

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Το Φαινόμενο «Ζορπάς».
Πώς μια Μικρή Επιχείρηση Εξελίχτηκε σε Ηγέτη της
Κυπριακής Αγοράς.**

Τζιοβάνης Σιέπης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Στέλιος Μαρκουλής**

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Το Φαινόμενο «Ζορπάς».
Πώς μια Μικρή Επιχείρηση Εξελίχτηκε σε Ηγέτη της
Κυπριακής Αγοράς.**

Τζιοβάνης Σιέπης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Στέλιος Μαρκουλής**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Αγροτροφίμων
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Ευχαριστίες

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή και επιβλέπων της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας κ. Στέλιο Μαρκουλή για τη συμβολή και την καθοδήγηση του στη συγγραφή της πτυχιακής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρεία Α. Ζορπάς & Υιοί Λτδ και ιδιαίτερα την οικογένεια Ζορπά που μου έδωσε την δυνατότητα να εργαστώ κοντά τους για 2,5 χρόνια από την θέση του Διευθυντή Καταστημάτων.

Τέλος, μέσα από τα βάθη της καρδιά μου θέλω να ευχαριστήσω τη σύζυγο μου Άντρη, η οποία όλο αυτόν τον καιρό της προετοιμασίας και διεκπεραίωσης της έρευνας με στήριξε στον υπέρτατο βαθμό.

Περίληψη

Στην υφιστάμενη εργασία επιχειρείται μια εις βάθος παρουσίαση της στρατηγικής επιτυχίας της εταιρείας Ζορπάς. Συγκεκριμένα, μέσα από την ιστορική αναδρομή και τα δομικά στοιχεία που ενσωματώθηκαν στην κουλτούρα της εταιρείας τα επόμενα χρόνια, παρουσιάζονται όλα εκείνα τα βήματα όπως η δημιουργία νέων καταστημάτων, η επέκταση της εταιρείας σε άλλες χώρες αλλά και η διεύρυνση της σε άλλα επιχειρηματικά πεδία πέρα από τους φούρνους. Μέσα από αυτά τα βήματα καταδεικνύονται τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία που εφάρμοσε η εταιρεία, τα οποία σαφώς επηρέασαν τη σημερινή της θέση αλλά και τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιείται πλέον ως επιχείρηση. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται τα εργαλεία και οι μέθοδοι που εφαρμόζει η εταιρεία, όπως και οι στρατηγικές συμφωνίες που πέτυχε, ως παράμετροι οι οποίοι αναμένεται να ενισχύουν τη προσπάθεια της και στο μέλλον. Μέσα από τις συνεντεύξεις που πάρθηκαν από διευθυντές και μάνατζερ της εταιρείας, παρουσιάζεται και αναδεικνύεται η φιλοσοφία της επιχείρησης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τον τρόπο διάθεσης της εταιρείας στο εμπόριο, τις τεχνικές μάρκετινγκ και γενικά τη σκέψη που έχει για τη πρόσληψη και ανέλιξη των υπαλλήλων στα πλαίσια πάντα της προσωπικής της κουλτούρας.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....σελ.1	σελ.1
1.1. Η ιστορία της εταιρείας Ζορπάς.....σελ.1	σελ.1
1.2. Σκοπός της έρευναςσελ.2	σελ.2
1.3. Ερευνητικά ερωτήματα.....σελ.3	σελ.3
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....σελ.4	σελ.4
2.1. Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κύπρο.....σελ.4	σελ.4
2.2. Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....σελ.6	σελ.6
2.3. Διασφάλιση ποιότητας.....σελ.7	σελ.7
2.4. Κουλτούρα και απόδοση των υπαλλήλων της εταιρείας.....σελ.10	σελ.10
2.5. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.....σελ.11	σελ.11
2.6. Κύκλος ζωής προϊόντων.....σελ.16	σελ.16
2.7. Διάγραμμα ροής των διαδικασιών.....σελ.18	σελ.18
2.8. Διεθνοποίηση της εταιρείας.....σελ.19	σελ.19
2.8.1 Εξαγωγές.....σελ.20	σελ.20
2.8.2. Θυγατρική εταιρεία-The French workshop.....σελ.21	σελ.21
2.8.3. Μονάδα παραγωγής & καταστήματα ΗΑΕ.....σελ.22	σελ.22
2.8.4. Στρατηγικές συμφωνίες.....σελ.22	σελ.22
2.8.5. Αξιολόγηση τρόπων και πρακτικών για το άνοιγμα σε ξένες αγορέςσελ.23	σελ.23
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία.....σελ.27	σελ.27
3.1. Ερευνητική μέθοδος.....σελ.27	σελ.27
3.2. Μεθοδολογικό εργαλείο.....σελ.27	σελ.27
3.3. Διαδικασία αποκωδικοποίησης των δεδομένων.....σελ.28	σελ.28
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα-Συζήτηση.....σελ.29	σελ.29
4.1. Συνέντευξη με τον Εμπορικό Διευθυντή της εταιρείας Ζορπάς.....σελ.29	σελ.29
4.2. Συνέντευξη με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας Ζορπάς...σελ.33	σελ.33
4.3 Συνέντευξη με τον Marketing analytics της εταιρείας Ζορπάς.....σελ.35	σελ.35
4.4 Συνέντευξη με τον Διευθυντή Δικτύου Κατ/των της εταιρείας Ζορπάς.....σελ.38	σελ.38
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα-Εισηγήσεις.....σελ.42	σελ.42
5.1. Συμπεράσματα.....σελ.42	σελ.42
5.2. Μελλοντικές έρευνες.....σελ.44	σελ.44
Βιβλιογραφία.....σελ.45	σελ.45

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1. Η ιστορία της εταιρείας Ζορπάς

Η εταιρεία Α. ΖΟΡΠΑΣ & ΥΙΟΙ ΛΤΔ ιδρύθηκε στην Αθηνών το 1975 από τον κ. Ανδρέα Ζορπά έχοντας ως κύριο μέλημα της την παραγωγή και διανομή διαφόρων ειδών αρτοποιίας. Μετά από 13 χρόνια συνεχούς επιτυχίας σε τοπικό επίπεδο, αποφάσισε την επέκταση της στην Λευκωσία όπου με την πάροδο του χρόνου κατάφερε να αποκτήσει μια πέρα του δέοντος θετική ανταπόκριση από τους καταναλωτές, στη βάση της οποίας επιτεύχθηκε μια πρωτόγνωρη ανάπτυξη για τα δεδομένα της Κυπριακής επιχειρηματικότητας.

Η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι η παραγωγή, διανομή και πώληση ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Επίσης δραστηριοποιείται στον τομέα παροχής έτοιμων γευμάτων και ψησταριάς, στη μαζική τροφοδοσία υπηρεσιών Catering και στην παροχή ροφημάτων και καφέ. Αξίζει να αναφερθεί η πρόσφατη συνεργασία που πραγματοποίησε σαν master franchise της Coffee Berry στην Κύπρο, έθεσε πολύ ψηλά το πήχη, καθώς στόχος ήταν η δημιουργία 42 καταστημάτων in store μέχρι το τέλος του 2017. Είναι σημαντικό ακόμα να αναφερθεί ότι στον όμιλο εταιρειών της Α. ΖΟΡΠΑΣ & ΥΙΟΙ ΛΤΔ ανήκουν και τα ζαχαροπλαστεία Pralina. Συνολικά διαθέτει τέσσερα καταστήματα. Τα δυο λειτουργούν αποκλειστικά ως ζαχαροπλαστεία και τα άλλα δυο λειτουργούν και ως καφεστιατόρια με το τελευταίο κατάστημα που βρίσκεται στην οδό Στασικράτους Λευκωσία να αποτελεί την τελευταία εισδοχή στον όμιλο εταιρειών.

Σήμερα, η εταιρεία μετεξελίχθηκε σε ένα ολοκληρωμένο πλέον όμιλο εταιρειών ο οποίος βασίζεται στην ανθρώπινη προσέγγιση και τις αξίες από τις οποίες ξεκίνησε, έχοντας σαν άμεση προτεραιότητα της τον καταναλωτή. Οι βασικές αξίες που έθεσε για να συνεχίσει να πρωτοπορεί στην αγορά είναι η ποιότητα, η συνεχής ανάπτυξη καθώς και η συνέπεια, που βάσει αυτών οραματίζεται.

Η εταιρεία διαθέτει συνολικά 65 σημεία πώλησης σε όλη την Κύπρο, 63 καταστήματα φούρνους, ένα κατάστημα που λειτουργεί σαν ψησταριά stand alone στην επαρχία Λεμεσού, ένα Ασιατικό εστιατόριο στην επαρχία Αμμοχώστου καθώς και τρεις

εργοστασιακές μονάδες παραγωγής (2 στην περιοχή Αραδίππου – κύρια παραγωγική μονάδα και 1 στην περιοχή Νήσου που αποτελεί την κεντρική κουζίνα των φαγητών ψησταριάς και catering). Το 2016 προχώρησε σε περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της και στην Αμερική - Νέα Υόρκη με την λειτουργία ζαχαροπλαστείου-φούρνου. Η εταιρεία υπολογίζεται ότι έχει ως ανθρώπινο της δυναμικό πέραν των 1850 ατόμων στην Κύπρο.

Η εταιρεία Ζορπάς αποτελεί μια από τις κορυφαίες επιχειρήσεις στην Κύπρο, ενώ αδιαμφισβήτητα βρίσκεται στην πρώτη θέση στη βιομηχανία αρτοποιίας. Εξαιτίας αυτού του πλαισίου αριστείας στο οποίο δρα και λειτουργεί, το 2015 τιμήθηκε ως η καλύτερη επιχείρηση στην Κύπρο στα βραβεία IN-Business 2015 ("In Business Awards 2015: The Winners", 2016), ενώ ο εκ των υιών που έχουν πλέον αναλάβει την επιχείρηση, Κώστας Ζορπάς, ονομάστηκε νικητής του Βραβείου Business Leader στον Τομέα Βιομηχανικής Παραγωγής στα βραβεία επιχειρηματικού ηγέτη ΚΕΒΕ ("Κώστας Ζορπάς αναγνωρισμένος με βραβείο Leader για Βιομηχανία", 2015). Ως συνεπακόλουθο των προηγούμενων βραβείων και τιμητικών διακρίσεων, οι φούρνοι Ζορπάς χαρακτηρίστηκαν ως "η πιο ολοκληρωμένη επιχείρηση που κατέχει ηγετική θέση στην αγορά της Κύπρου. (Hayton, Salvato και Manimala, 2015, σελ.23).

Είναι ενδιαφέρον λοιπόν να παρουσιαστεί το πώς μια οικογενειακή επιχείρηση κατάφερε να γίνει μια από τις σπουδαιότερες επιχειρήσεις στην Κύπρο, εντοπίζοντας και αναλύοντας πρώτα φυσικά το υπόστρωμα πάνω στο οποίο επιτεύχθηκε μια τέτοια ανάπτυξη.

1.2. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της υφιστάμενης εργασίας είναι να παρουσιάσει την στρατηγική επιτυχία της εταιρείας Ζορπάς διαμέσου του χρόνου, μέσα από την ανάλυση των δράσεων και των ενεργειών που συνέτειναν ώστε η εταιρεία να κατέχει σήμερα ηγετική θέση στην Κυπριακή αγορά.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία η εργασία θέλει να απαντήσει είναι τα εξής:

- Παρά την μεγάλη της επιτυχία, η εταιρεία Ζορπάς θα μπορούσε να επιλέξει διαφορετικά βήματα και στρατηγικές στην μέχρι τώρα της πορεία, τα οποία ενδεχομένως θα την καθιστούσαν ακόμα πιο πετυχημένη?
- Υπάρχουν στο παρόν στάδιο τα εχέγγυα ώστε η εταιρεία να συνεχίσει να αποτελεί και τα υπόλοιπα χρόνια την μεγαλύτερη δύναμη στον χώρο αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής στην Κύπρο?



<u>A.Ζορπάς & Υιοί Λτδ</u>	
Τομέας	Παραγωγή & Διάθεση προϊόντων αρτοποιίας και ειδών ζαχαροπλαστικής
Αριθμός υπαλλήλων	>1850
Αριθμός υποκαταστημάτων	65 στην Κύπρο 2 Αμερική
Αριθμός μονάδων παραγωγής	3 Κύπρο 1 Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα
Τρόποι Διεθνοποίησης Εταιρείας	Εξαγωγές, μέσω θυγατρικών εταιρειών, στρατηγικές συμμαχίες.

Πηγή: (A.Ζορπάς & Υιοί Λτδ 2019, Εταιρικό προφίλ-ιστορία)

Κεφάλαιο 2:

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κύπρο

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο νησί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία της χώρας, καθώς αντιπροσωπεύουν πάνω από το 90% όλων των εταιρειών στην Κύπρο, αν και θεωρούνται SME's (small-medium sized enterprises-μικρομεσαίες επιχειρήσεις) καθώς δεν υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός ή νομοθετικό πλαίσιο για την ύπαρξή τους. Ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης στην Κύπρο ακολουθεί τον κοινό ευρωπαϊκό ορισμό και η κοινή συνιστώσα του είναι ότι η επιχείρηση και η ιδιοκτησία είναι αλληλένδετες. Η ετερογένεια κυριαρχεί στον οικογενειακό επιχειρηματικό τομέα και δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι διαχωριστικοί ορισμοί για τις επιχειρήσεις αυτές, καθώς είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων και οικογενειακής επιχείρησης (Fabuss, 2017).

Δεν υπάρχουν επίσημες στατιστικές που να δείχνουν το ακριβές ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στη χώρα. Όσον αφορά τις οικονομικές απαλλαγές και τα κίνητρα, εφαρμόζεται μια πολιτική χαμηλών φορολογικών υποχρεώσεων για τη μεταφορά επιχειρήσεων στην επόμενη γενεά κατά τη συνταξιοδότηση ή διαμέσου της παραμέτρου της κληρονομιάς. Οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κύπρο είναι η υψηλή μόχλευση, η ακαμψία στην ικανότητά τους να είναι ευέλικτες, η αδυναμία λήψης γρήγορων αποφάσεων, η προσαρμογή του επιχειρηματικού τους μοντέλου, η έλλειψη κατάρτισης και η εκ των προτέρων χάραξη στρατηγικής διαδοχής, όπως επίσης και η καθιέρωση διαδικασιών παράλληλα με την εξισορρόπηση των οικογενειακών δεσμών και της επιχειρηματικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, πάνω από το 70% των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνουν ότι σκοπεύουν να μεταφέρουν την εταιρεία τους στο μέλλον σε μέλος της οικογένειας. Η επιτυχημένη διαδοχή οικογενειακών επιχειρήσεων στην Κύπρο χαρακτηρίζεται από προοδευτική μεταφορά μετοχών από την προηγούμενη γενιά στην επόμενη, τον εκ των προτέρων σχεδιασμό για τη διαδοχή, τα αξιοκρατικά κριτήρια για τη διοίκηση και τις σημαίνουσες θέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και

την ένταξη των πιθανών διαδόχων στους αναπτυξιακούς σχεδιασμούς της εταιρείας ήδη από το αρχικό στάδιο τους (Fabuss, 2017).

Στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης, η δομή της εταιρείας Ζορπάς βασίζεται στη λειτουργική τμηματοποίηση (functional departmentalization) στη βάση της οποίας οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται στις ακόλουθες βασικές λειτουργίες: τις πωλήσεις, το ανθρώπινο δυναμικό (HR), την ανάπτυξη, τα οικονομικά, την υπηρεσία τεχνολογίας των πληροφοριών (IT), την υγιεινή, το εμπόριο, την παραγωγή και τις μεταφορές. Τα μέλη της οικογένειας είχαν πάντα τον έλεγχο της ιδιοκτησίας και της διαχείρισης τη εταιρείας διαμέσου των χρόνων. Οι γιοι της οικογένειας αποτελούν τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και τους εκτελεστικούς διευθυντές της επιχείρησης, ενώ η κόρη του Αντρέα Ζορπά, Ευανθία, η οποία ασχολείται επίσης με τη διοίκηση, δεν έχει εκτελεστική θέση ή μετοχές στην επιχείρηση.

