τους, τα βλέπει κι έτσι παίρνονται οι διάφορες αποφάσεις.

Τα άτομα τα οποία προσαρμόστηκαν γρήγορα, έδειξαν εργατικότητα και ικανότητα και γενικά έδειξαν ότι μπορούν να προσφέρουν μετά το πέρας των δεκαπέντε ημερών ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και προσλαμβάνονται στην επιχείρηση. Και έτσι ο κάθενας ανάλογα με τα προσόντα του αναλαμβάνει κάποια θέση.

Όλα αυτά βέβαια στην εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" γίνονται για άτομα τα οποία είναι ιεραρχικά κατώτερα : υπάλληλοι, ταμίες, πωλητές κ.λ.π. Προσλήψεις για ανώτερα ιεραρχικά στελέχη σπανίως γίνονται, εάν όχι καθόλου. Για ανώτερα στελέχη η εταιρεία ακολουθεί διαφορετική πολιτική. Όλα τα ανώτερα στελέχη προέρχονται μέσα από την επιχείρηση και ξεκινάνε από απλοί υπάλληλοι. Περνάνε από όλα τα τμήματα και ανάλογα με τις ικανότητές τους εξελίσσονται. Πολύ λίγες είναι οι περιπτώσεις που η επιχείρηση παίρνει έτοιμους διευθυντές ή Υποδιευθυντές από άλλες επιχειρήσεις. Αυτή είναι η φιλοσοφία που ακολουθεί η επιχείρηση, και μέχρι σήμερα έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Ακολουθώντας αυτήν την πολιτική η εταιρεία δίνει ίσες δυνατότητες σε όλους. "Μοχθείς αλλά είσαι σίγουρος ότι θα αμοιωθείς κάποια στιγμή". Έτσι κανένας δεν νοιώθει ξένο σώμα. Όλοι δουλεύουν σαν μια οικογένεια. Ακολουθώντας αυτήν την πολιτική η επιχείρηση δεν δίνει το δικαίωμα στον κάθε υπάλληλο να ισχυ-

ρισθεί ότι "ενώ εγώ έχω πολλά χρόνια στην δουλειά και είμαι και ικανός, δεν ανεβαίνω ιεραρχικά και η εταιρεία παίρνει άτομα από άλλες εταιρείες που ίσως ποτέ να μην την πονέσουν όπως εγώ" (από συνέντευξη υπαλλήλου).

Επίσης εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι τα ανώτερα στελέχη είναι άτομα σχετικά μικρής ηλικίας, ώστε να είναι μέσα στο πνεύμα της εποχής και να έχουν μοντέρνες ιδέες πάνω στο θέμα των εργασιακών σχέσεων. Επιπλέον ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι πίσω από τον Διευθυντή και τον Υποδιευθυντή, υπάρχει πάντα ένα εκπαιδευόμενο άτομο - το οποίο προέρχεται πάντα μέσα από την επιχείρηση - για να αναλάβει κάποια στιγμή την θέση του.

Κάτω από αυτά λοιπόν τα δεδομένα η εταιρεία "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" σε όλα τα καταστήματά της απασχολεί γύρω στα δύο χιλιάδες άτομα. Άτομα τα οποία προσλήφθηκαν με τον τρόπο που προαναφέραμε και τα οποία είναι σίγουρα ότι άμα δουλέψουν σκληρά, κάποια στιγμή θα αμοιφθούν με το να ανέβουν ιεραρχικά.

Το προσωπικό των καταστημάτων δεν σταματάει ποτέ την εκπαίδευση. Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επιτυγχάνεται μείωση των λαθών και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Γιατί ας μην ξεχνάμε ότι ο καταναλωτής είναι το επίκεντρο της φιλοσοφίας της εταιρείας.

Έτσι μέσα από όλα αυτά παρατηρείται μια αρμονία στις σχέσεις διοίκησης και προσωπικού. Η διοίκηση της επιχείρησης στηρίζεται σε αυτό το ανθρώπινο δυναμικό, συνδιαλέγεται μαζί του και εκτιμά τις απόψεις του, πριν από την λήψη αποφάσεων. Και αυτό γιατί η δημιουργία δεν είναι υπόθεση ενός. Είναι υπόθεση όλων όσων ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη και την πετυχημένη πορεία της εταιρείας.

Δεν μπορεί λοιπόν να μας μένει καμμιά απορία για το πως

κατορθώνει αυτή η εταιρεία να πηγαίνει συνέχεια μπροστά. Ακολουθώντας ένα άψογο, κατά γενική ομολογία, σύστημα πρόσληψης ένα άψογο σύστημα εκπαίδευσης κι ένα άψογο σύστημα προώθησης του προσωπικού στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας, δεν μπορεί παρά η εταιρεία να έχει αυτά τα αποτελέσματα τα οποία έχει.

Άλλωστε απ' ότι γ ωρίζουμε όλοι, το ανθρώπινο δυναμικό παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην πορεία μιας επιχείρησης.

6.2 Αμοιβές Προσωπικού

- Μία από τις σπουδαιότερες ευθύνες μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζομένους π.χ. του τομεάρχες, τους διευθυντές τμημάτων, τους υπαλλήλους κ.λ.π. Οι μισθοί αποτελούν μία πηγή υποκίνησης για τους υπαλλήλους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Οι αμοιβές που προσφέρονται είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο το οποίο σκέφτεται να αναλάβει μία νέα θέση.

Παλιότερα οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν το θέμα αυτό κατά ένα τυχαίο τρόπο. Μετά το 1950 όμως υιοθετήθηκαν ορισμένες ορθές αρχές για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων. Οι εργοδότες θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων σαν κόστος της επιχείρησης, που εάν το εξετάσουμε ευρύτερα είναι πραγματικά για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους το μεγαλύτερο σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες.

Γι' αυτό και κάθε φορά που οι εργοδότες σκέπτονται για κάποια αναπροσαρμογή των αμοιβών, δεν μπορούν να αποφύγουν το συσχετισμό τους με το γενικό κόστος. Όμως εμπειρικά έχουν μάθει πως για να προσελκύσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώσουν επαρκείς μισθούς κι ακόμη σε μερικούς - μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους - μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Από την άλλη μεριά οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο για αντιμετώπιση των αναγκών τους, σύμφωνα προς μερικά γενικά μέτρα. Αξιούν να πληρώνονται σύμφωνα με την εργασία που παράγουν. Θέλουν ο μισθός τους να ικανοποιεί τις ανάγκες επιβίωσης, συντήρησης της οικογένειάς τους και επί πλέον, εάν γίνεται, να αποταμιεύουν ένα μέρος της αμοιβής τους.

Η πολιτική βέβαια της κάθε επιχείρησης στο θέμα των αμοιβών είναι διαφορετική.

Οι αδύνατες επιχειρήσεις συνηθίζουν να πληρώνουν το μίνιμουμ της αμοιβής, συνήθως το καθοριζόμενο από την πολιτεία, οπότε και προσελκύουν και ανάλογο εργατικό δυναμικό. Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι επιχειρήσεις που πληρώνουν πολύ πάνω από τα επίπεδα στην αγορά εργασίας, με σκοπό να προσελκύσουν υπαλλήλους με την καλύτερη κατάρτιση και απόδοση και με αποτέλεσμα το μικρότερο εργατικό κόστος κατά προϊόν από εκείνες τις επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζομένους.

Οι περισσότερες όμως επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλαδή πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα με την προσδοκία να έχουν ανθρώπους λογικά καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες, οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρεσκειών. Ίσως η πιο ορθή πολιτική να είναι η υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης των θέσεων εργασίας για τον καθορισμό δίκαιων διαφορών, βασισμένων στις διαφορές του περιεχομένου των έργων.

Αλλά όπως είπαμε και πιο πάνω η κάθε επιχείρηση ακολουθεί τη δική της πολιτική στο θέμα των αμοιβών, ανάλογα με τις δυνατότητες και με το "τί ζητάει" κάνει και το σχεδιασμό της.

Η επιχείρηση την οποία και εξετάζουμε έχει καταφέρει να εφαρμόσει ένα δικό της σύστημα αμοιβών, με πολλαπλά αποτελέσματα, από τα οποία τα περισσότερα θετικά, που αφήνει από την άλλη μεριά και τους εργαζομένους αρκετά ικανοποιημένους. Προσπαθεί μέσα από αυτό το σύστημα να τους ικανοποιεί όλους και να τους κεντρίζει παράλληλα το ενδιαφέρον να προσφέρουν

ακόμη περισσότερα.

Στα απλά στελέχη, τους απλούς υπαλλήλους, η επιχείρηση προσφέρει τα νόμιμα, αυτά που έχουν καταρτισθεί σύμφωνα με τις Συλλογικές Συμβάσεις.

Στα ανώτερα στελέχη, διευθυντές, υποδιευθυντές - τα οποία αποτελούν μία ιδιαίτερη ομάδα - η αμοιβή είναι διαφορετική από εκείνη των απλών εργαζομένων. Τα ανώτερα στελέχη μπλέκονται σε κινδύνους, εκφράζουν ηγετικότητα, παίρνουν αποφάσεις σημασίας, συμβιβάζουν συγκρουόμενα συμφέροντα και διατηρούν σχέσεις με τον εκτός της επιχείρησης κόσμο. Γι' αυτό το λόγο αυτά τα άτομα, εκτός από το μισθό τους, παίρνουν και κάποια μπόνους. Μπόνους, τα οποία είναι ανάλογα με τα αποτελέσματα των καταστημάτων : τις πωλήσεις, την εμφάνιση του καταστήματος κ.λ.π. Καταλαβαίνουμε βέβαια ότι τα μπόνους αυτά δεν είναι σταθερά αλλά μεταβάλλονται κατά καιρούς, ανάλογα με την απόδοση των στελεχών. Με τα μπόνους αυτά η επιχείρηση προσπαθεί και τελικά καταφέρνει να κεντρίζει το ενδιαφέρον των ανώτερων στελεχών για μεγαλύτερη απόδοση και προσπάθεια. Τα στελέχη αυτά βάζουν ορισμένους στόχους και ξέρουν ότι αν επιτευχθούν, θα έχουν να λαμβάνουν πολλά επί πλέον του μισθού τους. "Είναι λοιπόν στο χέρι τους να διαλέξουν τί θέλουν. Θέλουν να προσπαθήσουν για κάτι παραπάνω ώστε να επωφεληθεί και η επιχείρηση και οι ίδιοι, ή όχι, οπότε και η επιχείρηση δεν θα κερδίσει κάτι παραπάνω, αλλά και αυτοί θα μείνουν μόνο με το μισθό τους" (από συνέντευξη).

Στα ανώτερα στελέχη συγκαταλέγονται και οι προϊστάμενοι τμημάτων. Αυτοί όμως δεν αμείβονται με μπόνους. Αυτοί έχουν το επίδομα θέσης. Λόγω της θέσης δηλαδή που κατέχουν παίρνουν, εκτός από το μισθό τους και κάποιο παραπάνω ποσό, ανάλογα

με την επίδοσή τους.

Τα στελέχη που βρίσκονται στην ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα (Τομεάρχες, Γενικοί Διευθυντές κ.λ.π.) αμείβονται με μισθούς ισοβάθμους των θέσεων και των ικανοτήτων τους.

Με όλα αυτά τα επιδόματα και τα μόνους, αλλά και τους απλούς μισθούς που δίνει η επιχείρηση "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ", εξασφαλίζει πρώτ'από όλα στους απλούς υπαλλήλους τη σιγουριά του νόμιμου εισοδήματος αλλά και του σταθερού.

