

# ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

6η Ενότητα:

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

**Case Study: C&C GROCERY STORES**



*Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.*

*Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο*

# ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (1)

---

- Το πρώτο κατάστημα ειδών παντοπωλείου ιδρύθηκε το 1947 από τον Doug Cummins.
- Το κατάστημα λειτούργησε στην περιοχή της Βόρειας Καρολίνας σημειώνοντας αμέσως επιτυχία.
- Οι λόγοι τις επιτυχίας ήταν η πολύ καλή του τοποθεσία καθώς και η στάση που υιοθετούσαν οι εργαζόμενοι δίνοντας προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Ο κύκλος των πελατών του C&C συνεχώς αυξανόταν.

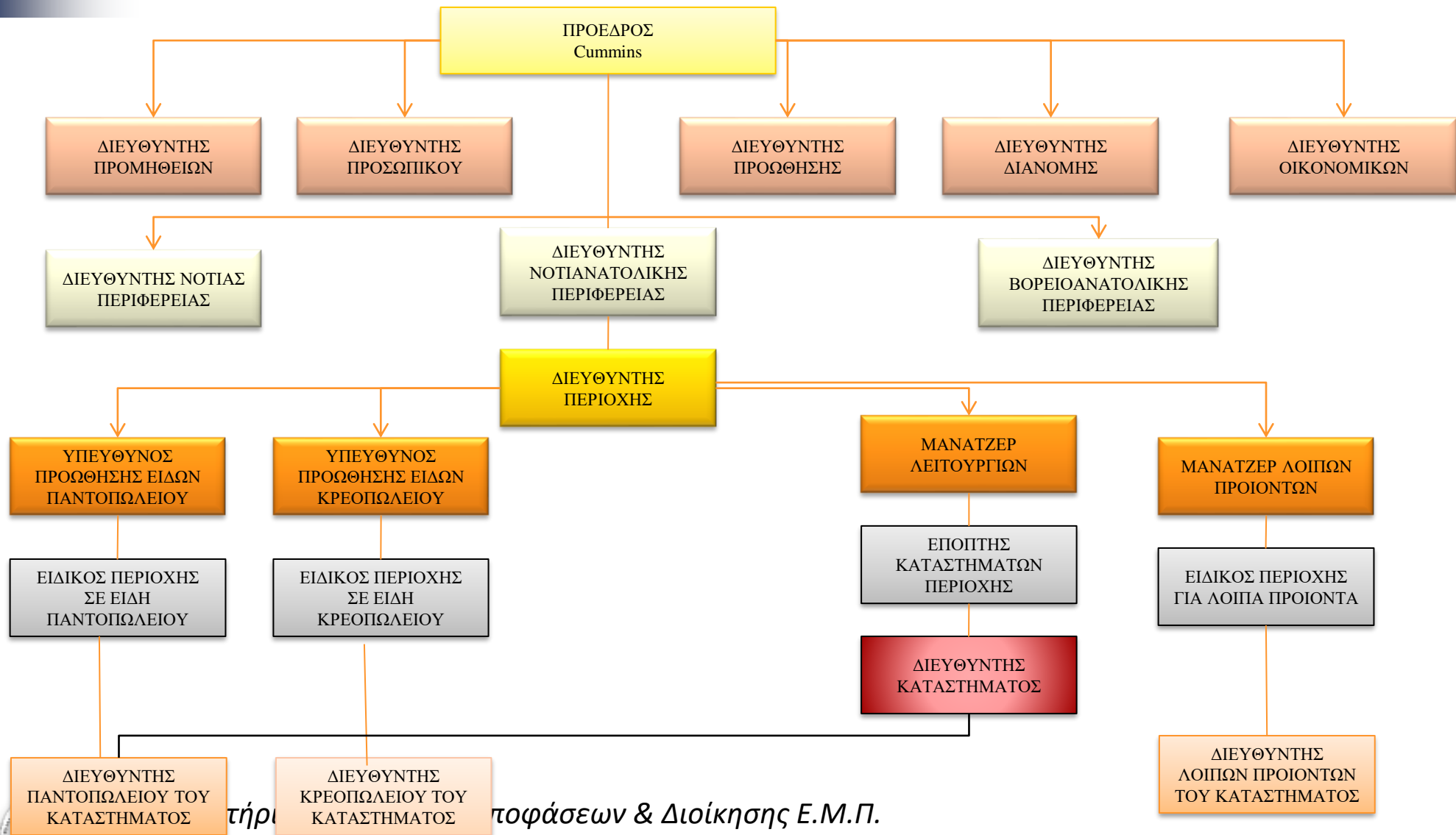


# ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (2)

- Ως το 1997 η C&C διέθετε περισσότερα από 200 καταστήματα.
- Κάθε νέο κατάστημα χρησιμοποίησε τυποποιημένη διαρρύθμιση.
- Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας μεταφέρθηκαν το 1975 από τη Charlotte στην Ατλάντα.
- Τα κεντρικά Γραφεία είχαν να χειριστούν υποθέσεις που αφορούσαν το προσωπικό, τα οικονομικά, προμήθειες, ακίνητα και νομικής φύσεως ζητήματα για ολόκληρη την αλυσίδα.
- Το οργανόγραμμα της επιχείρησης παρουσιάζεται ακολούθως



# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



# ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (1/2)

- Για το μάνατζμεντ των επί μέρους καταστημάτων ο οργανισμός είχε χωριστεί σε περιφέρειες, τη Νότια, τη Νοτιοανατολική και τη Βορειοανατολική, που κάθε μία διέθετε εβδομήντα περίπου καταστήματα.
- Κάθε περιφέρεια ήταν χωρισμένη σε 5 περιοχές, κάθε μία από τις οποίες διέθετε 10 έως 15 καταστήματα.
- Ένας διευθυντής περιοχής ήταν υπεύθυνος για την εποπτεία και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των 10 έως 15 καταστημάτων της περιοχής.
- Κάθε περιοχή ήταν διαιρεμένη σε τέσσερις γραμμές εξουσίας που στηρίζονταν σε λειτουργική ειδικότητα.
