«ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»

Η παρούσα διατριβή υποβάλλεται για την κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος

από

το τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας

του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Θεοδωράς Θ. Δημήτριος

Σεπτέμβριος 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 2

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ..... 3

ΠΙΝΑΚΕΣ 6

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ..... 9

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 10

1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ 20

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ..... 29

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (LOGISTICS STRATEGY) 29

2.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 29
2.1.2 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ..... 32
2.1.2.1 ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ – ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ (REACTIVE-EMERGENT-DELIBERATE) 33
2.1.2.2 ΚΕΝΤΡΙΚΗ-ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ (CENTRALIZED – DECENTRALIZED)..... 37
2.1.2.3 ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ / ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (INTEGRATED LOGISTICS MANAGEMENT / SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) 40

2.2 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER SERVICE)..... 43

2.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 43
2.2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER SERVICE ATTRIBUTES) 46
2.2.3 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (LOGISTICS-MARKETING CUSTOMER SERVICE)..... 58
2.2.4 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER SERVICE SEGMENTATION) - ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ 60

2.3 ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ..... 72

2.3.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΕ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ 72
2.3.2 ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ - ΜΗ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ..... 79

3. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ. 87

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 87

3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 92

3.3 ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 103

3.3.1 ΓΕΝΙΚΑ 103

3.3.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ/ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΤΩΝ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 107

3.4 ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 110

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 114

4.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 114

4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ 117

4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ 118

4.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ 120

4.4.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ 120

4.4.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ 125

4.4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 130

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 133

5.1 ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΥΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ 133

5.2 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΥΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ 142

5.2.1 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 142

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5.2.2 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ 151
5.2.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ 166

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 175

7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ 185

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 188

8.1 ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 188

8.2 ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ & ΑΛΛΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ 200

8.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 200

8.4 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ & ΑΛΛΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ 201

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 202

9.1 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Έρευνα για την «Ενοποιημένη Διοίκηση Εφοδιασμού» που εφαρμόζουν οι λιανέμποροι τροφίμων 202

9.2 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Λίστα με στοιχεία Εξυπηρέτησης Πελάτη από βιβλιογραφία και επιλογή από λιανέμπορους και προμηθευτές τροφίμων των στοιχείων που θα καταρτίσουν το ερωτηματολόγιο 205

9.3 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Ερωτηματολόγιο για βαθμολόγηση της σημαντικότητας των στοιχείων της Εξυπηρέτησης Πελάτη από λιανέμπορους στην απόφαση επιλογής προμηθευτή τροφίμων για συνεργασία 207

9.4 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης με το Λογισμικό SPSS 12.0 211

9.5 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: Μαθηματικό Υπόβαθρο Στατιστικών Τεστ 212

9.6 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6: Σύντομο Βιογραφικό Σημείωμα 216

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1 – Χαρακτηριστικά στοιχεία των εννοιών Διοίκηση Logistics, Ενοποιημένη Διοίκηση Logistics και Διοίκηση Αλυσίδας Εφοδιασμού

Πίνακας 2 – Βαθμός ενοποιημένης διοίκησης και στρατηγικές Logistics - Αντίδρασης, Αναδυόμενη, Σχεδιασμένη

Πίνακας 3 – Χαρακτηριστικά στοιχεία για την αναδυόμενη και σχεδιασμένη στρατηγική Logistics

Πίνακας 4 – Χαρακτηριστικά της κεντρικής και αποκεντρωμένης οργάνωσης στα Logistics

Πίνακας 5 – Παράγοντες για επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής «Ενοποιημένη Διοίκηση Logistics»

Πίνακας 7 – Ορισμοί της εξυπηρέτησης πελάτη σε διαφορετικές επιχειρήσεις

Πίνακας 8 – Ομαδοποίηση των στοιχείων εξυπηρέτησης σε στοιχεία μάρκετινγκ και logistics με τη μέθοδο «ανάλυση παραγόντων» (factor analysis)

Πίνακας 9 – Συγκριτική ανάλυση και σύνθεση των στοιχείων εξυπηρέτησης από πρακτικές έρευνες στη βιβλιογραφία

Πίνακας 11 – Προτάσεις για τη σύνδεση της στρατηγικής logistics με την εξυπηρέτηση πελάτη

Πίνακας 12 – Βαθμός συσχέτισης (ισχυρός – ασθενής) στρατηγικής logistics με εξυπηρέτηση πελάτη σε επιχειρήσεις του κλάδου μεταφορών συγκριτικά με επιχειρήσεις άλλων κλάδων

Πίνακας 13 – Βαθμός συσχέτισης (ισχυρός – ασθενής) στρατηγικής logistics με εξυπηρέτηση πελάτη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο συγκριτικά με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο

Πίνακας 14 – Βαθμολόγηση επίδοσης της μεταβλητής εξυπηρέτησης «ευκολία διαχείρισης αιτημάτων πελατών» στις στρατηγικές logistics Ενοποιημένη / μη Ενοποιημένη Διοίκηση

Πίνακας 15 – Βαθμολόγηση επίδοσης της μεταβλητής εξυπηρέτησης «ευκολία διαχείρισης αιτημάτων πελατών» στις στρατηγικές logistics Κεντρική / Αποκεντρωμένη οργάνωση

Πίνακας 16 – Βαθμολόγηση επίδοσης στη παροχή βελτιωμένης εξυπηρέτησης πελάτη στις στρατηγικές logistics Ενοποιημένη / μη Ενοποιημένη Διοίκηση και Κεντρική / Αποκεντρωμένη οργάνωση

Πίνακας 17 – Οι 10 μεγαλύτερες βιομηχανίες τροφίμων με βάση τις πωλήσεις για το έτος 2002

Πίνακας 18 – Οι 10 μεγαλύτεροι λιανέμποροι τροφίμων με βάση τις πωλήσεις για το έτος 2002

Πίνακας 19 – Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο

Πίνακας 20 – Στοιχεία για τη δομή της αγοράς τροφίμων σε διαφορετικές Ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα

Πίνακας 21 – Στοιχεία για την μορφή εμπορικής πώλησης των λιανέμπορων τροφίμων σε διαφορετικές Ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα

Πίνακας 22 – Πλεονεκτήματα εφαρμογής διανομής μέσω ενοποιημένων αποθηκών

Πίνακας 23 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας από λιανέμπορους των στοιχείων εξυπηρέτησης που παρέχουν οι προμηθευτές τροφίμων (μόνο αλλαντικά) στην Ελλάδα

Πίνακας 24 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας από λιανέμπορους των στοιχείων εξυπηρέτησης που παρέχουν οι προμηθευτές τροφίμων (όλες οι κατηγορίες προϊόντων τροφίμων) και είναι εγκαταστημένοι σε Αγγλία και Ιρλανδία

Πίνακας 25 – Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων συλλογής απαντήσεων (ταχυδρομείο, τηλέφωνο, προσωπική συνέντευξη και διαδίκτυο)

Πίνακας 26 – Βαθμολογίες ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων για τις προτάσεις που αφορούν την εσωτερική και εξωτερική ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 27 – Βαθμολογίες ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων για τους παράγοντες που εμποδίζουν και ενισχύουν αντίστοιχα την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού

Πίνακας 28 – Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη στο ερωτηματολόγιο και διάκριση στα αντίστοιχα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ

Πίνακας 29 – Στατιστικός έλεγχος της κατανομής των στοιχείων εξυπηρέτησης στο ερωτηματολόγιο

Πίνακας 30 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη από λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος

Πίνακας 31 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη από λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα σε διάφορες θερμοκρασίες

Πίνακας 32 – Αποτελέσματα διακριτής ανάλυσης για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος

Πίνακας 33 – Αποτελέσματα διακριτής ανάλυσης για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

Πίνακας 34 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη από λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές επιχειρήσεις για τις δύο κατηγορίες προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

Πίνακας 35 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη από λιανέμπορους που ανήκουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις για τις δύο κατηγορίες προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

Πίνακας 36 – Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη με στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων

Πίνακας 37 – Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη με στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις διαφορετικές κατηγορίες λιανέμπορων

Πίνακας 38 – Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη που είναι πιο σημαντικά (βαθμολογίες πάνω από 6 σε κλίμακα 1=όχι σημαντικό έως 7=πολύ σημαντικό) για τις διαφορετικές κατηγορίες λιανέμπορων στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος

Πίνακας 39 – Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη που είναι πιο σημαντικά (βαθμολογίες πάνω από 6 σε κλίμακα 1=όχι σημαντικό έως 7=πολύ σημαντικό) για τις διαφορετικές κατηγορίες λιανέμπορων στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1 – Ερευνητικοί στόχοι διδακτορικής διατριβής

Διάγραμμα 2 – Κατανομή Πωλήσεων του Εμπορίου ανά κλάδο για έτος 2002

Διάγραμμα 3 - Κατανομή Πωλήσεων της Βιομηχανίας ανά κλάδο για έτος 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η παροχή αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελάτη, που να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και αντιλήψεις των πελατών. Όταν είναι γνωστά τα στοιχεία εξυπηρέτησης που έχουν υψηλή σημαντικότητα για κάθε κατηγορία πελάτη, τότε ο προμηθευτής μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική εξυπηρέτησης η οποία να είναι εστιασμένη στις ανάγκες κάθε ομάδας πελατών και αποτελεσματική από την πλευρά του κόστους. Συνεπώς, η ανάπτυξη μιας προσέγγισης η οποία να βοηθάει τους προμηθευτές να κατηγοριοποιούν τα στοιχεία εξυπηρέτησης ανάλογα με τη σημαντικότητα που έχουν για κάθε κατηγορία λιανέμπορου αποκτά ιδιαίτερη σημασία (Bommer, O'Neil and Treat, 2001). Η αύξηση του κόστους μπορεί να προκύψει είτε από μη διαφοροποιημένη στρατηγική, δηλαδή όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης σε όλους τους πελάτες, είτε από λανθασμένη παροχή στοιχείων εξυπηρέτησης σε πελάτες που δεν τα θεωρούν σημαντικά.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της εξυπηρέτησης πελάτη περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τις αποφάσεις για τμηματοποίηση πελατών σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους και την παροχή διαφορετικών υπηρεσιών εξυπηρέτησης σε διαφορετικούς τομείς πελατών. Στόχος είναι να προσδιορισθούν τα πιο σημαντικά στοιχεία εξυπηρέτησης καθώς και το επίπεδο εξυπηρέτησης για κάθε ξεχωριστή ομάδα πελατών (Huiskonen and Pirttila, 1998).

Η «τμηματοποίηση πελατών» ή «τμηματοποίηση αγοράς εστιασμένη στην εξυπηρέτηση πελάτη» είναι η στόχευση του μίγματος μάρκετινγκ σε κάθε διαφορετική ομάδα πελατών που έρχεται σε αντίθεση με την παροχή ενός γενικού μίγματος μάρκετινγκ το οποίο να είναι κατάλληλο για όλους τους πελάτες που εξυπηρετούνται. Η διαφοροποίηση, που σχετίζεται με την έννοια της τμηματοποίησης, βοηθάει την επιχείρηση να διακρίνει τους πελάτες σε διαφορετικά τμήματα ανάλογα με τις

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

απαιτήσεις τους σε εξυπηρέτηση και να παρέχει κατάλληλους συνδυασμούς στοιχείων εξυπηρέτησης. Δεδομένου ότι βασικός στόχος της εξυπηρέτησης πελάτη είναι να αφήσει ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν οι αντιλήψεις και προσδοκίες κάθε διαφορετικής ομάδας πελατών προκειμένου να παρέχεται διαφοροποιημένο επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη. (Boyt and Harvey, 1997)

Αν και η έννοια της τμηματοποίησης αγοράς με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών ή τη ζήτηση για προϊόντα είναι γνωστή στη θεωρία μάρκετινγκ αρκετά χρόνια, η έννοια της τμηματοποίησης πελάτη με βάση τις απαιτήσεις σε εξυπηρέτηση είναι αρκετά πρόσφατη. Επίσης έχει δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην έννοια της τμηματοποίησης για τους τελικούς καταναλωτές (consumers) και λιγότερη για τους πελάτες (customers) (Boyt and Harvey, 1997). Γενικότερα, έχει δοθεί μικρή έμφαση στην έρευνα για την εξυπηρέτηση πελάτη σε επίπεδο επιχείρηση προς επιχείρηση (business to business) συγκριτικά με εκείνη σε επίπεδο επιχείρηση προς καταναλωτή (business to consumer). Επιπλέον, η πρακτική της τμηματοποίησης της αγοράς στη θεωρία καταναλωτή έχει πολλά χρόνια εφαρμοσθεί με επιτυχία ενώ τις τελευταίες δύο δεκαετίες η τμηματοποίηση αγοράς έχει εφαρμογή και στο πλαίσιο των βιομηχανικών πελατών. Πιο πρόσφατα, η έρευνα έχει αποδείξει πως η θεωρία της τμηματοποίησης αγοράς των βιομηχανικών πελατών μπορεί να βρει εφαρμογή στην εξυπηρέτηση πελάτη από την πλευρά των logistics. (Parasuraman, 1998)

Από την άλλη μεριά, η στρατηγικής logistics πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε «να είναι ολοκληρωμένη, ενοποιημένη και μακροπρόθεσμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της βελτίωσης στην εξυπηρέτηση πελάτη, και να στοχεύει στην διαχείριση ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού» (Stock and Lambert, 2001).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Μια αποτελεσματική στρατηγική logistics, πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και να οδηγεί σε ενοποίηση και συνεργασία όλων των διαδικασιών που εμπλέκονται με τα logistics όπως παραγωγή, πωλήσεις, προμήθειες, μάρκετινγκ. Επίσης, η στρατηγική logistics πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες και πόρους της επιχείρησης καθώς και τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης (La Londe and Masters, 1994). Μία βασική χαρακτηριστική μεταβλητή της στρατηγικής logistics αποτελεί και το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχουν οι προμηθευτές στους πελάτες τους (Hines, 2004).

Η στρατηγική logistics αρχικά είχε εστίαση στη μείωση του συνολικού κόστους διανομής με τη διατήρηση ορισμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη. Σήμερα η στρατηγική εφοδιασμού περιλαμβάνει επιπλέον την άμεση ανταπόκριση στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών, δηλαδή περιλαμβάνει την διαφοροποίηση και προσαρμογή στις ανάγκες για εξυπηρέτηση κάθε ξεχωριστής ομάδας πελατών. Με αυτό τον τρόπο η στρατηγική εφοδιασμού λαμβάνει υπόψη και ικανοποιεί τους στόχους μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελάτη. Σε εμπειρική έρευνα από ένα σχετικά μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων, το 86% διατύπωσε ότι υπάρχει μέτρια έως ισχυρή σύνδεση και συντονισμός μεταξύ της στρατηγικής εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πελάτη ενώ το 14% ότι υπάρχει χαμηλή σύνδεση (Lehmusvaara, 1998).

Ανάμεσα στους πιο σημαντικούς παράγοντες που έχουν συνεισφέρει στην ανάπτυξη της σημαντικότητας των logistics τα τελευταία χρόνια είναι και η αναγνώριση και αναζήτηση του ρόλου της στρατηγικής logistics στην ανάπτυξη πολιτικής για την εξυπηρέτηση πελάτη. Αν τα logistics έχουν στρατηγικό ρόλο και λαμβάνουν υπόψη το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγράμματος μάρκετινγκ, τότε γεννιέται η ανάγκη για διερεύνηση της σχέσης των logistics με όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ όπως τιμή, προώθηση, προϊόν, τοποθεσία. (Stock, 2002)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης, όπως προσδιορίζεται από συγκεκριμένα στοιχεία εξυπηρέτησης, μπορεί να έχει διαφορετική σημασία σε ξεχωριστές κατηγορίες πελατών. Επίσης, κάθε κατηγορία πελάτη μπορεί να επιθυμεί να παρέχεται διαφορετικό επίπεδο εξυπηρέτησης. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, κρίνεται αναγκαία η τμηματοποίηση πελατών και η παροχή διαφοροποιημένης εξυπηρέτησης. Επίσης με δεδομένη τη σπουδαιότητα της εξυπηρέτησης πελάτη στο σχεδιασμό της στρατηγικής εφοδιασμού, είναι σημαντικό να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ στρατηγικής εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πελάτη. Η παρούσα διατριβή ικανοποιεί ταυτόχρονα αυτούς τους στόχους, εξετάζοντας κατά πόσο υπάρχει ανάγκη διαφοροποίησης των υπηρεσιών εξυπηρέτησης που παρέχει ο προμηθευτής, ανάλογα με τη στρατηγική εφοδιασμού που εφαρμόζει ο πελάτης.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να περιγραφεί συνοπτικά κάθε κεφάλαιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται αναλυτικά στους στόχους και τη συνεισφορά της παρούσας μελέτης.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και περιλαμβάνει τρεις ενότητες:

- Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στη στρατηγική logistics και περιλαμβάνει : α) τον ορισμό των εννοιών διοίκηση logistics, ενοποιημένη διοίκηση logistics και διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού. Η σύντομη εννοιολογική προσέγγιση των όρων «ενοποιημένη διοίκηση logistics» και «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» είναι σημαντική, καθώς η ενοποίηση των λειτουργιών logistics και η συνολική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία στο σχεδιασμό και την επιτυχημένη εφαρμογή κάθε στρατηγικής logistics και β) τις προσεγγίσεις στη στρατηγική logistics, δηλαδή τις επιλογές για εφαρμογή διαφορετικής στρατηγικής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Οι προσεγγίσεις αυτές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: 1) στρατηγική αντίδρασης – αναδυόμενη στρατηγική – σχεδιασμένη στρατηγική 2) κεντρική – αποκεντρωμένη οργάνωση και 3) ενοποιημένη διοίκηση logistics – μη ενοποιημένη διοίκηση logistics.

- Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στην εξυπηρέτηση πελάτη και περιλαμβάνει : α) τις μεταβλητές και τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν και ορίζουν την εξυπηρέτηση πελάτη. Οι μεταβλητές και τα στοιχεία εξυπηρέτησης έχουν χρησιμοποιηθεί σε έρευνες με πρακτική εφαρμογή σε διαφορετικούς κλάδους, προϊόντα και επιχειρήσεις. Επίσης σε αυτή την ενότητα έγινε μια προσπάθεια για τη σύνθεση και ομαδοποίηση όλων των στοιχείων εξυπηρέτησης που εμφανίζονται στη σχετική βιβλιογραφία προκειμένου να επιλεγούν εκείνα που είναι χαρακτηριστικά του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα β) τη διάκριση της εξυπηρέτησης πελάτη σε δύο διαστάσεις, τη μία προσανατολισμένη στα logistics και την άλλη προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ. Αν και στη βιβλιογραφία υπάρχουν περιπτώσεις που εξετάζονται στοιχεία της εξυπηρέτησης από την πλευρά του μάρκετινγκ ή των logistics στη παρούσα διατριβή έγινε συνδυασμένη μελέτη και εφαρμογή και γ) την τμηματοποίηση στην εξυπηρέτηση πελάτη και περιλαμβάνει θεωρητική προσέγγιση και πρακτικές εφαρμογές για την τμηματοποίηση της αγοράς με βάση την εξυπηρέτηση πελάτη και την παροχή διαφοροποιημένου επιπέδου εξυπηρέτησης.
- Η τρίτη ενότητα αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των διαδικασιών εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πελάτη και περιλαμβάνει : α) τη σύνδεση της στρατηγικής logistics με την εξυπηρέτηση πελάτη και β) τη σύνδεση της ενοποιημένης / μη ενοποιημένης διοίκησης logistics με την εξυπηρέτηση πελάτη.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται αναλυτικά στον κλάδο τροφίμων, καθώς είναι ο υπό εξέταση κλάδος, και περιλαμβάνει τέσσερις ενότητες:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Η πρώτη ενότητα εξετάζει οικονομικά στοιχεία για τον κλάδο, τους προμηθευτές και τους λιανέμπορους στην Ελλάδα.
- Η δεύτερη ενότητα εξετάζει τα χαρακτηριστικά του κλάδου στην Ελλάδα και την Ευρώπη με αναφορά σε θέματα διανομής και διοίκησης εφοδιασμού.
- Η τρίτη ενότητα εξετάζει γενικά θέματα για τη στρατηγική logistics στον κλάδο και ειδικά θέματα όπως η διαφορετική στρατηγική των λιανέμπορων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και ανήκουν σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις.
- Η τέταρτη ενότητα εξετάζει θέματα εξυπηρέτησης πελάτη στον κλάδο στην Ελλάδα και γίνεται σύγκριση με παρόμοια έρευνα σε Αγγλία και Ιρλανδία.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας και περιλαμβάνει τέσσερις ενότητες:

- Στη πρώτη ενότητα ορίζεται το αντικείμενο της έρευνας και ο τρόπος προσέγγισης για τη διερεύνηση της επίδρασης της στρατηγικής logistics στην εξυπηρέτηση πελάτη.
- Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται η μεθοδολογία για την αναγνώριση των μεταβλητών που ορίζουν την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού στον κλάδο τροφίμων.
- Στη τρίτη ενότητα παρουσιάζεται η μεθοδολογία για την αναγνώριση των μεταβλητών που ορίζουν την εξυπηρέτηση πελάτη στον κλάδο τροφίμων
- Στη τέταρτη ενότητα παρουσιάζεται η μεθοδολογία για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και περιλαμβάνει α) τον καθορισμό του πληθυσμού, την επιλογή του δείγματος και τη μέθοδο συλλογής απαντήσεων β) τη δημιουργία του ερωτηματολογίου και γ) την επιλογή μεθόδου στατιστικής ανάλυσης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και περιλαμβάνει δύο ενότητες:

- Στη πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού των λιανεμπόρων τροφίμων. Οι λιανέμποροι που ανήκουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν πιο ενοποιημένη στρατηγική εφοδιασμού από τους λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές επιχειρήσεις. Προκειμένου να αναζητηθούν κάποιες από τις αιτίες που οδηγούν στη διαφοροποίηση του βαθμού ενοποίησης μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων εξετάσθηκαν οι παράγοντες που ενισχύουν και εμποδίζουν την ενοποίηση στις επιχειρήσεις αυτές.
- Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των λιανεμπόρων τροφίμων. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά:

α) η σύγκριση στις βαθμολογίες των πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων για τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη παρουσιάζει στατιστικές διαφορές στα στοιχεία *Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες, Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν, Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες, Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος*, *Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας* για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και στα στοιχεία *Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος* για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

β) η σύγκριση στις βαθμολογίες για τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης στις δύο κατηγορίες προϊόντων παρουσιάζει στατιστικές διαφορές στα στοιχεία *Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες, Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν, Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση, Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις*

αγορές/πωλήσεις του καταστήματος, Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας για τις πολυεθνικές και στα στοιχεία *Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν, Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση, Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές, Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες, Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων* για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

γ) η συνολική εξυπηρέτηση είναι πιο σημαντική στατιστικώς στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες συγκριτικά με τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος τόσο για τις ελληνικές όσο και για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

δ) η συνολική εξυπηρέτηση είναι πιο σημαντική στατιστικώς για τις ελληνικές επιχειρήσεις συγκριτικά με τις πολυεθνικές μόνο για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες δεν παρουσιάσθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται σε γενικά συμπεράσματα της παρούσας μελέτης και προτάσεις.

Το πρώτο γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι λιανέμποροι που ανήκουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη εσωτερική (μεταξύ των λειτουργιών logistics και του τμήματος logistics με τα τμήματα αγορών και μάρκετινγκ) και εξωτερική ενοποίηση (με τους προμηθευτές τροφίμων) από τους λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Το δεύτερο γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι απαντήσεις των πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων διαφοροποιούνται σαν αποτέλεσμα της διαφορετικής στρατηγικής εφοδιασμού αναφορικά με την αποθήκευση και μεταφορά. Επίσης, για τις δύο κατηγορίες προϊόντων, οι λιγότερο ενοποιημένες επιχειρήσεις (ελληνικές) βαθμολόγησαν υψηλότερα τη σημαντικότητα της συνολικής εξυπηρέτησης. Η

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

διαφοροποίηση είναι στατιστικώς σημαντική για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος.

Το τρίτο γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι προμηθευτές τροφίμων μπορούν να τμηματοποιήσουν την εξυπηρέτηση σε μεγαλύτερο βαθμό με βάση άλλους παράγοντες και σε μικρότερο βαθμό με βάση τη στρατηγική εφοδιασμού, καθώς στην πρώτη περίπτωση υπάρχουν τρία στοιχεία εξυπηρέτησης που είναι πιο σημαντικά για τη διάκριση των λιανέμπορων και ένα στοιχείο εξυπηρέτησης στη δεύτερη περίπτωση.

Το τέταρτο γενικό συμπέρασμα είναι ότι η φύση των προϊόντων έχει επίδραση στην εξυπηρέτηση πελάτη καθώς παρουσιάσθηκαν διαφοροποιήσεις στατιστικά σημαντικές, ανάμεσα στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος.

Το πέμπτο γενικό συμπέρασμα είναι ότι η εξυπηρέτηση πελάτη στον κλάδο τροφίμων προσδιορίζεται τόσο από την λειτουργία του μάρκετινγκ όσο και από την λειτουργία του εφοδιασμού.

Επίσης στο έκτο κεφάλαιο, δίνονται προτάσεις στους προμηθευτές τροφίμων για την παροχή διαφοροποιημένης εξυπηρέτησης στις διαφορετικές κατηγορίες λιανεμπόρων τροφίμων και στις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων τροφίμων.

Το έβδομο κεφάλαιο αναφέρεται στους περιορισμούς της παρούσας μελέτης και σε κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Ο βασικός περιορισμός της έρευνας είναι ότι δεν γίνεται μελέτη πολλών κλάδων. Δεν πρέπει όμως να παραληφθεί ότι γίνεται σε βάθος ανάλυση του εξεταζόμενου κλάδου τόσο σε θέματα αλυσίδας εφοδιασμού όσο και σε θέματα εξυπηρέτησης πελάτη. Η επιλογή του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα έγινε με γνώμονα την ισχυρή δυναμικότητα, τη τεχνολογική υπεροχή, την οικονομική ευρωστία των επιχειρήσεων αλλά και τη μεγάλη σημασία του κλάδου για την ελληνική οικονομία. Επίσης πολλά από τα συμπεράσματα της διατριβής μπορούν να αποτελέσουν έναυσμα για μελέτη σε άλλους κλάδους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στο όγδοο κεφάλαιο παρατίθενται οι βιβλιογραφικές αναφορές, ελληνικές και ξενόγλωσσες. Οι ελληνικές βιβλιογραφικές αναφορές είναι περιορισμένες σε αριθμό δεδομένου ότι θέματα διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πελάτη έχουν αρχίσει πρόσφατα να αναδύονται στην ελληνική πραγματικότητα.

Στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο βρίσκονται έξι παραρτήματα.

Το πρώτο παράρτημα περιλαμβάνει τις θετικές προτάσεις για την μελέτη της εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης εφοδιασμού που εφαρμόζουν οι λιανέμποροι τροφίμων αλλά και τους παράγοντες που ενισχύουν και εμποδίζουν την εφαρμογή της ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού.

Το δεύτερο παράρτημα περιλαμβάνει τα στοιχεία εξυπηρέτησης από την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας. Επίσης περιλαμβάνει την επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης από τους προμηθευτές και λιανέμπορους τροφίμων για τη κατάρτιση του ερωτηματολογίου με τις δύο κατηγορίες προϊόντων τροφίμων - σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και σε θερμοκρασία περιβάλλοντος.

Το τρίτο παράρτημα περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο για τη βαθμολόγηση της σημαντικότητας των στοιχείων εξυπηρέτησης από λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις στην απόφαση επιλογής προμηθευτή τροφίμων για συνεργασία. Το ερωτηματολόγιο αυτό απαντήθηκε από δύο διαφορετικά στελέχη σε κάθε επιχείρηση και κάθε ερωτώμενος απάντησε μόνο για μία κατηγορία προϊόντων.

Το τέταρτο παράρτημα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων χρησιμοποιώντας το λογισμικό SPSS.

Το πέμπτο παράρτημα παρουσιάζει περιληπτικά το μαθηματικό υπόβαθρο όλων των στατιστικών ελέγχων που χρησιμοποιήθηκαν στη διατριβή.

Το έκτο παράρτημα συνοδεύεται από σύντομο βιογραφικό σημείωμα και τις δημοσιεύσεις σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά και διεθνή συνέδρια του συγγραφέα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Το μέγεθος πελάτη, η γεωγραφική τοποθεσία και η σύγχρονη τεχνολογία, είναι μεταβλητές που μπορεί να έχουν επίδραση στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση πελάτη. Το μέγεθος πελάτη έχει επίδραση λόγω της διαφοροποίησης σε ευελιξία, πόρους και οργάνωση μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων (Sharma and Lambert, 1994). Η τοποθεσία μπορεί να έχει κάποια επίδραση λόγω του ότι η τεχνολογική υποδομή, η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης και οι απαιτήσεις των πελατών διαφοροποιούνται ανά γεωγραφική περιοχή (Mikkal, Kamakura and Govind, 2004). Η χρήση της τεχνολογίας «ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων» στις συναλλαγές προμηθευτών-πελατών έχει θετική επίδραση στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Lim and Palvia, 2001).

Συνεπώς, οι διαφορές στις αντιλήψεις των πελατών για την εξυπηρέτηση μπορεί να βασίζονται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως μέγεθος πελάτη με βάση τις πωλήσεις/αγορές/κερδοφορία, σε γεωγραφικά κριτήρια όπως δραστηριοποίηση του πελάτη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο καθώς και σε χαρακτηριστικά του κλάδου δραστηριοποίησης, όπως τεχνολογική υποδομή και εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Επίσης, διαφορές στις απαιτήσεις των πελατών και στις ανάγκες για εξυπηρέτηση μπορεί να οφείλονται στην αγορά και χρήση διαφορετικών προϊόντων, όταν κάποια από τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα ή μοναδικά φυσικά χαρακτηριστικά (Heskett, 1994; Kyj and Kyj, 1994).

Πρόσφατα, η επίδραση της διαφορετικής στρατηγικής εφοδιασμού στην εξυπηρέτηση πελάτη παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον**.** Πιο συγκεκριμένα, ύστερα από εκτενή μελέτη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

της σχετικής βιβλιογραφίας, οι εργασίες που εντοπίσθηκαν να εξετάζουν την εξυπηρέτηση πελάτη σε συνδυασμό με την στρατηγική εφοδιασμού αναφέρονται :

1) στη συσχέτιση της στρατηγικής logistics με την εξυπηρέτηση πελάτη με αναφορά σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους (κλάδος μεταφορών-άλλοι κλάδοι) και διαθέτουν διαφορετική γεωγραφική κάλυψη (εθνικό-διεθνές επίπεδο). Η συσχέτιση αυτή (ισχυρή-ασθενής) γίνεται ανάμεσα σε συγκεκριμένες προτάσεις που ορίζουν τη στρατηγική logistics και σε προτάσεις που ορίζουν την εξυπηρέτηση (Brewer and Hensher, 2001)

2) στην επίδραση της στρατηγικής logistics (ενοποιημένη – μη ενοποιημένη και κεντρική – αποκεντρωμένη οργάνωση) στη βελτίωση της επίδοσης στην εξυπηρέτηση πελάτη συνολικά και όχι σε κάθε στοιχείο που περιλαμβάνει η εξυπηρέτηση (Daugherty, Ellinger and Gustin, 1996)

3) στη σύνδεση της στρατηγικής logistics (ενοποιημένη – μη ενοποιημένη) με την ποιότητα παροχής των επιμέρους μεταβλητών που σχετίζονται μόνο με το στοιχείο εξυπηρέτησης «ευελιξία διαχείρισης αιτημάτων πελατών» (Ellinger, Daugherty and Gustin, 1997)

4) στην επίδραση των παραγόντων της διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού στην επιχειρησιακή επίδοση και την εξυπηρέτηση πελάτη (Kannan and Tan, 2005)

5) στην έμμεση σχέση της ενοποίησης με τους προμηθευτές (supplier or upstream integration) και την μεταβλητή της εξυπηρέτησης «ανταπόκριση στον πελάτη». Η εξωτερική ενοποίηση επηρεάζει την επίτευξη των στόχων της παραγωγής που επηρεάζουν με τη σειρά τους την εξυπηρέτηση πελάτη (Narasimhan and Jayaram, 1998)

6) στη σχέση της ενοποιημένης στρατηγικής εφοδιασμού (integrative supply chain strategy) με την επίδοση στην εξυπηρέτηση πελάτη. Η εξυπηρέτηση πελάτη ορίζεται από πέντε γενικά στοιχεία: εξυπηρέτηση πελάτη πριν την πώληση, υποστήριξη προϊόντος, ανταπόκριση στους πελάτες, ταχύτητα παράδοσης και αξιοπιστία στο χρόνο παράδοσης (Vickery *et. al.,* 2003)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

7) στην επίδραση της εσωτερικής ενοποίησης μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ και εφοδιασμού στην εξυπηρέτηση. Η εξυπηρέτηση στη διανομή ορίζεται από πέντε προτάσεις: ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες των στρατηγικών πελατών, ικανοποίηση ειδικών αιτημάτων πελατών, παραδόσεις στο προβλεπόμενο χρόνο σε συνεπή βάση, παροχή των ζητούμενων ποσοτήτων σε συνεπή βάση, ειδοποίηση εκ των προτέρων των πελατών για καθυστερήσεις στις παραδόσεις ή για ελλείψεις στις παραγγελίες (Ellinger, 2000)

8) σε παρόμοια έρευνα με την αμέσως προηγούμενη παρέχεται ένδειξη για σύνδεση της εσωτερικής ενοποίησης με την εξυπηρέτηση πελάτη. (Stank, Daugherty and Ellinger, 1999).

Οι παραπάνω μελέτες εξετάζουν μόνο την επίδραση της στρατηγικής εφοδιασμού στην επίδοση της συνολικής εξυπηρέτησης (customer service performance). Καμία από τις μελέτες αυτές δεν εξετάζει την επίδραση της στρατηγικής logistics στη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης (customer service importance). Επίσης, στις μελέτες 1-5 η εξυπηρέτηση πελάτη δεν αναλύεται στα επιμέρους στοιχεία που τη συνθέτουν ή αναφέρεται σε μία μόνο μεταβλητή της εξυπηρέτησης όπως «ανταπόκριση στον πελάτη» και «ευκολία διαχείρισης αιτημάτων πελατών». Στις μελέτες 6-8 η εξυπηρέτηση πελάτη αναλύεται αποσπασματικά σε επιμέρους στοιχεία ή γενικές μεταβλητές χωρίς να υπάρχει κατηγοριοποίηση σε εκείνα που αναφέρονται στα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ ή/και διακρίνονται σε στοιχεία εξυπηρέτησης logistics και μάρκετινγκ.

Επιπρόσθετα, δεν βρέθηκε καμία αναφορά στη σχετική βιβλιογραφία για την αλληλεπίδραση μεταξύ στρατηγικής εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πελάτη στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα, ενώ σε περιορισμένη κλίμακα έχουν εξετασθεί θέματα εξυπηρέτησης πελάτη ή στρατηγικής εφοδιασμού στον κλάδο τροφίμων σε διεθνές επίπεδο. Τονίζεται ότι η επιλογή του κλάδου τροφίμων στην παρούσα διατριβή,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

βασίσθηκε σε ορισμένα κριτήρια όπως η οικονομική ευρωστεία και η τεχνολογική του υπεροχή. Ο κλάδος τροφίμων διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για την ελληνική οικονομία καθώς συμμετέχει με μεγάλο ειδικό βάρος σε βασικά οικονομικά της μεγέθη. Αναφέρεται ενδεικτικά ότι ο κλάδος τροφίμων αντιπροσωπεύει περίπου το 25% της συνολικής ελληνικής παραγωγής σε αξία, το 6,5% του ΑΕΠ, το 25% των ελληνικών εξαγωγών και απασχολεί το 16% του εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις τροφίμων στην Ελλάδα λειτουργούν με βάση τα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης και διαθέτουν σύγχρονες παραγωγικές μονάδες (Hellenic Centre for Investment, 2004).

Η διερεύνηση της επίδρασης της στρατηγικής logistics στην εξυπηρέτηση πελάτη διατυπώνεται στην παρούσα μελέτη ως εξής: σε τι βαθμό η διαφορετική στρατηγική logistics των πελατών επηρεάζει τις αντιλήψεις τους για τη σημασία της εξυπηρέτησης που παρέχουν οι προμηθευτές. Η ερευνητική μας προσπάθεια εξετάζει το βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης logistics των λιανέμπορων τροφίμων στη συνεργασία με τους προμηθευτές αλλά και την αντίληψή τους για την εξυπηρέτηση πελάτη που προσφέρουν οι προμηθευτές τροφίμων. Σε πρόσφατη έρευνα με αναφορά στην Ελλάδα, έχει βρεθεί ότι η στρατηγική logistics των λιανέμπορων τροφίμων, στη συνεργασία με τους προμηθευτές τους για αποθήκευση-μεταφορά, διαφοροποιείται μεταξύ εκείνων που ανήκουν σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις (Bourlakis and Bourlakis, 2001). Πιο συγκεκριμένα, για τις πολυεθνικές “η στρατηγική logistics είναι ουσιαστική για τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων, είναι μακροπρόθεσμη και εφαρμόζεται αποτελεσματικά, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη επίδοση έναντι των ελληνικών επιχειρήσεων (σχεδιασμένη στρατηγική). Επίσης, η κεντρική οργάνωση των αποθηκών συνεισφέρει σημαντικά στη στρατηγική logistics. Οι πολυεθνικές ακολουθούν την ίδια στρατηγική που σχεδιάζεται σε κεντρικό επίπεδο σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης”. Από την άλλη μεριά, για τις ελληνικές επιχειρήσεις “η στρατηγική logistics έχει βραχυπρόθεσμο και προσωρινό χαρακτήρα και σχεδιάζεται με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων (αναδυόμενη στρατηγική) λόγω έλλειψης εμπειρίας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

στην εφαρμογή μεθόδων διοίκησης logistics και σημαντικής καθυστέρησης στην ανάπτυξη κεντρικής οργάνωσης των αποθηκών" (Bourlakis and Bourlakis, 2001).

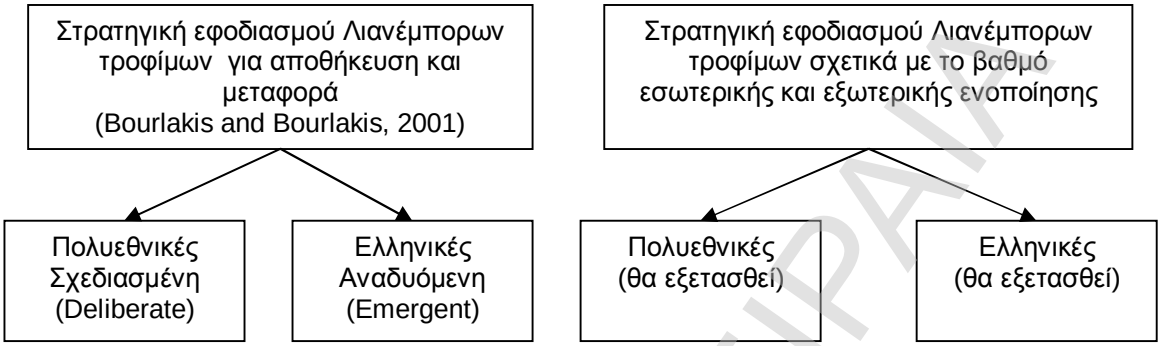
Τα ερωτήματα που εξετάζονται στην παρούσα διατριβή είναι :

- Η στρατηγική logistics αναφορικά με το βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης logistics διαφοροποιείται μεταξύ των λιανέμπορων τροφίμων που ανήκουν σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις;
- Οι προμηθευτές τροφίμων μπορούν να διαφοροποιήσουν την εξυπηρέτηση πελάτη (παρεχόμενο επίπεδο και στοιχεία εξυπηρέτησης) ανάλογα με τη στρατηγική logistics που εφαρμόζουν οι λιανέμποροι τροφίμων;
- Οι προμηθευτές τροφίμων μπορούν να διαφοροποιήσουν την εξυπηρέτηση πελάτη (παρεχόμενο επίπεδο και στοιχεία εξυπηρέτησης) ανάλογα με τις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων τροφίμων;

Δεδομένου ότι οι αντιλήψεις για την εξυπηρέτηση πελάτη μπορεί να διαφέρουν ανά κατηγορία προϊόντων και επειδή στον κλάδο τροφίμων τα προϊόντα ανάλογα με τις συνθήκες αποθήκευσης και διανομής διακρίνονται σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες όπως ψυγείου-κατάψυξης και σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, η ανάλυση έγινε και για τις δύο διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων. Οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας διδακτορικής διατριβής απεικονίζονται σχηματικά με το διάγραμμα 1.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

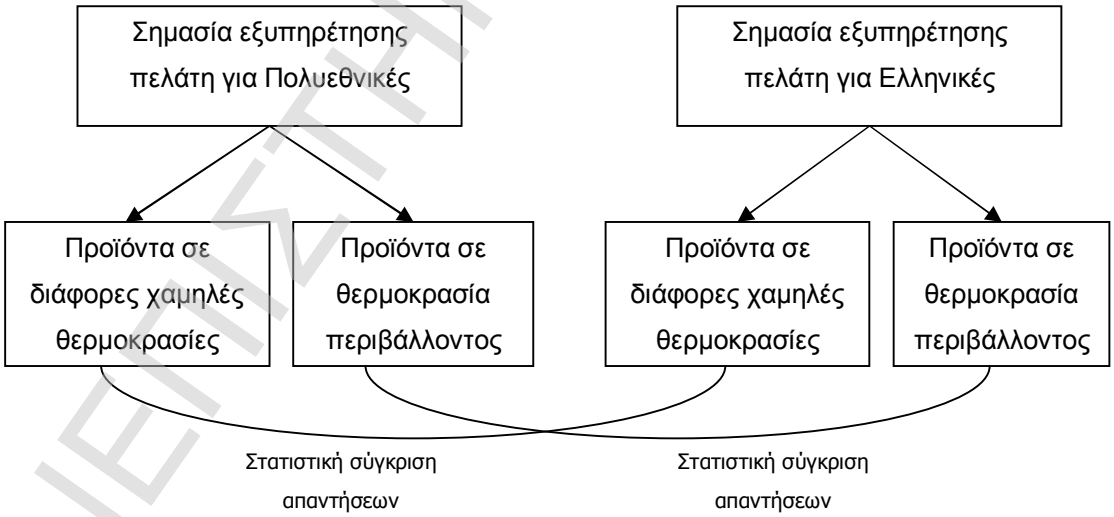
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 - Ερευνητικοί στόχοι διδακτορικής διατριβής



Η στρατηγική εφοδιασμού παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων σε δύο βασικές λειτουργίες την αποθήκευση και μεταφορά

Η εσωτερική (α. μεταξύ λειτουργιών εφοδιασμού και β. μεταξύ τμήματος εφοδιασμού και άλλων τμημάτων) και εξωτερική ενοποίηση (με προμηθευτές τροφίμων) των πολυεθνικών παρουσιάζει διαφορές με την αντίστοιχη των ελληνικών επιχειρήσεων;

Τα αποτελέσματα της έρευνας για τη στρατηγική εφοδιασμού των λιανέμπορων τροφίμων , έχουν επίδραση στην εξυπηρέτηση πελάτη που επιθυμούν από τους προμηθευτές;



Διαφοροποίηση απαντήσεων. Η σημασία της εξυπηρέτησης πελάτη διαφοροποιείται σαν αποτέλεσμα της διαφορετικής στρατηγικής εφοδιασμού. Εξέταση της δυνατότητας από προμηθευτές για τμηματοποίηση στην εξυπηρέτηση

Διαφοροποίηση απαντήσεων. Η σημασία της εξυπηρέτησης πελάτη διαφοροποιείται σαν αποτέλεσμα άλλων παραγόντων εκτός της διαφορετικής στρατηγικής εφοδιασμού. Ανάλυση αυτών των παραγόντων από προμηθευτές

Μη διαφοροποίηση απαντήσεων. Η διαφορετική στρατηγική εφοδιασμού δεν έχει επίδραση στην εξυπηρέτηση πελάτη. Καμία επίπτωση για προμηθευτές

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Για τη διεξαγωγή της έρευνας και την απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα, επιλέχθηκαν με βάση τις πωλήσεις για το έτος 2002, οι 10 μεγαλύτερες βιομηχανίες και οι 10 μεγαλύτεροι λιανέμποροι τροφίμων και διενεργήθηκαν συνεντεύξεις με στελέχη τόσο από τις βιομηχανίες τροφίμων όσο και από τους λιανέμπορους για να εξαχθούν όλα τα στοιχεία που συνθέτουν την εξυπηρέτηση πελάτη στον κλάδο. Επίσης διενεργήθηκαν συνεντεύξεις με τους λιανέμπορους για να εξακριβωθεί η στρατηγική logistics που εφαρμόζουν αναφορικά με το βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης logistics. Στη συνέχεια καταρτίσθηκε ερωτηματολόγιο για τη βαθμολόγηση της σημαντικότητας της εξυπηρέτησης πελάτη στην απόφαση επιλογής προμηθευτή για συνεργασία. Για την απάντηση στο ερωτηματολόγιο, επιλέχθηκε ένα αντιπροσωπευτικό αρχικό δείγμα από 49 καταστήματα λιανέμπορων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αλλά ανήκουν σε πολυεθνικές και ένα αρχικό δείγμα από 56 καταστήματα λιανέμπορων που ανήκουν σε αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις. Η επιλογή των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων έγινε με γνώμονα τα αποτελέσματα της έρευνας των Bourlakis and Bourlakis (2001), σύμφωνα με την οποία η στρατηγική logistics για αποθήκευση και μεταφορά που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές και οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι διαφορετική. Συνεπώς μπορεί να εξακριβωθεί αν οι απαντήσεις των λιανέμπορων για τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη διαφοροποιούνται σαν αποτέλεσμα της διαφορετικής στρατηγικής που υιοθετούν και εφαρμόζουν.

Βασική συνεισφορά της παρούσας έρευνας είναι η αναγνώριση της στρατηγικής εφοδιασμού των πελατών, σαν παράγοντα για τη διαμόρφωση διαφοροποιημένης εξυπηρέτησης από τους προμηθευτές που μπορεί να οδηγήσει: α) σε καλύτερη επίδοση εξυπηρέτησης αλλά και εξοικονόμηση κόστους για τον προμηθευτή, εφόσον γνωρίζει την στρατηγική εφοδιασμού που ακολουθεί ο πελάτης του και προσαρμόζει ανάλογα τη στρατηγική εξυπηρέτησης και β) σε αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης για τον πελάτη από την ανταπόκριση του προμηθευτή στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Μια ακόμα σημαντική συνεισφορά της έρευνας μας, είναι η αναγνώριση του βαθμού ενοποιημένης διοίκησης logistics για τους λιανέμπορους τροφίμων, τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική ενοποίηση. Η εσωτερική μορφή αναφέρεται στην ενοποίηση μεταξύ των λειτουργιών εφοδιασμού και την ενοποίηση του τμήματος εφοδιασμού με άλλα λειτουργικά τμήματα εντός της επιχείρησης. Η εξωτερική μορφή αναφέρεται στην ενοποίηση των λειτουργιών εφοδιασμού των λιανέμπορων τροφίμων με εκείνες των προμηθευτών τους.

Εξίσου σημαντική συνεισφορά είναι ότι επιβεβαιώνεται με στατιστική ανάλυση η εμπειρική άποψη ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων μπορεί να έχουν επίδραση στην εξυπηρέτηση πελάτη, καθώς παρουσιάσθηκαν διαφοροποιήσεις στατιστικά σημαντικές, ανάμεσα στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Οι διαφοροποιήσεις στις κατηγορίες προϊόντων εντοπίσθηκαν με την ανάλυση που έγινε τόσο στις ελληνικές όσο και στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Συγκριτικά με την βιβλιογραφία που παρατέθηκε για τη σύνδεση της ενοποιημένης στρατηγικής εφοδιασμού με την εξυπηρέτηση πελάτη, η παρούσα διατριβή καλύπτει δύο ερευνητικά κενά.

Το πρώτο είναι, ότι η εξυπηρέτηση πελάτη αναλύεται σε επιμέρους μεταβλητές και στοιχεία τόσο από την πλευρά του μάρκετινγκ όσο και από την πλευρά του εφοδιασμού. Η διάκριση των στοιχείων εξυπηρέτησης είναι αναγκαία καθώς η εξυπηρέτηση πελάτη στη βιβλιογραφία αλλά και στην πράξη ισορροπεί μεταξύ των λειτουργιών του μάρκετινγκ και του εφοδιασμού. Συνεπώς είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζουμε κάθε φορά ποια λειτουργία πρέπει να εστιασθεί σε ποια στοιχεία της εξυπηρέτησης πελάτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Το δεύτερο είναι ότι μελετάται η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης και όχι η επίδοση. Αναμφισβήτητα έχει ενδιαφέρον οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν αν η πιο ενοποιημένη στρατηγική εφοδιασμού συνεισφέρει θετικά στην επίδοση της εξυπηρέτησης πελάτη. Με διαφορετική διατύπωση, είναι σημαντικό να γνωρίζουν ότι η μεγαλύτερη εσωτερική και εξωτερική ενοποίηση οδηγεί σε καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερευνητικές προσπάθειες για τη διερεύνηση της σχέσης ενοποίησης εφοδιασμού και επίδοσης στην εξυπηρέτηση πελάτη παρουσιάζουν ένα σοβαρό περιορισμό. Η επίδοση στην εξυπηρέτηση πελάτη μετριέται μόνο με βάση τις αντιλήψεις των πελατών ή τις αντιλήψεις των ίδιων των επιχειρήσεων σε βαθμολογικές κλίμακες χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η πραγματική επίδοση όπως αυτή μπορεί να μετρηθεί με συγκεκριμένους δείκτες εξυπηρέτησης. Αυτή η διαφορά μεταξύ αντιλήψεων των πελατών και «πραγματικής κατάστασης» δεν είναι ορατή όταν εξετάζεται η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (LOGISTICS STRATEGY)

2.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στη συνέχεια αυτής της ενότητας δίνονται περιληπτικά οι ορισμοί των εννοιών «διοίκηση logistics» (logistics management), «ενοποιημένη διοίκηση logistics» (integrated logistics management) και «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» (supply chain management). Αν και οι παραπάνω έννοιες έχουν διαφορετική σημασία στη βιβλιογραφία, σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα για να δηλώσουν το ίδιο πράγμα, ειδικά για τους όρους «ενοποιημένη διοίκηση logistics» και «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» (Ross, 1998; Stock, Greis and Kasarda, 1999; Kannan and Tan, 2005).

"Ο όρος «διοίκηση logistics» αποτελεί τμήμα της «διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού» και αναφέρεται στη διαδικασία του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου της αποδοτικής και αποτελεσματικής ροής των αγαθών, υπηρεσιών και όλων των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προμήθειας μέχρι το σημείο κατανάλωσης με στόχο την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών" (Lambert, Cooper, and Pagh, 1998). Ο όρος «διοίκηση logistics» αναφέρεται στην ανεξάρτητη διαχείριση των λειτουργιών logistics εσωτερικά στην κάθε επιχείρηση που συμμετέχει στην αλυσίδα εφοδιασμού με στόχο την επιμέρους και όχι τη συνολική βελτιστοποίηση. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι λειτουργίες logistics όπως αποθήκευση, μεταφορά, διανομή αποτελούν ξεχωριστά τμήματα – για παράδειγμα τμήμα αποθήκης και τμήμα διανομής (Stock, Greis, and Kasarda, 1999).

Η στρατηγική «ενοποιημένη διοίκηση logistics» αναπτύχθηκε σε ένα πρώτο επίπεδο, για τη διαχείριση του συνολικού κόστους διανομής λόγω των ισχυρών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

αλληλεξαρτήσεων (trade-offs) που παρουσιάζουν οι διάφορες λειτουργίες logistics (La Londe and Masters, 1994).

Η «ενοποιημένη διοίκηση logistics» είχε αρχικά εστίαση στην ενοποίηση όλων των λειτουργιών logistics εντός της επιχείρησης, με θετικά αποτελέσματα για την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα όπως μείωση αποθεμάτων, μικρότεροι χρόνοι παράδοσης, καλύτερη εξυπηρέτηση πελάτη, ακριβείς προβλέψεις για καλύτερο προγραμματισμό. Στη συνέχεια, η «ενοποιημένη διοίκηση logistics» διευρύνθηκε για να περιλαμβάνει και την ενοποίηση όλων των λειτουργιών logistics εκτός της επιχείρησης. Η εξωτερική αυτή εστίαση είναι εφικτή με συμβατή τεχνολογική υποδομή και ανταλλαγή πληροφοριών. Η «ενοποιημένη διοίκηση logistics», εξαιτίας της εκτεταμένης ανταλλαγής πληροφοριών, έχει πρακτική εφαρμογή για την εξυπηρέτηση πελάτη μέσω της άμεσης ανταπόκρισης των προμηθευτών στα αιτήματα των πελατών (Ellinger, Daugherty and Gustin, 1997).

Μια προέκταση της έννοιας «ενοποιημένη διοίκηση logistics» είναι η στρατηγική «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» η οποία αναφέρεται στην εσωτερική (μεταξύ των λειτουργιών logistics και άλλων λειτουργιών όπως παραγωγής, προμηθειών και μάρκετινγκ εντός της επιχείρησης) και εξωτερική ενοποίηση (μεταξύ λειτουργιών logistics και άλλων λειτουργιών όπως παραγωγής, προμηθειών και μάρκετινγκ, διαφορετικών επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην αλυσίδα εφοδιασμού). (Daugherty, Ellinger and Gustin, 1996)

Η «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» αποτελεί μια στρατηγική που αναπτύσσεται για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της κερδοφορίας και της διατήρησης του μεριδίου αγοράς. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη διεύρυνση της ιδέας «ενοποιημένη διοίκηση logistics» προκειμένου να επεκτείνεται και εκτός των ορίων της επιχείρησης να περιλαμβάνει δηλαδή την ενοποίηση με τις λειτουργίες logistics των

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

προμηθευτών και πελατών. Επίσης, η στρατηγική αυτή αφορά όλους τους κρίκους της αλυσίδας εφοδιασμού, λαμβάνει υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εξετάζει τρόπους ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ των προμηθευτών, διανομέων, πελατών με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις στρατηγικές συμμαχίες (La Londe and Masters, 1994).