Οι υπάλληλοι πληρώνονται κανονικά και νοιώθουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια.

Από την άλλη με τα μόνους και τα επιδόματα, η επιχείρηση δίνει ένα κίνητρο για καλύτερη προσφορά εργασίας, επιβραβεύει την προσπάθεια και τιμωρεί την τεμπελιά. Όλοι λοιπόν "μένουν ευχαριστημένοι" και οι υπάλληλοι αλλά και η επιχείρηση από την απόδοση των υπαλλήλων.

6.3 Έλεγχος Έργου

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση, αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών.

Από την πλευρά των στελεχών πάλι, αποτελεί την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα, αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται.

Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πως αξιολογεί τη συμπεριφορά τους η τυπική οργάνωση και πώς τα άλλα μέλη της.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα, θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις αμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι μία βασική προϋπόθεση που πρέπει να λάβει υπόψη της η διοίκηση, είναι ότι δεν πρόκειται να αξιολογηθούν οι άνθρωποι.

Ο άνθρωπος, ο κάθε άνθρωπος, είναι μία ανεπανάληπτη αξία που δεν επιδέχεται κριτική από τη διοίκηση και "κατάταξη σε κατηγορίες". Κανείς δεν έχει το δικαίωμα κριτικής της ελεύθερης επιλογής όλων όσων διαμορφώνουν την "προσωπικότητά του" και τον "χαρακτήρα" του άλλου.

Το ότι κάποιος είναι ανώτερος ιεραρχικά, αυτό δεν του δίνει το δικαίωμα να αισθάνεται "ανώτερος" σαν άνθρωπος και να θεωρεί τον υφιστάμενος "κατώτερο" σαν κοινωνική ύπαρξη.

Εκείνο που η διοίκηση έχει καθήκον να κάνει είναι :
Να μετράει την απόδοση έργου όλων όσων εργάζονται στην επιχείρηση, έτσι που να είναι βέβαιο ότι η κάθε θέση εργασίας εκπληρώνει το σκοπό για τον οποίο έχει συσταθεί.

Ένα δεύτερο καθήκον της Διοίκησης είναι να εξιοποιεί όλους τους εργαζόμενους στο MAXIMUM των δυνατοτήτων τους, τοποθετώντας τους στην κατάλληλη για τα προσόντα τους θέση. Γι' αυτό πρέπει να μετράει εκείνα ακριβώς τα προσόντα και μειονεκτήματα, που έχουν σχέση με την απόδοση στο επαγγελματικό τους έργο. Το απόλυτο ξεκαθάρισμα αυτών των εννοιών δίνει τη λύση σε πάρα πολλές παρεξηγήσεις που έχουν ανακύψει στην προσπάθεια "αξιολόγησης του προσωπικού". Γι' αυτό θα ήταν καλύτερα να χρησιμοποιούμε τον όρο "αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού" και όχι "αξιολόγηση προσωπικού".

Για να γίνουν αυτά κατανοητά, ας αναφερθεί π.χ. ότι ο "αδαμάντινος χαρακτήρας ενός χρυσού παιδιού" δεν μετράει (δεν έχουμε δικαίωμα να τον μετρήσουμε) καθόλου στην επαγγελματική ικανότητα ενός λογιστού, όπως και "ο κακός και δύστροπος χαρακτήρας του κακού οικογενειάρχη που αφήνει τα παιδιά του νηστικά" δεν μπορεί να ενδιαφέρει την επιχείρηση για έναν άριστο προγραμματιστή ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Τα παραδείγματα είναι κάπως γενικά αλλά χιλιάδες παρεξηγήσεις γίνονται από τη γνώμη "προϊσταμένων" που νομίζουν ότι έχουν το δικαίωμα να επεμβαίνουν στην προσωπική ζωή των υφισταμένων τους.

Μία άλλη προϋπόθεση της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η απόλυτη οργανωτική σαφήνεια του έργου που θα κριθεί. Η ακριβής σαφήνεια του αναμενόμενου έργου δεν είναι κάτι αυτονόητο και εύκολο. Η περιγραφή της δικαιοδοσίας, ευθύνης και εξουσίας είναι έργο δύσκολο.

Άλλη προϋπόθεση της αξιολόγησης είναι η προσπάθεια για προσαρμογή του εργαζόμενου με τη δουλειά του. Είναι βέβαιο ότι άνθρωποι μεγάλων ικανοτήτων, αποτυγχάνουν σε ορισμένα έργα που δεν ανταποκρίνονται στην ιδιοσυγκρασία τους, ενώ παρουσιάζουν εκπληκτικά αποτελέσματα σε άλλες θέσεις ταιριαστές με την όλη ψυχοσύνθεσή τους.

Τέταρτη προϋπόθεση για να γίνει σωστή αξιολόγηση απόδοσης αλλά και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες των ανθρώπων να αποδώσουν ό,τι μπορούν, είναι η αυτοκριτική του MANAGEMENT σχετικά με τον εξανθρωπισμό της εργασίας.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί σαν βασική προϋπόθεση κρίσης και αξιολόγησης της απόδοσης, το επαγγελματικό, πολιτιστικό επίπεδο του MANAGEMENT και η οργάνωση εκπαίδευσης στη

δουλειά καθώς με τη σύγχρονη δομή και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Το MANAGEMENT συνεχώς απαρχαιώνεται αν δεν παρακολουθεί από πολύ κοντά όλες τις σύγχρονες εξελίξεις. Και θα πρέπει να ομολογηθεί ότι αυτή η παρακολούθηση γίνεται όλο και πιο δύσκολη, αφού ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση του καθημερινού έργου είναι όλο και πιο μεγάλος και αφού η ικανότητα εκμάθησης περιορίζεται με τα χρόνια.

Έτσι βλέπουμε νέα παιδιά να έχουν πολλές φορές πιο σύγχρονες ιδέες για τη δουλειά, ενώ όλο και πιο μεγάλος αριθμός εργαζομένων με υψηλά επιτεύγματα απόδοσης στο παρελθόν γίνεται αντιπαραγωγικός και αιτία καθυστέρησης.

Πιο αναλυτικά τώρα μπορούμε να πούμε ότι η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται είτε από τον προϊστάμενο, είτε από τους συναδέλφους, είτε από τον ίδιο τον εργαζόμενο, είτε από εξωτερικούς συμβούλους.

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών, δίνει το δικαίωμα σε κάθε προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες αφορούν στην αξιολόγηση και στην παραπέρα ανάπτυξη των υφισταμένων του. Επί πλέον ο άμεσος προϊστάμενος, παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και στον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Είναι λοιπόν λογικό, εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές, η δύναμη της αξιολόγησης και της παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης και η δύναμη του προϊσταμένου.

Από πολλούς θεωρείται ότι η αξιοπιστία της αξιολόγησης διασφαλίζεται όταν αυτή γίνεται από περισσότερους και όχι από έναν προϊστάμενο.

Τώρα η περίπτωση της αξιολόγησης του εργαζόμενου από τους συναδέλφους του, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα μέσα σε μία επιχείρηση όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εάν πάντως εξασφαλισθούν οι κατάλληλες συνθήκες, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς, που ίσως ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί καθώς και πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας, μέσα στην οποία εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Η περίπτωση τώρα της αυτοαξιολόγησης προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Υπάρχει όμως πάντα ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητές του, ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση αυτή θα παίξει σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών και την παραπέρα εξέλιξή του.

Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν π.χ. η οργάνωση χρειάζεται τη γνώμη ενός ειδικού ή πρέπει να διασφαλισθεί η όλη διαδικασία) πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου, ο οποίος κάνει την αξιολόγηση με τη βοήθεια του προϊσταμένου ή των προϊσταμένων του εργαζομένου που αξιολογείται.

Το βασικότερο πρόβλημα, όσον αφορά την αξιολόγηση, είναι ο καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται αυτή.

Το πρόβλημα λοιπόν είναι αν η αξιολόγηση θα γίνεται σ'ένα σταθερό χρονικό διάστημα ή σ'ένα μεταβλητό. Η δεύτερη περίπτω-

ση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική, επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησης.

Θεωρείται λοιπόν σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της αποδοτικής του συμπεριφοράς, γιατί με τον τρόπο αυτό, σε περίπτωση θετικής κρίσης, υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης, προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει. Για να αποφύγουμε όλες αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορέσουμε να βοηθήσουμε ώστε η αναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζόμενου, πρέπει να χειριστούμε την όλη κατάσταση με πολλή λεπτότητα. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι μία συζήτηση και ανάλυση των αιτιών σε βάθος θα βοηθούσε πολύ. Το πνεύμα της συζήτησης δεν θα είναι κριτικό, αλλά εποικοδομητικό με σκοπό να μπορέσει ο ίδιος ο εργαζόμενος να καταλάβει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν στο μέλλον από μέρος του εργαζόμενου.

Ας δούμε όμως τί εφαρμόζει η επιχείρηση ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ.

- Ο έλεγχος των εργαζομένων της επιχείρησης γίνεται κυρίως από τους διευθυντές και τους προϊστάμενους τμημάτων. Η διοίκηση έχει καταφέρει να αξιοποιήσει όλους τους εργαζόμενους στο MAXIMUM των δυνατοτήτων τους. Πρώτ'από όλα όμως έχει καταφέρει να τοποθετήσει στις κατάλληλες θέσεις τους κατάλληλους ανθρώπους, μέσα σε σωστά οργανωτικά ή διοικητικά πλαίσια.
- Η διοίκηση της επιχείρησης έχει συνδέσει σε πολλές περι-

πτώσεις την υψηλή απόδοση του έργου με ανταμοιβή και αναρρίχηση στην ιεραρχία. Αξιολογεί το έργο των υπαλλήλων και ανάλογα με τα αποτελέσματα τους ανταμείβουν ή τους βάζουν πειθαρχικές κυρώσεις. Η αξιολόγηση γίνεται με σωστά κριτήρια και κατά γενική ομολογία των εργαζομένων είναι αντικειμενική. Έτσι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι με το να κάνουν έντιμα και σωστά τη δουλειά τους, εκτός από την επιχείρηση κερδίζουν και οι ίδιοι. Και έτσι προσπαθούν πάντα να κάνουν στην εντέλεια τη δουλειά τους, ώστε μέσα από την αξιολόγηση αυτών αλλά και της εταιρίας να φαίνεται πλέον σε όλους αν τα κατάφεραν ή όχι.

- Η αξιολόγηση όπως είπαμε γίνεται με σωστά κριτήρια και γίνεται δεκτή από τους εργαζόμενους ευχάριστα. Κι αυτό γιατί ξέρουν ότι οι προϊστάμενοί τους είναι άτομα δίκαια που ξέρουν να αναγνωρίζουν την προσπάθεια. Όλα αυτά βέβαια γίνονται μέσα σ'ένα φιλικό περιβάλλον που έχει δημιουργήσει η Εταιρία. Δεν υπάρχουν προϊστάμενοι και υφιστάμενοι με τη στενή έννοια. Υπάρχουν συνεργάτες που δουλεύουν για το καλό της επιχείρησης και το δικό τους.

- Έτσι αξιολογούν το έργο των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα και αμείβουν τους ικανούς και πράττουν διαφορετικά σε εκείνους που δεν κάνουν σωστά την εργασία τους.

Δεν πρέπει λοιπόν να μας παραξενεύει η πρόοδος αυτής της Εταιρίας. Μία εταιρία που λειτουργεί σαν μία μεγάλη οικογένεια που εκτιμά ή φροντίζει τα μέλη της, ανταμείβοντάς τα με τον δικό της τρόπο.

