



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ
ΚΑΙ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ

Βασίλης Καραλής

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ηλίας Βλάχος, Λέκτορας ΓΠΑ (επιβλέπων)
Πέτρος Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ
Παναγιώτης Πατσής, Καθηγητής ΓΠΑ
Παναγιώτης Λαζαρίδης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ
Αθανάσιος Κωσταρόπουλος, Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Φεβρουάριος 2004

*‘Εξαιρετικά αφιερωμένη στους γονείς μου
για την ηθική και υλική τους συμπαράσταση’*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι πραγματικά την ανάγκη να ευχαριστήσω μερικούς ανθρώπους για την άμεση ή έμμεση συνεισφορά τους στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου μελέτης.

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Ηλία Βλάχο, για τον πραγματικά ξεχωριστό τρόπο που με καθοδηγούσε καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της διατριβής μου. Η βοήθειά του ήταν πολύτιμη και η συνεισφορά του θεμελιώδης.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω και σε όλα τα στελέχη επιχειρήσεων που πρόθυμα ανταποκρίθηκαν στην προσπάθειά μου για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας. Χωρίς την συμβολή τους και τις εύστοχες παρατηρήσεις τους, η διεκπεραίωσή της θα ήταν αδύνατη.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τις γραμματείς του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, την κυρία Αφροδίτη Βαγιωνάκη και την κυρία Ευαγγελία Αθανασοπούλου, για την υποστήριξή τους από την πρώτη έως και την τελευταία στιγμή των σπουδών μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στους αξιαγάπητους γονείς μου, τα αδέρφια μου αλλά και σε όλους τους νέους φίλους και φίλες του μεταπτυχιακού προγράμματος για την πολύτιμη-ξεχωριστή συμπαράστασή τους.

Σας ευχαριστώ όλους θερμά!

Βασίλης Καραλής

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	6
1.1. Εισαγωγή.....	6
1.2. Θεωρητικό Πλαίσιο των Επιχειρηματικών Συνεργασιών.....	7
1.3. Εξέλιξη των Επιχειρηματικών Συνεργασιών Μεταξύ Βιομηχανίας Τροφίμων και Σούπερ Μάρκετ στην Ευρώπη.....	9
1.4. Η Κατάσταση στην Ελλάδα.....	12
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	14
2.1. Διοίκηση Εφοδιαστικής.....	14
2.1.1. Η Σημασία του Συντονισμού των Εφοδιαστικών Αλυσίδων στις Επιχειρηματικές Συνεργασίες.....	17
2.1.2. Ο Ρόλος των Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Τεχνολογιών στην Εφοδιαστική.....	21
2.2. Εμπορικό Μάρκετινγκ.....	23
2.3. Ποιότητα Σχέσης.....	28
2.4. Βασικές Φιλοσοφίες Ενίσχυσης των Συνεργασιών Μεταξύ Αγοραστών και Προμηθευτών.....	30
2.4.1. Just-In-Time (JIT).....	31
2.4.2. Cross-Docking and Continuous Replenishment Program (CRP).....	32
2.4.3. Efficient Customer Response.....	32
2.4.4. Collaborative Planning Forecasting and Replenishment.....	33
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	35
3.1 Ορισμός του Προβλήματος και Διατύπωση των Ερευνητικών Ερωτημάτων.....	35
3.2 Δείγμα και Συλλογή Πληροφοριών.....	36
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	39
4.1 Χρήση Επικοινωνιακών Τεχνολογιών.....	39
4.2 Λόγοι Ενίσχυσης των Συνεργασιών.....	41
4.3. Τομείς Συνεργασιών.....	47
4.4 Ανάλυση των Παραγόντων που Επιδρούν στις Επιχειρηματικές Συνεργασίες.....	51
4.5 Έλεγχος Υποθέσεων.....	55
5. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	58
5.1. Εισαγωγή στις Μελέτες Περιπτώσεων.....	58
5.2. Ιστορική Εξέλιξη των Επιχειρηματικών Συνεργασιών στην Ελλάδα.....	58
5.3. Σχολιασμός των Ερευνητικών Αποτελεσμάτων.....	60
5.4. Η Εισαγωγή των Ιδιωτικών Ετικετών.....	62
5.5. Εμπόδια Συνεργασιών.....	63
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	73

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αξιοσημείωτες δομικές αλλαγές πραγματοποιούνται στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, που επηρεάζουν δραματικά τις συνεργασίες μεταξύ βιομηχανίας και λιανεμπορίου. Η συνεχής συγκέντρωση του κλάδου του λιανικού εμπορίου, η αύξηση της διαπραγματευτικής του δύναμης έναντι της βιομηχανίας, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και οι τελευταίες διατροφικές κρίσεις που κλόνισαν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, έχουν ωθήσει τα δύο μέρη να επαναπροσδιορίσουν τις συνεργασίες τους και να τις καταστήσουν πιο λειτουργικές και αποτελεσματικές.

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι να διερευνήσει τις συνεργασίες μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ, με μία όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση. Αρχικά, προσδιορίζονται οι λόγοι για τους οποίους βιομηχανία και λιανεμπόριο επιθυμούν να ενισχύσουν τις ήδη υπάρχουσες συνεργασίες τους. Μετέπειτα καταγράφονται οι τομείς στους οποίους υφίσταται συνεργασία μεταξύ τους αλλά και σκιαγραφείται η τάση που επρόκειτο να επικρατήσει στο άμεσο μέλλον. Τέλος, αναλύεται η επίδραση των σημαντικότερων παραγόντων στην αποδοτικότητα των συνεργασιών. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται ο Συντονισμός των Εφοδιαστικών Αλυσίδων (Supply Chain Coordination), το Εμπορικό Μάρκετινγκ (Trade Marketing) και η Ποιότητα των Σχέσεων (Relationship Quality).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με αποστολή ερωτηματολογίων σε 250 επιχειρήσεις των κλάδων της βιομηχανίας και του λιανικού εμπορίου τροφίμων-ποτών. Οι 150 εξ αυτών ανήκουν στην βιομηχανία και οι υπόλοιπες 100 στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Οι απαντήσεις που ελήφθησαν ανέρχονται στις 56, διαμορφώνοντας ένα ποσοστό ανταπόκρισής της τάξεως του 22,4%. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε τυχαία και τα αποτελέσματα της έρευνας επεξεργάστηκαν στο στατιστικό πακέτο S.P.S.S. 11.0. Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκαν και πέντε συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων και των δύο κλάδων προκειμένου να διαπιστωθεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και φυσικά να αντληθούν ορισμένες συμπληρωματικές πληροφορίες.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Το πρώτο κεφάλαιο έχει ως στόχο να ενημερώσει τον αναγνώστη για το περιεχόμενο της διατριβής, εισάγοντας την έννοια των επιχειρηματικών συνεργασιών, τονίζοντας την σημασία τους και διακρίνοντας τις διαφορετικές μορφές τους. Πραγματοποιείται επίσης, μία ιστορική εξέλιξη των σχέσεων μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ στην Ευρώπη και τονίζονται παράλληλα οι τάσεις που επικρατούν στην ελληνική αγορά.

1.1 Εισαγωγή

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, του άκρατου ανταγωνισμού και των συνεχώς μεταβαλλόμενων καταναλωτικών αναγκών και επιθυμιών έχει γίνει πλέον συνείδηση πως οι συμβατικές μέθοδοι διοίκησης επιχειρήσεων και επιχειρηματικών σχέσεων δεν επαρκούν. Όροι όπως επιχειρηματική εξωστρέφεια, δημιουργία μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων, αποδοτικές συνεργασίες και συντονισμένες εφοδιαστικές αλυσίδες ακούγονται ολοένα και περισσότερο και προβάλλονται ως απαραίτητα εργαλεία για την κερδοφόρο ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Simon K.A., 1995)

Οι σχέσεις μεταξύ επιχειρηματικών αγοραστών και πωλητών (Business to Business) έχουν αποτελέσει πολύτιμη πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lee S.C., et al, 2002). Η σύναψη συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν στην ίδια αλυσίδα παραγωγής (κάθετες συνεργασίες) ενισχύονται διαχρονικά μέσω της δημιουργίας νέων αντιλήψεων και μεθόδων επιχειρηματικής δράσης. Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα των πληροφοριακών τεχνολογιών (Information Technology) και η εισαγωγή του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) διευκόλυναν την επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και άνοιξαν νέους δρόμους στις επιχειρηματικές σχέσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η on-line σύνδεση των κέντρων διανομής των λιανέμπορων με ορισμένους προμηθευτές τους και ο διαμοιρασμός των κατάλληλων πληροφοριών - επίπεδα αποθεμάτων, λιανικές πωλήσεις – με στόχο τη βελτίωση του συστήματος ανεφοδιασμού τους (Lee S.C., et al, 2002).

1.2. Θεωρητικό Πλαίσιο των Επιχειρηματικών Συνεργασιών

Οι επιχειρηματικές σχέσεις όμως δεν είναι κάτι το καινούργιο, κάτι το οποίο τα τελευταία έτη αναπτύχθηκε. Ανέκαθεν υπήρχαν συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων που στόχο είχαν την βελτίωση της θέσης τους στον ανταγωνισμό. Τα τελευταία όμως χρόνια αυτές οι συμφωνίες έχουν αλλάξει μορφή και έχουν μετατραπεί σε συνεργασίες με μακροχρόνια προοπτική και με βασικό θεμέλιο την εμπιστοσύνη του ενός μέρους στο άλλο.

Γενικά θα μπορούσαμε να ορίσουμε την συνεργασία μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή ως εξής:

“Συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή υπάρχει όταν και τα δύο μέρη μοιράζονται εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες αλλά και εφαρμόζουν κοινές δράσεις με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.”

Πράγματι όπως ο καπετάνιος σε συνεργασία με το πλήρωμά του προσπαθεί να οδηγήσει το πλοίο στην σωστή κατεύθυνση, παλεύοντας ταυτόχρονα με τον άνεμο και τα πανιά, έτσι και μία επιχείρηση θα πρέπει να συνεργάζεται με τους προμηθευτές της ή/και τους αγοραστές της προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Ανάλογα με τους τομείς στους οποίους συνεργάζονται δύο επιχειρήσεις μπορούμε να διακρίνουμε τρεις τύπους επιχειρηματικών συνεργασιών. Τις “Συναλλακτικές Συνεργασίες”, τις “Συνεργατικές Συνεργασίες” και τις “Γνωστικές Συνεργασίες” (Supply Chain Council’s Collaboration Committee, 2002).

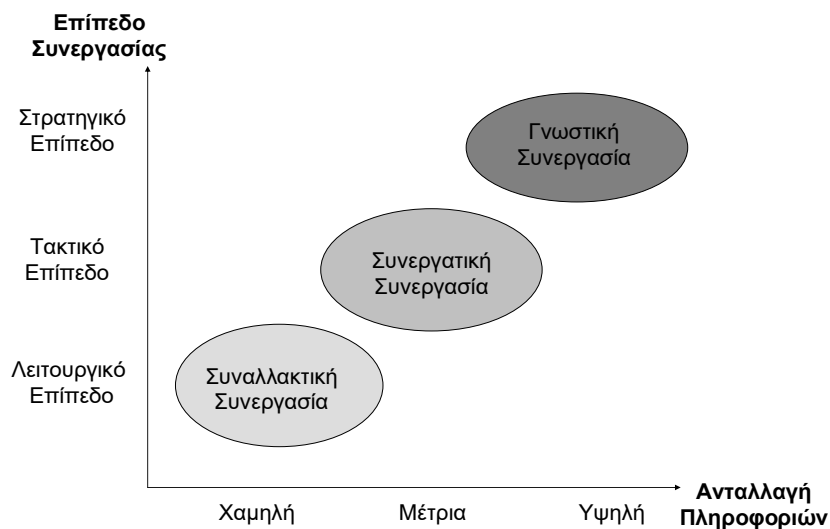
Αξίζει να σημειωθεί πως και οι τρεις τύποι συνεργασιών μπορούν να αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Εξάλλου οι στόχοι των συνεργασιών δεν είναι ίδιοι αλλά καθορίζονται από τα μέλη τους με βάση τις ανάγκες και τις δυνατότητές τους.

Συναλλακτικές Συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχουν όταν και τα δύο μέρη ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικές με καθημερινές τους δραστηριότητες. Για παράδειγμα οι τοποθετήσεις παραγγελιών και οι διακανονισμοί για τον τρόπο πληρωμής τους αποτελούν λειτουργίες που πραγματοποιούνται από κάθε ζεύγος αγοραστή / πωλητή.

Συνεργατικές Συνεργασίες υπάρχουν όταν τα συνεργαζόμενα μέρη εφαρμόζουν κοινές δράσεις σε τακτικό πλέον επίπεδο. Για παράδειγμα η συνεργασία στη διαχείριση αποθεμάτων και η εκτέλεση κοινών προωθητικών ενεργειών αποτελούν δράσεις που δεν εφαρμόζονται από κάθε ζεύγος αγοραστή / πωλητή. Η επιτυχία στις συνεργασίες αυτής της μορφής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αφοσίωση των μερών και τη συνειδητοποίηση τόσο των ευκαιριών όσο και των κινδύνων που εμπεριέχονται.

Γνωστικές Συνεργασίες είναι εκείνες οι συνεργασίες που πιο σπάνια από όλες τις υπόλοιπες συναντιόνται. Οι Γνωστικές Συνεργασίες απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων αφού προϋποθέτουν ανταλλαγή ευαίσθητων πληροφοριών και συνεργασία σε νευραλγικούς τομείς, στρατηγικής σημασίας. Οι ανταλλαγή πληροφοριών σχετικές με την αγορά, όπως προβλέψεις καταναλωτικής ζήτησης, αλλά και η συνεργασία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων συναντώνται σπάνια στις επιχειρηματικές συνεργασίες. Οι διαδικασίες αυτές αποτελούν συνήθως ένα είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, καθιστώντας τον διαμοιρασμό τους εξαιρετικά δύσκολο. Παρόλα αυτά, ηγετικές επιχειρήσεις στον κλάδο τους, έχουν συνειδητοποιήσει τα οφέλη των συνεργασιών αυτών και επιχειρούν δειλά-δειλά να σχηματίσουν Γνωστικές Συνεργασίες με ορισμένους καλά επιλεγμένους συνεργάτες.

Στο σχήμα 1 απεικονίζονται οι τρεις τύποι συνεργασίες συναρτήσει του βαθμού ανταλλαγής πληροφοριών και του επιπέδου εφαρμογής τους.



Σχήμα 1: Τύποι Συνεργασιών

1.3 Εξέλιξη των Επιχειρηματικών Συνεργασιών Μεταξύ Βιομηχανίας Τροφίμων και Σούπερ Μάρκετ στην Ευρώπη.

Οι συνεργασίες μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και λιανικού εμπορίου έχουν ενισχυθεί δραματικά τα τελευταία έτη. Έχουν αναπτυχθεί μάλιστα ορισμένες νέες επιχειρηματικές φιλοσοφίες, οι οποίες αποβλέπουν στην αποτελεσματικότερη συνεργασία όλων των μελών που εμπλέκονται στην διατροφική αλυσίδα. Ο λόγος για τον οποίο δίνεται τόσο βάρος στην ενίσχυση των συνεργασιών εξηγείται από την υψηλή συγκέντρωση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στον κλάδο του λιανικού εμπορίου αλλά και από τον κοινό στόχο όλων των επιχειρήσεων για γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Ας δούμε όμως διαχρονικά τις εξελίξεις αυτές στην Ευρώπη, για να κατανοήσουμε καλύτερα τις σχέσεις μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων και σούπερ μάρκετ (Dupuis M., et al, 1996).

Η δεκαετία του 50 χαρακτηριζόταν από υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης και μαζικής παραγωγής. Η κατανάλωση συνεχώς αυξανόταν ενώ τα πρώτα σούπερ μάρκετ

έκαναν την έλευσή τους στην Γαλλία. Οι κατασκευαστές τροφίμων κυριαρχούσαν έναντι των λιανέμπορων, τους οποίους και θεωρούσαν ως απλή προέκταση των καναλιών διανομής τους.

Στη δεκαετία του 60 η οικονομία στις χώρες της Ευρώπης εξακολουθούσε να σημειώνει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Η εμφάνιση του πρώτου υπέρ-μάρκετ (Hypermarket) στα προάστια του Παρισιού είναι πλέον γεγονός. Νέες ισορροπίες δυνάμεων δημιουργούνται μεταξύ προμηθευτών και σούπερ μάρκετ. Μεγάλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, όπως τα Carrefour, υιοθετούν ανταγωνιστικές στρατηγικές κόστους, προσπαθώντας να προσφέρουν όσο το δυνατόν φθηνότερα προϊόντα στους πελάτες τους. Οι πρώτες διαμάχες σημειώνονται. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα ορισμένοι προμηθευτές αρνούνται να προμηθεύσουν στα σούπερ μάρκετ ορισμένα προϊόντα τους.

Από το 1970 έως το 1990, η οικονομική ανάπτυξη επιβραδύνθηκε. Το 1976 οι ιδιωτικές ετικέτες (private labels) έκαναν την εμφάνισή τους από τα Carrefour. Στόχος ήταν να προωθηθούν φθηνότερα προϊόντα στους καταναλωτές, αλλά και να αναπτυχθεί ένα νέο εργαλείο για τους λιανέμπορους, χρήσιμο στην διαπραγμάτευσή τους με τις μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων. Επιπρόσθετα, νέες αποτελεσματικότερες μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης των καταστημάτων άρχισαν να εφαρμόζονται. Η έμφαση στην διαρρύθμιση του καταστήματος και στις μεθόδους μέτρησης των περιθωρίων κέρδους ανά προϊόν (Direct Product Profit) ενίσχυσαν ακόμη περισσότερο τη θέση τους στον ανταγωνισμό.

Από το 1990 και μετά η δύναμη του λιανικού εμπορίου θεωρείται πλέον δεδομένη. Το μερίδιο αγοράς για τα σούπερ μάρκετ που επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στις χαμηλές τιμές και τα μη επώνυμα προϊόντα (hard discounters) διευρύνεται. Αυτός όμως ο πόλεμος των τιμών κινδυνεύει να αποβεί εις βάρος όλων. Τα περιθώρια κέρδους εξαλείφονται και οι επιχειρήσεις στρέφονται προς νέες στρατηγικές επιλογές. Την εποχή εκείνη συνειδητοποιούνται πλήρως τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την ενίσχυση των συνεργασιών μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εξέλιξης αυτής είναι η πορεία της συνεργασίας δύο κολοσσιαίων επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες, η οποία και αποτέλεσε μέτρο σύγκρισης (benchmarking) για πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ WAL-MART ΚΑΙ PROCTER&GAMBLE

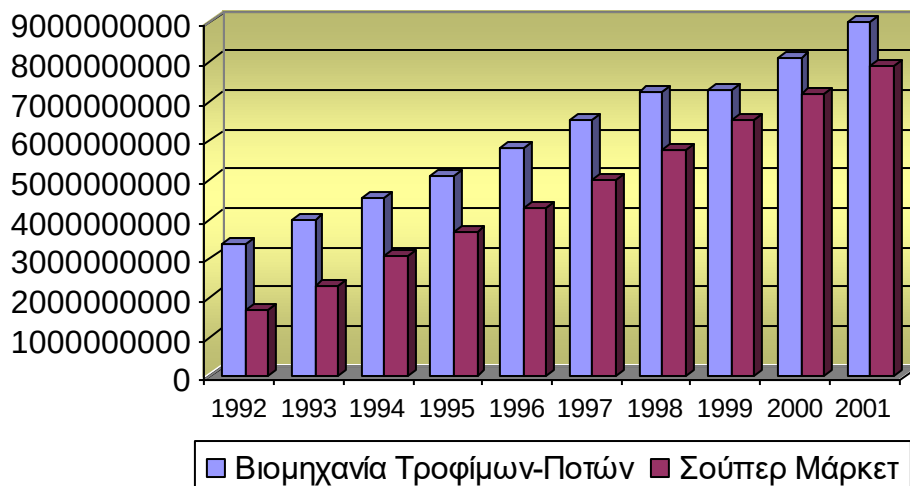
Η PROCTER & GAMBLE, ο μεγαλύτερος όμιλος εμπορίας και διανομής καταναλωτικών προϊόντων στον κόσμο, φαίνεται να υπαγόρευε τους όρους εμπορίας και πώλησης των προϊόντων της, στη μετριοπαθή τότε WAL-MART. Αποφάσεις σχετικές με το ποια προϊόντα πρέπει να πωληθούν, σε τι τιμές και με ποιους όρους λαμβάνονταν αποκλειστικά από την P&G. Σε ανταπόδοση, η WAL-MART, της έδινε περιορισμένο χώρο ραφιού και μερικές φορές αποφάσιζε να μην προβεί σε αγορά ορισμένων προϊόντων της. Καθώς όμως η WAL-MART μεγάλωνε και φτάνοντας στο σημείο να σημειώνει πωλήσεις τρεις φορές υψηλότερες από αυτές της P&G, η σχέση μεταξύ τους άρχισε να μετατρέπεται από σχέση αντιδικίας και διαμάχης σε μία πλήρως συντονισμένη συνεργασία. Πληροφορίες σχετικές με τη ζήτηση προϊόντων ανταλλάσσονταν και τέθηκαν σε εφαρμογή επιχειρηματικές φιλοσοφίες όπως αυτές του Just In Time και του Efficient Consumer Response, προς όφελος και των δύο. Με αυτόν τον τρόπο επετεύχθη πλήρης διαθεσιμότητα των προϊόντων της P&G στα ράφια της WAL-MART ικανοποιώντας καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών. Επίσης μειώθηκαν οι τιμές των προϊόντων χωρίς παράλληλα να περιοριστούν τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων! Για χρόνια η συνεργασία αυτή αποτέλεσε θέμα έρευνας και μελέτης αλλά και πρότυπο συνεργασίας για πάμπολλες άλλες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

(Πηγή: Lee S.X., et al, 2002)

1.4. Η Κατάσταση στην Ελλάδα.