"Η στρατηγική «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» αναφέρεται στην ενοποίηση των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών των τελικών χρηστών και προμηθευτών που παρέχουν προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες και προσθέτουν αξία για τους πελάτες και τους μετόχους. Η στρατηγική «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» πρέπει να περιλαμβάνει α) τον σχεδιασμό και τη δομή του καναλιού διανομής προκειμένου να ορισθούν τα κύρια μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού, β) τον ορισμό των βασικών διαδικασιών που θα ενοποιηθούν στα κύρια μέλη και γ) τα επιμέρους στοιχεία αυτών των διαδικασιών όπως βαθμός ενοποίησης και τρόπος εφαρμογής της ενοποιημένης διοίκησης" (Cooper, Lambert and Pagh, 1997). Ο όρος αυτός έχει εσωτερική και εξωτερική εστίαση, αναφέρεται στον ολοκληρωμένο σχεδιασμό του δικτύου διανομής και η έννοιά του είναι περισσότερο σχετική με την ανάπτυξη στρατηγικής στα logistics. Επίσης, ο παραπάνω ορισμός δεν περιλαμβάνει μόνο την ανταλλαγή πληροφοριών αλλά και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, τεχνολογίας, πόρων και εξισορρόπηση του ρίσκου και των ωφελειών στα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού.

Συνοψίζοντας, οι τρεις παραπάνω έννοιες εξ ορισμού παρουσιάζουν κάποιες διαφορές οι οποίες φαίνονται στον πίνακα 1. Ωστόσο, σε κάποιες βιβλιογραφικές αναφορές, οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται εναλλακτικά για να δηλώσουν το ίδιο πράγμα. Η αιτιολόγηση μπορεί να είναι, ότι ο όρος «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» πηγάζει από τους όρους «διοίκηση logistics» και «ενοποιημένη διοίκηση logistics» δηλαδή δεν αποτελεί εντελώς νέα ιδέα αλλά εξέλιξη των προηγούμενων (Ross, 1998).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 1 – Χαρακτηριστικά στοιχεία των εννοιών Διοίκηση Logistics, Ενοποιημένη Διοίκηση Logistics και Διοίκηση Αλυσίδας Εφοδιασμού

Διοίκηση logistics	**Ενοποιημένη διοίκηση logistics**	**Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού**
Εσωτερική Εστίαση	Εσωτερική και εξωτερική εστίαση	Εσωτερική και εξωτερική εστίαση
Α) Διαχείριση επιμέρους λειτουργιών logistics όπως, αποθήκευση, διαχείριση αποθεμάτων, μεταφορά, διανομή εντός της επιχείρησης Β) Αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	Α) Ενοποίηση και συντονισμός λειτουργιών logistics εντός και εκτός της επιχείρησης Β) Ενοποίηση των logistics με άλλες διαδικασίες όπως παραγωγής, μάρκετινγκ, προμηθειών εντός της επιχείρησης Γ) Αναφέρεται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	Α) Ενοποίηση των κύριων επιχειρησιακών διαδικασιών παραγωγής, μάρκετινγκ, προμηθειών και της διαδικασίας logistics (και των επιμέρους λειτουργιών σε κάθε διαδικασία) μεταξύ των προμηθευτών, διανομέων και πελατών Β) Αναφέρεται στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ προμηθευτών, διανομέων και πελατών (για παράδειγμα ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών) Γ) Αναφέρεται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η έννοια της διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού είναι συνώνυμη με την έννοια της ενοποιημένης διοίκησης logistics, όταν αναφέρεται στην ενοποίηση των λειτουργιών logistics μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην ίδια αλυσίδα (Kannan and Tan, 2005). Με διαφορετική διατύπωση, η έννοια της ενοποιημένης διοίκησης logistics είναι συνώνυμη με την έννοια της διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού όταν η πρώτη αναφέρεται στην εξωτερική ενοποίηση δηλαδή στην ενοποίηση των λειτουργιών logistics μεταξύ προμηθευτών, πελατών και των υπόλοιπων μελών της αλυσίδας εφοδιασμού (Stock, Greis, and Kasarda, 1999). Οι όροι «ενοποιημένη διοίκηση logistics» και «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» έχουν ένα ακόμα κοινό σημείο, ότι αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο στον ορισμό και την εφαρμογή της στρατηγικής logistics. Αρκετοί συγγραφείς συμφωνούν με αυτή την άποψη (Robeson and Copacino, 1994; Bowersox and Closs, 1996; Stock and Lambert, 2001).

2.1.2 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.1.2.1 ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ – ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ (REACTIVE-EMERGENT-DELIBERATE)

Οι επιλογές μιας επιχείρησης για την εφαρμογή στρατηγικής logistics μπορεί να είναι οι παρακάτω : (Halley and Guilhon, 1997)

Α) Στρατηγική Αντίδρασης (Reactive strategy). Η εφαρμογή στρατηγικής logistics προκύπτει από την ανάγκη για τον έλεγχο και μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας. Η άμεση ανάγκη για μείωση του κόστους και αύξηση της ποιότητας είναι απόρροια της διατήρησης του μεριδίου αγοράς έναντι του ανταγωνισμού. Η διοίκηση logistics περιλαμβάνει μη ενοποιημένες διαδικασίες όπως αποθήκευση και προμήθειες. Συνεπώς η στρατηγική αυτής της μορφής είναι υπανάπτυκτη και αποβλέπει κυρίως σε βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη.

Β) Αναδυόμενη Στρατηγική (Emergent strategy). Σε αυτή την περίπτωση η στρατηγική logistics υπαγορεύει τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού για την από κοινού επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων όπως τη σταθερή βελτίωση του συστήματος προμηθειών, παραγωγής και διανομής. Η εστίαση στην εσωτερική βελτίωση περιλαμβάνει εκτός από την αύξηση της λειτουργικής επίδοσης (κόστος-ποιότητα) και αλλαγές στη δομή και τη συμπεριφορά της επιχείρησης. Η στρατηγική logistics αναπτύσσεται βαθμιαία και με αργό ρυθμό για την ενίσχυση της συνεργασίας με τους εταίρους και την επίτευξη στρατηγικών συμμαχιών. Η στρατηγική αυτής της μορφής στοχεύει κυρίως σε οικονομικά και οργανωτικά οφέλη.

Γ) Σχεδιασμένη Στρατηγική (Deliberate strategy). Η στρατηγική logistics είναι ευθυγραμμισμένη με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και έχει ενεργητικό χαρακτήρα. Η επίτευξη στρατηγικών συμμαχιών είναι γεγονός και υπαγορεύεται από την αναζήτηση για αύξηση του βαθμού ελέγχου στην αλυσίδα εφοδιασμού. Η εστίαση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

είναι στην ανάπτυξη όλων των διαδικασιών logistics, σε αλλαγές στην τεχνολογική υποδομή και στον υψηλό βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης των logistics.

Εξετάζοντας τις παραπάνω μορφές στρατηγικής – Στρατηγική Αντίδρασης, Αναδυόμενη Στρατηγική και Σχεδιασμένη Στρατηγική – σε σχέση με το βαθμό ενοποίησης των δραστηριοτήτων logistics, σε 400 μικρές επιχειρήσεις ενός τομέα τροφίμων, προέκυψαν τα στοιχεία του πίνακα 2.

Η σχεδιασμένη στρατηγική (Deliberate strategy) έχει αναπτυχθεί στη βάση αλλαγών στις δομές και την εστίαση της αλυσίδας εφοδιασμού στην παροχή υψηλής προστιθέμενης αξίας και περιλαμβάνει ιδιαίτερα αναπτυγμένες τεχνολογίες στα logistics. Η στρατηγική αντίδρασης (Reactive strategy) δεν εισάγει σημαντικές αλλαγές σε στρατηγικό επίπεδο, τα logistics αποτελούν προσαρμοστικό εργαλείο και σχετίζονται με τη βελτιστοποίηση των υφιστάμενων πόρων. Η αναδυομένη στρατηγική (Emergent strategy) ταιριάζει στις νέες επιχειρήσεις οι οποίες αναζητούν ποιοτικές βελτιώσεις στα προϊόντα και τις διαδικασίες καθώς και ένα ορισμένο βαθμό ανεξαρτησίας από τους συνεργάτες. (Halley andGuilhon, 1997)

Πίνακας 2 – Βαθμός ενοποιημένης διοίκησης και στρατηγικές Logistics - Αντίδρασης, Αναδυόμενη, Σχεδιασμένη

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ LOGISTICS (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ)	ΜΕΣΑΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ LOGISTICS (ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ)	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ LOGISTICS (ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ)
Στρατηγική logistics και υποστήριξη	Η στρατηγική είναι εστιασμένη στην παραγωγή και τα	Πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας, η	Ευδιάκριτη στρατηγική logistics σε οργανωτικό και

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

δραστηριοτήτων	logistics δεν αποτελούν στρατηγικό εργαλείο. Χαμηλή εκπαίδευση προσωπικού, μη ύπαρξη συστήματος ποιότητας	ενοποίηση αναφέρεται σε εσωτερικό επίπεδο, σχεδιασμός και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων logistics	λειτουργικό επίπεδο. Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός logistics
Στρατηγικές συμμαχίες	Προσωρινές συμμαχίες στην παραγωγή και διανομή	Όχι στρατηγικές συμμαχίες	Σταθερές και στρατηγικές συμμαχίες στη μεταφορά και διανομή εντός και εκτός εθνικών ορίων

(Halley and Guilhon, 1997)

Ο σκοπός μιας άλλης έρευνας είναι να εξακριβώσει τη στρατηγική logistics, αναδυόμενη στρατηγική (emergent strategy) ή σχεδιασμένη στρατηγική (deliberate strategy) που εφαρμόζουν οι λιανέμποροι τροφίμων στην Ελλάδα. Επίσης να ενισχύσει τη σημασία της κεντρικής αποθήκευσης (centralization of goods) στη στρατηγική logistics (Bourlakis and Bourlakis, 2001). Αξίζει να σημειωθεί, ότι μόλις τη τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα υιοθετούνται μέθοδοι διοίκησης logistics και έχει εφαρμογή η κεντρική οργάνωση με τη δημιουργία κέντρων διανομής. Κατά συνέπεια υπάρχει πρόσφορο έδαφος και ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την έρευνα και τη μελέτη θεμάτων logistics στην ελληνική αγορά τροφίμων.

Η στρατηγική logistics εξετάζεται από την πλευρά δύο βασικών συστατικών και λειτουργιών logistics για τους λιανέμπορους τροφίμων, την αποθήκευση και τη μεταφορά. Η μεθοδολογία περιλαμβάνει μόνο ποιοτική ανάλυση, συνεντεύξεις με 42 στελέχη σε διαφορετικά τμήματα από 7 λιανέμπορους τροφίμων (4 αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις και 3 πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα). Στον πίνακα 3

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

παρουσιάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά στις προσεγγίσεις για τη στρατηγική logistics.

Πίνακας 3 – Χαρακτηριστικά στοιχεία για την αναδυόμενη και σχεδιασμένη στρατηγική Logistics

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ	**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ LOGISTICS**	
	Αναδυόμενη (emergent)	**Σχεδιασμένη (deliberate)**
1. Αντίληψη για τα logistics	Υποστηρικτικό ρόλο στους στρατηγικούς στόχους	Βάση για τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων
2. Επίδραση στην επιχείρηση	Βελτίωση, εξέλιξη	Αλλαγή, μεταμόρφωση
3. Βασικά οφέλη για τα logistics	Εργαλείο για έλεγχο/μείωση κόστους	Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
4. Ο ρόλος των logistics στους στρατηγικούς στόχους	Δευτερεύουσα σημασία	Πρωταρχική σημασία

(Bourlakis and Bourlakis, 2001)

Για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων και την ολοκλήρωση της έρευνας διαμορφώθηκαν οι εξής επιστημονικές προτάσεις :

“Π1 : Τα logistics είναι πρωταρχικής σημασίας για τη στρατηγική των λιανέμπορων τροφίμων”

“Π2 : Η στρατηγική logistics για την αποθήκευση και μεταφορά, η οποία σχεδιάζεται από τη διοίκηση στα κεντρικά γραφεία, είναι αυτή που τελικά εφαρμόζεται” (deliberate strategy)

“Π3 : Η αποθήκευση σε κεντρικές αποθήκες ή κέντρα διανομής (centralization of goods) είναι το αρχικό σημείο για τη στρατηγική των λιανέμπορων κατά τη διάρκεια της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.”

“Οι τρεις παραπάνω προτάσεις δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά αλληλοσυνδέονται. Τα αποτελέσματα στην πρόταση Π1 βοηθούν και ενισχύουν την

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

αναγνώριση της στρατηγικής logistics – σχεδιασμένη/αναδυόμενη (deliberate/emergent) - που είναι το κεντρικό θέμα της πρότασης Π2. Για παράδειγμα, αν τα logistics είναι πρωταρχικής σημασίας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, τότε αναμένεται οι λιανέμποροι να ακολουθούν σχεδιασμένη στρατηγική. Επίσης, τα αποτελέσματα της πρότασης Π3 βοηθούν και ενισχύουν την αναγνώριση της στρατηγικής logistics – σχεδιασμένη/αναδυόμενη (deliberate/emergent) - που είναι το κεντρικό θέμα της πρότασης Π2. Για παράδειγμα, αν η αποθήκευση σε κεντρικές αποθήκες είναι το αρχικό σημείο για τη στρατηγική των λιανέμπορων, τότε έμμεσα αποκαλύπτεται ότι η στρατηγική είναι σχεδιασμένη". (Bourlakis and Bourlakis, 2001)

Σύμφωνα με την έρευνα των Bourlakis and Bourlakis (2001) οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθούν αναδυόμενη στρατηγική εφοδιασμού σε αντίθεση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που ακολουθούν σχεδιασμένη στρατηγική.

2.1.2.2 ΚΕΝΤΡΙΚΗ-ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ (CENTRALIZED – DECENTRALIZED)

Στη περίπτωση της αποκεντρωμένης οργάνωσης (decentralized logistics), η διανομή γίνεται από γεωγραφικά διασκορπισμένες τοπικές αποθήκες στους πελάτες. Το σύστημα logistics είναι στενά συνδεδεμένο με την παραγωγή ή/και το μάρκετινγκ. Στις επιχειρήσεις με εστίαση στο προϊόν, οι λειτουργίες logistics είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας με κύρια συνεισφορά την υψηλή παραγωγικότητα και την αποδοτική χρησιμοποίηση των πόρων. Στις επιχειρήσεις με εστίαση στην αγορά, οι λειτουργίες logistics είναι τμήμα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων με κύριο στόχο την επίτευξη υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη. Για το στρατηγικό σχεδιασμό και έλεγχο των logistics υπάρχει αποκεντρωμένη υπευθυνότητα. Η εστίαση είναι στην εσωτερική απόδοση και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών με πρωταρχικό στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης στους πελάτες. Οι πολυεθνικές εταιρίες που εφαρμόζουν αποκεντρωμένη μορφή οργάνωσης διαθέτουν ένα μεγάλο αριθμό ανεξάρτητων συστημάτων logistics με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η βελτιστοποίηση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

σε συνολικό επίπεδο. Ωστόσο, υπάρχει ευελιξία στην άμεση και γρήγορη επίλυση προβλημάτων που παρουσιάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, δεδομένου ότι κάθε διαφορετική αγορά δραστηριοποίησης έχει ειδικές συνθήκες που χρειάζονται διαφορετική αντιμετώπιση και χειρισμό (Abrahamsson, Aldin and Stahre, 2003).

Στη περίπτωση της κεντρικής οργάνωσης (centralized logistics), η διανομή γίνεται από ένα ή περισσότερα κέντρα διανομής απευθείας στους πελάτες που είναι διασκορπισμένοι σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Η στρατηγική εστίαση είναι στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, στο συνολικό κόστος logistics, στη διαθεσιμότητα προϊόντος και στο χρονικό κύκλο παραγγελίας. Η ευελιξία αναφέρεται στην αποτελεσματική ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Η κεντρική μορφή οργάνωσης έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά την συγκέντρωση (concentration) – ο βαθμός συγκέντρωσης εξουσίας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων logistics. Η δεύτερη διάσταση αφορά την αμεσότητα με την διοίκηση (proximity to the top) – την ιεραρχική απόσταση μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και μεσαίων στελεχών logistics. Σημαντικό στοιχείο στη δεύτερη διάσταση είναι η σύνδεση των logistics με το μάρκετινγκ και γενικότερα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Abrahamsson, Aldin and Stahre, 2003).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι διαφορές στις δύο μορφές οργάνωσης δεν αναφέρονται μόνο στο σύστημα διανομής, εθνικές τοπικές αποθήκες για την αποκεντρωμένη οργάνωση και κέντρα διανομής για την κεντρική οργάνωση, αλλά και σε στρατηγικούς παράγοντες. Η κεντρική οργάνωση είναι αποτελεσματική από πλευράς κόστους λόγω οικονομιών κλίμακας στη παραγωγή και στις προμήθειες αλλά λιγότερο καινοτομική και απαιτεί μεγαλύτερη πληροφόρηση για την διατήρηση του κεντρικού συντονισμού. Η αποκεντρωμένη οργάνωση έχει μεγαλύτερη ευελιξία στην αντιμετώπιση προβλημάτων σε τοπικό επίπεδο αλλά και υψηλό βαθμό δυσκολίας για τη βελτιστοποίηση σε συνολικό επίπεδο λόγω ύπαρξης πολλών ανεξάρτητων συστημάτων logistics.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ο πίνακας 4 εμφανίζει τα κύρια χαρακτηριστικά και τις διαφορές μεταξύ αποκεντρωμένης και κεντρικής οργάνωσης στα logistics. Τα στοιχεία έχουν προέλθει από εμπειρικά δεδομένα και μελέτες περιπτώσεων σε διαφορετικές επιχειρήσεις σε συνδυασμό με θεωρητικό υπόβαθρο στη διοίκηση logistics. Η βασική διαφορά βρίσκεται στο ότι η αποκεντρωμένη οργάνωση ασχολείται με τη διαχείριση ανεξάρτητων λειτουργιών logistics, έχει μεγαλύτερη εστίαση στη λειτουργική ευελιξία και έχει περισσότερο εφαρμογή σε στατικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Από την άλλη μεριά, η κεντρική οργάνωση εμφανίζει ενοποιημένο σύστημα logistics, έχει περισσότερο εφαρμογή σε δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον και παρουσιάζει μεγαλύτερη εστίαση στην ευελιξία σε στρατηγικό επίπεδο.

Πίνακας 4 – Χαρακτηριστικά της κεντρικής και αποκεντρωμένης οργάνωσης στα Logistics

	Αποκεντρωμένη οργάνωση	**Κεντρική οργάνωση**
Κύρια εστίαση	Βελτιστοποίηση διαδικασιών logistics	Δομή συστήματος logistics
Προτεραιότητες στα logistics	Εσωτερική απόδοση και αποτελεσματική διαχείριση πόρων	Μείωση συνολικού κόστους logistics λόγω οικονομιών κλίμακας
	Η εξυπηρέτηση σχετίζεται με την γεωγραφική απόσταση των πελατών	Η εξυπηρέτηση σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα και το χρόνο παράδοσης
Δομή και οργάνωση	Τα logistics στενά συνδεδεμένα με την παραγωγή ή το μάρκετινγκ	Κεντρική διαχείριση logistics διαχωρισμένη από την παραγωγή ή το μάρκετινγκ
	Αποκεντρωμένη υπευθυνότητα στο σχεδιασμό και έλεγχο των διαδικασιών logistics	Κεντρική υπευθυνότητα στο σχεδιασμό και έλεγχο του συστήματος logistics και υψηλός βαθμός τυποποίησης στις διαδικασίες

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ευελιξία	Βραχυπρόθεσμη ευελιξία σε λειτουργικό επίπεδο, όπως δυνατότητα διαχείρισης επειγουσών παραγγελιών	Μακροπρόθεσμη ευελιξία, όπως άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών

(Abrahamsson, Aldin and Stahre, 2003)

2.1.2.3 ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ / ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (INTEGRATED LOGISTICS MANAGEMENT / SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, οι όροι «ενοποιημένη διοίκηση logistics» και «διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού» μπορεί να θεωρηθούν σε ορισμένες περιπτώσεις ταυτόσημοι. Από τη σχετική βιβλιογραφία αναζητήσαμε τις μελέτες οι οποίες προσφέρουν ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο αλλά και πρακτικές εφαρμογές με αναφορά στους παραπάνω όρους. (Ellinger, Daugherty, and Gustin, 1997; Daugherty, Ellinger, and Gustin, 1996; Kannan and Tan, 2005; Tan, Lyman and Wisner, 2002; Pagell, 2004; Chen and Paulraj, 2004)

Στη συνέχεια αυτής της ενότητας θα παρουσιασθούν συνοπτικά οι παραπάνω μελέτες, καθώς με τη βοήθειά τους θα εξαχθούν οι προτάσεις που θα ορίσουν την εσωτερική και εξωτερική ενοποιημένη διοίκηση logistics με αναφορά στους λιανέμπορους τροφίμων στην Ελλάδα.

Στην έρευνα των Daugherty, Ellinger and Gustin (1996) αναφέρεται ότι για την ενοποιημένη διοίκηση logistics είναι απαραίτητο α) να υπάρχουν κοινά συστήματα πληροφόρησης με εσωτερική και εξωτερική εστίαση για ενοποίηση αφενός μεταξύ λειτουργικών τμημάτων και αφετέρου μεταξύ των μελών-επιχειρήσεων της αλυσίδας εφοδιασμού β) να υπάρχει υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης καθώς αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την επιτυχημένη εφαρμογή της ενοποιημένης διοίκησης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

logistics. Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται τα σχετικά αποτελέσματα της έρευνας των Daugherty, Ellinger και Gustin (1996).

Πίνακας 5 – Παράγοντες για επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής «Ενοποιημένη Διοίκηση Logistics»

Παράγοντας	Συχνότητα εμφάνισης
Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης	47
Εταιρική δέσμευση και αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή	27
Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία/εκπαίδευση	26
Ρεαλιστικός σχεδιασμός	8
Διαθεσιμότητα σωστής πληροφόρησης	8
Σχεδιασμός για αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελάτη	5
Ευελιξία συστήματος	5
Συντελεστής κόστους/ωφελειών	3

(Daugherty, Ellinger and Gustin,1996)

Η ενοποιημένη διοίκηση logistics, εξ ορισμού, περιλαμβάνει α) τη διαθεσιμότητα πληροφόρησης για ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών, β) το συντονισμό όλων των λειτουργιών logistics εντός και εκτός της επιχείρησης και γ) τη σύνδεση των μελών-επιχειρήσεων της αλυσίδας εφοδιασμού μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών (Ellinger, Daugherty, and Gustin, 1997)

“Οι πέντε προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγραφεί ή έννοια της ενοποίησης στην αλυσίδα εφοδιασμού και προέκυψαν από τη μεθοδολογία «ανάλυση παραγόντων» είναι : 1. Αναζήτηση καινοτομιών για ενοποίηση των διαδικασιών της αλυσίδας εφοδιασμού 2. Βελτίωση της ολοκλήρωσης των διαδικασιών μεταξύ των εμπλεκομένων στην αλυσίδα εφοδιασμού 3. Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στην αλυσίδα εφοδιασμού 4. Επίτευξη μεγαλύτερης συνεργασίας και πιο συχνής επαφής με

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

όλα τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού 5. Δημιουργία συμβατών συστημάτων επικοινωνίας και πληροφόρησης για τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού" (Tan, Lyman and Wisner, 2002; Kannan and Tan, 2005).

Στην έρευνα του Pagell (2004) παρέχεται εκτενής μελέτη της βιβλιογραφίας για την εσωτερική και εξωτερική ενοποίηση και μελέτες περιπτώσεων σε διαφορετικούς κλάδους παραγωγικών επιχειρήσεων για τον βαθμό εσωτερικής ενοποίησης των επιχειρησιακών λειτουργιών προμηθειών, παραγωγής και logistics. Στόχος είναι η ανάπτυξη μοντέλου για τους παράγοντες που επηρεάζουν και ενεργοποιούν την ενοποιημένη διοίκηση. Με άλλα λόγια, στόχος είναι να προσδιορισθούν οι θετικές και αρνητικές προϋποθέσεις που διευκολύνουν και εμποδίζουν αντίστοιχα την εφαρμογή της ενοποιημένης διοίκησης. Από την έρευνα αυτή λήφθηκαν υπόψη μόνο τα αποτελέσματα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας καθώς οι μελέτες περιπτώσεων έχουν έμφαση μόνο σε επιχειρήσεις από βιομηχανικούς κλάδους. Αυτό κρίθηκε απαραίτητο, γιατί στη δική μας έρευνα η εξέταση της ενοποίησης γίνεται για λιανέμπορους και συνεπώς υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων.

"Με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έγινε από τον Pagell (2004) προκύπτουν :

α) ο γενικός ορισμός για την εσωτερική ενοποίηση: «η συνεργασία, αλληλεπίδραση και επικοινωνία διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων για την επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων».

β) οι κύριοι οδηγοί για την εσωτερική και εξωτερική ενοποιημένη διοίκηση: 1) πληροφοριακή τεχνολογία (information technology) η οποία αναφέρεται σε κοινή τεχνολογική πλατφόρμα με προμηθευτές και σε πληροφοριακό σύστημα τύπου ERP για ενοποίηση διαδικασιών των λειτουργικών τμημάτων 2) επικοινωνία (communication) η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της αλυσίδας εφοδιασμού για επίλυση προβλημάτων και αναζήτηση ευκαιριών 3) υποστήριξη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ανώτατης διοίκησης (top management support) 4) εναρμόνιση στρατηγικής (strategic consensus) η οποία αναφέρεται α) στη συμφωνία όλων των τμημάτων για την επιχειρησιακή στρατηγική β) στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων των λειτουργικών τμημάτων και γ) στην κατανόηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων των άλλων τμημάτων 5) Δομή (structure) η οποία αναφέρεται στις μορφές οργάνωσης τυπική-άτυπη και κεντρική-αποκεντρωμένη 6) Διατμηματικές ομάδες εργασίας (cross functional teams) 7) Συστήματα μέτρησης και επιβράβευσης (measurement and rewards) και 8) εναλλαγή καθηκόντων (job rotation) η οποία αναφέρεται στη μετακίνηση του προσωπικού σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα".

"Με τη βοήθεια της μεθοδολογίας «ανάλυση παραγόντων» η ενοποίηση εφοδιασμού ορίζεται από τις παρακάτω προτάσεις: α) Οι ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες logistics της επιχείρησης είναι άμεσα και ισχυρά συντονισμένες β) Οι λειτουργίες logistics της επιχείρησης είναι άριστα συνδεδεμένες με τις λειτουργίες logistics των προμηθευτών γ) Υπάρχει σωστή και ολοκληρωμένη ενοποίηση των λειτουργιών logistics με τις αντίστοιχες των βασικών προμηθευτών δ) η ενοποίηση εφοδιασμού χαρακτηρίζεται από άριστη δυνατότητα στις λειτουργίες διανομή, μεταφορά και αποθήκευση ε) Η διανομή των προϊόντων από τους προμηθευτές στην επιχείρηση είναι άριστα ενοποιημένη στ) Υπάρχει ομαλή ροή πληροφοριών και προϊόντων μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών" (Chen and Paulraj, 2004)

2.2 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER SERVICE)

2.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Με βάση τα στοιχεία έρευνας στις ΗΠΑ για τον ορισμό της εξυπηρέτησης πελάτη, σε διαφορετικές επιχειρήσεις και κλάδους (συμπεριλαμβανομένου του κλάδου τροφίμων), προέκυψαν τα αποτελέσματα που παρουσιάζει ο πίνακας 7.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 7 – Ορισμοί της εξυπηρέτησης πελάτη σε διαφορετικές επιχειρήσεις

Ορισμός εξυπηρέτησης πελάτη	*% επιχερήσεων*
Το σύνολο των διαδικασιών που απαιτείται για τη δημιουργία ευχαριστημένων πελατών	38.5%
Η συνολική συνεργασία που έχει η επιχείρηση με τον πελάτη	22.3%
Ο πελάτης είναι βασιλιάς	13.3%
Η συνολική ικανοποίηση πελάτη	8.1%
Η διατήρηση ευχαριστημένων πελατών	7.5%
Υπερκάλυψη προσδοκιών των πελατών	6.1%
Δέσμευση στην ποιότητα	2.0%
Μηδέν ελαττώματα στην εξυπηρέτηση	1.1%
Διατήρηση αποθεμάτων για αδιάλειπτη κάλυψη της ζήτησης	1.1%
Σύνολο	**100.0%**

(Lancioni, 1995)

Ο ορισμός με το υψηλότερο ποσοστό προτίμησης (38,5%), αντιπροσωπεύει τις επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται την εξυπηρέτηση σαν μια σειρά από δραστηριότητες, με εστίαση σε λειτουργικό επίπεδο. Ο δεύτερος σε προτίμηση ορισμός είναι ευρύτερος από τον πρώτο και καλύπτει την εξυπηρέτηση πελάτη από τη στιγμή της τοποθέτησης της παραγγελίας μέχρι τη στιγμή της παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη και την εμπλοκή όλων των τμημάτων της επιχείρησης που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση. Οι δύο τελευταίοι ορισμοί σε προτιμήσεις έχουν περιορισμένη έννοια της εξυπηρέτησης και η εστίαση δίνεται στα τμήματα παραγωγής και εφοδιασμού αντίστοιχα για αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται να υπάρχει επίδραση του ορισμού της εξυπηρέτησης στη διαμόρφωση ευρείας ή περιορισμένης ιεραρχικής δομής (τυπική-άτυπη) για την εξυπηρέτηση πελάτη και στην ύπαρξη ή όχι τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

“Ο ορισμός της εξυπηρέτησης πελάτη μπορεί να διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε μια επιχείρηση η εξυπηρέτηση πελάτη μπορεί να είναι ταυτόσημη με την παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα ενώ σε άλλη επιχείρηση να σημαίνει την

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

παράδοση προϊόντων στη σωστή χρονική στιγμή. Βασικοί ορισμοί της εξυπηρέτησης πελάτη είναι το ποσοστό των παραγγελιών που έχουν φορτωθεί χωρίς ελλείψεις, η ευκολία και ευελιξία στην τοποθέτηση της παραγγελίας, ο χρόνος που μεσολαβεί από την τοποθέτηση της παραγγελίας μέχρι την παράδοση στον πελάτη, το ποσοστό κωδικών προϊόντων που βρίσκονται σε κατάσταση μη διαθεσιμότητας σε δεδομένη χρονική στιγμή και το ποσοστό προϊόντων που παραδίδονται στο σημείο που επιθυμεί ο πελάτης σε ασφαλή κατάσταση. Οι παραπάνω ορισμοί έχουν διαφορετική σημασία και σπουδαιότητα για τους πελάτες και τη διοίκηση". (Heskett, 1994)

Στην έρευνα του Heskett (1994) αναφέρεται ότι το «πιο σημαντικό στοιχείο για επιτυχημένη εξυπηρέτηση πελάτη είναι ο ορισμός της εξυπηρέτησης για κάθε διαφορετικό κλάδο, επιχείρηση, προϊόν και γεωγραφική θέση. Από τη στιγμή που προσδιορισθεί η έννοια της εξυπηρέτησης πελάτη μπορεί να προσδιορισθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης και να γίνει η μέτρηση της επίδοσης. Για τον προσδιορισμό του επιπέδου εξυπηρέτησης πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι παράγοντες, όπως το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης (ένταση ανταγωνισμού), η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης (κόστος εξυπηρέτησης) και η φύση των προϊόντων (υποκατάστατα προϊόντα, φυσικά χαρακτηριστικά προϊόντος και μεταβλητότητα ζήτησης). Σχετικά με το περιβάλλον δραστηριοποίησης, όταν ο ανταγωνισμός είναι υψηλός αυτό συνεπάγεται καλύτερη εξυπηρέτηση για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Όταν ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός, ενδεχομένως να αρκεί η παροχή του βασικού επιπέδου εξυπηρέτησης. Σχετικά με την οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης, πρέπει να αναφερθεί ότι η διατήρηση υψηλού επιπέδου αποθέματος συνεπάγεται υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης αλλά και μεγαλύτερο κόστος αποθήκευσης. Σχετικά με φύση των προϊόντων πρέπει να αναφερθεί ότι α) η δυνατότητα υποκατάστασης ενός προϊόντος με άλλο παρόμοιο προϊόν του ανταγωνιστή αυξάνει τις απαιτήσεις για εξυπηρέτηση δεδομένου ότι ο πελάτης διαθέτει εναλλακτικές λύσεις β) τα προϊόντα με ευπαθή ή ευαίσθητα χαρακτηριστικά (π.χ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

προϊόντα με ημερομηνία λήξεως) αυξάνουν το ρίσκο αποθήκευσης και μειώνουν το ύψος διατήρησης αποθεμάτων με συνέπεια να επηρεάζεται αρνητικά το επίπεδο εξυπηρέτησης. Επίσης, ορισμένα προϊόντα διαθέτουν μοναδικά ή ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να δικαιολογήσουν, λόγω αυξημένης τιμής πώλησης, το κόστος από την παροχή υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης και γ) η ζήτηση επηρεάζει το ποσοστό διατήρησης αποθεμάτων και συνεπώς το επίπεδο εξυπηρέτησης. Για τα προϊόντα που ζητούνται σε μεγαλύτερες ποσότητες είναι προτιμότερο να υπάρχει υψηλότερο ποσοστό διατήρησης αποθεμάτων και αντίστοιχα επίπεδο εξυπηρέτησης γιατί μια κατάσταση έλλειψης προϊόντων θα έχει μεγαλύτερη επίπτωση στις πωλήσεις της επιχείρησης και θα δημιουργήσει μεγαλύτερο όγκο ανεκτέλεστων παραγγελιών. Επίσης, οι πελάτες μπορεί να δέχονται ένα μεγαλύτερο χρονικό κύκλο παραγγελίας για προϊόντα που ζητούνται λιγότερο και μικρότερο χρόνο για προϊόντα με σταθερή ζήτηση».

2.2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER SERVICE ATTRIBUTES)

Σε αυτή την ενότητα παρατίθενται οι μεταβλητές που έχουν χρησιμοποιηθεί για την πρακτική εφαρμογή θεμάτων εξυπηρέτησης πελάτη, σε διαφορετικές επιχειρήσεις, κλάδους και προϊόντα με στόχο να αναζητηθούν εκείνα τα στοιχεία εξυπηρέτησης που είναι κατάλληλα να χρησιμοποιηθούν στην παρούσα διατριβή.

Η έρευνα για τη διαπίστωση της επίδρασης στην εξυπηρέτηση πελάτη από τη χρήση της τεχνολογίας EDI στις συναλλαγές μεταξύ προμηθευτών από διαφορετικές βιομηχανίες και πελατών, έδειξε θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης από την υιοθέτηση και εφαρμογή EDI. (Lim and Palvia, 2001) Τα στοιχεία εξυπηρέτησης που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση επιλέχθηκαν ύστερα από μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και είναι τα παρακάτω:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

"Διαθεσιμότητα προϊόντος (Product Availability)

- Μέσο ποσοστό πληρότητας παραγγελιών (average order fill rate of line items)[3]
- Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο (meeting promised delivery date)[1]

Χρονικός κύκλος παραγγελίας (Order Cycle Time)

- Μέσος χρονικός κύκλος παραγγελίας (average order cycle time)[1]
- Τελικός χρόνος παράδοσης καθυστερημένων παραγγελιών (final delivery time on orders past due)[1]

Δυσλειτουργία συστήματος διανομής (Distribution System Malfunction)

- Σωστή χρέωση λογαριασμού (accuracy of billing)[9]
- Ακρίβεια στην παράδοση του σωστού προϊόντος (accuracy of delivering the right product)[5]

Ευελιξία συστήματος διανομής (Distribution System Flexibility)

- Δυνατότητα για επιτάχυνση αποστολών (ability to expedite shipments)[2]
- Δυνατότητα διαχείρισης ειδικής μεταφοράς σύμφωνα με τις οδηγίες του πελάτη (ability to handle special shipping instructions)[4]

Πληροφόρηση συστήματος διανομής (Distribution System Information)

- Πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας (availability of order status information)[6]
- Ειδοποίηση για αλλαγή στην τιμή προϊόντος (notice of price change)[12]
- Ειδοποίηση για καθυστέρηση στη φόρτωση παραγγελίας (notice of shipping delay)[6]
- Ειδοποίηση για την εισαγωγή νέων προϊόντων (notice of new product information)[12]

Υποστήριξη μετά την πώληση (Post-sale Product Support)

- Απαιτούμενος χρόνος για την επίλυση παραπόνων πελατών (time to take corrective action on complaints)[4]
- Μέσος χρόνος απόκρισης στα αιτήματα για τεχνική βοήθεια και οδηγίες συντήρησης (average response time to a request for technical advice or maintenance information)"[4]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Η έρευνα των Emerson και Grimm (1996) οδήγησε σε 4 ομάδες στοιχείων εξυπηρέτησης από την προσέγγιση του μάρκετινγκ και σε 3 ομάδες στοιχείων εξυπηρέτησης από την προσέγγιση των logistics και τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 8.

Πίνακας 8 – Ομαδοποίηση των στοιχείων εξυπηρέτησης σε στοιχεία μάρκετινγκ και logistics με τη μέθοδο «ανάλυση παραγόντων» (factor analysis)

Παράγοντας	Μάρκετινγκ / Logistics	Συντελεστής Alpha > 0.7
"Παράγοντας 1-Ποιότητα	**Μάρκετινγκ**	**0.9128**
Διαχείριση παραπόνων πελατών (action on complaints)[4]		
Πολιτική επιστροφής προϊόντων (supplier returns policy)[10]		
Ανταπόκριση σε προβλήματα του προϊόντος (responsiveness to product problems)[11]		
Χαμηλός αριθμός προϊόντων με ελαττώματα (low number of defect products)[11]		
Τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει ορίσει ο κατασκευαστής (product meet manufacturer's stated claims)[11]		
Παράγοντας 2-Υποστήριξη προϊόντος/εξυπηρέτηση πελάτη	**Μάρκετινγκ**	**0.9239**
Τεχνική εμπειρία του προσωπικού εξυπηρέτησης πελάτη (technical knowledge of customer service representatives)[16]		
Αξιοπιστία πληροφορίας που παρέχεται από το προσωπικό εξυπηρέτησης πελάτη (reliability of information provided by customer service representatives)[16]		
Ειλικρίνεια του προσωπικού εξυπηρέτησης πελάτη (integrity of customer service representatives)[16]		

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Γνώση του προσωπικού εξυπηρέτησης πελάτη (competence of customer service representatives)[16]		
Παράγοντας 3-Διαθεσιμότητα προϊόντος	**Logistics**	**0.7720**
Ποσοστό πληρότητας παραγγελίας (fill rate)[3]		
Ελάχιστος αριθμός ανεκτέλεστων παραγγελιών (minimal back orders)[7]		
Ακρίβεια στις φορτωμένες παραγγελίες (accuracy of orders shipped)[5]		
Παράγοντας 4-Υποστήριξη προϊόντος/πωλήσεις	**Μάρκετινγκ**	**0.8885**
Αξιοπιστία πληροφορίας που παρέχεται από τους πωλητές (reliability of information provided by sales representatives)[16]		
Γνώση των πωλητών (competence of salesperson)[16]		
Τεχνική εμπειρία των πωλητών (technical knowledge of sales representatives)[16]		
Παράγοντας 5-Τιμολογιακή πολιτική	**Μάρκετινγκ**	**0.8231**
Δυνατότητα για παράταση στην ημερομηνία πληρωμής (availability of extended dating)[8]		
Γενικοί όροι πωλήσεων (terms of sale)[8]		
Ικανοποιητική περίοδος εκπτώσεων (adequacy of discount period)[8]		
Παράγοντας 6-Επικοινωνία	**Logistics**	**0.7682**
Παροχή πληροφόρησης για διαθεσιμότητα αποθέματος κατά την τοποθέτηση της παραγγελίας (inventory availability information given at order placement)[15]		
Παροχή πληροφόρησης για ακυρώσεις/καθυστερήσεις στην παραγγελία (provide advance information on cancellations / delays)[6]		
Παροχή πληροφόρησης για την προβλεπόμενη ημερομηνία παράδοσης κατά την τοποθέτηση της παραγγελίας (projected delivery date information given at order placement)[15]		
Παράγοντας 7-Ποιότητα στις παραδόσεις	**Logistics**	**0.7717**
Αξιοπιστία της μεταφορικής εταιρίας/του διανομέα (dependability of freight carriers)[11]		

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Συνεργασία του οδηγού στην παράδοση (driver co-operation at delivery)”[15]

(Emerson and Grimm, 1996)

Σε άλλη έρευνα, οι πελάτες από διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης και οι προμηθευτές τους ερωτήθηκαν να επιλέξουν τα 5 σημαντικότερα στοιχεία από μία προκαθορισμένη λίστα με 17 στοιχεία εξυπηρέτησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα στοιχεία που επιλέχθηκαν τις περισσότερες φορές από τους πελάτες και προμηθευτές είναι τα παρακάτω: (Gilmour et al., 1994)

- “διαθεσιμότητα προϊόντος (availability of item)[7]: δυνατότητα της επιχείρησης να καλύπτει τη ζήτηση από κάθε προϊόν σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα αποδεκτό από τον κλάδο.
- υποστήριξη προϊόντος μετά την πώληση (after-sales service and back-up)[11]: γρήγορη και αποτελεσματική αντικατάσταση ελαττωματικών ή κατεστραμμένων προϊόντων, παροχή υποστήριξης όταν ο πελάτης αντιμετωπίζει πρόβλημα κατά τη χρήση του προϊόντος και διαρκή έρευνα αν ο πελάτης είναι ευχαριστημένος από τη χρήση του προϊόντος.
- χρόνος παράδοσης (delivery time)[1]: ο χρόνος που μεσολαβεί από την τοποθέτηση της παραγγελίας μέχρι την παράδοσή της στον πελάτη.
- αξιοπιστία παραδόσεων (reliability of delivery)[13]: αναφέρεται στη παράδοση των προϊόντων τη συμφωνημένη ημερομηνία με τον πελάτη και την ενημέρωση σε περίπτωση καθυστέρησης της παραγγελίας.
- αποτελεσματική διαχείριση τηλεφωνικών παραγγελιών και παραπόνων (efficient telephone handling of orders and queries)[4] : αναφέρεται στην επάρκεια και γνώση του προσωπικού της επιχείρησης για να διαχειρίζεται γρήγορα και έξυπνα τα αιτήματα των πελατών (τεχνικής και οικονομικής φύσεως) καθώς και στην κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού για να συνδέει τον πελάτη με τον κατάλληλο υπάλληλο που θα διαχειρισθεί το αίτημα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- εμπειρία τεχνικών αντιπροσώπων (competent technical representatives)[16]: σχετίζεται με την εκπαίδευση και τη γνώση του τεχνικού προσωπικού
- δυνατότητα για επίδειξη του εξοπλισμού (demonstrations of equipment)[15]
- ύπαρξη έντυπου υλικού (availability of published material)[12]
- ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας (order convenience)[15]: αντιπροσωπεύει την αποτελεσματική, σαφή και απλουστευμένη διαδικασία για την ανάπτυξη συνεργασίας του πελάτη με την επιχείρηση".

Για τη μελέτη της επίδρασης της κατηγορίας αγοράς (αγορά για πρώτη φορά-προσαρμοσμένη επαναγορά-συνηθισμένη επαναγορά) στη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη χρησιμοποιήθηκαν 6 στοιχεία. (Zinszer, 1997)

- "Διαθεσιμότητα αποθέματος (in-stock performance)[7]
- Αξιοπιστία παραδόσεων (consistency of delivery)[13]
- Χρονικός κύκλος παραγγελίας (lead time)[1]
- Ενημέρωση για την κατάσταση παραγγελίας (order progress information)[6]
- Ασφαλή συσκευασία (protective packaging)[14]
- Παροχή υποστήριξης στις φορτώσεις (aid in shipping)"[15]

Σε άλλη έρευνα με στόχο την εισαγωγή μεθοδολογίας για τμηματοποίηση της εξυπηρέτησης, οι πελάτες επέλεξαν από μια προκαθορισμένη λίστα τα πιο σημαντικά στοιχεία με αναφορά σε όλες τις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ «τοποθεσία», «τιμή», «προώθηση» και «προϊόν». Ορισμένα από τα στοιχεία είναι (Sharma and Lambert, 1994):

«Τοποθεσία»

- "συνέπεια στο χρονικό κύκλο παραγγελίας (consistent lead times)[1]
- διάρκεια συμφωνημένου χρονικού κύκλου παραγγελίας (length of promised lead times)[1]
- παραδόσεις χωρίς καταστροφές (damage-free shipments)[11]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- δυνατότητα για επιλογή του μεταφορέα (ability to select delivering carriers)[15]
- πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας (availability of status information on orders)[6]
- ακρίβεια στην ετοιμασία της παραγγελίας (accuracy in filling orders)[5]
- αποτελεσματική διαχείριση επειγουσών παραγγελιών (ability to expedite emergency orders in a fast, responsive manner)[2]
- υψηλό ποσοστό πληρότητας παραγγελίας (high fill rate)[3]
- συχνότητα παραδόσεων (frequency of deliveries)[1]
- χαμηλή ή καθόλου ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας (low or no minimum order quantity requirements)[15]
- επαρκής αναγνώριση / ετικετοποίηση της συσκευασίας (adequate availability/labelling of package contents)[14]
- τυποποίηση-παλετοποίηση φορτίου όπου είναι εφικτό για αποτελεσματική διαχείριση (palletized and utilized loads where possible for handling efficiency)[14]
- υποστήριξη για εξυπηρέτηση σε περίπτωση μη διαθεσιμότητας πωλητών (service back-up if salesperson is not available)[16]
- δυνατότητα του προμηθευτή να ικανοποιεί ειδικά ή μοναδικά αιτήματα των πελατών (ability of supplier to meet specific and/or unique customer service needs)[4]

«Προϊόν»

- ποιότητα προϊόντος (product quality)[11]
- εύρος προϊόντων (range of product offered)[18]
- καινοτομία προϊόντων (product innovation)[18]

«Προώθηση»

- υποστήριξη πωλήσεων (sales support)[17]
- προωθητικές ενέργειες (promotional activities)[17]
- συνολική υποστήριξη (general assistanse)[17]

«Τιμή»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- ευαισθησία τιμής (price sensitivity)”[8]

Στην έρευνα για την ανεύρεση διαφορών στις αντιλήψεις μεταξύ της διοίκησης και των πελατών για τη σημαντικότητα στα στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη, χρησιμοποιήθηκαν εκείνα τα στοιχεία που εντοπίσθηκαν από τους πελάτες και προμηθευτές σε ποσοστό μεγαλύτερο από το 20% των ερωτηθέντων ή με συχνότητα εμφάνισης κάθε στοιχείου μεγαλύτερη από 7 φορές. (Marr, 1994)

- “γρήγορη παράδοση (speedy delivery)[1]
- 100% πληρότητα παραγγελίας (complete order delivered)[3]
- μικρό ποσοστό προϊόντων με καταστροφές (low pilferage/damage)[11]
- πρακτική συσκευασία (practical packaging)[14]
- λεπτομερείς οδηγίες συσκευασίας (details of packaging)[14]
- γρήγορη ανταπόκριση στα αιτήματα πελατών (promptness in answering queries)[4]
- αξιοπιστία στην παράδοση (reliability of service)”[13]

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ακόμα η περίπτωση της επιλογής (από προκαθορισμένη λίστα) των στοιχείων εξυπηρέτησης για περαιτέρω έρευνα με μέσο όρο μεγαλύτερο από 4 (σημαντικά στοιχεία) είτε για το δείγμα πελατών είτε για το δείγμα προμηθευτών. (Kyj and Kyj, 1994) Αυτά τα στοιχεία είναι:

- “Ρεαλιστική τιμολογιακή πολιτική προσανατολισμένη στον πελάτη (provide a realistic customer-oriented pricing policy)[8]
- Σωστή χρέωση λογαριασμού (accuracy in billing)[9]
- Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα (quick response to complaints)[4]
- Η φήμη του προμηθευτή σχετίζεται με τη συνέπεια, την ποιότητα και τη δυνατότητα για τη δημιουργία ζήτησης (reputation of manufacturer is of consistency, quality and ability to generate demand)[18]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Δυνατότητα για αποδοχή και δέσμευση στις παραγγελίες (ability to accept and commit to orders placed)[15]
- Παροχή πληροφόρησης για τις φορτώσεις (provide shipment data)[6]
- Υποστήριξη των πωλητών στη προετοιμασία της παραγγελίας (sales personnel assistance in order preparation)[16]
- Ο πελάτης μπορεί να επιλέξει τον μεταφορέα (customer choice for carrier selection)[15]
- Πληροφόρηση για ειδική συσκευασία (adhere to special packaging)[14]
- Προσαρμογή των αποθεμάτων του πελάτη σε κωδικούς/ποσότητες που υπάρχει υπεραποθεματοποίηση (adjust customer's inventory for overstocked items)[15]
- Παροχή τυποποιημένου φορτίου ή φορτίου σε παλέτες όταν είναι εφικτό (provide unitized or palletized shipments where possible)[14]
- Δυνατότητα απόκρισης σε ερωτήματα – πριν την παραγγελία – δυνητικών πελατών (ability to respond to pre-order questions of potential customers)[4]
- Εκ των προτέρων ενημέρωση για αναμενόμενες αποτυχίες στην εξυπηρέτηση (timely information about impending service failures)[12]
- Παροχή στοιχείων για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων (provide data on products' physical characteristics)[12]
- Πληρότητα παραγγελίας / παραγγελία χωρίς ελλείψεις (fill rate with no shorts)[3]
- Εκ των προτέρων πληροφόρηση για καθυστέρηση στις φορτώσεις (advance information on shipping delays)[6]
- Εκ των προτέρων ειδοποίηση για ακυρώσεις παραγγελιών (advance notice on order deletions)[6]
- Προσωπική ανταπόκριση στα παράπονα (personal response to complaints)[4]
- Σεμινάρια τεχνικής πωλήσεων (technical sales seminars)[16]
- Προωθητικές ενέργειες για προϊόντα (special product promotions)"[17]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σε άλλη έρευνα, τα στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη που προέκυψαν από τη βιβλιογραφία και τις συνεντεύξεις με διανομείς και λιανέμπορους, είναι : (Bommer, O'Neil and Treat, 2001)

- "Χρόνος απόκρισης στα παράπονα (response time to complaints)[4]
- Ικανοποιητική διαχείριση παραπόνων (handled satisfactorily)[4]
- Ενημέρωση για νέα προϊόντα/συσκευασία (new product/package awareness)"[12]

Τα στοιχεία (κατάρτιση λίστας από τη βιβλιογραφία και επιβεβαίωση λίστας από συνεντεύξεις με τη διοίκηση) που αντιπροσωπεύουν την ποιότητα εξυπηρέτησης στους εξωτερικούς πελάτες είναι τα παρακάτω : (Stanley and Wisner, 2001)

- "Δυνατότητα για ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών (ability to meet customer expectations)[18]
- Ειδοποίηση για προβλήματα στην παράδοση προϊόντων/υπηρεσιών (resolution of product/service delivery problems)[12]
- Γρήγορη παράδοση προϊόντων / υπηρεσιών (fast delivery of product/services)[1]
- Αξιοπιστία παραδόσεων (reliable delivery)[13]
- Ειδοποίηση για προβλήματα στην ποιότητα των προϊόντων (resolution of product quality problems)[11]
- Ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών που παραδόθηκαν (quality of delivered product/services)[11]
- Ευελιξία για την ικανοποίηση αλλαγών στις ανάγκες των πελατών (flexibility to meet customer's changing needs)"[18]

Σε άλλη έρευνα, για τη μέτρηση της εξυπηρέτησης πελάτη, οι συνεντεύξεις πελατών και διοίκησης οδήγησαν στα στοιχεία εξυπηρέτησης : (Wetzels *et. al.* , 1995)

- "Συνολικός χρονικός κύκλος παραγγελίας (total order cycle time)[1]
- Σύνολο λαθών (total errors)[18]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Έλεγχος στην κατάσταση παραγγελίας και στη διαχείριση (order status influence and complementary handling)[6]
- Υποστήριξη μάρκετινγκ (marketing support)[17]
- Επείγουσες παραγγελίες και ειδικές απαιτήσεις (rush orders and special requests)[2]
- Πιστωτικές ευκολίες (credit facilities)[8]
- Μικτό περιθώριο κέρδους (gross margin)"[18]

Από την μελέτη και σύγκριση των στοιχείων εξυπηρέτησης σε αυτή την ενότητα, προκύπτει ότι υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία τα οποία μπορούν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας για εύρεση των στοιχείων με την ίδια ή παρόμοια έννοια και η ομαδοποίησή τους φαίνεται στον πίνακα 9. Σημειώνεται ότι η ομαδοποίηση αυτή δεν αντικαθιστά τη μεθοδολογία ανάλυση παραγόντων ή κάποια άλλη λογική στη ταξινόμηση των στοιχείων εξυπηρέτησης, αλλά έχει βοηθητικό ρόλο στο αρχικό στάδιο για την ανεύρεση των στοιχείων που θα επιλεγούν για περαιτέρω έρευνα.