Όταν τα άτομα αγαπούν την επιχείρηση που τους απασχολεί, η πρόοδος, η ανάπτυξη και η επιτυχία έχουν επιτευχθεί::

6.4 Εργασιακές Σχέσεις - Ψυχαγωγία Προσωπικού

Το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μέσα α' αυτό επηρεάζει άμεσα και την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία του.

Η πρώτη εμπειρία του ατόμου όταν εισέρχεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, είναι η επαφή του με τους συναδέλφους του, με τη διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού και με τις συνθήκες που επικρατούν στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας.

Η ικανότητα προσαρμογής του ατόμου στην εργασία επηρεάζεται άμεσα από τις συνθήκες που επικρατούν μέσα α' αυτήν και κυρίως από τις σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων, από τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος. Ακόμη είναι αλήθεια ότι η επιτυχία στην εργασία είναι κυρίως συνάρτηση της προσαρμογής του εργαζομένου στο περιβάλλον της.

Στην εποχή μας περισσότερο από κάθε άλλη φορά είναι απαραίτητη η συνεργασία πολλών ανθρώπων για την παραγωγή αγαθών. Από τη συνεργασία όμως όλων αυτών των ανθρώπων δημιουργούνται προβλήματα και συγκρούσεις. Η επίλυση των προβλημάτων απαιτεί κατάλληλους χειρισμούς, ώστε και η παραγωγικότητα να αυξάνει αλλά και η ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία.

Μέχρι πριν λίγα χρόνια υπήρχε η γνώμη ότι αν καλύπταμε τις βιολογικές ανάγκες του εργαζόμενου αυτός θα ήταν απόλυτα ικανοποιημένος. Υπήρχε η άποψη ότι αποκλειστικά η καλή αμοιβή έλυσε όλα τα προβλήματα. Σήμερα σε όλες τις προηγμένες χώρες, ο καλός μισθός είναι πραγματικότητα και όμως αποδείχθηκε ότι αυτό δεν αρκεί για να είναι ο άνθρωπος ικανοποιημένος και να μπορεί να εργάζεται πιο παραγωγικά. Χρειά-

ζεται και άλλα. Πρέπει ο άνθρωπος να νοιώθει την εργασία του σαν δεύτερο σπίτι του.

Να του δίνει την ευκαιρία για κοινωνική άνοδο, για σεβασμό, για άμιλλα, για κοινωνική προβολή κ.λ.π.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση της εταιρίας "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ", τα πράγματα είναι πολύ ικανοποιητικά.

Οι σχέσεις των εργαζομένων στην εταιρία είναι άψογες και γι' αυτό η εταιρία βαδίζει με σταθερά βήματα ανάπτυξης. Ικανοποιεί τις περισσότερες ανάγκες των υπαλλήλων της και το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται είναι πολύ καλό. Αν και στην εταιρία δουλεύουν πολλοί άνθρωποι, εντούτοις τα προβλήματα είναι ελάχιστα. Και αυτό γιατί η επιχείρηση "ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ" δίνει μεγάλη σημασία στις εργασιακές σχέσεις.

Το πόσο ενωμένοι είναι οι εργαζόμενοι αλλά και το πόσο προχωρημένη σε σχέδια η επιχείρηση μπορούμε να το δούμε και μέσα από τους τομείς ψυχαγωγίας που εφαρμόζει η εταιρία.

Η εταιρία έχει πολιτιστικό κέντρο με πλούσια δραστηριότητα. Διευθύνεται από τους εργαζόμενους και κατά καιρούς γίνονται πρωταθλήματα πινγκ-πονγκ, εκθέσεις έργων και όλα αυτά μόνο από τους εργαζόμενους.

Επίσης οι εργαζόμενοι έχουν δημιουργήσει και θεατρική ομάδα και αρκετές φορές έχουν δώσει θεατρικές παραστάσεις στην Νέα Σμύρνη όπου βρίσκεται το πολιτιστικό τους κέντρο. Το πολιτιστικό αυτό κέντρο συσπειρώνει όλους τους εργαζόμενους που θέλουν να αναπτύξουν τις καλλιτεχνικές ή πνευματικές ασχολίες τους. Το κέντρο αυτό έχει 10 χρόνια ζωής κι έχει να δείξει πάρα πολλά πράγματα.

Επίσης η επιχείρηση έχει προχωρήσει ακόμα πιο πέρα κι έτσι έχει δημιουργήσει παιδική κατασκήνωση για τα παιδιά των

εργαζομένων της. Στην περιοχή Αη-Μάμας της Βυτίνας, ανάμεσα στα έλατα και σε υψόμετρο 1200 μέτρα, η εταιρία έφτιαξε μία δημιουργική κατασκήνωση, όπου κάθε καλοκαίρι τα παιδιά, με την φροντίδα ειδικευμένης παιδαγωγού και πολυμελούς προσωπικού, μπορούν να ζήσουν κοντά στη φύση και να εκφραστούν μέσα από τον αθλητισμό, τις θεατρικές παραστάσεις, τα παιχνίδια, και άλλα.

Επίσης οι εργαζόμενοι συμμετέχουν οργανωμένα σε διάφορες εκδηλώσεις για εθνικά θέματα όπου συζητούν και αναλύουν τις απόψεις τους.

Ένα επίσης σημαντικότατο στη σύμφιξη των σχέσεων των εργαζομένων, είναι η δημιουργία εφημερίδας με το όνομα "μεταξύ μας". Η εφημερίδα εκδίδεται κάθε δύο μήνες και γράφεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η ύλη της εφημερίδας αποτελείται και από θέματα που αφορούν την επιχείρηση αλλά και από γενικότερα που αφορούν τον τόπο μας. Μέσα από την εφημερίδα λοιπόν, μερικά από τα στελέχη αναπτύσσουν το ταλέντο που διαθέτουν και οι υπόλοιποι μαθαίνουν νέα γύρω από το χώρο εργασίας τους.

Επίσης εδώ θα πρέπει να πούμε ότι η Εταιρία έχει καταφέρει να συνδυάσει την ψυχαγωγία με την επιμόρφωση. Έτσι σε τακτά χρονικά διαστήματα στέλνει ορισμένους εργαζόμενους στο εξωτερικό, σε εκπαιδευτικά ταξίδια που περιλαμβάνουν επισκέψεις σε παρόμοιες αλυσίδες καταστημάτων - Σούπερ Μάρκετ σε διεθνές πλέον επίπεδο.

Μέσα από όλα αυτά λοιπόν που αναφέρθηκαν, καταλαβαίνουμε το κλίμα που επικρατεί στην Εταιρία αυτή. Οι εργαζόμενοι την έχουν "σαν δεύτερο σπίτι τους". Και αυτό γιατί και η επιχεί-

ρηση προσφέρει όσο περισσότερα μπορεί, ώστε να μην έχουν σχεδόν κανένα παράπονο. Γι' αυτό άλλωστε και χρόνο-με το χρόνο η επιχείρηση ακολουθεί σταθερά ανοδικά βήματα.

7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ

7.1 Ισολογισμοί

ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.

Ι Σ Ο Λ Ο Γ Ι Σ Μ Ο Σ Ε Τ Ο Υ Σ 1 9 8 9

Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο

I. ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ		1.686.245
1. ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ ΕΛΛΗΦΙΚΕΣ ΕΚΤΑΣΕΙΣ	664.257	
2. ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1.157.565	
3. ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣ.	725.657	
4. ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	888.074	
5. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	22.603	
6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	4.237	
II. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		2.958.283
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	2.951.083	
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	7.155	
III. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	271.380	
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	2.023	
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		
IV. ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ		254.892
Σ Υ Ν Ο Λ Ο Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο Υ		5.246.985

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

I.	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		876.457
1	ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	640.400	
2	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	236.057	
II.	ΜΑΚΡΟΠΡ. & ΜΕΣΟΠΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ-ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		20.539
III.	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		4.349.989
1	ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ. ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	465.317	
2	ΓΡΑΜΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ ΠΟΡΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.548.923	
3	ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤ. ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	
4	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	335.749	
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		5.246.985

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	21.508.212
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	17.948.264
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	<u>3.567.948</u>
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	91.979
ΜΕΙΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	50.953
ΜΕΙΟΝ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	3.353.182
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	<u>273.792</u>
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	7.588
ΜΕΙΟΝ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	51
ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	186.675
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	<u>186.675</u>
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	<u><u>283.329</u></u>
ΜΙΚΤΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	<u>0</u>

7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ

7.1 Ισολογισμοί

ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.

Ι Σ Ο Λ Ο Γ Ι Σ Μ Ο Σ Ε Τ Ο Υ Σ 1 9 9 0

Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο

I. ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ		2.359.324
1. ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ ΕΔΑΦΙΚΕΣ ΕΚΤΑΣΕΙΣ	781.567	
2. ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	2.629.717	
3. ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣ.	0	
4. ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.094.775	
5. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	38.578	
6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	4.237	
II. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		3.852.866
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	3.837.962	
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	14.904	
III. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		345.131
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	277.021	
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	2.023	
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	66.087	
IV. ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ		137.218
Σ Υ Ν Ο Λ Ο Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο Υ		6.694.539

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

I.	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		1.166.113
1	ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	640.400	
2	ΑΠΟΣΘΕΜΑΤΙΚΑ	525.713	
II.	ΜΑΚΡΟΠΡ. & ΜΕΣΟΠΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ-ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		105.855
III.	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		5.422.571
1	ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ. ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	3.612	
2	ΓΡΑΜΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ ΠΟΡΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	4.850.860	
3	ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤ. ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	38.424	
4	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	529.675	
	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		6.694.539

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

ΠΩΗΣΕΙΣ	26.683.959
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	21.885.274
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	<u>4.798.685</u>
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	61.821
ΜΕΙΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	120.851
ΜΕΙΟΝ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	4.155.421
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	<u>584.234</u>
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	6.530
ΜΕΙΟΝ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	30.194
ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	214.202
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	214.202
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	<u>560.570</u>
ΜΙΚΤΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	<u>38.424</u>

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ

7.1 Ισολογισμοί

ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.