- Τρεις από τις γραμμές αυτές έφταναν μέχρι τα καταστήματα.
- Ο διευθυντής του τμήματος λοιπών προϊόντων σε κάθε κατάστημα έδινε αναφορά απευθείας στον ειδικό λοιπών προϊόντων της περιοχής, ενώ το ίδιο ίσχυε και για το διευθυντή του κρεοπωλείου, που έδινε αναφορά απευθείας στον ειδικό της περιοχής για τα είδη κρεοπωλείου.



# ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (2/2)

- Οι διευθυντές κρεοπωλείου και άλλων προϊόντων ήταν υπεύθυνοι για όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονταν με την προμήθεια και την πώληση ευπαθών προϊόντων.
- Η ευθύνη του διευθυντή καταστήματος περιελάμβανε τα είδη παντοπωλείου, τα ταμεία και τις λειτουργίες του καταστήματος.
- Ο διευθυντής καταστήματος ήταν υπεύθυνος για την εμφάνιση του προσωπικού, την καθαριότητα, τον επαρκή αριθμό ταμείων και την ακρίβεια των τιμών.
- Ο διευθυντής του παντοπωλείου έδινε αναφορά στον διευθυντή του καταστήματος και φρόντιζε για τα αποθέματα και ανεφοδιασμό με όλα τα είδη παντοπωλείου.
- Το Γραφείο προώθησης εμπορευμάτων της περιοχής ήταν αρμόδιο για τις εκστρατείες προώθησης, για τις διαφημιστικές εγκυκλίους, για τις διαφημίσεις στην περιοχή και για την προσέλκυση πελατών στο κατάστημα.

# ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (1/2)

- Κατά την ύφεση της περιόδου 1980-1981, η επιχειρηματική δραστηριότητα της αλυσίδας C&C είχε μειωθεί σε όλες τις περιοχές και δεν αυξήθηκε ούτε την περίοδο 1983-1984 που σημειώθηκε βελτίωση της οικονομικής κατάστασης.
- Αυτό προκάλεσε προβληματισμό στα ανώτερα στελέχη. Επίσης συνειδητοποίησαν ότι άλλες αλυσίδες σουπερμάρκετ υιοθετούσαν την τάση όλα τα ψώνια στον ίδιο χώρο, που σήμαινε ότι δημιουργήθηκαν υπερκαταστήματα που διέθεταν φαρμακείο, είδη νεωτερισμού και είδη παντοπωλείου δηλαδή σαν πολυκαταστήματα.
- Τα ανώτερα στελέχη διερωτήθηκαν αν η αλυσίδα C&C μπορούσε να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση και με ποιο τρόπο οι αλλαγές αυτές θα μπορούσαν να αφομοιωθούν στη σημερινή οργάνωση του καταστήματος.



# ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (2/2)

- Το πιο πιεστικό πρόβλημα ήταν πως να βελτιωθούν οι δουλειές στα καταστήματα ειδών παντοπωλείου που τώρα διέθεταν.
- Μια συμβουλευτική ομάδα από μεγάλο πανεπιστήμιο ανέλαβε να διερευνήσει τη δομή και τη λειτουργία των καταστημάτων
- Οι σύμβουλοι επισκεφτήκαν όλα τα καταστήματα σε κάθε περιφέρεια και συζήτησαν περίπου με 50 μάνατζερ και εργαζομένους.
- Συνέταξαν μια αναφορά που επισήμαινε τέσσερεις τομείς προβλημάτων που θα έπρεπε να αντιμετωπίσουν τα ανώτερα στελέχη των καταστημάτων.





# ΤΟΜΕΙΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

1. Η αλυσίδα προσαρμοζόταν με αργό ρυθμό στις αλλαγές
2. Οι ρόλοι του επόπτη καταστημάτων περιοχής και του διευθυντή καταστήματος προκαλούσαν δυσaréσκεια.
3. Η συνεργασία μέσα στο πλαίσιο του καταστήματος ήταν ανεπαρκής και το ηθικό πεσμένο. Η ανεπίσημη και φιλική ατμόσφαιρα που είχε αρχικά δημιουργήσει ο Cummins είχε χαθεί.
4. Η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επέκταση της αλυσίδας καταστημάτων πιθανότατα θα προϋπόθετε εκ νέου αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής.



# 1. ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

- Η διάταξη και η δομή του καταστήματος ήταν ίδια όπως και πριν από 15 χρόνια που αρχικά σχεδιάστηκε.
- Κάθε κατάστημα ενεργούσε με τον ίδιο τρόπο, παρόλο που μερικά καταστήματα βρίσκονταν σε περιοχές με χαμηλά εισοδήματα, ενώ άλλα βρίσκονταν σε εύπορα προάστια.
- Είχε αναπτυχθεί νέο σύστημα διαχείρισης για τις παραγγελίες και την αποθήκευση, αλλά μετά από μια διετία είχε εφαρμοστεί εν μέρει μόνο στα καταστήματα.



## 2. ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΕΠΟΠΤΗ

- Οι διευθυντές των καταστημάτων ήθελαν να αποκτήσουν γενικές δεξιότητες μάνατζμεντ για ενδεχόμενη προαγωγή τους σε στελεχικές θέσεις περιφέρειας ή περιοχής.
- Τα εργασιακά τους καθήκοντα τους περιόριζαν σε επιχειρησιακές δραστηριότητες και έτσι μάθαιναν ελάχιστα για την προώθηση, τα είδη κρεοπωλείου και τα λοιπά προϊόντα.
- Οι επόπτες των καταστημάτων περιοχής χρησιμοποιούσαν τις επισκέψεις στα καταστήματα για να επιθεωρούν την καθαριότητα και την τήρηση των κανόνων λειτουργίας παρά για εκπαίδευση του μάνατζερ καταστήματος και για παροχή βοήθειας για τον συντονισμό των λειτουργιών των τμημάτων.
- Εστιακό σημείο διαχείρισης των επιχειρησιακών λεπτομερειών είχε γίνει η στενή εποπτεία των επιχειρησιακών λεπτομερειών, αντί να είναι η ανάπτυξη, η εκπαίδευση και ο σχεδιασμός.

### 3. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ (1/2)

---

- Η ανεπίσημη και φιλική ατμόσφαιρα που είχε αρχικά δημιουργήσει ο Cummins είχε χαθεί.
- Ένα παράδειγμα του προβλήματος αυτού σημειώθηκε όταν ο αρμόδιος προώθησης ειδών παντοπωλείου και ο διευθυντής καταστήματος στη Λουιζιάνα αποφάσισαν να διαθέσουν Coca Cola και Diet Coke σε τιμή κάτω του κόστους, στο πλαίσιο διαφημιστικής εκστρατείας.