Ανάλογη τάση με αυτήν της Ευρώπης παρουσιάζεται και στην Ελλάδα. Στην χώρα μας οι εξελίξεις από πλευράς λιανεμπορίου άρχισαν να πραγματοποιούνται την δεκαετία του '90 όπου και παρατηρήθηκε μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων. Χαρακτηριστικές κινήσεις ανταγωνισμού αποτέλεσαν η εξαγορά της αλυσίδας σούπερ μάρκετ Μαρινόπουλος από τα Carrefour αλλά και η εξαγορά της αλυσίδας σούπερ μάρκετ Τροφό από την ΑΒ Βασιλόπουλος.

Εάν παρατηρήσουμε την εξέλιξη των πωλήσεων του κλάδου των σούπερ μάρκετ σε σχέση με αυτόν της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών εύκολα διαπιστώνουμε τη δυναμική του. Όπως απεικονίζει και η γραφική παράσταση 1.4.1. ενώ οι πωλήσεις του κλάδου των σούπερ μάρκετ ήταν σχεδόν οι μισές από αυτές της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών το έτος 1992, το 2001 σχεδόν εξομοιώθηκαν. Πιο συγκεκριμένα η βιομηχανία τροφίμων-ποτών σημείωσε πωλήσεις της τάξεως των 8,9 δις € το 2001 και ο κλάδος των σούπερ μάρκετ των 7,9 δις €. Ο πίνακας 1.41. απεικονίζει τα ακριβή επίπεδα πωλήσεων και των δύο κλάδων διαχρονικά.



Διάγραμμα 1.4.1.: Εξέλιξη πωλήσεων της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και των σούπερ μάρκετ

ΕΤΗ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ
1992	3354679412	1653880000
1993	3979417647	2289190000
1994	4527723529	3031840000
1995	5091839412	3678890000
1996	5811705882	4255960000
1997	6528508824	4988990000
1998	7197591176	5722670000
1999	7288694118	6485690000
2000	8064158824	7190020000
2001	8986482000	7890000000

Πηγή: ICAP, Ελληνική Βιομηχανία και Οικονομία (€)

Πίνακας 1.4.1. Εξέλιξη πωλήσεων βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ

Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζει ο δείκτης συγκέντρωσης CR₄, ο οποίος καταδεικνύει το μερίδιο των τεσσάρων μεγαλύτερων επιχειρήσεων ενός κλάδου στο σύνολό του. Ενώ στην βιομηχανία τροφίμων-ποτών οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις – Coca-Cola 3E, Αθηναϊκή Ζυθοποιία, Νεστέ και Φάγε – καταλαμβάνουν το 17,3% του συνόλου των πωλήσεων του κλάδου, στο λιανεμπόριο οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις – Carrefour, Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος και Βερόπουλοι– καταλαμβάνουν το 35,5%. Γίνεται εμφανές λοιπόν πως στο λιανεμπόριο υπάρχει μία ασθενής oligοπωλιακή αγορά όπου η αγοραστική δύναμη των μεγάλων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Αυτό έχει ως συνέπεια την άμεση εξάρτηση των επιχειρήσεων της βιομηχανίας από ορισμένους μεγάλους πελάτες τους. Παρόλα αυτά όμως και το λιανεμπόριο εξαρτάται έντονα από ορισμένους προμηθευτές του, λόγω των ισχυρών brands των προϊόντων που παράγουν και την έντονη ζήτησή τους από τους καταναλωτές.

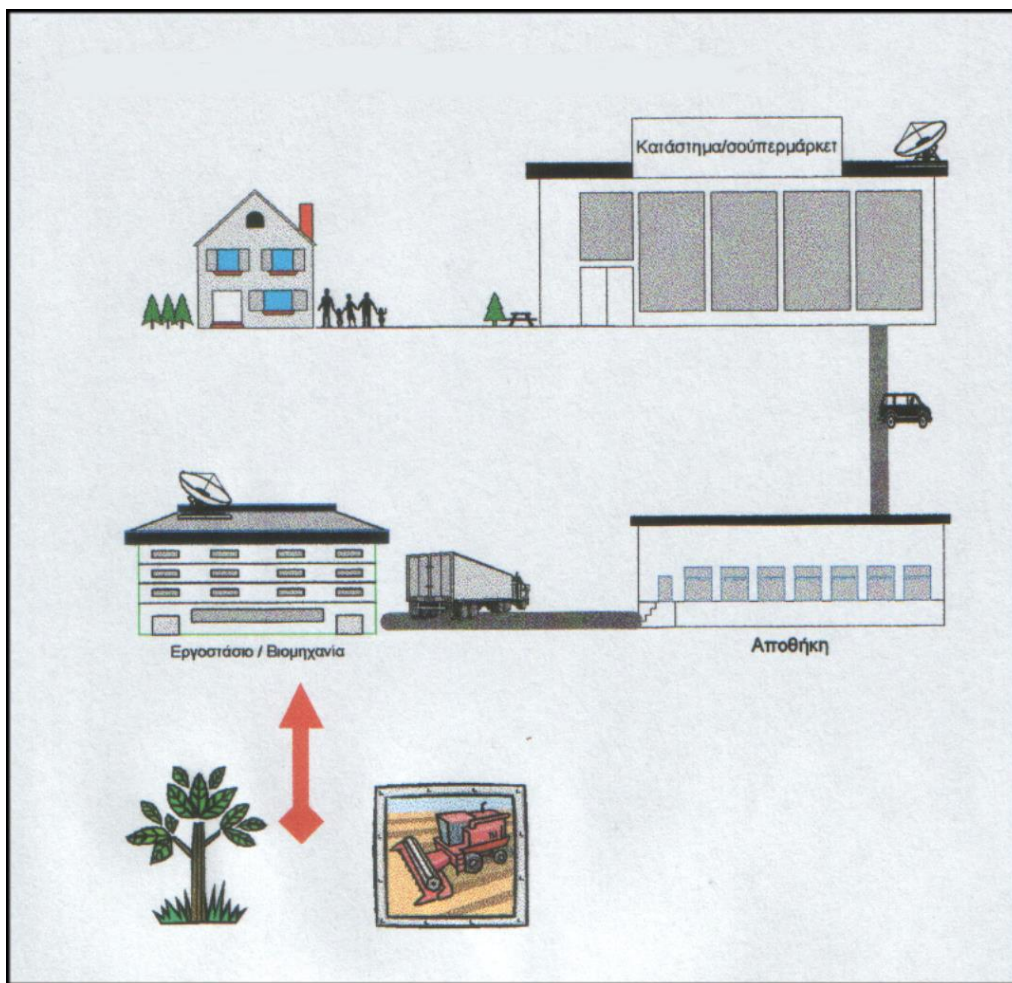
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο θέμα των παραγόντων που επιδρούν στις σχέσεις μεταξύ βιομηχανίας και λιανικού εμπορίου. Πιο συγκεκριμένα εξετάζεται η επίδραση του συντονισμού των εφοδιαστικών αλυσίδων, του εμπορικού μάρκετινγκ και της ποιότητας των σχέσεων πάνω στην αποδοτικότητα των συνεργασιών.

2.1 Διοίκηση Εφοδιαστικής

Η εφοδιαστική (logistics) έχει ως αντικείμενο το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας των αγαθών (Βλάχος Η., 2002) Για παράδειγμα η παραγωγή μεταποιημένων τροφίμων θα ήταν άσκοπη εάν δεν συνοδευόταν από μεταφορά (πρόσθεση χρόνου) και αποθήκευση (πρόσθεση χώρου). Εκτός των δύο αυτών λειτουργιών υπάρχουν και άλλες που σχετίζονται με την εφοδιαστική και που θα αναφερθούνε στην συνέχεια.

Στο σχήμα 2.1.1 που ακολουθεί απεικονίζεται ένα τυπικό σύστημα εφοδιαστικής μίας επιχείρησης.



Σχήμα 2.1.1: Ένα Τυπικό Σύστημα Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Παρατηρούμε λοιπόν πως η εφοδιαστική περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται για να φτάσει το προϊόν στον καταναλωτή. Ξεκινάει από την φάρμα και την συλλογή πρώτων υλών και καταλήγει έως το τραπέζι της νοικοκυράς (from farm to fork).

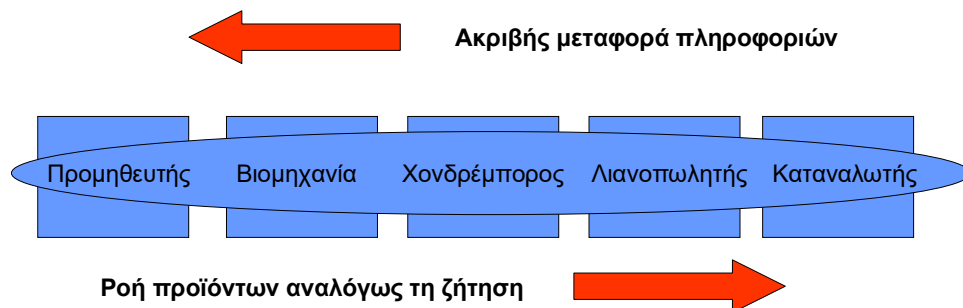
Οι λειτουργίες οι οποίες επιτελούνται στα πλαίσια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να διακριθούν σε κύριες και βοηθητικές λειτουργίες οι οποίες συγκροτούνε το μείγμα της εφοδιαστικής. Η εξυπηρέτηση του καταναλωτή, οι μεταφορές, η διαχείριση παραγγελιών και αποθεμάτων αποτελούν τις κύριες λειτουργίες της εφοδιαστικής ενώ η διαχείριση υλικών, οι συσκευασίες, οι

προμήθειες πρώτων υλών και η εγκατάσταση εργοστασίων, μηχανημάτων ή κέντρων διανομής συνθέτουν τις βοηθητικές λειτουργίες αυτής.

Ένας εύστοχος ορισμός λοιπόν της εφοδιαστικής θα ήταν ο εξής: (Ballou R., 1992)

“Αποστολή της εφοδιαστικής είναι να μεταφέρει τα σωστά αγαθά στο σωστό μέρος και στην επιθυμητή κατάσταση, συνεισφέροντας ταυτόχρονα τα μέγιστα στην επιχείρηση.”

Για να μπορέσει όμως μία επιχείρηση να εκτελέσει αποδοτικά στην αποστολή της εφοδιαστικής θα πρέπει να κατέχει και την κατάλληλη πληροφόρηση. Στην διαχείριση εφοδιαστικής λοιπόν έχουμε μία ταυτόχρονη ροή αγαθών και πληροφοριών, όπως φαίνεται στο σχήμα 2.1.2. που ακολουθεί.



Σχήμα 2.1.2: Ροή προϊόντων και πληροφοριών σε μία τυπική εφοδιαστική

Ο σωστός σχεδιασμός λοιπόν ενός συστήματος εφοδιαστικής απαιτεί τη γνώση της αγοράς. Γνωρίζοντας μία επιχείρηση την ακριβή ζήτηση των προϊόντων της είναι σε θέση να προγραμματίσει καλύτερα την παραγωγική της διαδικασία και να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τα αποθέματά της. Επιτυγχάνεται δηλαδή μείωση του επιπέδου των αποθεμάτων και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

2.1.1. Η Σημασία του Συντονισμού των Εφοδιαστικών Αλυσίδων στις Επιχειρηματικές Συνεργασίες.

Κάθε είδους συνεργασία, συναλλακτική, συνεργατική ή και γνωστική, προϋποθέτει την πραγματοποίηση αγοραπωλησιών (trade-offs) μεταξύ των μελών της. Οι αγοραπωλησίες αυτές προϋποθέτουν συντονισμό των εφοδιαστικών αλυσίδων (supply chain coordination) σε δύο διακριτούς τομείς. Στη διαχείριση της ροής των προϊόντων (product logistics) και στη διαχείριση της ροής των πληροφοριών (e-logistics).

Όσον αφορά τον συντονισμό στη διαχείριση των προϊόντων της εφοδιαστικής, η μεταφορά της κατάλληλης ποσότητας, την κατάλληλη ώρα και στην επιθυμητή ποιότητα ενδιαφέρει εξίσου και τα δύο συνεργαζόμενα μέρη. Η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα για την βιομηχανία τροφίμων, η οποία και υιοθετεί σειρά συστημάτων ασφάλειας και διαχείρισης ποιότητας (HACCP, ISO), με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών αλλά και των πελατών της. Πράγματι, κανένας λιανέμπορος δεν θα αγόραζε προϊόντα δίχως κάποια εγγύηση για την ασφάλειά τους. Εάν ο καταναλωτής εκτεθεί σε χαλασμένο ή αλλοιωμένο τρόφιμο, αυτομάτως διαλύει την θετική εικόνα (brand image) που τυχόν είχε σχηματίσει για το προϊόν και ταυτόχρονα αμφιβάλει για την αξιοπιστία του σούπερ μάρκετ που το εμπορεύεται. Επομένως η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί σημαντική παράμετρο για την πραγματοποίηση μίας επιτυχούς συνεργασίας.

Η παράδοση της σωστής ποσότητας προϊόντων στην κατάλληλη ώρα απασχολούν έντονα τους λιανέμπορους, οι οποίοι και επιθυμούν να αναπτύξουν ένα αποδοτικό σύστημα ανεφοδιασμού για εξοικονόμηση κόστους και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Τυχόν λάθη στις τοποθετήσεις παραγγελιών ή στις παραδόσεις προϊόντων δημιουργούν προβλήματα στο σύστημα ανεφοδιασμού τους και ταυτόχρονα διαταράσσουν την παραγωγική διαδικασία των προμηθευτών. Αναντίρρητα λοιπόν, η επαρκής ποσότητα προϊόντων στα ράφια των σούπερ μάρκετ ωφελούν και τους λιανέμπορους και την βιομηχανία, αφού μειώνεται η πιθανότητα χαμένων πωλήσεων και για τους δύο.

Σημαντικά είναι και τα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής, αφού ικανοποιείται η επιθυμία του για πληρότητα προϊόντων στα ράφια των σούπερ μάρκετ.

Η διαχείριση όμως των αποθεμάτων αποτελεί μείζον θέμα προς διαπραγμάτευση μεταξύ λιανικού εμπορίου και βιομηχανίας. Υποχρεούται άραγε ο λιανέμπορος να κρατάει υψηλά επίπεδα αποθεμάτων ή οφείλει η βιομηχανία να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του; Το σίγουρο είναι πως στόχος και των δύο είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών και συνεπώς η πληρότητα όλων των προϊόντων στα καταστήματα λιανικής πώλησης.

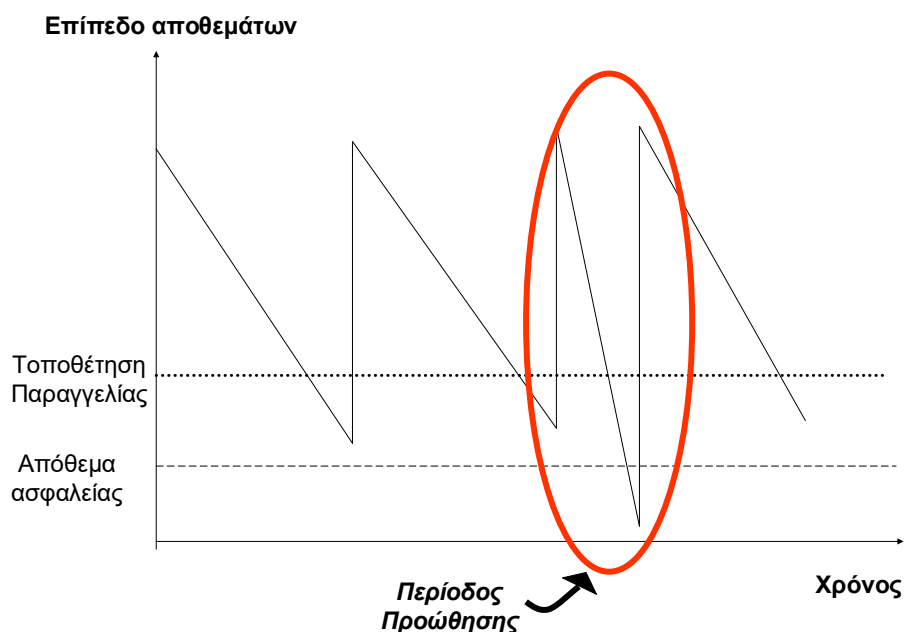
Εάν υποθέσουμε ότι ο λιανέμπορος διατηρεί υψηλά επίπεδα αποθεμάτων στα κέντρα διανομής του, τότε αναπόφευκτα επωμίζεται και μία σειρά από αρνητικές επιπτώσεις. Καταρχάς τα αποθέματα δεν προσθέτουν αξία στην επιχείρηση παρά μόνο δεσμεύουν κεφάλαιο, το οποίο θα μπορούσε να είχε επενδυθεί κάπου αλλού. Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος να αλλοιωθεί η ποιότητα των αποθεμάτων, καθιστώντας τα ελαττωματικά ή ακόμη και μη εμπορεύσιμα (Ballou R., 1992). Επομένως λογικό φαίνεται να απαιτεί ο λιανέμπορος συχνές παραδόσεις προϊόντων από την βιομηχανία, προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τα δικά του αποθέματα.

Από την άλλη πλευρά η βιομηχανία αρνείται να εξυπηρετήσει κατά αυτόν τον τρόπο τους λιανέμπορους. Οι λόγοι είναι σχεδόν ίδιοι. Οι συχνές μεταφορές προϊόντων επιβαρύνουν δραματικά τα λειτουργικά κόστη και απαιτούν την διατήρηση υψηλών επιπέδων αποθεμάτων. Φυσικά κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει αποδεκτό, με αποτέλεσμα το ένα μέρος να πιέζει το άλλο, καταλήγοντας με μία αέναη διαμάχη για τη διαχείριση των αποθεμάτων τους.

Κλειδί στην επίλυση του προβλήματος αυτού φαίνεται να είναι η ακριβής και άμεση πληροφόρηση της βιομηχανίας για τη ζήτηση των προϊόντων της (Duke R., 1998). Οι πληροφορίες αυτές είναι διαθέσιμες μέσω των συστημάτων σάρωσης των bar codes των προϊόντων στα ταμεία των σούπερ μάρκετ. Η πληροφορία αυτή, γνωστή ως POS (Point-Of-Sale) εάν μεταφερθεί στην βιομηχανία, μπορεί να την καταστήσει ικανή να προβλέπει

τη ζήτηση των προϊόντων της. Έτσι προγραμματίζοντας ανάλογα τις παραγωγικές της δραστηριότητες ελαττώνει τα επίπεδα των αποθεμάτων της και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των λιανέμπορων για συχνές μεταφορές αγαθών σε μικρές ποσότητες. Τα οφέλη λοιπόν φαντάζουν εκπληκτικά αφού και η βιομηχανία και οι λιανέμποροι περιορίζουν τα αποθέματά τους έως το επιθυμητό σημείο ασφαλείας, διασφαλίζοντας παράλληλα πληρότητα των προϊόντων στα σούπερ μάρκετ και καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Η συνεργατική διαχείριση όμως των αποθεμάτων μπορεί να διαταραχθεί και από ποικίλους άλλους παράγοντες, δυσκολεύοντας ακόμη περισσότερο την συνεργασία των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό. Τυχόν προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία του προμηθευτή ή στην μεταφορά των προϊόντων του, διαταράσσουν τον προγραμματισμό των αποθεμάτων του λιανέμπορου, αναγκάζοντάς τον είτε να αυξήσει τα επίπεδα των αποθεμάτων του είτε να υποστεί μία προσωρινή έλλειψη προϊόντων με αρνητικές, και στις δύο περιπτώσεις, συνέπειες. Επιπρόσθετα οι έκτακτες προωθήσεις προϊόντων που ολοένα και περισσότερο επηρεάζουν τη ζήτηση, αποτελούν κρυφή απειλή στην διαχείριση των αποθεμάτων. Όπως είναι εμφανές και στο σχήμα που ακολουθεί, κατά την περίοδο που εφαρμόζεται προώθηση ενός προϊόντος, τα αποθέματά του εξαντλούνται με αρκετά γρηγορότερους ρυθμούς και δημιουργείται η ανάγκη για έκτακτο ανεφοδιασμό. Εάν φυσικά υπάρχει διάχυση πληροφοριών και γνωρίζει ο λιανέμπορος την πραγματοποίηση ενός προωθητικού προγράμματος εκ των προτέρων, τότε φροντίζει να εφοδιαστεί με τις απαραίτητες ποσότητες του προϊόντος και να αποφύγει τυχόν ελλείψεις στα ράφια του.



Σχήμα 2.1.1.1: Διαχείριση Αποθεμάτων σε Περιόδους Προωθήσης.

Όπως είναι κατανοητό λοιπόν η πληροφορία αποτελεί παράγοντα εξέχουσας σημασίας για τον καλύτερο συντονισμό των εφοδιαστικών αλυσίδων. Ο διαμοιρασμός της με τους αγοραστές, βοηθάει και τα δύο μέρη να αυξήσουν την αποδοτικότητα της αλυσίδας, ενισχύοντας παράλληλα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. (Ovalle O.R., et al, 2003).

Μπορούμε λοιπόν να υποθέσουμε ότι:

H₁: Ο συντονισμός των εφοδιαστικών αλυσίδων (supply chain coordination) συσχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ.

2.1.2. Ο Ρόλος των Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Τεχνολογιών στην Εφοδιαστική.

Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της βιομηχανίας και λιανικού εμπορίου μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά με την χρήση πληροφοριακών και επικοινωνιακών τεχνολογιών (Information and Communication Technology). Οι τεχνολογίες αυτές επιτρέπουν τη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων στον βαθμό που επιθυμείται. Ο διαμοιρασμός των POS πληροφοριών, η χρήση EDI (Electronic Data Interchange) και η αξιοποίηση του διαδικτύου αποτελούν τα βασικότερα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της αποδοτικότητας της εφοδιαστικής (Simon K.A., 1995).

Ο ρόλος των POS πληροφοριών και η σημασία τους στις συνεργασίες μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ αναλύθηκε παραπάνω. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι πως οι POS πληροφορίες δεν απαιτείται να μεταφέρονται με την αρχική τους μορφή στην βιομηχανία, αρκεί φυσικά να δίδονται οι κατάλληλες προβλέψεις πωλήσεων σε αυτή. Όσο πιο ακριβείς είναι οι προβλέψεις πωλήσεων, που απορρέουν από τα μηχανήματα σάρωσης των σούπερ μάρκετ, τόσο πιο συντονισμένες εφοδιαστικές αλυσίδες δημιουργούνται.