Ι Σ Ο Λ Ο Γ Ι Σ Μ Ο Σ Ε Τ Ο Υ Σ 1 9 9 1

Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο

I. ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ		4.138.923
1. ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ ΕΛΑΦΙΚΕΣ ΕΚΤΑΣΕΙΣ	785.482	
2. ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	3.419.730	
3. ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣ.	659.799	
4. ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.385.288	
5. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	49.313	
6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	609.887	
II. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		5.661.664
ΕΙΣΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	5.636.777	
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	24.887	
III. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		385.573
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	290.154	
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	2.023	
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	93.396	
IV. ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ		196.724
Σ Υ Ν Ο Λ Ο Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο Υ		10.382.884

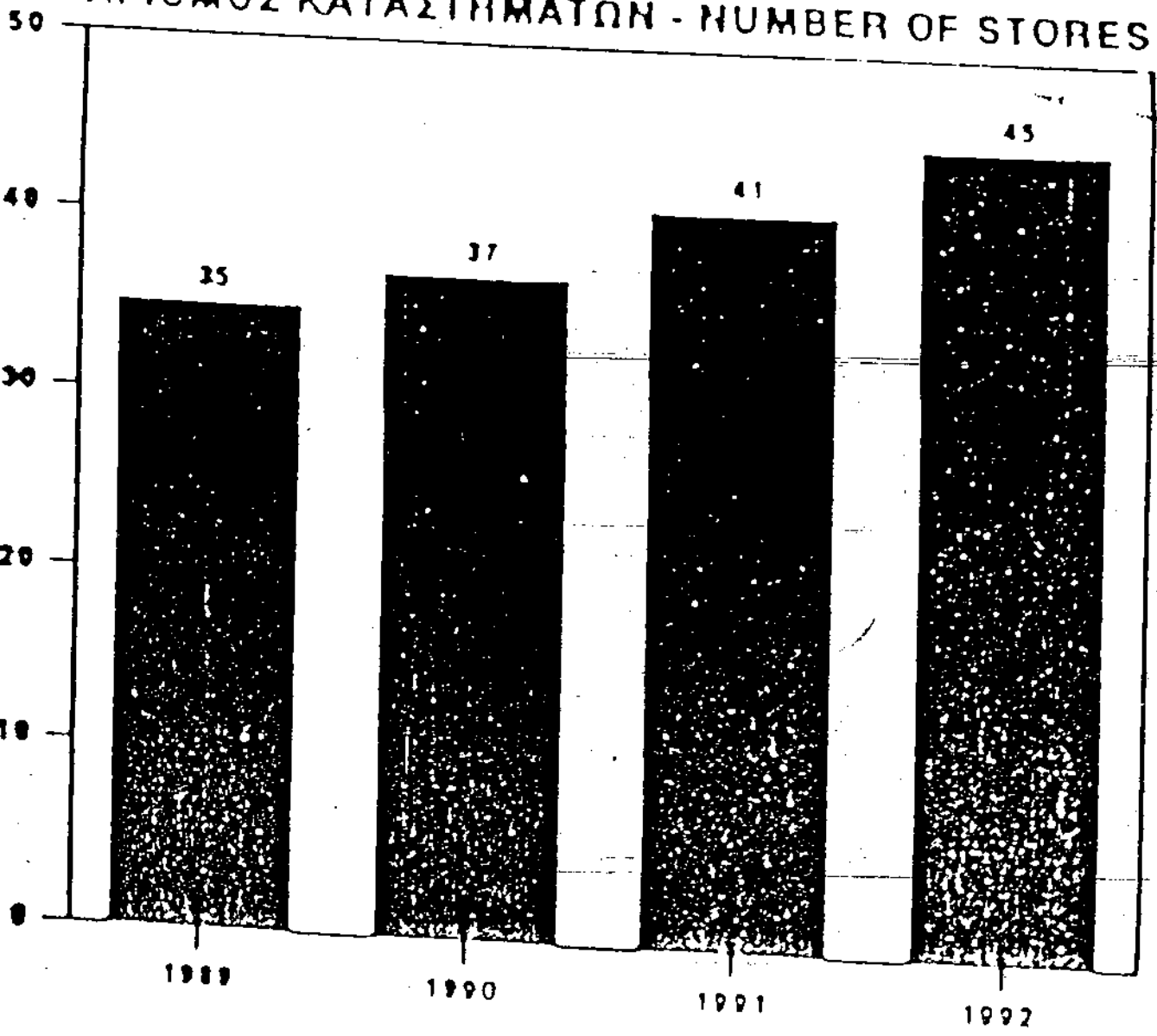
ΠΑΘΗΤΙΚΟ

I.	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		2.041.881
1	ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	883.800	
2	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.158.081	
II.	ΜΑΚΡΟΠΡ. & ΜΕΣΟΠΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ-ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		1.528
III.	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		8.339.475
1	ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ. ΔΟΣΕΙΣ Μ. ΔΑΝΕΙΩΝ	12	
2	ΓΡΑΜΜ. ΠΑΗΡΩΤΕΑ ΠΟΡΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	7.552.485	
3	ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΑΗΡΩΤ. ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	250.000	
4	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	536.978	
	Σ Υ Ν Ο Λ Ο Π Α Θ Η Τ Ι Κ Ο Υ		10.382.881

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	36.046.038
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	29.952.710
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	<u>6.093.328</u>
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	93.202
ΜΕΙΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	48.173
ΜΕΙΟΝ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	5.551.710
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	<u>586.647</u>
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	173.380
ΜΕΙΟΝ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	14.014
ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	14.044
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	330.302
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	316.258
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	<u>731.969</u>
ΜΙΚΤΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	<u>250.000</u>

ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ - NUMBER OF STORES

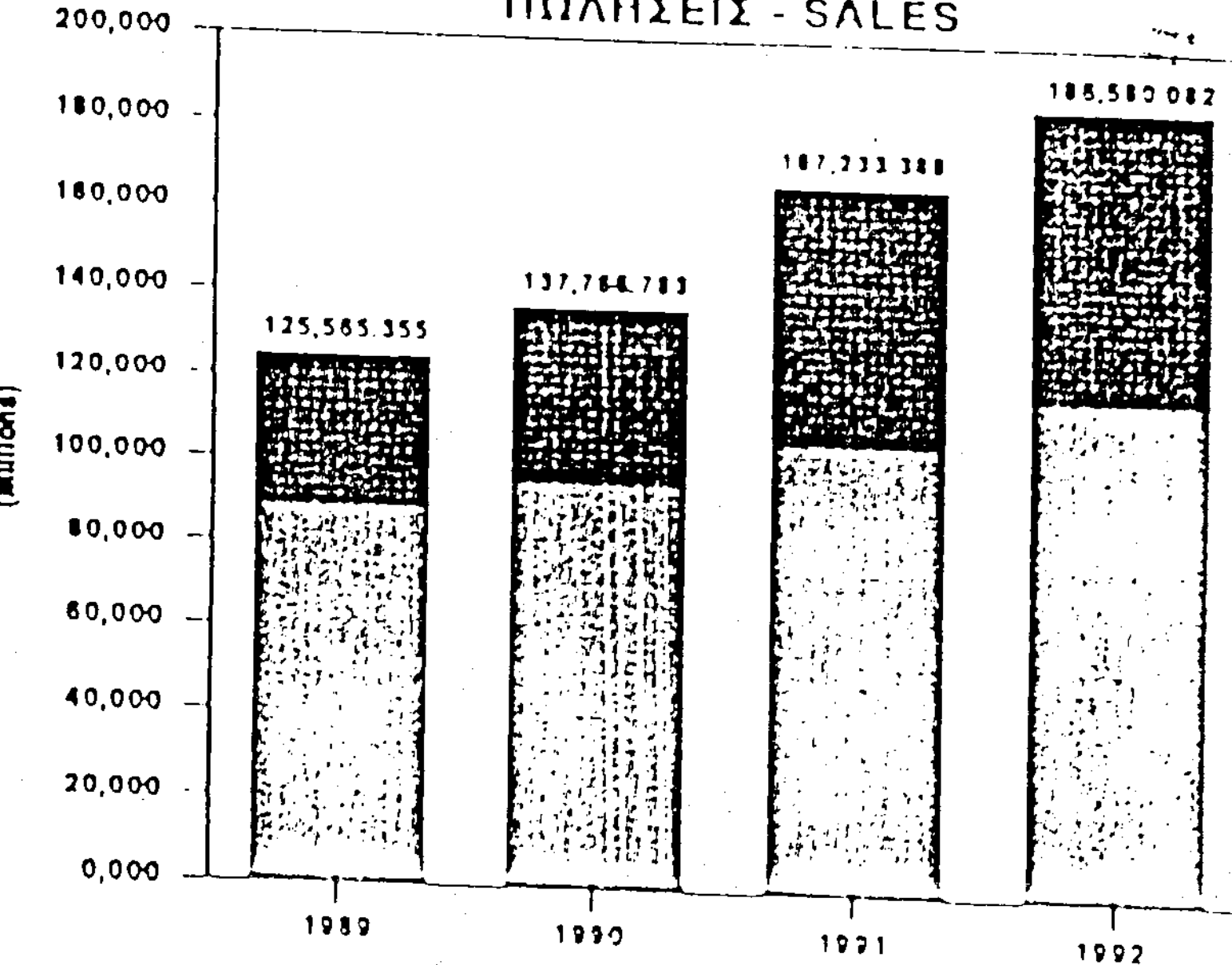


ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ - ΣΤΟΡΕΣ 500 - 2000 m²
 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ - ΣΤΟΡΕΣ > 2000 m²

Αναλυτικά ο όγκος πωλήσεων της εταιρίας τα τελευταία 5 χρόνια έχει εξής:

1973 : δρχ.	0,3 δισ. (2 κατ/τα)
1987 : δρχ.	18 δισ. (30 ")
1988 : δρχ.	19,5 δισ. (33 ")
1989 : δρχ.	23,5 δισ. (35 ")
1990 : δρχ.	29,5 δισ. (37 ")
1991 : δρχ.	39,1 δισ. (42 ")
1992 : δρχ.	48,5 δισ. προβλεπόμενες πωλήσεις