Ο Ανδρέας Ζορπάς ήταν ο μοναδικός ιδιοκτήτης της επιχείρησης έως το 2000, όταν η εταιρεία έγινε δημόσια και ταυτόχρονα αναδιαρθρώθηκε, μεταβιβάζοντας ο ίδιος την εταιρεία στους τρεις γιους του. Όλοι οι αδελφοί κατέχουν το ίδιο ποσοστό συμμετοχής, αφού στον καθένα ανήκει το ένα τρίτο των μετοχών της εταιρείας. Ωστόσο, ήδη το 1989 ο Αντρέας Ζορπάς έδωσε το ρόλο του Διευθύνοντος Συμβούλου στον πρωτότοκο γιο του Κώστα, ενώ ο αδερφός του Δημήτρης, τέθηκε ως Γενικός Διευθυντής της εταιρείας. Ο τρίτος αδελφός ο Τάσος είναι ο Διευθυντής Παραγωγής ενώ ο πατέρας τους εξακολουθεί να κατέχει θέση Επίτιμου Προέδρου και Εκτελεστικού Διευθυντή καθώς συμμετέχει σε σημαντικές συνεδρίες ενώ επίσης επιβλέπει και την γενική πρόοδο της εταιρείας. Ακόμα, οι τρεις γιοι είναι επιφορτισμένοι με το καθήκον του εκτελεστικού διευθυντή της εταιρείας, ενώ εκτός από τους προαναφερθέντες, το Διοικητικό Συμβούλιο περιλαμβάνει ακόμη τρεις ανεξάρτητους διευθυντές που δεν ανήκουν στην οικογένεια και οι οποίοι ενώ δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, κατέχουν μη εκτελεστικές θέσεις εντός της εταιρείας (Fabuss, 2017).

Η επιτυχία λοιπόν της εταιρείας δεν κρίθηκε από ένα μεμονωμένο γεγονός αλλά ήταν μάλλον μια συστηματική διαδικασία, την εποπτεία της οποίας είχε ο επίτιμος πρόεδρος της εταιρείας. Ο Ανδρέας Ζορπάς λοιπόν, άρχισε να εισάγει τα παιδιά του από τα εφηβικά τους χρόνια στην επιχείρηση, επιδιώκοντας να τους εμψυχήσει τις έννοιες του επιχειρηματία και του διευθυντή. Σταδιακά, και μετά τις σπουδές τους, τα παιδιά αφομοιώθηκαν από την επιχείρηση και ανέβηκαν σιγά-σιγά στη διευθυντική σκάλα που

διέρχεται από διάφορες θέσεις και εκπαιδεύσεις σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης έτσι ώστε να λάβουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των στόχων και τους οράματος της οικογενειακής τους επιχείρησης. Έτσι, από τη δεκαετία του 1990 είχαν κερδίσει την εντολή και την εξουσία ψήφου ώστε να ξεκινήσουν τον μετασχηματισμό της οικογενειακής επιχείρησης, ενώ ο πατέρας τους είχε αρχίσει σταδιακά να αποσύρεται. Ενώ η εταιρεία εξακολουθούσε να βασίζεται στην οικογενειακή εταιρική σχέση, οι τρεις αδελφοί είχαν ήδη αρχίσει να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που θα είχε η μετάβαση της οικογενειακής τους επιχείρησης σε μια καινούργια επιχειρηματική εποχή, βασισμένοι πάντοτε στο όραμα και στις αξίες που τους μεταλαμπάδευσε ο πατέρας τους (Poutziouris and Hadjielias, 2014).

Το μυστικό λοιπόν πίσω από την εντυπωσιακή ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης, είναι το γεγονός ότι κάθε νέα κίνηση πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά και να υπολογιστεί σε σχέση με τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες (core activities). Παρόλο που υπάρχει μεγάλη προθυμία εκ μέρους των ιδιοκτητών να επεκταθούν σε νέα επιχειρηματικά πεδία, είναι σαφής επίσης η ανάγκη να διατηρηθεί η επιχείρηση αρτοποιίας ως το βασικό επιχειρησιακό μοντέλο. Εν κατακλείδι, τα αρτοποιεία Ζορπάς απέδειξαν και συνεχίζουν να αποδεικνύουν ότι με την πάροδο των χρόνων, παράγοντες και δράσεις όπως η στενή συνεργασία, ο προγραμματισμός για το μέλλον και η καλή επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας μπορούν να ενισχύσουν τις δυνατότητες και τον επαγγελματισμό των οικογενειακών μελών που είναι επιφορτισμένοι με την ανώτατη διαχείριση της επιχείρησης, υποστηρίζοντας παράλληλα τη στρατηγική επέκταση και την επιτυχημένη ανάπτυξη της εταιρείας (Poutziouris and Hadjielias, 2014; Fabuss, 2017).

2.2. Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Μια από τις στρατηγικές που συντέιναν στην επιτυχία της επιχείρησης σε τοπικό επίπεδο είναι η υιοθέτηση και εφαρμογή της δράσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility). Η εταιρεία θεωρεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως μια από τις ζωτικές αξίες της ευρυθμίας της. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την έννοια βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (Green Paper, 2001). Επιπρόσθετα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην

συνεχή δέσμευση της επιχείρησης για επίδειξη ηθικής συμπεριφοράς και ενεργούς συμβολής στην γενική οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του εργατικού της δυναμικού και των οικογενειών τους, καθώς επίσης και των τοπικών κοινοτήτων στις οποίες λειτουργεί αλλά και της κοινωνίας γενικότερα (Goel and Ramanathan, 2014).

Μια πρακτική έκφανση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας Ζορπάς, είναι η εκκίνηση της λειτουργίας του ιδρύματος «ΜΑΖΙ» τον Μάιο του 2010, το οποίο είναι Ίδρυμα διατροφικών διαταραχών και παχυσαρκίας. Συγκεκριμένα, το Ίδρυμα «ΜΑΖΙ» έχει ως πρωταρχικό του στόχο και σκοπό την έγκυρη ενημέρωση, επιμόρφωση αλλά και την εκπαίδευση του κοινού σε θέματα που αφορούν στις διατροφικές διαταραχές και στην παχυσαρκία, όπως επίσης και την ανάληψη επιστημονικού και ερευνητικού έργου με στόχο την υγεία των πολιτών. Επιπρόσθετα, κάτω από την ομπρέλα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η εταιρία Α. Ζορπάς και Υιοί Ατδ ανέπτυξε συνεργασία με το ΠΣΣΕ (Παγκύπριο Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού) με σκοπό την προώθηση και στήριξη του εθελοντισμού σε διάφορα επίπεδα. Η εταιρεία Ζορπάς στήριξε την Εβδομάδα Εθελοντισμού το 2015 που διοργάνωσε το ΠΣΣΕ με την προβολή σποτ για τον εθελοντισμό και μέσω της διάθεσης 90,000 ενημερωτικών φυλλαδίων αναφορικά με τον εθελοντισμό στα υποκαταστήματα της εταιρείας σε όλη τη Κύπρο. Για ενίσχυση της μετάδοσης της σημασίας του εθελοντισμού, το προσωπικό των φούρνων Ζορπάς φορούσε φανέλες με συνθήματα για τον εθελοντισμό. Ακόμα μια δράση σε συνεργασία με το ΠΣΣΕ και στα πλαίσια της κοινωνικής της προσφοράς και των 40 χρόνων λειτουργίας της, η εταιρία Ζορπάς πραγματοποίησε εκστρατεία με την ονομασία 'τα δέντρα αγάπης Ζορπάς' σε όλα τα υποκαταστήματα της παγκύπρια. Στη συγκεκριμένη εκστρατεία τα Χριστουγεννιάτικα δέντρα που βρίσκονταν εντός των Φούρνων Ζορπάς μετατράπηκαν σε δέντρα αγάπης όπου το κοινό είχε τη δυνατότητα να προσφέρει παιχνίδια κάτω από τα δέντρα. Στη συνέχεια, τα σώματα εθελοντών ανάλαβαν να συγκεντρώσουν τα παιχνίδια και να τα παραδώσουν σε παιδιά που δεν έχουν τη δυνατότητα τις μέρες των Χριστουγέννων να αγοράσουν δικά τους παιχνίδια (ΠΣΣΕ, 2015).

2.3. Διασφάλιση ποιότητας

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η διαχείριση υψηλής ποιότητας, ο όμιλος ΖΟΡΠΑΣ διαθέτει ένα αφοσιωμένο και δυναμικό τμήμα που εξειδικεύεται με την παροχή υψηλής

ποιότητας στα προϊόντα και το οποίο παρακολουθεί προσεκτικά κάθε κρίσιμη διαδικασία, η οποία ξεκινά από την επιθεώρηση των πρώτων υλών και φτάνει μέχρι τα τελικά προϊόντα. Οι δράσεις της ομάδας ποιότητας καθοδηγούνται από τις διεθνείς προδιαγραφές. Η εταιρεία κατάφερε και απέκτησε επιτυχώς τις παρακάτω πιστοποιήσεις:

- Σύστημα διαχείρισης ποιότητας του προμηθευτή (SQMS) Πιστοποίηση από το αμερικανικό ινστιτούτο Αρτοποιίας (A.I.B.) για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας του προμηθευτή (S.Q.M.S.) με βαθμό A.
- B.R.C. (British Retail Consortium). Ως εταιρεία εξαγωγής, η εταιρεία είναι διαπιστευμένη από την B.R.C. (British Retail Consortium), με παροχής υπηρεσιών επίπεδου A.
- I.F.S. (Διεθνές Πρότυπο Τροφίμων). Η εταιρεία έλαβε τη διαπίστευση του I.F.S. (Διεθνές Πρότυπο Τροφίμων) με την υψηλότερη διάκριση.
- Καταχώριση FDA των ΗΠΑ - Αμερικανική Υπηρεσία Τροφίμων και Φαρμάκων
- ISO 22000
- ISO 9001

Επιπρόσθετα, η προσπάθεια που γίνεται ως προς τη συγκέντρωση ανατροφοδοτήσεων (feedback) από τους πελάτες, αφού η εστίαση σε αυτούς απετέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της φιλοσοφίας της εταιρείας που διέπει σε καθημερινή βάση τις πρακτικές και ενέργειες της, συνιστά ακόμα μια σημαντική παράμετρο διασφάλισης της ποιότητας. Ο όμιλος ΖΟΡΠΑΣ χρησιμοποιεί επίσης σε τακτική βάση διάφορα εργαλεία όπως ομάδες εστίασης με πελάτες, έρευνες πελατών, αξιολόγηση NPS (Net Promoter Score), mystery shopping, online φόρμα ανατροφοδότησης (Tellzorbas.com), ανατροφοδότηση μέσω facebook, e-mail και ελεύθερη τηλεφωνική γραμμή στην οποία δέχεται παράπονα ή εισηγήσεις από τους πελάτες.

Επιπρόσθετα, ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας διασφάλισης της ποιότητας είναι ότι η εταιρεία συνεργάζεται με διεθνούς φήμης εταιρείες, οι οποίες καλλιεργούν την κουλτούρα ποιότητας εις βάθος και δεν περιορίζονται μόνο σε πρότυπα και επιμέρους ελέγχους ποιότητας. Μια συνεργασία αυτού του βεληνεκούς είναι με την εταιρεία McDonald's, η οποία αναμφίβολα συνέτεινε ουσιαστικά στο να ανεβεί πολύ ψηλά ο πήχης στην εταιρεία Ζορπάς, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο μια πολύπλευρη δράση

ως προς τη διασφάλιση ποιότητας των προϊόντων. Εντούτοις, ακόμα και η εταιρεία Ζορπάς, δεν παρέμεινε σε ένα μοντέλο που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες μιας άλλης εταιρείας όπως τα McDonalds καθώς δημιούργησε ένα δικό της κρμά ελέγχου στη παραγωγική διαδικασία, συμπεριλαμβάνοντας και υιοθετώντας δράσεις και ενέργειες που ακολουθούνται από άλλες επιτυχημένες εταιρείες (Συνέντευξη του Εμπορικού Διευθυντή της εταιρείας Ζορπάς, 2018). Ως εκ τούτου, οι σημαντικότερες διαδικασίες στρατηγικής ποιότητας του ομίλου Ζορπάς είναι οι ακόλουθες:

- Η εταιρεία ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα ποιότητας που αναφέρθηκαν πιο πάνω με απώτερη επιδίωξη τον ορθότερο έλεγχο και εφαρμογή των υφιστάμενων ευρωπαϊκών κανονισμών και της καλής βιομηχανικής πρακτικής (GMP)
- Αδιάκοποι έλεγχοι και συμμόρφωση με το ιστορικό του κάθε τμήματος ξεχωριστά με στόχο να εφαρμόζονται με ταχύτητα όλα τα μέτρα αποκατάστασης (διορθωτικές ενέργειες) σε ενδεχόμενα περιστατικά μη συμμόρφωσης ή κάποιας επικείμενης βλάβης (προσωπικού, προϊόντος, μηχανήματος, κ.ά.)
- Εξειδικευμένη εκπαίδευση που εναρμονίζεται με τις ανάγκες της εταιρείας, την οποία και παρέχει στους εργαζόμενους.
- Παροχή κινήτρων προς τους διευθυντές καταστημάτων για τη τήρηση Ασφάλειας & Υγιεινής τροφίμων.
- Ανιχνευτές μετάλλων και υπερσύγχρονα μηχανήματα σε κάθε γραμμή παραγωγής για την ελαχιστοποίηση πιθανών λαθών.
- Αξιολόγηση των προμηθευτών ώστε να γίνει η κατάλληλη επιλογή, πάντα σε σχέση με την υφιστάμενη εφαρμογή και πιστοποίηση σε πρότυπα ποιότητας όπως π.χ. ISO 22000, BRC, κ.ά.
- Δημιουργία εσωτερικής εταιρικής κουλτούρας που συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους στην τήρηση κανόνων Ασφάλειας & Υγείας στην εργασία όπως επίσης και της Ασφάλειας και Υγιεινής τροφίμων.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών ποιότητας που ακολουθεί η εταιρεία, είναι πολύ σημαντικές διαδικασίες, γεγονός σαφώς που συνέτεινε και συνεχίζει να συμβάλλει ουσιαστικά στην υπεροχή της στην Κυπριακή αγορά, καθώς αποτελούν το αναγκαίο μονοπάτι για μια συνεχιζόμενη σταθερή ανοδική πορεία.

2.4. Κουλτούρα και απόδοση των υπαλλήλων της εταιρείας

Ο βαθμός ενός επιτεύγματος κατά τον οποίο ο εργαζόμενος εκπληρώνει την αποστολή της εταιρείας στο χώρο εργασίας, ονομάζεται απόδοση (Cascio, 2006). Η απόδοση έχει ερμηνευθεί διαφορετικά από διάφορους ερευνητές, αλλά οι περισσότεροι από τους μελετητές συνδέουν την απόδοση με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της δοσοληψίας ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη και της αποτελεσματικότητας προς τους οργανωτικούς στόχους (Stannack, 1996, Barney, 1991).

Η δουλειά ενός εργαζομένου αυξάνεται ανάλογα με το βαθμό επίτευξης ενός συγκεκριμένου στόχου ή ενός οράματος που τίθεται από την εταιρεία, ως τα στοιχεία αυτά που καθορίζουν τα όρια των επιδόσεων (Cascio, 2006). Η ικανότητα μιας οργάνωσης να δημιουργήσει τέλεια σχέση με τους πόρους της κρίνεται ως αποτελεσματική όταν αντιστοίχως αποτελεσματική είναι και η διαχείριση των πόρων αυτών. Προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι μιας εταιρείας, πρέπει να σχεδιαστούν συγκεκριμένες στρατηγικές με βάση την οργανωτική απόδοση. (Richardo and Wade, 2001).

Όπως είναι αναμενόμενο, οι προσδοκίες για συνέχιση της επιτυχίας της εταιρείας Ζορπάς μεταβιβάζονται πλέον και στην επόμενη γενιά, όπου οι τρεις γιοι και η μια κόρη, ο καθένας από το πόστο του, αναμένεται να διατηρήσουν την οικογενειακή επιχείρηση στη βάση της ίδιας ανθρώπινης προσέγγισης και των αξιών της, δηλαδή με λίγα λόγια της κουλτούρας της, όπως και στο ξεκίνημα της. Μια παράμετρος που εισήχθηκε από την νέα γενιά Ζορπά σε σχέση με την απόδοση των υπαλλήλων και την κουλτούρα της εταιρείας, είναι ότι από το 2012, η εταιρεία εισήγαγε ένα σύστημα εσωτερικής κατάρτισης, το οποίο βοηθά τους υπαλλήλους της να βελτιώσουν τις δεξιότητες και ικανότητες τους. Η εσωτερική κουλτούρα της εταιρείας προώθησε μια ζεστή, φιλική, οικογενειακή προσέγγιση και ενθάρρυνε το πάθος, τον ενθουσιασμό, την περιέργεια και την έντονη αίσθηση του ομαδικού πνεύματος (Συνέντευξη από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού Εταιρείας Ζορπάς, 2018).