Η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI) είναι ένας τύπος δια-επιχειρησιακού πληροφοριακού συστήματος που επιτρέπει την αυτόματη και δομημένη επικοινωνία πληροφοριών μεταξύ οργανισμών. (Vlachos, 2003) Παρόλο που το EDI χρησιμοποιείται και για εσωτερική επικοινωνία, η κύρια χρήση του είναι η διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ οργανισμών.

Το EDI παρέχει πιο ακριβής, γρήγορη, συμφέρουσα και κυρίως ασφαλή επικοινωνία με εξωτερικούς συνεργάτες, συγκρινόμενο με άλλα μέσα επικοινωνίας όπως το τηλέφωνο, η αλληλογραφία και η προσωπική επικοινωνία. Η υιοθέτηση του EDI μπορεί να προσδώσει πολλά οφέλη όπως γρηγορότερη επεξεργασία, μεγαλύτερη ακρίβεια, υψηλότερη ταχύτητα, μειωμένα κόστη, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ασφάλεια, ένδο-έξω επιχειρησιακή επικοινωνία και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. (Vlachos, 2003).

Αρχικά η τεχνολογία του EDI χρησιμοποιήθηκε για την τοποθέτηση παραγγελιών και για την ηλεκτρονική έκδοση τιμολογίων. Γρήγορα όμως διαπιστώθηκε πως η τεχνολογία αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί και για άλλους σκοπούς. Η επίτευξη αποτελεσματικότερων σχέσεων συνεργασίας και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν πλέον τους κυριότερους λόγους υιοθέτησης επικοινωνιακών συστημάτων (Roberts B., et al 1998).

Παρόλα αυτά όμως η υιοθέτηση τους EDI εμπεριέχει ορισμένα εμπόδια τα οποία δύσκολα ξεπερνιούνται από τις μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις. Τα κόστη εφαρμογής EDI τεχνολογίας και τα κόστη εγκατάστασης και συντήρησης Δικτύων Προστιθέμενης Αξίας (Value Added Network's) καθιστούν την τεχνολογία αυτή δυσπρόσιτη για την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Έτσι κλασσικές μορφές επικοινωνίας όπως αυτές του τηλεφώνου, του fax και της προσωπικής επικοινωνίας συναντώνται συχνότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Stefansson G., 2002).

Παράλληλα, η είσοδος του διαδικτύου άνοιξε νέους δρόμους επικοινωνίας. Η ηλεκτρονική επικοινωνία γίνεται πλέον προσιτή για την πλειονότητα των επιχειρήσεων με διάφορες μορφές. Επικοινωνία μέσω του World Wide Web, μέσω εσωτερικών δικτύων (intranets), μέσω εξωτερικών δικτύων (extranets) αλλά και μέσω της δημιουργίας ιδιωτικών Δικτύων Προστιθέμενης Αξίας (VAN's) επιτρέπουν τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό αλλά και της εξωτερική επικοινωνίας με άλλους οργανισμούς. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται αποτελεσματικότερες συνεργασίες και καλύτερα συντονισμένες εφοδιαστικές αλυσίδες (Stefansson G., 2002).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση συγχώνευσης της τεχνολογίας EDI με αυτής του διαδικτύου. Η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω EDI και VAN's θα εξακολουθήσει να υφίσταται λόγω των υψηλών επιπέδων αξιοπιστίας και ασφάλειας που παρέχουν. Από την άλλη πλευρά η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω διαδικτύου ολοένα και θα ενισχύεται λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στην μείωση των δαπανών και στην βελτίωση των επιχειρηματικών συνεργασιών

(Roberts B., et al 1998). Στην προσπάθεια συγκερασμού των πλεονεκτημάτων των δύο αυτών τεχνολογιών παρατηρούνται οι εξής τάσεις:

- Η χρησιμοποίηση EDI μέσω του διαδικτύου (WebEDI), όπου οι επιχειρήσεις αποστέλλουν και λαμβάνουν EDI μηνύματα χωρίς την εγκατάσταση VAN's. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ο βαθμός αξιοπιστίας και ασφάλειας των δεδομένων (Stefansson G., 2002).
- Η αποστολή EDI μηνυμάτων μέσω e-mails. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται και πάλι η χρήση VAN's ενώ ενισχύεται ουσιαστικά η ασφάλεια των μεταφερόμενων μηνυμάτων μέσω της αξιοπιστίας των συστημάτων e-mails (Stefansson G., 2002).

2.2. Εμπορικό Μάρκετινγκ

Η έννοια του Εμπορικού Μάρκετινγκ (Trade Marketing) εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 90 με βασικό στόχο να επαναπροσδιορίσει τις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών στα κανάλια διανομής. Το Εμπορικό Μάρκετινγκ θεωρείται μέρος του Καταναλωτικού Μάρκετινγκ (Consumer Marketing), με κύριο όμως προσανατολισμό το εμπόριο.

Στον χώρο της βιομηχανίας τροφίμων ολοένα και αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων δημιουργεί τμήματα Εμπορικού Μάρκετινγκ, κάτω συνήθως από την ομπρέλα των Πωλήσεων. Τα στελέχη των τμημάτων αυτών καλούνται να διαχειριστούν όλο το μίγμα Μάρκετινγκ με προορισμό όμως το εμπόριο, δηλαδή τα σούπερ μάρκετ, στην προκειμένη περίπτωση. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους ανά πελάτη, προσφέροντας λύσεις που δημιουργούν αξία και για τα δύο μέρη.

Ο αναμφισβήτητος όμως κοινός στόχος προμηθευτών και αγοραστών για αύξηση των πωλήσεών τους είναι πιο πολύπλοκος από ότι αρχικά φαίνεται. Η αύξηση των πωλήσεων μίας συγκεκριμένης μάρκας, θα τονώσει τις πωλήσεις και των δύο μερών, αλλά θα περικόψει παράλληλα πιθανές πωλήσεις άλλων προϊόντων της ίδιας κατηγορίας. Εάν

λάβουμε δε υπόψη πως συνήθως οι ισχυρές μάρκες έχουν μικρό περιθώριο κέρδους για τους λιανέμπορους, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές ετικέτες (private labels) τότε πολύ εύκολα θα συμπεράνει κανείς πως κύριος στόχος του λιανέμπορου είναι η αύξηση των πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντων και όχι ανά μάρκα.

Συνήθως οι λιανέμποροι εφαρμόζουν μία υβρίδια στρατηγική που επιθυμεί την ύπαρξη ορισμένων ισχυρών μαρκών σε κάθε κατηγορία προϊόντων, με ευνοϊκότερους συνήθως όρους προώθησης και τιμολόγησης, και φυσικά την ύπαρξη αρκετών τοπικών ή ιδιωτικών μαρκών. Οι ισχυρές μάρκες αυξάνουν την κίνηση μέσα στα σούπερ μάρκετ, αφού είναι επιθυμητές από μεγάλη μερίδα καταναλωτών και συγχρόνως ενισχύουν την εικόνα του καταστήματος. Έχει αποδειχθεί πως οι καταναλωτές συνδέουν τις ισχυρές μάρκες με την υψηλή ποιότητα (Rao A.R., et al, 1989). Από την άλλη πλευρά, οι τοπικές και ιδιωτικές ετικέτες βελτιώνουν τα περιθώρια κέρδους της κατηγορίας εξυπηρετώντας παράλληλα και τις ανάγκες ορισμένων ομάδων καταναλωτών είτε με ιδιαίτερες ευαισθησίες στην τιμή είτε με ιδιαίτερες προτιμήσεις σε προϊόντα καθορισμένης γεωγραφικής προέλευσης.

Ποιες είναι όμως οι ενέργειες που καλείται να εφαρμόσει το Εμπορικό Μάρκετινγκ προκειμένου να συνεισφέρει στην ενίσχυση των συνεργασιών; Βασικοί τομείς δράσεις του Εμπορικού Μάρκετινγκ είναι η από κοινού διαρρύθμιση των προϊόντων μέσα στα σούπερ μάρκετ, η συνεργατική ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων και η αποτελεσματική προώθηση αυτών. Όλα τα ανωτέρω πραγματοποιούνται μέσα από το πρίσμα της διοίκησης κατηγορίας προϊόντων (category management) για μεγαλύτερη ικανοποίηση των λιανέμπορων και αποφυγή τυχόν διενέξεων.

Οι κοινές αποφάσεις καθώς και οι ενέργειες κατά τη διαρρύθμιση, θέτουν ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων και των περιθωρίων κέρδους μέσω της αποτελεσματικότερης χρησιμοποίησης του χώρου και του ραφίου ώστε να καλυφθούν οι απαιτήσεις και των δύο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Η επιτυχής κοινή προσπάθεια προϋποθέτει την ικανότητα να μπορούμε να μετράμε και να αναλύουμε τα αποτελέσματα των διαρρυθμίσεων ανά κατηγορία προϊόντων: α. για τον πελάτη, β. για τον λιανέμπορο, γ.

για τον προμηθευτή. Παράλληλα απαιτείται διαμοιρασμός των κατάλληλων πληροφοριών που αφορούν την ανάλυση της αγοράς, τις διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών καθώς και την κατηγοριοποίηση αυτών για συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Μετά ακολουθεί η εφαρμογή ενός κοινού σχεδίου δράσης και η αξιολόγησή του.

Η συντονισμένη προσπάθεια δύο μελών για τη διαρρύθμιση μπορεί να επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα έχουν καταγραφεί τα εξής αποτελέσματα: (Κυριαζόπουλος Π., 2001)

- 10-15% αύξηση πωλήσεων
- 5-7% αύξηση κέρδους
- Βελτίωση στην παρακολούθηση και πρόβλεψη πωλήσεων
- Μείωση των ελλείψεων
- Βελτιωμένη αναπλήρωση των αποθεμάτων

Εκτός όμως τις κοινές προσπάθειες διαρρύθμισης των προϊόντων, ουσιαστική είναι και η συμβολή της συνεργατικής ανάπτυξης νέων προϊόντων στην βελτιστοποίηση των συνεργασιών. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα αυτό, το στάδιο της εμπορευματοποίησης (launch) είναι το βασικότερο στάδιο στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, με σημαντικά ωστόσο ποσοστά αποτυχίας. (Bread C., et al, 1996). Αναγνωρίζοντας η βιομηχανία τροφίμων-ποτών την υψηλή συνεισφορά των λιανέμπορων στο στάδιο της εμπορευματοποίησης νέων προϊόντων και οι λιανέμποροι τις εξαιρετικές ικανότητες της βιομηχανίας στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για ουσιαστική βελτίωση της διαδικασίας αυτής, με πολλαπλά οφέλη και για τα δύο μέρη.

Ορισμένες αποφάσεις οι οποίες μπορεί να παρθούν από κοινού, στην εισαγωγή νέων προϊόντων είναι: (Κυριαζόπουλος Π., 2001)

1. Ο καθορισμός της συσκευασίας, όπως μέγεθος και μορφή αυτής.
2. Η γκάμα των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή .
3. Η τιμολόγηση
4. Η πρόγνωση των πωλήσεων και η μείωση των περιττών αποθεμάτων
5. Ο καθορισμός/σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού πλάνου προώθησης και merchandising
6. Η θέση στο ράφι

Τέλος οι κοινές προσπάθειες προώθησης προϊόντων αποτελούν ένα ακόμη αναμφισβήτητο τομέα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου και βιομηχανίας τροφίμων-ποτών. Η αύξηση πωλήσεων που επέρχεται μέσω επιτυχημένων τακτικών προώθησης είναι προς όφελος όλων. Εάν συλλογιστεί κανείς πως μία πλειάδα προϊόντων που βρίσκονται στα ράφια των σούπερ μάρκετ αγοράζονται κατεξοχήν αυθόρμητα, εύκολα συμπεραίνει την εξέχουσα σημασία των προωθήσεων μέσα στα καταστήματα.

Υπάρχουν διάφορες μορφές προώθησης των προϊόντων μέσα σε ένα σούπερ μάρκετ. Καταρχάς η τοποθέτηση του προϊόντος σε μία προνομιακή θέση στο ράφι αποτελεί από μόνη της μία πολύ αποτελεσματική τακτική προώθησης. Εάν επιπρόσθετα έχει επιμελώς φροντιστεί η καθαριότητα του χώρου και η πληρότητα των προϊόντων στο ράφι, αυξάνονται σημαντικά οι πιθανότητες αύξησης πωλήσεων και για συγκεκριμένες μάρκες αλλά και για ολόκληρη την κατηγορία. Η φωτογραφία που ακολουθεί δείχνει την πραγματική ανάπτυξη μία κατηγορίας προϊόντων μετά την ελκυστικότερη διαρρύθμισή της.



ΠΡΙΝ

ΜΕΤΑ

Η ενεργοποίηση του σημείου πώλησης, είναι ένα ακόμη εργαλείο στα χέρια των προμηθευτών και των λιανέμπορων για αύξηση της ζήτησης. Η διεξαγωγή κοινών διαγωνισμών με στόχο της δημιουργία αξίας στον καταναλωτή, η παρουσίαση ορισμένων προϊόντων σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους μέσα στο σούπερ μάρκετ και η προσπάθεια σύνδεσης προϊόντων διαφορετικών κατηγοριών (cross category promotion) οδηγούν στην κοινή επίτευξη των στόχων και των δύο μερών.



Μπορούμε λοιπόν να υποθέσουμε ότι:

H₂: Η συνεργασία στο εμπορικό μάρκετινγκ (trade marketing) συσχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ.

2.3. Ποιότητα Σχέσης

Η δεκαετία του 90 θα μείνει στην επιχειρηματική ιστορία ως δεκαετία του «Σχεσιακού Μάρκετινγκ» (Relationship Marketing). Πληθώρα ακαδημαϊκών και στελεχών επιχειρήσεων στρέφουν το ενδιαφέρον τους στην έννοια του Σχεσιακού Μάρκετινγκ και τις συνέπειες αυτού στις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Δυστυχώς, το ακριβές περιεχόμενο του Σχεσιακού Μάρκετινγκ δεν είναι ξεκάθαρο στη βιβλιογραφία (Zineldin M., et al, 2000). Υπάρχουν αρκετά διαφορετικοί ορισμοί του Σχεσιακού Μάρκετινγκ. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον ορισμό που δίνουν οι Morgan και Hunt: «Το Σχεσιακό Μάρκετινγκ αναφέρεται σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες Μάρκετινγκ που στοχεύουν στην καθιέρωση, ανάπτυξη και διατήρηση επιτυχημένων συναλλαγών» (Morgan R., et al, 1994).

Οι δύο βασικότεροι παράγοντες που οδηγούν στην εφαρμογή επιτυχημένου Σχεσιακού Μάρκετινγκ είναι η εμπιστοσύνη (trust) και η δέσμευση (commitment) μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών. (Morgan R., et al, 1994). Στην παρούσα έρευνα θα προσθέσουμε ακόμη έναν σημαντικό παράγοντα που προσδιορίζει την ποιότητα των συνεργατικών σχέσεων. Η διαμάχη (conflict) αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό ποιοτικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των συνεργασιών. Υψηλά επίπεδα διαμάχης, αναμφισβήτητα παρακωλύουν μία συνεργασία, καθιστώντας την αναποτελεσματική και για τα δύο μέρη.

Η εμπιστοσύνη αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα στην διατήρηση και ενίσχυση μία επιχειρηματικής σχέσης. Η εμπιστοσύνη καλλιεργείται και σε προσωπικό επίπεδο, δηλαδή μεταξύ στελεχών, αλλά και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Κατά κανόνα, στις δυτικές χώρες, όπως αυτές της Ευρώπης, η εμπιστοσύνη σε επιχειρηματικό επίπεδο διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο.

Εμπιστοσύνη είναι η πίστη της επιχείρησης Α, πως η επιχείρηση Β δεν θα λάβει απροσδόκητες αποφάσεις, προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης Α (Anderson JC, et al 1990). Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια ενός αγοραστή για τη σχέση που έχει αναπτύξει με ένα προμηθευτή του: *«Η επιχείρηση δουλεύει πολύ ανοιχτά, έχουμε άριστες σχέσεις μαζί της. Όλοι τους είναι ανοιχτοί και ειλικρινής μαζί μας. Έχω την πεποίθηση πως προσπαθούνε να πράξουν ότι είναι επικερδές και για τους δύο μας. Δεν έχω νοιώσει ποτέ μαχαιρώματα πίσω από την πλάτη μου»*. (Jap SD, et al, 1999).

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές / αγοραστές της, συνοψίζονται παρακάτω, όπως έχουν βρεθεί από προηγούμενες έρευνες (Ganesan, 1994).

- Μείωση του συναλλακτικού κόστους
- Μείωση της πιθανότητας ευκαιριακών συμπεριφορών
- Αύξηση της μακροχρόνιας προοπτικής
- Διευκόλυνση εταιρικών συναλλαγών
- Θέληση για από κοινού εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών

Η δέσμευση, όπως και η εμπιστοσύνη, αποτελεί βασική ένδειξη για την ποιότητα μίας επιχειρηματικής σχέσης. Ως δέσμευση ορίζεται «η επιθυμία να καλλιεργηθεί μία σταθερή σχέση, κάνοντας βραχυχρόνιες θυσίες για την διατήρηση της επιχειρηματικής συνεργασίας». Η δέσμευση παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη ενός συνεργατικού πνεύματος και οδηγεί συνολικά στην ενδυνάμωση της συνεργασίας (Anderson E., et al, 1992).

Το κτίσιμο επιχειρηματικής δέσμευσης απαιτεί όμως και την αξιολόγηση του κόστους και των ωφελειών που μία τέτοια δέσμευση συνεπάγεται. Όσο η διάρκεια της συνεργασίας επεκτείνεται, τόσο τα οφέλη και οι δαπάνες μεγαλώνουν. Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις οφείλουν να αξιολογήσουν την κατάσταση και να φροντίσουν να ενδυναμώσουν τα επίπεδα δέσμευσης του ενός στον άλλον, εάν φυσικά τα οφέλη υπερτερούν των ζημιών.

Τέλος το επίπεδο της διαμάχης του βιώνει η κάθε συνεργαζόμενη επιχείρηση τείνει να παρεμποδίζει την υγιή συνεργασία μεταξύ τους. Παρά το γεγονός ότι ασθενή επίπεδα διαμάχης μπορεί να δράσουν λειτουργικά στις επιχειρηματικές σχέσεις, υψηλά επίπεδα αυτής δυσχεραίνουν τις συνεργασίες και υποβαθμίζουν την ποιότητα των σχέσεων.

Η διαμάχη θεωρείται ως μία πολυδιάστατη έννοια που αποτελείται από την άδηλη διαμάχη (latent conflict), την αντιλαμβανόμενη διαμάχη (perceived conflict), την συναισθηματική διαμάχη (affective conflict), την φανερή διαμάχη (manifest conflict) και την επακόλουθη διαμάχη (aftermath conflict) (Brown J., et al, 1991). Γενικότερα η έννοια της διαμάχης υποδηλώνει την ύπαρξη έντασης, απογοήτευσης και διαφωνιών μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, λόγω της παρεμπόδισης του ενός μέρους από το άλλο, στην προσπάθειά του να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους.

Μπορούμε λοιπόν να υποθέσουμε ότι:

H₃: Η ποιότητα της σχέσης (relationship quality) συσχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ.

2.4. Βασικές Φιλοσοφίες Ενίσχυσης των Συνεργασιών Μεταξύ Αγοραστών και Προμηθευτών.

Λόγω της εξέχουσας σημασίας των συνεργασιών μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών έχουν αναπτυχθεί ορισμένες επιχειρηματικές φιλοσοφίες που στοχεύουν στην ενίσχυση τους. Παρακάτω, θα αναφέρουμε τις σημαντικότερες εξ αυτών και θα αναλύσουμε τις βασικές αρχές τους.

2.4.1. Just-In-Time (JIT)

Η φιλοσοφία του JIT αναπτύχθηκε από την αυτοκινητοβιομηχανία TOYOTA και αποτέλεσε τον βασικότερο παράγοντα επιτυχίας της Ιαπωνικής βιομηχανίας. Ο ορισμός του JIT σχεδόν συμπίπτει με αυτόν της εφοδιαστικής, αφού στόχος του είναι η μεταφορά των σωστών αγαθών, την κατάλληλη ώρα και στην επιθυμητή ποιότητα. Αντικειμενική λοιπόν, επιδίωξη της φιλοσοφίας αυτής είναι η γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών / καταναλωτών. Γι αυτό τον λόγο υιοθετήθηκε και από τους λιανέμπορους, ονομάζοντάς την Quick Response (Ferne J,1994).

Η βασικότερη επιδίωξη της JIT φιλοσοφίας είναι η διακράτηση όσο το δυνατόν λιγότερων αποθεμάτων από τις επιχειρήσεις. Κυρίαρχο εργαλείο για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, η οποία και υποβοηθάτε ουσιαστικά από την χρήση επικοινωνιακών και πληροφοριακών τεχνολογιών.

Τα βασικότερα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση του JIT είναι τα ακόλουθα (Wafa M, et al, 1998):

- Εξάλειψη της παραγωγικής σπατάλης
- Βελτίωση εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας
- Χαμηλότερα κόστη αγορών
- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Βελτίωση της ποιότητας
- Γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών
- Μείωση του χρόνου μεταξύ τοποθέτησης παραγγελίας και παράδοσης (lead time)

2.4.2. Cross-Docking and Continuous Replenishment Program (CRP)

Η επιτυχία της Wal-Mart, της μεγαλύτερης αλυσίδας λιανικού εμπορίου στον κόσμο, λέγεται ότι οφείλεται κατά κύριο λόγο στην επιτυχημένη εφαρμογή του cross-docking. (Stalk G, et al 1992). Σύμφωνα με την φιλοσοφία αυτή, τα παραδοτέα προϊόντα ταξινομούνται στις αποθήκες των λιανέμπορων και ξαναφορτώνονται αμέσως προς διανομή στα καταστήματά τους. Με αυτό τον τρόπο δεν κρατούνται αποθέματα στις αποθήκες και ελευθερώνεται κεφάλαιο κίνησης.