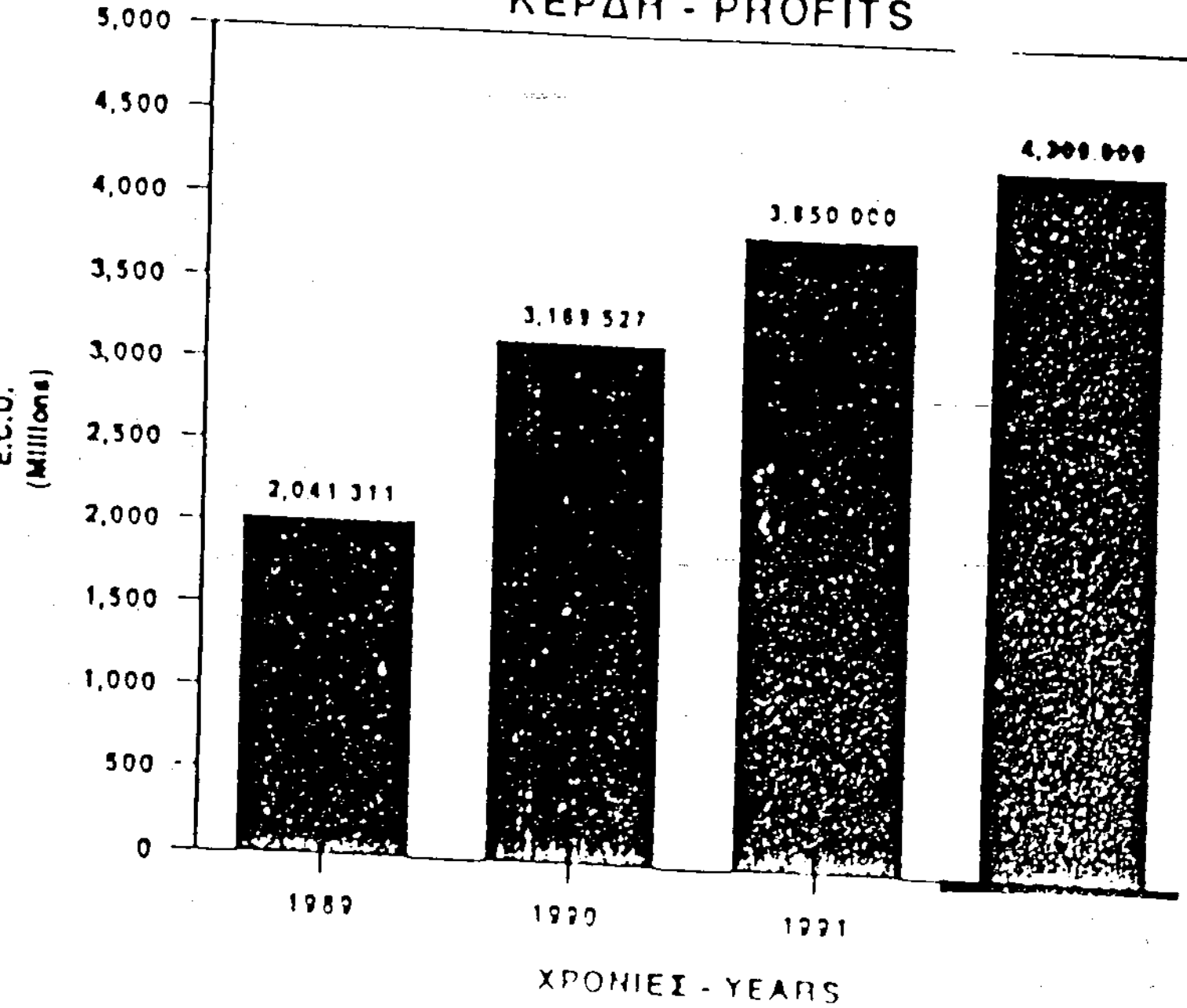
ΠΩΛΗΣΕΙΣ - SALES



ΑΘΗΝΑ - ATHENS

ΥΠΟΛΟΙΠΗ ΕΛΛΑΔΑ - OTHER GREECE

ΚΕΡΔΗ - PROFITS



Ανάλυση Ισολογισμών με Αριθμοδείκτες

Α Ρ Ι Θ Μ Ο Δ Ε Ι Κ Τ Ε Σ		1989	1990	
1.	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	32,33%	48,07%	48,69%
2.	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	37,27%	53,57%	43,73%
3.	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	31,59%	44,07%	39,51%
4.	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	16,59%	17,98%	8,39%
5.	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,28%	2,18%	70,31%
6.	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	1,55%	2,55%	64,52%
7.	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	1,31%	2,10%	60,31%
8.	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	24,08%	21,03%	-12,67%
9.	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	24,64%	22,94%	- 6,90%
10.	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	0,54:1	0,55:1	1,85%
11.	ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,99:1	4,74:1	5,01%
12.	ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΣΟΙΚΟΝ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	6,56:1	5,64:1	-14,03%
13.	ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,98:1	0,92:1	- 6,12%
14.	ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,82%	0,80%	- 2,44%
15.	ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,12%	0,08%	-33,33%
16.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΕΚΑΤΟΜ. ΔΡΧ. -	- 789	-1,087	-37,77%
17.	ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ -ΣΕ ΕΚΑΤΟΜ. ΔΡΧ. -	897	1,272	41,81%
18.	Μ.Ο. ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΓΤΗΣΕΩΝ	5 ΗΜ.	4 ΗΜ.	20,00%
19.	Μ.Ο. ΕΞΟΦΛ. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΠΙΣΤΩΤΩΝ	72 ΗΜ.	81 ΗΜ.	12.50%
20.	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜ.	60 ΗΜ.	64 ΗΜ.	- 6,67%

(1) ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

(2) ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

		1990	1991	
1.	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	48,07%	35,85%	-25,42%
2.	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	53,57%	38,18%	-28,73%
3.	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	44,07%	35,82%	-18,72%
4.	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,98%	16,90%	- 6,01%
5.	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,18%	1,62%	-25,69%
6.	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	2,55%	2,16%	-15,30%
7.	ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	2,10%	2,03%	- 3,33%
8.	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	21,03%	17,69%	15,88%
9.	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	22,94%	17,70%	22,84%
10.	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	0,55:1	0,59	7,27%
11.	ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,74:1	4,08	13,93%
12.	ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	5,64:1	16,19	187,06%
13.	ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,92:1	1,00:1	8,70%
14.	ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,80%	0,75%	- 6,25%
15.	ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,80%	0,06%	-25,00%
16.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ - ΣΕ ΕΚΑΤΟΜ. ΔΡΧ. -	-1,087	-2,096	-92,82%
17.	ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ -ΣΕ ΕΚΑΤΟΜ. ΔΡΧ. -	1,272	2,043	60,61%
18.	Μ.Ο. ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	4 ΗΜ.	3 ΗΜ.	25,00%
19.	Μ.Ο. ΕΞΟΦΛ. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ & ΠΙΣΤΩΤΩΝ	81 ΗΜ.	92 ΗΜ.	13,59%
20.	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜ.	64 ΗΜ.	69 ΗΜ.	- 7,81%

(1) ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

(2) ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Κάνοντας ανάλυση με αριθμοδείκτες τάσης σε δύο σημαντικά μεγέθη, στις πωλήσεις και στα κέρδη για τα έτη 1989, 1990, 1991, βλέπουμε τα εξής :

Πωλήσεις	<u>'89</u>	<u>'90</u>	<u>'91</u>
	21.508.212	26.683.959	36.046.038

Παίρνοντας σαν έτος βάσης το 1989 έχουμε :

$$'90 = (26.683.959 \times 100) : 21.508.212 = 124,06\%$$

$$'91 = (36.046.038 \times 100) : 21.508.212 = 167,59\%$$

$$'89 - '90 : 124,06\% - 100\% = 24,06\%$$

$$'89 - '91 : 167,6\% - 100\% = 67,6\%$$

Συγκρίνοντας τις πωλήσεις του '90 και του '91 με το '89, βλέπουμε ότι το '90 παρουσιάζουν μία αύξηση 24,06% και το '91 μία αύξηση 67,6%.

Η μεταβολή όμως μεταξύ του 90-91 = $(36.046.038 - 26.683.959) : 26.683.959 = 35,08\%$. Δηλαδή σημειώθηκε μεγαλύτερη αύξηση των πωλήσεων για τος έτος '91 από ότι το έτος '90.

Κάνοντας το ίδιο και στα κέρδη παρατηρούμε :

Κέρδη	<u>'89</u>	<u>'90</u>	<u>'91</u>
	203.329	560.570	731.969

Με βάση το έτος '89 έχουμε :

$$91 : (731.969 \times 100) : 203.329 = 359,9\%$$

$$90 : (560.570 \times 100) : 203.329 = 275,6\%$$

Η μεταβολή των κερδών από το '89 για το έτος '90 είναι 175,6%, ενώ για το έτος '91 σημείωσαν αύξηση 259,9%.

Η αύξηση όμως από το 1990 στο 1991 είναι :

$$(731.969 - 560.570) : 560.570 = 30,5\%$$

Παρατηρούμε ότι σημειώθηκε μία θεαματική αύξηση των κερδών για το έτος 1990 175,6% ενώ η αύξηση των πωλήσεων ήταν μόνο 24,06%, που σημαίνει ότι η αύξηση των κερδών δεν έρχεται από αύξηση του όγκου των πωλήσεων, αλλά από μείωση των δαπανών.

Επίσης παρατηρούμε ότι ως εμπορική επιχείρηση είναι εντάσεως κυκλοφορούντος ενεργητικού, γιατί το κυκλοφορούν ενεργητικό λαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού ενεργητικού.

$$\text{- Για το έτος '89 : } \frac{\text{Κ.Ε.}}{\text{Σ.Ε.}} = 2.958.283 : 5.246.985 = 0,56$$

σε κάθε μία μονάδα από το συνολικό ενεργητικό το κυκλοφορούν καταλαμβάνει το 0,56 του συνολικού ενεργητικού.

$$\text{- Για το έτος '90 : } \frac{\text{Κ.Ε.}}{\text{Σ.Ε.}} = 0,57,$$

$$\text{Ενώ για το έτος '91 : } \frac{\text{Κ.Ε.}}{\text{Σ.Ε.}} = 0,54$$

Αναλύοντας τον κάθε αριθμοδείκτη ξεχωριστά, παρατηρούμε :

1) Ο δείκτης Αποδοτικότητας ιδίου κεφαλαίου

$$= \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Χρήσης}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

μετράει την αποτελεσματικότητα με την οποία το Ι.Κ. απασχολείται μέσα στην επιχείρηση.

Το 1990 σημειώνει μία αρκετά μεγάλη αύξηση από το '89 κατά 48,69%, ενώ το '91 σημειώνει μείωση 25,42%.

Η αύξηση του '90 μπορεί να οφείλεται είτε σε ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες, είτε σε καλή διοίκηση, είτε σε σωστή χρησιμοποίηση των κεφαλαίων.

2) Αποδοτικότητα απασχολούμενοι κεφαλαίου :

$$= \frac{\text{Καθαρά Κέρδη + Τόκοι Ξένου Κεφαλαίου}}{\text{Συνολικό Κεφάλαιο}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τις πηγές προσέλευσης των κεφαλαίων της. Επίσης δείχνει : α) την ικανότητα της διοίκησής της για την πραγματοποίηση κερδών και β) κατά πόσο ήταν επιτυχής στη χρησιμοποίηση των ξένων και των ιδίων κεφαλαίων.

Παρατηρούμε μία αύξηση της αποδοτικότητας του Συνολικού Κεφαλαίου από το έτος '89 για το έτος '90 με ποσοστό 39,51% όπου είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση, γιατί μία υψηλή τιμή είναι ευνοϊκή για την επιχείρηση.

Το 1991 παρατηρούμε ότι ο δείκτης σημείωσε μείωση 18,72%.

Ο δείκτης αυτός σε σύγκριση με το δείκτη αποδοτικότητας ιδίου κεφαλαίου μπορεί να μας πληροφορήσει αν είναι συμφέρουσα η ξένη χρηματοδότηση.

Όταν η τιμή της αποδοτικότητας Συνολικού Κεφαλαίου είναι μικρότερη από την αποδοτικότητα Ιδίου Κεφαλαίου, τότε συμφέρει την επιχείρηση η ξένη χρηματοδότηση. Παρατηρούμε ότι και στα τρία χρόνια η αποδοτικότητα ιδίου κεφαλαίου είναι μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα Συνολικού Κεφαλαίου, άρα η επιχείρηση μπορεί να στραφεί στην ανεύρεση και την επένδυση ξένου κεφαλαίου για την αύξηση της αποδοτικότητάς της.

$$4) \text{ Περιθώριο Μικτού Κέρδους} = \frac{\text{Μικτά Κέρδη Χρήσης}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το περιθώριο μικτού κέρδους που απολαμβάνει η επιχείρηση από τις καθαρές πωλήσεις. Βλέπουμε ότι και τα τρία χρόνια κυμαίνεται σχεδόν στα ίδια επίπεδα με μία μικρή άνοδο το '90 κατά 8,38% από το '89.

Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη, τόσο καλύτερη είναι η θέση της επιχείρησης από άποψη κερδών, γιατί θα μπορεί να αντι-

μετωπίζει ενδεχόμενες αυξήσεις του κόστους πωλούμενων προϊόντων της.

Αν πάρουμε το δείκτη του '91 - 16,90% - σημαίνει ότι σε πωλήσεις 100 δραχμών, το Μικτό Κέρδος είναι 16,90 δρχ. συνακόλουθα το κόστος των πωληθέντων θα είναι $100 - 16,90 = 83,1$ δρχ.

Γενικά δεν έχει μεγάλο περιθώριο μικτού κέρδους, αλλά αυτό οφείλεται στην πολιτική αύξησης του όγκου των πωλήσεων για την αύξηση των κερδών και όχι στην αύξηση της τιμής των προϊόντων.

$$5) \text{ Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους} = \frac{\text{Λειτουργικά Περιθώρια}}{\text{Πωλήσεις}}$$

(Λειτουργικό Περιθώριο) = Κέρδη Εκμετάλλευσης

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το λειτουργικό περιθώριο (κέρδος εκμετάλλευσης) που απολαμβάνει η επιχείρηση από τις πωλήσεις της.

Σε αυτό το δείκτη από το Μικτό Κέρδος έχουν αφαιρεθεί τα λειτουργικά έξοδα και οι χρηματοοικονομικές δαπάνες και έχουν προστεθεί και τα λοιπά λειτουργικά έσοδα.

Το έτος 1990 παρουσίασε μία σημαντική αύξηση κατά 70,31% από 1,28% το '89 έφτασε στο 2,18% το '90, ενώ παρουσίασε μία μείωση το '91 25,69%.