2.5. Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Η άμεση ευελιξία προσαρμογής μιας επιχείρησης στις νέες υφιστάμενες τάσεις μέσα σε ένα συνεχές εναλλασσόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, αποτελεί ένα από τους ποικίλους παράγοντες επιτυχίας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί τη μόχλευση (leverage) που διαθέτει μια επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την προσφορά καλύτερης και μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες της. Η διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται είτε με χαμηλότερες τιμές είτε είναι υψηλότερης ποιότητας, σαφώς και ενδιαφέρουν τους πελάτες.

Επιπρόσθετα, η παράμετρος της πρότασης αξίας είναι σημαντική σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν η πρόταση αξίας είναι αποτελεσματική, δηλαδή όταν η πρόταση αξίας προσφέρει στους πελάτες καλύτερη και μεγαλύτερη αξία, μπορεί να παράγει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε στο προϊόν είτε στην υπηρεσία που προσφέρεται.

Ο Michael Porter ορίζει τους δύο τρόπους με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της και αυτά αφορούν το πλεονέκτημα κόστους και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα κόστους συνίσταται όταν μια επιχείρηση παρέχει τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες με τους ανταγωνιστές της, αλλά στο μικρότερο κόστος. Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης είναι όταν μια επιχείρηση παρέχει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Κατά την άποψη του Porter, η στρατηγική διαχείριση πρέπει να ασχολείται με την οικοδόμηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι αλληλένδετη με αυτό (Porter, 1985). Τέλος, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και η διάθεση πόρων που έχει η επιχείρηση, ως απαραίτητος παράγοντας σχεδιασμού και υλοποίησης της κατάλληλης στρατηγικής.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης θα πρέπει επανεξετάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα καθώς οι ανταγωνιστές πολύ πιθανόν να επιχειρήσουν να τα υιοθετήσουν. Ακόμα, τα διευθυντικά στελέχη και οι μάνατζερ μιας εταιρείας πρέπει να μελετούν συστηματικά τα υφιστάμενα δεδομένα στη βάση των οποίων ενεργεί η εταιρεία, επειδή τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υπόκεινται σε μεταβολές ανάλογα με το κύκλο ζωής των προϊόντων όπως επίσης και από τις στρατηγικές εισόδου και εξόδου από την αγορά (Kamya, Ntayi and Ahiauzu, 2010).

Η εταιρεία Ζορπάς, αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, αναμφισβήτητα κατάφερε να αποτελεί μια από τις πιο οικονομικά υγιείς εταιρείες της Κυπριακής βιομηχανίας. Ένα από αυτά τα πλεονεκτήματα αποτελεί και η ποιότητα που προσφέρει καθώς για την εταιρεία η παροχή ποιοτικών προϊόντων αντανακλά και την συνέπεια της σε όλους τους τομείς. Συγκεκριμένα, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένους χώρους πώλησης, καθώς η μαζική παραγωγή που γίνεται στα καταστήματα της στην Κύπρο και το εξωτερικό διενεργείται με την ίδια υψηλή ποιότητα, παράγοντας που σαφώς και θεωρείται ως συνέπεια για την εταιρεία. Επίσης, μέσα από την ποικιλία υφιστάμενων προϊόντων που διαθέτει, προσφέρει την δυνατότητα στον καταναλωτή / πελάτη να αγοράσει από οποιοδήποτε κατάστημα τα προϊόντα της αρεσκείας του διασφαλίζοντας πάντα αναλλοίωτα τα ίδια ποιοτικά και οργανοληπτικά χαρακτηριστικά (Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρείας Ζορπάς, 2018)

Επίσης, αναφαίρετο κομμάτι ως προς την διασφάλιση και την διατήρηση της ποιότητας μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αποτελεί και το ανθρώπινο δυναμικό της. Ως εκ τούτου, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται στα πλαίσια μιας καλά σχεδιασμένης προσέγγισης για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων που εργάζονται για μια εταιρεία με στόχο την καλύτερη απόδοση τους. Στόχος αυτής της προσέγγισης είναι να δημιουργήσει ένα πιο ανοικτό, ευέλικτο και προσεκτικό τρόπο διαχείρισης ώστε το προσωπικό να κινητοποιείται, να αναπτύσσεται και να διευθύνεται με ένα τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να προσφέρει στη εταιρεία το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα το οποίο ανταποκρίνεται στους στόχους και τα οράματα του οργανισμού (Armstrong 2006). Για τους Bratton and God (1999), η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σειρά από μεθόδους και τακτικές ενσωμάτωσης και διατήρησης των εργαζομένων σε μια εταιρεία έτσι ώστε αυτή να μπορέσει να επιτύχει το σκοπό και τους στόχους για τους οποίους καταξιώθηκε εξ αρχής στην αγορά που δραστηριοποιείται. Για τον λόγο αυτό, ο ορθός συντονισμός των δραστηριοτήτων και των προσπαθειών των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, αναμφίβολα αποτελεί ένα σημαντικότερο παράγοντα για την εταιρεία ώστε να πετύχει τους στόχους της.

Αυτό που ενδεικτικά ανέφερε στην συνέντευξη του ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας Ζορπάς (2018), είναι το εξής:

‘Είναι γεγονός ότι στο δρόμο επιτυχίας αν δεν βαδίζεις μαζί με τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους έχοντας τη συμβαλλόμενη βοήθεια τους, τότε είναι δύσκολο να

ευημερεί η σταθερότητα και η συνεχής ανέλιξη. Η εταιρεία στην οποία δουλεύουμε, παρόλο που έχει μεγαλώσει 'επικίνδυνα' όπως αρκετοί την χαρακτηρίζουν, έχει καταφέρει να παρέχει το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης για κάθε εργαζόμενο, δίνοντας την απαραίτητη προσοχή και κατανόηση στις ανάγκες του, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του, αλλά και τη δημιουργία ενός προσιτού οικογενειακού και φιλικού περιβάλλοντος. Όλα αυτά, συνέβαλαν στη συγκρότηση μιας πραγματικά ζηλευτής κουλτούρας, η οποία αποτελεί μια ορατή πυραμίδα προσέλκυσης πελατών, και συνεπώς είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές'.

Δεν πρέπει επίσης να λησμονείται ότι απαραίτητος παράγοντας εξασφάλισης της ποιότητας είναι η εφαρμογή και διατήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής τροφίμων.

Βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων είναι ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων πρέπει να γνωρίζουν ότι την πρωταρχική ευθύνη φέρουν εκείνοι που παράγουν, επεξεργάζονται και εμπορεύονται τα τρόφιμα και ότι ο έλεγχος τους πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση των επιστημονικών κινδύνων. Οι ευθύνες των φορέων εμπορίας των τροφίμων πρέπει να καλύπτουν ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού από την πρωτογενή παραγωγή έως την τελική κατανάλωση που συμπεριλαμβάνουν όλους τους παράγοντες (Will and Guenther, 2007) όπως:

1) Διαχειριστές αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων

- Γεωργούς (επιλογή ποικιλιών και σπόρων, προετοιμασία του εδάφους, διαχείριση καλλιεργειών, μέθοδοι συγκομιδής, διαλογή, ταξινόμηση, συσκευασία κλπ)
- Επεξεργαστές (χειρισμός και έλεγχος πρώτων υλών, διαχείριση και έλεγχος προϊόντων και διαδικασιών κλπ.)
- Καταναλωτές (επιλογή προϊόντων, μεταφορά, αποθήκευση, προετοιμασία, κατανάλωση και απόρριψη των οικιακών αποβλήτων)

2) Υποστηρικτές της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων

- Φορείς παροχής επιχειρησιακών υπηρεσιών, όπως οι μεταφορείς και τα συναφή, που ανατίθενται με υπεργολαβία από την εταιρεία (χειρισμός, μεταφορά και αποθήκευση, εργαστηριακές υπηρεσίες κ.λπ.)

- Υποστήριξη παροχών υπηρεσιών όπως ιδρύματα που χρηματοδοτούνται δημόσια ή συλλογικά, (έρευνα και ανάπτυξη, εκπαίδευση, κατάρτιση, προώθηση του εμπορίου, κ.λπ.)

3) Εφοδιαστές αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων

- Δημόσιοι φορείς όπως οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής και τα διάφορα ρυθμιστικά όργανα (πολιτικές, οικονομικές και νομοθετικές συνθήκες)
- Παράγοντες ελέγχου τροφίμων σε σχέση με τα όρια τα οποία δεν πρέπει να ξεπερνιούνται (υγειονομικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο, πιστοποίηση προέλευσης, παρακολούθηση και υποβολή εκθέσεων κ.λπ.).

Η εταιρεία Ζορπάς, όπως ήδη αναφέρθηκε, συμπεριέλαβε πληθώρα από πρότυπα ποιότητας στη βάση των οποίων φάνηκε ότι πιστοποιείται με άριστα, ενώ η διεξαγωγή καθημερινών ελέγχων ποιότητας, από το έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό, στους διάφορους χώρους τόσο της παραγωγής και όσο και των καταστημάτων, διασφαλίζει με τον καλύτερο τρόπο την ασφάλεια και την ποιότητα των τροφίμων που προσφέρονται.

Επιπρόσθετα, τα προϊόντα που η εταιρεία παράγει και διαθέτει άμεσα στους καταναλωτές σε θεωρητικά προσιτές τιμές, συνιστά ακόμη ένα επιπρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει και συνδυάζει τη σχέση ποιότητας και τιμής. Η εταιρεία έχει καταφέρει να συνδυάζει τις παραμέτρους της τιμής και της ποιότητας, εφαρμόζοντας κάθετες μεθόδους παραγωγής, οι οποίες σε πολλά σημεία είναι αυτοματοποιημένες και οι οποίες καταφέρνουν και μειώνουν από τη μια το παραγωγικό κόστος, ενώ από την άλλη αυξάνουν την παραγόμενη ποσότητα προϊόντων, με συνεπακόλουθο να υπάρχει ομοιογένεια σε ότι αφορά την ποιότητα προϊόντων και την χαμηλή τιμή πώλησης (Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας Ζορπάς, 2018).

Ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η ευελιξία που προσφέρει στην παραγωγή των προϊόντων της, ανάλογα με τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών/καταναλωτών της. Συγκεκριμένα, η ευελιξία μιας εταιρείας στην παροχή προϊόντων ορίζεται ως η ποσότητα ανταπόκρισης (ή προσαρμοστικότητας) για οποιαδήποτε μελλοντική αλλαγή στο σχεδιασμό του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένων νέων προϊόντων και παραγωγών των ήδη υφιστάμενων προϊόντων (Chryssolouris, 1996). Σε ότι αφορά τον όμιλο Ζορπά, είναι ξεκάθαρη η δυνατότητα ευελιξίας που έχει

στην μαζική παραγωγή, πραγματοποιώντας παραγγελίες οποιουδήποτε όγκου, είτε αυτές αφορούν προϊόντα αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής ή φαγητών τροφοδοσίας catering. Παράλληλα, υπάρχει και η επιλογή διαφοροποίησης ορισμένων προϊόντων ζαχαροπλαστικής ή φαγητών αναλόγως των επιθυμιών και αναγκών των πελατών.

Επιπρόσθετα, με την εφαρμογή της μεθόδου 'Net Promoter Score', η εταιρεία ενημερώνεται για τις ανάγκες των πελατών, όπου με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορεί να τους προσφέρει το αποτέλεσμα που επιθυμούν ικανοποιώντας έτσι τις απαιτήσεις τους. Η προσέγγιση αυτή εντάσσεται στην ερευνητική μέθοδο καθώς χρησιμοποιεί την σημαντικότερη ερώτηση που θεωρείτε ως η ιδανική ερώτηση προς τους πελάτες (διεξάγονται περίπου 60 χιλιάδες συνεντεύξεις ετησίως) στη βάση της οποίας θα εκπονηθεί η στρατηγική βελτίωσης της, όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση της εταιρείας και των υπηρεσιών της, τα θετικά και αρνητικά σημεία της, η κατάλληλη διαφήμιση της, οι απαιτήσεις που έχουν από αυτήν, οι επιθυμίες για προϊόντα αλλά και οι λόγοι για τους οποίους η εταιρεία επιλέγεται έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα της έρευνας ομαδοποιούνται και επικεντρώνονται στις ανάγκες των πελατών, τις επιθυμίες που εκφράστηκαν για καινούργια προϊόντα όπως επίσης και ως προς την βελτίωση των ήδη υφιστάμενων προϊόντων. Με τη συγκέντρωση αυτών των στοιχείων, η εταιρεία μπορεί και προβαίνει σε συνεχείς αλλαγές όπως τη δημιουργία νέων προϊόντων στα οποία λαμβάνεται υπόψη οι διατροφικές προτιμήσεις, την κατάργηση μερικών προϊόντων για τα οποία οι πελάτες δεν δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση κλπ. Με τον τρόπο αυτό, οι ίδιοι οι πελάτες δείχνουν την κατεύθυνση στην οποία η εταιρεία πρέπει να πορευτεί. Συγκεκριμένα, κάθε 6 μήνες το 10% των προϊόντων αντικαθίσταται από νέα προϊόντα ούτως ώστε ο πελάτης να έχει καινούργιες διαθέσιμες επιλογές, ενώ επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι το 30% των προϊόντων προσφέρετε μόνο εποχιακά.

Ολοκληρώνοντας τις παραμέτρους με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο άμεσος χρόνος παράδοσης, χωρίς αυτό όμως να μειώνει ποιοτικά τα προϊόντα, αποτελεί ακόμα ένα εξίσου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο χρόνος αφορά την ετοιμασία των προϊόντων που παράγονται στο εργοστάσιο και τη παράδοση τους στα διάφορα καταστήματα της εταιρείας, την ετοιμασία προϊόντων (ψήσιμο) που γίνεται στα καταστήματα, και τις διαφοροποιήσεις προϊόντων ανάλογα με τις επιθυμίες των πελατών οι οποίες γίνονται μετά από παραγγελία.

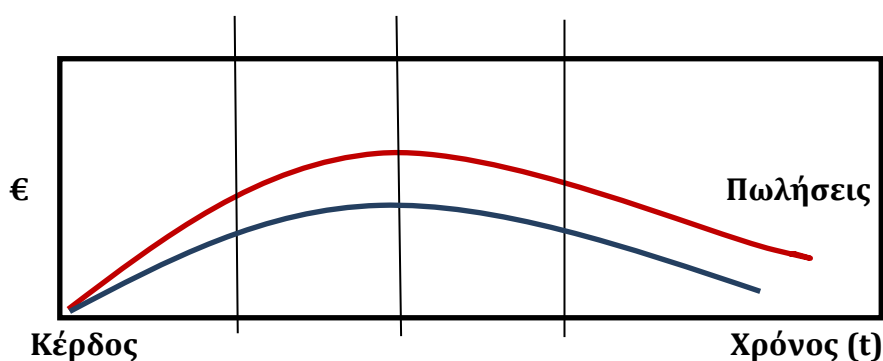
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εξοικονόμηση χρόνου στις παραγωγικές διαδικασίες, προκύπτει για την εταιρεία, όπως μας ανέφερε ο Εμπορικός Διευθυντής της (2018), ως εξής:

‘Λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό πωλήσεων των προηγούμενων χρονικών περιόδων (π.χ. μήνα, χρόνου, περίοδο Χριστουγέννων κ.ά.), τα καταστήματα καταχωρούν τις παραγγελίες τους μέσω ηλεκτρονικού συστήματος. Στη συνέχεια, οι παραγγελίες λαμβάνονται από το εργοστάσιο όπου και ετοιμάζονται, αναλόγως πάντα της παραγωγικής διαδικασίας. Της συγκεκριμένης όμως διαδικασίας προϋποτίθεται η πρόβλεψη για το σύνολο των καταστημάτων από το δικό μας τμήμα, αυτό δηλαδή της εμπορικής διεύθυνσης, ούτως ώστε να γίνουν έγκαιρα οι αγορές των πρώτων υλών που θα χρειαστούμε. Αξίζει να αναφερθεί ότι επειδή σε αρκετές γραμμές παραγωγής το σύστημα είναι αυτοματοποιημένο, το εργοστάσιο διατηρεί πάντα αποθέματα ασφαλείας, έτσι ώστε σε περίπτωση βλάβης μιας μηχανής, να υπάρχει επαρκή ποσότητα να καλύψει τα καταστήματα και να μην μείνουν εκτεθειμένοι οι πελάτες μας. Σημαντική επίσης είναι και η ταχύτητα (χρόνος) ανάπτυξης νέων προϊόντων’.