### 3. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ (2/2)

- Χιλιάδες κιβώτια προσκομίστηκαν αλλά το κατάστημα δεν ήταν προετοιμασμένο και δεν διέθετε τον απαιτούμενο χώρο.
- Ο διευθυντής του καταστήματος ήθελε να χρησιμοποιήσει χώρους του καταστήματος από το τμήμα του κρεοπωλείου.
- Ο αντίστοιχος διευθυντής αρνήθηκε με τη δικαιολογία ότι η Diet Coke δε βοηθά τις πωλήσεις.
- Αυτή η άρνηση είχε ως αποτέλεσμα να μην υλοποιηθεί τελικά η διαφημιστική εκστρατεία και να χαθούν χιλιάδες κιβώτια.



## 4. Η ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

- Το ποσοστό του μεριδίου αγοράς που κατέληγε στα παραδοσιακά καταστήματα ειδών παντοπωλείου παρουσίαζε μείωση σε πανεθνικό επίπεδο, πράγμα που οφειλόταν στον ανταγωνισμό από μεγάλα υπερκαταστήματα με διευρυμένο ωράριο.
- Στο μέλλον η αλυσίδα C&C θα έπρεπε να διαθέτει και μη τρόφιμα και να προσθέσει και τμήματα ειδικών προϊόντων μέσα στα καταστήματα.