Πίνακας 9 – Συγκριτική ανάλυση και σύνθεση των στοιχείων εξυπηρέτησης από πρακτικές έρευνες στη βιβλιογραφία

Α/Α	Κατηγορία	Συχνότητα εμφάνισης	Επιμέρους στοιχεία εξυπηρέτησης
1	Χρόνος παράδοσης / Χρονικός κύκλος παραγγελίας	11	• στο συμφωνημένο χρόνο • μέσος και συνολικός χρονικός κύκλος παραγγελίας • γρήγορη παράδοση • συχνές παραδόσεις
2	Επείγουσες παραγγελίες	3	• ανταπόκριση και ταχύτητα στις επείγουσες παραγγελίες
3	Πληρότητα παραγγελίας (σχετίζεται με την ποσότητα)	5	• μέσο και συνολικό ποσοστό πληρότητας • χωρίς ελλείψεις
4	Διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων	12	• χρόνος απόκρισης και επίλυσης • αποτελεσματική διαχείριση (γρήγορα και ικανοποιητικά) • ειδικά ή μοναδικά αιτήματα (ειδικές συνθήκες μεταφοράς ή αποθήκευσης)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

			• απάντηση σε ερωτήματα πριν την παραγγελία
5	Ακρίβεια παραγγελίας (σχετίζεται με την ορθότητα)	3	• σωστό προϊόν
6	Πληροφόρηση για κατάσταση παραγγελίας	9	• καθυστερήσεις στη φόρτωση • ακυρώσεις παραγγελιών
7	Διαθεσιμότητα αποθέματος	3	• κάλυψη ζήτησης σε κάθε προϊόν • ελάχιστος αριθμός ανεκτέλεστων παραγγελιών
8	Τιμολογιακή πολιτική	6	• τιμή προϊόντος • παροχή εκπτώσεων • όροι πληρωμής (πιστωτικές ευκολίες)
9	Σωστή χρέωση λογαριασμού	2	-
10	Πολιτική επιστροφής προϊόντων	1	-
11	Ποιότητα προϊόντων / παραδόσεων	10	• ειδοποίηση για προβλήματα του προϊόντος • αντικατάσταση ελαττωματικών και υποστήριξη κατά τη χρήση του προϊόντος • ανταπόκριση σε προβλήματα του προϊόντος • όχι καταστροφές • χαμηλός αριθμός ελαττωματικών ή προϊόντων με ελαττώματα • προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές • αξιοπιστία διανομέα
12	Πληροφόρηση για διάφορα θέματα (εκτός από κατάσταση παραγγελίας)	7	• για νέα προϊόντα και νέα συσκευασία • για αλλαγές στην τιμή • για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων • για αποτυχίες στην εξυπηρέτηση • για ενημέρωση ή τεχνική βοήθεια (έντυπο υλικό ενημερωτικού χαρακτήρα ή τεχνικής φύσεως)
13	Αξιοπιστία παραδόσεων (σχετίζεται με το χρόνο)	4	-
14	Συσκευασία διανομής	7	• ασφάλεια • πρακτική συσκευασία • παλετοποίηση-τυποποίηση φορτίου • ειδική συσκευασία
15	Διευκολύνσεις στην παραγγελία / στις παραδόσεις (εξαρτάται από το βαθμό συνεργασίας)	11	• οδηγίες και αναγνώριση περιεχομένου • χαμηλή ή καθόλου ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας • δυνατότητα για επιλογή μεταφορέα • προσαρμογή αποθεμάτων του πελάτη • ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας • δυνατότητα για επίδειξη ή δοκιμαστική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

			χρήση εξοπλισμού
16	Προσωπικό πωλήσεων / εξυπηρέτησης / τεχνικής υποστήριξης	11	• συνεργασία οδηγού στην παράδοση • προβλεπόμενη ημερομηνία παράδοσης και εικόνα διαθέσιμου αποθέματος του προμηθευτή • τεχνική εμπειρία • γνώση για τα προϊόντα • ειλικρίνεια και αξιοπιστία • υποστήριξη πωλητών στην παραγγελία • σεμινάρια τεχνικής πωλήσεων • εξυπηρέτηση από άλλο προσωπικό όταν δεν υπάρχουν διαθέσιμοι πωλητές
17	Προωθητικές ενέργειες	5	• υποστήριξη πωλήσεων & μάρκετινγκ
18	Άλλη κατηγορία	7	• εύρος προϊόντων • καινοτομία προϊόντων • φήμη προμηθευτή • μικτό περιθώριο κέρδους • σύνολο λαθών • ικανοποίηση προσδοκιών πελατών • ευελιξία για ικανοποίηση αλλαγών στις ανάγκες των πελατών
Σύνολο στοιχείων που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία		**117**	Σύνολο στοιχείων ύστερα από σύνθεση στοιχείων με ίδια ή παρόμοια έννοια **57**

Σημείωση: Α/Α υποδηλώνει τον μοναδικό αριθμό που βρίσκεται πάνω σε κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης.

2.2.3 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ (LOGISTICS-MARKETING CUSTOMER SERVICE)

"Η διάσπαση της εξυπηρέτησης πελάτη σε δύο διαστάσεις, η μία προσανατολισμένη στα logistics και η άλλη προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ, οφείλεται ως ένα βαθμό στο διαχωρισμό logistics με μάρκετινγκ. Ο διαχωρισμός αυτός που πραγματοποιήθηκε μετά την ανάπτυξη και διάδοση της ιδέας «μίγμα μάρκετινγκ» προέκυψε λόγω συγκεκριμένων παραγόντων: α) Στη δεκαετία του '60 μεγάλη σημασία απέκτησε το κόστος αποθήκευσης και διανομής προϊόντων και κατά συνέπεια τα logistics έγιναν εργαλείο διοίκησης για την επίτευξη αυτών των στόχων β) Η διοίκηση μάρκετινγκ εστίασε την προσοχή της στα τρία από τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ «τιμή», «προϊόν», «προώθηση» και το τέταρτο στοιχείο «τοποθεσία» υιοθετήθηκε από τη διοίκηση logistics και γ) Τα logistics σταδιακά ανέλαβαν την ευθύνη για τις

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

διαδικασίες μεταφοράς και αποθήκευσης κατά μήκος του καναλιού διανομής. Το μάρκετινγκ ανέλαβε την ευθύνη για την προώθηση, τιμολόγηση και πώληση των προϊόντων παρά την συνολική ευθύνη για τη διοίκηση του καναλιού διανομής". (Voorhees and Coppett, 1986)

Οι δύο προσεγγίσεις για την εξυπηρέτηση πελάτη, μία από την πλευρά του μάρκετινγκ και μία από την πλευρά των logistics, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στον ορισμό, τη θεματολογία και την πρακτική εφαρμογή τους όπως α) Η προσέγγιση logistics περιλαμβάνει μόνο το στοιχείο «τοποθεσία» του μίγματος μάρκετινγκ. Η προσέγγιση μάρκετινγκ είναι ευρύτερη και περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ β) τα θέματα της προσέγγισης logistics είναι μεταξύ άλλων, η εξοικονόμηση κόστους από την παροχή διαφορετικής στρατηγικής εξυπηρέτησης σε διαφορετικούς πελάτες, η αλληλεπίδραση του τμήματος εξυπηρέτησης με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη σε διαφορετικούς κλάδους. Τα θέματα της προσέγγισης μάρκετινγκ είναι η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες και η διοίκηση, η επίδραση του επιπέδου εξυπηρέτησης στην ικανοποίηση πελάτη, η συμπεριφορά των επιμέρους στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη σε σχέση με ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος της επιχείρησης και γ) Η προσέγγιση logistics ασχολείται με την παροχή εξυπηρέτησης από τον ένα κρίκο στον αμέσως επόμενο κατα μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού. Η προσέγγιση μάρκετινγκ εστιάζεται σε όλους τους κρίκους της αλυσίδας εφοδιασμού. Για παράδειγμα, εξετάζει το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχουν οι κατασκευαστές στους χονδρέμπορους και στη συνέχεια το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχουν οι χονδρέμποροι στους λιανέμπορους. (Tucker, 1994)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα, ενισχύεται η ανάγκη για αυξημένη συνεργασία και συντονισμό των διαδικασιών logistics και μάρκετινγκ με στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη. Με αυτό τον τρόπο η εξυπηρέτηση πελάτη θεωρείται ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα logistics και το μάρκετινγκ. Ορισμένα πιθανά αποτελέσματα από αποτυχημένη συνεργασία είναι αυξημένα μεταφορικά κόστη, αυξημένα κόστη συσκευασίας, μεγαλύτεροι χρόνοι παράδοσης και αδυναμία κάλυψης ζήτησης (Murphy and Poist, 1996).

2.2.4 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER SERVICE SEGMENTATION) - ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Σε αυτή την ενότητα παρατίθεται σύγχρονη βιβλιογραφία για την υιοθέτηση και προσαρμογή της έννοιας «τμηματοποίηση αγοράς» στη θεωρία logistics. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι αναφορές εξετάζουν την τμηματοποίηση αγοράς εστιασμένη στο αποτέλεσμα των διαδικασιών logistics, την εξυπηρέτηση πελάτη. Η εξυπηρέτηση πελάτη είναι προσανατολισμένη είτε στο μάρκετινγκ είτε στα logistics. Επίσης παρατίθενται βιβλιογραφικές αναφορές για την έννοια της τμηματοποίησης πελάτη. Ορισμένες αναφορές προσθέτουν μόνο θεωρητικό υπόβαθρο στην τμηματοποίηση πελατών σε αντίθεση με κάποιες αναφορές οι οποίες προσθέτουν θεωρητικό υπόβαθρο και πρακτική εφαρμογή από επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους. (Anderson and Narus, 1995; Eckert and Goldsby, 1997; Boyt and Harvey, 1997; Gilmour, *et. al.* 1994; Kyj and Kyj, 1994; Mentzer, Myers and Cheung, 2004; Mikkal, Kamakura and Govind, 2004; Pirttila and Huiskonen, 1996; Murphy and Daley, 1994; Sharma and Lambert,1994)

Στο άρθρο των Anderson και Narus (1995) αποτυπώνεται η σημασία για τη δημιουργία τμημάτων πελατών με παρόμοιες ανάγκες. Η τμηματοποίηση πελατών γίνεται για να αποφευχθεί η παροχή υπηρεσιών εξυπηρέτησης σε πελάτες που δεν τις χρειάζονται

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

και μάλιστα σε ένα κόστος που δεν είναι διατεθιμένοι ή δεν μπορούν να επωμισθούν. “Η προσαρμογή των υπηρεσιών εξυπηρέτησης περιλαμβάνει: 1. Μέτρηση της αξίας που απολαμβάνουν οι πελάτες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ένας τρόπος είναι η μέτρηση της ικανοποίησης πελάτη από τη χρήση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης που μπορεί όμως να οδηγήσει σε παρερμηνείες δεδομένου ότι δεν λαμβάνεται υπόψη αν οι υπηρεσίες είναι δωρεάν ή χρεώνονται. Για παράδειγμα, η ίδια υπηρεσία προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν είναι δωρεάν συγκριτικά με όταν χρεώνεται. Επίσης η παροχή περισσότερων υπηρεσιών αυξάνει την ικανοποίηση αλλά αυξάνει το κόστος και μειώνει τα κέρδη. Η μέτρηση της αξίας μπορεί να γίνει σε τρία επίπεδα : α) αρχικά με τη συνεργασία προμηθευτή και πελάτη για την εκτίμηση του κόστους των διαδικασιών του πελάτη β) στη συνέχεια χρησιμοποιούνται οι προηγούμενες εκτιμήσεις για να διαμορφωθούν τα συστήματα (πιθανές λύσεις) του προμηθευτή γ) τέλος παρέχονται στους πελάτες εναλλακτικά σενάρια για κάθε υπηρεσία με τις πιθανές μειώσεις που προκύπτουν 2. Μέτρηση του κόστους για την παροχή αυτών των υπηρεσιών. Αναφέρεται στον υπολογισμό του κόστους όχι μόνο ανά προϊόν αλλά και ανά πελάτη ή τμήμα πελάτη 3. Επαναξιολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρονται σαν βασική ή προαιρετική επιλογή και προσθήκη νέων υπηρεσιών σε περίπτωση υψηλού ανταγωνισμού ή αλλαγών στην αγορά. Οι βασικές υπηρεσίες μπορεί να παρέχονται χωρίς πρόσθετο κόστος για τον πελάτη αλλά να ενσωματώνονται στην αρχική τιμή αγοράς. Οι προαιρετικές υπηρεσίες μπορεί να χρεώνονται επιπλέον και να αναφέρονται σε εξειδικευμένες ή μοναδικές υπηρεσίες. Οι νέες υπηρεσίες μπορεί να αναφέρονται απλά σε μεγαλύτερη ποικιλία των επιπέδων εξυπηρέτησης για υφιστάμενες υπηρεσίες 4. Ευελιξία στην τιμολόγηση. Οι αποφάσεις τιμολόγησης γίνονται εκτός των άλλων με βάση τον βαθμό ανταγωνισμού στην αγορά, τις δυνατότητες κάθε ομάδας πελάτη και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης” (αύξηση κερδών, αύξηση μεριδίου αγοράς, συνδυασμός των δύο). Το άρθρο αυτό περιλαμβάνει πρακτικές εφαρμογές από επιχειρήσεις.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Η ανάγκη για μια πρακτική μεθοδολογία η οποία να διαχωρίζει τους πελάτες σε κατηγορίες ανάλογα με την προθυμία τους ή όχι να «πληρώσουν περισσότερα χρήματα» για βελτιώσεις στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση είναι αναμφισβήτητα καθοριστική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συγκεκριμένη έρευνα επιχειρείται η υιοθέτηση μιας μεθοδολογίας από τη θεωρία συμπεριφοράς καταναλωτή και εφαρμογή στη διοίκηση logistics μεταξύ επιχειρήσεων με στόχο την τμηματοποίηση βιομηχανικών πελατών. Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή της μεθοδολογίας απαντάει στο ερώτημα «ποια είναι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία του πελάτη τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον προμηθευτή για να αναγνωρισθούν εκείνοι οι πελάτες που ανταποκρίνονται θετικά σε βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης με αυξημένη δέσμευση και παραμένουν πιστοί στον προμηθευτή». Η συγκεκριμένη μεθοδολογία ενσωματώνει και προσαρμόζει τα χαρακτηριστικά στοιχεία, «επιρροή επικοινωνίας» (persuasive communication), «ανάγκη για γνώση» (need for cognition) και «προσωπική βαρύτητα-σημαντικότητα» (personal relevance) να ταιριάζουν σε περιβάλλον μεταξύ επιχειρήσεων. (Eckert and Goldsby, 1997)

Η σπουδαιότητα της διαφοροποιημένης στρατηγικής στην εξυπηρέτηση πελάτη υποστηρίζεται και από εμπειρικά δεδομένα με τα οποία γίνεται αναζήτηση των γεωγραφικών παραγόντων που επηρεάζουν την εξυπηρέτηση πελάτη. Όταν μια επιχείρηση διαθέτει πολλά καταστήματα λιανικής σε διασκορπισμένες γεωγραφικές περιοχές (σε εθνική βάση) είναι δύσκολο να γίνει η διαχείριση της ποιότητας εξυπηρέτησης επειδή ενδέχεται η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης σε κάθε περιοχή να είναι διαφορετική. Συνεπώς, είναι σημαντικό να εξετασθεί η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης σε κάθε γεωγραφική περιοχή καθώς και η δυνατότητα της επιχείρησης να παρέχει διαφορετικό επίπεδο εξυπηρέτησης ανά γεωγραφική τοποθεσία. Με τη βοήθεια συγκεκριμένης μεθοδολογίας, είναι εφικτή η ενσωμάτωση γεωγραφικών παραγόντων στην ανάπτυξη στρατηγικής εξυπηρέτησης η οποία να εστιάζεται ιδιαίτερα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

στα σημεία όπου η επίδοση της επιχείρησης είναι χαμηλή αλλά οι πελάτες έχουν υψηλό βαθμό ανταπόκρισης σε βελτιώσεις στην ποιότητα εξυπηρέτησης. Αν και σε πολλές έρευνες έχει εξετασθεί η επίδραση της γεωγραφικής τοποθεσίας στην καταναλωτική συμπεριφορά, στις καταναλωτικές συνήθειες και προτιμήσεις, δεν έχει εξετασθεί η επίδραση γεωγραφικών μεταβλητών στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελάτη. (Mikkal, Kamakura and Govind, 2004)

Η διαφοροποίηση στην εξυπηρέτηση βασίζεται στην παροχή διαφορετικών στοιχείων εξυπηρέτησης, σε διαφορετικό επίπεδο και με διαφορετικό κόστος σε κάθε ομάδα πελατών. Για παράδειγμα, η παροχή του στοιχείου διαθεσιμότητα προϊόντος σε υψηλό επίπεδο μπορεί να προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση σε μια ομάδα πελατών αλλά με υψηλότερο κόστος (η οποία θέλει να το επωμισθεί) ενώ μια άλλη ομάδα πελατών να επιθυμεί χαμηλό επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντος με χαμηλότερο κόστος. Στη συνέχεια αναλύεται η μεθοδολογία για το σχεδιασμό και εφαρμογή διαφοροποιημένης εξυπηρέτησης η οποία περιλαμβάνει επτά βήματα. (Pirttila and Huiskonen, 1996)

Βήμα 1ο - διάκριση πελατών σε ομογενείς τομείς αγοράς με γεωγραφικά κριτήρια

Η ομαδοποίηση των πελατών βασίζεται σε γεωγραφικά κριτήρια λόγω του ότι το κόστος διανομής, το οποίο απορροφά μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους logistics, αυξάνει με την γεωγραφική απόσταση.

Βήμα 2ο – ανάλυση του επιπέδου εξυπηρέτησης που παρέχει ο ανταγωνισμός, απαιτήσεις πελατών και σύστημα logistics επιχείρησης

Για την αξιολόγηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των ανταγωνιστών συνήθως εφαρμόζεται έρευνα αγοράς. Σε ένα πρώτο στάδιο αξιολόγησης του μέσου επιπέδου εξυπηρέτησης, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι παρέχεται το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης σε όλους τους πελάτες και για συγκεκριμένα στοιχεία εξυπηρέτησης όπως χρόνος παράδοσης και συχνότητα παράδοσης. Για την εξακρίβωση των απαιτήσεων των πελατών χρησιμοποιούνται προσωπικές συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια όπου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

εξετάζεται η σημαντικότητα που έχει κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης, οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των πελατών σε κάθε στοιχείο. Η ανάλυση του συστήματος logistics της επιχείρησης γίνεται για να διαπιστωθεί η οικονομική και λειτουργική ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει διαφοροποιημένη εξυπηρέτηση.

Βήμα 3ο- σχεδιασμός εναλλακτικών περιπτώσεων διαφοροποίησης

Από τη στιγμή που αναγνωρισθούν τα διαφορετικά τμήματα πελατών, αξιολογηθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης στον κλάδο, αναλυθούν οι απαιτήσεις των πελατών και το υφιστάμενο σύστημα logistics υπάρχουν δύο εναλλακτικές επιλογές για κάθε τμήμα πελατών – διαφοροποίηση ή μη διαφοροποίηση. Σε αυτό το βήμα θα αποφασισθεί αν θα γίνει διαφοροποίηση και σε ποια τμήματα πελατών.

Βήμα 4ο – ανάλυση συνολικού κόστους

Η ανάλυση κόστους θα γίνει αρχικά για κάθε τμήμα πελατών και στη συνέχεια θα ενσωματωθεί στο συνολικό κόστος logistics. Η ανάλυση κόστους συνήθως δυσχεραίνεται εξαιτίας δύο παραγόντων : 1) ανεπαρκή διαθέσιμα στοιχεία κόστους και 2) αυθαίρετη κατανομή του σταθερού κόστους.

Βήμα 5ο – ανάλυση αποφάσεων τιμολόγησης

Η απόφαση τιμολόγησης θα επηρεασθεί ως ένα βαθμό από την αξία που παρέχεται σε κάθε τμήμα πελάτη. Η ανάλυση του κόστους στο προηγούμενο στάδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν βάση για διαφορετική τιμολόγηση σε κάθε τμήμα πελάτη.

Βήμα 6ο – αξιολόγηση της ζήτησης για εναλλακτικές περιπτώσεις διαφοροποίησης

Με βάση τη ζήτηση για προϊόντα από τους πελάτες θα προγραμματισθεί η παραγωγή και θα υπολογισθούν τα διαθέσιμα αποθέματα. Η διαδικασία αυτή θα πραγματοποιηθεί για κάθε τμήμα πελάτη και στη συνέχεια θα διαμορφωθούν οι συνολικές απαιτήσεις για την παραγωγή προϊόντων και τη διατήρηση αποθεμάτων.

Βήμα 7ο – εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών εξυπηρέτησης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στο τελικό βήμα γίνεται η σύνθεση όλων των προηγούμενων σταδίων με σκοπό την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών εξυπηρέτησης για κάθε τμήμα πελατών. (Pirttila and Huiskonen, 1996)

Μια αξιόλογη περίπτωση, για εφαρμογή της θεωρίας τμηματοποίησης βιομηχανικών πελατών στα logistics, αναφέρεται στη χρησιμοποίηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών, λειτουργικών μεταβλητών και αγοραστικών παραμέτρων (από τη θεωρία «προσέγγιση κέλυφος» των Bonoma και Shapiro) για την επιλογή εναλλακτικών αποφάσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Οι εναλλακτικές αποφάσεις στην εν λόγω έρευνα αφορούν την αξιολόγηση διαφόρων παραγόντων για την επιλογή τρόπου μεταφοράς στην απόφαση προμήθειας από διεθνείς αγορές. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή μεταφορικού μέσου στην απόφαση προμήθειας από διεθνείς αγορές είναι η απαιτούμενη ημερομηνία παράδοσης, το κόστος μεταφοράς, η ποιότητα εξυπηρέτησης και αξιοπιστία, το μέγεθος της παραγγελίας, η πιθανότητα καταστροφής, οι διαθέσιμες υπηρεσίες, η φύση του προϊόντος και ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση της μεταφοράς. Στη διεξαγωγή της έρευνας συμμετείχαν οι διευθυντές προμηθειών. Από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκε η γεωγραφική τοποθεσία-τρεις περιοχές σε εθνικό επίπεδο-των διευθυντών προμηθειών. Σε αυτή την περίπτωση δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διευθυντών στις τρεις διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές σε κάθε ένα από τους παραπάνω 8 παράγοντες. Από τις λειτουργικές μεταβλητές επιλέχθηκε η χρησιμοποίηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος – θαλάσσια μεταφορά (το κυριότερο μεταφορικό μέσο για ένα τμήμα από το συνολικό δείγμα των διευθυντών προμηθειών). Σε αυτή τη περίπτωση βρέθηκαν διαφορές σε δύο παράγοντες- μέγεθος παραγγελίας και ποιότητα εξυπηρέτησης και αξιοπιστία- μεταξύ των διευθυντών που χρησιμοποιούν θαλάσσια μεταφορά σαν κυριότερο μεταφορικό μέσο σε σύγκριση με το συνολικό δείγμα. Από τις αγοραστικές προσεγγίσεις επιλέχθηκε η οργανωτική σχέση και πιο συγκεκριμένα ο ρόλος κάθε διευθυντή στη διαδικασία επιλογής μεταφορικού μέσου. Σε αυτή την

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

περίπτωση βρέθηκαν διαφορές σε τρεις παράγοντες όπως κόστος μεταφοράς, μέγεθος παραγγελίας και χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση της μεταφοράς. (Murphy and Daley, 1994)

Σε άλλη μελέτη, ορισμένα ερωτήματα που σχετίζονται με την τμηματοποίηση της εξυπηρέτησης είναι:

- ποιες μεταβλητές από την ποιότητα εξυπηρέτησης στα logistics (logistics service quality), δημιουργούν διαφορές στην εξυπηρέτηση πελάτη μεταξύ γεωγραφικών εθνικών περιοχών;
- με ποιο τρόπο οι παραπάνω διαφορές επιδρούν στη δημιουργία ευδιάκριτων τμημάτων στη διεθνή αγορά με ζήτηση για διαφορετικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης;

Οι μεταβλητές για την ποιότητα εξυπηρέτησης στα logistics (logistics service quality) που προαναφέρθηκαν διακρίνονται σε 2 κατηγορίες :

- 1η κατηγορία : τοποθέτηση παραγγελίας – ποιότητα προσέγγισης προσωπικού, ποσότητα εκπληρωμένων παραγγελιών, ποιότητα ενημέρωσης, διαδικασίες λήψης παραγγελίας
- 2η κατηγορία : αξιοπιστία παραγγελίας, κατάσταση παραγγελίας, ποιότητα παραγγελίας, μεταβλητότητα στη διαχείριση παραγγελίας, σωστή παραγγελία

Πιο συγκεκριμένα, η διαφορετική ζήτηση για υπηρεσίες εξυπηρέτησης ανά γεωγραφική περιοχή μπορεί να προκύψει από διαφορές στα χαρακτηριστικά μεταξύ διαφορετικών τμημάτων πελατών, διαφορές στην ένταση ανταγωνισμού μεταξύ διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών, διαφορές στα παρεχόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης και διαφορές στις προτιμήσεις και κουλτούρα μεταξύ εθνικών περιοχών. (Mentzer, Myers and Cheung, 2004)

Στη θεωρία ανάπτυξης διεθνών στρατηγικών μάρκετινγκ αναφέρονται 2 περιπτώσεις τμηματοποίησης αγοράς. Η πρώτη καλείται οριζόντια τμηματοποίηση και εφαρμόζεται

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

για την ανεύρεση διαφορετικών τμημάτων αγοράς μεταξύ εθνικών περιοχών (για παράδειγμα όταν εξετάζονται οι αντιλήψεις των πελατών σε 2 γεωγραφικές περιοχές από 2 διαφορετικές χώρες). Η δεύτερη καλείται κάθετη τμηματοποίηση και εφαρμόζεται για την ανεύρεση διαφορετικών τμημάτων αγοράς εντός μιας συγκεκριμένης εθνικής περιοχής (για παράδειγμα όταν εξετάζονται οι αντιλήψεις των πελατών σε 2 γεωγραφικές περιοχές εντός της ίδιας χώρας). Παρόμοια με τις 2 περιπτώσεις τμηματοποίησης αγοράς, οι βιομηχανικοί πελάτες μπορεί να τμηματοποιηθούν οριζόντια και κάθετα ανάλογα με τις προτιμήσεις τους σε υπηρεσίες εξυπηρέτησης. Η ανάγκη για οριζόντια τμηματοποίηση στην εξυπηρέτηση βασίζεται σε διαφορές οργανωτικού χαρακτήρα (διαφορές στην αγορά δραστηριοποίησης των πελατών, στο μέγεθος της επιχείρησης του πελάτη, στην τεχνολογική υποδομή και σε εσωτερικές διαδικασίες όπως λειτουργίες προμηθειών και αποθήκευσης). Η ανάγκη για κάθετη τμηματοποίηση στην εξυπηρέτηση βασίζεται σε διαφορές στην κουλτούρα που υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών χωρών ή εθνικών περιοχών (συμπεριφορά, συνθήκες εργασίας, αίσθημα συνεργασίας, διαφορετικές προσδοκίες στην αξιολόγηση της εξυπηρέτησης, διαφορές στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας δραστηριοποίησης όπως αναπτυγμένες – αναπτυσσόμενες αγορές καθώς και διαφορές στη σημασία της εξυπηρέτησης σαν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης). Η τμηματοποίηση της εξυπηρέτησης μπορεί να βασισθεί ακόμα στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των επιδόσεων του προμηθευτή στην εξυπηρέτηση σε κάθε χώρα δραστηριοποίησης και στις διαφορές σε ανάγκες για εξυπηρέτηση του πελάτη σε κάθε χώρα δραστηριοποίησης. (Mentzer, Myers and Cheung, 2004)

Όταν ο προμηθευτής έχει αναλύσει τις ανάγκες των πελατών σε εξυπηρέτηση τότε μπορεί να τμηματοποιήσει την αγορά ανάλογα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις για εξυπηρέτηση. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να προκύψουν ομάδες πελατών που να επιθυμούν διαφορετικά στοιχεία εξυπηρέτησης τα οποία να είναι ευδιάκριτα και να μπορούν να μετρηθούν. Στην έρευνα των Gilmour *et al.* (1994), οι πελάτες και

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

προμηθευτές βαθμολόγησαν τη σημαντικότητα εννέα στοιχείων εξυπηρέτησης καθώς και σε ίδια κλίμακα την αλληλεξάρτηση των στοιχείων εξυπηρέτησης σε πιθανά ζευγάρια με το βαθμό 1 να αντιπροσωπεύει «τέλεια όμοια» και το βαθμό 11 «τέλεια ανόμοια». Οι πελάτες προήλθαν από 5 κλάδους δραστηριοποίησης (ιδιωτικές εταιρίες, δημόσιοι οργανισμοί, σχολεία, πανεπιστήμια και νοσοκομεία) και οι προμηθευτές προήλθαν από τον κλάδο παραγωγής χημικών και εξοπλισμού για εργαστήρια. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν διαφορές στη βαθμολόγηση μεταξύ πελατών και προμηθευτών για το ποια στοιχεία είναι σημαντικά όπως επίσης και μεταξύ των 5 κατηγοριών πελατών. Για παράδειγμα, το στοιχείο εξυπηρέτησης αποτελεσματική διαχείριση τηλεφωνικών παραγγελιών και παραπόνων, βαθμολογήθηκε σαν δεύτερο σε σημαντικότητα από τους προμηθευτές και σαν πέμπτο από τους πελάτες. Επίσης το στοιχείο διαθεσιμότητα προϊόντος βαθμολογήθηκε πέμπτο σε σημαντικότητα από τους δημόσιους οργανισμούς και πρώτο από τις υπόλοιπες κατηγορίες πελατών. Ωστόσο η ομαδοποίηση των στοιχείων ανάλογα με την ομοιότητα που παρουσιάζουν (similarity groupings) έδειξε ότι από τις βαθμολογίες των πελατών και προμηθευτών δημιουργήθηκαν οι ίδιες ομάδες στοιχείων ($1^η$ ομάδα – διαθεσιμότητα προϊόντος, χρόνος παράδοσης, αξιοπιστία παραδόσεων $2^η$ ομάδα – υποστήριξη προϊόντος μετά την πώληση, εμπειρία τεχνικών αντιπροσώπων, δυνατότητα δοκιμαστικής παρουσίασης του εξοπλισμού και $3^η$ ομάδα - ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας, ύπαρξη έντυπου υλικού, αποτελεσματική διαχείριση τηλεφωνικών παραγγελιών και παραπόνων).

Συνεπώς, οι προμηθευτές μπορούν να κατανείμουν τα στοιχεία εξυπηρέτησης στις διαφορετικές κατηγορίες πελατών. Επειδή η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης είναι «ακριβή» να διατηρηθεί, πιθανές περικοπές στο επίπεδο εξυπηρέτησης δεν πρέπει να γίνουν για όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης. Επίσης περικοπές δεν πρέπει να γίνουν σε ένα στοιχείο το οποίο παρουσιάζει χαμηλή σημαντικότητα για μια κατηγορία πελάτη και υψηλή σημαντικότητα για κάποια άλλη κατηγορία. Προτείνεται οι περικοπές να γίνουν

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

στα στοιχεία που παρουσιάζουν χαμηλή σημαντικότητα για όλες τις κατηγορίες πελάτη. (Gilmour *et al.,* 1994)

Επειδή κάθε διαφορετικό τμήμα πελατών επιθυμεί διαφορετικό επίπεδο εξυπηρέτησης, δεν είναι αρκετό να παρέχεται το ίδιο μίγμα υπηρεσιών εξυπηρέτησης σε όλους τους τομείς πελατών. Η αύξηση της ικανοποίησης πελάτη μπορεί να βασισθεί σε μια διαφοροποιημένη στρατηγική εξυπηρέτησης η οποία να παρέχει υπηρεσίες εξυπηρέτησης σύμφωνα με τις προσδοκίες κάθε ομάδας πελατών. Τα βασικά ερωτήματα που επιλύονται με την τμηματοποίηση πελατών ή τμηματοποίηση αγοράς εστιασμένη στην εξυπηρέτηση είναι :

1. ποιοί είναι οι παράγοντες που προσδιορίζουν κάθε διαφορετικό τμήμα πελατών και πως οι διαφορές σε αυτούς τους παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση αγοράς
2. ποιές είναι οι μοναδικές απαιτήσεις για υπηρεσίες σε κάθε τμήμα πελατών
3. ποιό από τα τμήματα πελατών είναι ευθυγραμμισμένο με τις δυνατότητες και την επίδοση της επιχείρησης σε εξυπηρέτηση
4. ποιά είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα σε εξυπηρέτηση έναντι των ανταγωνιστών, για κάθε τμήμα πελατών
5. πως θα διατηρηθεί / αυξηθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης σε κάθε διαφορετική ομάδα πελάτη προκειμένου να εμποδιστεί ο ανταγωνισμός
6. πως θα γίνει η διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών και θα ευθυγραμμισθεί το μίγμα μάρκετινγκ με τις απαιτήσεις σε εξυπηρέτηση κάθε ομάδας πελατών. (Boyt and Harvey, 1997)

Όταν παρέχονται διαφορετικοί συνδυασμοί και επίπεδα εξυπηρέτησης, τότε η εξυπηρέτηση πελάτη είναι καθοριστικός παράγοντας για τη διαφοροποίηση του προϊόντος και απαραίτητο συστατικό για να κερδίσει το προϊόν την αποδοχή των πελατών στην αγορά. Στην έρευνα που έγινε για τη βαθμολόγηση της σημαντικότητας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

συγκεκριμένων στοιχείων εξυπηρέτησης, χρησιμοποιήθηκαν οι αντιλήψεις 6 προμηθευτών διαφορετικών βιομηχανικών προϊόντων και των πελατών τους. Η επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης έγινε από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με την προσθήκη νέων στοιχείων από την αποστολή πιλοτικών ερωτηματολογίων. Η βαθμολόγηση της σημαντικότητας έγινε σε κλίμακα 1-7 (1=όχι πολύ σημαντικό 4=σημαντικό 7=πολύ σημαντικό). (Kyj and Kyj, 1994)

Στόχος της έρευνας των Kyj and Kyj (1994) ήταν να διαπιστωθεί αν η ζήτηση για εξυπηρέτηση σε διαφορετικά προϊόντα είναι ανομοιογενείς και κατά συνέπεια η παροχή διαφορετικής εξυπηρέτησης είναι όχι μόνο εφικτή αλλά και απαραίτητη. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν να υπάρχει διαφορετική ζήτηση για στοιχεία εξυπηρέτησης σε διαφορετικά προϊόντα και οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τους τομείς αγοράς που απαιτούν διαφορετική εξυπηρέτηση. Για παράδειγμα, στα στοιχεία εξυπηρέτησης σωστή χρέωση λογαριασμού (accuracy in billing) και γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα (quick response to complaints), παρουσιάσθηκε μεγάλη ανομοιογένεια στη βαθμολόγηση της σημαντικότητας από τους πελάτες, το οποίο αφήνει περιθώρια να παρέχονται αυτά τα στοιχεία με διαφορετικό επίπεδο σε κάθε κατηγορία προϊόντος και κατά συνέπεια σε κάθε κατηγορία πελάτη που αγοράζει διαφορετικά προϊόντα. Η παροχή ενός γενικού επιπέδου εξυπηρέτησης μπορεί να αφήσει μη ικανοποιημένους πελάτες, σε μια σημαντική αγορά για την επιχείρηση από άποψη κερδοφορίας, και επιπλέον αποτελεί σπατάλη πόρων σε τομείς πελατών που δεν υπάρχει συνεισφορά στην ικανοποίησή τους.

Η τμηματοποίηση πελατών προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα γιατί δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να στοχεύσει το μίγμα μάρκετινγκ σε συγκεκριμένους τομείς πελατών. Οι πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τμηματοποιηθεί η αγορά και να αναπτυχθεί διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ. Από τους βασικούς στόχους της έρευνας είναι να αναπτυχθεί

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

μία μεθοδολογία για τμηματοποίηση της αγοράς σε τομείς με βάση τις διαφορετικές ανάγκες σε εξυπηρέτηση όταν δεν υπάρχει ήδη τμηματοποιημένη αγορά. Οι απαντήσεις των αγοραστών ενός κλάδου της βιομηχανίας λήφθηκαν υπόψη για την πρακτική εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας η οποία περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Sharma and Lambert, 1994):

Στάδιο 1^{ο} – αναγνώριση των στοιχείων εξυπηρέτησης

Για την αναγνώριση των στοιχείων, ο προμηθευτής μπορεί να καταρτίσει λίστα από τη βιβλιογραφία και στη συνέχεια να διεξάγει συνεντεύξεις με τους αγοραστές για την προσαρμογή της λίστας στο συγκεκριμένο κλάδο με την προσθήκη νέων ή την τροποποίηση των στοιχείων εξυπηρέτησης.

Στάδιο 2^{ο} – διεξαγωγή έρευνας πελατών

Στα στοιχεία εξυπηρέτησης που τελικά θα επιλεγούν για περαιτέρω ανάλυση, οι αγοραστές με τη βοήθεια ερωτηματολογίου θα βαθμολογήσουν τη σημαντικότητα αυτών των στοιχείων στην απόφαση επιλογής προμηθευτή για συνεργασία.

Στάδιο 3^{ο} – ανάλυση δεδομένων : διαστάσεις της εξυπηρέτησης πελάτη

Όταν τα επιμέρους στοιχεία εξυπηρέτησης είναι πολλά, καλό είναι να γίνει μια ομαδοποίηση των στοιχείων σε κατηγορίες (για παράδειγμα στοιχεία μάρκετινγκ και στοιχεία logistics ή στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ «τοποθεσία», «προώθηση», «τιμή», «προϊόν») με τη χρήση της μεθοδολογίας ανάλυση παραγόντων (factor analysis). Η ενέργεια αυτή βοηθάει τον προμηθευτή να επικεντρώσει τη στρατηγική του σε συγκεκριμένους παράγοντες εξυπηρέτησης που είναι εύκολο να διαχειρισθούν.

Στάδιο 4^{ο} – ανάλυση δεδομένων : ομαδοποίηση των πελατών με παρόμοιες ανάγκες

Από τη στιγμή που αναγνωρισθούν οι παράγοντες, θα ομαδοποιηθούν οι πελάτες με παρόμοιες ανάγκες με βάση τις βαθμολογίες τους στη σημαντικότητα των παραγόντων για εξυπηρέτηση. Η ανάλυση κατά ομάδες (cluster analysis) έχει εφαρμογή σε αυτό το στάδιο και η χρησιμότητά της είναι ότι αφενός ομαδοποιεί τους πελάτες με παρόμοιες βαθμολογίες και αφετέρου συνεισφέρει στο επόμενο στάδιο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στάδιο 5^{ο} – ανάλυση δεδομένων : αναγνώριση των τμημάτων πελατών

Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση διαφορετικών τμημάτων πελατών με βάση οργανωτικά χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι δημογραφικά στοιχεία ή μεταβλητές που σχετίζονται με τα logistics. Η διακριτή ανάλυση (discriminant analysis) εφαρμόζεται σε αυτό το στάδιο και η συνεισφορά της είναι ότι εξετάζει τη σχέση μιας εξαρτημένης μεταβλητής (τμήμα πελατών) και διαφόρων ανεξάρτητων μεταβλητών (οργανωτικά χαρακτηριστικά).

Από τις παραπάνω έρευνες που εξετάσθηκαν σε αυτή την ενότητα, για την τμηματοποίηση αγοράς εστιασμένη στην εξυπηρέτηση πελάτη και την παροχή διαφοροποιημένου επιπέδου εξυπηρέτησης, στην παρούσα διατριβή υιοθετήθηκαν στοιχεία από την μελέτη των Sharma and Lambert (1994).

2.3 ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

2.3.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΕ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

Η στρατηγική logistics συνδέεται και έχει επίδραση σε διάφορες μεταβλητές όπως την οργανωτική δομή της επιχείρησης, τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και την εξυπηρέτηση πελάτη.

Για παράδειγμα, στη βιβλιογραφία υπάρχει αναφορά για τη μελέτη της επίδρασης της στρατηγικής logistics στην οργανωτική δομή (centralized structure) που εφαρμόζεται για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής και την επίδοση της επιχείρησης σαν αποτέλεσμα που προκύπτει από την επιλογή μιας δεδομένης στρατηγικής και οργανωτικής δομής (Stank and Traichal, 1998). Επίσης, μια παρόμοια αναφορά γίνεται

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

στην περίπτωση της δημιουργίας θεωρητικού υπόβαθρου για τη σύνδεση της στρατηγικής logistics με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και τη δομή, η οποία δεν αναφέρεται στην κλασική διάκριση της οργανωτικής δομής σε κεντρική-αποκεντρωμένη (centralized-decentralized), αλλά στη γεωγραφική διασπορά των μελών της αλυσίδας εφοδιασμού και το βαθμό συμμετοχής κάθε εξεταζόμενης επιχείρησης σε ένα μεγάλο δίκτυο εφοδιασμού από προμηθευτές, διανομείς και πελάτες (Stock, Greis and Kasarda, 1999). Μεγαλύτερη έμφαση στις δύο αυτές ερευνητικές προσπάθειες ξεφεύγει από το πλαίσιο αυτής της ενότητας.

Η άποψη για τη σύνδεση της στρατηγικής logistics με την εξυπηρέτηση πελάτη ενισχύεται με τα ακόλουθα επιχειρήματα:

Ανάμεσα στους πιο σημαντικούς παράγοντες που έχουν συνεισφέρει στην ανάπτυξη της σημαντικότητας των logistics τα τελευταία χρόνια είναι και η αναγνώριση και αναζήτηση του ρόλου της στρατηγικής logistics στην ανάπτυξη πολιτικής για την εξυπηρέτηση πελάτη. Αν τα logistics έχουν στρατηγικό ρόλο και λαμβάνουν υπόψη το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγράμματος μάρκετινγκ, τότε γεννιέται η ανάγκη για διερεύνηση της σχέσης των logistics με όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ όπως τιμή, προώθηση, προϊόν, τοποθεσία. (Stock, 2002)

Αν και η τμηματοποίηση αγοράς αποτελεί θεμελιώδη έννοια στο μάρκετινγκ, η έννοια της τμηματοποίησης στα logistics, δηλαδή η παροχή διαφορετικών υπηρεσιών logistics σε διαφορετικούς πελάτες θεωρείται αναπτυσσόμενη. Η παραδοσιακή προσέγγιση της διαφοροποίησης προϊόντος και τιμής στη συνεργασία με τον πελάτη έχει εξετασθεί ακαδημαϊκά και έχει εφαρμοσθεί σε πολλές επιχειρήσεις και κλάδους. Μια προσέγγιση είναι η προσαρμογή των υπηρεσιών logistics στις ανάγκες κάθε ξεχωριστής ομάδας πελατών (Voorhees and Coppett, 1986). Με βάση τα παραπάνω, η αναζήτηση μιας προσέγγισης για διαφοροποιημένη εξυπηρέτηση πελάτη κρίνεται απαραίτητη. Με δεδομένη τη σημασία της εξυπηρέτησης πελάτη στα logistics, σαν παράγοντα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

καθορισμού της αποτελεσματικότητας του συστήματος logistics, για να επιτευχθεί αυτή η προσέγγιση είναι σημαντικό να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ στρατηγικής logistics και εξυπηρέτησης πελάτη. Πιο συγκεκριμένα να εξετασθεί αν υπάρχει ανάγκη διαφοροποίησης των υπηρεσιών εξυπηρέτησης που παρέχει ο προμηθευτής ανάλογα με τη στρατηγική logistics που ακολουθεί ο πελάτης.

Επειδή βασικός στόχος των επιχειρήσεων σήμερα είναι η μείωση του κόστους, μια σωστή στρατηγική εξυπηρέτησης λαμβάνει υπόψη την παροχή του υψηλότερου δυνατού επιπέδου εξυπηρέτησης με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Όταν είναι γνωστά τα στοιχεία εξυπηρέτησης που έχουν υψηλή σημαντικότητα για κάθε κατηγορία πελάτη, τότε ο προμηθευτής μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική εξυπηρέτησης η οποία να είναι εστιασμένη στις ανάγκες κάθε διαφορετικής κατηγορίας και αποτελεσματική από την πλευρά του κόστους. Συνεπώς, η ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας η οποία να βοηθάει τους προμηθευτές να κατηγοριοποιούν τα στοιχεία εξυπηρέτησης ανάλογα με τη σημαντικότητα που έχουν για κάθε τύπο λιανέμπορου αποκτά ιδιαίτερη σημασία (Bommer, O'Neil and Treat, 2001). Η αύξηση του κόστους μπορεί να προκύψει είτε από μη διαφοροποιημένη στρατηγική, δηλαδή όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης σε όλους τους πελάτες, είτε από λανθασμένη παροχή στοιχείων εξυπηρέτησης σε πελάτες που δεν τα θεωρούν σημαντικά.

Η στρατηγική logistics αρχικά είχε εστίαση στη μείωση του συνολικού κόστους διανομής με τη διατήρηση ορισμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη. Μια πιο εξελιγμένη μορφή στρατηγικής logistics, περιλαμβάνει επιπλέον την υποστήριξη στην εισαγωγή νέων προϊόντων και την άμεση ανταπόκριση στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών. Επίσης, περιλαμβάνει την διαφοροποίηση και προσαρμογή της στρατηγικής logistics ανάλογα με τις ανάγκες σε εξυπηρέτηση κάθε ξεχωριστής ομάδας πελατών προκειμένου να υπάρχει ισορροπία μεταξύ του τι ζητάει ο πελάτης και τι προσφέρει η επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η στρατηγική logistics πρέπει να εμπεριέχει τους

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τους στόχους μάρκετινγκ και τη στρατηγική εξυπηρέτησης πελάτη. Σε εμπειρική έρευνα από δείγμα 56 επιχειρήσεων, το 86% διατύπωσε ότι υπάρχει ισχυρή/μέτρια σύνδεση και συντονισμός μεταξύ στρατηγικής logistics και εξυπηρέτησης πελάτη ενώ το 14% ότι υπάρχει χαμηλή σύνδεση (Lehmusvaara, 1998)

Η συνεισφορά μιας ακόμη έρευνας (Brewer and Hensher, 2001) είναι η σύνδεση και συνέργια ανάμεσα στη στρατηγική logistics και σε διαδικασίες στην αλυσίδα εφοδιασμού με εστίαση στη διοίκηση λειτουργιών (operations management), στη διοίκηση αποθεμάτων (inventory management), στις στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances), στην εξυπηρέτηση (customer focus), στην ενοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού (supply chain integration), στη μέτρηση της επίδοσης (performance measurement), στην πληροφοριακή υποδομή (information technology) και υιοθέτηση EDI (EDI practices). Η έρευνα έγινε με κριτήρια τμηματοποίησης δημογραφικά (κλάδος μεταφορών – άλλοι κλάδοι) και γεωγραφικά (επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνο σε εθνικό επίπεδο – επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και σε διεθνές επίπεδο). Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις και βαθμολογημένα ερωτηματολόγια σε κλίμακα 1-5 (1=συμφωνώ απόλυτα 2=συμφωνώ 3=δεν ξέρω / αδιαφορώ 4=διαφωνώ 5=διαφωνώ απόλυτα). Για τη σύνδεση των μεταβλητών εφαρμόσθηκε η στατιστική μεθοδολογία μη γραμμική ανάλυση τυπικής συσχέτισης (nonlinear canonical correlation analysis). Η στρατηγική logistics περιγράφεται με 5 προτάσεις και η εξυπηρέτηση ορίζεται με 4 προτάσεις όπως δείχνει ο πίνακας 11.

Πίνακας 11: Προτάσεις για τη σύνδεση της στρατηγικής logistics με την εξυπηρέτηση πελάτη

Στρατηγική logistics	**Εξυπηρέτηση**
1. Η επιχείρηση έχει όραμα και αποστολή ευρέως γνωστά στους εργαζομένους και πελάτες	1.Η επιχείρηση έχει αναπτύξει διαφορετικές στρατηγικές logistics για διαφορετικούς πελάτες

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2. Το τμήμα logistics συμμετέχει στο στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων	2. Η επιχείρηση συνεργάζεται με τους πελάτες για τον στρατηγικό σχεδιασμό logistics
3. Οι διαδικασίες logistics έχουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα σε σύγκριση με τα τελευταία πέντε χρόνια	3. Η επιχείρηση διαθέτει ευελιξία στην ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών
4. Η διοίκηση logistics έχει αναδομηθεί σημαντικά τα τελευταία πέντε χρόνια	4. Η επιχείρηση έχει μεθοδολογία για να μετράει συστηματικά την ικανοποίηση πελάτη
5. Οι διαδικασίες logistics έχουν αναδιοργανωθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία πέντε χρόνια	

(Brewer and Hensher, 2001)

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Brewer και Hensher (2001) παρουσιάζουν τα εξής γενικά συμπεράσματα: υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ στρατηγικής logistics και εξυπηρέτησης στον κλάδο μεταφορών και ασθενής έως καθόλου συσχέτιση στους υπόλοιπους κλάδους. Η συσχέτιση μεταξύ στρατηγικής logistics και εξυπηρέτησης είναι ισχυρή σε όλες τις επιχειρήσεις, τόσο σε αυτές που δραστηριοποιούνται μόνο σε εθνικό επίπεδο όσο σε αυτές που δραστηριοποιούνται και σε διεθνές επίπεδο. Πιο αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες 12 και 13.

Στους συγκεντρωτικούς πίνακες, στη πρώτη στήλη εμφανίζονται οι 9 προτάσεις που ορίζουν τη στρατηγική logistics και την εξυπηρέτηση. Στη δεύτερη στήλη παρουσιάζονται οι 4 ομάδες που σχηματίζονται από την εξέταση της συσχέτισης των μεταβλητών στρατηγική logistics και εξυπηρέτηση. Το σύμβολο «Χ» εμφανίζεται 9 φορές όσες είναι και οι προτάσεις. Στη τρίτη στήλη εμφανίζεται ο κλάδος που εμφανίζει ισχυρότερη θέση σε κάθε μία από τις 9 προτάσεις και στη τέταρτη στήλη ο κλάδος που εμφανίζει ασθενέστερη θέση.

Για παράδειγμα, στον πίνακα 12 παρατηρούμε ότι σε δύο ομάδες (ομάδες 1,3) υπάρχει σύνδεση μεταξύ των μεταβλητών και σε δύο ομάδες (ομάδες 2,4) δεν υπάρχει. Σε δύο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ομάδες η σύνδεση αφορά τον κλάδο μεταφορών (ομάδες 1,3) και σε δύο ομάδες (ομάδες 2,4) δεν υπάρχει σύνδεση και αφορά άλλους κλάδους. Επίσης η θέση είναι ισχυρή σε 7 προτάσεις (3 προτάσεις logistics και όλες οι προτάσεις στην εξυπηρέτηση) για τον κλάδο μεταφορών και μόνο σε δύο (προτάσεις logistics) στους άλλους κλάδους.

Στον πίνακα 13, η θέση είναι ισχυρή σε 5 προτάσεις (2 προτάσεις logistics και 3 προτάσεις στην εξυπηρέτηση) για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνο σε εθνικό επίπεδο και σε 4 (3 προτάσεις logistics και 1 στην εξυπηρέτηση) στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και σε διεθνές επίπεδο. Αξιοσημείωτο είναι το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο έχουν καλύτερη συνεργασία με τους πελάτες, ανταποκρίνονται με ευελιξία στα αιτήματα πελατών και εφαρμόζουν διαφορετική εξυπηρέτηση για διαφορετικούς πελάτες. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και σε διεθνές περιβάλλον διαθέτουν συγκεκριμένη μεθοδολογία για τη μέτρηση της ικανοποίησης πελάτη με συστηματικό τρόπο.

Πίνακας 12 – Βαθμός συσχέτισης (ισχυρός – ασθενής) στρατηγικής logistics με εξυπηρέτηση πελάτη σε επιχειρήσεις του κλάδου μεταφορών συγκριτικά με επιχειρήσεις άλλων κλάδων

Στρατηγική logistics	**Ομάδες (clusters)**				**Ισχυρότερη θέση**	**Ασθενέστερη θέση**
	1	**2**	**3**	**4**		
1. Η επιχείρηση έχει όραμα και αποστολή ευρέως γνωστά στους εργαζομένους και πελάτες	χ				Κλάδος μεταφορών	Άλλοι κλάδοι
2. Το τμήμα logistics συμμετέχει στο στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων		χ			Άλλοι κλάδοι	Κλάδος μεταφορών
3. Οι διαδικασίες logistics έχουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα σε σύγκριση με τα τελευταία 5 χρόνια			χ		Κλάδος μεταφορών	Άλλοι κλάδοι
4. Η διοίκηση logistics έχει	χ				Κλάδος	Άλλοι κλάδοι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

αναδομηθεί σημαντικά τα τελευταία 5 χρόνια					μεταφορών	
5. Οι διαδικασίες logistics έχουν αναδιοργανωθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία 5 χρόνια		χ			Άλλοι κλάδοι	Κλάδος μεταφορών
Εξυπηρέτηση						
1.Η επιχείρηση έχει αναπτύξει διαφορετικές στρατηγικές logistics για διαφορετικούς πελάτες			χ		Κλάδος μεταφορών	Άλλοι κλάδοι
2. Η επιχείρηση συνεργάζεται με τους πελάτες για τον στρατηγικό σχεδιασμό logistics	χ				Κλάδος μεταφορών	Άλλοι κλάδοι
3. Η επιχείρηση διαθέτει ευελιξία στην ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών	χ				Κλάδος μεταφορών	Άλλοι κλάδοι
4. Η επιχείρηση έχει μεθοδολογία για να μετράει συστηματικά την ικανοποίηση πελάτη				χ	Κλάδος μεταφορών	Άλλοι κλάδοι

(Brewer and Hensher, 2001)

Πίνακας 13 – Βαθμός συσχέτισης (ισχυρός – ασθενής) στρατηγικής logistics με εξυπηρέτηση πελάτη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο συγκριτικά με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο

Στρατηγική logistics	**Ομάδες (clusters)**				**Ισχυρότερη θέση**	**Ασθενέστερη θέση**
	1	**2**	**3**	**4**		
1. Η επιχείρηση έχει όραμα και αποστολή ευρέως γνωστά στους εργαζομένους και πελάτες	χ				Διεθνές επίπεδο	Εθνικό επίπεδο
2. Το τμήμα logistics συμμετέχει στο στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων	χ				Διεθνές επίπεδο	Εθνικό επίπεδο
3. Οι διαδικασίες logistics έχουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα σε σύγκριση με τα τελευταία πέντε χρόνια		χ			Εθνικό επίπεδο	Διεθνές επίπεδο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4. Η διοίκηση logistics έχει αναδομηθεί σημαντικά τα τελευταία πέντε χρόνια		χ			Εθνικό επίπεδο	Διεθνές επίπεδο
5. Οι διαδικασίες logistics έχουν αναδιοργανωθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία πέντε χρόνια			χ		Διεθνές επίπεδο	Εθνικό επίπεδο
Εξυπηρέτηση						
1.Η επιχείρηση έχει αναπτύξει διαφορετικές στρατηγικές logistics για διαφορετικούς πελάτες				χ	Εθνικό επίπεδο	Διεθνές επίπεδο
2. Η επιχείρηση συνεργάζεται με τους πελάτες για τον στρατηγικό σχεδιασμό logistics				χ	Εθνικό επίπεδο	Διεθνές επίπεδο
3. Η επιχείρηση διαθέτει ευελιξία στην ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών	χ				Εθνικό επίπεδο	Διεθνές επίπεδο
4. Η επιχείρηση έχει μεθοδολογία για να μετράει συστηματικά την ικανοποίηση πελάτη	χ				Διεθνές επίπεδο	Εθνικό επίπεδο

(Brewer and Hensher, 2001)

2.3.2 ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ - ΜΗ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται η επίδραση της ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού στην εξυπηρέτηση πελάτη με τη βοήθεια των παρακάτω ερευνών.