Επίσης η Wal-Mart εφάρμοσε ακόμη ένα καινοτομικό σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων. Εφαρμόζοντας τη φιλοσοφία του CRP, έδωσε στην Procter&Gamble πλήρη πρόσβαση στα κέντρα διανομής της με αποτέλεσμα να φανερώσει πλήρως τα επίπεδα των αποθεμάτων της. Έτσι η Procter&Gamble, ανέλαβε τη διαχείριση των δικών της αποθεμάτων (Vendor Managed Inventory), με αποτέλεσμα σχεδόν να εξαλειφθούν τα κόστη παραγγελιών. (Lee HL, et al 1997). Επιπρόσθετα δόθηκε η ελευθερία στον προμηθευτή να δρα εκ των προτέρων στην διαδικασία ανεφοδιασμού και όχι να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε παραγγελίες αγορών. (Waller M, et al 1999)

Η φιλοσοφία του CRP αναπτύχθηκε για να εξυπηρετήσει κυρίως τις σχέσεις προμηθευτή και αγοραστή στον κλάδο των ταχέως κινούμενων καταναλωτικών αγαθών (FMCG). Γι' αυτό τον λόγο είναι και η πιο δημοφιλής μέθοδος επικοινωνίας μεταξύ σούπερ μάρκετ και βιομηχανίας τροφίμων-ποτών.

2.4.3. Efficient Consumer Response

Η φιλοσοφία του ECR αναπτύχθηκε αρχικά στις Η.Π.Α. και μετέπειτα υιοθετήθηκε από χώρες της Ευρώπης. Το ECR είναι το μεγαλύτερο πρόγραμμα του είδους του και εστιάζεται στην αποδοτικότερη συνεργασία μεταξύ βιομηχανίας και λιανικού εμπορίου. Βασική επιδίωξη του ECR είναι η βαθύτερη κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή και η εκπλήρωσή τους, μέσω τεσσάρων ιδεών

1. Αποδοτική Ταξινόμηση (Efficient Assortment)
2. Αποδοτικός Ανεφοδιασμός (Efficient Replenishment)
3. Αποδοτική Προώθηση (Efficient Promotion)
4. Αποδοτική Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (Efficient New Product Development)

Η βάση όλων των παραπάνω είναι η διοίκηση κατηγορίας προϊόντων (category management) που άμεσα συνδέεται με την σύναψη στρατηγικών σχέσεων επ' αμοιβαίου οφέλους μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Η Tesco, για παράδειγμα, η μεγαλύτερη αλυσίδα Σούπερ Μάρκετ στο Ηνωμένο Βασίλειο, είχε εφαρμόσει τις παραπάνω αρχές του ECR, προτού αυτό αναπτυχθεί. Μέσω νέων τεχνολογιών και κυρίως μέσω του EDI, κατόρθωσε η Tesco να τοποθετεί το 95% των παραγγελιών της αυτόματα, χαμηλώνοντας τα επίπεδα των αποθεμάτων της στο ένα τρίτο. Γενικά η εξοικονόμηση κόστους που επιφέρει η υιοθεσία του ECR, κυμαίνεται από 2,3 έως 2,4 τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων. (Rose J, 1994)

2.4.4. Collaborative Planning Forecasting and Replenishment.

Η φιλοσοφία του CPFR εστιάζεται στην καλύτερη ολοκλήρωση των εφοδιαστικών αλυσίδων, μετατρέποντάς τις, περισσότερο αντανakλαστικές στις διακυμάνσεις της ζήτησης (demand-driven). Σήμερα το CPFR αποτελεί μία επιχειρηματική πρακτική που υιοθετείται από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις με εκπληκτικά οφέλη.

Το CPFR ορίζεται από ένα σετ οδηγιών που αναπτύχθηκαν από τον Σύνδεσμο Εθελοντικών Δια-βιομηχανικών Στάνταρτ Εμπορίου (Voluntary Interindustry Commerce Standards Associations) και δημοσιεύθηκαν το 1998. Το CPFR λειτουργεί ως ένα σύνολο επιχειρηματικών διαδικασιών, στις οποίες τα συνεργαζόμενα μέρη συμφωνούν σε κοινούς επιχειρηματικούς στόχους, δημιουργώντας κοινά πλάνα πωλήσεων και επικοινωνώντας ηλεκτρονικά για ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης και δημιουργία πιο

αποτελεσματικών πλάνων ανεφοδιασμού. Το αυξανόμενο επίπεδο επικοινωνίας σε περιόδους μεταβολής της ζήτησης συμβάλλει άμεσα στην καλύτερη ανταπόκριση των επιχειρήσεων στην αγορά.

Τα σημαντικότερα οφέλη που επιφέρει η υιοθέτηση του CPFR περιλαμβάνουν:

- Αύξηση των πωλήσεων για τα προϊόντα που δημιουργούνται συνεργατικά πλάνα
- Μείωση των λαθών πρόβλεψης
- Μείωση του χρόνου στον κύκλο ανεφοδιασμού
- Μείωση αποθεμάτων και υψηλότερους ρυθμούς αλλαγής αυτών
- Αυξανόμενα επίπεδα υπηρεσιών για προμηθευτές και αγοραστές

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και περιγράφεται ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας. Επίσης παρουσιάζεται η ταυτότητά της και απεικονίζονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά του δείγματος.

3.1 Ορισμός του Προβλήματος και Διατύπωση των Ερευνητικών Ερωτημάτων.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ και η παροχή των κατάλληλων κατευθύνσεων και για τα δύο μέρη. Προκειμένου να διατυπωθεί εύστοχα το ερευνητικό πρόβλημα ακολουθήθηκαν ορισμένα βασικά βήματα. Καταρχάς μελετήθηκε η σχετική βιβλιογραφία για τις επιχειρηματικές σχέσεις και ελέγχθη ο τρόπος αντιμετώπισης παρόμοιων προβλημάτων. Επιπροσθέτως, πραγματοποιήθηκαν εκτεταμένες συζητήσεις με ακαδημαϊκούς και κυρίως με τον επιβλέπων καθηγητή για καλύτερη κατανόηση του προβλήματος. Τέλος έγινε μία καταγραφή των απόψεων και του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται το θέμα στελέχη επιχειρήσεων στον κλάδο της διατροφής. Οι απόψεις τους καταγράφηκαν μέσω παλαιότερων συνεντεύξεων στον έντυπο τύπο.

Μετά το τέλος της διαδικασίας αυτής αποφασίστηκε πως το ερευνητικό πρόβλημα εστιάζεται στο πως η βιομηχανία τροφίμων-ποτών και τα σούπερ μάρκετ θα μπορέσουν να ενισχύσουν τις ήδη υπάρχουσες συνεργασίες και να τις καταστήσουν πιο αποδοτικές.

Τα βασικότερα ερευνητικά ερωτήματα του που θα επιχειρήσει να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα είναι τα εξής:

- Ποια είναι τα δομικά χαρακτηριστικά των συνεργασιών μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ;
- Για ποιους λόγους επιχειρείται μία προσπάθεια ανάπτυξης και ενίσχυσης των συνεργασιών αυτών;

- Σε ποια επίπεδα συνεργασίας βρίσκονται προς το παρόν οι δύο κλάδοι και προς ποια κατεύθυνση οδηγούνται;
- Πως επιδρούν ορισμένοι βασικοί παράγοντες στην επίτευξη του στόχου αυτού;

3.2 Δείγμα και Συλλογή Πληροφοριών.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της αποστολής ερωτηματολογίων σε ένα τυχαίο δείγμα επιχειρήσεων των κλάδων της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας αποτέλεσε βάση δεδομένων της εταιρείας ICAP. Επιλέχθηκαν τυχαία 250 επιχειρήσεις, εκ των οποίων οι 150 ήταν στον κλάδο της βιομηχανίας και οι υπόλοιπες 100 στον κλάδο των σούπερ μάρκετ. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στις επιχειρήσεις μέσω fax, ενώ σημαντικές τηλεφωνικές προσπάθειες προηγήθηκαν, προκειμένου να αυξηθεί η ανταπόκριση των ερωτώμενων στην έρευνα. Τελικά 56 ερωτηματολόγια επεστράφησαν, δίνοντας ένα ικανοποιητικό ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) της τάξης του 22,4%. Διευκρινίζεται ότι από τα 56 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τέσσερα παρουσίασαν κάποιες ελλείψεις, οι οποίες όμως διευθετήθηκαν μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους ερωτώμενους.

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σχεδόν όμοιο για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του κλάδου που βρίσκονται. Προκειμένου να συγκεκριμενοποιήσουμε το πρόβλημα, ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, αναφερόμενοι στο συνεργάτη, που συνεισφέρει το μεγαλύτερο ποσοστό στις πωλήσεις τους. Με αυτόν τον τρόπο μελετάμε τις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών και των μεγαλύτερων αγοραστών τους (σούπερ μάρκετ), αλλά και τις σχέσεις μεταξύ σούπερ μάρκετ και των μεγαλύτερων προμηθευτών τους (επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών). Επίσης μετά το πέρας της έρευνας πραγματοποιήθηκε μία σειρά συνεντεύξεων με στελέχη επιχειρήσεων προκειμένου να διαπιστωθεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και να επισημανθούν τα κύρια ευρήματά της. Η ανάλυση των συνεντεύξεων πραγματοποιείται στο Κεφάλαιο 4.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιείχε τρεις διακριτές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα ζητήθηκαν στοιχεία σχετικά με τα δομικά χαρακτηριστικά των συνεργασιών. Στην δεύτερη ενότητα εξετάστηκαν οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν στην αποδοτικότητα των συνεργασιών και στην τελευταία ενότητα ζητήθηκαν ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων. Στον πίνακα 3.2.1 που ακολουθεί φαίνονται ορισμένα περιγραφικά στατιστικά του δείγματος.

Πίνακας 3.2.1: Χαρακτηριστικά Δείγματος

Δείγμα:	250 επιχειρήσεις
Απαντήσεις	56 επιχειρήσεις
Ποσοστό ανταπόκρισης	22,4%

Χαρακτηριστικά τελικού δείγματος

Βιομηχανία Τροφίμων-Ποτών	77%
Σούπερ Μάρκετ	23%

Πωλήσεις επιχειρήσεων

<5 εκατ. Ευρώ	3,6%
5-10 εκατ. Ευρώ	20,0%
10-50 εκατ. Ευρώ	34,5%
50-100 εκατ. Ευρώ	16,4%
100-500 εκατ. Ευρώ	20,0%
> 500 εκατ. Ευρώ	5,5%

Αριθμός εργαζομένων

1-20	3,6%
20-50	14,3%
50-100	16,1%
100-500	46,1%
500-1000	7,1%
>1000	16,1%

Διάρκεια συνεργασίας

1-3 έτη	7,1%
3-5 έτη	16,1%
5-10 έτη	16,1%
>10 έτη	60,7%

Χρησιμοποίηση συμβολαίου

Ναι	71,4%
Όχι	27,6%

Χρήση επικοινωνιακών τεχνολογιών

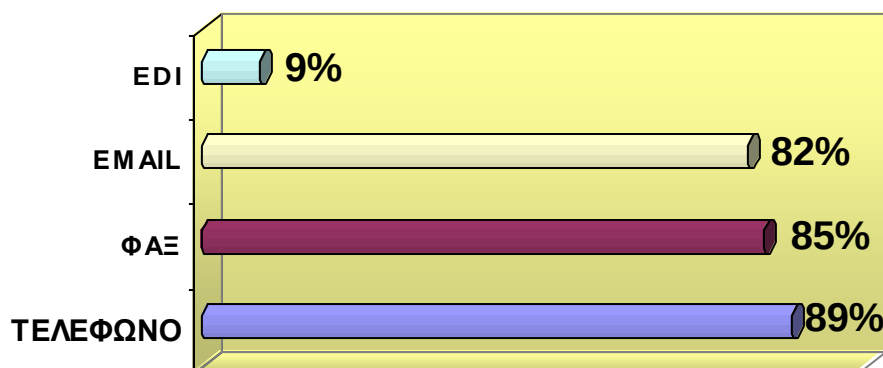
Τηλέφωνο	89,3%
Fax	83,9%
Email	80,4%
Electronic Data Interchange (EDI)	8,9%

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.

Στο τμήμα της ανάλυσης αποτελεσμάτων εξετάζεται η χρήση επικοινωνιακών τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις του δείγματος, καταδεικνύονται οι λόγοι που τις ωθούν να αναπτύξουν περαιτέρω τις συνεργασίες τους και προσδιορίζονται οι βασικότεροι τομείς συνεργασιών. Τέλος αναλύονται οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες που επιδρούν στην αποδοτικότητα των συνεργασιών.

4.1 Χρήση Επικοινωνιακών Τεχνολογιών.

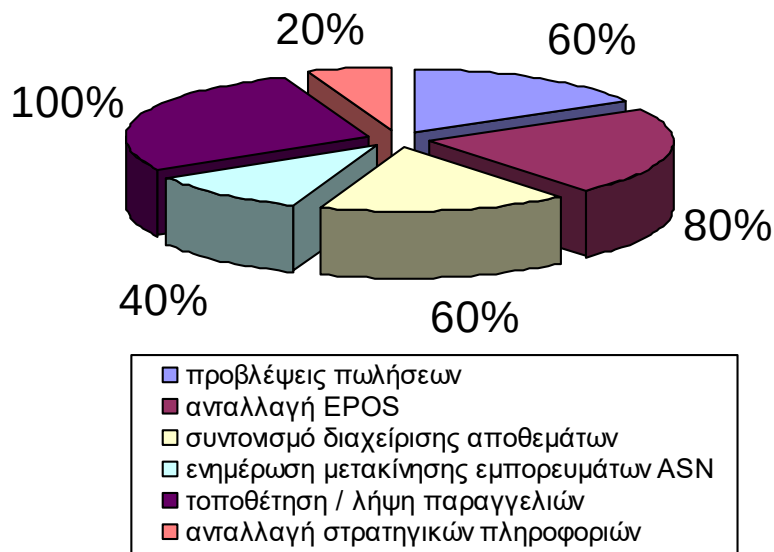
Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση της χρήσης επικοινωνιακών τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Όπως παρατηρούμε από το διάγραμμα 4.1.1 η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί κατά κόρον τις παραδοσιακές μεθόδους επικοινωνίας, δηλαδή αυτή του τηλεφώνου και του fax. Επιπρόσθετα μεγάλο ποσοστό αυτών, που αγγίζει το 80%, χρησιμοποιεί και την τεχνολογία του email. Η υιοθέτηση της τεχνολογίας αυτής έχει βρει μεγάλη ανταπόκριση λόγω του χαμηλού κόστους της αλλά και των σημαντικών ωφελειών της. Η χρήση του email αυξάνει την ταχύτητα επικοινωνίας και μειώνει ουσιαστικά το κόστος, αφού περιορίζεται η χρήση του χαρτιού μέσω ηλεκτρονικής μετάδοσης μηνυμάτων.



Διάγραμμα 4.1.1: Χρήση Επικοινωνιακών Τεχνολογιών

Η χρήση της τεχνολογίας EDI, η οποία αυξάνει σημαντικά την ασφάλεια των μεταδιδόμενων μηνυμάτων και βοηθά στον αποτελεσματικότερο συντονισμό των επιχειρήσεων, δεν υιοθετήθηκε από την πλειοψηφία αυτών. Χαρακτηριστικό είναι το ποσοστό χρησιμοποίησης EDI, που μόλις αγγίζει το 9%. Οι επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν είναι κατεξοχήν πολυεθνικές εταιρείες παραγωγής και εμπορίας τροφίμων-ποτών και μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Ο λόγος για τον οποίο οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν υιοθετήσει την τεχνολογία αυτή, έχει να κάνει με το υψηλό κόστος εγκατάστασής της και τη δυνατότητα που φαίνεται πως δίνει το διαδίκτυο για οικονομικότερη ηλεκτρονική συνδιαλλαγή μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών.

Η αξιοποίηση όμως της τεχνολογία EDI, από τις επιχειρήσεις που το υιοθέτησαν, έχει διευρυνθεί σημαντικά. Το διάγραμμα 4.1.2 που ακολουθεί αναπαριστά καθαρά τους τρόπους χρησιμοποίησής του.



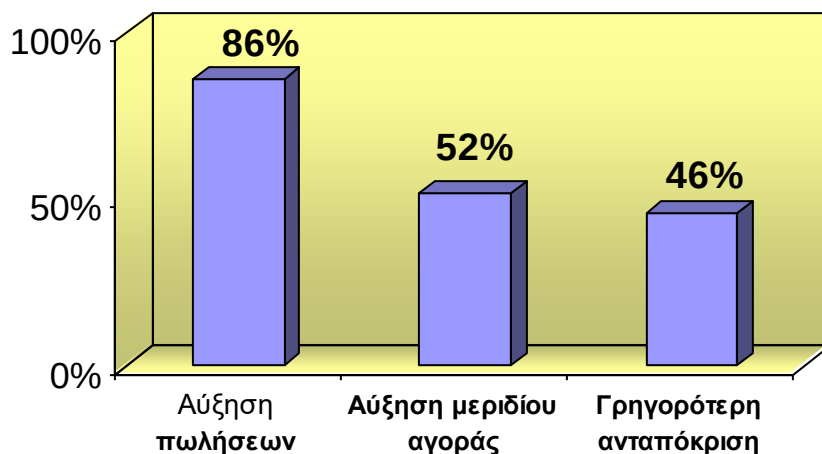
Διάγραμμα 4.1.2: Αξιοποίηση του EDI

Όπως ήταν αναμενόμενο, το 100% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν EDI, το αξιοποιούν για την κατεξοχήν του χρήση, αυτή δηλαδή την τοποθέτησης ή / και λήψης παραγγελιών. Ένα 80% αυτών, το χρησιμοποιούν για ανταλλαγή των POS πληροφοριών.

Γνωρίζοντας οι προμηθευτές την ακριβή ποσότητα των πωλούμενων προϊόντων τους από τα καταστήματα ενός λιανέμπορου, είναι σε θέση να προτείνουν το ύψος της νέας παραγγελίας που απαιτείται. Άλλωστε, όπως και η παραπάνω γραφική παράσταση αποκαλύπτει, το 60% των επιχειρήσεων που έχει υιοθετήσει την τεχνολογία αυτή συνεργάζεται και στη διαδικασία πρόβλεψης πωλήσεων αλλά και στη διαχείριση αποθεμάτων. Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται οι ελλείψεις προϊόντων στα ράφια των σούπερ μάρκετ (out of shelf) και παράλληλα διατηρούνται τα αποθέματα σε επιθυμητά όρια. Τέλος, ένα 40% των προμηθευτών ενημερώνουν τους συνεργάτες τους για τη μεταφορά των παραγγελθέντων εμπορευμάτων (Advanced Shipping Note's) και ένα 20% ανταλλάσσει πληροφορίες στρατηγικού περιεχομένου μέσω EDI.

4.2 Λόγοι Ενίσχυσης των Συνεργασιών.

Ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στον εντοπισμό των λόγων και των κίνητρων που ωθούν τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν στενότερες και μακροχρόνιες σχέσεις με τους συνεργάτες τους. Γι' αυτό το λόγο ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να σημειώσουν τους τρεις σημαντικότερους λόγους που τους προτρέπουν να κινηθούν προς την κατεύθυνση αυτή. Η επιλογή πραγματοποιήθηκε μέσα από εννέα εναλλακτικές που φαίνονται στο ερωτηματολόγιο του Παραρτήματος. Οι εννέα αυτοί λόγοι επιλέχθηκαν με βάση τη βιβλιογραφία και κρίθηκαν ως οι πιο σημαντικοί.



Διάγραμμα 4.2.1: Λόγοι Ενίσχυσης Συνεργασιών

Όπως διακρίνουμε και από το διάγραμμα 4.2.1, ο σημαντικότερος λόγος που ωθεί τις επιχειρήσεις να ενισχύσουν τις συνεργασίες τους είναι η αύξηση των πωλήσεών τους (ποσοστό 86%). Ακολουθεί με ποσοστό 52% η αύξηση του μεριδίου αγοράς τους και με ποσοστό 46% η γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Η σημαντικότητα των αποτελεσμάτων αυτών ελέγχθη με την διεξαγωγή του κατάλληλου στατιστικού τεστ. Στην προκειμένη περίπτωση διεξήγαμε το Friedman Test, κατάλληλο για ιεραρχημένα δεδομένα (rank scale). Τα αποτελέσματα του τεστ μας οδηγούν στο να απορρίψουμε την υπόθεση πως και οι εννέα λόγοι είναι εξίσου σημαντικοί και να δεχτούμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το δείγμα μας. Στον Πίνακα 4.2.1 φαίνονται αναλυτικά οι ιεραρχήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες και στον Πίνακα 4.2.2 η τιμή του X^2 και η σημαντικότητα (Sig) των αποτελεσμάτων.

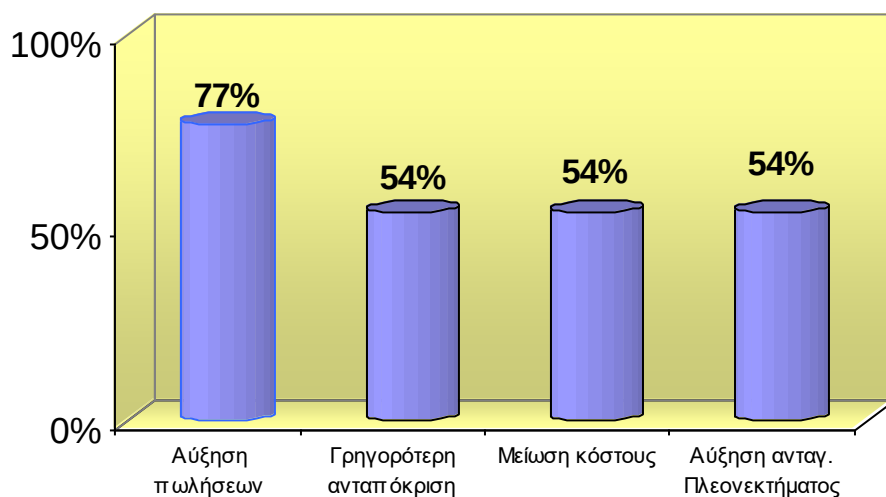
Ιεραρχήσεις	Μέσος Ιεράρχησης
Αύξηση πωλήσεων	7,34
Αύξηση μεριδίου αγοράς	5,81
Γρηγορότερη ανταπόκριση	5,57
Ενίσχυση ανταγ. πλεονεκτήματος	5,49
Μείωση κόστους	5,41
Ενίσχυση ποιότητας	4,37
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες	3,80
Επιτάχυνση του χρόνου παράδοσης	3,64
Μείωση των αποθεμάτων	3,56

Πίνακας 4.2.1: Ιεραρχήσεις των λόγων ενίσχυσης των συνεργασιών.