2.6. Κύκλος Ζωής Προϊόντων

Όπως είναι φυσικό, τα προϊόντα που παράγει η κάθε επιχείρηση διαθέτουν ένα καθορισμένο κύκλο ζωής ο οποίος οριοθετείται από την χρονική περίοδο που το προϊόν φτάνει στην αγορά μέχρι και την στιγμή που αποφασίζεται η απόσυρση του. Αναμφίβολα, καθώς η εταιρεία που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, δραστηριοποιείται στον τομέα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, είναι αναμενόμενο ότι διαθέτει πληθώρα προϊόντων που διάγουν όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής. Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζονται τα τέσσερα βασικά στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΚΑΘΟΔΟΣ



Η τροποποίηση του ρυθμού πωλήσεων όπως επίσης και του ρυθμού κέρδους καθορίζει το στάδιο που βρίσκεται ένα προϊόν μέσα στον κύκλο ζωής, και ως εκ τούτου η επιχείρηση υιοθετεί τις ανάλογες αποφάσεις χρησιμοποιώντας διαφορετικές διαδικασίες σε κάθε περίπτωση. Αρχής γενομένης με την εισαγωγή, αυτή αφορά το στάδιο στο οποίο η εταιρεία εναποθέτει καινούργια προϊόντα ή επανατοποθετεί προϊόντα που ήταν στο στάδιο της καθόδου, αφού όμως τα τελευταία έχουν δεχθεί ορισμένες αλλαγές πριν την επανεισαγωγή τους στην αγορά. Οι διαδικασίες που συμβαίνουν σε αυτό το στάδιο κρίνονται ως πολύ σημαντικές αφού απαιτείται η παρακολούθηση όλων των τάσεων που επηρεάζουν το προϊόν, όπως για παράδειγμα η διάθεση-προώθηση, η τιμή, η ζήτηση αλλά και η ανταπόκριση από τους πελάτες, έτσι ώστε η εταιρεία να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που ενδεχομένως να προκύψουν στο προϊόν (Anderson and Zenithal, 1984).

Τα στάδια της ανάπτυξης και αυτό της ωρίμανσης, είναι τα δυσκολότερα για κάθε επιχείρηση στον κύκλο ζωής. Αυτό οφείλεται στο μεγάλο ρυθμό πωλήσεων και κέρδους από την αντοχή εισόδου του προϊόντος στην αγορά. Οι πιέσεις στις τιμές των προϊόντων κατά το στάδιο της ωρίμανσης βρίσκονται στο αποκορύφωμά τους, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να γίνεται εντονότερος. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή έχουν εισβάλει στην αγορά και άλλες εταιρείες με νέα ή παρόμοια προϊόντα. Επομένως, με τη χρήση στρατηγικών διαδικασιών που έχει η κάθε εταιρεία, θα πρέπει να εξεύρουν τους καταλληλότερους τρόπους μείωσης του κόστους καθώς και τη διαφοροποίηση του προϊόντος, με στόχο αυτό να επιβιώσει για το μεγαλύτερο δυνατό χρονικό διάστημα. Το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής ενός προϊόντος αφορά την κάθοδο, εκεί δηλαδή που οι πωλήσεις έχουν ήδη ξεκινήσει να μειώνονται και η εταιρεία πρέπει ήδη να έχει προχωρήσει στον σχεδιασμό των επόμενων της βημάτων για το μέλλον (Anderson and Zeithaml, 1984).

Η εταιρεία Ζορπάς κατανοώντας και παρακολουθώντας τον κύκλο ζωής των προϊόντων της, έχει προβλέψει και σχεδιάσει την στρατηγική της η οποία είναι εναρμονισμένη με το κάθε στάδιο. Η εκπόνηση μιας τέτοιας στρατηγικής ήταν αναγκαία για την μείωση ή ακόμα και την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων σε διάφορα τμήματα της. Γνωρίζοντας ότι η εταιρεία βρίσκεται σε μια συνεχή στρατηγική ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, τότε μπορεί ο οποιοσδήποτε να συμπεράνει ότι οι ρυθμοί πωλήσεων και κέρδους είναι θετικοί σε πολλά από τα προσφερόμενα προϊόντα και συνεπώς ο κύκλος ζωής προϊόντων της εταιρεία εντάσσεται στο στάδιο ανάπτυξης και ωρίμανσης.

Ένα ενδεικτικό παράδειγμα που λαμβάνει χώρα στο παρόν στάδιο και βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, είναι η διάθεση με προϊόντα που αφορούν διατροφικά θέματα και ευαίσθησιες, όπως η υγιεινή διατροφή, αλλεργίες (χωρίς γλουτένη), προϊόντα με μαύρη σοκολάτα, σαλάτες, κ.λπ. Επιπρόσθετα, στο στάδιο ωρίμανσης βρίσκονται τα προϊόντα με βάση τη σφολιάτα (κυρίως σνακ) αλλά και τα καθημερινά προϊόντα αρτοποιίας όπως είναι το ψωμί. Στο στάδιο της καθόδου βρίσκονται μερικά από τα παραδοσιακά προϊόντα ζαχαροπλαστικής (π.χ. τα δάχτυλα) στα οποία ο ρυθμός ζήτησης από τους πελάτες φαίνεται να είναι αισθητά χαμηλός (Συνέντευξη Εμπορικού Διευθυντή Ζορπά, 2018).

Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία Ζορπάς, με στόχο της τον περιορισμό των κινδύνων σε σχέση με τον κύκλο ζωής των προϊόντων της, υιοθέτησε και εφαρμόζει μια πολιτική-τακτική της τάξης του 60%-30%-10% όσον αφορά τα προϊόντα της. Πιο αναλυτικά, το 60% των προϊόντων της εταιρείας παραμένουν σταθερά και επί μονίμου βάσεως, το 30% έχει να κάνει με εποχιακά προϊόντα, ενώ το υπόλοιπο 10% των προϊόντων αντικαθίσταται με νέα προϊόντα. Είναι βέβαιο ότι για προϊόν που αποσύρεται ότι αυτό αντικαθίσταται άμεσα με ένα νέο προϊόν, του οποίου η εισαγωγή πολλές φορές γίνεται ακόμα και πριν φράσει στο στάδιο της εξόδου του από την αγορά. Στη βάση αυτής της μεθόδου, επιτυγχάνεται η προσφορά καινούργιων προϊόντων στους πελάτες, καθώς η ανανέωση των προϊόντων καταφέρνει να κεντρίζει το ενδιαφέρον τους, μειώνοντας παράλληλα με αυτό τον τρόπο την πιθανότητα καταναλωτικού κορεσμού (Συνέντευξη Εμπορικού Διευθυντή Ζορπά, 2018).

2.7. Διάγραμμα Ροής των Διαδικασιών

Πιο κάτω παρουσιάζεται η διαδικασία που ξεκινά από την εισαγωγή και εκτέλεση μιας παραγγελίας προϊόντων από την εταιρεία Ζορπάς μετά από αιτήματα των πελατών της.

Εισαγωγή Παραγγελίας

Ο πελάτης έχει 3 επιλογές καταχώρησης της παραγγελίας του (τηλεφωνικώς, απευθείας στο κατάστημα και online). Ακολούθως ο υπεύθυνος ο οποίος λαμβάνει την παραγγελία καταχωρεί τα στοιχεία του πελάτη στο σύστημα, το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που θέλει ο πελάτης ενώ ακολούθως αποστέλλει την παραγγελία προς περαιτέρω επεξεργασία στον υπεύθυνο ή τον υποδιευθυντή του υποκαταστήματος για το οποίο γίνεται η παραγγελία.

Επεξεργασία Παραγγελίας

Με την παραλαβή της παραγγελίας, ο υπεύθυνος του υποκαταστήματος διενεργεί έλεγχο στην παραγγελία, στη συνέχεια ελέγχει το stock του υποκαταστήματος και αν όλα είναι εντάξει, τότε δίνει την εντολή για να αρχίσει η επεξεργασία. Σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποιο ζήτημα πριν την ολοκλήρωση της επεξεργασίας, τότε ενημερώνεται ο πωλητής που έλαβε την παραγγελία για να ενημερώσει τον πελάτη. Με την ολοκλήρωση της παραγγελίας ο υπεύθυνος του υποκαταστήματος ενημερώνει το λογιστήριο.

Λογιστήριο

Το λογιστήριο αφού λάβει την παραγγελία συνεχίζει για να υπολογίσει το συνολικό κόστος της παραγγελίας και προχωρά στην έκδοση απόδειξης ή τιμολογίου. Εν συνεχεία, ενημερώνει τον υπεύθυνο υποκαταστήματος για να δώσει άδεια να φύγει η παραγγελία και να σταλούν τα προϊόντα στον πωλητή.

Παράδοση στον Πελάτη

Τέλος, ο πωλητής λαμβάνει τα προϊόντα και τα παραδίδει είτε στο διανομέα για να τα παραδώσει στον πελάτη είτε τα κρατάει σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο για παραλαβή τους στο κατάστημα από τον πελάτη

Οι συνεχείς έλεγχοι που διενεργούνται από τους διευθυντές των υποκαταστημάτων, που και αυτοί με τη σειρά τους επίσης ελέγχονται ιεραρχικά από τους προϊστάμενους τους κατοχυρώνουν την εύρυθμη λειτουργία στη ροή των παραγγελιών. Στόχος είναι να ελαχιστοποιηθούν τα όποια λάθη, η παραγγελία να αποσταλεί την στιγμή που ο πελάτης την θέλει και να είναι διαθέσιμη προς παραλαβή. Σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, όπως για παράδειγμα το ότι το προσωπικό θα πρέπει να επιφορτιστεί με ένα πιο ενεργό ρόλο στο σύνολο της διαδικασίας, στην οποία ο υπεύθυνος του κάθε υποκαταστήματος πρέπει να ελέγχει την όλη διαδικασία και όχι να έχει την απόλυτη ευθύνη, καθώς στόχος είναι να διαμοιραστεί ο φόρτος σε όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα (Συνέντευξη με Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού Ζορπά, 2018).

2.8. Διεθνοποίηση της εταιρείας

Ο Όμιλος εταιρειών Α. Ζορπάς & Υιοί Λτδ στα πλαίσια του κύκλου για περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών του, έχει εισχωρήσει δυναμικά και στο χώρο των εξαγωγών. Ενδεικτικό βήμα αυτής της νέας προσπάθειας, είναι ότι ο όμιλος επεκτάθηκε και άλλες

ηπείρους, καθώς τον Δεκέμβριο του 2015 εγκαινίασε το πρώτο του κατάστημα στη Νέα Υόρκη με την επωνυμία 'The French Workshop' (Α.Ζορπάς & Υιοί Λτδ 2018, Εταιρικό προφίλ-ιστορία). Ήδη ο όμιλος από το 2007 διατηρεί μονάδα παραγωγής στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και συγκεκριμένα στο Ντουμπάι. Παρότι επεδίωξε την δημιουργία καταστημάτων εντός εμπορικών κέντρων στα ΗΑΕ, εντούτοις κάτι τέτοιο δεν ήταν προς το συμφέρον της εταιρείας και ως εκ τούτου η προσπάθεια δεν καρποφόρησε. Κύρια επιδίωξη των ενεργειών επέκτασης της εταιρείας σε διεθνείς αγορές είναι η αύξηση των πωλήσεων και η ενδυνάμωση του brand name της εταιρείας διεθνώς. Η τεχνογνωσία που θα αποκομίσει η εταιρεία διεθνώς θα συντείνει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των τοπικών ανταγωνιστών, ενώ παράλληλα η οικοδόμηση της επωνυμίας και της φήμης, αποτελούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο στις ντόπιες όσο και στις διεθνείς αγορές.

2.8.1 Εξαγωγές

Η αρχική απόπειρα διεθνοποίησης του ομίλου Α.Ζορπάς & Υιοί Λτδ ξεκινά μέσω των εξαγωγών αποκλειστικά κατεψυγμένων ειδών και προϊόντων αρτοποιίας & ειδών ζαχαροπλαστικής. Οι χώρες τις οποίες ο όμιλος συμπεριλαμβάνει στις εξαγωγές του αφορούν αρχικά την Ελλάδα, τον Καναδά, την Αυστραλία και τη Σαουδική Αραβία, ενώ τα τελευταία περίπου δύο χρόνια έγινε το πρώτο άνοιγμα στην αγορά της Ασίας και συγκεκριμένα στο Χονγκ Κόνγκ. Από αυτές τις εξαγωγές επωφελούνται κυρίως πελάτες που διατηρούν τοπικά καταστήματα (ethnic food stores), μεγάλες υπεραγορές και εστιατόρια, οι οποίοι προμηθεύονται διάφορα αρτοποιασκευάσματα προς ικανοποίηση της μεγάλης γκάμας πελατών τους. Η μέθοδος των εξαγωγών είναι αρκετά συμφέρουσα για την εταιρεία καθώς μπορούν και αξιοποιούνται εντελώς οι 4 υπερσύγχρονες μονάδες σε Κύπρο & ΗΑΕ, οι οποίες ανταποκρίνονται χωρίς χρονοτριβές σε επείγουσες παραγγελίες από το εξωτερικό. Σαφώς και η άμεση ανταπόκριση στις παραγγελίες αποτελεί σημαντικότερο παράμετρο για την εταιρεία καθώς μέσα από τέτοιες ενέργειες ενδυναμώνει τις σχέσεις με τους στρατηγικούς πελάτες της (Thorsten and Nizar, 2006).

2.8.2. Θυγατρική εταιρεία - The French Workshop

Σημαντικότερη στρατηγική κίνηση από τον όμιλο για την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας ήταν η διείσδυση σε μια ιδιαίτερα απαιτητική αγορά, όπως αυτή της Αμερικής, το Δεκέμβριο του 2015, με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στη Νέα Υόρκη με την επωνυμία 'The French Workshop'. (Α.Ζορπάς & Υιοί Λτδ 2018, Εταιρικό προφίλ-ιστορία).

Η επωνυμία ανήκει σε θυγατρική εταιρεία του ομίλου Α. Ζορπάς & Υιοί Λτδ. Η επέκταση του ομίλου στην απαιτητική αγορά της Αμερικής έγινε μέσω συνεργατών-αντιπροσώπων της εταιρείας που έχουν την εμπειρία και την τεχνογνωσία να ελιχθούν με σωστές ενέργειες στην αγορά της Νέας Υόρκης, καθώς διατηρούν ακόμα έξι καταστήματα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής με επιτυχία. Η επιλογή της τοποθεσίας για το πρώτο κατάστημα "The French Workshop" έγινε μετά από έρευνα αγοράς και ανάλυση της περιοχής. Συγκεκριμένα, η τοποθεσία του μαγαζιού βρίσκεται στα ευρύτερα προάστια της Νέας Υόρκης και όχι στο κέντρο του Μανχάταν, όπως μας ανέφερε ο Εμπορικός Διευθυντής της Εταιρείας Ζορπάς (2018). Αποτελεί μια πρωτοπόρο δράση εστίασης, με υψηλού επιπέδου προτάσεις αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, όπως επίσης και κλασσικές συνταγές με παραδοσιακά ψωμιά, κέικ και εδέσματα από πατροπαράδοτες γαλλικές συνταγές (The French Workshop, 2018). Το κατάστημα εφοδιάζεται με προμήθειες μόνο από την μονάδα παραγωγής στην Κύπρο με κατεψυγμένα είδη αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής τα οποία ψήνονται επί τόπου στο κατάστημα εκτός από τα ποικιλία με είδη ψωμιών και τα γαλλικά εδέσματα που ήδη προσφέρονται.

Στόχος της εταιρείας είναι η ενδυνάμωση και η καθιέρωση του brand στο αμερικάνικο κοινό, το κτίσιμο και η δημιουργίας αξίας προς τον καταναλωτή αλλά και η επωνυμία "The French Workshop". Επιπρόσθετα, το Κυπριακό success story συνεχίστηκε με δεύτερο κατάστημα για τον Όμιλο Ζορπάς στην Αμερική. Η εμπιστοσύνη του αμερικάνικου κοινού έδωσε το εισιτήριο για το δεύτερο 'The French Workshop', το οποίο άνοιξε τις πόρτες του το Σάββατο 17/3 στην περιοχή Garden City του Long Island. Στόχος για τον όμιλο είναι να ακολουθήσουν ακόμα τρία, σύνολο έξι ιδιόκτητα καταστήματα "The French Workshop" μέχρι το τέλος του 2020 (Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρείας Ζορπάς, 2018).