Η πρώτη έρευνα έχει στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ εξυπηρέτησης πελάτη και της στρατηγικής «ενοποιημένη διοίκηση logistics». Πιο συγκεκριμένα να εξετάσει αν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική προσφέρουν καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης από τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν (Ellinger, Daugherty and Gustin, 1997). Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν επιχειρήσεις από τη βιομηχανία, το λιανικό και χονδρικό εμπόριο. Οι διευθυντές logistics απάντησαν στην ερώτηση, «στην επιχείρησή σας, ποιά είναι η γνώμη σας σχετικά με τη στρατηγική ενοποιημένη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

διοίκηση», με τη βοήθεια 5 επιλογών 1. δεν έχει αναγνωρισθεί 2. έχει αναγνωρισθεί, αλλά η απόφαση ήταν να μην εφαρμοσθεί 3. έχει αναγνωρισθεί και υιοθετηθεί, αλλά η εφαρμογή της ήταν ανεπιτυχής 4. εφαρμογή σε εξέλιξη 5. υιοθετήθηκε και εφαρμόσθηκε επιτυχώς. Κάθε διευθυντής επέλεξε μία μόνο από τις 5 επιλογές, ενώ όσοι επέλεξαν 1 ή 2 ή 3 η επιχείρησή τους θεωρείται μη ενοποιημένη ενώ όσοι επέλεξαν 4 ή 5 η επιχείρησή τους θεωρείται ενοποιημένη. Επίσης βαθμολόγησαν σε κλίμακα 1-7 (1=δεν παρέχεται 7=παρέχεται πολύ εύκολα) 8 στοιχεία εξυπηρέτησης που σχετίζονται με την ευκολία διαχείρισης των αιτημάτων πελατών.

Με τη βοήθεια του πίνακα 14, σε επτά από τις οκτώ περιπτώσεις, η ευκολία διαχείρισης των αιτημάτων πελατών, είναι μεγαλύτερη και στατιστικά σημαντική για τις επιχειρήσεις με ενοποιημένη διοίκηση. Σε μία περίπτωση, «προσαρμογή προϊόντος ακόμη και όταν βρίσκεται στην κατοχή του πελάτη», η ευκολία διαχείρισης των αιτημάτων πελατών είναι μεγαλύτερη αλλά όχι στατιστικά σημαντική για τις επιχειρήσεις με ενοποιημένη διοίκηση.

Πίνακας 14 – Βαθμολόγηση επίδοσης της μεταβλητής εξυπηρέτησης «ευκολία διαχείρισης αιτημάτων πελατών» στις στρατηγικές logistics Ενοποιημένη / μη Ενοποιημένη Διοίκηση

Αίτημα πελάτη	Ενοποιημένη διοίκηση (N=64 δείγμα επιχειρήσεων)	Μη ενοποιημένη διοίκηση (N=62 δείγμα επιχειρήσεων)
Προγράμματα προώθησης πωλήσεων/μάρκετινγκ (ειδική συσκευασία, εκπτώσεις κα)	5.61	5.13
Εισαγωγή νέων προϊόντων	5.59	4.94
Ειδικές απαιτήσεις πελατών (τμηματικές παραδόσεις κα)	5.56	5.06
Επιστροφές προϊόντων	5.53	4.97
Αντικατάσταση προϊόντων	5.52	4.27

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ανάκληση προϊόντων	5.48	4.89
Προσαρμογή προϊόντος ακόμη και όταν βρίσκεται στην κατοχή του πελάτη (συναρμολόγηση, ετικετοποίηση, συσκευασία κα)	5.23	5.03
Προσαρμογή της εξυπηρέτησης σε συγκεκριμένες αγορές/πελάτες (διαφορετικό επίπεδο εξυπηρέτησης για διαφορετικούς πελάτες)	4.95	4.29
Σύνολο	43.44/56	38.58/56

(Ellinger, Daugherty and Gustin, 1997)

Με τη βοήθεια του πίνακα 15, οι διαφορές είναι πολύ μικρές μεταξύ επιχειρήσεων που εφαρμόζουν κεντρική οργάνωση και αποκεντρωμένη οργάνωση. Σε ένα μόνο αίτημα, «ανάκληση προϊόντων», η ευκολία διαχείρισης είναι μεγαλύτερη και στατιστικά σημαντική για τις επιχειρήσεις που έχουν αποκεντρωμένη οργάνωση.

Πίνακας 15 – Βαθμολόγηση επίδοσης της μεταβλητής εξυπηρέτησης «ευκολία διαχείρισης αιτημάτων πελατών» στις στρατηγικές logistics Κεντρική / Αποκεντρωμένη οργάνωση

Αίτημα πελάτη	Κεντρική οργάνωση (N=87 δείγμα επιχειρήσεων)	Αποκεντρωμένη οργάνωση (N=31 δείγμα επιχειρήσεων)
Προγράμματα προώθησης πωλήσεων/μάρκετινγκ (ειδική συσκευασία, εκπτώσεις κα)	5.40	5.45
Εισαγωγή νέων προϊόντων	5.33	5.16
Ειδικές απαιτήσεις πελατών (τμηματικές παραδόσεις κα)	5.29	5.26
Επιστροφές προϊόντων	5.22	5.32
Αντικατάσταση προϊόντων	5.10	5.06

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ανάκληση προϊόντων	4.83	5.81
Προσαρμογή προϊόντος ακόμη και όταν βρίσκεται στην κατοχή του πελάτη (συναρμολόγηση, ετικετοποίηση, συσκευασία κα)	4.82	5.16
Προσαρμογή της εξυπηρέτησης σε συγκεκριμένες αγορές/πελάτες (διαφορετικό επίπεδο εξυπηρέτησης για διαφορετικούς πελάτες)	4.68	4.42

(Ellinger, Daugherty and Gustin, 1997)

Σε μια παρόμοια έρευνα, εξετάσθηκε η επίδραση της στρατηγικής «ενοποιημένη διοίκηση logistics» στην επίδοση ορισμένων διαδικασιών logistics μεταξύ των οποίων και η εξυπηρέτηση πελάτη. Στόχος είναι να διερευνηθεί αν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική έχουν υψηλότερη επίδοση εξυπηρέτησης από τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν. Οι διευθυντές logistics απάντησαν στην ερώτηση, «στην επιχείρησή σας, ποιά είναι η γνώμη σας σχετικά με τη στρατηγική ενοποιημένη διοίκηση», με τη βοήθεια 5 επιλογών 1. δεν έχει αναγνωρισθεί 2. έχει αναγνωρισθεί, αλλά η απόφαση ήταν να μην εφαρμοσθεί 3. έχει αναγνωρισθεί και υιοθετηθεί, αλλά η εφαρμογή της ήταν ανεπιτυχής 4. εφαρμογή σε εξέλιξη 5. υιοθετήθηκε και εφαρμόσθηκε επιτυχώς. Κάθε διευθυντής επέλεξε μία μόνο από τις 5 επιλογές, ενώ όσοι επέλεξαν 1 ή 2 ή 3 η επιχείρησή τους θεωρείται μη ενοποιημένη ενώ όσοι επέλεξαν 4 ή 5 η επιχείρησή τους θεωρείται ενοποιημένη. Επίσης βαθμολόγησαν σε κλίμακα 1-7 το επίπεδο επιτυχίας των επιχειρήσεων στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων : βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελάτη, βελτιωμένη ποιότητα, βελτιωμένη παραγωγικότητα, μείωση κόστους, βελτιωμένη στρατηγική εστίαση και μείωση χρόνου παράδοσης (1=καθόλου επιτυχημένη 7=πολύ επιτυχημένη). (Daugherty, Ellinger and Gustin, 1996)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Για τις επιχειρήσεις με ενοποιημένη διοίκηση η επιτυχία του στόχου «βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελάτη» είναι μεγαλύτερη και στατιστικά σημαντική. Μεταξύ των επιχειρήσεων με κεντρική και αποκεντρωμένη οργάνωση δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον πίνακα 16.

Πίνακας 16 – Βαθμολόγηση επίδοσης στη παροχή βελτιωμένης εξυπηρέτησης πελάτη στις στρατηγικές logistics Ενοποιημένη / μη Ενοποιημένη Διοίκηση και Κεντρική / Αποκεντρωμένη οργάνωση

Βελτίωση στην Εξυπηρέτηση Πελάτη	Ενοποιημένη διοίκηση (N=64 δείγμα επιχειρήσεων)	Μη ενοποιημένη διοίκηση (N=62 δείγμα επιχειρήσεων)	Κεντρική οργάνωση	Αποκεντρωμένη οργάνωση
Βαθμολόγηση Επίδοσης	5.72	5.08	5.37	5.26

(Daugherty, Ellinger and Gustin, 1996)

Σε άλλη ερευνητική προσπάθεια, με στόχο την επίδραση των παραγόντων της πολιτικής JIT (Just in Time), της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Αλυσίδας Εφοδιασμού στην επιχειρησιακή επίδοση βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση της ενοποίησης στην αλυσίδα εφοδιασμού (supply chain integration) και της επίδοσης στην εξυπηρέτηση πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο ενοποιημένη είναι η αλυσίδα εφοδιασμού τόσο καλύτερο είναι το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης. Οι πέντε προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγραφεί ή έννοια της ενοποίησης στην αλυσίδα εφοδιασμού είναι : 1. Αναζήτηση καινοτομιών για ενοποίηση των διαδικασιών της αλυσίδας εφοδιασμού 2. Βελτίωση της ολοκλήρωσης των διαδικασιών μεταξύ των εμπλεκομένων στην αλυσίδα εφοδιασμού 3. Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στην αλυσίδα εφοδιασμού 4. Επίτευξη μεγαλύτερης συνεργασίας και πιο συχνής επαφής με όλα τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού 5.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Δημιουργία συμβατών συστημάτων επικοινωνίας και πληροφόρησης για τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού. (Kannan and Tan, 2005)

Σε άλλη έρευνα, εξετάζεται η έμμεση σχέση ανάμεσα στην εξωτερική ενοποίηση ή ενοποίηση με τους προμηθευτές και την μεταβλητή της εξυπηρέτησης «ανταπόκριση στον πελάτη». Η εξωτερική ενοποίηση επηρεάζει θετικά την επίτευξη των στόχων της παραγωγής που επηρεάζουν με τη σειρά τους θετικά την εξυπηρέτηση πελάτη. (Narasimhan and Jayaram, 1998)

Ωστόσο σε όλες τις προηγούμενες βιβλιογραφικές αναφορές για την επίδραση της στρατηγικής εφοδιασμού στην εξυπηρέτηση, ενώ εξετάσθηκαν συγκεκριμένοι παράγοντες για την αλυσίδα εφοδιασμού και επιμέρους στοιχεία, η εξυπηρέτηση πελάτη εξετάσθηκε συνολικά χωρίς να αναγνωρισθούν οι παράγοντες και τα επιμέρους στοιχεία που τη συνθέτουν ή εξετάσθηκε μία μόνο μεταβλητή της εξυπηρέτησης, όπως «ανταπόκριση στον πελάτη» και «ευκολία διαχείρισης αιτημάτων πελατών». Στα παρακάτω άρθρα αυτής της ενότητας, η εξυπηρέτηση πελάτη αναλύεται αποσπασματικά σε επιμέρους στοιχεία ή γενικές μεταβλητές χωρίς να υπάρχει αναφορά σε εκείνα που αναφέρονται στα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ ή/και διακρίνονται σε στοιχεία εξυπηρέτησης logistics και μάρκετινγκ.

Η σχέση ανάμεσα στην ενοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού και την εξυπηρέτηση πελάτη εξετάζεται και σε μια ακόμα ερευνητική προσπάθεια με εστίαση στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας (Vickery *et. al.,* 2003). Στόχος είναι να ευρεθεί η σχέση της ενοποιημένης στρατηγικής εφοδιασμού (integrative supply chain strategy) με την επίδοση στην εξυπηρέτηση πελάτη και την χρηματοοικονομική επίδοση. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική και άμεση σχέση ανάμεσα στην ενοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού και την εξυπηρέτηση πελάτη και θετική και έμμεση σχέση ανάμεσα στην ενοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού και την

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

χρηματοοικονομική επίδοση μέσω της εξυπηρέτησης πελάτη. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις με υψηλότερο βαθμό ενοποιημένης στρατηγικής εφοδιασμού έχουν και καλύτερο επίπεδο επίδοσης στην εξυπηρέτηση πελάτη συγκριτικά με τις επιχειρήσεις με χαμηλότερο βαθμό ενοποίησης. Σε αυτή την έρευνα, η εξυπηρέτηση πελάτη ορίζεται από πέντε γενικά στοιχεία: εξυπηρέτηση πελάτη πριν την πώληση, υποστήριξη προϊόντος, ανταπόκριση στους πελάτες, ταχύτητα παράδοσης και αξιοπιστία στο χρόνο παράδοσης. Η ενοποιημένη στρατηγική εφοδιασμού διακρίνεται σε εσωτερική (μεταξύ λειτουργικών τμημάτων εντός της επιχείρησης) και εξωτερική (με τους προμηθευτές-supplier or upstream integration και πελάτες-customer or downstream integration) και ορίζεται από έξι μεταβλητές: ενοποιημένη ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων, ενοποιημένα συστήματα πληροφόρησης, αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής, στρατηγικές συμμαχίες-συνεργασίες με προμηθευτές, πιο στενές σχέσεις με τους πελάτες και διατμηματικές ομάδες εργασίας. Επίσης η ενοποιημένη στρατηγική εφοδιασμού περιλαμβάνει την ενοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής (integrative information technologies) και την ενοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού (supply chain integration).

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Ellinger (2000) έδειξαν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης αποτελεσματικών σχέσεων των τμημάτων εφοδιασμού και μάρκετινγκ και της επίδοσης στην εξυπηρέτηση. Περαιτέρω ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει θετική επίδραση της συνεργασίας των τμημάτων εφοδιασμού και μάρκετινγκ στην επίδοση της εξυπηρέτησης και ότι αυτή η επίδραση είναι ακριβής και σημαντική όταν υπάρχουν αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ των δύο τμημάτων. Η εξυπηρέτηση στη διανομή ορίζεται από πέντε προτάσεις: ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες των στρατηγικών πελατών, ικανοποίηση ειδικών αιτημάτων πελατών, παραδόσεις στο προβλεπόμενο χρόνο σε συνεπή βάση, παροχή των ζητούμενων ποσοτήτων σε συνεπή βάση, εκ των προτέρων ειδοποίηση των πελατών για καθυστερήσεις στις παραδόσεις ή για ελλείψεις στις παραγγελίες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σε παρόμοια έρευνα με αυτή του Ellinger (2000) παρέχεται ένδειξη για σύνδεση της εσωτερικής ενοποίησης με την εξυπηρέτηση πελάτη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων με υψηλό και χαμηλό βαθμό ενοποίησης των τμημάτων μάρκετινγκ και εφοδιασμού αντίστοιχα στην παροχή βασικών στοιχείων της εξυπηρέτησης όπως η παράδοση στο σωστό χρόνο. Ωστόσο στατιστικά σημαντικές διαφορές βρέθηκαν για καινοτομικά στοιχεία όπως ικανοποίηση των αναγκών των στρατηγικών πελατών, υποστήριξη της εισαγωγής νέων προϊόντων και χειρισμός ειδικών απαιτήσεων και αιτημάτων σε εξυπηρέτηση. Οι επιχειρήσεις με υψηλότερο βαθμό ενοποίησης των τμημάτων μάρκετινγκ και εφοδιασμού παρουσίαζαν μεγαλύτερη ευκολία στην παροχή αυτών των στοιχείων. (Stank, Daugherty and Ellinger, 1999)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο κλάδος τροφίμων διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για την ελληνική οικονομία καθώς συμμετέχει με μεγάλο ειδικό βάρος σε βασικά οικονομικά της μεγέθη. Αναφέρεται ενδεικτικά ότι ο κλάδος τροφίμων αντιπροσωπεύει περίπου το 25% της συνολικής ελληνικής παραγωγής σε αξία, το 6,5% του ΑΕΠ, το 25% των ελληνικών εξαγωγών και απασχολεί το 16% του εργατικού δυναμικού (Hellenic Centre for Investment, 2004).

Συγκριτικά για τα έτη 2001 και 2002, οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών αυξήθηκαν από 11,6 δις ευρώ σε 12,5 δις ευρώ αντίστοιχα. Οι 338 επιχειρήσεις μόνο του κλάδου τροφίμων που συμμετείχαν σε δείγμα των 1.290 μεγαλύτερων βιομηχανικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα απέσπασαν το 17% των συνολικών κερδών και το 20% των συνολικών πωλήσεων της ελληνικής βιομηχανίας (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2003).

Επίσης, τα συνολικά κέρδη των 393 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων αυξήθηκαν από 246,2 εκ ευρώ το 2001 σε 321,7 εκ ευρώ το 2002. Από τις 393 βιομηχανικές επιχειρήσεις τροφίμων, οι 30 ισχυρότερες απέσπασαν περίπου το 90% των συνολικών κερδών γεγονός που δείχνει τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης της αγοράς (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2003). Στον πίνακα 17 παρουσιάζονται οι 10 μεγαλύτερες βιομηχανίες τροφίμων σύμφωνα με τις πωλήσεις για το έτος 2002.

Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP για το έτος 2002 οι συνολικές πωλήσεις της βιομηχανίας τροφίμων ανήλθαν σε 7.666.762.756 ευρώ και τα μικτά κέρδη σε 1.833.697.703 ευρώ. Αν συνδέσουμε τα στοιχεία αυτά με τα συνολικά αποτελέσματα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

του πίνακα 17 προκύπτει ότι οι 10 μεγαλύτερες βιομηχανίες τροφίμων κατέχουν περίπου το 28,5% των συνολικών πωλήσεων και περίπου το 37,5% των συνολικών μικτών κερδών του κλάδου γεγονός που φανερώνει τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης της αγοράς.

Πίνακας 17 – Οι 10 μεγαλύτερες βιομηχανίες τροφίμων με βάση τις πωλήσεις για το έτος 2002

Κατάταξη	Επωνυμία	Πωλήσεις (ποσά σε ευρώ)	Μικτά κέρδη (ποσά σε ευρώ)
1	NESTLE ΕΛΛΑΣ ΑΕ	345,565,117	193,276,619
2	ΦΑΓΕ ΑΕ	321,026,141	123,008,446
3	ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	288,281,801	88,487,384
4	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ	275,746,491	50,426,993
5	ΣΟΓΙΑ ΕΛΛΑΣ	225,046,590	14,694,503
6	ΕΛΑΙΣ ΑΕ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	182,564,987	77,127,885
7	ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ	153,645,709	53,088,373
8	ΜΥΛΟΙ ΣΟΓΙΑΣ ΑΕ	138,923,160	12,404,910
9	ΘΡΑΚΗ ΑΕ	138,886,190	33,063,111
10	CHIPITA INTERNATIONAL ABEE	111,893,647	40,523,956
ΣΥΝΟΛΑ		**2,181,579,833**	**686,102,180**

Πηγή: ICAP & Οικονομικός Ταχυδρόμος

Αναφορικά με τους λιανέμπορους τροφίμων, σημειώνεται ότι από τις 100 μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις με βάση τις πωλήσεις για το έτος 2002, στις 47 πρώτες θέσεις βρίσκονται 10 αλυσίδες σουπερμάρκετ (σειρά κατάταξης 47^{η}, 32^{η}, 23^{η}, 19^{η}, 14^{η}, 12^{η}, 10^{η}, 6^{η}, 5^{η}, 3^{η}) και τις 10 πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν 4 αλυσίδες (σειρά κατάταξης 10^{η}, 6^{η}, 5^{η}, 3^{η}). Τα στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 18.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σημειώνεται επίσης ότι οι 10 μεγαλύτεροι λιανέμποροι τροφίμων, για το έτος 2002, απέσπασαν το 84,2% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου των super markets. Η τάση της συγκέντρωσης της αγοράς εμφανίσθηκε απότομα μετά το έτος 2000. Ενώ ο μέσος δείκτης αύξησης των πωλήσεων στο λιανικό εμπόριο ήταν 9,2% για το έτος 2002, ο αντίστοιχος δείκτης για τον κλάδο super markets ήταν 13,14%. (ΠΑΝΟΡΑΜΑ των ελληνικών super markets, 2003).

Πίνακας 18 – Οι 10 μεγαλύτεροι λιανέμποροι τροφίμων με βάση τις πωλήσεις για το έτος 2002

Κατάταξη	Επωνυμία	Πωλήσεις (ποσά σε ευρώ)	Μικτά κέρδη (ποσά σε ευρώ)
3	Carrefour – Marinopoulos S.A.	1,310,579,032	348,135,893
5	Alfa Beta Vassilopoulos S.A.	737,982,415	141,457,722
6	Sklavenitis J&S S.A.	707,044,658	149,926,381
10	Atlantic Supermarket S.A.	481,784,517	100,907,941
12	Veropoulos Bros S.A.	448,784,358	102,108,716
14	Metro S.A.	366,644,742	60,668,369
19	Massoutis D. Supermarket S.A.	271,982,508	63,945,768
23	Pente S.A.	257,611,030	50,948,865
32	Dia Hellas S.A.	225,170,275	53,774,445
47	Trofo S.A.	166,993,703	42,222,650
Σύνολα		**4,974,577,238**	**1,114,096,750**

Πηγή: ICAP (2004)

Ένα ακόμα στοιχείο είναι αποκαλυπτικό από τη σύγκριση των συνολικών αποτελεσμάτων όπως παρουσιάζονται στους πίνακες 17 και 18. Οι 10 μεγαλύτεροι λιανέμποροι τροφίμων έχουν σχεδόν 2,5 φορές περισσότερες πωλήσεις και 1,6 φορές περισσότερα μικτά κέρδη από τους 10 μεγαλύτερους προμηθευτές τροφίμων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Η υπεροχή του κλάδου super markets έναντι των υπολοίπων στο λιανικό εμπόριο φαίνεται και από τα στοιχεία του πίνακα 19. Για τα έτη 2004 και 2005 ο δείκτης κύκλου εργασιών των μεγάλων καταστημάτων τροφίμων είναι σημαντικά μεγαλύτερος από το γενικό δείκτη και τους επιμέρους δείκτες.

Πίνακας 19 – Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο

Κατηγορία καταστημάτων	Δείκτης Ιαν. 2005	Δείκτης Ιαν. 2004	Ετήσια μεταβολή
Γενικός Δείκτης	134,2	131,7	1,9%
Μεγάλα καταστήματα τροφίμων	**155,6**	**147,2**	**5,7**
Πολυκαταστήματα	136,2	120,4	13,1
Τρόφιμα-Ποτά-Καπνός	128,2	122,6	4,6
Φαρμακευτικά-Καλλυντικά	147,0	136,6	7,6
Ένδυση-Υπόδηση	110,0	116,7	-5,8
Έπιπλα-Ηλεκτρικά είδη-Οικιακός εξοπλισμός	108,9	119,8	-9,1
Βιβλία-Χαρτικά-Λοιπά είδη δώρων	122,4	124,4	-1,6
Πωλήσεις εκτός καταστημάτων	110,9	105,0	5,6

Πηγή: ΕΣΥΕ (2005)

Τα διαγράμματα 2 και 3 δείχνουν τη συμμετοχή των σουπερμάρκετ στις συνολικές λιανικές πωλήσεις (14,9%) και τη συμμετοχή του κλάδου τροφίμων στις συνολικές πωλήσεις τις βιομηχανίας (18,8%). Είναι ξεκάθαρο ότι τα σουπερμάρκετ έχουν το δεύτερο υψηλότερο και ο κλάδος τροφίμων το υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής.

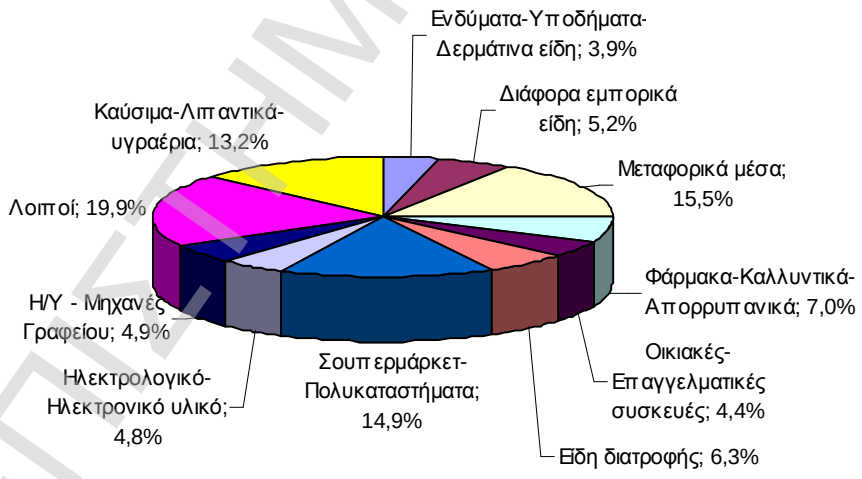
Η ισχυρή δυναμικότητα του κλάδου τροφίμων και η σημασία του για την ελληνική οικονομία δεν αποκαλύπτεται μόνο από τα παραπάνω οικονομικά στοιχεία αλλά και την τεχνολογική υποδομή και το μέγεθος των επενδύσεων στην ελληνική και διεθνή αγορά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν με βάση τα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης, διαθέτουν σύγχρονες παραγωγικές μονάδες και είναι ιδιαίτερα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ευαισθητοποιημένες σε θέματα ποιότητας. Επίσης αρκετές εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στα Βαλκάνια.[1] Οι προβλέψεις για την επιτυχημένη και κερδοφόρα δραστηριότητα των επιχειρήσεων του κλάδου στην εγχώρια αλλά και διεθνή αγορά είναι ευοίωνες.

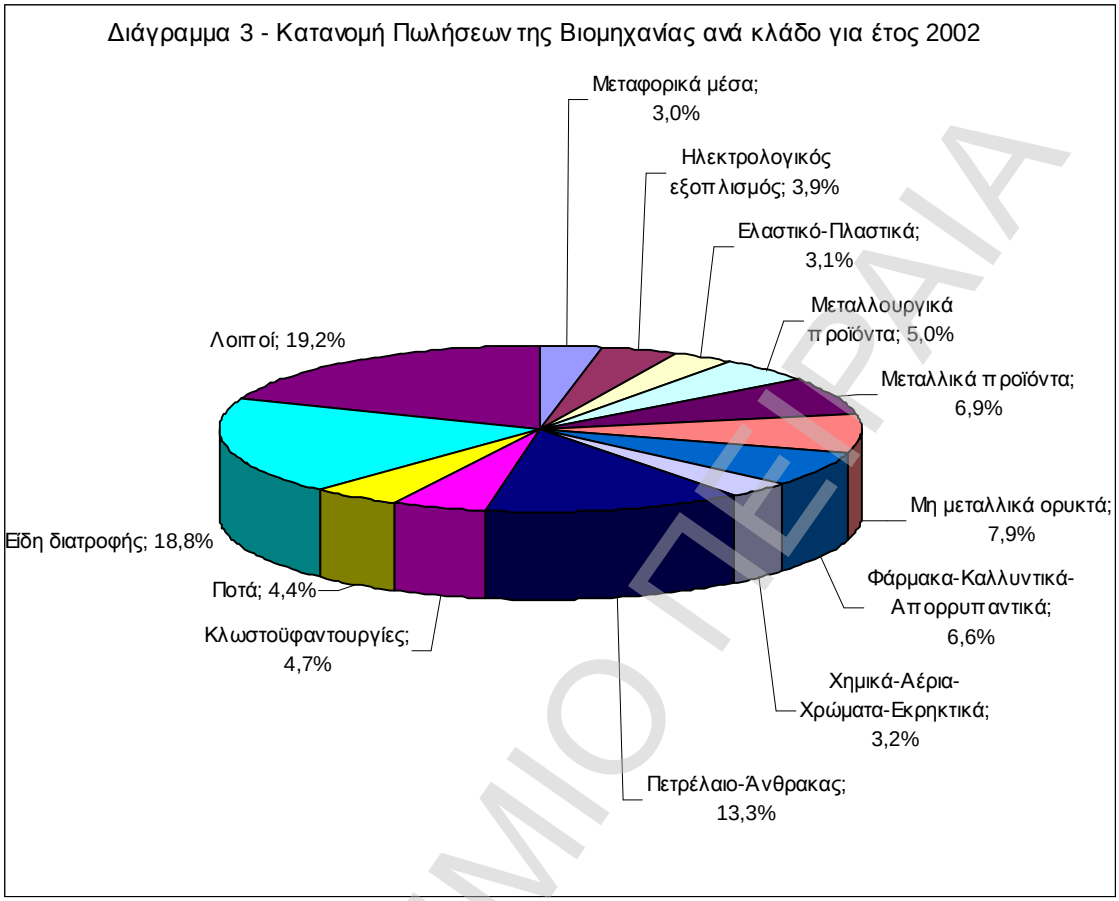
Επίσης, η βιομηχανία τροφίμων στην Ελλάδα παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον για την ελληνική οικονομία καθώς λειτουργεί σε πολυεθνικό-εθνικό επίπεδο και συνυπάρχουν ταυτόχρονα μικρές εγχώριες βιομηχανίες και μεγάλες πολυεθνικές. (Anastassopoulos, 2004)

Διάγραμμα 2 - Κατανομή Πωλήσεων του Εμπορίου ανά κλάδο για έτος 2002



[1] Ορισμένες ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων έχουν ισχυρή παρουσία στη Βουλγαρία, όπου οι πολυεθνικές έχουν μικρότερη εξειδίκευση. (Anastassopoulos, 2004)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



Πηγή : ICAP

Στις ενότητες που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου τροφίμων και θέματα για τη στρατηγική εφοδιασμού και την εξυπηρέτηση πελάτη στην Ελλάδα και την Ευρώπη με εστίαση στους προμηθευτές και λιανέμπορους τροφίμων.

3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη βιβλιογραφία έχει δοθεί μικρή σημασία σε θέματα διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού στον κλάδο τροφίμων. Πιο συγκεκριμένα έχουν εντοπισθεί 123 μελέτες σε διεθνή περιοδικά με ημερομηνία δημοσίευσης από το 1987 έως το 2000. Από αυτές τις μελέτες, περίπου το 30% έχει ασχοληθεί με προϊόντα όπως γαλακτοκομικά, ποτά και κρέατα. Επίσης, σχετικά με τη χώρα προέλευσης, το 28% από τις ανωτέρω μελέτες αναφέρεται στην Αγγλία, 46% στην Ευρώπη, 17% στις ΗΠΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

και το υπόλοιπο 9% σε Ασία και Αφρική (Cunningham, 2001). Ανάμεσα στις χώρες της Ευρώπης δεν υπάρχει αναφορά για δημοσίευση άρθρου στην Ελλάδα με θέματα διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού στον κλάδο τροφίμων.

Σε μια παρόμοια ερευνητική προσπάθεια, σε ένα μεγάλο αριθμό διεθνών περιοδικών μάρκετινγκ μέχρι το 1997 εντοπίσθηκαν μόνο 71 αναφορές στην αγοραστική συμπεριφορά των λιανέμπορων. Από τις 71 αναφορές, εκείνες που υπήρχαν ειδικά για τους λιανέμπορους τροφίμων ήταν ελάχιστες. (Hansen and Skytte, 1998)

Η εξέλιξη της πρακτικής διανομής μεταξύ προμηθευτών τροφίμων και λιανέμπορων, μπορεί να αποτυπωθεί μέσα από τέσσερα στάδια.

Το πρώτο στάδιο, το οποίο αναφέρεται στη δεκαετία του ’70, χαρακτηρίζεται με απευθείας παράδοση από τις αποθήκες των προμηθευτών στα super markets και την διαχείριση των αποθεμάτων από το διευθυντή του καταστήματος με τη βοήθεια του πωλητή. Γενικά οι παραδόσεις γίνονται σε εβδομαδιαία βάση με χαμηλό δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων.

Το δεύτερο στάδιο, το οποίο χρονολογείται στις αρχές της δεκαετίας ’80, διακρίνεται από την ανάπτυξη περιφερειακών κέντρων διανομής (Regional Distribution Centers) των λιανέμπορων και την σταδιακή μεταφορά του αποθέματος από τα καταστήματα στα κέντρα διανομής. Άμεσα αποτελέσματα είναι η μείωση των αποθεμάτων και του χρόνου παράδοσης καθώς και η αύξηση της συχνότητας παραδόσεων.

Το τρίτο στάδιο, το οποίο χρονολογείται στα τέλη της δεκαετίας ’80, χαρακτηρίζεται από περαιτέρω μείωση του επιπέδου αποθεμάτων και του χρόνου παράδοσης. Η νέα τάση σε αυτό το στάδιο είναι η εμφάνιση μικτών και με διαφορετικές θερμοκρασίες αποθηκευτικών χώρων και μεταφορικών μέσων. Για παράδειγμα, στο ίδιο φορτηγό μπορεί να φορτωθούν κατεψυγμένα και φρέσκα προϊόντα εφόσον υπάρχουν δύο διαφορετικές ζώνες θερμοκρασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στο τέταρτο στάδιο, το οποίο τοποθετείται χρονικά τη δεκαετία ’90, γίνεται η υιοθέτηση και εφαρμογή της μεθόδου JIT (just-in-time). Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από την κεντρική διαχείριση και έλεγχο αποθεμάτων με τη χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων. Η υψηλή συνεργασία προμηθευτών και λιανέμπορων, που αποτελεί προαπαιτούμενο της μεθόδου JIT, οδηγεί σε μεγάλη ακρίβεια παραδόσεων, χαμηλά αποθέματα, υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη και προϊόντα με άριστη ποιότητα. (Whiteoak, 1999)

Οι παραπάνω πρακτικές στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων έχουν επιπτώσεις για τους λιανέμπορους και τους προμηθευτές. Για παράδειγμα, η κεντρικοποίηση των αποθηκών των λιανέμπορων με τα οφέλη που δημιούργησε, ενεργοποίησε τους προμηθευτές να μειώσουν τον αριθμό των αποθηκών τους και να αυξήσουν τη συχνότητα παραδόσεων με μεγαλύτερους συντελεστές πληρότητας. Επίσης, ο υψηλός βαθμός συνεργασίας και η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων ανάμεσα στους προμηθευτές και λιανέμπορους οδήγησε σε αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή της μεθόδου JIT έχει θετική επίδραση τόσο για τους λιανέμπορους όσο και για τους προμηθευτές. Ο λιανέμπορος κερδίζει με την αύξηση του χώρου πώλησης στο κατάστημα από την παράλληλη μείωση του αποθηκευτικού χώρου για διατήρηση αποθεμάτων. Ο προμηθευτής κερδίζει με την αποτελεσματικότερη οργάνωση και προγραμματισμό της παραγωγικής του διαδικασίας εφόσον έχει άμεση εικόνα των ημερήσιων πωλήσεων στο κατάστημα.

Στην πορεία εξέλιξης της πρακτικής διανομής μεταξύ προμηθευτών και λιανέμπορων τροφίμων διακρίνονται ορισμένες τάσεις όπως α) αύξηση του βαθμού ελέγχου της διανομής από τους λιανέμπορους και μετάβαση από τα επώνυμα προϊόντα στις επώνυμες αλυσίδες super markets, αφενός με την εμφάνιση προϊόντων με brand name του λιανέμπορου και αφετέρου με τη χρήση ιδιόκτητου στόλου διανομής β)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

εκλογίκευση των συστημάτων logistics από τους λιανέμπορους, με τη δημιουργία περιφερειακών κέντρων διανομής (Regional Distribution Centers) και την κεντρικοποίηση των αποθηκών ιδιαίτερα για τα προϊόντα που κινούνται αργά γ) υιοθέτηση και εφαρμογή μεθόδων διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού και δ) χρήση νέων τεχνολογιών όπως bar-coding, συστήματα διαχείρισης αποθηκών και ηλεκτρονική μεταφορά παραγγελίας (Stephens and Wright, 2002).

Μια βασική επίδραση των τάσεων αυτών στο κανάλι διανομής τροφίμων είναι η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ λιανέμπορων από διαφορετικές χώρες και η εξαγορά μικρών λιανέμπορων από μεγάλες αλυσίδες λιανέμπορων, με απώτερο στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την περαιτέρω προώθηση προϊόντων με την δική τους επωνυμία και ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης έναντι των προμηθευτών τους.

Από τις παραπάνω τάσεις, η πιο σημαντική ίσως, είναι η κεντρικοποίηση των αποθηκών και η δημιουργία περιφερειακών κέντρων διανομής πρώτα από τους λιανέμπορους και στη συνέχεια από τους προμηθευτές τους[2]. Στην περίπτωση της αποκεντρωμένης (decentralized) δομής, η διανομή γίνεται από τους προμηθευτές σε εθνικές ή τοπικές αποθήκες και στη συνέχεια τελική διανομή στα καταστήματα λιανικής. Στην περίπτωση της κεντρικής (centralized) δομής, η διανομή γίνεται από τους προμηθευτές σε περιφερειακά κέντρα διανομής, τα οποία διαχειρίζονται οι λιανέμποροι ή εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics και στη συνέχεια τελική διανομή στα καταστήματα από τους ίδιους τους λιανέμπορους. Ορισμένα αποτελέσματα από την εφαρμογή κεντρικής (centralized) δομής είναι η διατήρηση μικρότερου ποσοστού αποθεμάτων, η αναπλήρωση σε καθημερινή βάση με μεγαλύτερη ακρίβεια

[2] Ωστόσο η κεντρικοποίηση των αποθηκών από τους προμηθευτές τροφίμων έγινε σε μικρότερη κλίμακα από αυτή στους λιανέμπορους τροφίμων ή σε προμηθευτές άλλων κλάδων με αποτέλεσμα οι προμηθευτές τροφίμων να διατηρούν ακόμα διασκορπισμένες αποθήκες σε αρκετές από τις χώρες που δραστηριοποιούνται αντί για μία κεντρική αποθήκη που να εξυπηρετεί διαφορετικές χώρες (Fernie and Staines, 2001).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

παραδόσεων και η εμφάνιση και ανάπτυξη εξειδικευμένων εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics (third party logistics). Αξίζει να σημειωθεί ότι η τάση αυτή είναι περισσότερο εμφανής και ανεπτυγμένη στην Αγγλία και λιγότερο στην υπόλοιπη Ευρώπη (με εξαίρεση ορισμένες χώρες όπως Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία). (Bence, 1995)

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό, εξίσου σημαντικό με την πρακτική διανομής, είναι και η σχέση μεταξύ προμηθευτών τροφίμων και λιανέμπορων η οποία αναφέρεται στο βαθμό επιρροής που ασκεί η μία κατηγορία στην άλλη. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση της δύναμης στις μεγάλες αλυσίδες super markets έναντι των προμηθευτών τροφίμων καθώς έχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση στη στρατηγική μάρκετινγκ και τη λιανική πώληση, διαθέτουν πιο προηγμένα συστήματα τεχνολογίας και ιδιόκτητα δίκτυα διανομής. Η ενίσχυση του ρόλου των μεγάλων αλυσίδων super markets έγινε παράλληλα με την εμφάνιση ορισμένων παραγόντων: α) μεγαλύτερη συγκέντρωση της αγοράς δηλαδή δραστηριοποίηση μικρού αριθμού αλυσίδων super markets με μεγάλο μερίδιο αγοράς β) αύξηση του ανταγωνισμού στις μεγάλες αλυσίδες όχι μόνο στην τιμή αλλά και στην ποιότητα,την ποικιλία, την εξυπηρέτηση γ) εμφάνιση προϊόντων με την επωνυμία του λιανέμπορου που δημιουργεί πελάτες πιστούς στο κατάστημα λιανικής και όχι στο προϊόν. Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε 2 μεγάλες αλυσίδες στην Αγγλία και Γερμανία περισσότερο από 50% των πωλήσεων τους προέρχεται από προϊόντα με την επωνυμία τους δ) λειτουργία μεγάλων καταστημάτων (hypermarkets) σε έκταση και ποικιλία προϊόντων που αποφέρουν περισσότερα κέρδη και ε) υιοθέτηση στρατηγικών και οργανωτικών δομών συγκέντρωσης (centralized structures). (Brookes, 1995)

Μπορεί να ειπωθεί ότι ο ρόλος των λιανέμπορων σε θέματα αλυσίδας εφοδιασμού είναι ισχυρότερος από το ρόλο των προμηθευτών, στην Αγγλία, Γερμανία και Γαλλία σε αντίθεση με χώρες όπως η Ελλάδα, η Ιταλία και η Πορτογαλία όπου κυριαρχεί ο έλεγχος της αλυσίδας εφοδιασμού και διανομής από τους προμηθευτές. Η ενίσχυση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

του ρόλου των λιανέμπορων έναντι των προμηθευτών βρίσκεται σε θετική συσχέτιση με την έντονη δραστηριοποίηση εξειδικευμένων εταιριών υπηρεσιών logistics (third party logistics) οι οποίες παρέχουν στους λιανέμπορους διαχείριση αποθηκευτικών χώρων και διανομή των προϊόντων τους από τα περιφερειακά κέντρα διανομής στα καταστήματα λιανικής (Fernie 1989, 1994). Το σημείο αυτό έχει μεγάλη σημασία καθώς κατευθύνει την επιλογή των εμπλεκομένων για να εξετασθεί η εξυπηρέτηση πελάτη. Για παράδειγμα, αν διενεργούσαμε την παρούσα μελέτη στην Αγγλία, η εξυπηρέτηση πελάτη θα έπρεπε οπωσδήποτε να εξετασθεί σε τρία επίπεδα: προμηθευτές-λιανέμποροι, προμηθευτές-διανομείς και διανομείς-λιανέμποροι. Επίσης θα έπρεπε να συμπεριληφθούν στην ανάλυση τόσο τα περιφερειακά κέντρα διανομής όσο και τα καταστήματα λιανικής των λιανέμπορων. Στην Ελλάδα, θέματα εξυπηρέτησης πελάτη στον κλάδο τροφίμων αφορούν σχεδόν αποκλειστικά τους προμηθευτές-λιανέμπορους και μπορούν να εστιασθούν είτε στα καταστήματα λιανικής είτε στις κεντρικές αποθήκες των λιανέμπορων. Η άποψη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι δραστηριοποιούνται μόνο δύο εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics (3PL) με εξειδίκευση στα τρόφιμα με μικρούς ακόμα αποθηκευτικούς χώρους και περιορισμένη Πανελλαδική κάλυψη (ΜΑΒΕ ΕΠΕ & FOODLINK ΑΕ). Επίσης στα τρόφιμα οι παραδόσεις γίνονται από τους προμηθευτές απευθείας στα καταστήματα σε μεγαλύτερη κλίμακα σε σχέση με τις παραδόσεις στις κεντρικές αποθήκες. Ειδικά για τα τρόφιμα ψυγείου/κατάψυξης όπως γαλακτοκομικά, αλλαντικά και παγωτά οι παραδόσεις γίνονται σχεδόν αποκλειστικά από τους προμηθευτές απευθείας στα καταστήματα λιανικής.

Η ισχυρή θέση των λιανέμπορων στην αγορά, όχι μόνο στη χώρα που έχουν την έδρα τους αλλά σε κάθε χώρα που δραστηριοποιούνται, ασκεί επίδραση και επηρεάζει ως ένα βαθμό τη στρατηγική των προμηθευτών. Για παράδειγμα, οι προμηθευτές μπορεί να αναγκασθούν να αναπτύξουν πιο ευέλικτες στρατηγικές προκειμένου να συνδυάζονται με εκείνες των λιανέμπορων, να αναθεωρήσουν και να βελτιώσουν ορισμένες κύριες διαδικασίες και να δημιουργήσουν προϋποθέσεις για μακροχρόνια

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

συνεργασία με τους πελάτες. Η ευέλικτη στρατηγική είναι αποτέλεσμα της διαφοροποιημένης στρατηγικής σε κάθε κατηγορία πελάτη με γνώμονα τις απαιτήσεις του σε ποιότητα και εξυπηρέτηση. Για να αναγνωρισθούν και να βελτιωθούν οι κύριες διαδικασίες που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, logistics και μάρκετινγκ και ολοκληρωμένη-ενοποιημένη τεχνολογική υποδομή. (Brookes, 1995)

Ορισμένες μεγάλες αλυσίδες super markets στην Αγγλία θεωρούν τη διοίκηση logistics υπευθυνότητα του προμηθευτή / διανομέα και όχι του λιανέμπορου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα logistics αποτελούν προέκταση του προϊόντος, δηλαδή αναφέρονται σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που πρέπει να παρέχουν οι προμηθευτές στους λιανέμπορους όπως είναι η εξοικονόμηση κόστους και η ανάπτυξη στρατηγικών εξυπηρέτησης βασισμένες στις ανάγκες τους (Brookes, 1995 σελ. 155). Είναι γεγονός ότι η Αγγλία προηγείται σε θέματα διοίκησης εφοδιασμού στον κλάδο τροφίμων για αυτό άλλωστε υπάρχει και διαφορά στα χρονολογικά στάδια για την εξέλιξη της πρακτικής διανομής. Αν και η μετάβαση της πρακτικής - διανομή από τον προμηθευτή στη διανομή από τον λιανέμπορο - χρονολογείται στις αρχές της δεκαετίας ’80, στην Αγγλία τοποθετείται χρονικά από τη δεκαετία του ’70. Επίσης, από τη δεκαετία ΄80 εμφανίζεται το χαρακτηριστικό της πώλησης προϊόντων με την επωνυμία του λιανέμπορου και την σταδιακή αύξηση της επιρροής των λιανέμπορων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ της Αγγλίας και της υπόλοιπης Ευρώπης οφείλονται κατά κύριο λόγο στη διαφορετική δομή της αγοράς τροφίμων (υψηλή συγκέντρωση της αγοράς στην Αγγλία, καθώς οι δέκα μεγαλύτεροι λιανέμποροι κατέχουν περισσότερο από 30% των συνολικών λιανικών πωλήσεων και οι πέντε πρώτοι κατέχουν το 61% των λιανικών πωλήσεων τροφίμων) , στη μεγαλύτερη έμφαση για διανομή προϊόντων στην Αγγλία με την επωνυμία του λιανέμπορου (οι μεγάλοι

λιανέμποροι[3] έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν περισσότερο επώνυμα καταστήματα, στα οποία είναι πιστοί οι καταναλωτές, και λιγότερο επώνυμα προϊόντα των προμηθευτών τους), στο μεγαλύτερο έλεγχο της αλυσίδας εφοδιασμού από τους λιανέμπορους στην Αγγλία (σαν επακόλουθο της δημιουργίας επώνυμων καταστημάτων και προϊόντων με την επωνυμία του λιανέμπορου) και στη μεγαλύτερη ανάπτυξη εξειδικευμένων εταιριών παροχής υπηρεσιών logistics (μεγαλύτερη έμφαση σε χρηματοοικονομικά οφέλη στην Αγγλία, όπως υψηλότερη κερδοφορία και καλύτερη απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου από την αποδέσμευση σε υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία). (Fernie, 1992)

Συνοψίζοντας, τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν για τον κλάδο τροφίμων και τους λιανέμπορους τροφίμων καθώς και ο χαμηλός ή υψηλός βαθμός εμφάνισής τους διαφοροποιείται ανά χώρα. Ωστόσο, σε όλες τις χώρες της Ευρώπης η τάση είναι περίπου ίδια (Bell, Davies and Howard, 1997). Σε γενικές γραμμές, ορισμένοι από τους παράγοντες που συντελούν σε αυτή την κατεύθυνση είναι: το μέγεθος της επιρροής των λιανέμπορων στην αλυσίδα εφοδιασμού, η γεωγραφική διασπορά των καταστημάτων λιανικής, ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών logistics, το επίπεδο τεχνολογικής υποδομής και ο βαθμός εμφάνισης προϊόντων με την επωνυμία του λιανέμπορου. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι στην Ελλάδα πολλά από τα χαρακτηριστικά στον κλάδο τροφίμων στην Ευρώπη έχουν έρθει με μεγάλη καθυστέρηση και ο βαθμός εμφάνισής τους θεωρείται ακόμη χαμηλός.

Σε μια ουσιαστική και ολοκληρωμένη προσπάθεια να ομαδοποιηθούν κάποια από τα παραπάνω χαρακτηριστικά ανά χώρα εμφάνισης, προέκυψαν τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στους πίνακες 20 και 21 (Fernie and Staines, 2001).

[3] Για παράδειγμα μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες σουπερμάρκετ στην Αγγλία η TESCO (Smith and Sparks, 1993)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 20 – Στοιχεία για τη δομή της αγοράς τροφίμων σε διαφορετικές Ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα

ΟΜΑΔΕΣ ΧΩΡΩΝ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
1. Βέλγιο, Γερμανία	Α. Υψηλός βαθμός εμφάνισης προϊόντων τροφίμων με την επωνυμία του λιανέμπορου Β. Μικρός αριθμός καταστημάτων από λιανέμπορους τροφίμων
2. Δανία, Ιταλία	Χαμηλό μερίδιο των λιανέμπορων τροφίμων στην αγορά
3**. Ελλάδα**, Ισπανία, Πορτογαλία	Α. Χαμηλός βαθμός εμφάνισης προϊόντων τροφίμων με την επωνυμία του λιανέμπορου Β. Μεγάλος αριθμός καταστημάτων από λιανέμπορους τροφίμων
4.Γαλλία, Ολλανδία, Αγγλία	Α. Υψηλός βαθμός εμφάνισης προϊόντων τροφίμων με την επωνυμία του λιανέμπορου Β. Υψηλό μερίδιο των λιανέμπορων τροφίμων στην αγορά

(Fernie and Staines, 2001)

Πίνακας 21 – Στοιχεία για την μορφή εμπορικής πώλησης των λιανέμπορων τροφίμων σε διαφορετικές Ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα

ΟΜΑΔΕΣ ΧΩΡΩΝ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
1. Βέλγιο, Γερμανία, Δανία	Α. Μεγάλος αριθμός καταστημάτων Hypermarkets Β. Μεγάλος αριθμός καταστημάτων Discount formats
2. **Ελλάδα**	Α. Μικρός αριθμός καταστημάτων Hypermarkets Β. Μεγάλος αριθμός καταστημάτων Supermarkets
3.Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Ολλανδία	Μικρός αριθμός καταστημάτων Hypermarkets
4.Γαλλία, Αγγλία	Μεγάλος αριθμός καταστημάτων Hypermarkets

(Fernie and Staines, 2001)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Όλες οι τάσεις που προαναφέρθηκαν για τον κλάδο τροφίμων – εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες, υψηλός βαθμός συγκέντρωσης αγοράς, προϊόντα με την επωνυμία του λιανέμπορου, έλεγχος του καναλιού διανομής από τους λιανέμπορους έχουν επιπτώσεις στη στρατηγική των λιανέμπορων, στη στρατηγική των προμηθευτών, στους τελικούς καταναλωτές και την χάραξη της κρατικής πολιτικής (Bell, Davies and Howard, 1997).

"Οι προκλήσεις για τους λιανέμπορους αναφέρονται :

α) στην παροχή προστιθέμενης αξίας η οποία σχετίζεται με την προσφορά μεγάλης γκάμας προϊόντων όπως καλλυντικά, ρούχα και έτοιμα γεύματα και την διεύρυνση του ελέγχου στο κανάλι διανομής από τον αρχικό παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή

β) στην παροχή αξίας και ανταγωνιστικής τιμής. Η αξία αυτή μπορεί να προέλθει με τη δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με ποιότητα κοντά στα προϊόντα των προμηθευτών αλλά σε χαμηλότερες τιμές. Η ανταγωνιστική τιμή αναφέρεται στην παραγωγή φθηνών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για να ανταποκριθούν στα εκπτωτικά καταστήματα (discount stores)" (Bell, Davies and Howard, 1997).

"Οι προκλήσεις για τους προμηθευτές είναι :

α) για τους προμηθευτές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label suppliers-παράγουν προϊόντα με την επωνυμία του λιανέμπορου) η στενή συνεργασία με τους λιανέμπορους σε τεχνικά θέματα μπορεί να μειώσει τα λάθη στις προδιαγραφές των προϊόντων και να αυξήσει την ευελιξία τους. Επίσης ο κύριος παράγοντας επιτυχίας των προμηθευτών αυτής της κατηγορίας είναι η ανταγωνιστική τιμή.

β) για τους επώνυμους προμηθευτές (brand suppliers-παράγουν προϊόντα με την επωνυμία τους) η κατάσταση είναι αρκετά πιο σύνθετη. Οι επώνυμοι προμηθευτές θα πρέπει :

- να αναγνωρίσουν και να αναλύσουν τις ιδιαιτερότητες κάθε λιανέμπορου και να εστιάσουν το μίγμα μάρκετινγκ σε κάθε διαφορετική κατηγορία λιανέμπορου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ σε επίπεδο καταστήματος (in-store marketing) σε ένα τμήμα λιανέμπορων που δεν έχει τη δυνατότητα, οικονομική ή τεχνολογική, να ελέγξει και να διαχειρισθεί πολλές κατηγορίες προϊόντων. Οι σημαντικές περιοχές εστίασης για τους προμηθευτές είναι η γνώση για τα προϊόντα και τους καταναλωτές, η αναγνώριση και μέτρηση των μεταβλητών μάρκετινγκ, η παροχή πληροφόρησης στους λιανέμπορους αλλά και η διαχείριση της γνώσης από τους λιανέμπορους για τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών (ποιος αγοράζει και με ποια κριτήρια).