Η αύξηση το '90 οφείλεται στην αύξηση του Μικτού Κέρδους ενώ τα λειτουργικά έξοδα και οι χρηματοοικονομικές δαπάνες αυξήθηκαν σε μικρότερο βαθμό και έχουν προστεθεί οι προμήθειες και τα λοιπά λειτουργικά έσοδα).

$$7) \text{ Περιθώριο Καθαρού Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Χρήσης}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό κέρδους που απομένει στην

επιχείρηση μετά την αφαίρεση του κόστους των πωληθέντων και των τρεχουσών (λειτουργικών) δαπανών, όπως και τα μη λειτουργικά έξοδα από τις καθαρές πωλήσεις.

Το '91 αυξήθηκε ο δείκτης από 1,31% σε 2,10%, σημείωσε μία σημαντική αύξηση 60,31%.

Αυτό είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση γιατί απολαμβάνει περισσότερα καθαρά κέρδη. Το έτος '91 σημείωσε μία μικρή μείωση 3,33%.

$$\begin{aligned} 8) \quad \text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα απασχολούμενου κεφαλαίου} &= \\ &= \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Απασχολούμενο Κεφάλαιο}} \end{aligned}$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει το βαθμό χρησιμοποίησης της συνολικής περιουσίας - εκτός από συμμετοχές και άλλες μακροχρόνιες τοποθετήσεις - της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Ο δείκτης ακολουθεί μία πτωτική πορεία από το '89, το '90 μειώθηκε κατά 12,67% και για το έτος '91 σημείωσε πάλι μείωση έναντι του '90 15,88%. Η πτωτική πορεία του δείκτη δεν είναι ευνοϊκή και αποτελεί ένδειξη μίας κάποιας υπερεπένδυσης κεφαλαίων στα στοιχεία ενεργητικού.

$$\begin{aligned} 9) \quad \text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα ιδίου κεφαλαίου} &= \\ &= \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Ίδιο Κεφάλαιο}} \end{aligned}$$

Ο δείκτης αυτός μας πληροφορεί για τη χρησιμοποίηση των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Ο δείκτης σημειώνει μία πτωτική πορεία από το '89 ως το '91.

Από το '89 στο '90 σημείωσε μείωση 6,90% και το '91 μείωση 22,84%.

Από τη μία, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του, τόσο καλύτερη είναι η θέση της επιχείρησης διότι πραγματοποιεί μεγάλες πωλήσεις με σχετικά μικρή επένδυση ιδίων κεφαλαίων, πράγμα που μπορεί να οδηγεί σε αυξημένα κέρδη.

Όμως όσο μικραίνει ο δείκτης δείχνει μεγαλύτερη ασφάλεια για τους δανειστές γιατί σε περίπτωση κάμψης των πωλήσεων θα έχει να καλύψει τις ανάγκες της με τα δικά της κεφάλαια.

10) Απασχολούμενα κεφάλαια | καθαρά πάγια

Ο αριθμοδείκτης αυτός μας επιτρέπει να εκτιμήσουμε πόσο μέρος από τα απασχολούμενα κεφάλαια καλύπτουν τα πάγια.

Βλέπουμε μία ανοδική πορεία του δείκτη με αύξηση το '90 από το '89 κατά 1,85% και το '91 από το '90 αύξηση 7,27%. Ο δείκτης και στα τρία χρόνια είναι μικρότερος της μονάδας, γεγονός που σημαίνει πως τα πάγια καλύπτονται από ξένο βραχυπρόθεσμο κεφάλαιο με τις αντίστοιχες συνέπειες (κίνδυνος έλλειψης επαρκούς κεφαλαίου κίνησης).

11) Σχέση Ξένων προς ΄Ιδια Κεφάλαια ή Δανειακή Επιβάρυνση =

$$= \frac{\text{Ξένο Κεφάλαιο}}{\text{΄Ιδια Κεφάλαια}}$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει τη σχέση μεταξύ Ξένων και ιδίων κεφαλαίων και βλέπουμε ότι και τα τρία χρόνια ο δείκτης είναι μεγαλύτερος της μονάδας, που σημαίνει ότι τα Ξένα κεφάλαια υπερκαλύπτουν το ποσοστό των Ιδίων Κεφαλαίων που υπάρχουν στην επιχείρηση.

12) Κάλυψη Χρηματοοικονομικών δαπανών ή κάλυψη καταβαλλομένων τόκων = $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ Φόρων και Τόκων}}{\text{Τόκοι Ξένου Κεφαλαίου}}$

Η τιμή του δείκτη για το έτος '90 μειώνεται από το '89 κατά 14,03%, ενώ το '91 παρουσιάζει μία θεαματική άνοδο κατά 187,06%, που σημαίνει ότι οι τόκοι που κατέβαλε η επιχείρηση σε ξένα κεφάλαια (κυρίως μακροπρόθεσμα) καλύπτονται από τα προ τόκων και προ φόρων κέρδη της 16,19 φορές.

Ο δείκτης αυτός παρέχει ασφάλεια στους πιστωτές γιατί δείχνει μία καλή ικανότητα της επιχείρησης να εξοφλήσει τους τόκους των δανείων μέσω των κερδών της

13) Σχέση Ιδίων Κεφαλαίων προς απασχολ. κεφάλαιο

Ο δείκτης αυτός δείχνει τη συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων στα απασχολούμενα κεφάλαια της επιχείρησης. Βέβαια, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του, τόσο πιο καλά εξασφαλίζονται οι δανειστές της. Μία τιμή μεγαλύτερη του 0,5 δείχνει ικανότητα δανεισμού και εξασφάλιση πιστωτών. Και τα τρία χρόνια ο δείκτης είναι μεγαλύτερος του 0,5 που μπορεί να σημαίνει ότι δεν χρησιμοποιεί στον βαθμό που πρέπει ξένα κεφάλαια χαμηλού επιτοκίου.

14) Γενική ρευστότητα = $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$

μας δείχνει την ικανότητα εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από το κυκλοφορούν ενεργητικό. Και για τα τρία χρόνια παρουσιάζει μία μείωση.

Για π.χ. το '91 ο δείκτης είναι 0,75% που σημαίνει ότι 0,75% του Κ.Ε. διατίθεται για την εξόφληση Β.Υ. 1 δρχ.

Μία τιμή γύρω στο 2 είναι ικανοποιητική, αλλά επειδή η επιχείρηση των ΑΦΩΝ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΥ είναι SUPER MARKET και πωλεί με μετρητά, η ρευστότητα μπορεί να θεωρηθεί καλή. Βέβαια το '89 η ρευστότητα ήταν καλύτερη από τα άλλα δύο επόμενα χρόνια.

$$15) \text{ Άμεση ρευστότητα} = \frac{\text{Διαθέσιμα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει την ικανότητα εξόφλησης Β.Υ. με μόνο διαθέσιμα στοιχεία. Για το έτος '90, '91 σημείωσε μείωση.

$$18) \text{ Μ.Ο. Προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων} = \\ = \frac{\text{Μέσες Απαιτούμενες} \times 360}{\text{Πωλήσεις Περιόδ.}}$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσος χρόνος μεσολαβεί από τη δημιουργία μέχρι την είσπραξη των απαιτήσεων. Στην πορεία των τριών ετών βλέπουμε μία βελτίωση του χρόνου μετατροπής των απαιτήσεων σε ρευστά.

$$19) \text{ Μ.Ο. Προθεσμ. Εξόφλησης Προμηθευτών και Πιστωτών} = \\ = \frac{(\text{Προμηθ.} = \text{Γραμμ. Πληρ.}) \times 360}{\text{Αγορές Περιόδου}}$$

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει πόσος χρόνος χρειάζεται για να εξοφληθούν οι υποχρεώσεις σε προμηθευτές και πιστωτές. Από χρόνο σε χρόνο ο δείκτης παρουσιάζει βελτίωση γιατί αυξάνεται ο χρόνος που παίρνει πίστωση από τους προμηθευτές.

$$20) \text{ Κυκλοφοριακή Ταχύτητα αποθεμάτων} : \\ = \frac{\text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Μέσο Απόθεμα}}$$

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει πόσες φορές ανακυκλώνεται, δηλ. αγοράζεται και πουλιέται το μέσο απόθεμα μέσα στο έτος. Ο δείκτης για τα τρία χρόνια έχει μία αρνητική εξέλιξη γιατί σημειώνει μία αύξηση των ημερών που τα αποθέματα μετατρέπονται σε απαιτήσεις που αυτές με τη σειρά τους ρευστοποιούνται πιο δύσκολα.

Ως εμπορική επιχείρηση και ειδικότερα SUPER MARKET, η είσπραξη από τους πελάτες γίνεται μετρητοίς ή η είσπραξη από τις απαιτήσεις της γίνεται σε ένα μικρό διάστημα 3-4 ημερών (πιστωτικές κάρτες), ενώ η εξόφληση των προμηθευτών γίνεται σε όλο και μεγαλύτερο διάστημα. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα κεφάλαιο κίνησης για την επιχείρηση όπου και οι μικροί δείκτες ρευστότητας να είναι ικανοποιητικοί.

Με αυτόν τον τρόπο χρηματοδοτείται η επιχείρηση και εκμεταλλεύεται τα μετρητά μέχρι την ημέρα της εξόφλησης των υποχρεώσεών της.

Άρα κύρια πηγή χρηματοδότησης της επιχείρησης είναι οι ίδιοι οι προμηθευτές της : Ο Προμηθευτής που είναι και Πιστωτής παρέχει αγαθά στην επιχείρηση με προθεσμία πληρωμής. Οι "αγορές με προθεσμία" αποτελούν μία μορφή χρηματοδότησης για την εμπορική Εταιρία, αφού τα αγαθά αυτά θα τα πουλήσουν και θα εισπράξουν χρήματα. Μία εμπορική δηλαδή επιχείρηση που χρηματοδοτείται, επιστρέφει τα ποσά των χρηματοδοτήσεων που έλαβε, με την μεταπώληση των αγαθών. Μάλιστα τα χρηματικά αυτά ποσά εισπράττονται σε συντομότερο χρονικό διάστημα (μετρητοίς) από το περιθώριο της πίστωσης. Μιλάμε λοιπόν για ένα πιστωτικό κύκλωμα που αρχίζει από την αγορά εμπορευμάτων με πίστωση, ακολουθεί το στάδιο πώλησης και είσπραξης της αξίας του προϊόντος με κάποιο περιθώριο κέρ-

δους και ολοκληρώνεται με την επιστροφή της χρηματικής πιστώσεως στον πιστοδότη-προμηθευτή. Αυτού του είδους οι χορηγήσεις εξυπηρετούν ολόκληρη τη διαδρομή του παραγωγικού και του καταναλωτικού κυκλώματος, γιατί δίνουν τις δυνατότητες να εξυπηρετείται η διαδικασία της παραγωγής και να εφοδιάζεται ταχύτερα και πληρέστερα η κατανάλωση με αγαθά που ικανοποιούν το καταναλωτικό κοινό.

Σε άλλες περιπτώσεις, ο πωλητής Προμηθευτής ή Πιστωτής παίρνει για κάλυμμα του ανοιχτού λογαριασμού από την εμπορική επιχείρηση, πιστωτικά έγγραφα, όπως είναι τα Γραμμάτια εις διαταγή, οι Συναλλαγματικές κ.λ.π. τα οποία μετατρέπει σε μετρητά, σε μία Τράπεζα, έναντι μιας προμήθειας εξόδων και Τόκων που πληρώνει στην Τράπεζα. Κατά τη λήξη των πιστωτικών αυτών εγγράφων, η επιχείρησή μας πληρώνει την αξία τους στην Τράπεζα που έκανε τη χρηματική πίστωση έναντι αυτών, στον πιστοδότη της πραγματικής πιστώσεως.