2.8.3. Μονάδα Παραγωγής & Καταστήματα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα

Το πρώτο έργο στο εξωτερικό έγινε το 2008, όταν ο όμιλος συνεργάστηκε με μια τοπική εταιρεία στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η οποία είχε ένα μεγάλο δίκτυο διανομής και η οποία πωλούσε προϊόντα αρτοποιίας ένα ευρύ φάσμα καταστημάτων. Ο όμιλος επένδυσε σε μια έκταση 17.000 τ.μ. στην οποία στεγάστηκε εξειδικευμένο εργοστάσιο για την προμήθεια ψωμιού στο πλαίσιο αυτής της συμφωνίας μεταξύ των εταιρειών, ενώ ο τοπικός συνεργάτης ανέλαβε τη διανομή και τις πωλήσεις. Ο όμιλος έφτασε να έχει σε λειτουργία μέχρι και τέσσερα καταστήματα λιανικής πώλησης σε διάφορα πολυκαταστήματα και μεγάλα εμπορικά κέντρα (shopping malls) μέσω των τοπικών συνεργατών. Εντούτοις, η επένδυση αυτή ενείχε αρκετό ρίσκο σε σχέση με τις υπόλοιπες ενέργειες της, και έτσι τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα με βάση τις αρχικές προβλέψεις. Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία αποφάσισε να επαναπροσδιορίσει τον επιχειρηματικό της σχεδιασμό βάζοντας λουκέτο στα καταστήματα λιανικής πώλησης ειδών αρτοποιίας & ζαχαροπλαστικής. Παρόλα αυτά συνεχίζει και δραστηριοποιείται στο Ντουμπάι μόνο με την μονάδα παραγωγής. Οι λόγοι αποτυχίας ήταν σαφώς οι μη αναμενόμενες πωλήσεις των καταστημάτων, οι οποίες ήταν συνεπακόλουθο της μειωμένης προσέλευσης που είχαν τα συγκεκριμένα πολυκαταστήματα από το κοινό, τόσο σε σχέση με ντόπιους αλλά κυρίως από ξένους καταναλωτές που επισκέπτονταν τα ΗΑΕ ως τουρίστες. Ωστόσο, ο χαρακτηριστικό του ομίλου είναι ότι δεν αφήνει τις προοπτικές που του παρουσιάζονται χωρίς πρώτα να τις αναλύσει καθώς διεξάγει συνεχείς έρευνες αγοράς, εξετάζει το κοινωνικό-οικονομικό-τεχνολογικό-πολιτικό περιβάλλον της περιοχής, αφού στόχος της είναι να επιστρέψει με νέες επενδύσεις στα επόμενα χρόνια. (Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρίας Ζορπάς, 2018)

2.8.4.Στρατηγικές Συμφωνίες

Ο όμιλος Α. Ζορπάς & Υιοί ΛΤΔ έχει επίσης έλθει σε συμφωνία με την αεροπορική εταιρεία Emirates Airlines. Η Emirates Airlines η οποία έχει τη βάση της στο Ντουμπάι, θεωρείται η κορυφαία εταιρεία αερογραμμών στη Μέση Ανατολή και συγκαταλέγεται ανάμεσα στις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως πραγματοποιώντας περίπου

360 χιλιάδες πτήσεις την εβδομάδα από τον διεθνές αερολιμένα του Ντουμπάι. Μέσω της μονάδας παραγωγής που δραστηριοποιείται στο Ντουμπάι ο όμιλος προμηθεύει είδη αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής την Emirates Airline τα οποία προσφέρονται στις πτήσεις της αλλά και σε εστιατόρια εντός του αεροδρομίου. Το πλεονέκτημα που αποκομίζει ο όμιλος από τη συγκεκριμένη σύναψη συμφωνίας, είναι ότι αυτή εκτείνεται σε βάθος χρόνου γεγονός που συμβάλει στην μακροπρόθεσμη διάδοση του ονόματος του ομίλου, στην ενδυνάμωση των σχέσεων με τοπικούς παράγοντες, ενώ επίσης μπορεί να βοηθήσει στις μελλοντικές προσπάθειες δημιουργίας καινούργιων καταστημάτων στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. (Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρίας Ζορπάς, 2018).

Η πιο πρόσφατη στρατηγική συμφωνία του ομίλου είναι με την ελληνική επωνυμία franchise Coffee Berry, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα καταστημάτων λιανικής πώλησης καφέ και παρεμφερών ειδών. (Coffee Berry, 2018, Ιστοσελίδα) Ο όμιλος Ζορπάς κατέχει τα δικαιώματα franchise της επωνυμίας Coffee Berry για την Κύπρο. Μέχρι και τις αρχές του Ιούλη του προηγούμενου έτους, είχε εγκαινιαστεί και το 26^ο κατάστημα Coffee Berry σε όλη την Κύπρο, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο ότι η εταιρεία Ζορπάς επιδιώκει πλέον την δυναμική είσοδο της και στον τομέα πώλησης καφέ και άλλων ροφημάτων στον οποίο υστερούσε έναντι των ανταγωνιστών της τα τελευταία χρόνια (Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρίας Ζορπάς, 2018).

2.8.5. Αξιολόγηση τρόπων και πρακτικών για το άνοιγμα σε ξένες αγορές από τον όμιλο Ζορπά.

Όπως σε κάθε άλλη επιχείρηση, έτσι και στον όμιλο Α. Ζορπάς & Υιοί Λτδ, πριν τεθούν σε εφαρμογή η σειρά από επιχειρηματικά πλάνα σε σχέση με τη διαδικασία διεθνοποίησης, πραγματοποιούνται διεξοδικές έρευνες αγοράς αναφορικά με τη χώρα δραστηριοποίησης της εταιρείας, όπως επίσης και ανάλυση του περιβάλλοντος της χώρας αυτής. Ως εκ τούτου, για τις διάφορες χώρες στις οποίες πλέον προεκτείνει τα επιχειρηματικά της πλοκάμια η εταιρεία, πραγματοποιείται ανάλυση και η μελέτη των οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών και τεχνολογικών συνθηκών που υπάρχουν στην χώρα υποδοχής, ή όπως είναι πιο γνωστή στην επιχειρηματική θεωρία, διεξάγεται η ανάλυση PEST. Το PEST είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των επιπτώσεων που μπορεί να έχουν σε μια

επιχειρηματική δράση ή κίνηση, οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες. Το PEST αφορά την απόφαση ενός οργανισμού να εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον πριν ξεκινήσει ένα πρότζεκτ.

Η ανάλυση PEST αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού ενός έργου καθώς συμπεριλαμβάνονται οι εξής (Robert, 2006) παράγοντες:

- Οι πολιτικοί παράγοντες, που περιλαμβάνουν τομείς όπως η φορολογική πολιτική, η νομοθεσία για την απασχόληση, η περιβαλλοντική νομοθεσία, οι εμπορικοί περιορισμοί και τα τιμολόγια και η πολιτική σταθερότητα.
- Οι οικονομικοί παράγοντες, οι οποίοι αφορούν μεταξύ άλλων την οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τον ρυθμό πληθωρισμού.
- Οι κοινωνικοί παράγοντες, που εξετάζουν συχνά τις πολιτιστικές πτυχές και περιλαμβάνουν τη αντίληψη περί υγείας, τον ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, την κατανομή της ηλικίας, τις στάσεις σταδιοδρομίας και την έμφαση στην ασφάλεια.
- Οι τεχνολογικοί παράγοντες, οι οποίοι εξετάζουν στοιχεία όπως η δραστηριότητα E & A (Έρευνα και Ανάπτυξη), η αυτοματοποίηση, τα τεχνολογικά κίνητρα και τον ρυθμό των τεχνολογικών αλλαγών.

Αρχής γενομένης στη προσπάθεια διεθνοποίησης και ως εκ τούτου στην ανάλυση και εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος από τον όμιλο, είναι το κατάστημα της θυγατρικής εταιρείας στην Νέα Υόρκη, The French Workshop. Συγκεκριμένα, η εταιρεία ακολούθησε στρατηγική χαμηλού ρίσκου, μειώνοντας όσο το δυνατό περισσότερο το ρίσκο της επένδυσης μέσα από την έρευνα και την ανάλυση της περιοχής που έκανε μέχρι να καταλήξει στην τοποθεσία του πρώτου καταστήματος. Επιπρόσθετα, για να διασφαλίσει την επιτυχία του καταστήματος και για να ενισχύσει περαιτέρω τις πιθανότητες επιτυχίας του, επέλεξε μια περιοχή στην οποία διαμένουν αρκετοί ομογενείς (Έλληνες και Κύπριοι). Η διαπίστωση αυτή φυσικά έγινε μέσα από την διερεύνηση των δημογραφικών στοιχείων σε συνεργασία με τους τοπικούς κτηματομεσίτες, οι οποίοι προέβησαν σε μια δημογραφική ανάλυση στην οποία συμπεριλήφθηκαν ως σημαντικότεροι παράμετροι στοιχεία όπως η εθνικότητα των κατοίκων της περιοχής, τα οικονομικά δεδομένα της κάθε οικίας η πυκνότητα σε

κατοίκους, το ποσοστό ανεργίας και εργοδότησης κ.α. Μόνο μετά την συμπερίληψη και την ανάλυση τέτοιων στοιχείων ο όμιλος οδηγήθηκε στη δημιουργία του πρώτου καταστήματος στα προάστια της Νέας Υόρκης, τα οποία πλέον επιλέγονται από εύπορες οικογένειες και άτομα με υψηλά εισοδήματα σε αντίθεση με το κέντρο του Μανχάταν που θεωρείται μια ιδιαίτερη και πολύ δύσκολη αγορά. (Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρίας Ζορπάς, 2018).

Στόχος της εταιρείας είναι το κτίσιμο της επωνυμίας του καταστήματος, την δημιουργία αξία προς τον καταναλωτή και να μπορέσει να ανταγωνιστεί τους υπόλοιπους ήδη δυνατούς παίχτες στον τομέα των τροφίμων, αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Στρατηγική της εταιρείας είναι να λειτουργήσει πέντε-έξι ιδιόκτητα καταστήματα στην Αμερική, να αυξήσει την αγοραστική αξία της επωνυμίας και να προωθηθεί στο τέλος μέσω franchise στην Ευρώπη. Σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία του καταστήματος στην Νέα Υόρκη είναι η ποιότητα που προσφέρει η εταιρεία μέσα από τα προϊόντα της, αλλά και η προστιθέμενη αξία που δίνεται στους πελάτες μέσω την ανάλυσης που γίνεται με ερωτηματολόγια εντός του καταστήματος και στο διαδίκτυο. (Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρίας Ζορπάς, 2018).

Ενδεικτικό γεγονός επίσης που καταδεικνύει την μέχρι τώρα επιτυχία της επέκτασης του ομίλου στο εξωτερικό, είναι τα δεδομένα που μπορούν να αντληθούν από τη γνωστή ιστοσελίδα yelp.com. Συγκεκριμένα, η ιστοσελίδα Yelp είναι από τις μεγαλύτερες και γνωστότερες υπηρεσίες αξιολόγησης επιχειρήσεων στις ΗΠΑ με μηνιαίο μέσο όρο 29 εκατομμυρίων μοναδικών επισκεπτών που επισκέφθηκαν το Yelp μέσω της εφαρμογής Yelp και 64 εκατομμυρίων μοναδικών επισκεπτών που επισκέφθηκαν το Yelp μέσω κινητού μέχρι και το τέλος του 4^{ου} τριμήνου το 2017. Οι ακόλουθοι του έχουν μέχρι τώρα γράψει περισσότερες από 148 εκατομμύρια κριτικές μέχρι το 2017. Η επιχείρηση The French Workshop έχει βαθμολογία 4,5 αστέρια από τα 5. Η βαθμολογία αυτή θεωρείται πολύ τιμητική για τον όμιλο και αποτελεί φάρο για τις επόμενες κινήσεις του στην Αμερική (Yelp Inc, 2004-2018).

Εντούτοις, η προσπάθεια διεθνοποίησης της εταιρείας στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (ΗΑΕ) ήταν σίγουρα πιο απαιτητική εξαιτίας του ιδιάζοντος περιβάλλοντος της χώρας κυρίως εν σχέσει με το κοινωνικό-νομικό πλαίσιο αλλά και τον οικονομικό και πολιτικό

τομέα στα ΗΑΕ. Ο όμιλος οδηγήθηκε στη διεξαγωγή μιας ριζικής ανάλυσης των δεδομένων που επικρατούσαν στην χώρα, την σταθερότητα στην περιοχή, τις σχέσεις μεταξύ των κρατών και τις τεχνολογικές δυνατότητες. Μια τέτοια ανάλυση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι ζωτικής σημασίας καθώς οι εξαγωγές προς την Σαουδική Αραβία δεν θα πραγματοποιούνταν τελικά μέσω της μονάδας παραγωγής στο Ντουμπάι, όπως αρχικά είχε αποφασιστεί από τον όμιλο, αλλά θα καλύπτονταν από τις μονάδες παραγωγής στην Κύπρο λόγω των τεταμένων διεθνών σχέσεων ανάμεσα στη Σαουδική Αραβία και ΗΑΕ και κυρίως με το Ντουμπάι. Πληθώρα επιπρόσθετων προβλημάτων και ζητημάτων που έπρεπε να προσέξει η εταιρεία αφορούσαν (Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρίας Ζορπάς, 2018) τα εξής:

- Τους θρησκευτικούς νόμους που ισχύουν στα ΗΑΕ και γενικά τις μουσουλμανικές απαγορεύσεις, καθώς για παράδειγμα δεν επιτρέπονται τα γλυκά που συμπεριλαμβάνουν αλκοόλ στα συστατικά τους.
- Το εργατικό δυναμικό αφορά σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (80-90%) ξένους μετανάστες από Ινδία, Πακιστάν και Μπαγκλαντές, γεγονός που δυσχεραίνει την προσπάθεια αφομοίωσης μιας ξένης εταιρείας σε μια ξένη κουλτούρα, αφού οι ντόπιοι δεν δουλεύουν όπως επίσης και οι γυναίκες.
- Τους οικονομικούς περιορισμούς, τις φορολογίες και τους δασμούς σε ξένες εταιρείες. Για παράδειγμα, ενώ υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για κέρδος καθώς τα κεφάλια που διακινούνται είναι πολύ μεγάλα εξαιτίας κυρίως των πετρελαίων, εντούτοις υπάρχουν δυσκολίες για μια ξένη εταιρεία να μεταφέρει κεφάλαια σε λογαριασμούς εκτός ΗΑΕ.
- Την φαλλοκρατική κουλτούρα που επικρατεί στην χώρα, η οποία εστιάζει τις προσπάθειες της στην εξυπηρέτηση των αντρών, καθώς οι γυναίκες όπως είναι γνωστό ζουν στο περιθώριο.
- Την αστάθεια των χωρών γενικά σε όλη τη Μέση Ανατολή. Για παράδειγμα η υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στο Κατάρ και στο Ιράν δεν ευνοεί το ευρύτερο οικονομικό και επιχειρηματικό κλίμα για τις διεθνείς επιχειρήσεις.

Ακόμα και μετά την ανάλυση που διενήργησε ο όμιλος εν σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον της χώρας αλλά και την διεξοδική έρευνα αγοράς που εκπονήθηκε, φαίνεται ότι οι υπεύθυνοι ενήργησαν αρκετά βεβιασμένα και με αρκετά λάθη καθώς προχώρησαν ανεξέταστα στην λειτουργία 3 καταστημάτων σε εμπορικά κέντρα με

χαμηλή επισκεψιμότητα με αποτέλεσμα το κλείσιμο τους και ως επακόλουθο σήμερα την λειτουργία μόνο μιας μονάδας παραγωγής.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1.Ερευνητική μέθοδος

Σε κάθε ερευνητική προσπάθεια ο ερευνητής απαιτείται να διεξάγει μια αρχική αλλά σημαντική μεθοδολογική επιλογή ανάμεσα στην ποσοτική και στην ποιοτική έρευνα (ή και στην σύμπτυξη αυτών των δύο με την ονομασία μικτή ερευνητική μέθοδος) ώστε να ερευνήσει το θέμα του. Αρχής γενομένης με την ποσοτική προσέγγιση, αυτή αφορά περισσότερο μια περιγραφική μέθοδο καθώς στόχος είναι να δούμε τι συμβαίνει και αν συμβαίνει ένα γεγονός, ενώ στον αντίποδα, η ποιοτική μέθοδος εισχωρεί βαθύτερα στα πράγματα καθώς επιδιώκει να διερευνήσει το γιατί και το πώς μια κατάσταση συμβαίνει. Κύριος σκοπός λοιπόν της ποιοτικής έρευνας είναι να αναλύσει τις απόψεις των ατόμων που λαμβάνουν μέρος, επικεντρώνοντας τις προσοχή της στις συνθήκες και τις καταστάσεις κάτω από τις οποίες τα άτομα βιώνουν και αισθάνονται κάποια γεγονότα (Bird και συν.,1999). Ως εκ τούτου, η ποιοτική προσέγγιση είναι μια ερευνητική μέθοδος η οποία εισχωρεί στον πυρήνα των τεκταινομένων, καθώς στόχος είναι να αναλυθούν και να ερμηνευτούν τα διάφορα ποιοτικά στοιχεία που θα προκύψουν. Καθώς στην παρούσα εργασία ήδη ξέρουμε ότι η στρατηγική επιτυχία του Ζορπά είναι αδιαμφισβήτητη, αυτό που μας ενδιαφέρει είναι η διεισδυτικότερη ανάλυση των πραγμάτων, των συμπεριφορών, των γεγονότων, των εμπειριών και των στοιχείων που οδήγησαν σε αυτή την επιτυχία.