- να ανταγωνισθούν τους πελάτες τους οι οποίοι παράγουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και λειτουργούν σαν «κατάσκοποι» δεδομένου ότι έχουν πληροφόρηση για νέα προϊόντα, προωθητικές ενέργειες και τιμολόγηση από πολλούς προμηθευτές και μπορούν να παράγουν προϊόντα με τα ίδια ή καλύτερα χαρακτηριστικά. Μία διέξοδος για τους προμηθευτές είναι να γίνουν «brand leader».
- να αντιληφθούν ότι η αλυσίδα εφοδιασμού για κάθε κατηγορία λιανέμπορου διαφέρει. Δεν αρκεί μόνο η ανταπόκριση και η τεχνολογική υπεροχή αλλά και η παροχή διαφορετικών επιπέδων εξυπηρέτησης σε όρους χρόνου παράδοσης, συχνότητας παράδοσης, συλλογής και επεξεργασίας παραγγελίας" (Bell, Davies and Howard, 1997).

"**Οι προκλήσεις για τους καταναλωτές** σχετίζονται κυρίως με τη μείωση του αριθμού καταστημάτων με παράλληλη αύξηση του χώρου καταστημάτων, της γεωγραφικής απόστασης που είναι εγκατεστημένα και του εύρους προϊόντων σε αυτά. Για παράδειγμα, η μείωση του αριθμού καταστημάτων έχει σαν αποτέλεσμα ο καταναλωτής να έχει μικρότερη γνώση για τις τιμές, τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και τις προωθητικές προσφορές. Επίσης γίνεται περισσότερο πιστός στα μεγάλα καταστήματα και αγοράζει περισσότερα αγαθά σε μικρότερη συχνότητα. Οι παραπάνω

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

απόψεις ενισχύονται από το γεγονός ότι στην Ευρώπη παρατηρείται συρρίκνωση των μικρών ανεξάρτητων λιανέμπορων και τη θέση τους έχουν καταλάβει οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ". (Bell, Davies and Howard, 1997)

"Οι προκλήσεις για την κρατική πολιτική αφορούν τον έλεγχο της δύναμης των μεγάλων αλυσίδων σουπερμάρκετ. Ωστόσο, σε ευρωπαϊκό επίπεδο δεν υπάρχει ακόμα κοινή μεθοδολογία για τη μέτρηση και προσδιορισμό της δύναμης των μεγάλων λιανέμπορων τροφίμων. Άλλα σημεία στα οποία θα πρέπει να εστιασθεί η κρατική πολιτική είναι α) στο μέγεθος των καταστημάτων – τα μεγάλα καταστήματα δεν φαίνεται να έχουν απορροφήσει τις χαμένες θέσεις εργασίας και δεν είναι προσβάσιμα από το σύνολο του πληθυσμού και β) στην αύξηση του ωραρίου λειτουργίας – θα πρέπει να βρεθεί μια ισορροπία ώστε να ικανοποιούνται οι αγοραστικές ανάγκες των καταναλωτών και η ενθάρρυνση του ανταγωνισμού αλλά και να ενισχύονται οι στόχοι των μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων που δεν έχουν την δυνατότητα για λειτουργία με δύο βάρδιες ή με διευρυμένα ωράρια". (Bell, Davies and Howard, 1997)

3.3 ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Τα τρόφιμα, ανάλογα με τις συνθήκες συντήρησης και μεταφοράς, μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 3 μεγάλες κατηγορίες: τρόφιμα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος (ambient temperature conditions), κατεψυγμένα τρόφιμα (frozen foods) και τρόφιμα που διατηρούνται στο ψυγείο (chilled foods).

Η διανομή τροφίμων από τους προμηθευτές στους λιανέμπορους μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- απευθείας παράδοση (direct store delivery). Σε αυτή τη μορφή διανομής, οι παραδόσεις γίνονται από τοπικές αποθήκες του προμηθευτή στα καταστήματα των λιανέμπορων.
- παράδοση μέσω περιφερειακών κέντρων διανομής (regional distribution centres). Σε αυτή τη μορφή διανομής, οι παραδόσεις γίνονται από τοπικές αποθήκες του προμηθευτή σε περιφερειακά κέντρα διανομής των λιανέμπορων και στη συνέχεια διανομή στα καταστήματα λιανικής.
- παράδοση μέσω ενοποιημένων αποθηκών (consolidation centres). Σε αυτή τη μορφή διανομής, οι παραδόσεις γίνονται από μια ενοποιημένη αποθήκη του προμηθευτή (consolidation centre) στα περιφερειακά κέντρα διανομής των λιανέμπορων και στη συνέχεια διανομή στα καταστήματα λιανικής.

Η πιο σύγχρονη μορφή παράδοσης είναι η παράδοση μέσω ενοποιημένων αποθηκών, η οποία έχει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους διανομείς και τους λιανέμπορους. Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα εμφανίζονται στον πίνακα 22. Ωστόσο στην Ελλάδα η πρακτική διανομής αναφέρεται στην απευθείας παράδοση, κατά κύριο λόγο, και στην παράδοση μέσω περιφερειακών κέντρων διανομής του λιανέμπορου. Για τη τρίτη μορφή παράδοσης, δε φαίνεται να υπάρχουν σημάδια εφαρμογής της σε ευρεία κλίμακα στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα.

Πίνακας 22 – Πλεονεκτήματα εφαρμογής διανομής μέσω ενοποιημένων αποθηκών

τύπος	πλεονεκτήματα
Προμηθευτές Τροφίμων	§ Χαμηλότερο κόστος μεταφοράς § Άμεση εξυπηρέτηση περισσότερων λιανέμπορων § Υψηλός συντελεστής πληρότητας στις φορτώσεις § Αύξηση διείσδυσης στην αγορά
Μεταφορικές εταιρίες/Διανομείς	§ Αποτελεσματικότερη δρομολόγηση των φορτηγών λόγω μικρότερου αριθμού και πιο σταθερών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

	διαδρομών § Μικρότερες χιλιομετρικές αποστάσεις
Λιανέμποροι	§ Χαμηλότερα αποθέματα § Μεγαλύτερη συχνότητα παραδόσεων § Υψηλός συντελεστής πληρότητας στις φορτώσεις § Υψηλότερη παραγωγικότητα του προσωπικού στα περιφερειακά κέντρα διανομής § Ευθυγράμμιση στη σχέση προγραμματισμός παραγωγής-πρόβλεψη ζήτησης

(Collins, Henchion and O' Reily, 1998)

Το κόστος logistics στον κλάδο τροφίμων κατά το μεγαλύτερο ποσοστό συντίθεται από το κόστος αποθέματος και το κόστος μεταφοράς. Το κόστος logistics διαφέρει ανάλογα με την απόσταση, τον προορισμό, την αφετηρία, το προϊόν και την επιλογή του μεταφορικού μέσου.

Ορισμένες βασικές κατευθύνσεις για την ανάπτυξη στρατηγικής logistics και την αποτελεσματικότερη διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού στον κλάδο τροφίμων μπορεί να είναι :

α) Η βελτιστοποίηση του ύψους αποθεμάτων από την πλευρά των προμηθευτών. Οι προμηθευτές θα πρέπει να αναλύσουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες που οδηγούν σε αυξημένα αποθέματα όπως αστοχία στην πρόβλεψη της ζήτησης και δυνατότητα για παράδοση με μικρούς χρονικούς κύκλους παραγγελίας

β) Η εντατικοποίηση της χρήσης νέων τεχνολογιών όπως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων, τα συστήματα ανίχνευσης και ιχνηλάτησης φορτίου, φορητές ασύρματες συσκευές. Άλλες σύγχρονες τεχνολογίες στο χώρο της διανομής και του εμπορίου είναι τα ηλεκτρονικά σημεία πώλησης (EPOS – Electronic Point of Sales), τα ηλεκτρονικά συστήματα παραγγελίας (EOS – Electronic Ordering Systems) και τα δίκτυα προστιθέμενης αξίας (VAN – Value Added Networks) (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2003)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

γ) Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ προμηθευτών και λιανέμπορων και η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών από τους καλύτερους στον κλάδο τροφίμων ή σε άλλους κλάδους

δ) Η βελτίωση στην αποτελεσματικότητα του δικτύου logistics. Οι βελτιώσεις μπορεί να προέλθουν από την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στη μεταφορά με τη βοήθεια λειτουργικών δεικτών όπως “πληρότητα μεταφορικού μέσου” (vehicle fill), “διανυόμενη απόσταση με άδειο μεταφορικό μέσο” (empty running), κατανομή χρόνου για τις επιμέρους δραστηριότητες στη μεταφορά (time utilization), χρονικές αποκλίσεις από τον προγραμματισμό (deviations form schedule) και υπολογισμός κατανάλωσης καυσίμου (fuel efficiency) (Fernie and McKinnon, 2003)

ε) Η ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ προμηθευτών, διανομέων και λιανέμπορων. Σημειώνεται ότι η συνεργασία αυτή θα πρέπει να εστιασθεί στη μείωση του κόστους στην αλυσίδα εφοδιασμού αλλά και στα οφέλη για τον τελικό καταναλωτή σε όρους ποιότητας, ανταγωνιστικής τιμής και περισσότερων επιλογών στα προϊόντα. (Fearne, 1994)

στ) Η αποτελεσματική παροχή εξυπηρέτησης. Η μέτρηση της εξυπηρέτησης πελάτη θα πρέπει να γίνεται σε ευθυγράμμιση με τις αντιλήψεις των πελατών και τις δυνατότητες του προμηθευτή. Επίσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα στοιχεία εξυπηρέτησης που θεωρούνται σημαντικά σύμφωνα με τις αντιλήψεις των προμηθευτών και λιανέμπορων. Σημειώνεται ότι η εξυπηρέτηση πελάτη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας (critical success factor) σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας σε μεγάλο αριθμό βιομηχανιών τροφίμων. Επίσης το 93% των βιομηχανιών αυτών έχει επίδοση στην εξυπηρέτηση πελάτη από καλή έως άριστη και το 54% παρέχει επίπεδο εξυπηρέτησης καλύτερο από τους ανταγωνιστές (Van Duren *et. al.,* 2003). Επίσης, σε άλλη έρευνα στον κλάδο τροφίμων στην Αγγλία, βρέθηκε ότι από τους κύριους οδηγούς για την ικανοποίηση πελάτη είναι η αναγνώριση των αναγκών των πελατών, η παροχή διαφοροποιημένης εξυπηρέτησης και η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης όχι μόνο σε όρους όπως

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

χρόνος παράδοσης, πληρότητα παραγγελίας, σωστή τιμολόγηση αλλά και σε όρους όπως εκπαίδευση και ικανοποίηση του προσωπικού εξυπηρέτησης. (Adebanjo, 2001)

3.3.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ/ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΤΩΝ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα μιας έρευνας για την εξακρίβωση της στρατηγικής logistics των λιανέμπορων τροφίμων στην Ελλάδα. Η σύγκριση γίνεται για 2 κατηγορίες λιανέμπορων – τις πολυεθνικές και τις ελληνικές επιχειρήσεις. (Bourlakis and Bourlakis, 2001)

Αναφορικά με την πρόταση Π1 «Τα logistics είναι πρωταρχικής σημασίας για τη στρατηγική των λιανέμπορων τροφίμων», οι δύο κατηγορίες λιανέμπορων συμφώνησαν ότι τα logistics αποτελούν ένα σημαντικό θέμα για τη διαμόρφωση στρατηγικής στο λιανικό εμπόριο τροφίμων. Για τους διευθυντές στις πολυεθνικές, “τα logistics αποτελούν τη βάση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης”. Για τους διευθυντές στις ελληνικές επιχειρήσεις, “τα logistics αποκτούν σημασία τη τελευταία δεκαετία εξαιτίας της εισόδου των πολυεθνικών στην αγορά και της αναγνώρισης του ρόλου των logistics στην προσπάθεια για επέκταση με εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες”. Ωστόσο, οι απαντήσεις των διευθυντών στις πολυεθνικές και στις ελληνικές επιχειρήσεις για την πρόταση Π1, διαφέρουν στο ότι “οι πρώτοι θεωρούν τα logistics πρωταρχικής σημασίας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους ενώ οι δεύτεροι θεωρούν τα logistics δευτερεύουσας σημασίας”. Για παράδειγμα, στις μορφές καταστημάτων hypermarkets και supermarkets, οι διευθυντές των πολυεθνικών σημείωσαν ότι “τα logistics είναι καθοριστικός παράγοντας για τη στρατηγική, ενώ οι διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων ότι τα logistics είναι σημαντικά αλλά όχι ο καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής”. Επίσης, στις μορφές καταστημάτων discount formats και neighbourhood

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

stores, οι διευθυντές των πολυεθνικών ανέφεραν ότι “τα logistics είναι πρωταρχικής σημασίας στην ανάπτυξη στρατηγικής της επιχείρησης, εξαιτίας ορισμένων παραγόντων όπως επίτευξη οικονομιών κλίμακας, απαίτηση για εφαρμογή κεντρικής οργάνωσης, περιορισμένου χώρου αποθήκευσης στο κατάστημα και κινδύνου για έλλειψη προϊόντων (stock outs)”. Από την άλλη μεριά, οι διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων ανέφεραν ότι “δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι που να υπαγορεύουν την πρωταρχική σημασία των logistics στη στρατηγική της επιχείρησης”.

Αναφορικά με την πρόταση Π2 «Η στρατηγική logistics για την αποθήκευση και μεταφορά, η οποία σχεδιάζεται από τη διοίκηση στα κεντρικά γραφεία , είναι αυτή που τελικά εφαρμόζεται (σχεδιασμένη στρατηγική)», οι διευθυντές των πολυεθνικών ανέφεραν ότι “η στρατηγική logistics σχεδιάζεται στη μητρική εταιρία και εφαρμόζεται σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές ιδιαιτερότητες σε κάθε χώρα όπως την ύπαρξη διαφορών στη νομοθεσία”. “Για παράδειγμα, στα discount formats ορισμένες πολυεθνικές εφαρμόζουν την ίδια στρατηγική logistics σε όλες τις χώρες, δηλαδή η αποθήκευση γίνεται στα κέντρα διανομής και η διανομή από εξειδικευμένες εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics”. Οι διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων εφαρμόζουν στρατηγική logistics την τελευταία δεκαετία σαν αποτέλεσμα της πίεσης του ανταγωνισμού από τις πολυεθνικές και της ανάγκης για υποστήριξη των νέων αποθηκών σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Ωστόσο, “η στρατηγική που εφαρμόζουν δε βασίζεται σε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, δεν έχει σταθερό και τυπικό χαρακτήρα και συνήθως διαμορφώνεται με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων”. Με άλλα λόγια, αναπροσαρμόζεται διαρκώς σε βραχυπρόθεσμη βάση λόγω της έλλειψης εμπειρίας και της προσπάθειας για εκ των υστέρων αντίδραση/ανταπόκριση στη στρατηγική που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές. Συνεπώς, οι πολυεθνικές εφαρμόζουν σχεδιασμένη στρατηγική ενώ οι ελληνικές αναδυόμενη στρατηγική. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από την πρόταση Π1 σύμφωνα με την οποία “τα logistics είναι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

πρωταρχικής σημασίας για τις πολυεθνικές ενώ για τις ελληνικές επιχειρήσεις έχουν δευτερεύουσα σημασία".

Αναφορικά με την πρόταση Π3 «Η αποθήκευση σε κεντρικές αποθήκες ή κέντρα διανομής (centralization of goods) είναι το αρχικό σημείο για τη στρατηγική των λιανέμπορων κατά τη διάρκεια της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο» τόσο οι πολυεθνικές όσο και οι ελληνικές επιχειρήσεις "θεωρούν σημαντική την κεντρική οργάνωση των αποθηκών σε όλες τις μορφές καταστημάτων (hypermarkets, supermarkets, neighbourhood stores και discounts formats)". Ωστόσο, "οι ελληνικές σε αντίθεση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν έχουν ολοκληρωμένη ενημέρωση για τα μακροπρόθεσμα οφέλη της κεντρικής οργάνωσης, η οποία υιοθετείται αποσπασματικά τα τελευταία χρόνια με στόχο τη μείωση του κόστους logistics και την αύξηση της επιρροής έναντι των προμηθευτών τροφίμων. Η άποψη ότι οι πολυεθνικές εφαρμόζουν σχεδιασμένη στρατηγική ενώ οι ελληνικές αναδυόμενη στρατηγική ενισχύεται και από την πρόταση Π3". Αυτό γιατί η εφαρμογή διαφορετικής στρατηγικής έχει διαφορετική επίδραση στην επίδοση των logistics και συνεισφορά στην απόκτηση ή όχι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. "Για παράδειγμα, οι πολυεθνικές έχουν μέσο δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων 11.9 και 9.28 και οι εγχώριες 5.9 και 5.68 για τα έτη 1998, 1999 αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι οι πολυεθνικές διατηρούν αποθέματα για λιγότερες μέρες σαν αποτέλεσμα της εφαρμογής σχεδιασμένης στρατηγικής. Ο δείκτης ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων χρησιμοποιείται ευρέως για τη μέτρηση της επίδοσης των λιανέμπορων τροφίμων και οι επιχειρήσεις που έχουν αποτελεσματικό σύστημα logistics έχουν υψηλότερο δείκτη σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις με λιγότερο αποτελεσματικό σύστημα logistics".

Συνοψίζοντας, για τις πολυεθνικές "η στρατηγική logistics είναι ουσιαστική για τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων, είναι μακροπρόθεσμη και εφαρμόζεται αποτελεσματικά, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη επίδοση έναντι των ελληνικών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

επιχειρήσεων (σχεδιασμένη στρατηγική). Επίσης, η κεντρική οργάνωση των αποθηκών συνεισφέρει σημαντικά στη στρατηγική logistics. Οι πολυεθνικές ακολουθούν την ίδια στρατηγική που σχεδιάζεται σε κεντρικό επίπεδο σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης". Από την άλλη μεριά, για τις ελληνικές επιχειρήσεις "η στρατηγική logistics έχει βραχυπρόθεσμο και προσωρινό χαρακτήρα και σχεδιάζεται με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων (αναδυόμενη στρατηγική) λόγω έλλειψης εμπειρίας στην εφαρμογή μεθόδων διοίκησης logistics και σημαντικής καθυστέρησης στην ανάπτυξη κεντρικής οργάνωσης των αποθηκών". (Bourlakis and Bourlakis, 2001)

3.4 ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για την αναγνώριση και τη βαθμολόγηση των στοιχείων εξυπηρέτησης σε ένα τομέα του κλάδου τροφίμων (αλλαντικά) στην Ελλάδα (Theodoras, Laios and Moshcuris, 2005). Τα στοιχεία της έρευνας αυτής υποβάλλονται για σύγκριση με παρόμοια έρευνα η οποία αφορά διαφορετική χώρα και διαφορετική κατηγορία προϊόντων τροφίμων.

Με βάση τη συγκριτική ανάλυση των πινάκων 23 και 24 όπου απεικονίζονται τα στοιχεία που ορίζουν την εξυπηρέτηση πελάτη για προϊόντα τροφίμων προκύπτουν δύο βασικά συμπεράσματα :

Το πρώτο συμπέρασμα είναι ότι οι προμηθευτές τροφίμων είναι αναγκασμένοι να διατηρούν υψηλές επιδόσεις και να παρέχουν αποτελεσματικά σχεδόν όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης, γεγονός που αυξάνει σημαντικά το κόστος εξυπηρέτησης. Εξαίρεση αποτελούν τα στοιχεία *Διαθεσιμότητα προϊόντων, Αποτελεσματική διαχείριση επειγουσών παραγγελιών και Εικόνα του ύψους αποθεμάτων των προμηθευτών*, στα οποία οι προμηθευτές μπορούν να διατηρούν και χαμηλότερες επιδόσεις.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Το δεύτερο συμπέρασμα από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων στους δύο πίνακες είναι ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία εξυπηρέτησης που βαθμολογήθηκαν το ίδιο υψηλά ανεξάρτητα από τη χώρα διεξαγωγής της έρευνας και την κατηγορία προϊόντων τροφίμων. Για παράδειγμα, στα στοιχεία εξυπηρέτησης με μέση βαθμολογία μεγαλύτερη από 6.0 φαίνεται ότι υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία τα οποία είναι υπογραμμισμένα στους πίνακες 23 και 24.

Πίνακας 23 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας από λιανέμπορους των στοιχείων εξυπηρέτησης που παρέχουν οι προμηθευτές τροφίμων (μόνο αλλαντικά) στην Ελλάδα

Στοιχεία Εξυπηρέτησης	Περιγραφή στοιχείων εξυπηρέτησης	Μέση Σημαντικότητα (κλίμακα 1-7)
Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις	Παράδοση των προϊόντων χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και στις ποσότητες	6,63
Παράδοση παραγγελίας χωρίς λάθη στα τιμολόγια	Σωστή τιμολόγηση και ορθή αναγραφή των στοιχείων του τιμολογίου όπως κωδικοί barcode και επωνυμία πελάτη	6,60
Παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα	Προϊόντα με ελαττώματα που οφείλονται μόνο στην παραγωγή	6,54
Αποτελεσματική διαχείριση επιστροφής προϊόντων	Δυνατότητα της εταιρίας να παραλαμβάνει το σύνολο των επιστροφών του πελάτη σε μία φόρτωση εντός 24 ωρών	6,40
Παράδοση παραγγελίας στον πρότυπο χρόνο / συμφωνημένη ημερομηνία	Παράδοση προϊόντων εντός 24 ωρών για το σύνολο των πελατών (πρότυπος χρόνος εταιρίας) και τήρηση ειδικής συμφωνίας με συγκεκριμένους πελάτες για παράδοση σε προκαθορισμένο χρόνο	6,11
Ενημέρωση για τυχόν ελλείψεις στην παραγγελία	Τηλεφωνικά από τον πωλητή ή με fax από την εταιρία	6,00

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παροχή πληροφόρησης για θέματα τεχνικής φύσεως	Συνθήκες συντήρησης προϊόντων αλλά και ενημέρωση για τεχνολογική και ποιοτική υπεροχή. Η πληροφόρηση μπορεί να γίνεται προφορικά από τον πωλητή, με έντυπο από την εταιρία ή να αναγράφεται στο προϊόν	5,97
Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων	Γρήγορη ανταπόκριση σε αιτήματα πελατών όπως ευκολία στην τοποθέτηση παραγγελίας	5,89
Διαθεσιμότητα προϊόντων	Ποσοστό διατήρησης αποθέματος σε κάθε κωδικό από την εταιρία για κάλυψη της ζήτησης των πελατών	4,97
Αποτελεσματική διαχείριση επειγουσών παραγγελιών	Ταχύτητα και ορθότητα στην ικανοποίηση επειγουσών παραγγελιών. Οι επείγουσες παραγγελίες αφορούν εκείνες που η τοποθέτηση και η παράδοση γίνονται την ίδια μέρα	4,94
Συνεργασία σε οποιοδήποτε στάδιο της ανάπτυξης νέων προϊόντων	Συμμετοχή πελατών στο στάδιο ανάπτυξης της ιδέας, στάδιο σχεδιασμού και στάδιο παραγωγής	N/A
Συνεργασία για την εισαγωγή καινοτομιών στη συσκευασία	Καινοτομίες στο υλικό και τον τρόπο συσκευασίας. Οι καινοτομίες αυτές υποστηρίζουν τους πελάτες κατά την αποθήκευση και τοποθέτηση των προϊόντων στο ράφι αλλά και τον προμηθευτή κατά την μεταφορά των προϊόντων	N/A

(Theodoras, Laios and Moshcuris, 2005)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 24 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας από λιανέμπορους των στοιχείων εξυπηρέτησης που παρέχουν οι προμηθευτές τροφίμων (όλες οι κατηγορίες προϊόντων τροφίμων) και είναι εγκαταστημένοι σε Αγγλία και Ιρλανδία

Στοιχεία εξυπηρέτησης	Μέση Σημαντικότητα (κλίμακα 1-7)
Σωστή αναγραφή barcode (correct barcodings)	6.8
Ποιότητα στις παραδόσεις (quality on arrival)	6.5
Ενημέρωση για προβλήματα στην προμήθεια των προϊόντων (advance warnings of supply problems)	6.5
Παράδοση τη συμφωνημένη ημερομηνία (delivery on time at your premises)	6.4
Σωστή ποσότητα παράδοσης (correct quantity on arrival)	6.3
Παράδοση με τα απαιτούμενα συνοδευτικά έγγραφα (conformance of documentation with your requirements)	6.1
Ανταγωνιστικότητα κόστους (cost competitiveness)	6.1
Δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβολές της ζήτησης (ability to accommodate variations in your demand)	5.9
Χρησιμοποίηση συμβατών πληροφοριακών συστημάτων (use of compatible IT systems)	5.9
Δυνατότητα προσαρμογής σε μεταβολές στις προδιαγραφές παράδοσης (ability to accommodate changing delivery specifications)	5.8
Δυνατότητα για παράδοση με μικρότερο χρονικό κύκλο παραγγελίας (ability to accommodate reduced order lead times)	5.7
Συμφωνία τιμολογίων (invoice matching)	5.7
Δυνατότητα προσαρμογής σε μεταβολές στο πρόγραμμα παραδόσεων(ability to accommodate your delivery scheduling adjustments)	5.3
Δυνατότητα προσαρμογής σε αλλαγές στις παραγγελίες την τελευταία στιγμή (ability to accommodate last-minute changes in orders)	5.2
Εικόνα του ύψους αποθεμάτων των προμηθευτών (visibility of their stockholdings for you)	4.1

(Collins, Henchion and O' Reily, 2001)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η διερεύνηση της επίδρασης της στρατηγικής logistics στην εξυπηρέτηση πελάτη εξετάσθηκε σε επίπεδο προμηθευτών και λιανέμπορων τροφίμων και εστιάσθηκε σε δύο βασικές κατηγορίες προϊόντων του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα, τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες.

Για τη διενέργεια της έρευνας υιοθετήθηκε η εξής βηματική προσέγγιση: 1. Καθορισμός αντικειμένου έρευνας 2. Επιλογή μεταβλητών για την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού 3. Επιλογή μεταβλητών για την εξυπηρέτηση πελάτη 4. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.

4.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το αντικείμενο της έρευνας είναι να διαπιστωθεί αν οι αντιλήψεις των λιανέμπορων, για τη σημασία της εξυπηρέτησης που παρέχουν οι προμηθευτές τους, διαφοροποιούνται λόγω της στρατηγικής εφοδιασμού που εφαρμόζουν. Βασικός στόχος της έρευνας είναι να εξετασθεί η στρατηγική εφοδιασμού των λιανέμπορων τροφίμων που ανήκουν σε πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις με αναφορά στο βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης logistics. Εξίσου σημαντικός στόχος είναι να αναγνωρισθούν τα χαρακτηριστικά στοιχεία που ορίζουν την εξυπηρέτηση στον κλάδο τροφίμων και τα οποία θα βαθμολογηθούν από τους λιανέμπορους τροφίμων για τη σημαντικότητά τους στην απόφαση επιλογής προμηθευτή για συνεργασία.

Στην παρούσα διατριβή, λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία από σχετική έρευνα, στην οποία προκύπτει ότι, η στρατηγική logistics για αποθήκευση και μεταφορά των πολυεθνικών είναι διαφορετική από εκείνη των ελληνικών επιχειρήσεων (Bourlakis and Bourlakis, 2001). Πιο συγκεκριμένα, για τις πολυεθνικές “η στρατηγική logistics είναι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ουσιαστική για τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων, είναι μακροπρόθεσμη και εφαρμόζεται αποτελεσματικά, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη επίδοση έναντι των ελληνικών επιχειρήσεων (σχεδιασμένη στρατηγική). Επίσης, η κεντρική οργάνωση των αποθηκών συνεισφέρει σημαντικά στη στρατηγική logistics. Οι πολυεθνικές ακολουθούν την ίδια στρατηγική που σχεδιάζεται σε κεντρικό επίπεδο σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης". Από την άλλη μεριά, για τις ελληνικές επιχειρήσεις "η στρατηγική logistics έχει βραχυπρόθεσμο και προσωρινό χαρακτήρα και σχεδιάζεται με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων (αναδυόμενη στρατηγική) λόγω έλλειψης εμπειρίας στην εφαρμογή μεθόδων διοίκησης logistics και σημαντικής καθυστέρησης στην ανάπτυξη κεντρικής οργάνωσης των αποθηκών" (Bourlakis and Bourlakis, 2001).

Η εξέταση της στρατηγικής εφοδιασμού, με αναφορά στο βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης, και η βαθμολόγηση της σημαντικότητας των στοιχείων που συνθέτουν την εξυπηρέτηση πελάτη με αναφορά στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, έγινε από δύο διαφορετικές κατηγορίες λιανεμπόρων τροφίμων – ελληνικές επιχειρήσεις και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να εξακριβωθεί αν οι απαντήσεις των λιανέμπορων για τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις σαν αποτέλεσμα της στρατηγικής εφοδιασμού που εφαρμόζουν.

Για τη διενέργεια της παρούσας έρευνας, προηγήθηκαν τηλεφωνικές επικοινωνίες με τις 10 μεγαλύτερες βιομηχανίες και τους 10 μεγαλύτερους λιανέμπορους τροφίμων με βάση τις πωλήσεις για το έτος 2002, προκειμένου να ενημερωθούν για το σκοπό της έρευνας.

Από τις 20 μεγαλύτερες βιομηχανίες και λιανέμπορους τροφίμων, στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 10 επιχειρήσεις από τις οποίες, οι τέσσερις είναι βιομηχανίες τροφίμων και οι έξι είναι λιανέμποροι τροφίμων. Για τους τέσσερις προμηθευτές

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

τροφίμων σημειώνεται ότι δύο προμηθευτές παράγουν και διακινούν προϊόντα της κατηγορίας σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και οι υπόλοιποι προμηθευτές προϊόντα της κατηγορίας σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Ειδικά για τους έξι λιανέμπορους τροφίμων, σημειώνεται ότι οι τρεις είναι λιανέμποροι τροφίμων που ανήκουν σε πολυεθνικές και οι τρεις είναι λιανέμποροι τροφίμων που ανήκουν σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Στους τέσσερις προμηθευτές, που δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, η επιλογή των στελεχών βασίσθηκε στην ιεραρχική υπαγωγή του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Πιο συγκεκριμένα, σε ένα προμηθευτή ορίσθηκε στέλεχος από τμήμα logistics, σε δύο προμηθευτές ορίσθηκε στέλεχος από το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ, ενώ σε ένα προμηθευτή ορίσθηκε ο διευθυντής του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών καθώς υπήρχε ανεξάρτητο τμήμα.

Στους έξι λιανέμπορους τροφίμων που δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, ορίσθηκαν στελέχη από τμήματα αγορών ή logistics που απασχολούνται στα κεντρικά γραφεία των λιανεμπόρων. Πιο συγκεκριμένα, σε τέσσερις λιανέμπορους ορίσθηκε ένα στελέχος από το τμήμα αγορών και σε δύο λιανέμπορους ένα στέλεχος από το τμήμα logistics.

Στέλεχος επιχείρησης	Τμήμα στην επιχείρηση	Έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση
Προμηθευτές	• 50% Πωλήσεων • 25% Logistics • 25% Customer service	75% > 3 έτη 25% < 3 έτη
Λιανέμποροι	• 66,7% Αγορών • 33,3% Logistics	50% > 3 έτη 50% < 3 έτη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, όπως παρουσιάσθηκε στο κεφάλαιο 2 ενότητα 2.1.2.3, διαμορφώθηκαν αρχικά 18 προτάσεις για την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού. Η επιστημονική τεκμηρίωση των προτάσεων αυτών έγινε από δύο ακαδημαϊκούς και δύο υποψήφιους διδάκτορες, οι οποίοι έχουν εξειδίκευση στο γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης προμηθειών και διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού και σχετική επαγγελματική εμπειρία. Οι 18 προτάσεις στάλθηκαν στους έξι λιανέμπορους (κεντρικά γραφεία) προκειμένου να επιβεβαιώσουν το περιεχόμενό τους. Οι λιανέμποροι αφαίρεσαν τέσσερις προτάσεις που σχετίζονται με τους κύριους οδηγούς ενοποίησης Δομή, Διατμηματικές ομάδες εργασίας, Συστήματα μέτρησης και επιβράβευσης, Εναλλαγή καθηκόντων. Ο παράγοντας – Δομή (structure) δεν συμπεριλήφθηκε καθώς δεν είναι ξεκάθαρο ποια μορφή οργάνωσης έχει μόνο θετική επίδραση στην ενοποιημένη διοίκηση logistics και στη πράξη μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί με συνδυασμό μορφών οργάνωσης. Οι παράγοντες – Διατμηματικές ομάδες εργασίας (cross functional teams), Συστήματα μέτρησης και επιβράβευσης (measurement and rewards) και Εναλλαγή καθηκόντων (job rotation) δεν συμπεριλήφθηκαν καθώς απαιτούν περισσότερους από έναν ερωτώμενους σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα για να απαντηθούν. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίσθηκε η επιβεβαίωση της εγκυρότητας περιεχομένου (content validity) των 14 προτάσεων για την εσωτερική και εξωτερική ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού. Τελικά οι 14 προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα και αφορούν την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού εμφανίζονται στο παράρτημα 1.

Σε μια προσπάθεια να αναζητηθούν οι αιτίες που οδηγούν στη βαθμολόγηση κάθε πρότασης για την εσωτερική και εξωτερική ενοποίηση και προκειμένου να είναι βάσιμη η σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

εντοπίσθηκαν οι παράγοντες που ενισχύουν και εμποδίζουν την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού.

Από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας καταρτίσθηκε η λίστα με τους παράγοντες που εμποδίζουν και ενισχύουν την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού (Bowersox, Closs and Cooper, 2002; Gimenez, 2004; Lysons and Gillingham, 2003; Pagell, 2004; Tan, 2001). Η λίστα αυτή (βλ. Παράρτημα 1) διανεμήθηκε στους έξι λιανέμπορους τροφίμων (κεντρικά γραφεία) προκειμένου να επιβεβαιώσουν το περιεχόμενό της με την αφαίρεση ή την προσθήκη παραγόντων. Η λίστα αυτή τροποποιήθηκε από τους λιανέμπορους με την προσθήκη των παραγόντων *Κόστος αλλαγής και εφαρμογής, Ισχυρή επιρροή του Λιανέμπορου στο κανάλι διανομής* που εμποδίζουν την ενοποίηση και του παράγοντα *Εφαρμογή προγράμματος ECR με προμηθευτές* που ενισχύει την ενοποίηση.

Οι σύντομες συνεντεύξεις που έγιναν με δομημένο τρόπο, όπως συγκεκριμένες προτάσεις για τη στρατηγική της ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού και συγκεκριμένοι παράγοντες που εμποδίζουν και ενισχύουν την ενοποίηση, περιέχουν κλειστές ερωτήσεις.

4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

Οι μέθοδοι που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αρχική αναγνώριση των στοιχείων εξυπηρέτησης, όπως προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία, μπορούν να ομαδοποιηθούν στον παρακάτω πίνακα:

Συγγραφέας	Μελέτη βιβλιογραφίας	Συνεντεύξεις με πελάτες	Συνεντεύξεις με προμηθευτές
1.Gilmour et al. (1994)	X	X	X
2. Kyj and Kyj (1994)	X	X	X
3. Marr (1994)		X	X
4.Sharma and Lambert (1994)	X	X	

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5.Wetzels et al. (1995)	X	X	X
6.Emerson and Grimm (1996	X	X	X
7.Zinszer (1997)	X		
8.Bommer et al. (2001)	X		X
9.Lim and Palvia (2001)	X	X	
10.Stanley and Wisner (2001)	X	X	

Η πιο συχνή μέθοδος είναι, ο συνδυασμός της μελέτης βιβλιογραφίας, συνεντεύξεις με πελάτες και συνεντεύξεις με προμηθευτές (4 στις 10 περιπτώσεις) και ακολουθούν η μελέτη βιβλιογραφίας και συνεντεύξεις με πελάτες (3 στις 10 περιπτώσεις), συνεντεύξεις με πελάτες και προμηθευτές (1 στις 10 περιπτώσεις), μελέτη βιβλιογραφίας και συνεντεύξεις με προμηθευτές (1 στις 10 περιπτώσεις) και μελέτη βιβλιογραφίας (1 στις 10 περιπτώσεις).

Αναγνωρίζοντας την αξία όλων αυτών των μεθόδων, υιοθετήθηκε μία παρόμοια μεθοδολογία με εκείνη που έχει τη συχνότερη εμφάνιση στη βιβλιογραφία (μελέτη βιβλιογραφίας + συνεντεύξεις με πελάτες + συνεντεύξεις με προμηθευτές). Πιο συγκεκριμένα, αρχικά προηγήθηκε η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και έγινε συγκριτική ανάλυση για να βρεθούν ίδια ή παρόμοια στοιχεία στη βιβλιογραφία, όπως αυτή παρουσιάσθηκε στο κεφάλαιο 2 ενότητα 2.2.2. Στη συνέχεια, καταρτίσθηκε η λίστα με τα στοιχεία εξυπηρέτησης. Η επιβεβαίωση της λίστας για το επιστημονικό περιεχόμενο και για την ορθότητα της συγκριτικής ανάλυσης έγινε από δύο ακαδημαϊκούς και δύο υποψήφιους διδάκτορες οι οποίοι έχουν εξειδίκευση στο γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης προμηθειών και διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού και σχετική επαγγελματική εμπειρία. Η λίστα αυτή (βλ. Παράρτημα 2) διανεμήθηκε στους τέσσερις προμηθευτές και έξι λιανέμπορους (κεντρικά γραφεία) προκειμένου να καταργηθούν, συμπληρωθούν, τροποποιηθούν στοιχεία εξυπηρέτησης. Η επιλογή από τη λίστα των στοιχείων εξυπηρέτησης έγινε από τους τέσσερις προμηθευτές και τους έξι λιανέμπορους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Οι σύντομες συνεντεύξεις (short interviews) που έγιναν με δομημένο τρόπο, όπως προκαθορισμένη λίστα με τα στοιχεία εξυπηρέτησης, περιέχουν κλειστές ερωτήσεις.

4.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

4.4.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Ο αρχικός πληθυσμός αφορά τα καταστήματα των λιανεμπόρων τροφίμων και πιο συγκεκριμένα τα σουπερμάρκετ στην περιοχή της Αττικής. Αν και πολλά προϊόντα τροφίμων (όπως τα γαλακτοκομικά) διατίθενται και σε άλλα σημεία λιανικής πώλησης, είναι σχεδόν αδύνατο να διεξαχθεί η έρευνα και σε ανεξάρτητους λιανέμπορους όπως τα μικρά καταστήματα λόγω του υψηλού βαθμού ανομοιογένειας και της ύπαρξης στην Ελλάδα χιλιάδων τέτοιων καταστημάτων. Το πελατολόγιο των προμηθευτών τροφίμων περιλαμβάνει : α) την οργανωμένη μορφή πώλησης η οποία αναφέρεται στα σουπερμάρκετ β) τους ανεξάρτητους λιανέμπορους - μικρά καταστήματα που δεν ανήκουν σε κάποιο όμιλο όπως παντοπωλεία/μπακάλικα και φούρνοι γ) τις μεγάλες αλυσίδες εστιατορίων όπως οι αλυσίδες γρήγορης εστίασης δ) τις εταιρίες οργάνωσης εκδηλώσεων και ε) καντίνες σε νοσοκομεία, δημόσιες υπηρεσίες κα.

Την μεγαλύτερη συνεισφορά στα κέρδη/πωλήσεις των προμηθευτών αλλά και τις μεγαλύτερες απαιτήσεις σε εξυπηρέτηση έχουν οι πελάτες-όμιλοι σουπερμάρκετ.

Προέλευση	**Επωνυμία**	**Αρ. Καταστημάτων Αττικής***	**Αρ. Καταστημάτων Υπ. Ελλάδας***
Πολυεθνική	Carrefour – Marinopoulos S.A.	73	105
Πολυεθνική (Στον όμιλο Delhaize)	Alfa Beta Vassilopoulos S.A.	69	52

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ελληνική	Sklavenitis J&S S.A.	36	- (δεν έχει δραστηριότητα)
Ελληνική	Atlantic Supermarket S.A.	81	112
Ελληνική	Veropoulos Bros S.A.	85	82
Ελληνική	Metro S.A.	37	26
Ελληνική	Massoutis D. Supermarket S.A.	- (δεν έχει δραστηριότητα)	149
Ελληνική	Pente S.A.	41	54
Πολυεθνική (στον όμιλο Carrefour – Marinopoulos S.A.)	Dia Hellas S.A.	102	151
Πολυεθνική (στον όμιλο Alfa Beta Vassilopoulos S.A.)	Trofo S.A.	- (ενσωματώνονται στον όμιλο Alfa Beta Vassilopoulos S.A.)	- (ενσωματώνονται στον όμιλο Alfa Beta Vassilopoulos S.A.)
Σύνολο Καταστημάτων		**Αττικής**	**Υπ. Ελλάδας**
Ελληνικές		280	423
Πολυεθνικές		244	308
Γενικό Σύνολο		524	731

*Σημείωση: Στον αριθμό καταστημάτων δεν συμπεριλαμβάνονται εκείνα που λειτουργούν με τη μέθοδο franchising και με διαφορετική ονομασία από την επωνυμία του ομίλου.

Πηγή: Αρχείο προμηθευτών και ιστοσελίδες λιανέμπορων τροφίμων 2004-2005

Για την επιλογή του δείγματος υιοθετήθηκε η μέθοδος διαστρωματωμένη τυχαία δειγματοληψία (stratified random sample) με τη βοήθεια ανάθεσης μοναδικού αριθμού (random number sampling). Με την τυχαία δειγματοληψία κάθε πελάτης έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί και για αυτό το λόγο θεωρείται δίκαιη και αμερόληπτη. (Siegel, 2000)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Με βάση την προτεινόμενη μεθοδολογία από τον Siegel (2000), για την αντιστοίχιση κάθε λιανέμπορου με ένα τυχαίο μοναδικό αριθμό ακολουθήσαμε δύο βήματα : α) τοποθετήσαμε τους λιανέμπορους σε πλήρως τυχαία σειρά αφού προηγουμένως τους ανακατέψαμε με τη βοήθεια του προγράμματος excel και β) επιλέξαμε τυχαία ορισμένους από αυτούς.

Πριν την ταξινόμηση		Μετά την ταξινόμηση
1η Στήλη **Ονομασία καταστήματος λιανέμπορου**	**2η Στήλη** **Μοναδικός αριθμός** Με την εντολή =RAND() τοποθετούμε μοναδικό τυχαίο αριθμό σε κάθε κατάστημα λιανέμπορου της πρώτης στήλης	**3η Στήλη** **Ταξινόμηση και επιλογή** Ταξινομούμε τους αριθμούς της 2ης στήλης κατά αύξουσα σειρά και επιλέγουμε τους πρώτους n αριθμούς

Η διαδικασία της τυχαίας δειγματοληψίας, όταν υπάρχουν στρωματοποιημένα δεδομένα, θα πρέπει να εφαρμόζεται για κάθε κατηγορία δείγματος. Επίσης, κάθε φορά προτείνεται να επιλέγεται το ίδιο μέγεθος δείγματος επειδή σε αυτή τη περίπτωση η ακρίβεια είναι καλύτερη. (Hayes, 1998 σελ. 88-90, 92) Στη περίπτωσή μας υπάρχουν ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις και συνεπώς η όλη διαδικασία εφαρμόσθηκε δύο φορές. Επειδή είναι γνωστός ο αριθμός καταστημάτων από τις ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις και υπάρχει διαφορά, επιλέχθηκε το ίδιο ποσοστό δείγματος 20%. Έτσι το αρχικό μέγεθος δείγματος είναι μεγαλύτερο για τις ελληνικές (n=56) και μικρότερο για τις πολυεθνικές (n=49) δεδομένου ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων. Αν δεν ήταν γνωστός ο αριθμός των καταστημάτων ή δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στον αριθμό καταστημάτων θα ήταν προτιμότερο να επιλεγεί το ίδιο μέγεθος δείγματος και για τις δύο κατηγορίες λιανέμπορων.

Σε αυτό το σημείο εξετάσαμε τόσο για τις ελληνικές όσο και για τις πολυεθνικές, αν το μέγεθος του δείγματος που επιλέχθηκε είναι κατάλληλο για την διεξαγωγή της έρευνας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ή θα έπρεπε να λάβουμε μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων. Και στις δύο περιπτώσεις χρησιμοποιήσαμε τον μαθηματικό τύπο $n = (t^2 X s^2) / TE^2$ όπου n = προσδιορισμός μεγέθους δείγματος που χρειαζόμαστε για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ακρίβειας στην εκτίμησή μας, t = η τιμή της κατανομής t για το επιθυμητό επίπεδο εμπιστοσύνης, s = τυπική απόκλιση της εξεταζόμενης μεταβλητής και TE = το σφάλμα εκτίμησης (υπολογίζεται ως εξής TE = ανεκτό σφάλμα δειγματοληψίας X κλίμακα βαθμολογίας που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο)[4] (Hayes, 1998 σελ. 96-99). Το αποτέλεσμα δείγματος n = 22 ή 31 επιχειρήσεις (για επίπεδα σημαντικότητας 90% ή 95% αντίστοιχα) τόσο για τις ελληνικές όσο και για τις πολυεθνικές δικαιολογεί την απόφασή μας, στο συγκεκριμένο επίπεδο ακρίβειας όπως ζητήθηκε στην έρευνά μας με εφαρμογή του παραπάνω τύπου, για την επιλογή δείγματος 56 επιχειρήσεων από τις ελληνικές και 49 για τις πολυεθνικές.

Η συλλογή των απαντήσεων μπορεί να γίνει με προσωπική επαφή, μέσω τηλεφώνου, ταχυδρομείου ή του διαδικτύου. Κάθε μία μέθοδος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Από τον πίνακα 25 φαίνεται ότι η μέθοδος με τα περισσότερα πλεονεκτήματα είναι η χρήση του διαδικτύου και του τηλεφώνου. Ωστόσο το καθοριστικό στοιχείο που λήφθηκε υπόψη για την επιλογή της μεθόδου στην παρούσα έρευνα, είναι ότι η προσωπική συνέντευξη βοηθάει στη συλλογή και ανάλυση ποιοτικών στοιχείων κατά τη διάρκεια της άμεσης επαφής με τους πελάτες και επιπλέον η ποσότητα πληροφοριών που συλλέγονται είναι πλήρης.

[4] Για τις ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις το μέγεθος δείγματος για επίπεδο εμπιστοσύνης = 95%, ανεκτό σφάλμα δειγματοληψίας = 10%, τυπική απόκλιση = 2 και κλίμακα βαθμολογίας 1-7 με εφαρμογή του τύπου είναι $n = (1,96^2 X 2^2) / (0,1 X 7)^2 = 15,36 / 0,49 = 31,34 = 31$ επιχειρήσεις. Αν το επίπεδο εμπιστοσύνης γίνει 90% τότε $n = (1,645^2 X 2^2) / (0,1 X 7)^2 = 10,82 / 0,49 = 22,08 = 22$ επιχειρήσεις.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 25 – Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων συλλογής απαντήσεων (ταχυδρομείο, τηλέφωνο, προσωπική συνέντευξη και διαδίκτυο)

	Ταχυδρομείο	Τηλέφωνο	Προσωπική συνέντευξη	Διαδίκτυο
Ευελιξία	-	++	++	+
Ποσότητα πληροφοριών	+	+/-	++	+
Έλεγχος απαντήσεων	++	+/-	-	+/-
Έλεγχος δείγματος	+/-	++	+/-	-
Ταχύτητα συλλογής πληροφοριών	-	++	+	+
% Απαντήσεων	+/-	+	+	+
Κόστος	+	+/-	-	+

(Σκαρμέας, 2004)

Από τα 105 καταστήματα του αρχικού δείγματος δεν συμπεριλήφθηκαν 26 καταστήματα καθώς δεν ανήκουν στους έξι λιανέμπορους που συμμετείχαν τελικά στην έρευνα. Από τα 79 καταστήματα των λιανέμπορων τροφίμων του οριστικού δείγματος συμμετείχαν στην απάντηση του ερωτηματολογίου 40 καταστήματα (22 καταστήματα από ελληνικές επιχειρήσεις και 18 καταστήματα από πολυεθνικές) καταλήγοντας σε υψηλό ποσοστό απόκρισης 50,63%. Δεδομένου ότι υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο δύο κατηγορίες προϊόντων στις οποίες απαντά κάθε φορά ένα διαφορετικό άτομο, με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης, στις 18 πολυεθνικές επιχειρήσεις απάντησαν, συνολικά 36 ερωτώμενοι και στις 22 ελληνικές συνολικά 44 ερωτώμενοι. Και οι 80 ερωτώμενοι από τις 40 επιχειρήσεις συμπλήρωσαν πλήρη ερωτηματολόγια. Ορισμένα δημογραφικά στοιχεία για τους 80 ερωτώμενους συνοψίζονται αμέσως παρακάτω.

Στέλεχος καταστήματος λιανεμπόρων	Τμήμα στην επιχείρηση	Έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση
Ελληνικές	• 50% Ψυγείων/Αλλοιωσίμων • 18,2% Αποθήκης • 31,8% Δ/νση καταστήματος	68,2% > 3 έτη 31,8% < 3 έτη
Πολυεθνικές	• 50% Ψυγείων/Αλλοιωσίμων • 27,8% Αποθήκης • 22,2% Δ/νση καταστήματος	69,4% > 3 έτη 30,6% < 3 έτη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.4.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο καταρτίσθηκε με συνδυασμό δύο μεθοδολογιών από τη σχετική βιβλιογραφία (Hayes, 1998; Saraph, Benson and Schroeder, 1989) και περιλαμβάνει τα εξής:

- Αρχική αναγνώριση των στοιχείων εξυπηρέτησης που θα ενσωματωθούν στο ερωτηματολόγιο. Η επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης έγινε με βάση τη μεθοδολογία η οποία αναφέρεται στην ενότητα 4.3 «Επιλογή μεταβλητών για την εξυπηρέτηση πελάτη».
- Κατάλληλη αναγραφή των στοιχείων εξυπηρέτησης στο ερωτηματολόγιο. Αυτό σημαίνει τα στοιχεία εξυπηρέτησης να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια (για παράδειγμα η ποιότητα προϊόντων σημαίνει ύπαρξη ελαττωμάτων στην παραγωγή), να εκφράζουν μόνο μία σκέψη (όχι ποιότητα και ποικιλία προϊόντων) και να είναι σχετικά με τη μεταβλητή που ορίζουν.
- Επιλογή τύπου κλίμακας μέτρησης. Χρησιμοποιήθηκε η αριθμητική κλίμακα (numeric scale) διαστήματος 1-7 (1= όχι σημαντικό 7= πολύ σημαντικό) επειδή παρέχει τη δυνατότητα για διεξοδική στατιστική ανάλυση. Επίσης αυτή η μορφή κλίμακας έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες. Σημειώνουμε ενδεικτικά τρεις έρευνες επειδή αναφέρονται στη βαθμολόγηση από τους λιανέμπορους ορισμένων στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη για διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων τροφίμων. (Collins, Henchion, and O' Reily, 2001; Skytte and Bove, 2004; Theodoras, Laios, and Moshcuris 2005).
- Αναγραφή εισαγωγής στο ερωτηματολόγιο και δημογραφικά στοιχεία. Στο ερωτηματολόγιο αναγράφεται ο στόχος της έρευνας, οι οδηγίες συμπλήρωσης και ορισμένα στοιχεία όπως τύπος καταστήματος, επωνυμία καταστήματος κλπ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Πιλοτικά ερωτηματολόγια. Αναφέρεται στη δοκιμαστική χρήση σε μικρό δείγμα πελατών το οποίο δε θα συμπεριληφθεί στο τελικό δείγμα ή / και δοκιμαστική χρήση σε στελέχη της επιχείρησης. Η χρήση πιλοτικών ερωτηματολογίων δίνει έμφαση στην πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων από την πλευρά των πελατών αλλά και τη συνολική εικόνα του ερωτηματολογίου (δομή-εμφάνιση) για την αποφυγή πιθανών προβλημάτων όπως χαμηλό ποσοστό απόκρισης ή ελλιπής συμπλήρωση. Πιλοτικά ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε έξι καταστήματα από τους λιανέμπορους τροφίμων.
- Τελική επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης που θα συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο. Η τελική επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης που θα χρησιμοποιηθούν μπορεί να γίνει με δύο εναλλακτικές μεθόδους. Η πρώτη βασίζεται στην προσωπική κρίση (judgmental item selection) και περιλαμβάνει την επιλογή από λίστα με στοιχεία εξυπηρέτησης από ένα πλήθος ατόμων. Η δεύτερη βασίζεται σε μαθηματική σχέση (mathematical item selection) και εφαρμόζεται αφού συλλεχθούν οι απαντήσεις των πελατών από το αρχικό ερωτηματολόγιο. Η μαθηματική επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης μπορεί να υλοποιηθεί με την ανάλυση παραγόντων[5] ή με τις αλληλοσυσχετίσεις των στοιχείων του ερωτηματολογίου (item-total correlations). Και στις δύο μεθοδολογίες – προσωπική κρίση και μαθηματική επιλογή – διασφαλίζεται η εγκυρότητα κατασκευής του ερωτηματολογίου (construct validity). Η τελική επιλογή των στοιχείων που είναι χαρακτηριστικά του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα έγινε με προσωπική κρίση (judgmental item selection) από λιανέμπορους και προμηθευτές. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου έγινε με τα

[5] Η ανάλυση παραγόντων (factor analysis) μειώνει τον αρχικό αριθμό μεταβλητών σε συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν γραμμικούς συνδυασμούς μεταξύ των αρχικών μεταβλητών και εφαρμόζεται αφενός για τη διαστασιοποίηση μιας σειράς μεταβλητών με στόχο την διευκόλυνση της ανάλυσης ή της γενίκευσης των αποτελεσμάτων και αφετέρου για τη διερεύνηση της εγκυρότητας κατασκευής (construct validity) ενός ερωτηματολογίου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

στοιχεία που επιλέχθηκαν πάνω από το 50% των ερωτώμενων - από το συνολικό άθροισμα των τεσσάρων προμηθευτών και έξι λιανεμπόρων (κεντρικά γραφεία) - δηλαδή με συχνότητα εμφάνισης κάθε στοιχείου μεγαλύτερη από πέντε φορές.