Ακόμα, τα πιστωτικά έγγραφα, ο πιστοδότης-προμηθευτής μπορεί να τα μεταβιβάσει για κάλυψη δικών του υποχρεώσεων που έχει από την λήψη πραγματικών πιστώσεων. Γιατί τα πιστωτικά αυτά έγγραφα που αναφέραμε, ενσωματώνουν την απαίτηση του πιστοδότη και την υποχρέωση του πιστολήπτη (εμπορική εταιρία), κάτω από εξαιρετική νομική προστασία και γι' αυτό γίνονται δεκτά στις συναλλαγές, τόσο για την κάλυψη υποχρεώσεων, όσο και για την ανταλλαγή τους με μετρητά, που γίνεται από τις Τράπεζες οι οποίες ασκούν την χρηματική πίστη, με την προεξόφληση Συναλλαγματικών και Γραμματίων, την χορήγηση σε τρεχούμενο λογαριασμό έναντι Συναλλαγματικών ή Γραμματίων που δίνονται σαν εγγύηση του τρεχούμενου λογαριασμού.

8. ΣΤΟΧΟΙ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Επιχείρηση για τη σωστή λειτουργία της και για την μελλοντική ανάπτυξή της θέτει κάποιους στόχους, όπου με σωστό προγραμματισμό ενεργεί για την επίτευξή τους.

Ειδικά προγραμματισμός είναι η διαδικασία που καθορίζει στόχους (τί) και περιγράφει τα μέσα και τις ενέργειες (άνθρωποι, αγαθά, μέθοδοι) που θα λάβουν χώρα (πώς) σε ορισμένο χρονικό διάστημα (πότε) για την επιτυχία αυτών των σκοπών.

Ο Προγραμματισμός λοιπόν σημαίνει τον καθορισμό πολιτικής για την πορεία της επιχείρησης. Η διατύπωση αντικειμενικών σκοπών και ο καθορισμός, βάσει αυτών, πολιτικής προϋποθέτει συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της.

Τα προγράμματα της επιχείρησης χωρίζονται σε μακροχρόνια ή στρατηγικά προγράμματα και σε βραχυχρόνια προγράμματα.

Μέσα στα μακροχρόνια προγράμματα και στόχους της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός καταστήματος σε κάθε Ελληνική πόλη. Τα μακροχρόνια αυτά προγράμματα συνδέονται με την εξουσία του καθορισμού στόχων, σε επίπεδα ιεραρχίας που έχουν την αρμοδιότητα καταστρώσεως της στρατηγικής της Επιχείρησης (Κεντρική Διοίκηση). Γενικά τα στρατηγικά προγράμματα συνδέονται με την γενικότερη ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και την κατανομή των πόρων για εκτεταμένη χρονική περίοδο. Τα στρατηγικά προγράμματα καλύπτουν από πλευράς στόχων όλα τα προγράμματα της Εταιρείας γιατί τα δεύτερα υποστηρίζουν τα πρώτα. Ειδικότερα τα στρατηγικά προγράμματα θέτουν τις βάσεις για το πλαίσιο των άλλων λεπτομερειακών προγραμμάτων.

Τα βραχυχρόνια προγράμματα αναφέρονται σε μικρότερης διάρκειας χρονικά διαστήματα και αποτελούν μέρη του στρατηγικού προγράμματος. Τα προγράμματα αυτά εξυπηρετούν ειδικότερους στόχους.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα προγράμματα για τη δημιουργία 3-4 καταστημάτων το χρόνο σε διάφορες πόλεις. Ειδικότερα για το έτος 1993-1994 προγραμματίσθηκε η δημιουργία ενός καταστήματος στην πόλη της Θεσσαλονίκης, ένα στη Ρόδο, ένα στο Αγρίνιο και ένα στην Καλαμάτα.

Επίσης επιδιώκεται η αύξηση του τζίρου κάθε χρόνο κατά 25% και ο τριπλασιασμός της αξίας των πωλήσεων κάθε τρία χρόνια. Η αύξηση του τζίρου δεν επιδιώκεται με την αύξηση του επιπέδου τιμών αλλά επιδιώκεται η αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Οι "φθηνές τιμές" αποτελούν πάγια πολιτική της Εταιρίας ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ.

Θα πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι έχει μεγάλη σημασία η επιλογή του χρόνου διάρκειας ενός προγράμματος. Η κατάρτιση προγράμματος με μεγάλη διάρκεια, αυξάνει τους επιχειρηματικούς κινδύνους, γιατί η πιθανότητα της επιτυχίας, περιορίζεται μαζί με την εμφάνιση μεγαλύτερης αβεβαιότητας για την έκβαση. Τα μακροχρόνια στρατηγικά προγράμματα οδηγούν τις ενέργειες πάνω σε μία προσχεδιασμένη βάση πορείας. Και αν σχεδιαστούν με τη σωστή σχεδίαση και κυρίως με τη δυνατότητα ευκαμψίας και προσαρμογής στις νέες συνθήκες κατά την εφαρμογή, τότε η αβεβαιότητα και οι κίνδυνοι απ'αυτή μειώνονται. Η αβεβαιότητα δηλαδή επιτυχίας του μακροχρόνιου προγράμματος προέρχεται από την αδυναμία της πρόβλεψης όλων των συνθηκών που μεταβάλλονται συνεχώς.

Οι συνθήκες δημιουργούνται από το γενικό και το ειδικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο κινείται και ζει η επιχείρηση π.χ. αλλαγή συνθηκών ανταγωνισμού, θέσπιση νέων κυβερνητικών νομοθετικών μέ-

τρων, πληθωρισμός και άλλα.

Σαν σύγχρονη επιχείρηση έχει αντιληφθεί την τεράστια σημασία της αλληλουχίας και της ελληλεξάρτησης των σκοπών και των επιδιώξεων, είτε είναι γενικά, είτε είναι ειδικά. Σκοποί που προ-καθορίζονται μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον από την ίδια πηγή που θα θέσει και τις επιδιώξεις.

Αν για παράδειγμα δημιουργηθεί ένα κατάστημα σε μία πόλη, χωρίς να προηγηθεί η λειτουργία του MARKETING με την έρευνα της αγοράς ή δίχως να έχει προηγηθεί εκπαίδευση προσωπικού και στελεχών και γενικά δίχως να υπάρξει η αλληλουχία των σκοπών και των επιδιώξεων, τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα προσδοκώμενα και τα οικονομικά οφέλη δεν θα είναι τα καλύτερα δυνατά.

Οι προσδοκώμενοι σκοποί και επιδιώξεις συνδέονται αλυσιδωτά μεταξύ τους κατά τρόπο ώστε το κάθε ιεραρχικό επίπεδο, έχει να πραγματοποιήσει σκοπούς που αποτελούν το πλαίσιο και τη βάση για την πραγματοποίηση του κατώτερου κλιμακίου.

Άρα οι σκοποί μπορούν να ταξινομηθούν από την Εταιρία σε διάφορες κατηγορίες : πρωταρχικοί, δευτερεύοντες κ.λ.π.

Η τοποθέτηση επιδιώξεων και σκοπών στα πλαίσια του προγραμματισμού, συγκεντρώνει το εξής χαρακτηριστικό. Τον απόλυτο προσδιορισμό του σκοπού, γιατί η ασάφεια και η αοριστία στη διατύπωση ενός σκοπού καταστρέφει όλο το οικοδόμημα των σκοπών και του προγραμματισμού, αφού ο ένας επηρεάζει τον άλλο.

Πέραν όμως αυτών, στοιχείο βασικό για την πραγματοποίηση των σκοπών είναι και η γνωστοποίησή τους στους εργαζομένους, σε όλα τα επίπεδα της κλίμακας.

Η γνώση των σκοπών της επιχείρησης και η ενημέρωση πάνω α'αυτούς, βελτιώνει την αίσθηση της συμμετοχής των εργαζομένων

στην επιτυχία του. Για την επίτευξη των σκοπών καταστρώνεται και μία πολιτική όπου προσδιορίζει μία σειρά ενεργειών που καθοδηγεί τα στελέχη πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων.

Η πολιτική περιέχει οδηγίες για την πορεία της επιχείρησης προς ένα στόχο. Είναι κανόνες και διατάξεις που λειτουργικά υπαγορεύουν πλαίσια συμπεριφοράς και συνδέονται με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις, γιατί τις στηρίζουν και τις υποβοηθούν. Χωρίς την πολιτική των ενεργειών, οι γενικοί αντικειμενικοί στόχοι δεν επιτυγχάνουν. Κύριο χαρακτηριστικό της πολιτικής είναι η σταθερότητά της. Ένα πρόγραμμα πολιτικής αποτελείται από επαναλαμβανόμενες ενέργειες που "υποστηρίζουν" τον ή τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Όπως αναφέραμε και προηγούμενα στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση του τζίρου. Όμως η πολιτική που θα εφαρμόσει για την επίτευξη του στόχου θα είναι η αύξηση του όγκου των πωλήσεων, η προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερου καταναλωτικού κοινού με την εφαρμογή μεθόδων προώθησης των πωλήσεων.

Μετά το στάδιο της κατάστρωσης της πολιτικής που καθορίζει τις ενέργειες χωρίς άμεσες λεπτομέρειες, το επόμενο στάδιο είναι η σχεδίαση των λεπτομερών προγραμμάτων μέσα στα πλαίσια των γενικότερων επιδιώξεων και σκοπών. Με αυτά γίνονται σαφείς οι ενέργειες για την επίτευξη των στόχων και γίνεται και πιο εύκολος ο έλεγχος αν τελικά οι πραγματοποιούμενες ενέργειες είναι σύμφωνες με αυτές που ορίζει το πρόγραμμα. Ο έλεγχος εξάλλου προϋποθέτει τον προγραμματισμό, αφού αυτός τελικά είναι το αντικείμενο του ελέγχου.

Αυτή είναι η πορεία που ακολουθεί και η μεθοδολογία που εφαρμόζει η "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΕΒΕ" για την επίτευξη των προκα-

θορισμένων στόχων της, μέσα από ένα βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο, ανάλογα, σχεδιασμό κινήσεων.

Συνοψίζοντας, οι στόχοι της Εταιρίας είναι :

- Κέρδη
- Οικονομικότητα - αποτελεσματικότητα (ελαχιστοποίηση ζημιάς και μείωση κόστους).
- Αύξηση του κύκλου εργασιών της
- Ρευστότητα και οικονομική αυτοτέλεια
- Επέκταση (νέα καταστήματα)
- Αύξηση της φήμης και πελατείας
- Ανάπτυξη του επιχειρησιακού δυναμικού
- Μόρφωση και επιμόρφωση προσωπικού
- Σύγχρονη τεχνολογία
- Καλές ανθρώπινες και δημόσιες σχέσεις
- Δίκαιη αμοιβή εργασίας
- Επιδίωξη κύρους
- Απόκτηση γοήτρου
- Επικράτηση στην αγορά

8.1. "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ" και κοινωνικό περιβάλλον

Έχει γίνει αντιληπτό ότι ως μεγάλη σύγχρονη επιχείρηση, δέχεται επηρεασμούς και ασκεί επιρροή προς το εξωτερικό περιβάλλον "το κοινωνικό περιβάλλον". Δεν μπορεί να μένει απαθής στις εξελίξεις στα κοινωνικά θέματα, στα πολιτικά, οικονομικά κ.λ.π.