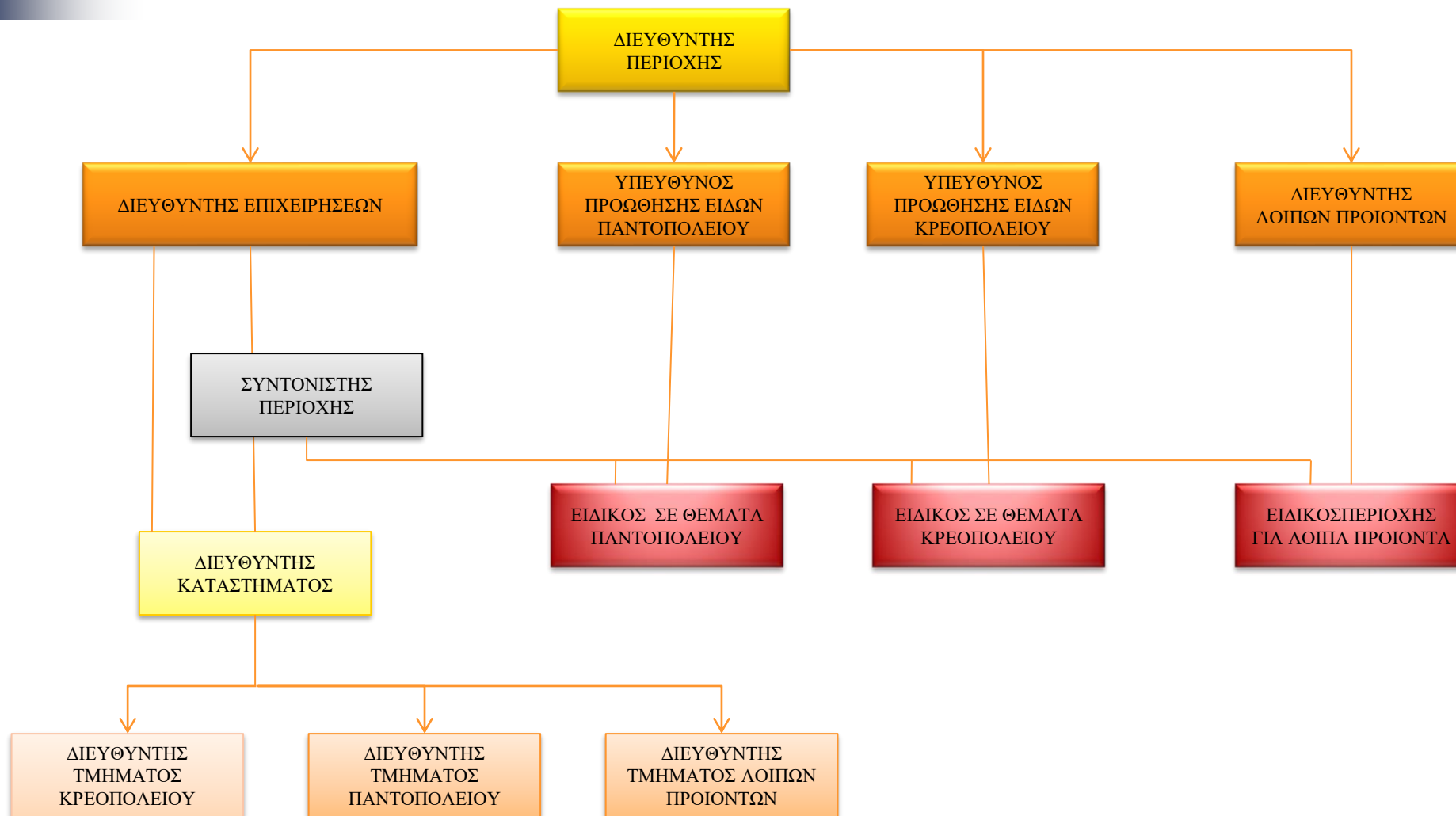


# ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

- Για την επίλυση των τριών πρώτων προβλημάτων οι σύμβουλοι πρότειναν αναδιοργάνωση της δομής κατά περιοχή και της δομής των καταστημάτων.
- Με αυτή την αναδιοργάνωση οι διευθυντές ειδών κρεοπωλείου, ειδών παντοπωλείου, και λοιπών προϊόντων θα έδιναν αναφορά στον διευθυντή καταστήματος.
- Ο διευθυντής καταστήματος θα είχε πλήρη έλεγχο του καταστήματος και θα ήταν υπεύθυνος για το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων του καταστήματος



# ΝΕΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 3<sup>ο</sup> εξάμηνο



# ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ (1/3)

- Ο ρόλος του επόπτη περιοχής θα άλλαζε από εποπτικός σε εκπαιδευτικό και αναπτυξιακό.
- Ο επόπτης περιοχής θα έμπαινε επικεφαλής μιας ομάδας στην οποία θα μετείχαν ο ίδιος και πολλοί άλλοι ειδικοί από το τμήμα λοιπών προϊόντων και από το τμήμα προώθησης, οι οποίοι θα επισκέπτονταν καταστήματα της περιοχής ως ομάδα για να δίνουν συμβουλές και βοήθεια στο διευθυντή του καταστήματος και τους άλλους εργαζομένους.
- Η ομάδα θα λειτουργούσε ως σύνδεσμος (Liaison) ανάμεσα στους ειδικούς της περιοχής και τα καταστήματα.



## ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ (2/3)

- Με την κατάργηση μιας βαθμίδας εποπτείας σε θέματα λειτουργιών στην περιοχή, οι διευθυντές καταστήματος θα είχαν περισσότερη ελευθερία και περισσότερες αρμοδιότητες.
- Η ομάδα – σύνδεσμος της περιοχής θα καθιέρωνε μια συνεργατική και συλλογική προσέγγιση στο μάνατζμεντ, την οποία θα υιοθετούσαν τα καταστήματα.
- Η συγκέντρωση των αρμοδιοτήτων του καταστήματος σε έναν μόνο διευθυντή θα ενθάρρυνε τον συντονισμό μέσα στα καταστήματα, την προσαρμογή προς τις τοπικές συνθήκες και θα εξασφάλιζε την εστίαση των αρμοδιοτήτων για διοικητικού τύπου αλλαγές σε όλο το κατάστημα



## ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ (3/3)

- Οι σύμβουλοι πίστευαν ότι η προτεινόμενη δομή θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να συμπεριλάβει γραμμές προϊόντων εκτός ειδών παντοπωλείου, σε περίπτωση που στο μέλλον θα αναπτύσσονταν διευρυμένα καταστήματα.
- Μέσα σε κάθε κατάστημα θα μπορούσε να προστεθεί ένας νέος διευθυντής τμήματος για είδη φαρμακείου, για είδη νεοτερισμού ή για άλλα σημαντικά τμήματα.
- Η ομάδα της περιοχής θα μπορούσε να επεκταθεί και να συμπεριλάβει ειδικούς σε αυτά τα τμήματα οι οποίοι θα ενεργούν ως σύνδεσμοι για τα καταστήματα της περιοχής.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

---

- **Richard L. Daft and Richard Steers, “Organizations: A micro/Macro approach”**