- Αξιολόγηση των στοιχείων εξυπηρέτησης που θα διατηρηθούν στην έρευνα. Η αξιολόγηση αυτή αναφέρεται στον υπολογισμό της αξιοπιστίας (reliability) των τελικών στοιχείων εξυπηρέτησης ύστερα από τη συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Για τον υπολογισμό της αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha.

Σε κάποιες περιπτώσεις προτείνεται να εξετάζεται πρώτα η εγκυρότητα και στη συνέχεια η αξιοπιστία (Emerson and Grimm, 1996; Hayes, 1998) ενώ σε άλλες περιπτώσεις προτείνεται το αντίστροφο. (Kannan and Tan, 2005; Saraph, Benson and Schroeder, 1989).

Στην έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου προσπαθήσαμε να αποφύγουμε ορισμένα βασικά λάθη όπως :

- Λάθη στην επιλογή του δείγματος. Επειδή οι ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων από τις πολυεθνικές, επιλέχθηκε το ίδιο ποσοστό δείγματος. Επίσης, εξετάσθηκε με τη βοήθεια μαθηματικού τύπου, τόσο για τις ελληνικές όσο και για τις πολυεθνικές, αν το μέγεθος του δείγματος που επιλέχθηκε είναι κατάλληλο για την διεξαγωγή της έρευνας ή θα πρέπει να ληφθεί μεγαλύτερο δείγμα.
- Λάθη στην επιλογή των πελατών-κύριων ερωτώμενων (key informants). Για την επιλογή των κύριων ερωτώμενων στα καταστήματα των λιανέμπορων, ενημερώθηκαν οι διευθυντές πωλήσεων και logistics των προμηθευτών οι οποίοι υπέδειξαν τελικά ένα κύριο ερωτώμενο για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες (προϊστάμενος/υπεύθυνος ψυγείων) και ένα κύριο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ερωτώμενο για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος (διευθυντής αποθήκης ή διευθυντής/υπεύθυνος καταστήματος).

Επειδή σε κάθε σουπερμάρκετ υπάρχουν δύο κύριοι ερωτώμενοι θα πρέπει να ικανοποιείται η υπόθεση ότι το τυχαίο σφάλμα μέτρησης είναι ασυσχέτιστο μεταξύ των 2 ερωτώμενων. Για να έχει ισχύ αυτή η υπόθεση θα πρέπει οι δύο ερωτώμενοι να απαντούν κάθε ερωτηματολόγιο ανεξάρτητα. Αν ένας ερωτώμενος απαντάει στοιχεία και στα δύο ερωτηματολόγια ή αν κάθε ερωτηματολόγιο απαντάται και από τους δύο ερωτώμενους θα πρέπει να ελεγχθεί αν ισχύει η υπόθεση της ανεξαρτησίας (Anderson and Narus, 1990). Στην παρούσα έρευνα διασφαλίσθηκε ότι κάθε ερωτώμενος απαντά ανεξάρτητα ένα μόνο ερωτηματολόγιο που αφορά την αντίστοιχη κατηγορία προϊόντων.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται περιπτώσεις που επιλέγονται ένας ερωτώμενος (Emerson and Grimm, 1996), ή περισσότεροι ερωτώμενοι για τη διεξαγωγή της έρευνας (Anderson and Narus, 1990). Όταν η περίπτωση της επιλογής δύο ή περισσότερων ερωτώμενων (για παράδειγμα από διαφορετικά λειτουργικά τμήματα) επιβάλλεται από τις ανάγκες τις έρευνας, υπάρχει ο κίνδυνος οι βαθμολογίες να παρουσιάζουν αποκλίσεις λόγω διαφορετικής ιδιοσυγκρασίας και εμπειρίας μεταξύ των ερωτώμενων. Επίσης οι ερωτώμενοι από διαφορετικά τμήματα μπορεί να ιεραρχούν με διαφορετικό τρόπο τα ίδια κριτήρια ανάλογα με τις ανάγκες και τη λειτουργία του τμήματος στο οποίο ανήκουν.

- Λάθη στη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Λήφθηκε ιδιαίτερη μέριμνα ώστε να αποφευχθεί η χρήση ειδικών τεχνικών όρων ή δύσκολης φρασεολογίας, να διατυπωθούν συγκεκριμένα και όχι γενικά στοιχεία εξυπηρέτησης, να υπάρχει απλή δομή στο ερωτηματολόγιο και οδηγίες για εύκολη συμπλήρωση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Λάθη στην εισαγωγή των απαντήσεων στο στατιστικό λογισμικό και τη στατιστική ανάλυση. Λήφθηκε ιδιαίτερη μέριμνα ώστε να γίνει προσεκτική εισαγωγή των στοιχείων στο λογισμικό SPSS και να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος στατιστικού ελέγχου.

Τονίζεται ότι, στην κατασκευή του ερωτηματολογίου λήφθηκαν υπόψη οι βασικές αρχές για εγκυρότητα (validity) και αξιοπιστία (reliability).

Η εγκυρότητα εξετάζει τον βαθμό που τα στοιχεία του ερωτηματολογίου μετρούν την μεταβλητή για την οποία σχεδιάσθηκαν ότι θα μετρήσουν. Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου μπορεί να προσδιορισθεί με βάση την εγκυρότητα του περιεχομένου (content validity) και την εγκυρότητα κατασκευής του (construct validity). Η εγκυρότητα του περιεχομένου ασχολείται με το ποια στοιχεία είναι αντιπροσωπευτικά από ένα πλήθος στοιχείων που θεωρούνται ικανά να μετρήσουν μια συγκεκριμένη μεταβλητή και προσδιορίζεται υποκειμενικά από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και συνεντεύξεις με ένα πλήθος ατόμων. Στόχος είναι να εξαχθούν τα στοιχεία που αντιπροσωπεύουν με τον καλύτερο τρόπο αυτό το πλήθος στοιχείων. Η εγκυρότητα κατασκευής ασχολείται με την εξέταση της σχέσης μεταξύ πολλών στοιχείων που σημαίνει ότι η κλίμακα συσχετίζεται με εκείνα τα στοιχεία με τα οποία θα έπρεπε να συσχετίζεται ενώ παράλληλα δεν συσχετίζεται με στοιχεία με τα οποία δεν θα έπρεπε να συσχετίζεται. Στην παρούσα μελέτη εξετάσθηκε η εγκυρότητα του περιεχομένου και η εγκυρότητα κατασκευής.

Η αξιοπιστία ορίζεται σαν το βαθμό κατά τον οποίο οι μετρήσεις είναι απαλλαγμένες από μεταβλητότητα στο τυχαίο σφάλμα επειδή το τυχαίο σφάλμα μειώνει την αξιοπιστία. Όταν υπάρχει υψηλή αξιοπιστία στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αυτό σημαίνει ότι προσδιορίζεται αξιόπιστα η εξεταζόμενη μεταβλητή και είναι πιο πιθανό να ευρεθούν οι πραγματικές σχέσεις μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών που

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

αλληλοσχετίζονται. Ενώ υπάρχουν τρεις εναλλακτικές μορφές για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας, η εσωτερική συνέπεια (internal consistency) είναι η πιο γενική και ενδεδειγμένη μορφή αξιοπιστίας ενώ οι άλλες μορφές έχουν πολλούς περιορισμούς και είναι πολύπλοκες στη χρήση τους. (Saraph, Benson and Schroeder, 1989) Η εσωτερική συνέπεια εξετάζει το βαθμό με τον οποίο τα στοιχεία του ερωτηματολογίου μετρούν το ίδιο πράγμα γιατί σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μικρό σφάλμα μετρήσεων και μεγάλος βαθμός ομοιογένειας. Για τον υπολογισμό της χρησιμοποιείται ο συντελεστής Cronbach's Alpha που δείχνει πόσο υψηλά αλληλοσυσχετίζονται τα στοιχεία του ερωτηματολογίου (Hayes, 1998). Ο συντελεστής Cronbach's Alpha είναι ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας για το ερωτηματολόγιο και δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων του ερωτηματολογίου. Ο συντελεστής αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο μείωσης του μεγέθους ενός ερωτηματολογίου με σκοπό τη διατήρηση ή / και βελτίωση της αξιοπιστίας του (Howitt and Cramer, 2001). Στην παρούσα μελέτη εξετάσθηκε η εσωτερική συνέπεια με τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's Alpha.

Σημειώνεται ότι ορισμένα άρθρα εξετάζουν σε βάθος την εγκυρότητα και αξιοπιστία στην έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου και διαδραμάτισαν συμβουλευτικό ρόλο σε αυτή την ενότητα. (Homburg and Rudolph, 2001; Kannan and Tan, 2005; Stanley and Wisner, 2001; Sigala, 2004; Saraph, Benson and Schroeder, 1989).

4.4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, τα στοιχεία της έρευνάς μας προέρχονται από δύο διαφορετικά δείγματα λιανέμπορων, ένα δείγμα αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων και ένα δείγμα πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Επίσης, τόσο στις ελληνικές όσο και στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, απαντούν δύο διαφορετικά άτομα, ένα άτομο όταν γίνεται αναφορά στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και ένα άτομο στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Οι διακρίσεις αυτές έχουν μεγάλη σημασία, γιατί κατευθύνουν την απόφαση για το είδος στατιστικού ελέγχου που

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

θα επιλεγεί, προκειμένου να γίνει η σύγκριση των απαντήσεων και να ευρεθούν οι στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Στις περιπτώσεις που εξετάζεται, αν ο μέσος όρος ενός συνόλου τιμών διαφέρει από το μέσο όρο ενός άλλου συνόλου, επιλέγεται ο έλεγχος t (t-test). Υπάρχουν όμως δύο εκδόσεις του ελέγχου t. Όταν τα δύο σύνολα τιμών προέρχονται από μία μοναδική ομάδα ανθρώπων, γίνεται η επιλογή του στατιστικού ελέγχου t για σύγκριση δύο δειγμάτων συσχετισμένων-σχετικών τιμών (Paired samples t-test). Όταν τα δύο σύνολα τιμών προέρχονται από δύο διαφορετικές ομάδες ανθρώπων, γίνεται η επιλογή του στατιστικού ελέγχου t για σύγκριση δύο δειγμάτων μη συσχετισμένων-μη σχετικών τιμών (Independent samples t-test). (Howitt and Cramer, 2001)

Επειδή στην έρευνά μας, κάθε φορά τα δύο σύνολα τιμών (δύο κατηγορίες λιανεμπόρων / δύο κατηγορίες προϊόντων τροφίμων) προέρχονται από δύο διαφορετικές ομάδες ατόμων έγινε η επιλογή του στατιστικού ελέγχου t για σύγκριση δύο δειγμάτων μη συσχετισμένων-μη σχετικών τιμών (Independent samples t-test).

Επειδή πολλοί παραμετρικοί έλεγχοι, μεταξύ των οποίων και ο έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα (Two independent samples t-test), απαιτούν κανονική κατανομή έγινε ανάλυση με τη μέθοδο one-sample Kolmogorov-Smirnov test[6] για να διαπιστωθεί ποιες μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή και ποιες όχι. Για τις μεταβλητές με κανονική κατανομή θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα ενώ

[6] Άλλα μέτρα για τον έλεγχο της κανονικής κατανομής είναι η λόξωση/στρέβλωση (skewness) που αποτελεί μέτρο ασυμμετρίας της κατανομής των τιμών μιας μεταβλητής και η κύρτωση (kurtosis) που αποτελεί μια ένδειξη για το αν μια κατανομή τιμών είναι συμμετρική γύρω από το μέσο όρο. Όταν η κατανομή των τιμών μιας μεταβλητής προσεγγίζει την κανονική κατανομή τότε ισχύουν ταυτόχρονα α) μέση τιμή (mean) ≈ κεντρική τιμή (median) β) η τιμή της λόξωσης βρίσκεται κοντά στο 0. Λαμβάνει θετική τιμή όταν οι τιμές αποκλίνουν προς τα αριστερά και αρνητική τιμή όταν αποκλίνουν προς τα δεξιά. Όταν η τιμή της λόξωσης είναι μεγαλύτερη από 1 τότε αποκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή γ) η τιμή της κύρτωσης βρίσκεται κοντά στο 0. Το πρόσημο «+» υποδηλώνει πιο απότομη καμπύλη συχνοτήτων και το πρόσημο «-» πιο επίπεδη καμπύλη σε σχέση με την κανονική κατανομή. (Howitt and Cramer, 2001;Pindych and Rubinteld,1998)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

για τις μεταβλητές που δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή θα χρησιμοποιηθεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney test.

Οι στατιστικοί έλεγχοι Two independent samples t-test και Mann-Whitney test εξετάζουν τις διαφορές στις δύο κατηγορίες λιανέμπορων λαμβάνοντας υπόψη μία μεταβλητή κάθε φορά (μονομεταβλητή ανάλυση – univariate analysis). Επειδή στην έρευνά μας έχουμε πολλές μεταβλητές που συνθέτουν την εξυπηρέτηση πελάτη θα εξετασθεί, με τη βοήθεια της διακριτής ανάλυσης (discriminant analysis), και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών γιατί μπορεί να οδηγήσει σε πιο ακριβή και ασφαλή αποτελέσματα και συμπεράσματα (πολυμεταβλητή ανάλυση – multivariate analysis).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΥΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Τα αποτελέσματα της έρευνας για την εσωτερική και εξωτερική ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού των λιανέμπορων τροφίμων στην Ελλάδα εμφανίζονται στον πίνακα 26.

Πίνακας 26: Βαθμολογίες ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων για τις προτάσεις που αφορούν την εσωτερική και εξωτερική ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού

Προτάσεις (εσωτερική ενοποίηση)	**Ελληνικές**				**Πολυεθνικές**			
	1η	2η	3η		1η	2η	3η	
1. Τον περισσότερο χρόνο το τμήμα logistics με τα τμήματα αγορών και μάρκετινγκ συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν για την επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων	4	4	5		4	4	4	
2. Η στρατηγική logistics έχει συμφωνηθεί και ευθυγραμμισθεί με τη στρατηγική των τμημάτων αγορών και μάρκετινγκ	2	3	3		4	3	4	
3. Έχουν κατανοηθεί πλήρως από το τμήμα logistics οι στρατηγικές προτεραιότητες των τμημάτων αγορών και μάρκετινγκ	4	5	4		4	4	5	
4. Έχει αναπτυχθεί υψηλός βαθμός συντονισμού στις λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή εντός της επιχείρησης	2	4	4		4	4	5	
5. Οι στόχοι logistics είναι συνδεδεμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης	5	3	4		5	4	4	
6. Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στην εφαρμογή της ενοποιημένης διοίκησης είναι εμφανής και παρέχεται σε σημαντικό βαθμό	3	4	4		3	4	3	
7. Η επιχείρηση διαθέτει αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα που ενοποιεί τις βασικές λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή	4	1	4		3	5	4	
Σύνολο	**24**	**24**	**28**	**76**	**27**	**28**	**29**	**84**
Προτάσεις (εξωτερική ενοποίηση)	**Ελληνικές**				**Πολυεθνικές**			
	1η	2η	3η		1η	2η	3η	
8. Γίνεται συνεχής αναζήτηση καινοτομιών για ενοποίηση των διαδικασιών logistics με τους προμηθευτές τροφίμων	4	2	4		4	4	4	

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

9. Έχει επιτευχθεί πιο συχνή επαφή με τους προμηθευτές τροφίμων	2	4	4		4	4	4	
10. Έχουν δημιουργηθεί πλήρως συμβατά συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης με τους προμηθευτές τροφίμων	3	3	3		2	4	4	
11. Γίνεται εκτεταμένη χρήση της επικοινωνίας με τους προμηθευτές τροφίμων για επίλυση προβλημάτων και αναζήτηση ευκαιριών	4	4	3		4	5	4	
12. Έχει αναπτυχθεί πλήρως συμβατή τεχνολογική πλατφόρμα με τους προμηθευτές τροφίμων	2	2	3		3	4	3	
13. Έχει αναπτυχθεί υψηλός βαθμός συντονισμού στις λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή με τους προμηθευτές τροφίμων	3	3	3		4	3	4	
14. Έχει επιτευχθεί αισθητή μείωση του χρόνου ανταπόκρισης με τους προμηθευτές τροφίμων για αιτήματα/παράπονα	2	4	4		4	4	4	
Σύνολο	**20**	**22**	**24**	**66**	**25**	**28**	**27**	**80**

1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

Αναφορικά με την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού στις τρεις πολυεθνικές επιχειρήσεις, σημειώνονται οι εξής παρατηρήσεις:

α) σε δύο περιπτώσεις ($1^η$ και $3^η$ επιχείρηση) οι συνολικές βαθμολογίες για την εσωτερική ενοποίηση είναι μεγαλύτερες από τις συνολικές βαθμολογίες για την εξωτερική ενοποίηση και σε μία περίπτωση ($2^η$ επιχείρηση) οι βαθμολογίες είναι ίσες αντίστοιχα. Επίσης σε μία περίπτωση ($1^η$ επιχείρηση) παρουσιάσθηκε απάντηση της μορφής «διαφωνώ» για την πρόταση 10 – *Έχουν δημιουργηθεί πλήρως συμβατά συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης με τους προμηθευτές τροφίμων* η οποία αφορά την εξωτερική ενοποίηση. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται μερικώς ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ενοποιούνται αρχικά εσωτερικά και στη συνέχεια εξωτερικά.

β) Στις προτάσεις 1 – *Τον περισσότερο χρόνο το τμήμα logistics με τα τμήματα αγορών και μάρκετινγκ συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν για την επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων*, 8 – *Γίνεται συνεχής αναζήτηση καινοτομιών για ενοποίηση των διαδικασιών logistics με τους προμηθευτές τροφίμων*, 9 – *Έχει επιτευχθεί πιο συχνή επαφή με τους προμηθευτές τροφίμων* και 14 – *Έχει επιτευχθεί αισθητή μείωση του χρόνου ανταπόκρισης με τους προμηθευτές τροφίμων για αιτήματα/παράπονα* οι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

απαντήσεις των πολυεθνικών ταυτίζονται καθώς υπάρχει η ίδια βαθμολογία (4=συμφωνώ) και για τις τρεις επιχειρήσεις

γ) οι τρεις πολυεθνικές συμφωνούν / συμφωνούν απόλυτα στις προτάσεις 1 – *Τον περισσότερο χρόνο το τμήμα logistics με τα τμήματα αγορών και μάρκετινγκ συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν για την επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων*, 3 – *Έχουν κατανοηθεί πλήρως από το τμήμα logistics οι στρατηγικές προτεραιότητες των τμημάτων αγορών και μάρκετινγκ*, 4 – *Έχει αναπτυχθεί υψηλός βαθμός συντονισμού στις λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή εντός της επιχείρησης*, 5 – *Οι στόχοι logistics είναι συνδεδεμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης* που αφορούν την εσωτερική ενοποίηση. Επίσης συμφωνούν / συμφωνούν απόλυτα στις προτάσεις 8 – *Γίνεται συνεχής αναζήτηση καινοτομιών για ενοποίηση των διαδικασιών logistics με τους προμηθευτές τροφίμων*, 9 – *Έχει επιτευχθεί πιο συχνή επαφή με τους προμηθευτές τροφίμων*, 11 – *Γίνεται εκτεταμένη χρήση της επικοινωνίας με τους προμηθευτές τροφίμων για επίλυση προβλημάτων και αναζήτηση ευκαιριών* και 14 – *Έχει επιτευχθεί αισθητή μείωση του χρόνου ανταπόκρισης με τους προμηθευτές τροφίμων για αιτήματα/παράπονα* που αφορούν την εξωτερική ενοποίηση. Για τις προτάσεις αυτές μπορεί να ειπωθεί ότι όλες οι πολυεθνικές εμφανίζουν υψηλό βαθμό ενοποίησης.

Αναφορικά με την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού στις τρεις ελληνικές επιχειρήσεις σημειώνονται οι εξής παρατηρήσεις:

α) σε όλες τις περιπτώσεις ($1^η$, $2^η$ και $3^η$ επιχείρηση) οι συνολικές βαθμολογίες για την εσωτερική ενοποίηση είναι μεγαλύτερες από τις συνολικές βαθμολογίες για την εξωτερική ενοποίηση. Επίσης οι ελληνικές επιχειρήσεις διαφωνούν σε περισσότερες προτάσεις για την εξωτερική ενοποίηση συγκριτικά με τις προτάσεις για την εσωτερική ενοποίηση. Επιβεβαιώνεται έμμεσα ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις ενοποιούνται αρχικά εσωτερικά και στη συνέχεια εξωτερικά. Η παραπάνω άποψη ταυτίζεται με τα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

αποτελέσματα της μελέτης σύμφωνα με την οποία η εσωτερική ενοποίηση είναι προαπαιτούμενη της εξωτερικής ενοποίησης. Η διαπίστωση αυτή, δηλαδή ότι οι επιχειρήσεις ενοποιούνται αρχικά εσωτερικά και στη συνέχεια εξωτερικά, αποκαλύπτεται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο με τη μεθοδολογία της ανάλυσης περιπτώσεων - case studies σε διαφορετικούς κλάδους (Romano, 2003). Ωστόσο υπάρχουν και περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση μπορεί να εμφανίζει σημάδια εξωτερικής ενοποίησης χωρίς να είναι εσωτερικά ενοποιημένη (Gimenez, 2004)

β) Στις προτάσεις 10 – *Έχουν δημιουργηθεί πλήρως συμβατά συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης με τους προμηθευτές τροφίμων* και 13 – *Έχει αναπτυχθεί υψηλός βαθμός συντονισμού στις λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή με τους προμηθευτές τροφίμων* οι απαντήσεις των ελληνικών ταυτίζονται καθώς υπάρχει η ίδια βαθμολογία (3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ) και για τις τρεις επιχειρήσεις

γ) οι τρεις ελληνικές συμφωνούν / συμφωνούν απόλυτα στις προτάσεις 1 – *Τον περισσότερο χρόνο το τμήμα logistics με τα τμήματα αγορών και μάρκετινγκ συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν για την επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων* και 3 – *Έχουν κατανοηθεί πλήρως από το τμήμα logistics οι στρατηγικές προτεραιότητες των τμημάτων αγορών και μάρκετινγκ* που αφορούν την εσωτερική ενοποίηση.

Η σύγκριση των απαντήσεων από τις ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις οδηγεί σε ορισμένα συμπεράσματα.

1) Οι συνολικές βαθμολογίες των τριών ελληνικών για την ενοποίηση (εσωτερική και εξωτερική) είναι 44/70 (24+20), 46/70 (24+22) και 52/70 (28+24) αντίστοιχα. Οι συνολικές βαθμολογίες των τριών πολυεθνικών για την ενοποίηση (εσωτερική και εξωτερική) είναι 52/70 (27+25), 56/70 (28+28) και 56/70 (29+28) αντίστοιχα. Παρατηρούμε ότι κάθε πολυεθνική έχει μεγαλύτερη συνολική βαθμολογία για την ενοποίηση (εσωτερική και εξωτερική) από κάθε ελληνική επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2) Οι συνολικές βαθμολογίες των πολυεθνικών στις επτά προτάσεις για την εσωτερική ενοποίηση είναι μεγαλύτερες από εκείνες των ελληνικών (84/105 για τις πολυεθνικές και 76/105 για τις ελληνικές). Το ίδιο ισχύει και για την εξωτερική ενοποίηση (80/105 για τις πολυεθνικές και 66/105 για τις ελληνικές).

3) Σχετικά με την εξωτερική ενοποίηση, κάθε πολυεθνική παρουσιάζει υψηλότερη συνολική βαθμολογία από κάθε ελληνική επιχείρηση (25/35, 28/35, 27/35 για τις πολυεθνικές και 20/35, 22/35, 24/35 για τις ελληνικές αντίστοιχα). Σχετικά με την εσωτερική ενοποίηση, η πρώτη κατά σειρά πολυεθνική παρουσιάζει υψηλότερη συνολική βαθμολογία από δύο ελληνικές και μικρότερη από μια ελληνική, η δεύτερη κατά σειρά πολυεθνική παρουσιάζει υψηλότερη συνολική βαθμολογία από δύο ελληνικές και ίση με μια ελληνική, και η τρίτη κατά σειρά πολυεθνική παρουσιάζει υψηλότερη συνολική βαθμολογία από οποιαδήποτε ελληνική (27/35, 28/35, 29/35 για τις πολυεθνικές και 24/35, 24/35, 28/35 για τις ελληνικές αντίστοιχα).

Για την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού που εφαρμόζουν οι λιανέμποροι τροφίμων στην Ελλάδα, μπορεί να ειπωθεί ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο εσωτερικά και εξωτερικά ενοποιημένες από τις ελληνικές (που εφαρμόζουν σχεδιασμένη και αναδυόμενη στρατηγική εφοδιασμού αντίστοιχα, σύμφωνα με την έρευνα των Bourlakis and Bourlakis, 2001). Σε αυτή την περίπτωση, το αποτέλεσμα είναι παρόμοιο με την έρευνα των Halley and Guilhon (1997) όπου οι επιχειρήσεις με σχεδιασμένη στρατηγική έχουν υψηλότερο βαθμό ενοποίησης από τις επιχειρήσεις με αναδυόμενη στρατηγική.

Επίσης μπορεί να ειπωθεί ότι τόσο οι πολυεθνικές όσο και οι ελληνικές έχουν κατανοήσει τη σημασία της ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειές τους για μεγαλύτερη εξωτερική ενοποίηση με τους προμηθευτές τροφίμων καθώς οι βαθμολογίες τους παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις συγκριτικά με εκείνες των πολυεθνικών. Αναφορικά με την

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

εσωτερική ενοποίηση, οι βαθμολογίες των ελληνικών επιχειρήσεων παρουσιάζουν μικρές αποκλίσεις συγκριτικά με εκείνες των πολυεθνικών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για τη βαθμολόγηση των παραγόντων που εμποδίζουν και ενισχύουν αντίστοιχα την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού παρουσιάζονται στον πίνακα 27.

Πίνακας 27: Βαθμολογίες ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων για τους παράγοντες που εμποδίζουν και ενισχύουν αντίστοιχα την ενοποιημένη διοίκηση εφοδιασμού

Παράγοντες που εμποδίζουν την ενοποίηση	**Ελληνικές**				**Πολυεθνικές**			
	1η	2η	3η		1η	2η	3η	
Έλλειψη Τεχνογνωσίας	7	3	3		1	1	1	Χαμηλό
Μικρό μέγεθος επιχείρησης	2	2	2	Χαμηλό	1	1	1	Χαμηλό
Έλλειψη εμπιστοσύνης	3	5	3		6	3	4	
Έλλειψη κουλτούρας για μοίρασμα ωφελειών/κόστους	7	4	2		6	5	5	
Ανταγωνιστική σχέση Προμηθευτή-Λιανέμπορου	2	6	5		6	4	5	
Κόστος αλλαγής και εφαρμογής	6	3	4		3	3	2	Χαμηλό
Οργανωτική δομή κατά τμήματα	6	2	4		5	5	4	Μέτριο
Έμφαση στη βελτίωση της επίδοσης των τμημάτων αντί της συνολικής επίδοσης	6	4	3		5	6	5	
Μη ανταλλαγή γνώσης μεταξύ του προσωπικού διαφορετικών τμημάτων	5	5	2		5	4	4	Μέτριο
Ισχυρή επιρροή του Λιανέμπορου στο κανάλι διανομής	3	3	2	Χαμηλό	3	5	4	
Παράγοντες που ενισχύουν την ενοποίηση	**Ελληνικές**				**Πολυεθνικές**			
	1η	2η	3η		1η	2η	3η	
Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και αναγνώριση της ανάγκης του προσωπικού για αλλαγή	7	7	6	Υψηλό	6	4	5	
Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και εκπαίδευση	4	5	6		6	4	5	
Εφαρμογή προγράμματος ECR με προμηθευτές	5	4	4	Μέτριο	5	6	6	
Αποτελεσματική λειτουργία πληροφοριακού συστήματος τύπου ERP	5	5	4	Μέτριο	6	6	6	Υψηλό
Κεντρική μορφή οργάνωσης	5	5	4	Μέτριο	6	6	7	Υψηλό
Μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές	3	3	5		6	7	6	Υψηλό
Εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών όπως EDI, EPOS, BARCODING	6	N/A	6	Υψηλό	6	N/A	6	Υψηλό
Άτυπη μορφή επικοινωνίας	6	4	5		6	6	6	Υψηλό

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1-3=σε χαμηλό βαθμό 4-5=σε μέτριο βαθμό 6-7=σε υψηλό βαθμό

Με τη βοήθεια του πίνακα 27 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα :

- Όλες οι ελληνικές επιχειρήσεις βαθμολόγησαν υψηλά τον παράγοντα – *Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και αναγνώριση της ανάγκης του προσωπικού για αλλαγή*. Ο παράγοντας αυτός δικαιολογεί εν μέρει τις υψηλότερες βαθμολογίες των ελληνικών έναντι των πολυεθνικών λιανεμπόρων στην πρόταση 6 - *Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στην εφαρμογή της ενοποιημένης διοίκησης είναι εμφανής και παρέχεται σε σημαντικό βαθμό.*
- Τόσο οι ελληνικές όσο και οι πολυεθνικές βαθμολόγησαν χαμηλά τον παράγοντα – *Μικρό μέγεθος επιχείρησης.* Η διαπίστωση αυτή είναι βάσιμη δεδομένου ότι με την παρούσα μελέτη γίνεται αναφορά σε ένα κλάδο όπου δραστηριοποιούνται μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ και οι απαντήσεις προέρχονται από τους σημαντικότερους λιανέμπορους τροφίμων. Ενδεχομένως σε άλλους κλάδους να είχαμε διαφοροποίηση στις απαντήσεις.
- Όλες οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βαθμολόγησαν χαμηλά τον παράγοντα – *Έλλειψη Τεχνογνωσίας.* Οι πολυεθνικές διαθέτουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους μεγάλο αριθμό έμπειρων υπαλλήλων με υψηλή τεχνική κατάρτιση. Με τη δραστηριοποίηση σε πολλές διεθνείς χώρες έχουν συσσωρεύσει εμπειρία σε μεθόδους διοίκησης και εκπαίδευσης (Anastassopoulos, 2004). Επιπρόσθετα, με την οργάνωση ανεξάρτητων τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης σε διαφορετικές εθνικές γεωγραφικές περιοχές δημιουργούν νέα τεχνολογία, ενώ με τη συνεργασία των τμημάτων αυτών στις διεθνείς αγορές μπορούν να μεταφέρουν και να προσαρμόσουν τη γνώση σε εθνικές αγορές (Anastassopoulos, 2004). Ειδικά για τους λιανέμπορους τροφίμων στην Ελλάδα, οι πολυεθνικές διαθέτουν εμπειρία από τις άλλες αναπτυγμένες χώρες που δραστηριοποιούνται σε αντίθεση με τις ελληνικές επιχειρήσεις (Bourlakis

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

and Bourlakis, 2001). Στο ότι οι πολυεθνικές διαθέτουν μεγαλύτερη τεχνογνωσία μπορεί να οφείλονται οι υψηλότερες βαθμολογίες συγκριτικά με εκείνες των ελληνικών επιχειρήσεων στον παράγοντα 8 – Γίνεται συνεχής αναζήτηση καινοτομιών για ενοποίηση των διαδικασιών logistics με τους προμηθευτές τροφίμων.

§ Όλες οι πολυεθνικές βαθμολόγησαν χαμηλά τον παράγοντα – *Κόστος αλλαγής και εφαρμογής.* Οι πολυεθνικές έχουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και κερδοφορία από τις ελληνικές οπότε μπορούν να επενδύσουν και περισσότερα κεφάλαια.

§ Όλες οι ελληνικές βαθμολόγησαν χαμηλά τον παράγοντα – *Ισχυρή επιρροή του Λιανέμπορου στο κανάλι διανομής.* Αυτή η διαπίστωση μπορεί να οφείλεται στο ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι ακόμα σε τόσο ισχυρή θέση ώστε να επιβάλλουν όρους στους προμηθευτές ή στο ότι δεν φαίνεται να θεωρούν ανταγωνιστική τη σχέση τους με τους προμηθευτές.

§ Όλες οι πολυεθνικές έχουν υψηλή βαθμολογία και όλες οι ελληνικές μέτρια βαθμολογία αντίστοιχα στον παράγοντα – *Αποτελεσματική λειτουργία πληροφοριακού συστήματος τύπου ERP.* Σε αυτό τον παράγοντα μπορεί να οφείλεται το ότι οι πολυεθνικές είχαν υψηλότερες βαθμολογίες από τις ελληνικές στην πρόταση 7 – *Η επιχείρηση διαθέτει αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα που ενοποιεί τις βασικές λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή.*

§ Όλες οι πολυεθνικές έχουν υψηλή βαθμολογία και όλες οι ελληνικές μέτρια βαθμολογία αντίστοιχα στον παράγοντα – *Κεντρική μορφή οργάνωσης.* Σε αυτό τον παράγοντα μπορεί να οφείλεται το ότι οι πολυεθνικές είχαν υψηλότερες βαθμολογίες από τις ελληνικές στην πρόταση 4 – *Έχει αναπτυχθεί υψηλός βαθμός συντονισμού στις λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή εντός της επιχείρησης.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Τόσο οι ελληνικές όσο και οι πολυεθνικές βαθμολόγησαν υψηλά τον παράγοντα – *Εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών όπως EDI, EPOS, BARCODING.* Έμμεσα αποκαλύπτεται η τεχνολογική υπεροχή των επιχειρήσεων στο λιανεμπόριο τροφίμων. Ωστόσο στην πρόταση 12 – *Έχει αναπτυχθεί πλήρως συμβατή τεχνολογική πλατφόρμα με τους προμηθευτές τροφίμων* οι χαμηλές βαθμολογίες των πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων υποδηλώνει ότι η εφαρμογή των τεχνολογιών αυτών ενισχύει προς το παρόν την εσωτερική και όχι την εξωτερική ενοποίηση.
- Όλες οι πολυεθνικές βαθμολόγησαν υψηλά τους παράγοντες – *Μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές* και *Άτυπη μορφή επικοινωνίας.* Σε αυτούς τους παράγοντες μπορεί να οφείλονται οι υψηλότερες βαθμολογίες των πολυεθνικών έναντι των ελληνικών για τις προτάσεις 9 – *Έχει επιτευχθεί πιο συχνή επαφή με τους προμηθευτές τροφίμων* , 11 – Γίνεται εκτεταμένη χρήση της επικοινωνίας με τους προμηθευτές τροφίμων για επίλυση προβλημάτων και αναζήτηση ευκαιριών, 13 – *Έχει αναπτυχθεί υψηλός βαθμός συντονισμού στις λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή με τους προμηθευτές τροφίμων* και 14 – *Έχει επιτευχθεί αισθητή μείωση του χρόνου ανταπόκρισης με τους προμηθευτές τροφίμων για αιτήματα/παράπονα*.
- Για τις υπόλοιπες προτάσεις 1 – *Τον περισσότερο χρόνο το τμήμα logistics με τα τμήματα αγορών και μάρκετινγκ συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν για την επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων*, 2 – *Η στρατηγική logistics έχει συμφωνηθεί και ευθυγραμμισθεί με τη στρατηγική των τμημάτων αγορών και μάρκετινγκ*, 3 – *Έχουν κατανοηθεί πλήρως από το τμήμα logistics οι στρατηγικές προτεραιότητες των τμημάτων αγορών και μάρκετινγκ*, 5 – *Οι στόχοι logistics είναι συνδεδεμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης,* ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά το βαθμό ενοποίησης είναι – *Έλλειψη κουλτούρας για μοίρασμα ωφελειών/κόστους, Οργανωτική δομή κατά τμήματα, Έμφαση στη βελτίωση της επίδοσης των*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

τμημάτων αντί της συνολικής επίδοσης, Μη ανταλλαγή γνώσης μεταξύ του προσωπικού διαφορετικών τμημάτων, Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και εκπαίδευση.

5.2 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΥΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

5.2.1 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στον πίνακα 28 παρουσιάζονται τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελάτη που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο με τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Η απόφαση να μην εφαρμοσθεί η μέθοδος της «ανάλυσης παραγόντων» για την ομαδοποίηση των στοιχείων εξυπηρέτησης σε μάρκετινγκ και logistics ενισχύεται από τρία σημεία: α) Επειδή η έρευνα στηρίζεται σε δύο κατηγορίες προϊόντων το δείγμα είναι σχετικά μικρό για τη χρήση της ανάλυσης παραγόντων σε κάθε κατηγορία (40 ερωτώμενοι για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και 40 ερωτώμενοι για προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος) που απαιτεί 5-10 άτομα για κάθε στοιχείο του ερωτηματολογίου (Hayes, 1998). Δηλαδή στη δική μας περίπτωση θα χρειάζονταν 70-140 άτομα για κάθε κατηγορία προϊόντων (14 στοιχεία εξυπηρέτησης Χ 5-10 άτομα) και συνολικά 140-280 άτομα β) τα 12 από τα 14 στοιχεία που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο, έχουν ομαδοποιηθεί με τη μέθοδο «ανάλυση παραγόντων» σε στοιχεία μάρκετινγκ και εφοδιασμού με βάση σχετικές έρευνες στη βιβλιογραφία και γ) Η εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα τα οποία να είναι δύσκολο ή αδύνατο να ερμηνευθούν (Sharma and Lambert, 1994).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 28 – Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη στο ερωτηματολόγιο και διάκριση στα αντίστοιχα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ

Προϊόντα τροφίμων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

SPSS Variable	Μεταβλητή Εξυπηρέτησης	Ονομασία στοιχείου εξυπηρέτησης στο ερωτηματολόγιο	Στοιχείο εξυπηρέτησης μάρκετινγκ/logistics
VAR1	Χρόνος παράδοσης	Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	Logistics (place) Sharma and Lambert (1994)
VAR2	Πληρότητα παραγγελίας	Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	Logistics (place) Emerson and Grimm (1996), Sharma and Lambert (1994)
VAR3	Διαθεσιμότητα αποθέματος	Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	Logistics (place) Emerson and Grimm(1996)
VAR4	Διαχείριση παραπόνων	Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	Μάρκετινγκ (promotion) Emerson and Grimm(1996)
VAR5	Πληροφόρηση για κατάσταση της παραγγελίας	Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	Logistics (place) Emerson and Grimm(1996), Sharma and Lambert (1994)
VAR6	Συσκευασία Διανομής	Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	Logistics (place) Sharma and Lambert (1994)
VAR7	Ποιότητα προϊόντων	Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	Μάρκετινγκ (product) Emerson and Grimm(1996)
VAR8	Επείγουσες παραγγελίες	Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	Logistics (place) Sharma and Lambert (1994)
VAR9	Πληροφόρηση για διάφορα θέματα (εκτός από κατάσταση παραγγελίας)	Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	Μάρκετινγκ (promotion)
VAR10	Προσωπικό πωλήσεων	Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	Μάρκετινγκ (promotion) Emerson and Grimm (1996)
VAR11	Τιμολογιακή πολιτική	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	Μάρκετινγκ (price) Emerson and Grimm (1996)
VAR12	Διευκολύνσεις στην Παράδοση	Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	Logistics (place) Emerson and Grimm (1996)
VAR13	Προωθητικές Ενέργειες	Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	Μάρκετινγκ (promotion) Sharma and Lambert (1994)
VAR14.1	Διευκολύνσεις στην Παραγγελία	Προσαρμογή και διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη - ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές αποθεμάτων	Logistics (place)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Προϊόντα τροφίμων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος

SPSS Variable	Μεταβλητή Εξυπηρέτησης	Ονομασία στοιχείου εξυπηρέτησης στο ερωτηματολόγιο	Στοιχείο εξυπηρέτησης μάρκετινγκ/logistics
VAR1	Χρόνος παράδοσης	Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	Logistics (place) Sharma and Lambert (1994)
VAR2	Πληρότητα παραγγελίας	Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	Logistics (place) Emerson and Grimm (1996), Sharma and Lambert (1994)
VAR3	Διαθεσιμότητα αποθέματος	Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	Logistics (place) Emerson and Grimm(1996)
VAR4	Διαχείριση παραπόνων	Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	Μάρκετινγκ (promotion) Emerson and Grimm(1996)
VAR5	Πληροφόρηση για κατάσταση της παραγγελίας	Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	Logistics (place) Emerson and Grimm(1996), Sharma and Lambert (1994)
VAR6	Συσκευασία Διανομής	Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	Logistics (place) Sharma and Lambert (1994)
VAR7	Ποιότητα προϊόντων	Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	Μάρκετινγκ (product) Emerson and Grimm(1996)
VAR8	Επείγουσες παραγγελίες	Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	Logistics (place) Sharma and Lambert (1994)
VAR9	Πληροφόρηση για διάφορα θέματα (εκτός από κατάσταση παραγγελίας)	Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	Μάρκετινγκ (promotion)
VAR10	Προσωπικό πωλήσεων	Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	Μάρκετινγκ (promotion) Emerson and Grimm (1996)
VAR11	Τιμολογιακή πολιτική	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	Μάρκετινγκ (price) Emerson and Grimm (1996)
VAR12	Διευκολύνσεις στην Παράδοση	Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	Logistics (place) Emerson and Grimm (1996)
VAR13	Προωθητικές Ενέργειες	Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	Μάρκετινγκ (promotion) Sharma and Lambert (1994)
VAR14.2	Διευκολύνσεις στην Παραγγελία	Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας η οποία αναφέρεται στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών στο κατάστημα έως 3 φορές ανά εβδομάδα	Μάρκετινγκ (promotion)

Από τον πίνακα 28 προκύπτει ότι για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες, οκτώ στοιχεία εξυπηρέτησης έχουν εστίαση στον εφοδιασμό και έξι στοιχεία εστίαση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

στο μάρκετινγκ. Επίσης με αναφορά στα 4Ps του μίγματος μάρκετινγκ, οκτώ μεταβλητές είναι προσανατολισμένες στο στοιχείο «τοποθεσία/διανομή» (place/distribution), τέσσερις μεταβλητές στο στοιχείο «προώθηση» (promotion), μία μεταβλητή στο στοιχείο «τιμή» (price) και μία μεταβλητή στο στοιχείο «προϊόν» (product). Για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος επτά στοιχεία εξυπηρέτησης έχουν εστίαση στον εφοδιασμό και επτά στοιχεία εστίαση στο μάρκετινγκ. Επίσης με αναφορά στα 4Ps του μίγματος μάρκετινγκ, επτά μεταβλητές είναι προσανατολισμένες στο στοιχείο «τοποθεσία/διανομή» (place/distribution), πέντε μεταβλητές στο στοιχείο «προώθηση» (promotion), μία μεταβλητή στο στοιχείο «τιμή» (price) και μία μεταβλητή στο στοιχείο «προϊόν» (product). Μπορεί να ειπωθεί στον κλάδο τροφίμων ότι, η εξυπηρέτηση πελάτη είναι προσανατολισμένη τόσο στη λειτουργία του εφοδιασμού όσο και στη λειτουργία του μάρκετινγκ με μεγαλύτερη έμφαση στα στοιχεία «τοποθεσία/διανομή» και «προώθηση» του μίγματος μάρκετινγκ.

Σε κάθε ερωτηματολόγιο για την αντίστοιχη κατηγορία προϊόντων, υπάρχει ο απαιτούμενος βαθμός αξιοπιστίας που σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση πελάτη προσδιορίζεται με αξιοπιστία από τα επιλεγμένα στοιχεία εξυπηρέτησης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση αξιοπιστίας εμφάνισε συντελεστή α = 0.7568 (Cronbach's Alpha) για τα στοιχεία εξυπηρέτησης στην κατηγορία προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και συντελεστή α = 0.7853 (Cronbach's Alpha) στην κατηγορία προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Κάθε τιμή του συντελεστή Cronbach's Alpha μεγαλύτερη από 0,7 είναι ικανοποιητική και θεωρείται αποδεκτή για στατιστική χρήση (Nunnally, 1988). Δεν έγινε αφαίρεση των στοιχείων που βελτιώνουν την αξιοπιστία καθώς και στις δύο περιπτώσεις βρέθηκε α>0,7. Επίσης η αφαίρεση αυτών των στοιχείων φαίνεται να προσφέρει πολύ μικρή βελτίωση στην αξιοπιστία. Πιο συγκεκριμένα για την κατηγορία προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες η αφαίρεση του στοιχείου var11 - *Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος* βελτιώνει την τιμή του συντελεστή α από

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

0.7586 σε 0.7625. Για την κατηγορία προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος η αφαίρεση του στοιχείου var10 - *Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων* βελτιώνει την τιμή του συντελεστή α από 0.7853 σε 0.8145.

Σε αυτό το σημείο γίνονται ορισμένες διευκρινήσεις και επισημάνσεις οι οποίες προέρχονται κατά τη διάρκεια της αρχικής επιλογής των στοιχείων εξυπηρέτησης από τους τέσσερις προμηθευτές και έξι λιανέμπορους (κεντρικά γραφεία) και από την πιλοτική χρήση του ερωτηματολογίου σε έξι καταστήματα των λιανεμπόρων.

Α) Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν 13 στοιχεία που είναι κοινά και για τις δύο κατηγορίες προϊόντων και 2 στοιχεία που διαφοροποιούνται ως εξής. Το στοιχείο εξυπηρέτησης var14.1 - *Προσαρμογή και διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη, ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές των αποθεμάτων* - παρέχεται μόνο από τους προμηθευτές γαλακτοκομικών. Το στοιχείο var14.2 - *Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας η οποία αναφέρεται στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών στο κατάστημα έως 3 φορές ανά εβδομάδα* - επιλέχθηκε μόνο από τους προμηθευτές προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Η διαχείριση αποθεμάτων από τον προμηθευτή γίνεται μόνο στα γαλακτοκομικά. Η ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας δεν επιλέχθηκε από τους προμηθευτές γαλακτοκομικών καθώς οι παραδόσεις γίνονται σε καθημερινή βάση και επομένως δεν έχει νόημα το συγκεκριμένο στοιχείο εξυπηρέτησης. Επομένως, σε κάθε ερωτηματολόγιο για την αντίστοιχη κατηγορία προϊόντων υπάρχουν 14 στοιχεία εξυπηρέτησης.

Β) Το στοιχείο ανταγωνιστική τιμή προϊόντος ενώ επιλέχθηκε από το σύνολο των προμηθευτών και λιανέμπορων δεν συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο. Η αιτιολόγηση είναι ότι το στοιχείο αυτό μπορεί να απαντηθεί μόνο από την κεντρική διεύθυνση των λιανέμπορων καθώς η τιμή των προϊόντων διαπραγματεύεται κεντρικά

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

και είναι κοινή για όλα τα καταστήματα. Από την άλλη μεριά η έκπτωση και το ποσοστό της μπορεί να διαφοροποιείται μεταξύ των καταστημάτων ανάλογα με το ύψος των αγορών/πωλήσεων τους.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι εκπτώσεις συνήθως χορηγούνται για : α) γρήγορη πληρωμή β) το μέγεθος μιας συγκεκριμένης παραγγελίας και γ) το συνολικό ύψος των αγορών/πωλήσεων σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Επειδή ο χρόνος πληρωμής των προμηθευτών από τους λιανέμπορους είναι μεγάλος (κατά μέσο όρο στον κλάδο είναι 6 μήνες) οι εκπτώσεις χορηγούνται συνήθως με βάση τις αγορές/πωλήσεις για τα προϊόντα του προμηθευτή και σε λίγες περιπτώσεις για μεγάλες παραγγελίες. Όπως αναφέρθηκε χαρακτηριστικά από τους λιανέμπορους, είναι προτιμότερο να διαπραγματεύονται εκπτώσεις με βάση το ύψος των αγορών/πωλήσων καθώς η γρήγορη πληρωμή (συνήθως με μετρητά σε διάστημα ενός μήνα) έχει αρνητική επίπτωση στην ταμειακή ρευστότητα και στο κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης. Επίσης σημειώθηκε ότι ένας εναλλακτικός τρόπος για την παροχή εκπτώσεων είναι οι προωθητικές ενέργειες του προμηθευτή, όπως διαφημιστικά φυλλάδια, διαφημιστικά δώρα και οργάνωση εκδηλώσεων για την προώθηση των προϊόντων τους στο κατάστημα του λιανέμπορου.

Η παραπάνω διαπίστωση σχετικά με τις εκπτώσεις ενισχύεται και από δύο σημεία α) σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας, το 98% των βιομηχανιών τροφίμων που διαφοροποιεί το σύστημα κινήτρων/εκπτώσεων που προσφέρουν στους πελάτες τους βασίζεται στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνει ο πελάτης και το 84% στη διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη. Με βάση τα συμπεράσματα από την ίδια έρευνα, τα σουπερμάρκετ θεωρούν ότι ορισμένες από τις συνηθέστερες μορφές συνεργασίας που διατίθενται από τους προμηθευτές είναι οι εκπτώσεις με βάση τις αγορές και η συμμετοχή τους στο κόστος προβολής και προώθησης των προϊόντων. Επίσης οι εκπτώσεις με βάση τις αγορές και η συμμετοχή στο κόστος προβολής και

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

προώθησης των προϊόντων θεωρούνται από τους προμηθευτές τροφίμων σαν οι πιο αποτελεσματικές (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2003) και β) Η αιτία που επωμίζεται ο προμηθευτής το κόστος των προωθητικών ενεργειών μπορεί να είναι αποτέλεσμα της ισχυρής θέσης των λιανέμπορων στην αγορά αλλά και του υψηλού ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών για μια θέση στο ράφι των καταστημάτων. (Fearne , 1994)

Γ) Ορισμένα στοιχεία εξυπηρέτησης τελικά ενοποιήθηκαν σε ένα στοιχείο ως εξής:

- πληροφόρηση για καθυστερήσεις στη φόρτωση της παραγγελίας και πληροφόρηση για ακυρώσεις παραγγελιών = *εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών*
- χρόνος απόκρισης και επίλυσης παραπόνων και αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων = *γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών*
- πληροφόρηση για νέα προϊόντα-νέα συσκευασία και πληροφόρηση για αλλαγές στην τιμή = *έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές*
- ασφαλής συσκευασία, πρακτική συσκευασία και παλετοποίηση-τυποποίηση φορτίου = *παλετοποίηση – τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση*

Δ) Αναγνωρίσθηκε μία νέα κατηγορία στην εξυπηρέτηση πελάτη, αυτή της συμβατής τεχνολογικής υποδομής των προμηθευτών και πελατών. Σε αυτή την κατηγορία αναφέρθηκαν τρία στοιχεία εξυπηρέτησης που δεν συμπεριλαμβάνονται στο παράρτημα 2 και είναι: η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI/Electronic Data Interchange), η ηλεκτρονική παραγγελιοληψία από τους προμηθευτές και η τεχνολογία της αναγνώρισης και ανάγνωσης των προϊόντων μέσω ραδιοσυχνοτήτων (RFID/Radio Frequency Identification). Ωστόσο, η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων – για παράδειγμα η ηλεκτρονική τιμολόγηση και πληρωμή – βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο και θα λειτουργεί αποτελεσματικά όταν θα υπάρχει πλήρως συμβατή

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

τεχνολογική πλατφόρμα μεταξύ προμηθευτών και λιανέμπορων. Επίσης, για τη χρήση της τεχνολογίας RFID, πρόσφατα έχουν ασκηθεί πιέσεις από τους λιανέμπορους προς τους προμηθευτές τους για την εφαρμογή της στην αναγνώριση των προϊόντων και συσκευασιών. Τα στοιχεία αυτά παρέχονται μεμονωμένα σε χαμηλό ακόμα βαθμό ή και καθόλου από τους προμηθευτές τροφίμων και συνεπώς δεν λήφθηκαν υπόψη καθώς θα υπήρχαν πολλές ελλιπείς απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο ή θα ήταν αδύνατο να απαντηθούν.

Στον πίνακα 29 παρουσιάζονται τα στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη σε δύο ομάδες ανάλογα με την κατανομή που ακολουθούν:

α) κανονική κατανομή - δεκτή η υπόθεση H_0: «Το δείγμα μας προέρχεται από κανονικά κατανεμημένο πληθυσμό» εφόσον για την τιμή Z υπολογίζεται επίπεδο σημαντικότητας sig. > 0,05

β) όχι κανονική κατανομή - απορρίπτεται η υπόθεση H_0 και δεχόμαστε την εναλλακτική της H_1: «Το δείγμα μας δεν προέρχεται από κανονικά κατανεμημένο πληθυσμό» εφόσον για την τιμή Z υπολογίζεται επίπεδο σημαντικότητας sig. < 0,05

Πίνακας 29: Στατιστικός έλεγχος της κατανομής των στοιχείων εξυπηρέτησης στο ερωτηματολόγιο

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ (KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST)	
	α) Δεκτή η υπόθεση H_0	β) Απορρίπτεται η υπόθεση H_0 και δεχόμαστε την εναλλακτική της H_1
Προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες (και για τις δύο κατηγορίες λιανέμπορων)	**VAR4**, VAR11, VAR12, VAR13	**VAR1**, VAR2, VAR3,VAR5, VAR6, VAR7, VAR8, VAR9, VAR10, VAR14.1
Προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος (και για τις δύο κατηγορίες	VAR3, VAR4, VAR5, VAR6, VAR8, VAR9, VAR10, VAR11, VAR13	VAR1, VAR2, VAR7, VAR12, VAR14.2

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

λιανέμπορων)		
Πολυεθνικές (και για τις δύο κατηγορίες προϊόντων)	VAR2, VAR4, VAR5, VAR11, VAR12, VAR13	VAR1, VAR3, VAR6, VAR7, VAR8, VAR9, VAR10
Ελληνικές (και για τις δύο κατηγορίες προϊόντων)	VAR4, VAR10, VAR11, VAR13	VAR1,VAR2, VAR4, VAR5, VAR6, VAR7, VAR8, VAR9, VAR12

Για παράδειγμα, στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες το στοιχείο εξυπηρέτησης var4 παρουσιάζει τιμές Z σε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο του 0,05 και για τις δύο κατηγορίες λιανέμπορων (από παράρτημα 10.4 προκύπτουν Z=1.187 sig.=0.119 για ελληνικές και Z=0.842 sig.=0.478 για πολυεθνικές), επομένως για να εξηγηθούν ενδεχόμενες στατιστικές διαφορές θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος Two independent samples t-test. Στα ίδια προϊόντα, το στοιχείο εξυπηρέτησης var1 παρουσιάζει τιμές Z σε επίπεδο σημαντικότητας μικρότερο του 0,05 και για τις δύο κατηγορίες λιανέμπορων (από παράρτημα 10.4 προκύπτουν Z=1.962 sig.=0.001 για ελληνικές και Z=1.402 sig.=0.039 για πολυεθνικές), επομένως θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος Mann-Whitney U.