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟ ΤΕΣΤ	Friedman Test
N	56
Chi-Square	138,94
df	8
Asymp. Sig.	,000

Πίνακας 4.2.2: Έλεγχος υπόθεσης

Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει και η εξέταση των λόγων ενίσχυσης των συνεργασιών ξεχωριστά για το λιανεμπόριο και για τη βιομηχανία τροφίμων. Όπως φαίνεται και στη γραφική παράσταση που ακολουθεί, τα σούπερ μάρκετ προσπαθούν να ενισχύσουν τις συνεργασίες με τους προμηθευτές τους, για να αναπτύξουν, καταρχήν, τις πωλήσεις τους. Με ποσοστό 54% προσβλέπουν στη μείωση του κόστους, στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και στην γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών (Διάγραμμα 4.2.2).



Διάγραμμα 4.2.2: Λόγοι Ενίσχυσης Συνεργασιών (Λιανεμπόριο)

Η σημαντικότητα των αποτελεσμάτων αυτών διακρίνεται στους πίνακες 4.2.3 και 4.2.4 που ακολουθούν, όπου και διαφαίνονται αναλυτικά οι ιεραρχήσεις των λιανεμπόρων αλλά και η πιθανότητα λάθους της στατιστικής ανάλυσης. Λαμβάνοντας υπόψη την τιμή σημαντικότητας ($\text{Sig.}=.000$), συμπεραίνουμε πως υπάρχει μηδενική πιθανότητα λάθους, στην απόφασή μας, να απορρίψουμε την υπόθεση πως όλοι οι παράγοντες ενίσχυσης των συνεργασιών έχουν την ίδια βαρύτητα.

Ιεραρχήσεις (Λιανεμπόριο)	Μέσος Ιεράρχησης
Αύξηση πωλήσεων	6,92
Γρηγορότερη ανταπόκριση	5,88
Μείωση κόστους	5,88
Ενίσχυση ανταγ. πλεονεκτήματος	5,88
Ενίσχυση ποιότητας	5,19
Αύξηση μεριδίου αγοράς	4,50
Μείωση των αποθεμάτων	3,81
Επιτάχυνση του χρόνου παράδοσης	3,46
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες	3,46

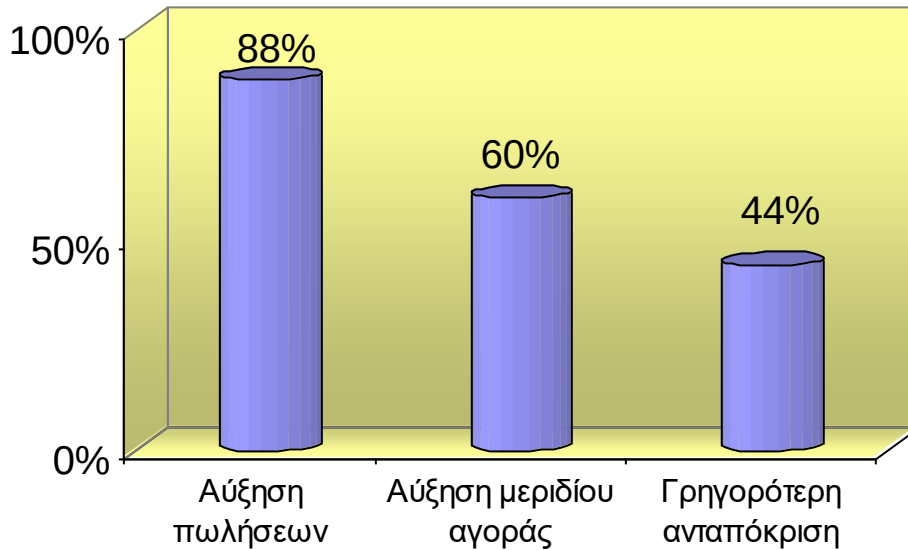
Πίνακας 4.2.3 Ιεραρχήσεις των λόγων ενίσχυσης των

συνεργασιών (Λιανεμπόριο).

Στατιστικό Τεστ (Λιανεμπόριο)	Friedman Test
N	13
Chi-Square	31,80
df	8
Asymp. Sig.	,000

Πίνακας 4.2.4: Έλεγχος Υπόθεσης

Η βιομηχανία τροφίμων από την πλευρά της στοχεύει και αυτή στην περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων της με ποσοστό 88%, αλλά διαφοροποιείται στους υπόλοιπους λόγους. Όπως διακρίνουμε και από το διάγραμμα 4.2.3, έπεται η ενίσχυση των μεριδίων αγοράς της, με ποσοστό 60% και ακολουθεί η ανάγκη για γρηγορότερη ανταπόκριση στις επιθυμίες των καταναλωτών.



Διάγραμμα 4.2.3: Λόγοι Ενίσχυσης Συνεργασιών (Βιομηχανία)

Διενεργώντας και πάλι το κατάλληλο στατιστικό τεστ, συμπεραίνουμε πως απορρίπτεται η υπόθεση, ότι οι λόγοι ενίσχυσης των συνεργασιών, που επέλεξαν οι ερωτηθέντες από τη βιομηχανία τροφίμων-ποτών, έχουν την ίδια βαρύτητα (Πίνακας 4.2.6). Επομένως

δεχόμαστε την ιεράρχηση των λόγων αυτών, οι οποίοι και φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 4.2.5.

Ιεραρχήσεις (βιομηχανία)	Μέσος Ιεράρχησης
Αύξηση πωλήσεων	7,47
Αύξηση μεριδίου αγοράς	6,21
Γρηγορότερη ανταπόκριση	5,48
Ενίσχυση ανταγ. πλεονεκτήματος	5,37
Μείωση κόστους	5,27
Ενίσχυση ποιότητας	4,12
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες	3,91
Επιτάχυνση του χρόνου παράδοσης	3,70
Μείωση των αποθεμάτων	3,49

Πίνακας 4.2.5 Ιεραρχήσεις των λόγων ενίσχυσης των συνεργασιών (Βιομηχανία).

Στατιστικό Τεστ (Βιομηχανία)	Friedman Test
N	43
Chi-Square	118,04
df	8
Asymp. Sig.	,000

Πίνακας 4.2.6: Έλεγχος Υπόθεσης

Τέλος προσδιορίζονται και οι στατιστικώς σημαντικοί λόγοι που διαφοροποιούνε τα κίνητρα σύναψης συνεργασιών μεταξύ βιομηχανίας και λιανεμπορίου. Όπως διαφαίνεται από τον Πίνακα 4.2.7, παρατηρούμε πως η αύξηση του μεριδίου αγοράς αποτελεί τον μοναδικό στατιστικώς σημαντικό λόγο διαφοροποίησης των δύο κλάδων. Επομένως το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών που συμμετείχαν στο δείγμα προσβλέπουν

περισσότερο στην αύξηση των μεριδίων αγοράς τους, σε σχέση με τα σούπερ μάρκετ, ισχύει για ολόκληρο τον πληθυσμό των επιχειρήσεων. Η διαπίστωση αυτή απορρέει από το επίπεδο σημαντικότητας (Sig=0.02) του παράγοντα αυτού.

Στατιστικά Τεστ	<i>Μείωση Κόστους</i>	<i>Αύξηση Πωλήσεων</i>	<i>Γρήγορη Ανταπόκριση</i>	<i>Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</i>	<i>Αύξηση Μεριδίου Αγοράς</i>
Mann-Whitney U	239,5	247,5	252,5	246	175
Wilcoxon W	1185,5	338,5	1198,5	1192	266
Z	-0,91	-1,02	-0,61	-0,75	-2,34
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,37	0,31	0,54	0,45	0,02

Grouping Variable: FIRM

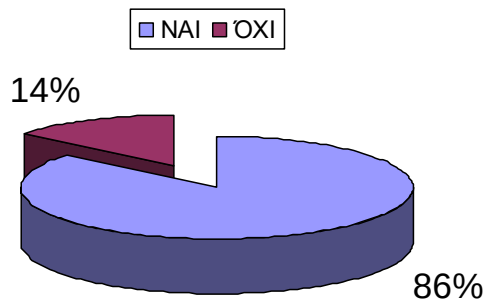
Πίνακας 4.2.7: Διαφορές Βιομηχανίας-Λιανεμπορίου στους λόγους ενίσχυσης των συνεργασιών

4.3. Τομείς Συνεργασιών

Αφού διαπιστώθηκαν οι λόγοι για τους οποίους προμηθευτές και αγοραστές επιχειρούν να ενδυναμώσουν τις συνεργασίες τους, ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση των τομέων στους οποίους υπάρχει συνεργασία αλλά και των τομέων που επίκειται συνεργασία στο κοντινό μέλλον.

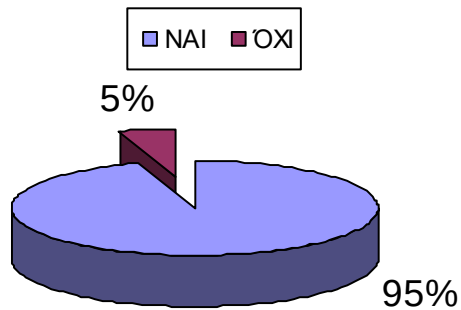
Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 1, μπορούμε να διακρίνουμε τριών ειδών συνεργασίες. Τις συναλλακτικές, τις συνεργατικές και τις γνωστικές. Στις συναλλακτικές συνεργασίες θα περίμενε κανείς να υφίσταται συνεργασία στα άκρως απαραίτητα πεδία, δηλαδή αυτά της τοποθέτησης και λήψης παραγγελιών. Είναι φυσικό κάθε επιχείρηση να συνδιαλλάσσεται με τους προμηθευτές ή / και τους αγοραστές της, προκειμένου να κανονίζεται η ακριβής ποσότητα προϊόντων παραλαβής ή / και μεταφοράς. Βεβαίως, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί και ηλεκτρονικές μορφές τοποθέτησης και λήψης παραγγελιών (e-procurement) που διευκολύνουν την διαδικασία αυτή, αποβλέποντας στον καλύτερο συντονισμό και στην μείωση του κόστους παραγγελιοληψίας.

Όπως διακρίνουμε και στο διάγραμμα 4.3.1 το 86% των επιχειρήσεων του δείγματος συνεργάζεται στην διαδικασία της παραγγελιοληψίας. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως το σύνολο των επιχειρήσεων συνεργάζεται με κάποια μορφή στον τομέα αυτό είτε με την παραδοσιακή μέθοδο, είτε με την ηλεκτρονική. Το 14% των επιχειρήσεων που απάντησαν ότι δεν συνεργάζονται στον τομέα αυτό, προφανώς υποδηλώνουν πως δεν έχουν αναπτύξει συστήματα ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας.

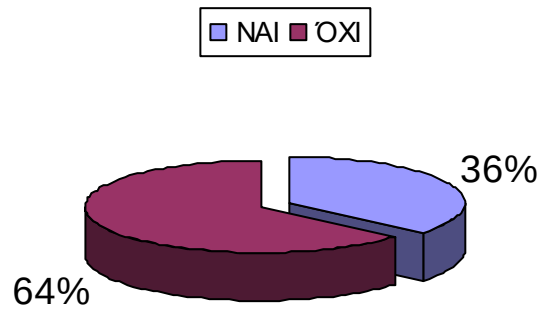


Διάγραμμα 4.3.1: Συνεργατική Παραγγελιοληψία

Στις συνεργατικές συνεργασίες επιχειρείται μία προσπάθεια από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να συντονίζουν τις τακτικές τους ενέργειες. Οι συνεργατικές προωθήσεις και η συνεργατική διαχείριση των αποθεμάτων χαρακτηρίζουν αυτού του είδους τις συνεργασίες. Όπως φαίνεται και στα διαγράμματα 4.3.2 και 4.3.3 που ακολουθούν, το 95% των επιχειρήσεων του δείγματός μας συνεργάζεται στον τομέα των προωθήσεων ενώ μόλις το 36% αυτών συνεργάζεται στην διαχείριση των αποθεμάτων τους. Η μεγάλη αυτή διαφορά έγκειται στο γεγονός πως η συνεργασία στις προωθήσεις προϊόντων δεν έχει μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις και τα αποτελέσματά της είναι εμφανή από την πρώτη στιγμή. Σε αντίθεση, η συνεργασία στην διαχείριση αποθεμάτων είναι μία διαδικασία που απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα και αναδιάρθρωση των παραγωγικών διαδικασιών. Συνήθως οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται στην διαχείριση αποθεμάτων εφαρμόζουν και εξελιγμένα συστήματα ανεφοδιασμού, όπως αυτό του CRP.

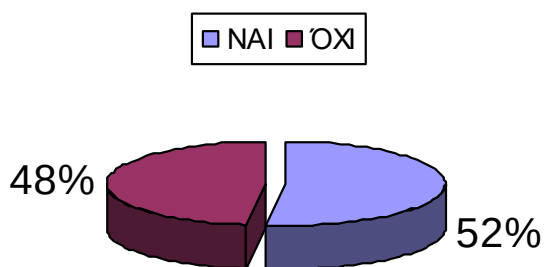


Διάγραμμα 4.3.2:
Συνεργατικές Προωθήσεις

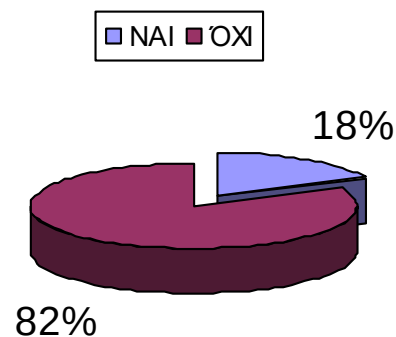


Διάγραμμα 4.3.3:
Συνεργατική Διαχείριση Αποθεμάτων

Τέλος στις γνωστικές συνεργασίες πραγματοποιούνται προσπάθειες χάραξης κοινής πορείας των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Γι' αυτό τον λόγο συναντούμε κοινά οράματα, κοινά επιχειρηματικά σχέδια και συνεργασία στις προβλέψεις πωλήσεων. Όπως διακρίνουμε και τα διαγράμματα 4.3.4 και 4.3.5, το 52% των επιχειρήσεων συνεργάζονται στον τομέα πρόβλεψης πωλήσεων ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 36% συνεργάζεται και σε θέματα στρατηγικής. Το σχετικά υψηλό ποσοστό συνεργασίας στον τομέα της πρόβλεψης των πωλήσεων εξηγείται από το γεγονός ότι τα στοιχεία αυτά βοηθούν σημαντικά την λειτουργία και των δύο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Συνήθως οι μεγάλες αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ μεταφέρουν πληροφορίες POS σε ορισμένους προμηθευτές, προκειμένου να αυξηθεί η ακρίβεια στις προβλέψεις πωλήσεων και να μεταφέρονται οι κατάλληλες ποσότητες προϊόντων στα κέντρα διανομής τους.

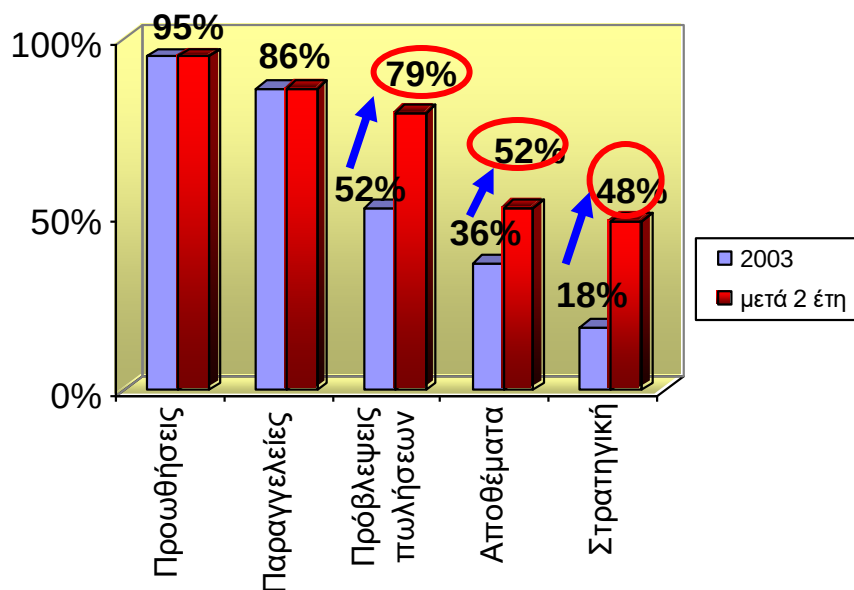


Διάγραμμα 4.3.4:
Συναρπαστικές Προβλέψεις Πωλήσεων



Διάγραμμα 4.3.5:
Στρατηγικές Συναρπασίες

Έντονο ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει και ο προσδιορισμός της τάσης που επικρατεί σε κάθε τομέα συναρπασίας. Γι' αυτό τον λόγο, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν και σε ποιους τομείς αναμένεται να συναρπάζονται μετά από 2 έτη. Όπως διαπιστώνουμε από την γραφική παράσταση έντονες αυξητικές τάσεις παρατηρούνται στους περισσότερους τομείς συναρπασιών.



Διάγραμμα 4.3.6: Τομείς Συναρπασιών

Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε μηδενική μεταβολή στους τομείς συνεργατικών προωθήσεων και παραγγελιών, όπου τα ποσοστά είναι ήδη πολύ μεγάλα, αλλά σημαντική μεταβολή στους υπόλοιπους τομείς. Ο τομέας της από κοινού πρόβλεψης των πωλήσεων αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά και να φτάσει το ποσοστό του 80% σε δύο έτη. Η κοινή διαχείριση των αποθεμάτων, επίσης παρουσιάζει μία αυξητική τάση με μικρότερους ωστόσο ρυθμούς. Η δυσκολία του εγχειρήματος αυτού δικαιολογεί και τα χαμηλότερα ποσοστά συνεργασίας, στον τομέα αυτό. Τέλος, αύξηση του ποσοστού συνεργασίας αναμένεται να σημειωθεί και στον τομέα της στρατηγικής. Όπως είναι λογικό, η συνεργασία στον τομέα αυτό είναι η λιγότερο δημοφιλής, λόγω αντικειμενικών δυσκολιών (κάθετος και οριζόντιος ανταγωνισμός).

4.4 Ανάλυση των Παραγόντων που Επιδρούν στις Επιχειρηματικές Συνεργασίες

Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2, οι σημαντικότεροι παράγοντες που επιδρούν στην αποδοτικότητα της συνεργασίας μεταξύ βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ είναι ο συντονισμός των εφοδιαστικών αλυσίδων τους (V_1), οι ενέργειες του εμπορικού μάρκετινγκ (V_2) και η ποιότητα της σχέσης (V_3). Οι ερωτώμενοι του δείγματός μας κλήθηκαν να απαντήσουν σε μία σειρά ερωτημάτων που προσδιορίζουν τον βαθμό συνεργασίας τους στις παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές. Επίσης κλήθηκαν να απαντήσουν και σε ένα ερώτημα που καταδεικνύει το κατά πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν από την συνεργασία τους. Όλες οι μεταβλητές μετρήθηκαν με μία κλίμακα εύρους από 1-5 (interval scale), όπου το 1 αντιστοιχεί στην πλήρη διαφωνία του ερωτώμενου με την συγκεκριμένη πρόταση και το 5 στην πλήρη συμφωνία του.

Ο συντονισμός των επιχειρήσεων στον τομέα των εφοδιαστικών αλυσίδων μετρήθηκε με βάση τις απαντήσεις τους σε 8 υπομεταβλητές. Όπως διακρίνουμε και στον Πίνακα 4.4.1, οι τρεις πρώτες υπομεταβλητές μετρούν την συνεργασία στην ροή των προϊόντων ενώ οι υπόλοιπες έξι στον διαμοιρασμό των κατάλληλων πληροφοριών. Ο Πίνακας απεικονίζει επίσης, τους Μέσους Όρους όλων των υπομεταβλητών.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ (V₁)	Μ.Ο.
Συνεργασία στη ροή των προϊόντων	
Τα προϊόντα παραδίδονται στην ώρα που ζητούνται	4,38
Τα προϊόντα παραδίδονται στην επιθυμητή ποιότητα	4,66
Τα προϊόντα παραδίδονται στη σωστή ποσότητα	4,57
Συνεργασία στον διαμοιρασμό πληροφοριών	
Ανταλλάσσουμε πληροφορίες σχετικές με τα επίπεδα αποθεμάτων	2,73
Πληροφορούμε τους συνεργάτες μας για τυχόν προβλήματα στις παραγωγικές διαδικασίες	3,96
Ανταλλάσσουμε πληροφορίες σχετικές με προβλέψεις πωλήσεων	3,79
Ενημερώνουμε τον συνεργάτη μας για τυχόν προβλήματα στις μεταφορές	4,34
Ενημερώνουμε τον συνεργάτη μας για έκτακτες προωθητικές ενέργειες	4,25

Πίνακας 4.4.1: Υπομεταβλητές της V₁ και οι Μέσοι Όροι τους.

Η μεταβλητή που αξιολογεί την συνεργασία των δύο μερών στο εμπορικό μάρκετινγκ μετρήθηκε με βάση τις 4 υπομεταβλητές που φαίνονται στον πίνακα 4.4.2.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (V₂)	Μ.Ο.
Συνεργαζόμαστε στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων	3,07
Συνεργαζόμαστε στη διοίκηση κατηγορίας προϊόντων	3,36
Συνεργαζόμαστε στην τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια των Σούπερ Μάρκετ	4,18
Συνεργαζόμαστε στις προωθήσεις προϊόντων μέσα στα Σούπερ Μάρκετ	4,37

Πίνακας 4.4.2: Υπομεταβλητές της V₂ και οι Μέσοι Όροι τους.

Τέλος η μεταβλητή της ποιότητας της σχέσης μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών μετρήθηκε με 15 υπομεταβλητές. Οι 6 από αυτές μετρούνε την ύπαρξη δέσμευσης μεταξύ των επιχειρήσεων, άλλες 5 το επίπεδο εμπιστοσύνης τους και οι υπόλοιπες 4 την ύπαρξη διαμάχης μεταξύ των δύο. Το πίνακας δείχνει αναλυτικά τις χρησιμοποιούμενες υπομεταβλητές με τους Μέσους Όρους τους.