3.2. Μεθοδολογικό εργαλείο

Το μεθοδολογικό εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί σε αυτή την εργασία είναι αυτό της συνέντευξης. Συγκεκριμένα, η συνέντευξη συνιστά μια διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να λάβει πληροφορίες και δεδομένα διαμέσου της ανάλυσης του προφορικού λόγου των ατόμων που θα επιλεγθούν για να λάβουν μέρος. Επιπρόσθετα, η συνέντευξη αποτελεί ένα ερευνητικό εργαλείο τα οποίο εφαρμόζεται ως μέσο συλλογής πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας των ερευνητικών ερωτημάτων

που θέτει μια μελέτη. Ακόμα, οι συνεντεύξεις είναι διευκρινιστικές καθώς δίνουν τη δυνατότητα της πρόσβασης στον τρόπο που βλέπουν οι άλλοι τα πράγματα, στις σκέψεις τους, στις στάσεις και τις πεποιθήσεις που τους διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους αναφορικά με ένα ζήτημα (Legard et al., 2003). Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις απόψεις και τις πεποιθήσεις που έχουν οι διευθυντές του Εμπορικού Τμήματος, του Ανθρώπινου Δυναμικού, του υπευθύνου Marketing Analytics και του Γενικού Διευθυντή των καταστημάτων Λευκωσίας του ομίλου Ζορπάς αναφορικά με την στρατηγική ανάπτυξη που οδήγησε στην επιτυχία τον όμιλο αλλά και τα μελλοντικά βήματα της εταιρείας ως προς τη συνέχιση αυτής της επιτυχίας στην Κυπριακή και τη διεθνή αγορά.

Ο τύπος συνέντευξης που θα υιοθετηθεί για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, είναι αυτός της ημιδομημένης συνέντευξης. Ο λόγος για την επιλογή αυτού του τύπου εδράζεται στο ότι σκοπός του ερευνητή είναι αποφύγει να επιβάλει ή να υποβάλει στον ερωτώμενο τις απαντήσεις και γι' αυτόν τον λόγο η ημιδομημένη ερευνητική συνέντευξη είναι η πιο κατάλληλη προσέγγιση καθώς δεν χαρακτηρίζεται από την αυστηρή της δομή και στην τήρηση αυτής. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της ημιδομημένης συνέντευξης ο ερευνητής δημιουργεί μια λίστα από 6-7 σημεία, τα οποία επιδιώκει να καλύψει. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο ερευνητής καταχωρεί αυτά τα σημαντικά σημεία καθώς ενδέχεται να παρασυρθεί από τον ειρμό της συνέντευξης η οποία στην πιο μεγάλη διάρκεια της μοιάζει με διάλογο ή και συζήτηση ανάμεσα σε δυο μέρη. Εντούτοις, είναι δυνατόν ο ερευνητής να μην λάβει τις απαντήσεις στα σημαντικότερα σημεία τα οποία τέθηκαν εξ αρχής, είτε με την ίδια σειρά είτε με την ίδια βαθιά διείδυση με όλα τα άτομα που θα συμμετάσχουν. Απλά τα κύρια αυτά σημεία αποτελούν στην ουσία ένα πρόγραμμα για το που είναι ο ερευνητής και το που θέλει να φτάσει. Ως εκ τούτου η κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί ενδεχομένως να μην είναι η ίδια κάθε φορά καθώς ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να παρακάμπτει και να υπερπηδά ορισμένα σημεία, αλλά και να επανέρχεται πίσω σε αυτά, όταν ο ίδιος το θεωρεί ως αναγκαίο (Bird και συν., 1999).

3.3. Διαδικασία αποκωδικοποίησης των δεδομένων

Η αποκωδικοποίηση του υλικού εξαρτάται σαφώς κι από τον τρόπο με τον οποίο καταγράφεται. Για παράδειγμα, αν η συνέντευξη είναι μαγνητοφωνημένη, τότε απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα ώστε να απομαγνητοφωνηθεί, καθώς η

μετατροπή του προφορικού λόγου σε γραπτό κείμενο δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να αναλύσει με μεγαλύτερη ακρίβεια αυτά που έχουν ειπωθεί. Από την άλλη, αν ο ερευνητής προσπαθήσει αποκλειστικά μέσω της ανάκλησης της μνήμης ή μέσω των σημειώσεων που πήρε, να αντλήσει τα δεδομένα του, τότε κινδυνεύει να απολέσει μεγάλο μέρος των ποιοτικών του δεδομένων, γεγονός που σαφώς θα έχει μεγάλο αντίκτυπο στην έρευνα. Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, ο ερευνητής αποφάσισε τον συνδυασμό αυτών των δύο προσεγγίσεων, δηλαδή την χρήση των σημειώσεων που έχουν ήδη παρθεί μαζί με το μαγνητόφωνο, αφού είναι πολύ πιθανόν στις σημειώσεις να μην αποκαλύπτονται πληροφορίες που έχουν να κάνουν με την τονικότητα και την εκφραστικότητα του ομιλητή την ώρα της συνέντευξης.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα-Συζήτηση

Στα δύο υποκεφάλαια που ακολουθούν θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι συνεντεύξεις που πάρθηκαν από τους διευθυντές του ανθρώπινου δυναμικού, του εμπορικού τμήματος, του γενικού διευθυντή καταστημάτων Λευκωσίας και του marketing analytics της εταιρείας Ζορπάς στα πλαίσια των σκοπών και των ερευνητικών ερωτημάτων που έθεσε εξ αρχής η υφιστάμενη έρευνα. Αξίζει να αναφερθεί ότι μετά και την κωδικοποίηση των συνεντεύξεων, θα παρουσιαστούν μόνο τα ευρήματα τα οποία συσχετίζονται με το περιεχόμενο της μέχρι τώρα έρευνας. Επίσης, να σημειωθεί ότι μερικές από τις απαντήσεις που μας δόθηκαν έχουν ήδη συμπεριληφθεί στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι ο χρόνος για κάθε συνέντευξη δεν έπρεπε να ξεπερνά τα 30 λεπτά εξαιτίας του βεβαρυμένου προγράμματος των τεσσάρων διευθυντών.

4.1. Συνέντευξη με τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρείας Ζορπάς.

Η συνέντευξη με τον Εμπορικό Διευθυντή, έγινε στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στον Στρόβολο. Η υποδοχή που έγινε στον ερευνητή ήταν πολύ καλή, ενώ το κλίμα της συζήτησης ήταν ιδιαίτερα φιλικό και με μεγάλη διάθεση για κουβέντα.

Στην αρχή της κουβέντας μας, τέθηκε το ερώτημα της μέχρι σήμερα επιτυχίας που έχει η εταιρεία. Ο συνεντευξιαζόμενος ανέφερε συγκεκριμένα ότι:

«Εμπορικά μιλώντας η εταιρεία διαθέτει μερικές από τις καλύτερες τεχνικές και μεθόδους στο παζάρι. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι κατάφερε να αποσπάσει την αποδοχή από τόσους οίκους και θεσμούς πιστοποιητικών ποιότητας, καταδεικνύει σαφώς την δουλειά που γίνεται ώστε να καταστεί η εταιρεία ακόμα πιο ανταγωνιστική και εκπληρώνοντας στο μέγιστο τις προσδοκίες του αγοραστικού κοινού της Κύπρου. Οπωσδήποτε η εμπορική επιτυχία της εταιρείας οφείλεται στο όραμα που είχε η οικογένεια Ζορπά και στα προϊόντα τα οποία παράγονται. Χωρίς αυτά τα δύο, δηλαδή τις επιδιώξεις που είχαν για περαιτέρω επέκταση αλλά και την πρώτη ύλη που απετέλεσε τη βάση για να ευοδωθεί το όραμα της οικογένειας, δηλαδή τα ποιοτικά προϊόντα που παράγει, τότε αυτό που βλέπετε σήμερα δεν θα μπορούσε να υπάρχει. Αλλά και επίσης το γεγονός ότι παράλληλα με την επέκταση ήδη των πρώτων καταστημάτων εδώ στην Λευκωσία, οι ιδιοκτήτες της εταιρείας αντιλήφθηκαν την ανάγκη για επιπλέον στελέχωση και εξειδίκευση σε ορισμένα ζητήματα τα οποία θα απαιτούνταν εξαιτίας της επέκτασης, είναι ένα ακόμα βήμα που οδήγησε στη μέχρι τώρα επιτυχία».

Όπως μπορεί να διαφανεί πιο πάνω, τα στοιχεία που μας δόθηκαν, πέραν του οράματος της οικογένειας Ζορπά, αναφέρονται σε γενικές σχηματικές δράσεις και ενέργειες που συνετέλεσαν στην εμπορική επιτυχία της εταιρείας. Η επόμενη ερώτηση ήταν πιο συγκεκριμένη και αφορούσε γιατί τα προϊόντα της εταιρείας είναι ποιοτικότερα από ότι των ανταγωνιστών, παράμετρος που σαφώς συνέτεινε προς την μεγάλη επιτυχία της εταιρείας. Για τον εμπορικό διευθυντή, η ποιότητα της εταιρείας οφείλεται στα διεθνείς πιστοποιήσεις που έλαβε η εταιρεία αφού:

«Η εξασφάλιση πιστοποιητικών ποιότητας που καταφέρνει μια εταιρεία να αποκτήσει, δεν μπορεί να θεωρηθεί διόλου τυχαία συνθήκη καθώς οι θεσμοί, οι εταιρείες και οι οργανισμοί που παρέχουν αυτά τα πιστοποιητικά, είναι διεθνώς αναγνωρισμένοι με

χιλιάδες εταιρείες ως μέλη τους. Για παράδειγμα το σύστημα διαχείρισης ποιότητας SQMS, το διεθνές πρότυπο τροφίμων IFC και το ISO 9001 είναι μερικές από τις πιστοποιήσεις που θυμούμαι πρόχειρα και οποίες συνέβαλαν στην ηγετική θέση που κατέχει στην Κυπριακή αγορά η εταιρεία. Επιπρόσθετα, το ότι η εταιρεία μας συνεργάζεται με τον κολοσσό McDonalds αποτελεί ακόμα ένα άλλο σημαντικό στοιχείο στην όλη διαδικασία διασφάλισης της ποιότητας, καθώς οι συμβουλές και οι κατευθυντήριες γραμμές της συγκεκριμένης πολυεθνικής επιχειρηματικής δύναμης, μας προσφέρουν αρκετά σημαντικά δεδομένα τα οποία βοήθησαν και συνεχίζουν να βοηθούν στην διατήρηση δυναμικής της εταιρείας μας. Στοιχεία επίσης όπως οι συνεχείς έλεγχοι των προμηθευτών μας, η αναβάθμιση και ανανέωση των διαδικασιών με τους συνεργάτες της εταιρείας και η συνεχής επικοινωνία με τους συνεργάτες μας στο εξωτερικό, συντείνουν στη διατήρηση και ενδυνάμωση των δεσμών της εταιρείας με τους συνεργάτες της, παράγοντας που σίγουρα αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας».

Η επόμενη ερώτηση βασίστηκε στην σχέση που επιδιώκει να έχει η εταιρεία με τους πελάτες της όχι μόνο σε επίπεδο αγοράς, αλλά επίσης σε επίπεδο ευθύνης της εταιρείας προς το αγοραστικό κοινό της Κύπρου αλλά και σε ότι αφορά την συμβολή των πελατών προς την δική της εμπορική επιτυχία. Για τον εμπορικό διευθυντή, μια εταιρεία η οποία αναπτύχθηκε σε τόσο μεγάλο βαθμό και συνεχίζει μέχρι σήμερα να διευρύνεται στην αρτοποιία, στην ζαχαροπλαστική, αλλά επίσης τα τελευταία χρόνια στον τομέα του φαγητού και του καφέ, δεν μπορεί παρά να επιστρέψει έστω και κάποιο μέρος της επιτυχίας της πίσω στο κοινό με μια άλλη μορφή όπως:

«Η ίδρυση του ιδρύματος MAZI είναι το ευχαριστώ της εταιρείας προς την κοινωνία η οποία την ανέδειξε. Θεωρούμε πολύ σημαντική την ενημέρωση των πελατών μας αναφορικά με τις διατροφικές πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζουν σε σχέση με τα προσφερόμενα προϊόντα. Για τον λόγο αυτό, το ίδρυμα MAZI θεωρούμε ότι αποτελεί έκφανση αυτής της προσπάθειας προς τους πελάτες μας, καθώς η ενημέρωση και η αντιμετώπιση των διατροφικών διαταραχών και της παχυσαρκίας είναι υπέρ όλης της κοινωνίας, της οποίας και εμείς είμαστε μέλη της. Ακόμα, η εταιρεία παρέχει μεγάλες ποσότητες με προϊόντα σε συλλόγους και ιδρύματα τα οποία είτε τα έχουν ανάγκη για τα μέλη τους (όπως για παράδειγμα ιδρύματα με άτομα με ειδικές ανάγκες) είτε σε ιδρύματα και οργανισμούς με τα οποία η εταιρεία βρίσκεται σε συμφωνία με το έργο και τους σκοπούς τους προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Όμως, όσο κι αν φαίνεται παράξενο, η εταιρεία μέσω μιας εξειδικευμένης ερευνητικής μεθόδου, της 'Net

Promoter Score', μπορεί και ενημερώνεται για τις ανάγκες των πελατών, καθώς με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορεί να τους προσφέρει τα προϊόντα που επιθυμούν ικανοποιώντας έτσι τις απαιτήσεις τους. Μέσα από περίπου 60 χιλιάδες συνεντεύξεις ετησίως, με τη βοήθεια ειδικών ερωτηματολογίων, επιτυγχάνεται μια πολύ διεξοδική αξιολόγηση της εταιρείας και των υπηρεσιών της, των θετικών και αρνητικών σημείων της, της κατάλληλης διαφήμισης της, των απαιτήσεων που έχουν από αυτήν και των επιθυμιών που έχουν οι πελάτες για συγκεκριμένα προϊόντα αλλά και τους λόγους για τους οποίους η εταιρεία επιλέγεται έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Χωρίς λοιπόν την συνδρομή των πελατών της, η στρατηγική της εταιρείας θα καταστρωνόταν σε μεγάλο βαθμό σε κλειστά δωμάτια, στα οποία οι ερευνητές θα περιοριζόταν σε ερευνητικές υποθέσεις και εικασίες για το ποιες στρατηγικές θα ήταν οι κατάλληλες, κάτι που σαφώς θα εμπεριείχε μεγάλο ρίσκο. Τώρα όμως η βοήθεια και συνεργασία που ανέπτυξε η εταιρεία με τους πελάτες της συμβάλλει τόσο στην εμπορική επιτυχία της όσο και στην ικανοποίηση των πελατών της σε πολλά επίπεδα. Με ένα σμπάρο λοιπόν δύο τρυγόνια!».

Στην τελευταία ερώτηση σε σχέση με το πώς ο εμπορικός διευθυντής βλέπει το μέλλον της εταιρείας τόσο στην Κυπριακή όσο και στη διεθνή αγορά, ο ίδιος ανάμεσα σε άλλα μας αποκάλυψε μερικά πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία για το εμπορικό μέλλον της αγοράς. Μερικά από τα πιο ενδιαφέροντα κομμάτια της συζήτησης παρουσιάζονται αποσπασματικά πιο κάτω:

«Η υφιστάμενη επιτυχία δεν μπορεί ούτε κατά διάνοια να αποτελέσει αιτία εφησυχασμού, καθώς το συνεχώς ανανεωμένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον στην Κυπριακή και διεθνή αγορά, δεν αφήνει το περιθώριο για κάτι τέτοιο. Για παράδειγμα, στόχος εδώ στην Κύπρο είναι οι συνεργασίες και τα προϊόντα να τίθενται συνεχώς κάτω από τις αντίστοιχες διαδικασίες αξιολόγησης, οι οποίες θα ανακαλύπτουν τυχόν κενά ή πιθανές εισαγωγές καινούργιων στοιχείων τα οποία είναι πλέον αναγκαία για την κάλυψη όλων των αναγκών και των απαιτήσεων του αγοραστικού κοινού. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι στις μέρες μας υπάρχουν πολλοί καταναλωτές που πάσχουν από δυσανεξία στη γλουτένη, δεν μπορούσε να αφήσει ασυγκίνητο το εμπορικό τμήμα της εταιρείας. Έτσι, το πλασάρισμα όλο και περισσότερων προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτού του αγοραστικού τμήματος είναι πέρα για πέρα αναγκαίο...».