Στη συνέχεια για να δικαιολογηθούν οι στατιστικές διαφορές, στα στοιχεία εξυπηρέτησης που ακολουθούν την κανονική κατανομή, θα εξετάζεται ο έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα Two independent samples t-test[7] ενώ για τα στοιχεία εξυπηρέτησης που δεν ακολουθούν κανονική κατανομή θα εξετάζεται ο μη παραμετρικός έλεγχος για δύο ανεξάρτητα δείγματα Mann-Whitney U.

[7] Ο έλεγχος με τη μέθοδο two independent samples t-test απαιτεί το δείγμα να ακολουθεί κανονική κατανομή. Σημειώνεται ότι κατά την εφαρμογή της μέθοδου, προκύπτουν δύο τιμές t και επιλέγεται κάθε φορά η μία από τις δύο, με βάση την αποδοχή ή την απόρριψη της αρχικής υπόθεσης του τεστ για την ισότητα των διακυμάνσεων – Levene's test for equality of variances. Η αρχική υπόθεση είναι ότι οι διακυμάνσεις των δύο δειγμάτων είναι ίσες και τη δεχόμαστε όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι > 0.05. Αν το επίπεδο σημαντικότητας είναι < 0.05 απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι άνισες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5.2.2 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Από τον πίνακα 30 προκύπτει ότι, πέντε στοιχεία εξυπηρέτησης παρουσιάζουν στατιστικές διαφορές που σημαίνει ότι οι μέσοι όροι στα στοιχεία αυτά διαφέρουν μεταξύ των ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_0 «Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών λιανέμπορων, αναφορικά με την σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης» και δεχόμαστε την εναλλακτική της H_1 «Υπάρχει διαφορά μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών λιανέμπορων, αναφορικά με την σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης». Στα στοιχεία var12 – *Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=94.500, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.046) και var2 – *Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=105.500, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.007) οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U. Στα στοιχεία var3 - *Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν* (από παράρτημα 10.4 είναι t=2.496 επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.018), var8 - *Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες* (από παράρτημα 10.4 είναι t=5.254 επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.000) και var11 - *Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος* (από παράρτημα 10.4 είναι t=-2.235 επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.002), οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές με τον έλεγχο Two independent Samples T-test.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 30: Βαθμολόγηση σημαντικότητας στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη από λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος

Ελληνικές (domestic) N=22 μέγεθος περιπτώσεων για προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος	Mean (Μέσος όρος)	Sd. (Τυπική απόκλιση)	**Πολυεθνικές (multinational)** N=18 μέγεθος περιπτώσεων για προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος	Mean (Μέσος όρος)	Sd. (Τυπική απόκλιση)
Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.23	0.92	Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.06	0.54
Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας η οποία αναφέρεται στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών στο κατάστημα έως 3 φορές ανά εβδομάδα	6.09	0.81	Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.00	0.69
Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	5.95*	0.79	Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας η οποία αναφέρεται στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών στο κατάστημα έως 3 φορές ανά εβδομάδα	5.78	0.73
Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	5.73	1.16	Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	5.56	0.86
Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	5.64	1.22	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	5.56**	0.62
Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	5.59	1.05	Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	5.44	0.78
Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	5.50	1.14	Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	5.39	0.78
Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	5.45	1.01	Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	5.28*	0.75
Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	5.09**	0.68	Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	5.11	1.78
Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε	4.95**	1.40	Διοργάνωση εκδηλώσεων-	4.72	0.83

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

προϊόν			προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου		
Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	4.91*	0.87	Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	4.11**	0.68
Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	4.86	0.94	Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	3.83*	1.15
Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	4.32**	0.84	Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	2.94**	0.80
Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	2.95	1.84	Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	2.67	1.75
Συνολική εξυπηρέτηση (varall)	**73.27****	**8.54**	**Συνολική εξυπηρέτηση (varall)**	**68.44****	**5.73**

* στατιστικά σημαντική διαφορά με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U
** στατιστικά σημαντική διαφορά με τον έλεγχο Two independent Samples T-test

Πίνακας 31: Βαθμολόγηση σημαντικότητας στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη από λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

Ελληνικές (domestic) N=22 μέγεθος περιπτώσεων για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Mean (Μέσος όρος)	Sd. (Τυπική απόκλιση)	Πολυεθνικές (multinational) N=18 μέγεθος περιπτώσεων για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Mean (Μέσος όρος)	Sd. (Τυπική απόκλιση)
Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	6.68	0.57	Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	6.56	0.51
Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	6.64	0.79	Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	6.44	0.70
Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.59	0.73	Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.44	1.04
Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.55	0.91	Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.28	0.96
Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	6.27	0.70	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	6.06**	0.80
Προσαρμογή και	6.18	1.01	Προσαρμογή και	6.00	0.59

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη-ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές αποθεμάτων			διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη-ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές αποθεμάτων		
Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	6.14	1.04	Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	5.89	0.68
Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων για τεχνική βοήθεια στην αποθήκευση/συντήρηση	6.05*	0.90	Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	5.72	0.89
Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	6.00	1.20	Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	5.67	0.97
Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	5.45**	1.01	Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	5.17	1.04
Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	5.27	0.98	Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων για τεχνική βοήθεια στην αποθήκευση/συντήρηση	4.89*	0.68
Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	4.86	1.42	Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	4.67	0.77
Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	4.50	1.14	Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	4.28	1.32
Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	3.00	0.53	Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	2.83	0.71
Συνολική εξυπηρέτηση (varall)	**80.18**	**6.32**	**Συνολική εξυπηρέτηση (varall)**	**76.89**	**6.12**

* στατιστικά σημαντική διαφορά με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U
** στατιστικά σημαντική διαφορά με τον έλεγχο Two independent Samples T-test

Από τον πίνακα 31 προκύπτει ότι, δύο στοιχεία εξυπηρέτησης παρουσιάζουν στατιστικές διαφορές που σημαίνει ότι οι μέσοι όροι στα στοιχεία αυτά διαφέρουν

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

μεταξύ των ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_0 «Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών λιανέμπορων, αναφορικά με την σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης» και δεχόμαστε την εναλλακτική της H_1 «Υπάρχει διαφορά μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών λιανέμπορων, αναφορικά με την σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης». Στο στοιχείο var10 – *Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=66.500, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.000), η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U. Στο στοιχείο var11 - *Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος* (από παράρτημα 10.4 είναι t=-2.048, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.048), η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική με τον έλεγχο Two independent Samples T-test.

Τα στοιχεία εξυπηρέτησης var2 - *Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες* και var3 - *Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν* σχετίζονται με τη διαχείριση αποθεμάτων. Στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος οι ελληνικές επιχειρήσεις βαθμολόγησαν υψηλότερα τη σημασία αυτών των στοιχείων. «Οι ελληνικές διαθέτουν μικρότερους αποθηκευτικούς χώρους και έχουν λιγότερο κεντρική οργάνωση αναφορικά με τα αποθέματα. Από την άλλη μεριά, οι πολυεθνικές έχουν αποτελεσματικότερο δίκτυο διανομής και αποθήκευσης (υψηλότερη ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων και μεγαλύτερη χωρητικότητα αποθηκών). Οι πολυεθνικές υιοθέτησαν την κεντρική οργάνωση νωρίτερα και έχουν ολοκληρωμένη γνώση για τα οφέλη της ενώ οι ελληνικές με μεγάλη καθυστέρηση και μόνο για μείωση του κόστους» (Bourlakis and Bourlakis, 2001). Από τα παραπάνω συνεπάγεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν πιο σημαντική από τις πολυεθνικές την διαθεσιμότητα αποθέματος (από την πλευρά του προμηθευτή) λόγω μικρότερων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

αποθηκών και την παράδοση χωρίς ελλείψεις λόγω περιορισμένης κεντρικής οργάνωσης.

Για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος οι ελληνικές βαθμολόγησαν υψηλότερα τη σημασία του στοιχείου εξυπηρέτησης var8 - *Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες.* «Οι πολυεθνικές έχουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και μεγαλύτερη εμπειρία λόγω δραστηριοποίησης σε πολλές χώρες για τη διαχείριση αποθεμάτων και για πρόβλεψη στην αβεβαιότητα και διακυμάνσεις της ζήτησης σε αντίθεση με τις ελληνικές που έχουν βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και στηρίζονται στη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων» (Bourlakis and Bourlakis, 2001). Οι ελληνικές μπορεί να τοποθετούν περισσότερες επείγουσες παραγγελίες λόγω βραχυπρόθεσμου σχεδιασμού και προσωρινού χαρακτήρα στην οργάνωση logistics. Οι πολυεθνικές θεώρησαν λιγότερο σημαντική τη συνεισφορά της επείγουσας κάλυψης παραγγελιών στην εξυπηρέτηση πελάτη.

Για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες οι ελληνικές βαθμολόγησαν υψηλότερα τη σημασία του στοιχείου εξυπηρέτησης var10 - *Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων.* «Οι πολυεθνικές διαθέτουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους μεγάλο αριθμό έμπειρων υπαλλήλων με υψηλή τεχνική κατάρτιση. Με τη δραστηριοποίηση σε πολλές διεθνείς χώρες έχουν συσσωρεύσει εμπειρία σε μεθόδους διοίκησης και εκπαίδευσης» (Anastassopoulos, 2004). Ειδικά για τους λιανέμπορους τροφίμων στην Ελλάδα, «οι πολυεθνικές διαθέτουν εμπειρία από τις άλλες αναπτυγμένες χώρες που δραστηριοποιούνται σε αντίθεση με τις ελληνικές επιχειρήσεις» (Bourlakis and Bourlakis, 2001). Η χαμηλότερη βαθμολογία από τις πολυεθνικές μπορεί να οφείλεται στο ότι διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό και μεγάλη εμπειρία σε θέματα εκπαίδευσης, συνεπώς χρειάζονται λιγότερο την υποστήριξη των πωλητών των προμηθευτών τους για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων (σχετικά με τις ειδικές συνθήκες συντήρησης, αποθήκευσης κα).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Η στατιστική διαφορά που παρουσιάζεται στις βαθμολογίες των πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων για το στοιχείο εξυπηρέτησης var11 - *ανταγωνιστικές εκπτώσεις στη τιμολόγηση* μπορεί να οφείλεται σε δύο παράγοντες:

1) Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις για να διαφυλάξουν ειδικούς όρους που περιλαμβάνονται στις συμβάσεις τους, βαθμολόγησαν υψηλότερα τη σημαντικότητα του συγκεκριμένου στοιχείου εξυπηρέτησης. Ορισμένες πολυεθνικές εκ των προτέρων συνάπτουν όρους που σχετίζονται με την παροχή εκπτώσεων, όταν αγοράζουν προϊόντα από τον ίδιο προμηθευτή τροφίμων και για άλλες χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται.

2) «Η μεγάλη δυνατότητα για παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έχει σαν αποτέλεσμα ο λιανέμπορος να υπαγορεύει όρους και συνθήκες στους προμηθευτές» (Fearne, 1994). Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται πολυεθνικές από τη Γαλλία, τη Γερμανία και το Βέλγιο όπου οι χώρες αυτές, βρίσκονται στις πρώτες θέσεις ανάμεσα σε 11 χώρες της Ευρώπης με βάση το ποσοστό προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας το οποίο κυμαίνεται μεταξύ 20-25% (Fernie, 1994). «Οι πολυεθνικές αυτές έχουν προβάδισμα και μεγαλύτερη τεχνογνωσία στην παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας» (Fernie, 1994). Επειδή οι πολυεθνικές έχουν πλεονέκτημα έναντι των ελληνικών στην παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, μπορεί να ασκούν και μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές για την παροχή εκπτώσεων. Με την υψηλότερη βαθμολόγηση, οι πολυεθνικές επιθυμούν να τονίσουν τη σημαντικότητα της παροχής εκπτώσεων από τους προμηθευτές τους.

Και οι δύο κατηγορίες λιανεμπόρων βαθμολόγησαν υψηλά τη σημαντικότητα του στοιχείου εξυπηρέτησης var11 - *ανταγωνιστικές εκπτώσεις στη τιμολόγηση* τόσο στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες όσο και στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Σημειώνεται ότι ο πρώτος παράγοντας αφορά και τις δύο κατηγορίες προϊόντων ενώ ο δεύτερος παράγοντας μόνο τα προϊόντα σε θερμοκρασία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

περιβάλλοντος. Αυτό συμβαίνει στην Ελλάδα καθώς τα γαλακτοκομικά προϊόντα διατίθενται προς το παρόν με ιδιωτικές ετικέτες σε πολύ μικρό βαθμό και για περιορισμένο αριθμό προϊόντων[8].

Για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος οι ελληνικές βαθμολόγησαν υψηλότερα το στοιχείο var12 - *Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας.* Σε αυτή την περίπτωση, οι πολυεθνικές θα αναμενόταν να βαθμολογήσουν υψηλότερα τη σημασία της συνεργασίας του οδηγού, λόγω μεγαλύτερου βαθμού εξωτερικής ενοποίησης με τους προμηθευτές τροφίμων.

Οι ελληνικές θεωρούν σημαντικότερη την συνολική εξυπηρέτηση πελάτη - VARALL από τις πολυεθνικές στην κατηγορία προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική με τον έλεγχο Two independent Samples T-test (από παράρτημα 10.4 είναι t=2.049, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.047).

Με την ανάλυση που προηγήθηκε, σε επτά στοιχεία εξυπηρέτησης παρουσιάσθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ λιανέμπορων εκ των οποίων τα πέντε αφορούν τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και τα δύο αφορούν τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Επίσης οι στατιστικές διαφορές στα τρία στοιχεία οφείλονται στη διαφορετική στρατηγική εφοδιασμού των λιανέμπορων που ανήκουν σε ελληνικές (αναδυόμενη στρατηγική) και πολυεθνικές επιχειρήσεις (σχεδιασμένη στρατηγική). Στα τρία στοιχεία οι στατιστικές διαφορές οφείλονται σε άλλους παράγοντες όπως την μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και τεχνογνωσία που

[8] Η κρέμα γάλακτος είναι ένα χαρακτηριστικό προϊόν. Η τάση όμως για την παραγωγή με την ιδιωτική ετικέτα του λιανέμπορου και σε άλλα προϊόντα γαλακτοκομικών και παγωτών συνεχώς αυξάνεται.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

διαθέτουν οι πολυεθνικές σε σχέση με τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σε ένα στοιχείο εξυπηρέτησης δεν υπάρχει συγκεκριμένη εξήγηση.

Σύμφωνα με περαιτέρω ανάλυση, η οποία παρουσιάζεται αμέσως παρακάτω, προκύπτει ότι από τα επτά στοιχεία εξυπηρέτησης, τέσσερα στοιχεία είναι πιο σημαντικά για την διάκριση στις βαθμολογίες των ελληνικών και πολυεθνικών. Στα τρία στοιχεία οι διαφορές οφείλονται στη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και τεχνογνωσία που διαθέτουν οι πολυεθνικές σε σχέση με τις ελληνικές επιχειρήσεις και στο ένα στοιχείο οι διαφορές οφείλονται στη διαφορετική στρατηγική εφοδιασμού.

Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης με τη μέθοδο της διακριτής ανάλυσης (discriminant analysis) παρατίθενται στους πίνακες 32 και 33.

Πίνακας 32: Αποτελέσματα διακριτής ανάλυσης για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος

Variables Entered/Removed

		Wilks' Lambda							
		Statistic	df1	df2	df3	Exact F			
Step						Statistic	df1	df2	Sig.
1	Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	.579	1	1	38.000	27.606	1	38.000	.000
2	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	.520	2	1	38.000	17.095	2	37.000	.000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	.930
Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	-.464

Structure Matrix

	Function
	1
Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	.887
Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	-.377
Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	.361
Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	.329
Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	.326

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας η οποία αναφέρεται στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών στο κατάστημα έως 3 φορές ανά εβδομάδα	.258
Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	.232
Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	.218
Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	.188
Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	.184
Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	.179
Εγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	.174
Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	-.032
Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	.014

Functions at Group Centroids

	Function
Κατηγορία Λιανέμπορου	1
Ελληνικές	.847
Πολυεθνικές	-1.036

Classification Processing Summary

Processed		40
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		40

Prior Probabilities for Groups

	Prior	Cases Used in Analysis	
Κατηγορία Λιανέμπορου		Unweighted	Weighted
Ελληνικές	.550	22	22.000
Πολυεθνικές	.450	18	18.000
Total	1.000	40	40.000

Classification Results

			Predicted Group Membership		Total
		Κατηγορία Λιανέμπορου	Ελληνικές	Πολυεθνικές	
Original	Count	Ελληνικές	18	4	22
		Πολυεθνικές	4	14	18
	%	Ελληνικές	81.8	18.2	100.0
		Πολυεθνικές	22.2	77.8	100.0

a 80.0% of original grouped cases correctly classified.

Κατηγορία Λιανέμπορου	Μέγεθος περιπτώσεων (για προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος)	Pure chance (prior probabilities) (%)	Proportional chance (%)	Correctly classified (%)
Ελληνικές	N=22	55.0		81.8
Πολυεθνικές	N=18	45.0		77.8
Σύνολο	N=40		$(0.55)^2+(0.45)^2=50.5$	80.0

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Είναι για το κριτήριο pure chance 81.8%> 55% και 77.8%>45% και για το κριτήριο proportional chance 80%>50.5% Τα στοιχεία για τους υπολογισμούς αυτούς προήλθαν από τον πίνακα 32 και συγκεκριμένα από τα σημεία Classification Processing Summary, Prior Probabilities for Groups, Classification Results. Συνεπώς, το μοντέλο διακριτής ανάλυσης είναι αποτελεσματικό για να διακρίνει μεταξύ των ελληνικών και πολυεθνικών λιανέμπορων στην κατηγορία προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος δεδομένου ότι ικανοποιούνται οι δύο δείκτες ταξινόμησης, pure chance criterion και proportional chance criterion. Ο δείκτης pure chance μετράει τις πιθανότητες που ταξινομούν εκ των προτέρων τους λιανέμπορους είτε σε ελληνικές είτε σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ο δείκτης proportional chance μετράει την ακρίβεια της συνολικής ταξινόμησης κάθε μεταβλητής σε σχέση με την αναμενόμενη ακρίβεια ταξινόμησης.

Πίνακας 33: Αποτελέσματα διακριτής ανάλυσης για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

Variables Entered/Removed

		Wilks' Lambda							
		Statistic	df1	df2	df3	Exact F			
Step						Statistic	df1	df2	Sig.
1	Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	.651	1	1	38.000	20.347	1	38.000	.000
2	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	.564	2	1	38.000	14.317	2	37.000	.000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	.945
Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	-.566

Structure Matrix

	Function
	1
Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	.832
Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	.419
Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	-.378
Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	.309

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	.300
Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	.260
Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	.255
Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	.249
Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	.186
Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	.108
Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	.106
Προσαρμογή και διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη - ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές αποθεμάτων	.075
Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	.058
Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	-.023

Functions at Group Centroids

	Function
Κατηγορία Λιανέμπορου	1
Ελληνικές	.776
Πολυεθνικές	-.948

Classification Processing Summary

Processed		40
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		40

Prior Probabilities for Groups

	Prior	Cases Used in Analysis	
Κατηγορία Λιανέμπορου		Unweighted	Weighted
Ελληνικές	.550	22	22.000
Πολυεθνικές	.450	18	18.000
Total	1.000	40	40.000

Classification Results

			Predicted Group Membership		Total
		Κατηγορία Λιανέμπορου	Ελληνικές	Πολυεθνικές	
Original	Count	Ελληνικές	20	2	22
		Πολυεθνικές	4	14	18
	%	Ελληνικές	90.9	9.1	100.0
		Πολυεθνικές	22.2	77.8	100.0

a 85.0% of original grouped cases correctly classified.

Κατηγορία Λιανέμπορου	Μέγεθος περιπτώσεων (για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες)	Pure chance (prior probabilities) (%)	Proportional chance (%)	Correctly classified (%)
Ελληνικές	N=22	55.0		90.9
Πολυεθνικές	N=18	45.0		77.8
Σύνολο	N=40		$(0.55)^2+(0.45)^2=50.5$	85.0

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Είναι για το κριτήριο pure chance 90.9%> 55% και 77.8%>45% και για το κριτήριο proportional chance 85%>50.5%. Τα στοιχεία για τους υπολογισμούς αυτούς προήλθαν από τον πίνακα 33 και συγκεκριμένα από τα σημεία Classification Processing Summary, Prior Probabilities for Groups, Classification Results. Συνεπώς, το μοντέλο διακριτής ανάλυσης είναι αποτελεσματικό για να διακρίνει μεταξύ των ελληνικών και πολυεθνικών λιανέμπορων στην κατηγορία προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες δεδομένου ότι ικανοποιούνται οι δύο δείκτες ταξινόμησης, pure chance criterion και proportional chance criterion. Ο δείκτης pure chance μετράει τις πιθανότητες που ταξινομούν εκ των προτέρων τους λιανέμπορους είτε σε ελληνικές είτε σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ο δείκτης proportional chance μετράει την ακρίβεια της συνολικής ταξινόμησης κάθε μεταβλητής σε σχέση με την αναμενόμενη ακρίβεια ταξινόμησης.

Οι συντελεστές canonical discriminant coefficients (όπως εμφανίζονται στο σημείο Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients στους πίνακες 32 και 33) δείχνουν τη μερική συμμετοχή κάθε στοιχείου εξυπηρέτησης (ανεξάρτητη μεταβλητή) στη διακριτή συνάρτηση. Όσο μεγαλύτερη τιμή έχουν αυτοί οι συντελεστές τόσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής για τη διάκριση μεταξύ των δύο ομάδων λιανέμπορων – ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις (εξαρτημένη μεταβλητή). Ωστόσο η ερμηνεία των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια των παραπάνω συντελεστών, μπορεί να αποπροσανατολίσει και να οδηγήσει σε παρερμηνείες. Όπως στην ανάλυση παλινδρόμησης χαμηλή τιμή ενός συντελεστή μπορεί να σημαίνει είτε ότι η συμμετοχή της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι μικρή είτε ένδειξη ότι υπάρχει υψηλός βαθμός του προβλήματος της πολυσυγγραμικότητας[9]. Για πιο έγκυρα αποτελέσματα

[9] Το πρόβλημα της πολυσυγγραμικότητας εμφανίζεται όταν παραβιάζεται η υπόθεση του πολλαπλού γραμμικού υποδείγματος, σύμφωνα με την οποία οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν πρέπει να είναι μεταξύ τους γραμμικά εξαρτημένες. Αν για παράδειγμα μια ανεξάρτητη μεταβλητή εξαρτάται γραμμικά από άλλη ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε το εκτιμημένο υπόδειγμα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

στην ερμηνεία των μεταβλητών είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται οι συντελεστές discriminant loading (όπως εμφανίζονται στο σημείο Structure Matrix στους πίνακες 32 και 33) που δείχνουν το βαθμό συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της διακριτής συνάρτησης. Οι συντελεστές discriminant loading λαμβάνουν τιμές στο διάστημα -1 ≤ 0 ≤ 1 και όταν εμφανίζουν τιμές υψηλότερες από ± 0.30 τότε η συνεισφορά τους στη διακριτή συνάρτηση θεωρείται μεγάλη (Hansen, 2005). Διευκρινίζεται ότι η συνεισφορά μεγαλώνει όσο οι τιμές των συντελεστών πλησιάζουν το +1 ή -1.

Από το σημείο Variables Entered/Removed του πίνακα 32, προκύπτει ότι τα στοιχεία εξυπηρέτησης var8 - *Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες* και var11 - *Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος* στην κατηγορία προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, εισήλθαν στο μοντέλο διακριτής ανάλυσης καθώς ελαχιστοποιούν την τιμή Wilks' Lamda και έχουν τιμή F στατιστικώς σημαντική. Πιο συγκεκριμένα το στοιχείο var8 έχει τιμή Wilks' Lamda = 0.579, βαθμούς ελευθερίας df=38 και τιμή F=27.606 σε επίπεδο σημαντικότητας p<0,001 και το στοιχείο var11 έχει τιμή Wilks' Lamda = 0.520, βαθμούς ελευθερίας df=38 και τιμή F=17.095 σε επίπεδο σημαντικότητας p<0,001.

Η συνεισφορά των παραπάνω στοιχείων στη διάκριση μεταξύ των ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι μεγάλη καθώς έχουν συντελεστές discriminant loading με τιμές 0.887 και -0.377 αντίστοιχα. Το θετικό πρόσημο δηλώνει ότι το στοιχείο var8 επιλέγεται περισσότερο από τις ελληνικές επιχειρήσεις και το αρνητικό πρόσημο ότι το στοιχείο var11 επιλέγεται περισσότερο από τις πολυεθνικές και η ερμηνεία αυτή εξάγεται με βάση τα Functions at Group Centroids όπως εμφανίζονται στον πίνακα 32. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία εξυπηρέτησης var6, var12 και var13 έχουν συντελεστές

δεν μπορεί να προσδιορίσει ξεχωριστά τη σχέση μεταξύ κάθε ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής. (Οικονόμου και Αγιακλόγλου, 1997)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

discriminant loading υψηλότερους από 0.30, τα οποία όμως δεν εισήλθαν στο μοντέλο διακριτής ανάλυσης και κατά συνέπεια οι συντελεστές τους δεν θα χρησιμοποιηθούν για να ερμηνεύσουν τη διάκριση μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Από το σημείο Variables Entered/Removed του πίνακα 33, προκύπτει ότι τα στοιχεία εξυπηρέτησης var10 - *Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων* και var11 - *Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος* στην κατηγορία προϊόντων διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες, εισήλθαν στο μοντέλο διακριτής ανάλυσης καθώς ελαχιστοποιούν την τιμή Wilks' Lamda και έχουν τιμή F στατιστικώς σημαντική. Πιο συγκεκριμένα το στοιχείο var10 έχει τιμή Wilks' Lamda = 0.651, βαθμούς ελευθερίας df=38 και τιμή F=20.347 σε επίπεδο σημαντικότητας p<0,001 και το στοιχείο var11 έχει τιμή Wilks' Lamda = 0.564, βαθμούς ελευθερίας df=38 και τιμή F=14.317 σε επίπεδο σημαντικότητας p<0,001.

Η συνεισφορά των παραπάνω στοιχείων στη διάκριση μεταξύ των ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι μεγάλη καθώς έχουν συντελεστές discriminant loading με τιμές 0.832 και -0.378. Το θετικό πρόσημο δηλώνει ότι το στοιχείο var10 επιλέγεται περισσότερο από τις ελληνικές επιχειρήσεις και το αρνητικό πρόσημο ότι το στοιχείο var11 επιλέγεται περισσότερο από τις πολυεθνικές και η ερμηνεία αυτή εξάγεται με βάση τα Functions at Group Centroids όπως εμφανίζονται στον πίνακα 33. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία εξυπηρέτησης var2 και var6 έχουν συντελεστές discriminant loading υψηλότερους από 0.30, τα οποία όμως δεν εισήλθαν στο μοντέλο διακριτής ανάλυσης και κατά συνέπεια οι συντελεστές τους δεν θα χρησιμοποιηθούν για να ερμηνεύσουν τη διάκριση μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5.2.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Στατιστικά σημαντικές διαφορές δεν παρουσιάσθηκαν μόνο ανάμεσα στις κατηγορίες λιανέμπορων αλλά και μεταξύ των κατηγοριών προϊόντων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες 34 και 35.

Πίνακας 34: Βαθμολόγηση σημαντικότητας στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη από λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές επιχειρήσεις για τις δύο κατηγορίες προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

Θερμοκρασία περιβάλλοντος (ambient) N=22 μέγεθος περιπτώσεων για ελληνικές	Mean (Μέσος όρος)	Sd. (Τυπική απόκλιση)	Διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες - Ψυγείου (chilled) N=22 μέγεθος περιπτώσεων για ελληνικές	Mean (Μέσος όρος)	Sd. (Τυπική απόκλιση)
Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.23	0.92	Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	6.68*	0.57
Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας η οποία αναφέρεται στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών στο κατάστημα έως 3 φορές ανά εβδομάδα	6.09	0.81	Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	6.64*	0.79
Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	5.95	0.79	Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.59*	0.73
Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	5.73	1.16	Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.55	0.91
Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	5.64*	1.22	Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	6.27	0.70
Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	5.59	1.05	Προσαρμογή και διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη-ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές αποθεμάτων	6.18	1.01
Έγκαιρη ειδοποίηση	5.50	1.14	Έγκαιρη ειδοποίηση για	6.14	1.04

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές			νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές		
Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	5.45*	1.02	Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	6.05*	0.90
Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	5.09	0.68	Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	6.00	1.20
Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	4.95*	1.40	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	5.45	1.01
Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	4.91	0.87	Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	5.27	0.98
Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	4.86	1.42	Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	4.86	0.94
Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	4.32*	0.84	Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	4.50	1.14
Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	2.95*	1.84	Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	3.00*	0.53
Συνολική εξυπηρέτηση (varallpr)	**67.18****	**8.13**	**Συνολική εξυπηρέτηση (varallpr)**	**74.00****	**6.13**

* στατιστικά σημαντική διαφορά με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U
** στατιστικά σημαντική διαφορά με τον έλεγχο Two independent Samples T-test

Πίνακας 35: Βαθμολόγηση σημαντικότητας στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη από λιανέμπορους που ανήκουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις για τις δύο κατηγορίες προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

Θερμοκρασία περιβάλλοντος (ambient) N=18 μέγεθος περιπτώσεων για πολυεθνικές	Mean (Μέσος όρος)	Sd. (Τυπική απόκλιση)	Διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες - Ψυγείου (chilled) N=18 μέγεθος περιπτώσεων για πολυεθνικές	Mean (Μέσος όρος)	Sd. (Τυπική απόκλιση)
Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.06	0.54	Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	6.56*	0.51
Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.00	0.69	Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για	6.44*	1.04

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

			ασφαλή και πρακτική διαχείριση		
Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας η οποία αναφέρεται στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών στο κατάστημα έως 3 φορές ανά εβδομάδα	5.78	0.73	Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.44	0.70
Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	5.56*	0.86	Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.28	0.96
Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	5.56**	0.62	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	6.06**	0.80
Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	5.44	0.78	Προσαρμογή και διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη-ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές αποθεμάτων	6.00	0.59
Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	5.39	0.78	Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	5.89**	0.68
Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	5.28**	0.75	Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	5.72	0.89
Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	5.11	1.78	Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	5.67	0.97
Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	4.72	0.83	Εκ των προτέρων ειδοποίηση για καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	5.17	1.04
Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	4.11*	0.68	Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	4.89*	0.68
Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	3.83**	1.15	Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	4.67**	0.77

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	2.94	0.80	Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου	4.28	1.32
Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	2.67*	1.75	Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	2.83	0.71
Συνολική εξυπηρέτηση (varallpr)	**62.67****	**5.22**	**Συνολική εξυπηρέτηση (varallpr)**	**70.89****	**5.87**

* στατιστικά σημαντική διαφορά με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U
** στατιστικά σημαντική διαφορά με τον έλεγχο Two independent Samples T-test

Από τον πίνακα 34 προκύπτει ότι, πέντε στοιχεία εξυπηρέτησης παρουσιάζουν στατιστικές διαφορές που σημαίνει ότι οι μέσοι όροι στα στοιχεία αυτά διαφέρουν μεταξύ των προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και των προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Σε αυτή την περίπτωση, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_0 «Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και των προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες, αναφορικά με την σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης» και δεχόμαστε την εναλλακτική της H_1 «Υπάρχει διαφορά μεταξύ των προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και των προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες, αναφορικά με την σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης». Στα στοιχεία var3 – *Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=70.000, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.000), var6 – *Παλετοποίηση/Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=74.000, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.000), var7 - *Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=124.500, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.003), var8 - *Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=56.000, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.000), και var10 - *Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

χαρακτηριστικά των προϊόντων (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=40.000, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.000), οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U.

Από τον πίνακα 35 προκύπτει ότι, έξι στοιχεία εξυπηρέτησης παρουσιάζουν στατιστικές διαφορές που σημαίνει ότι οι μέσοι όροι στα στοιχεία αυτά διαφέρουν μεταξύ των προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και των προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Σε αυτή την περίπτωση, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_0 «Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και των προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες, αναφορικά με την σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης» και δεχόμαστε την εναλλακτική της H_1 «Υπάρχει διαφορά μεταξύ των προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και των προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες, αναφορικά με την σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης». Στα στοιχεία var3 – *Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=.000, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.000), var6 – *Παλετοποίηση/Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=67.000, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.002), και var10 - *Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων* (από παράρτημα 10.4 είναι τιμή U=50.500, επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς με την ασυμπτωτική μέθοδο sig.=0.000), οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές με τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U. Στα στοιχεία var2 - *Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες* (από παράρτημα 10.4 είναι t=2.564 επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.015), var11 – *Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος* (από παράρτημα 10.4 είναι t=2.097 επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.043), και var12 – *Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας* (από παράρτημα 10.4

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

είναι t=2.557 επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.015) οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές με τον έλεγχο Two independent Samples T-test.

Οι διαφορές που παρουσιάσθηκαν μεταξύ των κατηγοριών προϊόντων για τις πολυεθνικές και τις ελληνικές επιχειρήσεις εντοπίζονται σε οκτώ στοιχεία εξυπηρέτησης (συνολικά έντεκα με τρία κοινά στοιχεία για τις πολυεθνικές και ελληνικές) οι οποίες αναλύονται αμέσως παρακάτω:

Τα στοιχεία εξυπηρέτησης var2 - *Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες* και var3 - *Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν* σχετίζονται με τη διαχείριση αποθεμάτων. Και τα δύο στοιχεία βαθμολογήθηκαν υψηλότερα για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται σε ορισμένους παράγοντες όπως: α) στην ευκολία υποκαταστησιμότητας και στη διαχείριση αποθεμάτων από τους ίδιους τους λιανέμπορους για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Δηλαδή αν ο προμηθευτής δεν έχει απόθεμα, οι λιανέμποροι μπορούν να καλύψουν με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ή εφόσον διατηρούν απόθεμα στις κεντρικές αποθήκες, ο βαθμός εξαρτησιμότητας από τους προμηθευτές είναι σημαντικά χαμηλότερος. Επίσης τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος αποθηκεύονται τόσο στο κατάστημα όσο και στις κεντρικές αποθήκες του λιανέμπορου. Μια κατάσταση έλλειψης προϊόντων στο κατάστημα μπορεί να καλυφθεί και από την κεντρική αποθήκη του λιανέμπορου και β) στα γαλακτοκομικά υπάρχει μεγάλη εξαρτησιμότητα των λιανεμπόρων από τους προμηθευτές. Ο προμηθευτής αναλαμβάνει τη διαχείριση αποθεμάτων για λογαριασμό των λιανέμπορων και παράλληλα υπάρχει από τους λιανέμπορους, αδυναμία υποκαταστησιμότητας με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ένας ακόμα λόγος είναι, ότι τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες αποθηκεύονται κυρίως στο κατάστημα και σε πολύ μικρό βαθμό, για περιορισμένα προϊόντα, στις κεντρικές αποθήκες του λιανέμπορου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Τα στοιχεία var6 - *Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση* και var7 - *Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές* επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση των προϊόντων. Έτσι η υψηλότερη βαθμολογία στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι τα γαλακτοκομικά είναι ευπαθή, κυρίως λόγω των συστατικών που περιέχουν (μεγάλη ποσότητα πρωτεϊνών), και απαιτούν ειδικές συνθήκες μεταφοράς, αποθήκευσης και συντήρησης. Οι λιανέμποροι είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι και για αυτό το λόγο έχουν στο δυναμικό τους διαφορετικό προσωπικό για να παρακολουθεί τα προϊόντα (υπεύθυνοι ψυγείων/προϊστάμενοι αλλοιωσίμων).

Στο στοιχείο var8 - *Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες* η χαμηλότερη βαθμολογία στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι στα γαλακτοκομικά οι παραδόσεις είναι καθημερινές σε σταθερή βάση οπότε τοποθετούνται σπάνια επείγουσες παραγγελίες.

Στο στοιχείο var10 - *Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων* εμφανίζεται χαμηλότερη βαθμολογία για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος καθώς δεν απαιτούν ιδιαίτερες συνθήκες συντήρησης και αποθήκευσης και έχουν ημερομηνία λήξης με μεγάλη διάρκεια. Επομένως δεν απαιτούνται από τους πωλητές ειδικές γνώσεις για τα φυσικά χαρακτηριστικά αυτών των προϊόντων.

Στο στοιχείο var11 - *Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος* παρουσιάζεται υψηλότερη βαθμολογία στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Στα γαλακτοκομικά επειδή δραστηριοποιείται μικρός αριθμός προμηθευτών με πολύ ισχυρή παρουσία στον κλάδο τροφίμων είναι πιθανό να ακολουθείται μια ενιαία πολιτική τιμών η οποία να αφήνει μικρά περιθώρια κέρδους στους λιανέμπορους. Επομένως οι λιανέμποροι αντί να πιέζουν για μείωση τιμών να εστιάζονται περισσότερο στην αύξηση των εκπτώσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στο στοιχείο var12 - *Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας* εμφανίζεται υψηλότερη βαθμολογία για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες καθώς στα γαλακτοκομικά λόγω καθημερινών παραδόσεων υπάρχει πιο συχνή επαφή του πελάτη με τον οδηγό που εκτελεί σε ορισμένες περιπτώσεις και χρέη πωλητή (για παράδειγμα πώληση επί αυτοκινήτου).

Για την κατηγορία λιανέμπορων ελληνικές επιχειρήσεις, η συνολική εξυπηρέτηση πελάτη – VARALLPR είναι στατιστικά πιο σημαντική για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες από την εξυπηρέτηση πελάτη στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος (από παράρτημα 10.4 είναι t=3.141 και επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.003). Το ίδιο συμβαίνει και για την κατηγορία λιανεμπόρων πολυεθνικές επιχειρήσεις (από παράρτημα 10.4 είναι t=4.439 και επίπεδο σημαντικότητας διπλής ουράς sig.=0.000). Υπάρχει επομένως ένδειξη ότι τα προϊόντα παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση και σχεδιασμό της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Το αποτέλεσμα αυτό στην πράξη επιβεβαιώνει σε ένα βαθμό την θεωρητική προσέγγιση ότι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων έχουν επίδραση στο επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη και επηρεάζουν το κόστος για την παροχή του (Heskett, 1994). Επίσης η διαπίστωση στη παρούσα διατριβή ότι η σημαντικότητα ορισμένων στοιχείων εξυπηρέτησης πελάτη διαφέρει στατιστικά στις δύο κατηγορίες προϊόντων είναι ευθυγραμμισμένη με την έρευνα των Kyj and Kyj (1994). Στόχος της έρευνας των Kyj and Kyj (1994) ήταν να διαπιστωθεί αν η ζήτηση για εξυπηρέτηση σε διαφορετικά προϊόντα είναι ανομοιογενής και κατά συνέπεια η παροχή διαφορετικής εξυπηρέτησης είναι όχι μόνο εφικτή αλλά και απαραίτητη. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν να υπάρχει διαφορετική ζήτηση για στοιχεία εξυπηρέτησης σε διαφορετικά προϊόντα και οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τους τομείς αγοράς που απαιτούν διαφορετική εξυπηρέτηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Η υψηλότερη σημασία στην εξυπηρέτηση πελάτη για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες σε σχέση με τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος μπορεί να οφείλεται σε ορισμένους λόγους όπως:

α) ο υψηλότερος βαθμός συνεργασίας λόγω συχνότερης επικοινωνίας πελάτη-προμηθευτή στα γαλακτοκομικά

β) τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων. Τα γαλακτοκομικά είναι πιο ευπαθή με βάση τα συστατικά τους

γ) η μεγαλύτερη συχνότητα επαφής πελάτη-προμηθευτή λόγω καθημερινών παραδόσεων στα γαλακτοκομικά και

δ) η αμεσότητα συνεργασίας. Στα γαλακτοκομικά γίνονται απευθείας παραδόσεις στο κατάστημα από τον προμηθευτή ενώ στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος η διακίνηση γίνεται σε ορισμένο βαθμό και από τους ίδιους τους λιανέμπορους από τις κεντρικές αποθήκες τους στο κατάστημα. Άλλωστε έχει σημειωθεί ότι η πιο τακτική επικοινωνία και οι πιο συχνές συναντήσεις με τον προμηθευτή συνεπάγονται υψηλότερες αντιλήψεις για το επίπεδο ικανοποίησης πελάτη (Ellinger, Daugherty and Plair, 1999). Κατά συνέπεια μπορεί να συνεπάγονται και υψηλότερες αντιλήψεις για τη σημασία στην εξυπηρέτηση πελάτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μέχρι αυτό το σημείο εντοπίσθηκαν και αιτιολογήθηκαν οι στατιστικές διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών λιανέμπορων και των δύο κατηγοριών προϊόντων. Ορισμένες γενικές παρατηρήσεις που αφορούν όλες τις κατηγορίες λιανέμπορων και προϊόντων αναφέρονται αμέσως παρακάτω:

§ Η μεταβλητή που αντιπροσωπεύει τη συνολική εξυπηρέτηση (VARALL) για κάθε κατηγορία λιανέμπορων, υπολογίζεται από το άθροισμα όλων των μεταβλητών var1-var14.1 και var1-var14.2 όταν γίνεται αναφορά στην κατηγορία προϊόντων σε χαμηλές θερμοκρασίες και σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, αντίστοιχα.

§ Η μεταβλητή που αντιπροσωπεύει τη συνολική εξυπηρέτηση (VARALLPR) για κάθε κατηγορία προϊόντων, υπολογίζεται από το άθροισμα των 13 κοινών μεταβλητών var1-var13, αντί για 14 μεταβλητές, όταν γίνεται αναφορά στην κατηγορία λιανεμπόρων που ανήκουν είτε σε πολυεθνικές είτε σε ελληνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο κάτι τέτοιο είναι σωστό μόνο επειδή ισχύουν ταυτόχρονα: α) τα στοιχεία εξυπηρέτησης var14.1 και var14.2 παρουσιάζουν σχεδόν τις ίδιες βαθμολογίες (6.18 και 6.09 αντίστοιχα με αναφορά στις ελληνικές / 6.00 και 5.78, αντίστοιχα, με αναφορά στις πολυεθνικές) οπότε δεν θα επηρέαζαν το αποτέλεσμα αν τις υπολογίζαμε στη συνολική εξυπηρέτηση και β) αν συμπεριληφθούν τα στοιχεία εξυπηρέτησης var14.1 και var14.2 το αποτέλεσμα παραμένει το ίδιο, δηλαδή η διαφορά στη συνολική εξυπηρέτηση μεταξύ των προϊόντων εξακολουθεί να είναι στατιστικά σημαντική. Σε κάθε άλλη περίπτωση δεν θα έπρεπε να θεωρηθεί σωστός ο υπολογισμός της συνολικής εξυπηρέτησης με λιγότερα στοιχεία εξυπηρέτησης από αυτά που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο. Επίσης δεν θα πρέπει να θεωρηθεί σωστό να συμπεριληφθούν στον υπολογισμό της συνολικής εξυπηρέτησης, για σύγκριση στις δύο κατηγορίες προϊόντων, στοιχεία εξυπηρέτησης που δεν είναι κοινά μεταξύ τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

§ Στο στοιχείο εξυπηρέτησης var13 - *Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου* η σημαντικότητα είναι μέτρια για όλους τους λιανέμπορους και στις δύο κατηγορίες προϊόντων. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν μη αναμενόμενο καθώς οι προωθητικές ενέργειες θεωρούνται από τους λιανέμπορους σαν η συνηθέστερη μορφή συνεργασίας που παρέχουν οι προμηθευτές αλλά και θεωρούνται από τους ίδιους τους προμηθευτές σαν οι πιο αποτελεσματικές και επομένως θα αναμενόταν υψηλή βαθμολογία. Οι λόγοι μπορεί να είναι: 1) δεδομένου ότι οι προωθητικές ενέργειες είναι εναλλακτικός τρόπος για την παροχή εκπτώσεων και το στοιχείο εξυπηρέτησης που αφορά στις εκπτώσεις βαθμολογήθηκε υψηλά ενδεχομένως να υποεκτιμήθηκε η σημασία του στοιχείου var13 - *Διοργάνωση εκδηλώσεων-προσφορών από τον προμηθευτή για προώθηση των προϊόντων στο κατάστημα του λιανέμπορου* 2) ειδικά για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, οι προωθητικές ενέργειες από την πλευρά του προμηθευτή καθιστούν λιγότερο ανταγωνιστικά ή οξύνουν τον ανταγωνισμό για τα προϊόντα με ιδιωτικές ετικέτες των λιανέμπορων και 3) Η συχνή διοργάνωση εκδηλώσεων και προσφορών στο κατάστημα από τον προμηθευτή μπορεί να εκλαμβάνεται από τον λιανέμπορο σαν ενδεχόμενη απειλή για αύξηση της επιρροής του προμηθευτή στο κανάλι διανομής και σχετική απώλεια ελέγχου από τον ίδιο.

Με βάση τη βιβλιογραφία που παρουσιάσθηκε στο κεφάλαιο 2.3-ενότητα 2.3.2, η μεγαλύτερη εσωτερική και εξωτερική ενοποίηση μπορεί να οδηγεί σε υψηλότερες αντιλήψεις για την επίδοση στην εξυπηρέτηση πελάτη. Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας οι πολυεθνικές είναι περισσότερο εσωτερικά και εξωτερικά ενοποιημένες από τις ελληνικές. Αν υπάρχει αντίστοιχη σχέση και μεταξύ του βαθμού ενοποίησης και των αντιλήψεων για τη σημασία της εξυπηρέτησης, τότε οι πολυεθνικές αναμένεται να βαθμολογήσουν υψηλότερα τη σημασία της εξυπηρέτησης πελάτη. Επίσης καθώς οι πολυεθνικές είναι περισσότερο ενοποιημένες με τους προμηθευτές

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

τροφίμων θα αναμενόταν και υψηλότερη σημασία για τα στοιχεία εξυπηρέτησης που σχετίζονται με την επικοινωνία και πληροφόρηση των προμηθευτών και λιανέμπορων όπως *πληροφόρηση για κατάσταση παραγγελίας, πληροφόρηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες ή νέες τιμές, συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας και ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών.*

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν ικανοποιούνται τα παραπάνω συμπεράσματα. Αυτό γιατί οι ελληνικές θεωρούν σημαντικότερη την συνολική εξυπηρέτηση πελάτη και στις δύο κατηγορίες προϊόντων, με στατιστικά σημαντικές διαφορές μόνο για τα προϊόντα θερμοκρασία περιβάλλοντος. Επίσης στο στοιχείο εξυπηρέτησης var12 - *συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας* η βαθμολογία των ελληνικών είναι υψηλότερη από εκείνη των πολυεθνικών και στατιστικά σημαντική.

Οι επιχειρήσεις με μικρότερο βαθμό ενοποίησης (ελληνικές) βαθμολόγησαν υψηλότερα τη σημασία της εξυπηρέτησης πελάτη από εκείνες με μεγαλύτερο βαθμό ενοποίησης (πολυεθνικές) που μπορεί να ερμηνευθεί ως εξής: α) για τις ελληνικές επιχειρήσεις μπορεί να υποδηλώνει μεγαλύτερη εξαρτησιμότητα από τους προμηθευτές και μεγαλύτερες προσδοκίες για καλύτερη συνεργασία και β) για τις πολυεθνικές μπορεί να υποδηλώνει ότι η μεγαλύτερη εξωτερική ενοποίηση είναι λιγότερο αποτέλεσμα των αντιλήψεων για τη σημασία της εξυπηρέτησης πελάτη που παρέχουν οι προμηθευτές τους. Οι πολυεθνικές, δεν θεωρούν τόσο σημαντική την εξυπηρέτηση πελάτη σαν παράγοντα επίτευξης μεγαλύτερης ενοποίησης με τους προμηθευτές τους και μπορεί να επιδιώκουν υψηλότερη εσωτερική και εξωτερική ενοποίηση προκειμένου να επιτύχουν κυρίως οικονομικά και ενδοεπιχειρησιακά οφέλη.

Έμμεσα λοιπόν αποκαλύπτεται ότι η εξυπηρέτηση πελάτη διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στις σχέσεις προμηθευτών και λιανέμπορων τροφίμων ανεξάρτητα από το

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

διαφορετικό βαθμό ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού που υπάρχει μεταξύ των λιανέμπορων που ανήκουν σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Και οι δύο κατηγορίες λιανέμπορων έχουν κατανοήσει τη σημασία της εξυπηρέτησης πελάτη σαν παράγοντα επιλογής του προμηθευτή για συνεργασία. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι τόσο οι πολυεθνικές όσο και οι ελληνικές βαθμολόγησαν υψηλά τα περισσότερα στοιχεία εξυπηρέτησης. Πιο συγκεκριμένα, οι ελληνικές βαθμολόγησαν υψηλά (πάνω από 5.0) 9 στα 14 στοιχεία εξυπηρέτησης για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και 11 στα 14 για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Βαθμολόγησαν μέτρια (πάνω από 3.0) τα 4 στα 14 στοιχεία για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και 2 στα 14 για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Επίσης βαθμολόγησαν χαμηλά 1 στα 14 στοιχεία για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και 1 στα 14 για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Οι πολυεθνικές βαθμολόγησαν υψηλά (πάνω από 5.0) 9 στα 14 στοιχεία εξυπηρέτησης για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και 10 στα 14 για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Βαθμολόγησαν μέτρια (πάνω από 3.0) τα 3 στα 14 στοιχεία για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και 3 στα 14 για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες. Επίσης βαθμολόγησαν χαμηλά 2 στα 14 στοιχεία εξυπηρέτησης για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και 1 στα 14 για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες.

Συνοψίζοντας, τα βασικά συμπεράσματα της παρούσας διατριβής είναι:

§ Οι λιανέμποροι που ανήκουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη εσωτερική (μεταξύ των λειτουργιών logistics και του τμήματος logistics με τα τμήματα αγορών και μάρκετινγκ) και εξωτερική ενοποίηση (με τους προμηθευτές τροφίμων) από τους λιανέμπορους που ανήκουν σε ελληνικές επιχειρήσεις. Ορισμένες από τις αιτίες είναι : η μεγαλύτερη τεχνογνωσία, η αποτελεσματικότερη λειτουργία πληροφοριακού συστήματος τύπου ERP, η

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

κεντρική μορφή οργάνωσης, η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές και η άτυπη μορφή επικοινωνίας. Σημειώνεται ότι, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο ενοποιημένες από τις ελληνικές σε μεγαλύτερο βαθμό όταν γίνεται αναφορά στην εξωτερική ενοποίηση και σε μικρότερο βαθμό όταν γίνεται αναφορά στην εσωτερική ενοποίηση.

§ Οι απαντήσεις των πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων διαφοροποιούνται σαν αποτέλεσμα της διαφορετικής στρατηγικής εφοδιασμού αναφορικά με την αποθήκευση και μεταφορά. Επίσης, για τις δύο κατηγορίες προϊόντων, οι λιγότερο ενοποιημένες επιχειρήσεις (ελληνικές) βαθμολόγησαν υψηλότερα τη σημαντικότητα της συνολικής εξυπηρέτησης. Η διαφοροποίηση είναι στατιστικώς σημαντική για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος.

§ Οι προμηθευτές τροφίμων μπορούν να τμηματοποιήσουν την εξυπηρέτηση σε μεγαλύτερο βαθμό με βάση άλλους παράγοντες και σε μικρότερο βαθμό με βάση τη στρατηγική εφοδιασμού, καθώς στην πρώτη περίπτωση υπάρχουν τρία στοιχεία εξυπηρέτησης που είναι πιο σημαντικά για τη διάκριση των λιανέμπορων και ένα στοιχείο εξυπηρέτησης στη δεύτερη περίπτωση.

§ Η φύση των προϊόντων έχει επίδραση στην εξυπηρέτηση πελάτη καθώς παρουσιάσθηκαν διαφοροποιήσεις στατιστικά σημαντικές, ανάμεσα στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Η συνολική εξυπηρέτηση είναι στατιστικώς πιο σημαντική στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες συγκριτικά με τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος τόσο για τις ελληνικές όσο και για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η κατηγορία προϊόντων είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό στοιχείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση της εξυπηρέτησης πελάτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

§ Η εξυπηρέτηση πελάτη στον κλάδο τροφίμων προσδιορίζεται τόσο από την λειτουργία του μάρκετινγκ όσο και από την λειτουργία του εφοδιασμού καθώς οι λιανέμποροι και προμηθευτές επέλεξαν στοιχεία εξυπηρέτησης που αναφέρονται και στις δύο επιχειρησιακές λειτουργίες.

Από τον πίνακα 36 φαίνεται ότι σε αρκετά στοιχεία εξυπηρέτησης παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των προϊόντων σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και των προϊόντων σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, τόσο όταν εξετάζονται οι απαντήσεις των πολυεθνικών όσο και των ελληνικών επιχειρήσεων.

Πίνακας 36: Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη με στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων

Αναφορά στις Πολυεθνικές		**Αναφορά στις Ελληνικές**	
Προϊόντα σε θερμοκρασίες περιβάλλοντος - Προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες		Προϊόντα σε θερμοκρασίες περιβάλλοντος - Προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	
Στοιχεία εξυπηρέτησης	Logistics/ Marketing	Στοιχεία εξυπηρέτησης	Logistics/ Marketing
Var2-*Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Logistics	Var3-*Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Logistics
Var3-*Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Logistics	Var6-*Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Logistics
Var6-*Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Logistics	Var7-*Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Marketing
Var10-*Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Marketing	Var8-*Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος	Logistics

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Var11-*Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Marketing	Var10-*Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων*. Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Marketing
Var12-*Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας.* Πιο σημαντικό για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Logistics	Varallpr-Συνολική εξυπηρέτηση. Πιο σημαντική για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	-
Varallpr-Συνολική εξυπηρέτηση. Πιο σημαντική για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	-		

Από τον πίνακα 37 φαίνεται ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε περισσότερα στοιχεία εξυπηρέτησης μεταξύ των δύο κατηγοριών λιανέμπορων όταν γίνεται αναφορά στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, παρουσιάσθηκαν διαφοροποιήσεις μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων σε πέντε στοιχεία εξυπηρέτησης έναντι δύο στοιχείων στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες.