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	Μ.Ο.
Δέσμευση	
Επιθυμούμε να συνεχίσουμε την συνεργασία μας	4,75
Γνωρίζουμε τα μελλοντικά σχέδια της συνεργαζόμενης επιχείρησης	2,79
Δεν ψάχνουμε συνεχώς για νέους συνεργάτες	1,88
Αποκαλύπτουμε στον συνεργάτη μας μελλοντικά επιχειρηματικά μας σχέδια	2,61
Επικοινωνούμε καθημερινώς με την συνεργαζόμενη επιχείρηση	2,93
Θα στηρίζαμε την συνεργαζόμενη επιχείρηση σε δύσκολες στιγμές της	3,79
Εμπιστοσύνη	
Επιθυμούμε να ενισχύσουμε την συνεργασία μας	4,66
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση είναι ειλικρινής μαζί μας	3,29
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση δεν θα δρούσε ευκαιριακά, ακόμη και εάν μπορούσε	3,55
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση θα μας υποστήριζε σε περιόδους κρίσης	3,18
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση είναι ανοιχτή μαζί μας	3,39
Διαμάχη	
Νιώθουμε ανήσυχoi όταν ακούμε το όνομα της συνεργαζόμενης επιχείρησης	2,02
Επικοινωνούμε με τον συνεργάτη μας μόνο όταν είναι απαραίτητο	2,45
Διαφωνούμε συχνά με τον συνεργάτη μας	2,98
Διαφωνούμε με τον τρόπο που δουλεύει η συνεργαζόμενη επιχείρηση	2,27

Πίνακας 4.4.3: Υπομεταβλητές της V₃ και οι Μέσοι Όροι τους.

Η εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας μετρήθηκε με μία πρόταση που στόχευε να διαπιστώσει την αποδοτικότητα της συνεργασίας μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Όλοι λοιπόν οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν την ακόλουθη μεταβλητή: **«Συνολικά, είμαστε ικανοποιημένοι από την συνεργασία μας».**

Αναλύοντας περαιτέρω τις τρεις ανεξάρτητες και την μία εξαρτημένη μεταβλητή, υπολογίσαμε τους μέσους όρους, τις διάμεσους και τις τυπικές αποκλίσεις. Διευκρινίζεται πως ο μέσος της μεταβλητής V₃ (ποιότητα σχέσης) υπολογίστηκε μετά τις κατάλληλες προσαρμογές στο κομμάτι της μέτρησης του επιπέδου διαμάχης. Πιο

συγκεκριμένα οι τιμές που αντιστοιχούσαν στην ύπαρξη διαμάχης αντεστράφησαν, προκειμένου να υπολογιστεί ο μέσος που μετράει υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και δέσμευσης και χαμηλά επίπεδα διαμάχης. Όπως απεικονίζει και ο Πίνακας 4.4.4 οι μέσοι όλων των μεταβλητών σχεδόν ταυτίζονται με τις διάμεσους, καταδεικνύοντας έτσι χαμηλά επίπεδα ασυμμετρίας. Επίσης οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών κυμαίνονται από 0,4 έως 0,7 φανερώνοντας την μέση απόσταση όλων των απαντήσεων από τους αντίστοιχους μέσους.

Κλίμακα ταξινόμησης (1-5), 1: Διαφωνώ Απολύτως, 5: Συμφωνώ Απολύτως

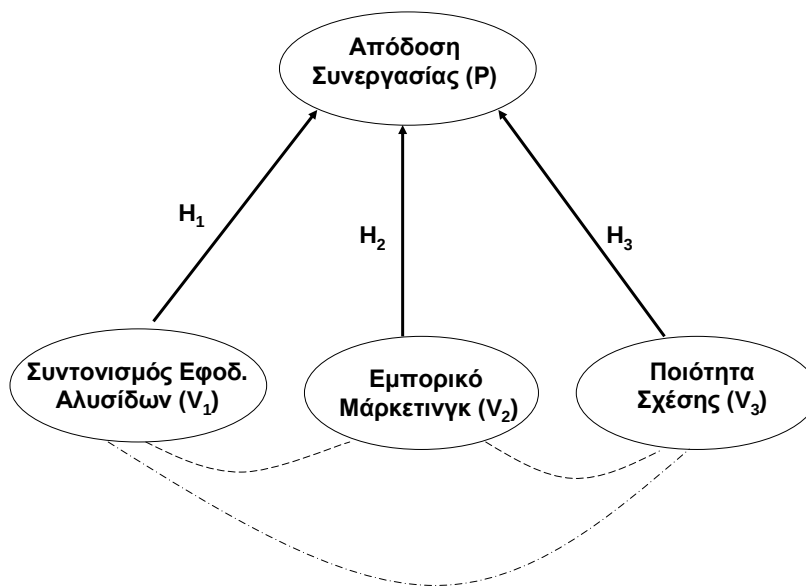
Μεταβλητές	Μέσος	Διάμεσος	Τυπ. Απόκλιση
Συντονισμός Εφοδιαστικών	4,1	4,1	0,4
Εμπορικό Μάρκετινγκ	3,7	3,8	0,6
Ποιότητα Σχέσης	3,1	3,1	0,4
Απόδοση Συνεργασίας	3,9	4,0	0,7

Πίνακας 4.4.4: Περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών

Παρατηρώντας τους μέσους των μεταβλητών, διαπιστώνουμε πως στον τομέα τους συντονισμού των εφοδιαστικών αλυσίδων έχουμε τα υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας. Οι πλειοψηφία των ερωτώμενων δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες τους στον τομέα αυτό, αλλά λιγότερο ικανοποιημένοι στον τομέα του Εμπορικού Μάρκετινγκ. Ο μέσος της μεταβλητής αυτής αγγίζει το 3,7, καταδεικνύοντας μία στάση ασθενούς ικανοποίησης. Ο χαμηλότερος όμως μέσος παρατηρείται στην Ποιότητα της Σχέσης όπου οι ανταποκρινόμενοι δείχνουν μία ουδετερότητα στον τομέα αυτό. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει πως οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει δεσμούς εμπιστοσύνης και δέσμευσης ενώ η διαμάχη μεταξύ τους δεν φαίνεται να απουσιάζει. Τέλος η απόδοση των συνεργασιών φαίνεται ικανοποιητική, αφήνοντας όμως περιθώρια ανάπτυξης για το μέλλον. Πιο συγκεκριμένα η τιμή της διαμορφώνεται στο 3,9, ελαφρώς χαμηλότερη από το 4, που καταδεικνύει ικανοποιητικά επίπεδα συνεργασίας.

4.5 Έλεγχος Υποθέσεων.

Το μοντέλο που αναπαριστά τις υποθέσεις της έρευνας και τίθεται προς εξέταση απεικονίζεται στο σχήμα 4.5.1 που ακολουθεί. Ο έλεγχος των υποθέσεων (H_1 , H_2 , H_3) θα πραγματοποιηθεί μέσω της στατιστικής ανάλυσης των συσχετίσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (V_1 , V_2 , V_3) και της εξαρτημένης μεταβλητής (P). Επίσης θα ελεγχθούν και οι συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν συνδιακυμάνσεις.



Σχήμα 4.5.1: Υποθετικό Μοντέλο Συνεργασίας

Η στατιστική επεξεργασία έγινε με το πρόγραμμα SPSS 11.0. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης απεικονίζονται στον πίνακα 4.5.1, όπου και φαίνονται οι συσχετίσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών.

	Συντονισμός Εφ. Αλυσ.	Εμπορικό Μάρκετινγκ	Ποιότητα Σχέσης	Αποδοτ. Συνεργ.
Συντονισμός Εφοδ. Αλυσ.	1,000			
Εμπορικό Μάρκετινγκ	,320*	1,000		
Ποιότητα Σχέσης	,231	,359**	1,000	
Αποδοτ. Συνεργασίας	,272*	,193	,422**	1,000

* $P < 0,05$

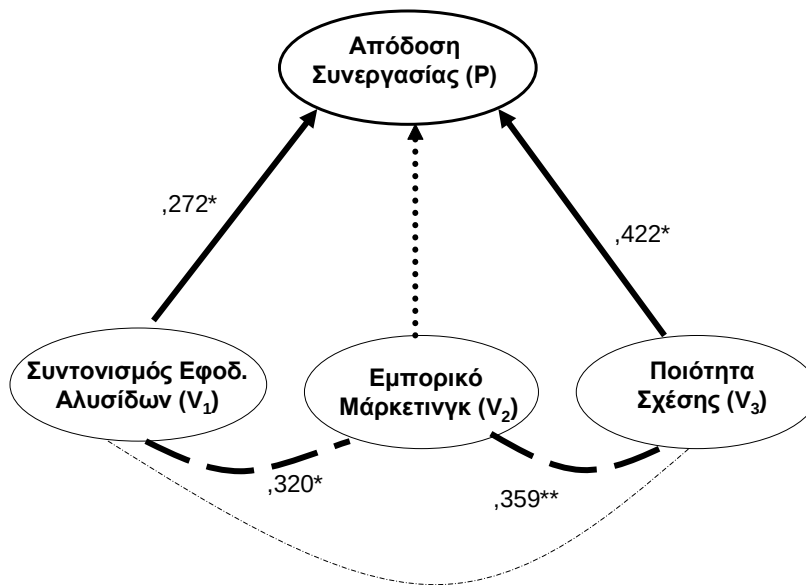
** $P < 0,01$

Πίνακας 4.5.1: Συσχετίσεις Μεταβλητών

Όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα υπάρχει συσχέτιση, και μάλιστα θετική, μεταξύ του συντονισμού των εφοδιαστικών αλυσίδων και της αποδοτικότητας των συνεργασιών αλλά και μεταξύ της ποιότητας της σχέσης και της αποδοτικότητας των συνεργασιών. Επομένως δεχόμαστε τις Υποθέσεις H_1 και H_3 ενώ απορρίπτουμε την Υπόθεση H_2 . Πράγματι, δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ εμπορικού μάρκετινγκ και αποδοτικότητας των συνεργασιών.

Συγκρίνοντας τις δύο στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις συμπεραίνουμε πως η ισχύς της συσχέτισης μεταξύ ποιότητα σχέσης και αποδοτικότητας συνεργασίας είναι σχεδόν διπλάσια από αυτή του συντονισμού των εφοδιαστικών αλυσίδων με την αποδοτικότητα των συνεργασιών. Επομένως, η ποιότητα της σχέσης φαίνεται να αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητας των συνεργασιών.

Επιπρόσθετα, ο Πίνακας 4.5.1. μας δείχνει πως υπάρχουν και στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Το εμπορικό μάρκετινγκ συσχετίζεται θετικά και με το συντονισμό των εφοδιαστικών αλυσίδων αλλά και με την ποιότητα της σχέσης. Το σχήμα 4.5.2. που ακολουθεί, αναπαριστά καθαρά το πραγματικό μοντέλο συνεργασίας και τις συσχετίσεις όλων των μεταβλητών του.



Σχήμα 4.5.2: Πραγματικό Μοντέλο Συνεργασίας

5. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Στόχος του Κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει τις γνώμες ορισμένων στελεχών επιχειρήσεων σχετικά με τις εταιρικές συνεργασίες μεταξύ βιομηχανίας και λιανεμπορίου. Αρχικά παρουσιάζονται οι σημαντικότερες εξελίξεις που διαμόρφωσαν τις σχέσεις μεταξύ βιομηχανίας και λιανεμπορίου τα τελευταία 15 έτη. Ακολουθεί ένας σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας και τέλος τίγονται και ορισμένα άλλα ζητήματα που έντονα απασχολούν και τις δύο πλευρές.

5.1 Εισαγωγή στις Μελέτες Περιπτώσεων.

Κατά την διάρκεια του μήνα Ιανουαρίου (2004) πραγματοποιήθηκαν πέντε συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων του κλάδου της διατροφής. Οι δύο από αυτές ήταν με στελέχη που συμμετέχουν στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και εκπροσωπούν δύο από τις πέντε μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα. Οι υπόλοιπες τρεις ήταν με στελέχη ηγετικών επιχειρήσεων στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων. Και τα πέντε στελέχη εργαζόταν στο εμπορικό κομμάτι και διέθεταν εκτεταμένη εμπειρία στον τομέα των επιχειρηματικών συνεργασιών. Για λόγους εχεμύθειας δεν θα αποκαλυφθούν τα ονόματά τους ούτε οι εταιρίες που εκπροσωπούν.

5.2. Ιστορική Εξέλιξη των Επιχειρηματικών Συνεργασιών στην Ελλάδα.

Προσπαθώντας να διαπιστώσουμε την τάση που επικρατεί στις σχέσεις μεταξύ βιομηχανίας και λιανεμπορίου ζητήθηκε από ορισμένα στελέχη να περιγράψουν τις εξελίξεις των σχέσεων αυτών, τα τελευταία 10-15 χρόνια, τονίζοντας παράλληλα τις καινοτομίες εκείνες που συνέβαλαν καθοριστικά προς την παρούσα κατάσταση.

Την πενταετία 1990-1995 παρατηρήθηκε μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων στον κλάδο του λιανεμπορίου με άμεσο αποτέλεσμα την δραματική αύξηση της

διαπραγματευτικής δύναμης των μεγάλων κυρίως αλυσίδων. Οι πιέσεις των λιανέμπορων προς τους προμηθευτές για μείωση των τιμών χονδρικής ήταν μεγάλες. Προκειμένου λοιπόν να αυξηθούν τα περιθώρια κέρδους των λιανέμπορων, συμπίεστηκαν αυτά της βιομηχανίας. Παράλληλα όμως αυξήθηκαν σε κάποιο μικρό ποσοστό οι τιμές λιανικής, προς ανακούφιση της βιομηχανίας από τις έντονες πιέσεις που δεχόταν.

Μετά από μία περίοδο έντονου ανταγωνισμού μεταξύ βιομηχανίας και λιανεμπορίου άρχισαν σιγά-σιγά τα πρώτα βήματα για συνεργασία των δύο μερών. Ο πόλεμος των τιμών δεν μπορούσε να συνεχιστεί επ' άπειρον και το ενδιαφέρον στράφηκε πλέον προς την κατεύθυνση της μείωσης του κόστους αλλά και την εύρεση τεχνικών για ενίσχυση των πωλήσεων. Η μείωση του κόστους επετεύχθη με τον καλύτερο συντονισμό των εφοδιαστικών αλυσίδων ενώ η επιθυμία για αύξηση των πωλήσεων έφερε στο προσκήνιο νέες τακτικές μάρκετινγκ στοχευόμενες κυρίως στο εμπόριο.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις που εμφανίστηκαν στην Ελλάδα την περίοδο εκείνη, βοήθησαν ουσιαστικά και τα δύο μέρη. Η εφαρμογή για παράδειγμα του συστήματος CRP έδωσε τη δυνατότητα ουσιαστικής βελτίωσης του συστήματος ανεφοδιασμού με σημαντική εξοικονόμηση κόστους και για τις δύο πλευρές. Επίσης η εισαγωγή των καρτών πιστότητας (loyalty cards) έδωσε στους λιανέμπορους σημαντικότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους και απεριόριστες δυνατότητες αξιοποίησης της πληροφορίας αυτής στις τακτικές μάρκετινγκ. Η χρήση δε, των μηχανημάτων σάρωσης (scanner data) στα ταμεία των σούπερ μάρκετ συνέβαλαν καθοριστικά στην αποτελεσματικότερη ανάλυση των πωλήσεων ανά προϊόν ή κατηγορία και στην αξιολόγηση των προωθητικών ενεργειών που λαμβάνουν χώρα μέσα στα καταστήματα.

Οι καινοτομίες αυτές ίσως να βοήθησαν περισσότερο τον κλάδο του λιανικού εμπορίου εις βάρος της βιομηχανίας. Ειδικότερα δε στις συνεργασίες μεταξύ μεγάλων αλυσίδων με μικρομεσαίους προμηθευτές, παρατηρείται ένα σημαντικό πλεονέκτημα υπέρ του λιανεμπορίου. Βιομηχανικές μονάδες όμως, που επενδύουν μεγάλα ποσά στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης, εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αλυσίδα και πολλές φορές να ηγούνται των αλλαγών.

5.3 Σχολιασμός των Αποτελεσμάτων.

Και τα πέντε στελέχη έκριναν πως τα αποτελέσματα της έρευνας ανταποκρίνονται πλήρως στην πραγματικότητα αφού καταδεικνύουν εύστοχα τους λόγους για τους οποίους οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις επιθυμούν να ενισχύσουν τις σχέσεις τους, καταγράφουν ικανοποιητικά τις τάσεις που επικρατούν και θίγουν τους σημαντικότερους παράγοντες που τις επηρεάζουν.

Πιο συγκεκριμένα σημειώνεται πως ο αναμφισβήτητος στόχος των συνεργασιών είναι η αύξηση των πωλήσεων και των δύο επιχειρήσεων ενώ άλλοι στόχοι, όπως αυτοί της μείωσης του κόστους, της γρηγορότερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών, και της αύξησης των μεριδίων αγοράς ακολουθούνε με βάση τη στρατηγική της επιχείρησης και τη θέση της στον ανταγωνισμό. Το γεγονός επίσης ότι η βιομηχανία τροφίμων-ποτών ιεραρχεί υψηλότερα τον στόχο της αύξησης των μεριδίων αγοράς της, δικαιολογείται από την μικρότερη συγκέντρωση που παρουσιάζει ο κλάδος σε σχέση με αυτή του λιανεμπορίου. Τέλος επισημάνθηκε από στελέχη του λιανικού εμπορίου πως και η μείωση του λειτουργικού κόστους είναι εξόχως σημαντική για τον κλάδο, λόγω των δυσβάσταχτων δαπανών μισθοδοσίας (κλάδος εντάσεως εργασίας) και μεταφοράς προϊόντων από τα κέντρα διανομής προς τα καταστήματα.

Όσον αφορά τους βασικότερους τομείς συνεργασιών μεταξύ βιομηχανίας και λιανεμπορίου, αυτοί επικεντρώνονται στην προώθηση των προϊόντων μέσα στα σούπερ μάρκετ, στη συνεργατική διαχείριση κατηγορίας προϊόντων και στον συντονισμό των εφοδιαστικών τους αλυσίδων. Οι στρατηγικού τύπου συνεργασίες, βρίσκονται σε διαρκή εξέλιξη και καλλιεργούνται σταδιακά και από τα δύο μέρη. Πιστεύεται πως η ανάπτυξή τους θα διευκολύνει σημαντικά την επικοινωνία των επιχειρήσεων, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο που χάνεται στις καθημερινές διαπραγματεύσεις και αντιδικίες.

Ο παράγοντας του συντονισμού των εφοδιαστικών αλυσίδων είναι εξέχουσας σημασίας ειδικά για τις επιχειρήσεις που εμπορεύονται προϊόντα με μεγάλη διάρκεια ζωής. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια ενός στελέχους για το ζήτημα αυτό. *“Έχουμε πλήρης*

πρόσβαση στα κέντρα διανομής των μεγάλων αγοραστών μας. Αυτό μας επιτρέπει να τοποθετούμε ηλεκτρονικά τις παραγγελίες μας και να εξοικονομούμε σημαντικούς πόρους. Έτσι διευκολύνεται και ο πελάτης μας αφού βελτιώνει το σύστημα ανεφοδιασμού του, διατηρώντας ταυτόχρονα χαμηλότερες ποσότητες αποθεμάτων σε σχέση με το παρελθόν”. Αντιθέτως οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν φρέσκα προϊόντα δεν έχουν ιδιαίτερο λόγο να συμμετάσχουν σε τέτοια προγράμματα. Οι μεταφορές προϊόντων γίνονται ούτως ή άλλως σε καθημερινή βάση. Ο λιανέμπορος απλά φορτώνει τις απαραίτητες ποσότητες εμπορεύματος και τις μεταφέρει στα καταστήματά του (cross docking).

Στον τομέα του Εμπορικού Μάρκετινγκ, οι συνεργασίες εστιάζονται στις προωθήσεις προϊόντων και στο merchandising. Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων δεν πραγματοποιείται συνεργατικά αφού δεν έχουν καλλιεργηθεί ακόμη υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης. Οι πληροφορίες αυτές θεωρούνται εμπιστευτικές και δεν αποκαλύπτονται εύκολα. Πολλές φορές μάλιστα παρατηρούνται και φαινόμενα αντιδικίας στον τομέα αυτό. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια ενός στελέχους από τον κλάδο του λιανικού εμπορίου. “*Μας έχουν γεμίσει με νέα προϊόντα. Ούτε μας ρωτάνε που θα τα βάλουμε. Στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς, ξεχνούν πως ο χώρος σε ένα σούπερ μάρκετ είναι περιορισμένος. Μετά παραπονιούνται που ελαττώνεται ο χώρος των βασικών τους προϊόντων*”.

Στον τομέα της διοίκησης κατηγορίας προϊόντων παρατηρούνται προσπάθειες συνεργασιών και από τα δύο μέρη. Παρόλα αυτά όμως τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα. Όπως ένα στέλεχος του λιανεμπορίου δηλώνει “*Η διοίκηση κατηγορίας προϊόντων στην χώρα μας εστιάζεται στην εφαρμογή ενός πλάνου merchandising για την κατηγορία. Δεν έχει καμία σχέση με την έννοια της κατηγορίας προϊόντων, που το ECR προβλέπει. Λείπει η έννοια της στρατηγικής συνεργασίας*”. Επίσης πολλές φορές παρατηρούνται και προβλήματα στο στάδιο της εφαρμογής. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνει ένα στέλεχος της βιομηχανίας “*τα πλάνα συνεργατικής διαχείρισης κατηγορίας μένουν στα χαρτιά. Συνήθως εφαρμόζονται για μικρό χρονικό διάστημα και μετά ξεχνιούνται. Εμείς δεν συμμετέχουμε σε αυτά. Παρόλο που μας πρότειναν κάτι τέτοιο, κρίναμε πως τα κόστη εφαρμογής του θα ήταν μεγαλύτερα από τα οφέλη*”. Υπάρχουν

βεβαίως και περιπτώσεις όπου δίνεται μεγάλη σημασία στον τομέα αυτό. Ένα άλλο στέλεχος της βιομηχανίας μας δήλωσε *“Δίνουμε μεγάλη βάση στη διοίκηση κατηγορίας. Υπάρχει υψηλή τεχνογνωσία από πλευράς μας και την αξιοποιούμε προς όφελος όλων. Έχει τύχει μάλιστα να μειώσουμε και τον χώρο προβολής μίας μάρκας μας προς όφελος της κατηγορίας. Δεν φοβόμαστε τον ανταγωνισμό. Γνωρίζουμε πως συνολικά βγαίνουμε κερδισμένοι”*.