«Η εμπορική διεύρυνση της εταιρείας δεν σταματά σαφώς εδώ καθώς στόχος είναι η δημιουργία κι άλλων καταστημάτων French Workshop στην Αμερική, ενώ η μονάδα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, λειτουργεί κι ως παρατηρητήριο ώστε σε περίπτωση που η αγορά γίνει πιο βατή για τις ξένες εταιρείες, με την αλλαγή νόμων και ρυθμίσεων, να ξαναεπιχειρήσει την δυναμική της είσοδο στην δύσκολη αυτή αγορά. Ακόμα, οι εξαγωγές αρτοσκευασμάτων και ειδών ζαχαροπλαστικής αναμένεται να εισχωρήσουν και σε άλλες διεθνείς αγορές. Τέλος, σε τοπικό επίπεδο αναμένεται πολύ σύντομα και η σύναψη συμφωνιών με μια πολύ μεγάλη εταιρεία παγωτού, ενώ όσον αφορά τα γλυκά της εταιρείας, ετοιμαστείτε για πολύ δυνατή προσθήκη από τον χώρο της Νότιας Αμερικής».

4.2. Συνέντευξη με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της Εταιρείας Ζορπάς

Η συνέντευξη με τον διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου, έλαβε χώρα σε κεντρικό καφέ της Λάρνακας, με το οποίο η εταιρεία συνεργάζεται πολύ συχνά προσφέροντας του προϊόντα catering και είδη ζαχαροπλαστικής. Η συνέντευξη δυστυχώς διήρκησε πολύ λίγο αφού λίγο μετά το μέσο της συνέντευξης, ο διευθυντής ειδοποιήθηκε για ένα απρόοπτο γεγονός που συνέβηκε σε ένα υπάλληλο για το οποίο έπρεπε να παραστεί προσωπικά ο ίδιος. Η συζήτηση ξεκίνησε με το αν η εταιρεία Ζορπάς απαιτεί από τους υπαλλήλους να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, ο οποίος διαφοροποιεί την εταιρεία από τους ανταγωνιστές του. Ο διευθυντής ήταν αυστηρός καθώς μας επισημάνθηκε ότι:

«Η λέξη που χρησιμοποίησες δεν ανταποκρίνεται σε αυτά που εταιρεία ζητά από τους συνεργάτες της. Γιατί η εταιρεία δεν απαιτεί, όπως είπες, αλλά προσδοκεί. Για τον λόγο αυτό δεν θεωρούμε τους υπαλλήλους μας ως αναλώσιμες μονάδες αλλά ως συνεργάτες με την ετυμολογική έννοια της λέξης, ως δηλαδή αυτούς που θα μας βοηθήσουν, αλλά από τους οποίους θα βοηθηθούμε και εμείς, ώστε όλοι μαζί να ωθήσουμε την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της. Αυτό που ξεχωρίζει λοιπόν τους υπαλλήλους μας από άλλες εταιρείες είναι η συνεχής αξιολόγηση του δικού τους μεμονωμένου έργου, αλλά ταυτοχρόνως και η αξιολόγηση της απόδοσης τους ως μέρος ενός όλου, δηλαδή μιας ομάδας από άτομα, που εργάζονται από κοινού με μέλημα τους την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Μια δράση που εισήχθηκε σε ότι αφορά την απόδοση των υπαλλήλων και η οποία είναι σε συνάρτηση με την κουλτούρα της εταιρείας, είναι ότι

από το 2012, καθιερώθηκε ένα σύστημα εσωτερικής επιμόρφωσης και εταιρικής εκπαίδευσης, το οποίο διευκολύνει τους υπαλλήλους να βελτιώσουν τις δεξιότητες και ικανότητες τους. Σε συνδυασμό με την εσωτερική κουλτούρα της εταιρείας η οποία βασίζεται σε μια ζεστή, φιλική, οικογενειακή προσέγγιση, στοιχεία όπως το πάθος, ο ενθουσιασμός, η ευρηματικότητα και η δημιουργία ενός συνεκτικού ομαδικού πνεύματος, είναι αυτά που ξεχωρίζουν την εταιρεία από τους ανταγωνιστές της».

Η επόμενη ερώτηση, κι αφού αναφέρθηκαν κι άλλα ενδιαφέροντα τα οποία εντάχθηκαν στο βιβλιογραφικό μέρος της υφιστάμενης εργασίας, ζητούσε να διαπιστώσει κατά πόσον οι υπάλληλοι της εταιρείας ανταποκρίνονται όντως στα θέλω και τις ανάγκες της εταιρείας και αν ναι ποια είναι τα άτομα που έχουν την ευθύνη αξιολόγησης τους. Οι απαντήσεις του ήταν ιδιαίτερα κατατοπιστικές:

«Οι αξιολογήσεις του ανθρώπινου δυναμικού διενεργούνται από τους διευθυντές των υποκαταστημάτων, που και αυτοί με τη σειρά τους επίσης ελέγχονται ιεραρχικά από τους προϊστάμενους τους. Αυτά λοιπόν είναι τα δύο βήματα τα οποία εφαρμόζει η εταιρεία. Συγκεκριμένα, υπάρχει εβδομαδιαία αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου, οι ενέργειες του οποίου κρίνονται θετικά ή αρνητικά από τον εκάστοτε υποδιευθυντή του καταστήματος. Η αξιολόγηση αυτή βασίζεται κυρίως στα καθήκοντα που έχει ο κάθε υπάλληλος, στην διάθεση που δείχνει για να βοηθήσει σε τυχόν απρόοπτα που προκύψουν, όπως επίσης και σε ότι αφορά την εξυπηρετικότητα και την ευγένεια που επιδεικνύει στους πελάτες. Αναμφίβολα υπάρχουν πολλά που μπορούν να γίνουν ακόμη, όπως ότι το προσωπικό θα πρέπει να έχει ένα πιο ενεργό ρόλο και να μην περιμένει την παρουσία του υποδιευθυντή εκεί για να δράσει σε περιστατικά που απαιτούν σβελτάδα. Υπάρχει λοιπόν η ιδέα στο μέλλον- καθώς η εταιρεία συμβουλευεται και ακολουθεί σε μεγάλο βαθμό της πρακτικές και μεθόδους της υπερδύναμης McDonalds στον χώρο του φαγητού- να λειτουργήσει δική της σχολή, από την οποία τα άτομα που φοιτούν θα παραλαμβάνουν σχετικό δίπλωμα το οποίο θα είναι ισάξιο των τοπικών ξενοδοχειακών σχολών και των κολλεγίων που προσφέρουν πτυχία στον χώρο του φαγητού και της εξυπηρέτησης πελατών σε αυτόν τον τομέα. Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό, οι γνώσεις και οι πρακτικές δεξιότητες που θα μπορούν να αποκτήσουν μέσα από ένα τέτοιο πρόγραμμα, θα τους παρέχει τα κατάλληλα εφόδια για να εργαστούν με επιτυχία στα καταστήματα της εταιρείας και αναλόγως των ικανοτήτων και της εργατικότητας τους, να ανελιχθούν επαγγελματικά».

4.3 Συνέντευξη με τον Marketing Analytics της Εταιρείας Ζορμπάς

Η συνέντευξη με τον υπεύθυνο marketing analytics της εταιρείας Ζορμπάς έγινε μέσω Skype εξαιτίας ενός ταξιδιού του στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, ζητήθηκε από τον συνεντευξιζόμενο να μας εκθέσει τον τρόπο δουλειάς του και γιατί αυτός ο τρόπος αλλά και οι γνώσεις του θεωρούνται σημαντικές για μια επιχείρηση του βεληνεκού της εταιρείας Ζορμπάς. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε την ανάγκη που έχει μια εταιρεία να αναλύσει το περιβάλλον της αγοράς. Η απάντηση που μας δόθηκε είναι η εξής:

«Τα τελευταία 3 χρόνια η ανάπτυξη του τμήματος marketing analytics είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστική καθώς έχει συσταθεί ένα εξειδικευμένο τμήμα το οποίο αποτελείται από 8 άτομα. Η ανάπτυξη του τμήματος είναι ενδεικτική ενώ υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον της εταιρείας για τα marketing metrics, τα οποία αποτελούν βασικό δείκτη για το πόσο καλά δουλεύουν οι προσπάθειες μάρκετινγκ της εταιρείας. Με απλά λόγια, οι μετρήσεις μάρκετινγκ είναι ένα μέσο για να αναλυθεί η προσπάθεια που καταβάλει η εταιρεία τόσο με ποιοτικό όσο και με ποσοτικό τρόπο, κάτι που επιτρέπει στην εταιρεία να λαμβάνει ορθότερες αποφάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας καθώς και της κερδοφορίας. Πλέον υπάρχει ευρεία διάδοση της αναγκαιότητας των marketing metrics για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως σε όλους τους κλάδους της αγοράς, ενώ στη Κύπρο αυτό φαίνεται να γίνεται σε πιο αργούς ρυθμούς. Εντούτοις, η εταιρεία Ζορμπάς είναι από τις πρώτες εταιρείες που εφαρμόζει αυτό το επιχειρηματικό εργαλείο».

Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε, επικεντρώθηκε στο πως συγκεκριμένα τα marketing analytics βοηθούν την εταιρεία Ζορμπάς. Η απάντηση του υπεύθυνου ήταν πολύ σημαντική καθώς έτσι μας προσέφερε μια νέα διάσταση στον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση της δυναμικής της εταιρείας Ζορμπάς.

«Ενδεικτικά ορισμένες από τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει το marketing analytics είναι η κατηγοριοποίηση του πελατολογίου με επιδίωξη τις διασταυρούμενες πωλήσεις και τις τελευταίες ευκαιρίες πώλησης, η βελτιστοποίηση του μίγματος μάρκετινγκ που αφορά το σύνολο καναλιών διαφήμισης, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της δαπάνης των μέσων επικοινωνίας, η δημιουργία μηχανής συστάσεων σε

πραγματικό χρόνο, στη βάση της ανάλυσης συσχετίσεων, η αξιολόγηση της υφιστάμενης χρήσης δεδομένων προώθησης με στόχο την πρόβλεψη μελλοντικών προωθητικών ενεργειών για την αύξηση των πωλήσεων, η ταξινόμηση προϊόντων βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους και η καλύτερη δυνατή τοποθέτηση τους στα καταστήματα της εταιρείας».

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ένας αναλυτής της αγοράς και πως αυτές οι προκλήσεις μπορούν να ξεπεραστούν για την εταιρεία Ζορπάς. Όπως μας αναφέρθηκε συγκεκριμένα:

«Οι επιχειρηματικές αναλύσεις εξαρτώνται από τις επαρκείς ποσότητες δεδομένων υψηλής ποιότητας. Η δυσκολία στην εξασφάλιση της ποιότητας των δεδομένων είναι η ενοποίηση και η συμφιλίωση των δεδομένων μεταξύ των διαφόρων συστημάτων και στη συνέχεια, η λήψη αποφάσεων σχετικά με τα υποσύνολα δεδομένων που θα διατίθενται».

«Πρέπει να σου αναφέρω ότι πιο παλιά, τα στοιχεία που λαμβάνονταν από μια ανάλυση θεωρούνταν ως ένας τύπος μεταγενέστερης μεθόδου πρόβλεψης της συμπεριφοράς των καταναλωτών, μέσα από την εξέταση του αριθμού των μονάδων που πωλήθηκαν το τελευταίο τρίμηνο ή το τελευταίο έτος. Αυτός ο τύπος αποθήκευσης δεδομένων απαιτούσε πολύ μεγαλύτερο χώρο αποθήκευσης, ενώ η ταχύτητα στην οποία διεκπεραιωνόταν αυτή η διαδικασία ήταν αρκετά αργή. Τώρα οι επιχειρηματικές αναλύσεις συνιστούν ένα εργαλείο που έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει το αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων των πελατών. Συγκεκριμένα, όταν ένας συγκεκριμένος τύπος πελάτη εξετάζει την αγορά ενός προϊόντος που προσφέρει η εταιρεία Ζορπάς, η εταιρεία έχει πλέον τη δυνατότητα της ανάλυσης και έτσι μπορεί να τροποποιήσει τη διαδικασία πωλήσεων της για να απευθυνθεί σε αυτόν τον καταναλωτή αμεσότερα, ικανοποιώντας έτσι πιο γρήγορα τις ανάγκες που προκύπτουν τη δεδομένη στιγμή στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι ο χώρος αποθήκευσης για όλα αυτά τα δεδομένα πρέπει έχει τη δυνατότητα μιας άμεσης ανταπόκρισης ώστε να παρέχει τα απαραίτητα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο».

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το κατά πόσο η εφαρμογή των marketing analytics μπορεί να αποτελέσει μια κινητήριο δύναμη για την εταιρεία ώστε να αναπτύξει τη

καινοτομία αλλά και τα προϊόντα της. Η απάντηση που μας δόθηκε ήταν πέρα για πέρα αναλυτική.

«Ένα άλλο τεράστιο πλεονέκτημα της συλλογής από πολλά δεδομένα είναι η δυνατότητα που έχουν οι εταιρείες ώστε να καινοτομήσουν και να ανακατασκευάσουν τα προϊόντα τους. Βασικά, η ύπαρξη μιας μεγάλης βάσης με δεδομένα αποτελούν την οδό για τη δημιουργία πρόσθετων ροών εσόδων μέσω της δυνατότητας καινοτομίας και της βελτίωσης των προϊόντων της εταιρείας. Για να γίνει αυτό, η εταιρεία Ζορπάς ξεκινά με τη διόρθωση των τεχνικών δεδομένων που αφορούν τα προϊόντα, πριν προχωρήσει στο σχεδιασμό νέων σειρών με προϊόντα ή πριν επανασχεδιαστούν τα υφιστάμενα προϊόντα, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερη προώθηση τους στην αγορά».

«Κάθε διαδικασία σχεδιασμού ξεκινά από τον προσδιορισμό του τι ταιριάζει ακριβώς στους πελάτες. Υπάρχουν διάφοροι δίαυλοι μέσω των οποίων μια εταιρεία διερευνά τις ανάγκες των πελατών. Στη συνέχεια, η επιχείρηση εντοπίζει την καλύτερη προσέγγιση ώστε να επωφεληθεί από την ανάγκη που προκύπτει από τους πελάτες στη βάση των αναλυτικών στοιχείων που έχουμε ενώπιον μας. Συγκεκριμένα, με κάθε αγορά που γίνεται σε όλα τα καταστήματα της εταιρείας, υπάρχει σχετικό λογισμικό που παρακολουθεί τη πορεία των προϊόντων. Σύμφωνα λοιπόν με τη πορεία των δεδομένων αυτών και σε συνδυασμό με την ανατροφοδότηση που παρέχεται από τους πελάτες, τα συνολικά δεδομένα αξιολογούνται και ενοποιούνται σε μια βάση. Μόλις αξιοποιηθούν τα δεδομένα, διεξάγεται στη συνέχεια ανάλυση για να διασφαλιστεί ότι εφαρμόζεται μια ορθή αλληλουχία των δεδομένων πριν από την εκπόνηση σχεδίου δράσης. Αυτό συνεπώς σημαίνει ότι η εταιρεία μπορεί και να βελτιώσει αναλόγως τα υφιστάμενα προϊόντα της αλλά και να προχωρήσει στη δημιουργία καινούργιων προϊόντων στη βάση των προτιμήσεων των πελατών, προσφέροντας έτσι καινοτόμα προϊόντα στην αγορά».