Είναι ένα αναπόσπαστο ενεργό κομμάτι του κοινωνικού συνόλου. Έχει θέσει σαν σκοπό της να είναι ευαίσθητη στα κοινωνικά ερεθίσματα και με την σειρά της να ανταποδίδει τα καλύτερα ερεθίσματα στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης που έχει.

Έχει πια ξεπεραστεί η άποψη, όπου η επιχείρηση ήταν μόνο μια οικονομική μονάδα και μόνος σκοπός της ήταν το κέρδος. Τώρα η ευθύνη της και η εικόνα της πρέπει να ξεπερνά το οικονομικό πεδίο και να επεκτείνεται στο κοινωνικό.

Σύμφωνα με τον όρο "κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης" εννοούμε την υποχρέωσή της να επιδιώκει την εφαρμογή εκείνης της πολιτικής, να παίρνει εκείνες τις αποφάσεις ή να ακολουθεί εκείνες τις κατευθύνσεις δράσης που είναι σύμφωνες με την άποψη των στόχων και αξιών της κοινωνίας μας.

Γενικά μια μεγάλη εταιρική επιχείρηση, που αποτελεί κέντρο πλούτου και δύναμης, είναι υπεύθυνη απέναντι στην κοινωνία. Σαν ένας διογκωμένος πυρήνας δύναμης, η εταιρική επιχείρηση πιέζεται από όλες τις πλευρές να χρησιμοποιήσει δίκαια την δύναμή της. Εξάλλου, αν απαρνηθεί οποιαδήποτε ευθύνη (π.χ. την ευθύνη για την μόλυνση του περιβάλλοντος) κινδυνεύει να αντιμετωπίσει την εχθρότητα της κοινωνίας και να τεθεί στο περιθώριο από άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις με περισσότερη ευαισθησία και ενεργητικότητα στα κοινωνικά θέματα. Γι' αυτό επεκτείνεται σιγά - σιγά και μεταξύ των επιχειρηματικών κύκλων η αντίληψη, ότι πρέπει να αναλάβουν κάποιες ευθύνες απέναντι στην κοινωνία.

Με την άποψη ότι μια μεγάλη επιχείρηση σαν κέντρο πλούτου και δύναμης, είναι υπεύθυνη απέναντι στην κοινωνία, συνεπάγεται και την σκέψη ότι η επιχείρηση κατ' ανάγκη ευθύνεται απέναντι σε εκείνους που εξαρτώνται από αυτήν. Τέτοιοι είναι όλοι οι υπάλληλοί της, οι πιστωτές και οι καταναλωτές. Αλλά όλοι αυτοί αποτελούν την κοινωνία. Συνεπώς η επιχείρηση ευθύνεται απέναντι σε όλη την κοινωνία.

Θα πρέπει η διοίκηση να αναλάβει το δύσκολο έργο να κρατήσει με διάφορες αποφάσεις της μια ισορροπία ανάμεσα στα συμ-

φέροντα της επιχείρησης και κατ'επέκταση των μετόχων, των πιστωτών και από την άλλη να διαφυλάξει το κοινωνικό συμφέρον.

Οι στόχοι μιας ώριμης εταιρείας θα πρέπει να ταυτίζονται με τους στόχους που έχουν πραγματικά ή έστω και φαινομενικά κοινωνικό χαρακτήρα.

Μεγάλη ευαισθησία έδειξε στο Μακεδονικό πρόβλημα και πήρε ενεργό μέρος στον "Μακεδονικό Αγώνα", με σκοπό να κεντρίσει την κοινή γνώμη πάνω στο θέμα. Πέρυσι όλα τα καταστήματα του "ΒΕΡΟΠΟΛΟΥ" με κοινή πολιτική έκαναν μοϊκοτάζ στα ολλανδικά προϊόντα, σταματώντας τις εισαγωγές τους. Φέτος τύπωσαν φυλλάδια που μοιράζουν στα καταστήματά τους με τον τίτλο "Η Μακεδονία είναι Ελληνική". Με αυτόν τον τρόπο δεν αφήνουν την πελατεία τους να εφουσηχάσει και δημιουργούν μια εικόνα "προς τα έξω" θετική, γιατί δείχνει το ενδιαφέρον της εταιρείας στα σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα. Έτσι η εταιρεία συμβάλλει στον Μακεδονικό Αγώνα, με τον δικό της τρόπο.

Στους ευρύτερους στόχους της είναι η επέκταση της "κοινωνικής πολιτικής" και σε άλλα ζητήματα ευρύτερου κοινωνικού ενδιαφέροντος, όπως το οικολογικό πρόβλημα και η ρύπανση του περιβάλλοντος.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τελειώνοντας την έρευνά μας με αντικείμενο την οργανωτική και διοικητική διάρθρωση μιας μεγάλης εμπορικής εταιρείας και πιο συγκεκριμένα της "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε.", καταλήγουμε στα εξής :

- Η μεγάλη οικονομική μονάδα πλεονεκτεί
- σε ορθολογική οργάνωση και διοίκηση
- σε αξιόλογο τεχνικό εξοπλισμό
- σε εξειδίκευση και καταμερισμό εργασιών
- σε μικρότερη επιβάρυνση του κόστους αγοράς των προϊόντων της κα χαμηλότερο κόστος εφοδιασμού
- σε δυνατότητα επιστημονικής έρευνας της αγοράς και του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος
- σε σημαντικές πηγές πληροφοριών που την βοηθούν στην λήψη ορθολογικών επιχειρησιακών αποφάσεων
- σε ικανότητα για λεπτομερή προγραμματισμό της επιχειρησιακής συμπεριφοράς της
- σε ευχέρεια επιστημονικής έρευνας της ποιότητας των προϊόντων της
- σε οργάνωση που της δίνει ως ένα βαθμό ανεξαρτησία, αυτοτέλεια και επιβίωση σαν ανεξέρτητη οντότητα, στον κόσμο της οικονομίας
- σε αξιόλογο σύστημα οικονομικού λογισμού (καλή λογιστική οργάνωση, στατιστική λογιστική κόστους, πλούσια πληροφόρηση).
- σε μεγάλη πιστωτική επιφάνεια και μεγάλη δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης
- σε οικονομική, κοινωνική και πολιτική δύναμη, που της προσ-

- δίδει το μέγεθος και ο πλούτος της
- στη σύγχρονη τεχνολογία της μπορεί να ικανοποιεί όλους τους στόχους της με την εφαρμογή της αρχής του μετριασμένου κέρδους (και όχι με την εφαρμογή της αρχής της μεγιστοποίησης του κέρδους).
 - στις καλές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού της, αλλά και στις δημόσιες σχέσεις
 - σε κάλυψη των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της μέσα στον χώρο της μεγάλης επιχείρησης (η ανάγκη του ατόμου να ανήκει κάπου, να έχει σχέσεις και να γίνεται αποδεκτό, η ανάγκη για αυτοσεβασμό, για κάποια κοινωνική θέση, για αναγνώριση, για εκτίμηση, για τον σεβασμό που αξίζει να δέχεται από τους άλλους)

Οι "ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.Β.Ε." είναι επιχείρηση με ξεχωριστή οντότητα στον κόσμο της οικονομίας, με υψηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Στα πλαίσια την κριτικής θεώρησής μας θα αναφέραμε ως αρνητικά στοιχεία για την εταιρεία :

1) την έλλειψη οργανογράμματος

Αναλύοντας και περιγράφοντας με την βοήθεια του οργανογράμματος την δομή μιας οργανώσεως, αποκαλύπτουμε τους επικαλυπτόμενους τομείς, αποσαφηνίζουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης. Τα οργανογράμματα :

- δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης -αν υπάρχουν - και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε
- παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της εταιρείας σχετικά με
 - α) τί επιδιώκει και πώς το επιδιώκει

- β) τί κλάδους έχει αναπτύξει
- γ) που κατασκευάζει τα προϊόντα (τυποποίηση)
- δ) πώς λειτουργούν οι υπηρεσίες επιστημονικής και τεχνικής παρακολούθησης
- ε) πώς και που τα διαθέτει (τμήματα, τομείς, υποκαταστήματα)
- στ) ποιοι είναι επικεφαλής των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών, μέχρι ποιο σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητά τους κ.λ.π.

- βοηθούν τα στελέχη να εντοπίσουν τις αρμοδιότητές τους και τις αρμοδιότητες των άλλων
- επιτρέπουν την αποφυγή συγχήσεως για την θέση κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση (βλέποντας το οργανόγραμμα κανείς, δεν μπορεί να έχει αυταπάτες όσον αφορά την θέση του, από άποψη αρμοδιοτήτων και ιεραρχίας
- δείχνουν στον καθένα, που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τί πρέπει να κάνει και από που θα περάσει για να φθάσει εκεί που θέλει κ.λ.π.

2) την συγκέντρωση πολλών ευθυνών

Αυτό συμβαίνει στα πρόσωπα που βρίσκονται στα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας. Ειδικότερα στα πρόσωπα του Κώστα και του Αλέκου Βερόπουλου, συγκεντρώνονται πλήθος διαφορετικών πληροφοριών, που πρέπει να επεξεργασθούν για να παρθούν τελικά οι σωστές αποφάσεις. Τελικά αυτό το φαινόμενο χαρακτηρίζει σε υψηλό βαθμό τους Έλληνες επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες μεγάλων οικονομικών μονάδων, που στηρίζουν πολλά στην προσωπική επίβλεψη όλων των λειτουργιών των επιχειρήσεών τους.

3) Η ελλιπής πληροφόρηση

Η ελλιπής πληροφόρηση αφορά το καταναλωτικό και ευρύτερο κοινό, όχι πλέον για τα προϊόντα της και τις φθηνές τιμές της, αλλά για το μέγεθος της εταιρείας και το σημαντικό οικονομικό και κοινωνικό ρόλο που διαπράττει στον ελλαδικό χώρο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- "Οργάνωση και Διοίκηση - Θεωρία και ελληνική πρακτική"
Σπύρου Ζευγαρίδη.
- "Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων"
Γεωργίου Γεωργόπουλου.
- "Μάρκετινγκ λιανικού εμπορίου"
Κώστα Τζωρτζάκη.
- "Οικονομική επιχειρήσεων"
Ιωάννου Ντόμαλη.
- "Αρχές Διοικήσεως - Επιχειρήσεων"
Θεμ. Κόντη.
- "Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων"
P. ALLEN.
- "Αρχές Διοίκησης - Μάρκετινγκ"
Κώστα Τζωρτζάκη.
- "Οργάνωση της επιχείρησης : Θεωρητική ανάπτυξη και πρακτική
αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτής"
Μιλτιάδης Δεοντάρης.
- "Λαϊκή αγορά και Σούπερ Μάρκετ στις Ελληνικές συνθήκες"
Κοντόπουλος Σ. - Παρμενίδης Γ.
- "Λογιστική υποκαταστημάτων"
Πετρίδης - Σημειώσεις.
- "Ανάλυση Ισολογισμού"
Πετρίδης - Σημειώσεις.

- "Εργασιακές Σχέσεις"

Θεοφανόπουλος Β. - Σημειώσεις

- "Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού"

Ζευγαρίδης Σπ. - Σταματιάδης Γεώργιος

- "Θέματα Διοίκησης Προσωπικού"

Κανελλόπουλος Χαρ. - Ευροτύρη|Κουφίδου Στέλλα.

"Όποιος πλέζει τον εαυτό του, αξιοποιεί
τις δυνατότητές του, ενώ όποιος νοιάζεται
κυρίως για την άνεσή του και ποτέ
δεν "στριμώνεται", μένει στο περιθώριο
και κάνει κριτική σε αυτούς που
προχώρησαν μπροστά από αυτόν".

Κώστας Βερόπουλος

ΤΕΛΟΣ