Τέλος σε ότι αφορά την ποιότητα των σχέσεων, το σύνολο των στελεχών υπογράμμισε πως είναι η πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για μία επιτυχημένη συνεργασία. Τονίστηκε πως οι σχέσεις αυτές καλλιεργούνται και σε προσωπικό επίπεδο αλλά και σε επιχειρηματικό. Αναγνωρίστηκε επίσης η ανάγκη να καλλιεργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και σε ανώτατο διοικητικό επίπεδο. Πιστεύεται πως κάτι τέτοιο θα επιδρούσε καταλυτικά στις συνεργασίες και θα τις κατέστητε περισσότερο αποτελεσματικές. Παράλληλα, δεν παραγνωρίζεται το γεγονός πως η φύση των συνεργασιών αυτών εμπεριέχει και διαμάχες. Είναι λογικό να πραγματοποιούνται σκληρές διαπραγματεύσεις και να σημειώνονται περιπτώσεις έντονων διαφωνιών. Παρόλα αυτά, εάν ο στόχος παραμένει η έπ’ αμοιβαίου οφέλους συνεργασία, δεν υπάρχει αμφιβολία πως θα επιλύονται εποικοδομητικά κάθε είδους προβλήματα που ανακύπτουν.

5.4. Η Εισαγωγή των Ιδιωτικών Ετικετών

Η εισαγωγή ιδιωτικών ετικετών (Private Labels) με μια πλειάδα καταναλωτικών προϊόντων φαίνεται να απασχολεί έντονα την βιομηχανία, αφού συρρικνώνουν τα μερίδια αγοράς των επωνύμων προϊόντων. Γι’ αυτό το λόγο ζητήθηκε από τα στελέχη της βιομηχανίας να σχολιάσουν την εξέλιξη αυτή και να επισημάνουν τυχόν επιπτώσεις στις πωλήσεις των προϊόντων τους.

Αρχικά επισημαίνεται πως στρατηγική και των τριών επιχειρήσεων τροφίμων, που μετείχαν στην ποιοτική αυτή έρευνα, είναι να παράγουν αποκλειστικά επώνυμα προϊόντα.

“Τα επώνυμα προϊόντα είναι ανώτερης ποιότητας και υψηλότερης προστιθέμενης αξίας για τον καταναλωτή”, επισημαίνει ένα στέλεχος της βιομηχανίας. “Στόχος της επιχείρησής μας είναι τα παράγει προϊόντα καινοτόμα για τους καταναλωτές που να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες τους και να ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα του ανταγωνισμού”.

Η εισαγωγή ιδιωτικών ετικετών σε προϊόντα διατροφής δεν επηρεάζει σημαντικά τις πωλήσεις των επιχειρήσεων τροφίμων αφού οι καταναλωτές δείχνουν να εμπιστεύονται περισσότερο τα επώνυμα προϊόντα. Η αγορά τροφίμων συνδέεται άμεσα με την ποιότητα και την ασφάλειά τους πράγμα που εξουδετερώνει την όποια δυναμική των Ιδιωτικών Ετικετών. Επίσης ένας στέλεχος της βιομηχανίας επισημαίνει πως *“η εμπορία επωνύμων προϊόντων είναι επικερδής και για τους λιανέμπορους. Προϊόντα με ισχυρά brands αυξάνουν την κίνηση μέσα στα Σούπερ Μάρκετ αφού ζητούνται περισσότερο από τους καταναλωτές αλλά και συνεισφέρουν στην κερδοφορία των λιανέμπορων, μέσω των κομίστρων που καταβάλλει η βιομηχανία για την καλή τοποθέτησής τους στα ράφια (displays)”*. Εν κατακλείδι, η εισαγωγή ιδιωτικών ετικετών αντιμετωπίζεται από τις τρεις αυτές επιχειρήσεις ως φυσιολογική κίνηση του ανταγωνισμού, χωρίς ιδιαίτερες επιπτώσεις για τις ίδιες. Παράλληλα όμως, επισημαίνεται πως η είσοδος ιδιωτικών ετικετών είναι μία απειλή για την βιομηχανία τροφίμων και δεν αντιμετωπίζεται σε καμία περίπτωση ως άνευ σημασίας γεγονός.

5.5. Εμπόδια Συνεργασιών.

Παρά τις όποιες προσπάθειες πραγματοποιούνται για ενίσχυση και βελτίωση των συνεργασιών μεταξύ βιομηχανίας και Σούπερ Μάρκετ, υπάρχουν ακόμη αρκετά εμπόδια που παρακωλύουν τις σχέσεις αυτές. Σύμφωνα με στελέχη της βιομηχανίας τα σημαντικότερα εμπόδια που παρατηρούνται είναι τα εξής:

- 1. Έλλειψη σωστής οργανωτικής δομής στο λιανεμπόριο.** Η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των κεντρικών γραφείων μίας αλυσίδας σούπερ μάρκετ με τα μεγάλα της καταστήματα αποτελεί το σημαντικότερο εμπόδιο στην αποτελεσματική συνεργασία βιομηχανίας και λιανεμπορίου. Παρατηρούνται

πολλές φορές φαινόμενα όπου αποφάσεις που λαμβάνονται μεταξύ πωλητή και αγοραστή δεν τηρούνται και δεν εφαρμόζονται στα καταστήματα των σούπερ μάρκετ, λόγω της διαφωνίας του εκάστοτε διευθυντή καταστήματος. Έτσι, ακυρώνονται προηγούμενες διαπραγματεύσεις, χάνεται πολύτιμος χρόνος και αδυνατίζει η σχέση βιομηχανίας-λιανεμπορίου.

2. **Τιμολόγηση.** Παρατηρείται μερικές φορές το φαινόμενο πώλησης ορισμένων προϊόντων σε τιμή κάτω από αυτή του κόστους. Παρόλο που υπάρχει νόμος που επιφέρει πρόστιμο ίσο με το 1% του τζίρου, για την επιχείρηση που παραβαίνει το νόμο, κάτι τέτοιο δεν εφαρμόζεται. Έτσι δημιουργούνται φαινόμενα αθέμιτου ανταγωνισμού που η βιομηχανία δεν μπορεί να ελέγξει.
3. **Ανεπάρκεια επενδύσεων από πλευράς λιανεμπορίου.** Η συνεχής εμπορευματοποίηση νέων προϊόντων από πλευράς βιομηχανίας σε συνδυασμό με τον περιορισμένο χώρο έκθεσης στα σούπερ μάρκετ, δημιουργεί σημαντικό πρόβλημα στις επιχειρήσεις. Όταν ο χώρος ενός ψυγείου για παράδειγμα είναι δεδομένος και δεν αυξάνει, εκ των πραγμάτων περιορίζεται ο χώρος προβολής ορισμένων προϊόντων προς όφελος κάποιων νέων. Αυτό έχει οδηγήσει σε ένα πόλεμο για εκμετάλλευση όσο το δυνατόν περισσότερου χώρου από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις με την συνεχή εισαγωγή νέων προϊόντων. Η διαχείριση του προβλήματος αυτού απαιτεί αναλογικές επενδύσεις και από το λιανεμπόριο, με γνώμονα πάντα το όφελος και των δύο.

Από την πλευρά όμως του λιανικού εμπορίου τα εμπόδια συνεργασίας τους με την βιομηχανία διαφοροποιούνται. Τα σημαντικότερα από αυτά θίγονται παρακάτω:

1. **Αναποτελεσματική επικοινωνία:** Στελέχη του λιανεμπορίου διατείνονται πως η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί το βασικότερο εμπόδιο συνεργασίας τους με τη βιομηχανία. Ισχυρίζονται πως χάνεται πολύτιμος χρόνος στις διαπραγματεύσεις που αφορούν ζητήματα τακτικής και δεν υπάρχει συνεργασία σε στρατηγικό επίπεδο. Η διαμάχη σημειώνεται κυρίως σε ζητήματα merchandising και δεν μένει χρόνος για την δημιουργία κοινών επιχειρηματικών σχεδίων για παράδειγμα.

- 2. Πληθώρα νέων προϊόντων:** Έντονο πρόβλημα παρατηρείται και στον τομέα της εισαγωγής νέων προϊόντων. Η βιομηχανία δεν συνεργάζεται στον τομέα αυτό με το λιανεμπόριο με αποτέλεσμα να λανσάρονται προϊόντα που δεν βολεύουν στην τοποθέτησή τους στο ράφι και καμία φορά δεν προσθέτουν αξία στην κατηγορία τους. Έτσι δημιουργούνται αντιδικίες σχετικά με τον βαθμό στήριξης που πρέπει να απολαμβάνει ένα νέο προϊόν κατά το στάδιο της εμπορευματοποίησης.

Παρατηρούμε λοιπόν πως τα εμπόδια για την διαμόρφωση μίας αποτελεσματικής συνεργασίας αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο από την βιομηχανία και το λιανεμπόριο. Το γεγονός αυτό είναι ως ένα βαθμό δικαιολογημένο αφού η κάθε πλευρά αντιμετωπίζει το πρόβλημα από την δική της σκοπιά. Η πρόκληση πάντως παραμένει η ίδια. Η δημιουργία στρατηγικών και τακτικών κινήσεων που θα δημιουργούν αξία και για τα δύο μέρη και θα λαμβάνουν ταυτόχρονα υπόψη, τους υπάρχοντες περιορισμούς της κάθε συνεργασίας.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρηματικές συνεργασίες μεταξύ βιομηχανίας και λιανεμπορίου βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής τα τελευταία χρόνια, λόγω των δραματικών εξελίξεων που σημειώθηκαν κυρίως στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Πριν από μερικά χρόνια τα καταστήματα λιανικού εμπορίου αντιμετώπιζονταν ως απλές προεκτάσεις των καναλιών διανομής της ισχυρής βιομηχανίας. Τα τελευταία όμως έτη παρατηρήθηκε μία έντονη τάση συγκέντρωσης στο λιανεμπόριο με ταυτόχρονη αύξηση της διαπραγματευτικής του δύναμης. Αρκεί να σκεφτούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων μίας βιομηχανίας τροφίμων προέρχεται από τις αγορές ορισμένων μόνο μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ. Είναι λογικό επακόλουθο λοιπόν να παρατηρείται αναδιαμόρφωση των συνεργασιών τους.

Η παρούσα εργασία προσπάθησε να εξετάσει με έναν ολοκληρωμένο τρόπο τις συνεργασίες αυτές και να απαντήσει σε ορισμένα κρίσιμα ερωτήματα. Για ποιόν λόγο για παράδειγμα επιχειρούν – βιομηχανία και λιανεμπόριο – να ενισχύσουν τις υπάρχουσες συνεργασίες και τι προσδοκούν από αυτό; Σε ποιους τομείς συνεργάζονται τα δύο μέρη και σε ποιους επρόκειτο να συνεργαστούν στο μέλλον; Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν θετικά στην ενίσχυση και απόδοση των συνεργασιών; Προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά διεξήχθη μία ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε επιχειρήσεις των δύο κλάδων. Ακολούθησε επίσης, μία συμπληρωματική ποιοτική έρευνα, μέσω συνεντεύξεων, για την καλύτερη κατανόηση του θέματος και την επιβεβαίωση των ευρημάτων της.

Σύμφωνα να τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύεται εμφανώς πως πρωταρχικός στόχος κάθε συνεργασίας είναι η αύξηση των πωλήσεων των συνεργαζόμενων μερών. Ακολουθούν με σειρά κατάταξης η αύξηση των μεριδίων αγοράς και η γρηγορότερη ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις ανάγκες των καταναλωτών. Άλλοι στόχοι όπως αυτοί της μείωσης του κόστους και της ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έπονται των ανωτέρων και ιεραρχούνται βάσει της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης και της θέσης της στον ανταγωνισμό. Μεγαλύτερη σημασία όμως φαίνεται να παρουσιάζει η

ενίσχυση των μεριδίων αγοράς στην βιομηχανία παρά στο λιανεμπόριο. Αυτό εξηγείται από το γεγονός πως ο κλάδος της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών παρουσιάζει μικρότερη συγκέντρωση από αυτήν του λιανικού εμπορίου και συνεπώς υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια αύξησής της. Από πλευράς λιανεμπορίου δίνεται μεγάλη βάση και στην μείωση του κόστους που μία συνεργασία μπορεί να επιφέρει. Τα λειτουργικά κόστη που επωμίζεται μία αλυσίδα σούπερ μάρκετ είναι αρκετά υψηλά με αποτέλεσμα κάθε προσπάθεια μείωσής τους να είναι εξόχως σημαντική.

Εξετάζοντας τους τομείς συνεργασιών μεταξύ βιομηχανίας και λιανικού εμπορίου τροφίμων-ποτών συμπεραίνουμε πως, προς το παρόν, οι συνεργασίες αυτές λαμβάνουν χώρα σε τακτικό παρά σε στρατηγικό επίπεδο. Η προώθηση προϊόντων και η διαδικασία παραγγελιοληψίας απολαμβάνουν τα υψηλότερα επίπεδα συνεργατικής διαχείρισης, ενώ η από κοινού πρόβλεψη των πωλήσεων, η συνεργατική διαχείριση των αποθεμάτων και η συνεργασία σε θέματα στρατηγικής (πχ κοινά επιχειρηματικά σχέδια) απαντάται σε λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά όμως, παρατηρείται έντονη τάση ενίσχυσης των συνεργασιών στους παραπάνω τομείς. Ένα ποσοστό της τάξεως του 80% ισχυρίζεται πως, μετά από 2 έτη, θα συνεργάζεται στον τομέα της πρόβλεψης των πωλήσεων, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 50% θα επιδιώξει συνεργασίες και στους τομείς της διαχείρισης αποθεμάτων και του στρατηγικού σχεδιασμού.

Όσον αφορά τους παράγοντες που επιδρούν στην αποδοτικότητα μίας συνεργασίας, εξετάστηκε η επίδραση του συντονισμού των εφοδιαστικών αλυσίδων, του εμπορικού μάρκετινγκ και της ποιότητας των σχέσεων. Ο συντονισμός των εφοδιαστικών αλυσίδων περιλαμβάνει τη συνεργασία στη ροή των προϊόντων, δηλαδή την μεταφορά τους την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη ποιότητα και στην σωστή ποσότητα, αλλά και στην μεταβίβαση των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις της αγοράς. Η συνεργασία στο εμπορικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις από κοινού ενέργειες προώθησης και merchandising, την συνεργατική ανάπτυξη νέων προϊόντων και την συνεργατική διαχείριση κατηγορίας προϊόντων. Τέλος η ποιότητα μίας σχέσης προσδιορίζεται από τα χαμηλά επίπεδα διαμάχης και τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ των μελών της.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πως η ποιότητα της σχέσης βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα των συνεργασιών και να την επηρεάζει περισσότερο από κάθε άλλο παράγοντα. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώθηκε και από τις πραγματοποιηθείσες συνεντεύξεις όπου τα στελέχη ισχυρίστηκαν πως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μίας συνεργασίας είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες και η εμπιστοσύνη που καλλιεργείται μεταξύ τους.

Ο συντονισμός των εφοδιαστικών αλυσίδων βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα των συνεργασιών, με ασθενή όμως βαθμό. Αυτό εξηγείται από το γεγονός πως για ορισμένες επιχειρήσεις η συχνή μεταφορά προϊόντων είναι δεδομένη και δεν αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης μίας συνεργασίας. Επιχειρήσεις για παράδειγμα που παράγουν φρέσκα προϊόντα είναι υποχρεωμένες να τα διακινούν καθημερινά, λόγω του ότι έχουν μικρή διάρκεια ζωής. Αντιθέτως επιχειρήσεις που παράγουν τρόφιμα με μεγάλη διάρκεια ζωής ενδιαφέρονται περισσότερο να αποκτήσουν πρόσβαση στα κέντρα διανομής των λιανέμπορων και επομένως αξιολογούν τις συνεργασίες τους και με βάση την δυνατότητα αυτή.

Τέλος, η συνεργασία στο εμπορικό μάρκετινγκ δεν βρέθηκε να επηρεάζει την αποδοτικότητα των συνεργασιών. Όπως και ορισμένα στελέχη ισχυρίστηκαν η συνεργασία στον τομέα αυτόν δεν διακρίνεται από διαχρονικότητα και συνέπεια με αποτέλεσμα να μην αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης μίας συνεργασίας. Συνεργασίες όμως στους τομείς της ανάπτυξης νέων προϊόντων και στη διοίκηση κατηγορίας προϊόντων, που από την φύση τους έχουν στρατηγική σημασία, επηρεάζουν πολλές φορές την αποδοτικότητα των συνεργασιών. Στις περισσότερες όμως των περιπτώσεων η συνεργασία στη διοίκηση κατηγορίας εστιάζεται σε πλάνα merchandising χωρίς στρατηγικό προσανατολισμό και στο τομέα της ανάπτυξης νέων προϊόντων δεν υφίστανται συνεργασίες.

Η τάση όμως που επικρατεί είναι η ενίσχυση των συνεργασιών και στον τομέα της εφοδιαστικής αλλά και στον τομέα του μάρκετινγκ. Καλούνται λοιπόν τα στελέχη να ανταποκριθούν στις νέες αυτές εξελίξεις και να ηγηθούν των αλλαγών. Πιο

συγκεκριμένα τα στελέχη του λιανικού εμπορίου θα πρέπει να επιδιώξουν να ενισχύσουν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές και να επιδείξουν μεγαλύτερη εξωστρέφεια. Ο διαμοιρασμός για παράδειγμα πληροφοριών που σχετίζονται με προβλέψεις πωλήσεων βοηθά τους ίδιους να μειώσουν τα αποθέματά τους και να αποφύγουν ταυτόχρονα φαινόμενα έλλειψης προϊόντων στα ράφια των καταστημάτων. Επίσης κατανοείται καλύτερα η συμπεριφορά των καταναλωτών ανά κατηγορία προϊόντων και δημιουργούνται αποτελεσματικότερα πλάνα διαρρύθμισης προς όφελος όλων.

Τα στελέχη της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών θα πρέπει από την πλευρά τους να συνειδητοποιήσουν τον νέο ρόλο του λιανικού εμπορίου και να αναπτύσσουν στρατηγικές που προσδίδουν αξία και στους δύο. Η ανάπτυξη των πωλήσεών τους δεν εξαρτάται μόνο από την ισχυροποίηση των μαρκών των προϊόντων τους αλλά και από την ικανότητά τους να συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους πελάτες τους. Εάν κάτι τέτοιο δεν επιτευχθεί φαινόμενα διαμάχης και αντιδικίας θα ξεπροβάλλουν, τα οποία θα ζημιώσουν και τα δύο μέρη.

Με την ενίσχυση της ποιότητας των συνεργασιών, την καλλιέργεια δηλαδή υψηλών επιπέδων δέσμευσης και εμπιστοσύνης, ανοίγονται νέοι δρόμοι στις σχέσεις μεταξύ βιομηχανίας και λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών. Οι επιχειρήσεις που θα εστιάσουν στον τομέα αυτό αναμφίβολα θα αποκτήσουν ένα νέου είδους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βαρύνουσα σημασία στο άμεσο μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη βιβλιογραφία

1. Anderson E., Weitz B., 1992. 'The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment Distribution Channels'. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp 18-34.
2. Anderson JC, Narus JA, 1990. 'A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships'. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp 42-58.
3. Ballou R, 1992. 'Business Logistics Management'. 3rd Edition, Prentice Hall Inc, 1992.
4. Beard C., Easywood C., 1996. 'New Product Launch: Marketing Action and Launch Tactics for High-Technology Products'. *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol.25, pp 87-103.
5. Brown J, Lusch R, Smith L, 1991. 'Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution'. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 21, pp 15-25.
6. Duke R., 1998. 'A Model of Buyer-Supplier Interaction in UK Grocery Retailing'. *Journal of Retailing and Consumer Service*, Vol. 5, No 2, pp 93-03.
7. Dupuis M., Tissier-Desbordes E., 1996. 'Trade Marketing and Retailing: A European Approach'. *Journal of Retailing and Consumer Service*, Vol. 3, No 1, pp 43-51.
8. Fernie J, 1994. 'Quick Response: An International Perspective'. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24 No 6.
9. Ganesan, Shankar, 1994. 'Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships'. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp 1-19.
10. Jap SD, Manolis C., Weitz BA, 1999. 'Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channel of Distribution'. *Journal of Business Research*, Vol., 46 pp 303-313.