Πίνακας 37: Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη με στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις διαφορετικές κατηγορίες λιανέμπορων

Αναφορά στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες		**Αναφορά στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος**	
Πολυεθνικές - Ελληνικές		Πολυεθνικές - Ελληνικές	
Στοιχεία εξυπηρέτησης	Logistics /Marketing	Στοιχεία εξυπηρέτησης	Logistics /Marketing
Var10*-*Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων.* Πιο σημαντικό για ελληνικές	Marketing	Var2-*Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες.* Πιο σημαντικό για ελληνικές	Logistics
Var11*-*Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος*. Πιο σημαντικό για πολυεθνικές	Marketing	Var3-*Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν.* Πιο σημαντικό για ελληνικές	Logistics

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

		Var8* -*Γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες*. Πιο σημαντικό για ελληνικές	Logistics
		Var11* -*Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος*. Πιο σημαντικό για πολυεθνικές	Marketing
		Var12-*Συνεργασία οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας*. Πιο σημαντικό για ελληνικές	Logistics
		Varall-Συνολική εξυπηρέτηση. Πιο σημαντική για ελληνικές	-

Σημείωση: *Με βάση τα αποτελέσματα της διακριτής ανάλυσης (discriminant analysis), τα συγκεκριμένα στοιχεία εξυπηρέτησης έχουν μεγαλύτερη συνεισφορά στη διάκριση των απαντήσεων μεταξύ πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων.

Καθώς η εξυπηρέτηση πελάτη στον κλάδο τροφίμων στην ελληνική αγορά, ορίζεται τόσο από την πλευρά του μάρκετινγκ όσο και από την πλευρά του εφοδιασμού, οι διαφοροποιήσεις που παρουσιάσθηκαν στις βαθμολογίες για τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης αναφέρονται σε στοιχεία εξυπηρέτησης μάρκετινγκ και εφοδιασμού όπως δείχνουν οι πίνακες 36 και 37. Κατά συνέπεια η διαμόρφωση της στρατηγικής για την εξυπηρέτηση πελάτη από τους προμηθευτές τροφίμων απαιτεί τη συνεργασία των τμημάτων εφοδιασμού και μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα η απόφαση για το επίπεδο εξυπηρέτησης σε κάθε κατηγορία λιανέμπορων και σε κάθε κατηγορία προϊόντων θα ληφθεί από τα τμήματα εφοδιασμού και μάρκετινγκ.

Οι προμηθευτές τροφίμων θα πρέπει να διατηρούν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στα στοιχεία που παρουσιάζονται στους πίνακες 38 και 39. Από τους πίνακες 38 και 39 μπορούν να εξαχθούν ορισμένες προτάσεις για τους προμηθευτές τροφίμων στην απόφασή τους για την παροχή διαφοροποιημένης εξυπηρέτησης:

- Για τα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος υπάρχουν κοινά στοιχεία εξυπηρέτησης που βαθμολογήθηκαν το ίδιο υψηλά από τις πολυεθνικές και

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ελληνικές επιχειρήσεις και συνεπώς θεωρούνται πολύ σημαντικά. Υπάρχουν όμως και διαφορετικά στοιχεία τα οποία βαθμολογήθηκαν είτε από τις πολυεθνικές είτε από τις ελληνικές επιχειρήσεις ως πολύ σημαντικά.

- Για τα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες υπάρχουν κοινά στοιχεία εξυπηρέτησης που βαθμολογήθηκαν το ίδιο υψηλά από τις πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις και συνεπώς θεωρούνται πολύ σημαντικά. Υπάρχουν όμως και διαφορετικά στοιχεία τα οποία βαθμολογήθηκαν είτε από τις πολυεθνικές είτε από τις ελληνικές επιχειρήσεις ως πολύ σημαντικά.

Οι προμηθευτές τροφίμων μπορούν να διατηρούν υψηλές επιδόσεις στην παροχή των στοιχείων εξυπηρέτησης που βαθμολογήθηκαν ως πολύ σημαντικά από τις πολυεθνικές και ελληνικές επιχειρήσεις ενώ παράλληλα μπορούν να διατηρούν υψηλές επιδόσεις μόνο στα στοιχεία που βαθμολογήθηκαν ως πολύ σημαντικά από τις ελληνικές ή τις πολυεθνικές αντίστοιχα.

Πίνακας 38: Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη που είναι πιο σημαντικά (βαθμολογίες πάνω από 6 σε κλίμακα 1=όχι σημαντικό έως 7=πολύ σημαντικό) για τις διαφορετικές κατηγορίες λιανέμπορων στα προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος

Ελληνικές (domestic) N=22 μέγεθος περιπτώσεων για προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος	Mean (Μέσος όρος)	Πολυεθνικές (multinational) N=18 μέγεθος περιπτώσεων για προϊόντα σε θερμοκρασία περιβάλλοντος	Mean (Μέσος όρος)
Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.23	Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.06
Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας η οποία αναφέρεται στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών στο κατάστημα έως 3 φορές ανά εβδομάδα	6.09	Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.00

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 39: Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη που είναι πιο σημαντικά (βαθμολογίες πάνω από 6 σε κλίμακα 1=όχι σημαντικό έως 7=πολύ σημαντικό) για τις διαφορετικές κατηγορίες λιανέμπορων στα προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες

Ελληνικές (domestic) N=22 μέγεθος περιπτώσεων για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Mean (Μέσος όρος)	Πολυεθνικές (multinational) N=18 μέγεθος περιπτώσεων για προϊόντα σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες	Mean (Μέσος όρος)
Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	6.68	Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	6.56
Δυνατότητα για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	6.64	Παλετοποίηση – Τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	6.44
Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.59	Παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	6.44
Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.55	Παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο	6.28
Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες	6.27	Παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	6.06
Προσαρμογή και διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη-ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές αποθεμάτων	6.18	Προσαρμογή και διαχείριση αποθεμάτων του πελάτη-ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές αποθεμάτων	6.00
Έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	6.14		
Γνώση από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων για τεχνική βοήθεια στην αποθήκευση/συντήρηση	6.05		
Γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	6.00		

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ένας βασικός περιορισμός της παρούσας διατριβής είναι ότι η έρευνα εστιάζεται σε ένα και μόνο κλάδο. Μελλοντική έρευνα μπορεί να αναληφθεί σε διαφορετικούς κλάδους από τον κλάδο τροφίμων και να γίνει σύγκριση με την υφιστάμενη έρευνα. Επιπρόσθετα, η επιλογή των 20 μεγαλύτερων βιομηχανιών και λιανέμπορων τροφίμων και ένα μεγάλο δείγμα καταστημάτων των λιανέμπορων μας οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα και σε βάθος ανάλυση του εξεταζόμενου κλάδου. Στη βιβλιογραφία για τη μελέτη της εξυπηρέτησης πελάτη και γενικότερα της αλυσίδας εφοδιασμού έχουν αναφερθεί οι εξής περιπτώσεις: α) μία επιχείρηση – ένας κλάδος β) πολλές επιχειρήσεις – ένας κλάδος και γ) πολλές επιχειρήσεις – πολλοί κλάδοι. Στην έρευνά μας επιλέξαμε την περίπτωση πολλές επιχειρήσεις – ένας κλάδος και πρέπει να αναφερθεί ότι με αυτό τον τρόπο δυσχεραίνεται ως ένα βαθμό η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Είναι αξιοσημείωτο ότι η ανάλυση μπορεί να έγινε σε ένα κλάδο αλλά αφορά τις βασικές κατηγορίες προϊόντων τροφίμων - σε διάφορες χαμηλές θερμοκρασίες και σε θερμοκρασία περιβάλλοντος. Ακόμα η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με ποσοτική και ποιοτική έρευνα σε προμηθευτές και λιανέμπορους τόσο σε θέματα εξυπηρέτησης πελάτη όσο και σε θέματα διοίκησης αλυσίδας εφοδιασμού. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση και ανάλυση αντισταθμίζει αν όχι ξεπερνά τον περιορισμό που προαναφέρθηκε στην παρούσα διατριβή.

Ορισμένες γενικές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα μπορεί να είναι :

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Η διερεύνηση του βαθμού ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού σε άλλους κλάδους του λιανικού εμπορίου, με τη βοήθεια των θετικών προτάσεων για την εσωτερική και εξωτερική ενοποίηση που διαμορφώθηκαν σε αυτή την έρευνα, προκειμένου να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων με την παρούσα μελέτη.

- Η εισαγωγή προτάσεων με αρνητική επίδραση στην ενοποίηση, παράλληλα με τις θετικές προτάσεις που διαμορφώθηκαν σε αυτή την έρευνα, για τη διερεύνηση του βαθμού ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού. Επίσης, οι προτάσεις για το βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης μπορούν να τροποποιηθούν προκειμένου να είναι συμβατές όχι μόνο σε κλάδους λιανικού εμπορίου αλλά και σε βιομηχανικούς κλάδους. Είναι σημαντικό να εντοπισθούν οι διαφορές και ομοιότητες στον ορισμό της ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους του λιανικού εμπορίου και σε βιομηχανικούς κλάδους.

- Η μελέτη για την επίδραση της ενοποιημένης διοίκησης εφοδιασμού στη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη μπορεί να επεκταθεί και σε άλλους κλάδους προκειμένου να εξετασθεί κατά πόσο υφίσταται διαφοροποίηση στις απαντήσεις των επιχειρήσεων που παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό εσωτερικής και εξωτερικής ενοποίησης.

- Από τη στιγμή που έχει εξετασθεί η αλληλεπίδραση στρατηγικής εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πελάτη σε επίπεδο προμηθευτών-λιανεμπόρων θα ήταν χρήσιμο να μελετηθούν και οι επιπτώσεις από την παραπάνω αλληλεπίδραση στους καταναλωτές. Οι άμεσες συνέπειες για τους καταναλωτές, από τη θετική ή αρνητική αλληλεπίδραση της στρατηγικής εφοδιασμού με την εξυπηρέτηση πελάτη, μπορεί να αναφέρονται σε παράγοντες όπως τιμή, ποιότητα, ποικιλία, διαθεσιμότητα και προσβασιμότητα - ευκολία αναζήτησης προϊόντων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

- Στην παρούσα μελέτη εξετάσθηκε η επίδραση που έχει η διαφορετική στρατηγική εφοδιασμού των λιανέμπορων τροφίμων στις αντιλήψεις τους για τη σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη που παρέχουν οι προμηθευτές τους. Εξίσου αξιόλογο ενδιαφέρον έχει η ανάλυση της επίδρασης που έχει η διαφορετική στρατηγική εφοδιασμού των προμηθευτών στις αντιλήψεις τους για τη σημαντικότητα και το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν στους πελάτες τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

8.1 ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] Abrahamsson, M., Aldin, N. and Stahre, F. (2003), "Logistics platforms for improved strategic flexibility" International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 6 No. 3, pp. 85-106.

[2] Adebanjo, D. (2001), "Ünderstanding customer satisfaction – a UK food industry case study", British Food Journal, Vol. 103 No. 1, pp.36-45.

[3] Anastassopoulos, G. (2004), "Profitability Differences Between MNE Subsidiaries and Domestic Firms: The Case of the Food Industry in Greece" Agribusiness, Vol. 20 (1), pp. 45-60.

[4] Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 42-58.

[5] Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1995), "Capturing the Value of Supplementary Services", Harvard Business Review, January-February 1995, pp. 75-83.

[6] Bell, R., Davies, R. and Howard, E., (1997), "The Changing Structure of Food Retailing in Europe: the Implications for Strategy", Long Range Planning, Vol. 30 No. 6, pp.853-861.

[7] Bence, V. (1995), "The Changing Marketplace for Distribution: An Operator's Perspective" European Management Journal, Vol. 13 No. 2, pp. 218-229.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[8] Bommer, M., O'Neil, B. and Treat, S. (2001), "Strategic assessment of the supply chain interface: a beverage industry case study" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31 No. 1 pp. 11-25.

[9] Bourlakis, M.A. and Bourlakis, C.A. (2001), "Deliberate and emergent logistics strategies in food retailing: a case study of the Greek multiple food retail sector", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 6 No. 4, pp. 189-200.

[10] Bowersox, D.J. and Closs, D.J. (1996), Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process McGraw Hill, NY.

[11] Bowersox, D., Closs, D. and Cooper, M. (2002), Supply Chain Logistics Management, Mc Graw Hill / Irwin.

[12] Boyt, T. and Harvey, M. (1997), "Classification of Industrial Services: A model with strategic implications" Industrial Marketing Management 26, pp. 291-300.

[13] Brewer, A.M. and Hensher, D.A. (2001), "Identifying the Overarching Logistics Strategy of Business Process: An Exploratory Analysis" International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 4 No. 1, pp. 1-41.

[14] Brookes, R. (1995), "Recent Changes in the Retailing of Fresh Produce: Strategic Implications for Fresh Produce Suppliers" Journal of Business Research 32, pp. 149-161.

[15] Chen, I.J. and Paulraj, A., "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements" Journal of Operations Management 22, pp. 119-150.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[16] Collins, A., Henchion, M. and O' Reily, P. (1998), "Customer service logistics: a critical determinant of the competitiveness of Irish food manufacturers in the UK grocery market", Proceedings of Inaugural Conference of Irish Academy of Management, National University of Ireland, Galway.

[17] Collins, A., Henchion, M. and O' Reily, P. (2001), "Logistics customer service: performance of Irish food exporters", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 29 No. 1, pp. 6-15.

[18] Cooper, M.C., Lambert, D.M. and Pagh, J.D. (1997), "Supply Chain Management: More than a new name for logistics", The International Journal of Logistics, Vol.8 No. 1, pp. 1-14.

[19] Croom, S., Romano, P., and Giannakis, M. (2000), "Supply chain management: an analytical framework for critical literature review', Europen Journal of Purchasing & Supply Management 6, pp.67-83.

[20] Cunningham, D.C. (2001), "The distribution and extent of agrifood chain management research in the public domain" Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 6 No. 5, pp. 212-215.

[21] Daugherty, P.J., Ellinger, A.E. and Gustin, C.M. (1996), "Integrated logistics: achieving logistics performance improvements" Supply Chain Management, Vol. 1 No. 3, pp. 25-33.

[22] Eckert, J.A. and Goldsby, T.J. (1997), "Using the elaboration likelihood model to guide customer service-based segmentation" International Journal of Physical

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Distribution & Logistics Management, Vol. 27 No. 9/10, pp. 600-615.

[23] Ellinger, A.E., (2000), “Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain”, Industrial Marketing Management 29, pp.85-96.

[24] Ellinger, A.E., Daugherty, P.J. and Gustin, C.M (1997), “The Relationship Between Integrated Logistics and Customer Service” Logistics and Transportation Review, Vol. 33 No. 2, pp.129-138.

[25] Ellinger, A.E., Daugherty, P.J. and Plair, Q.J. (1999), “Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication” Transportation Research Part E, Vol 35, pp.121-134.

[26] Emerson, C.J and Grimm, C.M. (1996), “Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 8, pp. 29-42.

[27] Emerson, C.J. and Grimm, C.M., (1999), “Buyer-seller customer satisfaction: the influence of the environment and customer service” Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 14 No. 5/6, pp. 403-415.

[28] Fearne Andrew, (1994), “Strategic Alliances in the European Food Industry”, European Business Review, Vol. 94 No. 4, pp.30-6.

[29] Fernie, J. (1989), “Contract distribution in multiple retailing” International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol.19 No.7, pp. 1-35.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[30] Fernie, J. (1992), “Distribution strategies of European retailers” European Journal of Marketing, Vol. 26 No. 8/9, pp. 39-40.

[31] Fernie, J. (1994), “Quick Response: An International Perspective” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 6, pp. 38-46.

[32] Fernie, J. and McKinnon, A.C. (2003), “The grocery supply chain in the UK: improving efficiency in the logistics network” The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 13:2, pp. 161-174.

[33] Fernie, J. and Staines H. (2001), “Towards an understanding of European grocery supply chains” Journal of Retailing and Consumer Services 8, pp. 29-36.

[34] Fitzsimmons, J and Fitzsimons, M (2004), Service Management, 4th ed. McGraw-Hill.

[35] Gattorna, J.L. and Walters, D.W. (1996), Managing the Supply Chain. A strategic perspective, Macmillan Business.

[36] Gilmour, P., Borg, G., Duffy, P.A., Johnston N.D., Limbek, B.E. and Shaw, M.R. (1994), “Customer Service: Differentiating by Market Segment” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 4, pp. 18-23.

[37] Gimenez, C. (2004) “Supply chain management implementation in the Spanish grocery sector: an exploratory study”, International Journal of Integrated Supply Management, Vol. 1 No. 1, pp. 98-114.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[38] Gopal, C. and Cypress, H. (1993), Integrated Distribution Management: Competing on Customer Service, Time and Cost, Business One Irwin.

[39] Halley, A. And Guilhon, A. (1997), "Logistics behavior of small enterprises: performance, strategy and definition" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27 No. 8, pp. 475-495.

[40] Hansen, T. (2005), "Consumer adoption of online grocery buying: a discriminant analysis", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33 No.2, pp. 101-121.

[41] Hansen, T. and Skytte, H. (1998), "Retailer buying behavior: A review" International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 8 No. 3, pp. 277-301.

[42] Hayes, E.B. (1998), Measuring customer satisfaction: Survey design, use and statistical analysis methods, 2nd ed. American Society for Quality.

[43] Heskett, J.L. (1994), "Controlling Customer Logistics Service", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 24 No. 4, p.5.

[44] Hines, T. (2004), Supply Chain Strategies Customer-driven and customer-focused, Elsevier Butterworth-Heinemann.

[45] Homburg, C. and Rudolph, B. (2001), "Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues", Journal of Business Research, Vol 52, p.15-33.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[46] Howitt, D. and Cramer, D. (2001), A Guide to Computing Statistics with SPSS Release 10 for Windows, Pearson Education Limited.

[47] Huiskonen, J. and Pirttila, T. (1998), “Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano’s quality element classification”, International journal of production economics 56-57, pp. 253-260.

[48] Kannan, V.R. and Tan, K.C. (2005), “Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance”, Omega 33, pp. 153-162.

[49] Kyj, L.S. and Kyj, M.J. (1994), “Customer service: product differentiation in international markets” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 4, pp. 41-9.

[50] La Londe, B.J. and Masters J.M. (1994), “Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 7, pp. 35-47.

[51] Lambert, D.M., Cooper, M.C. and Pagh, J.D. (1998), “Supply Chain Management: Implementation issues and research opportunities”, The International Journal of Logistics, Vol.9 No. 2, pp. 1-19.

[52] Lancioni, D. (1995), “The Reporting Relationship of Customer Service” Industrial Marketing Management 24, pp. 19-26.

[53] Lehmusvaara, A. (1998), “Transport time policy and service level as components

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

in logistics strategy: A case study" International journal of production economics 56-57, pp. 379-387.

[54] Lim, D. and Palvia, P.C. (2001), "EDI in strategic supply chain: impact on customer service" International Journal of Information Management 21, pp. 193-211.

[55] Lysons, K. and Gillingham, M. (2003), Purchasing and Supply Chain Management, 6th ed. Pearson Education Limited.

[56] Marr, N.E. (1994), "Do managers really know what service their customers require?" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 24 No. 4, p.24.

[57] Mentzer, J.T., Myers, M.B. and Cheung, Mee-Shew (2004), "Global market segmentation for logistics services" Industrial Marketing Management 33, pp. 15-20.

[58] Mikkal, V., Kamakura, W. A., and Govind, R. (2004), "Geographic Patterns in Customer Service and Satisfaction: An empirical Investigation" Journal of Marketing, Vol. 68 No. 3, pp. 48-62.

[59] Murphy, P.R. and Daley, J.M. (1994), "A Framework for Applying Logistical Segmentation" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 10, pp. 13-19.

[60] Murphy, P.R. and Poist, R.F. (1996), "Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 8, pp. 15-28.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[61] Narasimhan, R. and Jayaram, J., (1998), “Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms”, Decision Sciences, Vol. 29 No. 3, pp.579-605.

[62] Nunnally, J. (1988), Psycometric Theory, New York, McGraw Hill.

[63] Pagell, M. (2004), “Ünderstanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics”, Journal of Operations Management 22, pp. 459-487.

[64] Parasuraman, A. (1998), “Customer service in business-to-business markets: an agenda for research”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 13 No. 4/5, pp. 309-321.

[65] Pindych, R. S. and Rubinteld D. L. (1998), Econometric models and Economic forecasts, McGraw Hill International, pp.47-48.

[66] Pirttila, T. and Huiskonen, J. (1996), “A framework for cost-service analysis in differentiation of logistics services”, International journal of production economics 45, pp. 131-137.

[67] Robeson, J.F. and Copacino, W.C. (1994), The Logistics Handbook, The Free Press.

[68] Romano, P. (2003), “Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks”, Journal of Purchasing & Supply Management 9, pp. 119-134.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[69] Ross, F.D. (1998), Competing Through Supply Chain Management, Chapman & Hall.

[70] Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder R.G. (1989), “An instrument for measuring the critical factors of quality management” Decision Sciences, Vol. 20 No. 4, pp. 810-829.

[71] Sharma, A. and Lambert, D.M. (1994), “Segmentation of Markets Based on Customer Service” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 4, pp. 50-58.

[72] Siegel, A.F. (2000), Practical Business Statistics, Irwin McGraw Hill.

[73] Sigala M. (2004), “The ASP-Qual model: Measuring ASP service quality in Greece” Managing Service Quality, Vol. 14 No. 1, pp. 103-114.

[74] Skytte, H., and Bove, K. (2004) “The Concept of Retailer Value: A Means-End Chain Analysis”, Agribusiness Vol. 20 (3), pp. 323-345.

[75] Smith, D.L.G and Sparks, L. (1993), “The transformation of physical distribution in retailing: the example of Tesco plc” The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 3 No.1, pp. 35-64.

[76] Stank, T.P. and Traichal, P.A. (1998), “Logistics strategy, organizational design and performance in a cross-border environment” Logistics and Transportation Review, Vol. 34 No. 1, pp.75-86.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[77] Stank, T.P., Daugherty, P.J. and Ellinger, A.E., (1999), “Marketing/logistics integration and firm performance” The International Journal of Logistics Management, Vol. 10 No. 1, pp.11-24.

[78] Stanley, L.L and Wisner, J.D. (2001), “Service quality along the supply chain: implications for purchasing” Journal of Operations Management Vol. 19 pp. 287-306.

[79] Stephens, C. and Wright, D. (2002), “The contribution of Physical Distribution Management to the Competitive Supply Chain Strategies of Major UK Food Retailers” International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 5 No1, pp.91-108.

[80] Stock, G.N., Greis, N.P. and Kasarda J.D. (1999), “Logistics, strategy and structure: A conceptual framework” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 29 No. 4, pp. 224-239.

[81] Stock, J.R. (2002), “Marketing myopia revised: lessons for logistics” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32 No. 1, pp. 12-21.

[82] Stock, J.R. and Lambert, D.M. (2001), Strategic Logistics Management, 4th ed., McGraw Hill International.

[83] Tan, K.C. (2001), “A framework of supply chain management literature” European Journal of Purchasing & Supply Management 7, pp.39-48.

[84] Tan, K.C., Lyman S.B. and Wisner J.D. (2002), “Supply chain management: a strategic perspective” International Journal of Operations & Production Management,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Vol.22, No. 6, pp.614-631.

[85] Theodoras, D., Laios, L. and Moshcuris, S. (2005), “Improving customer service performance within a food supplier – retailers context” International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 33 No. 5, pp. 353-370.

[86] Theodoras, D., Laios, L. and Moshcuris, S. (2005), Defining marketing and logistics customer service within the Greek food industry”, 9th International Conference on Marketing and Development, June 8-11 Aristotle University of Thessaloniki & The International Society of Marketing and Development.

[87] Tucker, F.G. (1994), “Creative Customer Service Management” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.24 No. 4, pp.34-50.

[88] Van Duren, E., Sparling, D., Turvey, C., and Lake, L. (2003), “An Assessment of the Strategies and Strengths of Medium-Sized Food Processors”, Agribusiness, Vol. 19 (1), pp. 115-132.

[89] Verma, R. and Thompson, G.M. (1999), “Managing service operations based on customer preferences”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 9, p. 897.

[90] Vickery S.K., Jayaram J., Droge C. and Calantone R. (2003), “The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships”, Journal of Operations Management, Vol. 21, pp. 523-539.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[91] Voorhees, R.D. and Coppett, J.I. (1986) “Marketing-Logistics Opportunities for the 1990s” The Journal of Business Strategy, Vol. 7 No.2, pp. 33-38.

[92] Wetzels, M., Ko de Ruyter, Lemmink, J. and Koelemeijer, K. (1995), “Measuring customer service quality in international marketing channels: a multimethod approach” Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 10 No. 5, pp. 50-9.

[93] Whiteoak, P. (1999), “The realities of quick response in the grocery sector: a supplier viewpoint” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 29 No. 7/8, pp. 508-519.

[94] Zinszer, P.H. (1997), “Segmenting logistical service offering using the extended buygrid model” International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27 No. 9/10, pp. 588-599.

8.2 ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ & ΑΛΛΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ

[95] Athens Champer of Commerce & Industry (2004-2005), Greek Export Directory.

[96] Hellenic Centre for Investment (2004), “Food processing: High growth prospects for traditional sector” Newsletter February 2004.

[97] ICAP (2004), GREECE IN FIGURES Appendix to the ICAP Greek Financial Directory.

8.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[98] Δημητριάδης Ευστ. (2003) Στατιστικές εφαρμογές με SPSS, Εκδόσεις Κριτική Επιστημονική Βιβλιοθήκη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

[99] Δαφέρμος Β. (2005), Κοινωνική Στατιστική με το SPSS, Εκδόσεις ΖΗΤΗ Θεσσαλονίκη.

[100] Μπένος Β. (1991), Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας, Εκδόσεις Α. Σταμούλης Πειραιάς.

[101] Μπένος Β. (1991), Μεθοδολογία Αξιοποιήσεως των Αποτελεσμάτων της Δειγματοληψίας, Εκδόσεις Α. Σταμούλης Πειραιάς.

[102] Οικονόμου Γ., Αγιακλόγλου Χ. (1997), Τεχνικές Ανάλυσης Διοικητικών και Οικονομικών Αποφάσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου Αθήνα.

[103] Παπαβασιλείου Ν., Μπάλτας Γ. (2003), Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics, Εκδόσεις Rosili.

[104] Σίσκος Γ. και Γρηγορούδης Β. (2000), Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης Πελάτη, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών Αθήνα.

[105] Σκαρμέας Διονύσιος (2004), Σημειώσεις μαθήματος Μάρκετινγκ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Τμήμα βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας.

8.4 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ & ΑΛΛΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ

[106] ΕΣΥΕ (2005), «Αναθεωρημένος δείκτης κύκλου εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο», Δελτίο τύπου 7 Απριλίου 2005.

[107] Οικονομικός Ταχυδρόμος (Οκτώβριος 2003), «Η αγορά τροφίμων και ποτών» ειδικό αφιέρωμα σελ. 48-63.

[108] Πανόραμα των ελληνικών super markets (Οκτώβριος 2003), «Οι 10 μεγαλύτεροι όμιλοι και εταιρίες: μεγέθοι-μεταβολές Ισολογισμών» Νο 7, σελ. 14, 36-42.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

9.1 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Έρευνα για την «Ενοποιημένη Διοίκηση Εφοδιασμού» που εφαρμόζουν οι λιανέμποροι τροφίμων

Οδηγίες: Παρακαλώ κυκλώστε στις παρακάτω ερωτήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν θετικές προτάσεις που υποδηλώνουν την εσωτερική και εξωτερική ενοποιημένη διοίκηση logistics, την αντίστοιχη απάντηση.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ

1. Τον περισσότερο χρόνο το τμήμα logistics με τα τμήματα αγορών και μάρκετινγκ συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν για την επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

2. Η στρατηγική logistics έχει συμφωνηθεί και ευθυγραμμισθεί με τη στρατηγική των τμημάτων αγορών και μάρκετινγκ. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

3. Έχουν κατανοηθεί πλήρως από το τμήμα logistics οι στρατηγικές προτεραιότητες των τμημάτων αγορών και μάρκετινγκ. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

4. Έχει αναπτυχθεί υψηλός βαθμός συντονισμού στις λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή εντός της επιχείρησης. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

5. Οι στόχοι logistics είναι συνδεδεμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

6. Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στην εφαρμογή της ενοποιημένης διοίκησης είναι εμφανής και παρέχεται σε σημαντικό βαθμό. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

7. Η επιχείρηση διαθέτει αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα που ενοποιεί τις βασικές λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ

8. Γίνεται συνεχής αναζήτηση καινοτομιών για ενοποίηση των διαδικασιών logistics με τους προμηθευτές τροφίμων. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

9. Έχει επιτευχθεί πιο συχνή επαφή με τους προμηθευτές τροφίμων. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

10. Έχουν δημιουργηθεί πλήρως συμβατά συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης με τους προμηθευτές τροφίμων. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

11. Γίνεται εκτεταμένη χρήση της επικοινωνίας με τους προμηθευτές τροφίμων για επίλυση προβλημάτων και αναζήτηση ευκαιριών. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

12. Έχει αναπτυχθεί πλήρως συμβατή τεχνολογική πλατφόρμα με τους προμηθευτές τροφίμων. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

13. Έχει αναπτυχθεί υψηλός βαθμός συντονισμού στις λειτουργίες logistics αποθήκευση,μεταφορά,διανομή με τους προμηθευτές τροφίμων. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

14. Έχει επιτευχθεί αισθητή μείωση του χρόνου ανταπόκρισης με τους προμηθευτές τροφίμων για αιτήματα/παράπονα. 1=διαφωνώ απόλυτα 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ/διαφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παρακαλώ σημειώστε σε μια κλίμακα 1-7 (1-3=σε χαμηλό βαθμό, 4-5=σε μέτριο βαθμό και 6-7=σε υψηλό βαθμό) τον βαθμό που οι παρακάτω παράγοντες στην επιχείρησή σας

Εμποδίζουν την ενοποίηση	Ενισχύουν την ενοποίηση
Έλλειψη τεχνογνωσίας	Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και αναγνώριση της ανάγκης του προσωπικού για αλλαγή
Μικρό μέγεθος επιχείρησης	Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και εκπαίδευση
Έλλειψη εμπιστοσύνης	**Εφαρμογή προγράμματος ECR με προμηθευτές** (αναφέρθηκε από τους λιανέμπορους)
Έλλειψη κουλτούρας για μοίρασμα ωφελειών/κόστους	Λειτουργία Πληροφοριακού Συστήματος τύπου ERP
Ανταγωνιστική σχέση Προμηθευτή-Λιανέμπορου	Κεντρική μορφή οργάνωσης
Κόστος αλλαγής και εφαρμογής (αναφέρθηκε από τους λιανέμπορους)	Μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές
Οργανωτική δομή κατά τμήματα	Εφαρμογή Σύγχρονων τεχνολογιών όπως EDI,EPOS,BAR-CODING
Έμφαση στη βελτίωση της επίδοσης των τμημάτων αντί της συνολικής επίδοσης	Άτυπη μορφή επικοινωνίας
Μη ανταλλαγή γνώσης μεταξύ του προσωπικού διαφορετικών τμημάτων	Άλλος παράγοντας.....
Ισχυρή επιρροή του λιανέμπορου στο κανάλι διανομής (αναφέρθηκε από τους λιανέμπορους)	
Άλλος παράγοντας.....	

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

9.2 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Λίστα με στοιχεία Εξυπηρέτησης Πελάτη από βιβλιογραφία και επιλογή από λιανέμπορους και προμηθευτές τροφίμων των στοιχείων που θα καταρτίσουν το ερωτηματολόγιο

Να απαντηθεί από τους προμηθευτές: «Ποιά από τα ακόλουθα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελάτη παρέχονται στους λιανέμπορους σε τακτική ή καθημερινή βάση;»

Να απαντηθεί από τους λιανέμπορους: «Ποιά από τα ακόλουθα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελάτη θα θέλατε οπωσδήποτε να είναι διαθέσιμα από τους προμηθευτές τροφίμων;»

Μεταβλητή εξυπηρέτησης	Στοιχεία εξυπηρέτησης (Παρακαλώ να κυκλωθεί το αντίστοιχο στοιχείο)	Συχνότητα Απάντησης	
		Προμ.	Λιαν.
Χρόνος παράδοσης / Χρονικός κύκλος παραγγελίας	• στο συμφωνημένο χρόνο	• 2	• 6
	• μέσος και συνολικός χρονικός κύκλος παραγγελίας	• 0	• 0
	• γρήγορη παράδοση	• 2	• 1
	• συχνές παραδόσεις	• 1	• 2
Επείγουσες παραγγελίες	• ανταπόκριση και ταχύτητα στις επείγουσες παραγγελίες	• 4	• 6
Πληρότητα παραγγελίας (σχετίζεται με την ποσότητα)	• μέσο και συνολικό ποσοστό πληρότητας	• 1	• 1
	• χωρίς ελλείψεις	• 4	• 6
Διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων	• χρόνος απόκρισης και επίλυσης	• 2	• 4
	• αποτελεσματική διαχείριση (γρήγορα και ικανοποιητικά)	• 3	• 6
	• ειδικά ή μοναδικά αιτήματα (ειδικές συνθήκες μεταφοράς ή αποθήκευσης)	• 1	• 0
	• απάντηση σε ερωτήματα πριν την παραγγελία	• 0	• 2
Ακρίβεια παραγγελίας (σχετίζεται με την ορθότητα)	• σωστό προϊόν	• 3	• 2
Πληροφόρηση για κατάσταση παραγγελίας	• καθυστερήσεις στη φόρτωση	• 3	• 6
	• ακυρώσεις παραγγελιών	• 3	• 6
Διαθεσιμότητα αποθέματος	• κάλυψη ζήτησης σε κάθε προϊόν	• 3	• 6
	• ελάχιστος αριθμός ανεκτέλεστων παραγγελιών	• 1	• 1
Τιμολογιακή πολιτική	• Ανταγωνιστική τιμή προϊόντος	• 2	• 5
	• παροχή εκπτώσεων	• 2	• 6
	• ευνοϊκοί όροι πληρωμής	• 1	• 2
Σωστή χρέωση λογαριασμού	-	• 0	• 3
Πολιτική επιστροφής προϊόντων	-	• 0	• 2
Ποιότητα	• ειδοποίηση για προβλήματα του προϊόντος	• 0	• 2

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

προϊόντων / παραδόσεων	• αντικατάσταση ελαττωματικών και υποστήριξη κατά τη χρήση του προϊόντος	• 0	• 1
	• ανταπόκριση σε προβλήματα του προϊόντος	• 2	• 1
	• όχι καταστροφές	• 0	• 1
	• χαμηλός αριθμός ελαττωματικών ή προϊόντων με ελαττώματα	• 0	• 1
Πληροφόρηση για διάφορα θέματα (εκτός από κατάσταση παραγγελίας)	• προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές	• 4	• 6
	• αξιοπιστία διανομέα	• 0	• 2
	• για νέα προϊόντα και νέα συσκευασία	• 3	• 6
	• για αλλαγές στην τιμή	• 2	• 5
	• για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	• 1	• 3
	• για αποτυχίες στην εξυπηρέτηση	• 1	• 1
	• για ενημέρωση ή τεχνική βοήθεια (έντυπο υλικό ενημερωτικού χαρακτήρα ή τεχνικής φύσεως)	• 0	• 1
Αξιοπιστία παραδόσεων (σχετίζεται με το χρόνο)	-	• 0	• 1
Συσκευασία διανομής	• ασφάλεια	• 2	• 5
	• πρακτική συσκευασία	• 2	• 5
	• παλετοποίηση-τυποποίηση φορτίου	• 2	• 5
	• ειδική συσκευασία	• 0	• 0
	• οδηγίες και αναγνώριση περιεχομένου	• 0	• 2
Διευκολύνσεις στην παραγγελία / στις παραδόσεις (αναφέρεται στο βαθμό συνεργασίας)	• χαμηλή ή καθόλου ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας	• 1	• 1
	• δυνατότητα για επιλογή μεταφορέα	• 0	• 1
	• προσαρμογή αποθεμάτων του πελάτη	• 2	• 5
	• ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας	• 1	• 6
	• δυνατότητα για επίδειξη ή δοκιμαστική χρήση εξοπλισμού	• 0	• 0
	• συνεργασία οδηγού στην παράδοση	• 2	• 4
	• προβλεπόμενη ημερομηνία παράδοσης και εικόνα του διαθέσιμου αποθέματος	• 0	• 2
Προσωπικό πωλήσεων / εξυπηρέτησης / τεχνικής υποστήριξης	• τεχνική εμπειρία	• 0	• 0
	• γνώση για τα προϊόντα	• 4	• 6
	• ειλικρίνεια και αξιοπιστία	• 2	• 3
	• υποστήριξη πωλητών στην παραγγελία	• 2	• 2
	• σεμινάρια τεχνικής πωλήσεων	• 0	• 1
	• εξυπηρέτηση από άλλο προσωπικό όταν δεν υπάρχουν διαθέσιμοι πωλητές	• 0	• 2
Προωθητικές ενέργειες	• υποστήριξη πωλήσεων και μάρκετινγκ	• 3	• 5
Άλλη κατηγορία	• μεγάλο εύρος προϊόντων	• 2	• 1
	• καινοτομία προϊόντων	• 2	• 2
	• φήμη προμηθευτή	• 2	• 3
	• μικτό περιθώριο κέρδους	• 0	• 3
	• ικανοποίηση προσδοκιών πελατών	• 2	• 3
	• ευελιξία για ικανοποίηση αλλαγών στις ανάγκες των πελατών	• 2	• 2

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

9.3 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Ερωτηματολόγιο για βαθμολόγηση της σημαντικότητας των στοιχείων της Εξυπηρέτησης Πελάτη από λιανέμπορους στην απόφαση επιλογής προμηθευτή τροφίμων για συνεργασία

Οδηγίες : Παρακαλώ κυκλώστε σε μια κλίμακα από το 1 – 7 , τον αριθμό εκείνο που εκφράζει καλύτερα τη σημαντικότητα κάθε στοιχείου της εξυπηρέτησης πελάτη. Αν κάποιο στοιχείο έχει πολύ μικρή σημασία στη συνεργασία με τον προμηθευτή σας κυκλώστε τον αριθμό 1. Η επιλογή του αριθμού 7 σημαίνει ότι κάποιο στοιχείο έχει μεγάλη σημασία στη συνεργασία με τον προμηθευτή σας.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ 1 - ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΑΜΗΛΕΣ ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΕΣ (ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ)

Μεταβλητή Εξυπηρέτησης – Στοιχείο Εξυπηρέτησης	Βαθμολογία Σημαντικότητας						
Χρόνος Παράδοσης – Δυνατότητα του προμηθευτή για παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο με τον πελάτη	1	2	3	4	5	6	7
Πληρότητα Παραγγελίας – Δυνατότητα του προμηθευτή για παράδοση της παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες των προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Διαθεσιμότητα Αποθέματος – Δυνατότητα του προμηθευτή για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	1	2	3	4	5	6	7
Διαχείριση Παραπόνων – Δυνατότητα του προμηθευτή για γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
Πληροφόρηση για Κατάσταση Παραγγελίας – Δυνατότητα του προμηθευτή για εκ των προτέρων ειδοποίηση στις καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	1	2	3	4	5	6	7
Συσκευασία Διανομής – Δυνατότητα του προμηθευτή για παλετοποίηση-τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ποιότητα Προϊόντων – Δυνατότητα του προμηθευτή για παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	1	2	3	4	5	6	7
Επείγουσες Παραγγελίες – Δυνατότητα του προμηθευτή για γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	1	2	3	4	5	6	7
Πληροφόρηση για Διάφορα Θέματα (εκτός από κατάσταση παραγγελίας) – Δυνατότητα του προμηθευτή για έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	1	2	3	4	5	6	7
Προσωπικό Πωλήσεων – Δυνατότητα του προμηθευτή στην παροχή γνώσης από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Τιμολογιακή Πολιτική – Δυνατότητα του προμηθευτή για παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις ετήσιες αγορές/πωλήσεις του καταστήματος	1	2	3	4	5	6	7
Διευκολύνσεις στην παράδοση – Δυνατότητα του προμηθευτή για συνεργασία του οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	1	2	3	4	5	6	7
Προωθητικές Ενέργειες – Δυνατότητα του προμηθευτή για διοργάνωση εκδηλώσεων/προσφορών στο κατάστημα για προώθηση των προϊόντων του	1	2	3	4	5	6	7
Διευκολύνσεις στην Παραγγελία – Δυνατότητα του προμηθευτή για προσαρμογή και διαχείριση των αποθεμάτων του πελάτη (ο προμηθευτής επεμβαίνει όταν υπάρχει υπεραποθεματοποίηση καθορίζοντας το μέγιστο όριο της παραγγελίας και ρυθμίζοντας τις τιμές των αποθεμάτων)	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ 2 - ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΣΕ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ)

Μεταβλητή Εξυπηρέτησης – Στοιχείο Εξυπηρέτησης	Βαθμολογία Σημαντικότητας						
Χρόνος Παράδοσης – Δυνατότητα του προμηθευτή για παράδοση στο συμφωνημένο χρόνο με τον πελάτη	1	2	3	4	5	6	7
Πληρότητα Παραγγελίας – Δυνατότητα του προμηθευτή για παράδοση της παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες των προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Διαθεσιμότητα Αποθέματος – Δυνατότητα του προμηθευτή για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν	1	2	3	4	5	6	7
Διαχείριση Παραπόνων – Δυνατότητα του προμηθευτή για γρήγορη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
Πληροφόρηση για Κατάσταση Παραγγελίας – Δυνατότητα του προμηθευτή για εκ των προτέρων ειδοποίηση στις καθυστερήσεις και ακυρώσεις παραγγελιών	1	2	3	4	5	6	7
Συσκευασία Διανομής – Δυνατότητα του προμηθευτή για παλετοποίηση-τυποποίηση φορτίου για ασφαλή και πρακτική διαχείριση	1	2	3	4	5	6	7
Ποιότητα Προϊόντων – Δυνατότητα του προμηθευτή για παράδοση προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές	1	2	3	4	5	6	7
Επείγουσες Παραγγελίες – Δυνατότητα του προμηθευτή για γρήγορη ανταπόκριση στις επείγουσες παραγγελίες	1	2	3	4	5	6	7
Πληροφόρηση για Διάφορα Θέματα (εκτός από κατάσταση παραγγελίας) – Δυνατότητα του προμηθευτή για έγκαιρη ειδοποίηση για νέα προϊόντα, νέες συσκευασίες και νέες τιμές	1	2	3	4	5	6	7
Προσωπικό Πωλήσεων – Δυνατότητα του προμηθευτή στην παροχή γνώσης από τους πωλητές για τα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Τιμολογιακή Πολιτική – Δυνατότητα του προμηθευτή	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

για παροχή ανταγωνιστικών εκπτώσεων στη τιμολόγηση με βάση τις ετήσιες αγορές/πωλήσεις του καταστήματος							
Διευκολύνσεις στην παράδοση – Δυνατότητα του προμηθευτή για συνεργασία του οδηγού στην παράδοση της παραγγελίας	1	2	3	4	5	6	7
Προωθητικές Ενέργειες – Δυνατότητα του προμηθευτή για διοργάνωση εκδηλώσεων/προσφορών στο κατάστημα για προώθηση των προϊόντων του	1	2	3	4	5	6	7
Διευκολύνσεις στην Παραγγελία – Δυνατότητα του προμηθευτή για ευκολία στη τοποθέτηση παραγγελίας η οποία αναφέρεται στην επίσκεψη των πωλητών στο κατάστημα με συχνότητα έως 3 φορές ανά εβδομάδα	1	2	3	4	5	6	7

Στοιχεία επιχείρησης

Επωνυμία:

Τύπος καταστήματος:

Μορφή Πώλησης:

Προσωπικά Στοιχεία

Όνομα ερωτώμενου για κατηγορία προϊόντων 1:

Θέση στην επιχείρηση:

Έτη υπηρεσίας στην επιχείρηση:

Όνομα ερωτώμενου για κατηγορία προϊόντων 2:

Θέση στην επιχείρηση:

Έτη υπηρεσίας στην επιχείρηση:

Σας διαβεβαιώνουμε ότι η πλήρης ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των απαντήσεων καθώς και το όνομα της επιχείρησής σας είναι διασφαλισμένα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

9.4 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης με το Λογισμικό SPSS 12.0

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

9.5 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: Μαθηματικό Υπόβαθρο Στατιστικών Τεστ

1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (FACTOR ANALYSIS)

Αποτελεί βασική στατιστική μέθοδος και έχει σκοπό την μελέτη του τρόπου συσχέτισης ενός συνόλου χαρακτηριστικών στοιχείων του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιείται κυρίως για να μειώσει ένα μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών του προϊόντος/υπηρεσίας σε κύριες διαστάσεις ικανοποίησης/εξυπηρέτησης, οι οποίες είναι σε θέση να ερμηνεύσουν τις απαντήσεις των πελατών.

«Η κύρια μορφή εξίσωσης της ανάλυσης παραγόντων συνδέει το σύνολο των μεταβλητών με σχέσεις που περιέχουν έναν ελάχιστο αριθμό κύριων παραγόντων:

$Z_i = a_{i1}F_1 + a_{i2}F_2 +...+ a_{in}F_n$ για i=1,2,…M

Όπου F_i είναι ο παράγοντας (χαρακτηριστικό του προϊόντος ή υπηρεσίας) i, a_{ij} είναι οι εκτιμώμενοι συντελεστές, M είναι ο συνολικός αριθμός πελατών και n ο αριθμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή υπηρεσίας». Η τιμή της παραμέτρου Z_i μπορεί να θεωρηθεί ως μια εκτίμηση της συνολικής ικανοποίησης/εξυπηρέτησης με βάση την απόδοση των κρίσιμων χαρακτηριστικών του προϊόντος ή υπηρεσίας. (Σίσκος και Γρηγουρούδης, 2000)

2. ΔΙΑΚΡΙΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (DISCRIMINANT ANALYSIS)

Η διακριτή ανάλυση αποτελεί μέθοδο πολυμεταβλητής ανάλυσης, η οποία, δεδομένης της ικανοποίησης/εξυπηρέτησης για το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος/υπηρεσίας, εκτιμά αν ο κάθε πελάτης ανήκει σε κάποια καθορισμένη ομάδα ικανοποίησης/εξυπηρέτησης.

«Η διακριτή ανάλυση υπολογίζει μια τιμή Z_i για κάθε πελάτη I, με βάση τη σχέση:

$Z_i = a_1x_{i1} + a_2x_{i2} + … + a_nx_{in}$

Όπου x_{ij} είναι η ικανοποίηση/εξυπηρέτηση του πελάτη i από το χαρακτηριστικό j, a_i είναι εκτιμώμενοι συντελεστές και n είναι ο συνολικός αριθμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή υπηρεσίας». Η κατάταξη του συνόλου των πελατών σε συγκεκριμένες ομάδες με βάση χαρακτηριστικά στοιχεία γίνεται με τη βοήθεια της τιμής Z_i. Σημειώνεται

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ότι υπάρχει σχετική ομοιότητα κατά την εφαρμογή των μεθόδων της διακριτής ανάλυσης και της πολλαπλής παλινδρόμησης. Έτσι οι συντελεστές a_i μπορούν να εξηγούνται με όμοιο τρόπο με τους συντελεστές παλινδρόμησης που σημαίνει ότι οι συντελεστές αυτοί δείχνουν την συνεισφορά των ανεξάρτητων μεταβλητών (χαρακτηριστικά στοιχεία προϊόντος/υπηρεσίας) για την εκτίμηση της εξαρτημένης μεταβλητής (ικανοποίηση/εξυπηρέτηση πελάτη) (Σίσκος και Γρηγουρούδης, 2000).

Στην πολλαπλή παλινδρόμηση ο συντελεστής μιας μεταβλητής, έστω X_1 δείχνει τη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής, έστω Y όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή X_1 μεταβληθεί κατά 1 μονάδα με την προϋπόθεση ότι όλες οι άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές X_2, X_3,..., X_n παραμένουν σταθερές. (Οικονόμου και Αγιακλόγλου, 1997)

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ – ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΛΦΑ (RELIABILITY ANALYSIS-CRONBACH'S ALPHA)

Ο γενικός μαθηματικός ορισμός της αξιοπιστίας δίνεται από τη σχέση :

Αξιοπιστία = Var(T) / Var(X) και Var(X) = Var(T) + Var(E)

Όπου Var(T) είνα η διακύμανση των πραγματικών τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής, Var(X) είναι η διακύμανση των παρατηρούμενων τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής και Var(E) είναι η διακύμανση των σφαλμάτων μέτρησης. (Hayes,1998; Δαφέρμος, 2005)

«Ο γενικός μαθηματικός ορισμός του συντελεστή άλφα δίνεται από τη σχέση :

Cronbach's alpha = $(K / (K-1)) \times (1- [(\Sigma X_{ii}) / (\Sigma X_{ii} + \Sigma X_{ij}$ όπου $i \neq j)]$

Όπου K είναι ο αριθμός των χαρακτηριστικών στοιχείων της εξεταζόμενης μεταβλητής ικανοποίησης ή εξυπηρέτησης, ο αριθμητής ΣX_{ii} δείχνει ότι τα στοιχεία της διαγωνίου της μήτρας συσχέτισης ή συνδιακύμανσης πρέπει να προστεθούν μαζί και ο παρανομαστής $(\Sigma X_{ii} + \Sigma X_{ij})$ ότι όλα τα στοιχεία της μήτρας συσχέτισης ή συνδιακύμανσης πρέπει να προστεθούν μαζί» (Hayes, 1998).

Ο συντελεστής Cronbach's alpha ουσιαστικά υπολογίζεται από τις συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών στοιχείων της εξεταζόμενης μεταβλητής ικανοποίησης / εξυπηρέτησης και η τιμή του κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1.
(Hayes,1998; Δαφέρμος, 2005)

4. ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ MANN – WHITNEY ΓΙΑ ΔΥΟ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΑ

«Η μαθηματική εξίσωση U των MANN – WHITNEY είναι :

$U = n_1n_2 + [n_1(n_1+1) / 2] – T_1$

Όπου n_1 και n_2 είναι τα μεγέθη των δειγμάτων 1 και 2 των δύο συγκρινόμενων πληθυσμών και T_1 είναι το άθροισμα των τάξεων του ενός από τα εν λόγω δείγματα».

Το τεστ των MANN – WHITNEY δεν εφαρμόζεται πάνω στις αρχικές τιμές των δεδομένων αλλά στις τάξεις αυτών. Για παράδειγμα αν υπάρχουν 4 δεδομένα που εμφανίζουν τιμές 12,13,14,14 τότε οι τάξεις αυτών είναι : η πιο μικρή τιμή, δηλ. το 12, θα λάβει τάξη 1, η αμέσως μεγαλύτερη, δηλ. το 13, θα λάβει τάξη 2, ενώ το 14 που εμφανίζεται δύο φορές θα λάβει το μέσο όρο των τάξεων 3 και 4, δηλ θα λάβει τάξη 3,5. Στη τρίτη και τέταρτη τιμή των δεδομένων μας που εμφανίζεται δύο φορές, δηλ. η τιμή 14, αυτές δεν μπορούν να λάβουν διαφορετικές τάξεις και τότε λέμε ότι υπάρχει δεσμός (tie) μεταξύ τους. (Δαφέρμος, 2005).

5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

Υπολογίζεται από τη μέγιστη διαφορά σε απόλυτη τιμή μεταξύ της παρατηρηθείσας κατανομής και της θεωρητικής κατανομής που επιλέγεται να είναι η κανονική κατανομή και προκύπτει μια τιμή Z που λαμβάνει τιμές στο διάστημα $-3,9 \leq Z \leq 3,9$.

Έτσι ελέγχονται οι παρακάτω στατιστικές υποθέσεις:

H_0 : Το δείγμα μας προέρχεται από κανονικά κατανεμημένο πληθυσμό
H_1 : Το δείγμα μας δεν προέρχεται από κανονικά κατανεμημένο πληθυσμό

Σε περίπτωση που το επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το πιθανοθεωρητικό όριο που ορίζεται για να κρίνουμε τη μηδενική υπόθεση (επίπεδο 0,01 ή 0,05, ή 0,10), τότε ισχύει η μηδενική υπόθεση που σημαίνει ότι η κατανομή του δείγματος είναι κανονική. Αν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο, τότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική της που σημαίνει ότι η κατανομή του δείγματος δεν είναι κανονική. (Μπένος, 1991; Δαφέρμος, 2005)

6.Τ-TEST ΓΙΑ ΔΥΟ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΑ (TWO INDEPENDENT SAMPLES T-TEST)

«Η γενική εξίσωση η οποία αφορά την τιμή του στατιστικού κριτηρίου t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα είναι:

$t = [(X_1 - X_2) - (\mu_1 - \mu_2)]$ / εκτιμώμενη τιμή τυπικού σφάλματος

Το παραπάνω στατιστικό κριτήριο συγκρίνει διαφορές δειγματικών μέσων ($X_1 - X_2$) με διαφορές πληθυσμιακών μέσων ($\mu_1 - \mu_2$), των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα δείγματα 1 και 2».

Η εκτιμώμενη τιμή τυπικού σφάλματος υπολογίζεται από τη σχέση:

Α) $\sqrt{(S^2{}_1 / n_1 + S^2{}_2 / n_2)}$ όταν υπάρχει ανισότητα των πληθυσμιακών διασπορών

Β) $\sqrt{(S^2{}_p / n_1 + S^2{}_p / n_2)}$ όταν υπάρχει ισότητα των πληθυσμιακών διασπορών

και $S^2{}_p = [(n_1 - 1)S^2{}_1 + (n_2 - 1)S^2{}_2]$ / $(n_1 + n_2 - 2)$

όπου S_1 = τυπική απόκλιση δείγματος 1, n_1 = μέγεθος δείγματος 1, S_2 = τυπική απόκλιση δείγματος 2, n_2 = μέγεθος δείγματος 2 και S_p = κοινή διασπορά των δειγμάτων 1 και 2. (Δαφέρμος Β, 2005)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