4.4 Συνέντευξη με τον Διευθυντή Δικτύου Καταστημάτων της Εταιρείας Ζορμπάς

Η συνέντευξη με τον Διευθυντή Δικτύου Καταστημάτων έγινε στο γραφείο του καταστήματος που βρίσκεται στη περιοχή Λατσιών στη Λευκωσία. Συγκεκριμένα, τέθηκαν ερωτήσεις για το πώς γίνονται οι προσλήψεις στην εταιρεία, σε ποια δεδομένα στηρίζονται οι προαγωγές και η επαγγελματική ανέλιξη, αλλά και την ανάγκη όλα αυτά τα στοιχεία να είναι ενιαία για όλες τα καταστήματα Ζορμπάς καθώς έτσι δημιουργείται μια συλλογική κουλτούρα και μια δυνατή ταυτότητα της εταιρείας. Η συνέντευξη αυτή μπορεί να θεωρηθεί και ως συμπλήρωμα της μικρής συνέντευξης που μας δόθηκε από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

Η συνέντευξη άρχισε με το αν η κουλτούρα της εταιρείας μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό της, τον προσανατολισμό της και τις αξίες της εκπέμπει μια συγκεκριμένη εικόνα και έχει μια συγκεκριμένη ταυτότητα. Η απάντηση ήταν η εξής:

«Σαφώς και η κουλτούρα της εταιρείας αντανακλάται μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό της. Συγκεκριμένα, τα προσωπικά στοιχεία τα οποία εξετάζουμε θετικά είναι ο επαγγελματισμός τον οποίο επιδεικνύει κατά τη πρώτη συνάντηση κάποιος υποψήφιος, το αίσθημα ευθύνης για επίτευξη αποτελεσμάτων και το κίνητρο για συνεχή βελτίωση. Επιπρόσθετο σημαντικό κριτήριο επιλογής ενός υποψηφίου είναι ο προσανατολισμός τον οποίο επιδεικνύει στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Όλα αυτά είναι στοιχεία τα οποία αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα της εταιρείας μας και την αφοσίωση την οποία δείχνουμε προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι η επίσκεψη σε κάποιο από τα καταστήματα της εταιρείας θα αποτελέσει μια ευχάριστη εμπειρία για τους πελάτες μας. Επιπρόσθετα πολύ καίρια επαγγελματικά στοιχεία και δεξιότητες που αξιολογούνται θετικά είναι η ικανότητα του υποψηφίου να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να λειτουργεί ομαδικά και αποτελεσματικά ως μέλος μιας ομάδας, όπως επίσης και η ικανότητα του να ανταποκρίνεται σε αλλαγές. Εκτός από όλα αυτά πολύ σημαντικό ανάλογα πάντα με τη θέση είναι η γνώση του αντικειμένου εργασίας και η εμπειρία του υποψηφίου όπου αυτό κρίνεται ως αναγκαίο.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία κατά την διαδικασία επιλογής στελεχών και προαγωγών. Όπως ανέφερε ο Διευθυντής Δικτύου:

«Η κύρια μέθοδος την οποία εφαρμόζει η εταιρεία για τη διαδικασία επιλογής στελεχών είναι η δομημένη (structured) συνέντευξη μέσα από την οποία διερευνώνται συγκεκριμένες ιδιότητες-δεξιότητες. Επιπρόσθετα, ανάλογα με τη θέση για την οποία γίνεται η συνέντευξη, μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποιο εξειδικευμένο τεστ ή μια δοκιμασία σχετική με το αντικείμενο της θέσης, όπως όταν για παράδειγμα η θέση αφορά τη πρόσληψη ενός διευθυντή καταστήματος, πραγματοποιείται μια πιλοτική προσπάθεια κατά την οποία ο υποψήφιος διαχειρίζεται το κατάστημα της εταιρείας για δύο μέρες. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα του αξιολογούνται αναλόγως»

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το πλάνο ανέλιξης που ακολουθεί η εταιρεία για τα στελέχη της σε ότι αφορά τις προαγωγές, τις ενδομετακινήσεις κλπ. Όπως συνοπτικά μας απάντησε ο συνεντευξιζόμενος:

«Η επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων πρέπει να υποστηρίζει τους στόχους της εταιρείας και για αυτό τον λόγο εστιάζουμε σε αυτή μέσα από την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και άλλες διαδικασίες. Ανάλογα με τις επιχειρηματικές ανάγκες δομείται το πλάνο καριέρας των στελεχών το οποίο ενδέχεται να αφορά εσωτερικές μετακινήσεις, αλλαγή καθηκόντων, μετακίνηση σε άλλο τμήμα ή προαγωγή».

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το κατά πόσο η εταιρεία μπορεί να βασιστεί σε μια μόνιμη βάση υπαλλήλων, δεδομένης της οικονομικής κατάστασης όπου όλο και περισσότεροι άνθρωποι αλλάζουν επαγγελματική κατεύθυνση, κλάδο ή ειδικότητα με σκοπό να αυξήσουν τις πιθανότητες επαγγελματικής αποκατάστασης τους. Οι απαντήσεις που μας δόθηκαν ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες.

«Εφόσον η θέση που προσφέρεται απαιτεί σχετική επαγγελματική εμπειρία και άμεση ανταπόκριση του υποψηφίου στα καθήκοντα του, τότε θα δοθεί προτεραιότητα σε άτομα που έχουν ανάλογη επαγγελματική πορεία και έχουν τη δυνατότητα σε σύντομο χρονικό διάστημα να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις χωρίς να χρειάζεται για αυτό

επιπρόσθετο κόστος εκπαίδευσης. Εντούτοις, μια καθολική άποψη την οποία συμεριζόμαστε στην εταιρεία είναι ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες ενός υποψηφίου συνιστούν βασικά κριτήρια στα οποία θα πρέπει να ανταποκρίνεται ο υποψήφιος. Ακόμα, θετικό στοιχείο αποτελεί το αν ο υποψήφιος στοχεύει συνειδητά ή όχι να εργοδοτηθεί στη συγκεκριμένη θέση καθώς κάτι τέτοιο σαφώς και διαφοροποιεί το κίνητρο του.».

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά αυτών που επιδιώκουν την αλλαγή στην επαγγελματική τους πορεία και κατά πόσο αυτά για τον ίδιο μετρούν αρνητικά. Η σύνοψη όσων μας ειπώθηκαν παρουσιάζεται κάτωθι:

- Να μην επιδεικνύουν θετική στάση απέναντι στην αλλαγή
- Να μην εξετάζουν τις θετικές πλευρές της αλλαγής αλλά να επικεντρώνονται μόνο στα αρνητικά
- Να μην αποζητούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και να μην βελτιώνουν τα σημεία που τους έχουν υποδειχθεί και τα οποία μπορούν να τους βοηθήσουν στην βελτιστοποίηση των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Η τελευταία ερώτηση αφορούσε για το ποιες θα ήταν οι συμβουλές που μπορεί να δώσει σε γενικό επίπεδο για μια επιτυχημένη αλλαγή επαγγελματικής κατεύθυνσης, οι οποίες όμως να μπορούν να ωφελήσουν και την εταιρεία κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Οι συνοπτικές απαντήσεις του Διευθυντή Δικτύου των καταστημάτων ήταν:

- Να εξετάσει και να εκτιμήσει αναλόγως ο ενδιαφερόμενος τις ικανότητές του, τις δεξιότητες του και τα ενδιαφέροντα που έχει.
- Να εστιάσει στην ενδυνάμωση παραμέτρων και στοιχείων τα οποία θα του προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Να επιλέξει μια κατεύθυνση στην οποία θα μπορέσει να αξιοποιήσει στον μέγιστο βαθμό τις εμπειρίες που απεκόμισε από τις προηγούμενες εργασίες του.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα-Εισηγήσεις

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας μας θα δοθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν τόσο από τα ευρήματα από τις συνεντεύξεις όσο και από τα διαθέσιμα βιβλιογραφικά και ενημερωτικά δεδομένα και τις πληροφορίες που σχετίζονται με την στρατηγική επιτυχία της εταιρείας Ζορπάς. Επιπρόσθετα, θα απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία τέθηκαν εξ αρχής στην έρευνα.

5.1. Συμπεράσματα

Αναμφίβολα, η ανάπτυξη μιας εταιρείας και η δυναμική της παρουσία στην αγορά την οποία δραστηριοποιείται, είναι το αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, οι οποίοι κινούμενοι αρμονικά, πετυχαίνουν τους σκοπούς και τους στόχους που η εταιρεία αυτή είχε θέσει. Στην περίπτωση της εταιρείας Ζορπάς, η πρωτοφανής ανάπτυξη της δεν μπορεί να ιδωθεί ως ένα πυροτέχνημα που ενδεχομένως τα επόμενα χρόνια να σβήσει, αλλά συνιστά το αποτέλεσμα της μεθοδικής δουλειάς πολλών δεκαετιών ώστε να φτάσει στη σημερινή κατάσταση. Οι αρχικές προσπάθειες επέκτασης ενός μικρού αρτοποιείου, οδήγησαν στον πολλαπλασιασμό των καταστημάτων της εταιρείας σε όλη την Κύπρο, τις συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες από τον χώρο του καφέ και της ζαχαροπλαστικής, ενώ οι διεθνείς συνεργασίες και οι μονάδες παραγωγής σε Νέα Υόρκη και Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, μοιάζει με νομοτελειακό συνεπακόλουθο αντίστοιχο του κόπου και των ορθών στρατηγικών που εφαρμόστηκαν.

Η στρατηγική επιτυχία της εταιρείας οφείλεται σε μια πλειάδα παραγόντων όπως την εξασφάλιση πιστοποιητικών καταλληλότητας και ποιότητας των προϊόντων της, την ανάπτυξη της κουλτούρας της και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της με περιπτωσιολογικές μελέτες και αναλύσεις, την διενέργεια ερευνών που βασίζονται στις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών της, την καλή σχέση με τους συνεργάτες της και τον συνεχή

έλεγχο των διαδικασιών και των παραμέτρων που προσδιορίζουν την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία προβάλλει το ανθρώπινο της πρόσωπο μέσω από καμπάνιες ευαισθητοποίησης για την παιδική παχυσαρκία, τις αλλεργίες και τη δυσανεξία στις τροφές, τις οποίες και πραγματοποιεί μέσα από το δικό της ίδρυμα, που δημιούργησε για αυτό ακριβώς τον σκοπό. Επίσης, η συνεργασίες με σώματα εθελοντών και η καθημερινή προσφορά προϊόντων σε οργανισμούς και ιδρύματα, αποτελεί ακόμα μια απόδειξη της επιτυχίας της εταιρείας και της μεγάλης αποδοχής της από το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο του τόπου.

Σύμφωνα με τα ευρήματα που προέκυψαν από τις τέσσερις συνεντεύξεις με τους διευθυντές των τμημάτων του εμπορικού, του ανθρώπινου δυναμικού, του marketing και του δικτύου καταστημάτων του ομίλου, είναι προφανές ότι οι δράσεις και οι ενέργειες που εφαρμόζονται, γίνονται μετά από αρκετές μελέτες καθώς στόχος είναι ένα μακροπρόθεσμο πλάνο επιτυχίας το οποίο θα διατηρήσει τα πρωτεία στην Κύπρο, αλλά και θα προσφέρει τις γνώσεις για περαιτέρω επέκταση και επιπλέον συνεργασίες στο εξωτερικό.

Σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και συγκεκριμένα ότι παρά την μεγάλη της επιτυχία, η εταιρεία Ζορπάς θα μπορούσε να επιλέξει διαφορετικά βήματα και στρατηγικές στην μέχρι τώρα της πορεία, τα οποία ενδεχομένως θα την καθιστούσαν ακόμα πιο πετυχημένη, η απάντηση είναι όχι. Είναι τόσο πρωτοφανής η επιτυχία και η αποδοχή της από τους Κύπριους καταναλωτές τα τελευταία χρόνια, τα αποτελέσματα της οποίας δεν επιφέρουν καμιά αμφισβήτηση. Οι ορθές διαδικασίες που επιτελούνται, το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, οι καταρτισμένοι ηγέτες και στην κορυφή όλων αυτών, η οικογένεια Ζορπάς, που λειτουργεί στη βάση ενός οικογενειακού επιχειρηματικού μοντέλου, αποτελούν τα δομικά στοιχεία τα οποία ευθύνονται για αυτή την επιτυχία.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και συγκεκριμένα στο αν υπάρχουν στο παρόν στάδιο τα εχέγγυα ώστε η εταιρεία να συνεχίσει να αποτελεί και τα υπόλοιπα χρόνια την μεγαλύτερη δύναμη στον χώρο αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής στην Κύπρο, η απάντηση είναι ναι. Το μακροπρόθεσμο πλάνο διαφαίνεται μέσα από στοιχεία όπως τον

τρόπο λειτουργίας, την σύναψη συμφωνιών με όλο και περισσότερους συνεργάτες, την κοινωνική ευθύνη έναντι στους πολίτες που στηρίζουν τόσα χρόνια την εταιρεία και την ανάγκη επέκτασης της στο εξωτερικό. Η εξασφάλιση όλο και περισσότερων πιστοποιητικών ποιότητας, η αναγνώριση των προϊόντων της εταιρείας σε δύσκολες αγορές του εξωτερικού, όπως και η συμμετοχή των καταναλωτών στα στρατηγικά της σχέδια, καταδεικνύει πολύ απλά ότι και τα επόμενα χρόνια η εταιρεία θα συνεχίσει να κυριαρχεί στον τομέα τον οποίο δραστηριοποιείται.

5.2. Μελλοντικές έρευνες

Κάποιες μελλοντικές έρευνες που θα μπορούσαν να διενεργηθούν για την εταιρεία Ζορπάς, θα μπορούσαν να προβούν σε μια σύγκριση του όγκου των εργασιών των καταστημάτων της ανάμεσα στις πόλεις της Κύπρου, λαμβάνοντας υπόψη τις πληθυσμιακές διαφορές τους. Μια τέτοια μελέτη μπορεί να αποκαλύψει πιθανές διαφορές στις προτιμήσεις του κοινού σε κάθε πόλη, παράμετρος που πρέπει σαφώς και να αποτελέσει μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας. Ακόμα, μια επιμέρους έρευνα που συμπεριλαμβάνει αποκλειστικά τα προϊόντα που πουλά η εταιρεία και τα οποία της τα παρέχουν οι συνεργάτες της, μπορεί να δείξει τον τζίρο που έχει η εταιρεία μόνο από αυτά ώστε να τα συγκρίνει στη συνέχεια με εναλλακτικά προϊόντα που ήδη πωλούνται στα καταστήματα της και να αποφανθεί για τις πιθανές διαφορές που έχουν μεταξύ τους.

Βιβλιογραφία

- Amstrong, M. (2006). A handbook of Human Resource Management Practice, London, Kogan page.
- Anderson, C. R. and Zeithaml C. P. (1984). Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance, *The Academy of Management Journal*. 27 (1), 5–24
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1 (17): 99-120.
- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης*, (μτφ. Ε. Φράγκου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Bratton, J. and God, J. (1999). Human Resource Management Theory and practice: London, Macmillan Press Ltd.
- Cascio, W. F. (2006). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits. McGraw-Hill Irwin.
- Chryssolouris, G. (1996). Flexibility and its measurement. *CIRP Annals-Manufacturing Technology*, 45(2), 581-587.
- Fabuss (2017). Family Business Successful Succession: An overview of the environment for family business in Cyprus, ENOROS Consulting.
- Goel, M. and Preeti, E. R. (2014). Business ethics and Corporate Social Responsibility-Is there a Dividing Line, *Procedia Economics and Finance*, 11, 49-59.
- Green Paper (2001). Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities.

In business(2016). Η λαμπερή βραδιά των IN Business Awards 2015, Διαθέσιμο στο: <http://archive.inbusinessnews.com/inbusiness/more/inbawards/h-lamperh-vradia-ton-in-business-awards-201529825>

Kamya, T. M., Ntayi, M. J. and Ahiauzu, A. (2010). Knowledge Management and oompetitive advantage: The interaction effect of market orientation, *African Journal of Business Management*, 4(14), 2971-2990.

Legard, R., Keegan, J. and Ward, K. (2003). In-depth interviews. In Ritchie J, Lewis J (eds) *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*.139–169. London: Sage Publications.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press.

Poutziouris, P. and Hadjielias, E. (2013). From Family Business to Business Family: The strategic development of Zorbas – Master Bakers’. In Hayton & Salvato (Eds) *Academy of Management - The Global Entrepreneurship Casebook*, Routledge.

Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Heinemann.

Robert, M. (2006). *The New Strategic Thinking: Pure & Simple*, McGraw-Hill.

Stannack, P. (1996). Perspective on Employees Performance. *Management Research News*, 119(4/5), 38-40.

Thorsten, B. and Nizar, A. (2006). Variety Management in Assemble-to-Older Supply Chains, MPRA paper 5250, University Library of Munich, Germany

Will, M. and Guenther, D. (2007). *Food quality and safety standards-A practitioners reference book*, GTZ.

Yelp (2018). French Workshop, Διαθέσιμο στο: <https://www.yelp.com/map/french-workshop-new-york>

Ζορπάς (2019). Εταιρικό Προφίλ-Ιστορία, Διαθέσιμο στο:
<https://www.zorbas.com.cy/the-company/history>

ΠΣΣΕ (2015). Εθελοντισμός και εταιρική κοινωνική ευθύνη, Ενημερωτικό δελτίο, Οκτώβριος-Δεκέμβριος, 78.

Συνέντευξη από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού Εταιρείας Ζορπάς, 2018

Συνέντευξη από τον Εμπορικό Διευθυντή της Εταιρείας Ζορπάς, 2018

Συνέντευξη από τον Marketing Analytics της Εταιρείας Ζορπάς, 2018

Συνέντευξη από τον Διευθυντή Δικτύου Καταστημάτων της Εταιρείας Ζορπάς, 2018