11. Lee HL, Padmanabhan V, Whang S, 1997. 'The Bullwhip Effect in Supply Chains'. Sloan Management Review, Spring 1997.
12. Lee S.C., Pak B.Y., Lee H.G., 2002. 'Business Value of B2B Electronic Commerce: The Critical Role of Inter-Firm Collaboration'. Electronic Commerce Research and Applications.
13. Lee S.X., Huang Z., Zhu J., Chau P., 2002. 'Cooperative Advertising, Game Theory and Manufacturer-Retailer Supply Chains'. The International Journal of Management Science. Vol. 30, pp 347-357.
14. Morgan R., Hunt S., 1994. 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing'. Journal of Marketing, Vol. 58, No 3, pp 20-38.
15. Ovalle O.R., Marquez A.C., 2003. 'The Effectiveness of Using E-Collaboration Tools in the Supply Chain: An Assessment Study with System Dynamics'. European Journal of Purchasing and Supply Management.
16. Rao A.R., Monroe K.B., 1989. 'The Effect of Price, Brand Name and Store Name on Buyer's Perception of Product Quality: An Integrative Review'. Journal of Marketing Research, Vol. 26, pp 351-357.
17. Roberts B., Mackay M., 1998. 'IT Supporting Supplier Relationships: The Role of Electronic Commerce'. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 4, pp 175-184.
18. Rose J, 1994. 'Spinning the ECR Wheel in Europe'. European Retail Digest, Autumn 1994, pp 4-8.
19. Simon K.A., 1995. 'Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management: Putting EDI to Work'. www.informatik.gu.se/~kai/pub/src.pdf.
20. Stalk G, Evans P, Schulman L, 1992. 'Competing on Capabilities: The New Roles of Corporate Strategy'. Harvard Business Review, March-April 1992, pp 57-69.
21. Stefansson G., 2002. 'Business to Business Data Sharing: A Source for Integration of Supply Chains'. International Journal of Production Economics, Vol. 75, pp 135-046.
22. Supply Chain Council's Collaboration Committee, 2002. 'A Proposal for Including the Aspects of External Collaboration within the SCOR Model'. www.supply-chain.org

23. Vlachos I., 2003. 'Adaption of Electronic Data Interchange by Agribusiness Industry'.
24. Wafa M, Yasin M, 1998. 'A Conceptual Framework for Effective Implementation of JIT – An Empirical Investigation'. International Journal of Operations and Production Management', Vol. 18, No 11, pp 1111-1124.
25. Waller M, Johnson MA, Davis T, 1999. 'Vendor Managed Inventory in the Retail Supply Chain'. Journal of Business Logistics, Vol. 20, No 1, pp 183-203.
26. Zineldin M., 2000. 'Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing'. Marketing Intelligence and Planning, Vol. 18, Issue 1.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βλάχος Ηλίας, 2002. 'Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας Τροφίμων'.
2. Κυριαζόπουλος Π., 2001. 'Εφαρμοσμένο Μάρκετινγκ'. Γ' Έκδοση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2001.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Προς Εμπορικό Διευθυντή,

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Δυνατότητες Συνεργασιών Μεταξύ Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου Τροφίμων (Σούπερ Μάρκετ) και Βιομηχανίας Τροφίμων και Ποτών.

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι μέρος μίας ερευνητικής προσπάθειας που διεξάγεται από το εργαστήριο Οργάνωσης και Διοίκησης Γεωργικών Επιχειρήσεων και Εκμεταλλεύσεων του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και έχει ως θέμα τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών και σούπερ μάρκετ. Φιλοδοξούμε να αντλήσουμε στοιχεία από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Μία από τις επιχειρήσεις που επελέγη είναι και η δική σας.

Σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, **διαθέτοντας 10λεπτά** από τον χρόνο σας, προκειμένου να μας δώσετε πληροφορίες, αναγκαίες για την διεξαγωγή της έρευνας. Καταλληλότερος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κρίνεται ο Εμπορικός Διευθυντής της επιχείρησης ή κάποιο άλλο στέλεχος υπεύθυνο για τη διατήρηση και ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχέσεων.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία διακριτά τμήματα. Στο τμήμα Α παραθέτονται ορισμένες ερωτήσεις σχετικές με τη δομή των επιχειρηματικών συνεργασιών. Στο τμήμα Β καλείστε να απαντήσετε σε ερωτήσεις που διερευνούν τους παράγοντες εκείνους που διαμορφώνουν μία συνεργασία. Τέλος στο τμήμα Γ ζητούνται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία. Παρακαλώ σημειώνετε την επιλογή εκείνη που καλύτερα ανταποκρίνεται στην απάντησή σας.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι **αυστηρά επιστημονικός**. Όλες οι πληροφορίες που δίδονται θα τηρηθούν με **απόλυτη εχεμύθεια**.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη πολύτιμη συμβολή σας. Μόλις η έρευνα ολοκληρωθεί **θα σας αποσταλεί μία περίληψη των αποτελεσμάτων της**. Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε άλλη πληροφορία ή διευκρίνιση (ivlachos@aua.gr ή **210-5294757**).

Παρακαλώ αποστείλατε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στο fax: 210 5294757

Με εκτίμηση,

Καραλής Βασίλειος
Μεταπτυχιακός Φοιτητής
Διοίκησης Επιχειρήσεων

Επιβλέπων καθηγητής,

Ηλίας Βλάχος
Λέκτορας
Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ Α: ΔΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων υπάρχει όταν δύο νομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις συντονίζουν μέρος των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, προκειμένου να επιτύχουν ορισμένους κοινούς στόχους.

Η συνεργασία δεν προϋποθέτει απαραίτητως σύναψη συμβολαίου όμως απαιτεί την εφαρμογή ορισμένων κανόνων συμπεριφοράς και δράσης. Κατά κανόνα και τα δύο μέρη ωφελούνται από την συνεργασία.

Παράδειγμα τέτοιας συνεργασίας μπορεί να αποτελέσει η συμφωνία μίας επιχείρησης τροφίμων με ένα Super Market για μείωση του κόστους και των δύο, μέσω συντονισμού της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

➤ Παρακαλώ σημειώστε (✓) την επιλογή που καλύτερα ανταποκρίνεται στην απάντησή σας.

1. Συμμετέχετε σε μία τουλάχιστον συνεργασία με κάποιο Σούπερ Μάρκετ όπως αυτή ορίστηκε παραπάνω; (εάν όχι, παρακαλώ σταματήστε εδώ και επιστρέψατε το ερωτηματολόγιο)

Ναι ☐ Όχι ☐

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙΤΕ ΣΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΠΟΥ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΕΙ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

2. Έχετε συνάψει συμβόλαιο με την συνεργαζόμενη επιχείρηση;

Ναι ☐ Όχι ☐

3. Ποιο είναι το μέγεθος των πωλήσεων της συνεργαζόμενης επιχείρησης σε σχέση με το δικό σας;

Μεγαλύτερο ☐ Περίπου όμοιο ☐ Μικρότερο ☐

4. Πόσο καιρό συνεργάζεστε με την συγκεκριμένη επιχείρηση;

Λιγότερο από 1 έτος ☐ 1-3 έτη ☐ 3-5 έτη ☐ 5-10 έτη ☐ Περισσότερο από 10 έτη ☐

5. Παρακαλώ ιεραρχήστε (1-3) τους τρεις σημαντικότερους λόγους που θα σας οδηγούσαν, σήμερα, στη δημιουργία μίας παρόμοιας συνεργασίας.

Μείωση κόστους	
Αύξηση πωλήσεων	
Γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.	
Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	
Αύξηση του μεριδίου αγοράς	
Βελτίωση της ποιότητας προϊόντων	
Μείωση αποθεμάτων	
Επιτάχυνση των χρόνων παράδοσης των προϊόντων	
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες (know-how)	

6. Παρακαλώ σημειώστε σε ποια θέματα / τομείς συνεργάζεστε τώρα και πιστεύετε ότι θα συνεργάζεστε σε δύο χρόνια με την συγκεκριμένη συνεργαζόμενη επιχείρηση. (συμπληρώστε και τις δύο στήλες)

	Τώρα	Σε 2 έτη
Συνεργασία σε θέματα αγοράς όπως πρόβλεψη ζήτησης, νέα προϊόντα	☐	☐
Συνεργασία σε ζητήματα προώθησης προϊόντων	☐	☐
Συνεργασία σε τρέχοντα θέματα όπως παραγγελίες, τιμολόγηση	☐	☐
Συνεργασία στη διαχείριση αποθεμάτων σας	☐	☐
Συνεργασία σε θέματα στρατηγικής π.χ. επιχειρηματικός σχεδιασμός	☐	☐

ΤΜΗΜΑ Β: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙΤΕ ΣΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΠΟΥ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΕΙ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

1. Παρακαλώ σημειώστε (✓) με ποιους τρόπους επικοινωνείτε με τη συνεργαζόμενη επιχείρηση (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερους από έναν τρόπους).

Τηλέφωνο	☐	E-mail	☐
Fax	☐	EDI (Electronic Data Interchange)	☐

- Εάν χρησιμοποιείτε EDI παρακαλώ σημειώστε σε ποιες περιπτώσεις το χρησιμοποιείτε με την συγκεκριμένη συνεργαζόμενη επιχείρηση. Εάν δεν χρησιμοποιείτε EDI πηγαίνετε στην επόμενη ερώτηση.

Για ανταλλαγή πληροφοριών σχετικές με προβλέψεις πωλήσεων	☐
Για λήψη point-of-sale πληροφοριών από την συνεργαζόμενη επιχείρηση	☐
Για ανταλλαγή πληροφοριών σχετικές με τα αποθέματα προϊόντων	☐
Για παροχή πληροφοριών σχετικές με την μεταφορά προϊόντων (shipment tracking)	☐
Για λήψη παραγγελιών από τον συνεργάτη σας	☐
Για ανταλλαγή ευαίσθητων πληροφοριών (πχ μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια)	☐

2. Παρακαλώ σημειώστε (√) εάν διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις, χρησιμοποιώντας τη δοθείσα κλίμακα. (1:διαφωνώ απολύτως – 5:συμφωνώ απολύτως)

	Διαφωνώ Απολύτως (1)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ Απολύτως (4)	Συμφωνώ Απολύτως (5)
Επιθυμούμε να ενισχύσουμε την συνεργασία μας	☐	☐	☐	☐	☐
Ψάχνουμε συνεχώς για νέους συνεργάτες	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργαζόμαστε στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων	☐	☐	☐	☐	☐
Παρέχουμε πληροφορίες για τα επίπεδα των αποθεμάτων μας	☐	☐	☐	☐	☐
Ενημερώνουμε εγκαίρως τον συνεργάτη μας για τυχόν προβλήματα στην παραγωγική μας διαδικασία	☐	☐	☐	☐	☐
Νιώθουμε ανήσυχοι όταν ακούμε το όνομα της συνεργαζόμενης επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Γνωρίζουμε τα μελλοντικά σχέδια της συνεργαζόμενης επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Επιθυμούμε να συνεχίσουμε την συνεργασία μας	☐	☐	☐	☐	☐
Επικοινωνούμε με τον συνεργάτη μας, μόνο όταν είναι απαραίτητο	☐	☐	☐	☐	☐
Θα στηρίζαμε την συνεργαζόμενη επιχείρηση σε δύσκολες στιγμές της	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργαζόμαστε σε θέματα τοποθέτησης των προϊόντων μας στα ράφια των καταστημάτων (S/M) της συνεργαζόμενης επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση είναι ειλικρινής μαζί μας	☐	☐	☐	☐	☐
Ανταλλάσσουμε πληροφορίες σχετικές με προβλέψεις πωλήσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Διαφωνούμε συχνά με τον συνεργάτη μας	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργαζόμαστε στη διοίκηση κατηγορίας προϊόντων (category mgmt)	☐	☐	☐	☐	☐
Παραδίδουμε τις παραγγελίες του συνεργάτη μας στην σωστή ποσότητα	☐	☐	☐	☐	☐
Παραδίδουμε τις παραγγελίες του συνεργάτη μας στην επιθυμητή ποιότητα	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση δεν θα δρούσε ευκαιριακά, ακόμη και εάν μπορούσε	☐	☐	☐	☐	☐
Διαφωνούμε με τον τρόπο που δουλεύει η συνεργαζόμενη επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐
Παραδίδουμε τις παραγγελίες του συνεργάτη μας στην ώρα που μας ζητείται.	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση θα μας υποστήριζε σε περιόδους κρίσης	☐	☐	☐	☐	☐
Αποκαλύπτουμε στον συνεργάτη μας, μελλοντικά επιχειρηματικά μας σχέδια.	☐	☐	☐	☐	☐
Επικοινωνούμε καθημερινώς με την συνεργαζόμενη επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐
Συνολικά, είμαστε ικανοποιημένοι από την συνεργασία μας	☐	☐	☐	☐	☐
Ενημερώνουμε εγκαίρως τον συνεργάτη μας για προβλήματα μεταφοράς	☐	☐	☐	☐	☐
Ενημερώνουμε εγκαίρως τον συνεργάτη μας για έκτακτες προωθητικές μας ενέργειες	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργαζόμαστε σε θέματα προωθήσεων των προϊόντων μας μέσα στα καταστήματα της συνεργαζόμενης επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση είναι ανοιχτή μαζί μας	☐	☐	☐	☐	☐

ΤΜΗΜΑ Γ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

➤ Παρακαλώ σημειώστε την επιλογή που καλύτερα ανταποκρίνεται στην επιχείρησή σας.

1. Ποιος ήταν ο αριθμός των μόνιμων εργαζομένων στην επιχείρηση, το έτος 2002;

1-20 ☐ 20-50 ☐ 50-100 ☐ 100-500 ☐ 500-1000 ☐ Άνω των 1000 ☐

2. Ποιες ήταν οι πωλήσεις της επιχείρησής σας το έτος 2002;

Κάτω από 5 εκατ. € ☐	50-100 εκατ.€ ☐
5-10 εκατ. € ☐	100-500 εκατ. € ☐
10-50 εκατ. € ☐	Άνω των 500 εκατ. € ☐

3. Προσωπικά στοιχεία:

Όνοματεπώνυμο: _____

Στοιχεία επικοινωνίας (Τηλ.- Email): _____

Θέση στην επιχείρηση: _____

Παρακαλώ σημειώστε εάν ΔΕΝ επιθυμείτε να σας αποσταλούνε τα αποτελέσματα της έρευνας ☐

Σας ευχαριστούμε θερμά για την συμμετοχή σας!

Παρακαλώ αποστείλατε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στο fax: 210 5294757

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ

ΤΜΗΜΑ Α: ΔΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων υπάρχει όταν δύο νομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις συντονίζουν μέρος των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, προκειμένου να επιτύχουν ορισμένους κοινούς στόχους.

Η συνεργασία δεν προϋποθέτει απαραίτητως σύναψη συμβολαίου όμως απαιτεί την εφαρμογή ορισμένων κανόνων συμπεριφοράς και δράσης. Κατά κανόνα και τα δύο μέρη ωφελούνται από την συνεργασία.

Παράδειγμα τέτοιας συνεργασίας μπορεί να αποτελέσει η συμφωνία μίας επιχείρησης τροφίμων με ένα Super Market για μείωση του κόστους και των δύο, μέσω συντονισμού της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

➤ Παρακαλώ σημειώστε (✓) την επιλογή που καλύτερα ανταποκρίνεται στην απάντησή σας.

1. Συμμετέχετε σε μία τουλάχιστον συνεργασία με κάποια επιχείρηση τροφίμων ή ποτών, όπως αυτή ορίστηκε παραπάνω; (εάν όχι, παρακαλώ σταματήστε εδώ και επιστρέψατε το ερωτηματολόγιο)

Ναι ☐ Όχι ☐

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙΤΕ ΣΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Η΄ ΠΟΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΕΙ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

2. Έχετε συνάψει συμβόλαιο με την συνεργαζόμενη επιχείρηση;

Ναι ☐ Όχι ☐

3. Ποιο είναι το μέγεθος των πωλήσεων της συνεργαζόμενης επιχείρησης σε σχέση με το δικό σας;

Μεγαλύτερο ☐ Περίπου όμοιο ☐ Μικρότερο ☐

4. Πόσο καιρό συνεργάζεστε με την συγκεκριμένη επιχείρηση;

Λιγότερο από 1 έτος ☐ 1-3 έτη ☐ 3-5 έτη ☐ 5-10 έτη ☐ Περισσότερο από 10 έτη ☐

5. Παρακαλώ ιεραρχείστε (1-3) τους τρεις σημαντικότερους λόγους που θα σας οδηγούσαν, σήμερα, στη δημιουργία μίας παρόμοιας συνεργασίας.

Μείωση κόστους	
Αύξηση πωλήσεων	
Γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.	
Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	
Αύξηση του μεριδίου αγοράς	
Βελτίωση της ποιότητας προϊόντων	
Βελτίωση του συστήματος ανεφοδιασμού	
Μείωση αποθεμάτων	
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες (know-how)	

6. Παρακαλώ σημειώστε σε ποια θέματα / τομείς συνεργάζεστε τώρα και πιστεύετε ότι θα συνεργάζεστε σε δύο χρόνια με την συγκεκριμένη συνεργαζόμενη επιχείρηση (τον προμηθευτή σας). (συμπληρώστε και τις δύο στήλες)

	Τώρα	Σε 2 έτη
Συνεργασία σε θέματα αγοράς όπως πρόβλεψη ζήτησης, νέα προϊόντα	☐	☐
Συνεργασία σε ζητήματα προώθησης προϊόντων	☐	☐
Συνεργασία σε τρέχοντα θέματα όπως παραγγελίες, τιμολόγηση	☐	☐
Συνεργασία στη διαχείριση αποθεμάτων σας	☐	☐
Συνεργασία σε θέματα στρατηγικής π.χ. επιχειρηματικός σχεδιασμός	☐	☐

ΤΜΗΜΑ Β: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙΤΕ ΣΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Η΄ ΠΟΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΕΙ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

1. Παρακαλώ σημειώστε (✓) με ποιους τρόπους επικοινωνείτε με τη συνεργαζόμενη επιχείρηση (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερους από έναν τρόπους).

Τηλέφωνο	☐	E-mail	☐
Fax	☐	EDI (Electronic Data Interchange)	☐

- Εάν χρησιμοποιείτε EDI παρακαλώ σημειώστε σε ποιες περιπτώσεις το χρησιμοποιείτε, με την συγκεκριμένη συνεργαζόμενη επιχείρηση. Εάν δεν χρησιμοποιείτε EDI πηγαίνετε στην επόμενη ερώτηση.

Για ανταλλαγή πληροφοριών σχετικές με προβλέψεις πωλήσεων	☐
Για παροχή point-of-sale πληροφοριών στη συνεργαζόμενη επιχείρηση	☐
Για ανταλλαγή πληροφοριών σχετικές με αποθέματα προϊόντων	☐
Για λήψη πληροφοριών σχετικές με την μεταφορά προϊόντων (shipment tracking)	☐
Για τοποθέτηση παραγγελιών στον συνεργάτη σας	☐
Για ανταλλαγή ευαίσθητων πληροφοριών (πχ μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια)	☐

- Παρακαλώ σημειώστε (√) εάν διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις, χρησιμοποιώντας τη δοθείσα κλίμακα. (1:διαφωνώ απολύτως – 5:συμφωνώ απολύτως)

	Διαφωνώ Απολύτως (1)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (2)	(3)	Συμφωνώ Απολύτως (4)	(5)
Επιθυμούμε να ενισχύσουμε την συνεργασία μας	☐	☐	☐	☐	☐
Ψάχνουμε συνεχώς για νέους συνεργάτες	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργαζόμαστε στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων	☐	☐	☐	☐	☐
Παρέχουμε πληροφορίες για τα επίπεδα των αποθεμάτων μας.	☐	☐	☐	☐	☐
Νιώθουμε ανήσυχοι όταν ακούμε το όνομα της συνεργαζόμενης επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Γνωρίζουμε τα μελλοντικά σχέδια της συνεργαζόμενης επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Επιθυμούμε να συνεχίσουμε την συνεργασία μας	☐	☐	☐	☐	☐
Επικοινωνούμε με τον συνεργάτη μας μόνο όταν είναι απαραίτητο	☐	☐	☐	☐	☐
Θα στηρίζαμε την συνεργαζόμενη επιχείρηση σε δύσκολες στιγμές της	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργαζόμαστε σε θέματα τοποθέτησης των προϊόντων της συνεργαζόμενης επιχείρησης στα ράφια των καταστημάτων μας	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση είναι ειλικρινής μαζί μας	☐	☐	☐	☐	☐
Ανταλλάσσουμε πληροφορίες σχετικές με προβλέψεις πωλήσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Διαφωνούμε συχνά με τον συνεργάτη μας	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργαζόμαστε στη διοίκηση κατηγορίας προϊόντων (category management)	☐	☐	☐	☐	☐
Παραλαμβάνουμε τις παραγγελίες από τον συνεργάτη μας στην σωστή ποσότητα.	☐	☐	☐	☐	☐
Παραλαμβάνουμε τις παραγγελίες από τον συνεργάτη μας στην επιθυμητή ποιότητα	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση δεν θα δρούσε ευκαιριακά, ακόμη και αν μπορούσε	☐	☐	☐	☐	☐
Διαφωνούμε με τον τρόπο που δουλεύει η συνεργαζόμενη επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐
Παραλαμβάνουμε τις παραγγελίες από τον συνεργάτη μας στην ώρα που τις ζητάμε.	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση θα μας υποστήριζε σε περιόδους κρίσης	☐	☐	☐	☐	☐
Αποκαλύπτουμε στη συνεργαζόμενη επιχείρηση μας μελλοντικά επιχειρηματικά μας σχέδια.	☐	☐	☐	☐	☐
Επικοινωνούμε καθημερινώς με την συνεργαζόμενη επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐
Συνολικά, είμαστε ικανοποιημένοι από την συνεργασία μας	☐	☐	☐	☐	☐
Ενημερωνόμαστε εγκαίρως από τον συνεργάτη μας για έκτακτες προωθητικές του ενέργειες	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργαζόμενη επιχείρηση είναι ανοιχτή μαζί μας	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργαζόμαστε σε θέματα προώθησης προϊόντων, της συνεργαζόμενης επιχείρησης, μέσα στα καταστήματά μας.	☐	☐	☐	☐	☐

ΤΜΗΜΑ Γ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

➤ Παρακαλώ σημειώστε την επιλογή που καλύτερα ανταποκρίνεται στην επιχείρησή σας.

1. Ποιος ήταν ο αριθμός των μόνιμων εργαζομένων στην επιχείρησή σας, το έτος 2002;

1-20 ☐ 20-50 ☐ 50-100 ☐ 100-500 ☐ 500-1000 ☐ Άνω των 1000 ☐

2. Ποιες ήταν οι πωλήσεις της επιχείρησής σας το έτος 2002;

Κάτω από 5 εκατ. € ☐	50-100 εκατ.€ ☐
5-10 εκατ. € ☐	100-500 εκατ. € ☐
10-50 εκατ. € ☐	Άνω των 500 εκατ. € ☐

3. Προσωπικά στοιχεία:

Όνοματεπώνυμο: _____

Στοιχεία επικοινωνίας (Τηλ.- Email): _____

Θέση στην επιχείρηση: _____

Παρακαλώ σημειώστε εάν **ΔΕΝ** επιθυμείτε να σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας ☐

Σας ευχαριστούμε θερμά για την συμμετοχή σας!

Παρακαλώ αποστείλατε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στο fax: 210 5294757