

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Αναστασία Γ. Τσότρα
Διπλωματική Εργασία
ΠΜΣ.ΔΕ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ
ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ-ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Αιτίες αύξησης της δύναμης των λιανεμπόρων, διερεύνηση της αύξησης ή μη των κερδών των λιανεμπόρων έναντι των προμηθευτών και ανάλυση των νέων δυναμικών των σχέσεων λιανεμπόρων-προμηθευτών στον ελληνικό χώρο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	31075
COMF.	17048 + 22502
ΤΑΞΙΝ.	381.1 ΤΣ.
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Αναστασία Γ. Τσότρα
Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1999



Σύγχρονες εξελίξεις στις σχέσεις λιανεμπόρων-προμηθευτών

Αναστασία Γ. Τσότρα

Σημαντικοί όροι: Λιανεμπόριο, στρατηγικές λιανεμπόρων, σύγκρουση λιανεμπόρων – προμηθευτών, λιανεμπορικές μορφές, τεχνολογία scanner, συγχωνεύσεις, παιχνίδι εμπιστοσύνης, ιδιωτική ετικέτα, εθνική ετικέτα, συνεργατική προώθηση, ιντεράκτιβ ψώνια, ECR.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία μελετά τις σχέσεις των λιανεμπόρων και προμηθευτών όπως έχουν εξελιχθεί στο σύγχρονο οικονομικό κόσμο με βάση έρευνες, μελέτες και άρθρα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία καθώς και μιας πρωτογενούς έρευνας. Εντοπίζει τις αιτίες της αύξησης της δύναμης των λιανεμπόρων και ερευνά αν αυτή συνοδεύεται από αντίστοιχη αύξηση των κερδών τους.

Η εργασία διαπιστώνει ότι η δύναμη των λιανεμπόρων δεν συνδυάζεται με αύξηση της κερδοφορίας τους ενώ η ανάπτυξη των ιδιωτικών μαρκών δεν είναι σημάδι αύξησης της λιανεμπορικής δύναμης, αλλά της εμφάνισης μιας νέας δυναμικής των σχέσεων λιανεμπόρων-προμηθευτών. Τέλος, στον ελληνικό χώρο οι προαναφερθείσες σχέσεις φαίνεται ν' ακολουθούν την ίδια πορεία που ακολούθησαν στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά, με μερικά χρόνια καθυστέρηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	II
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Αντικειμενικοί σκοποί	4
1.3 Μεθοδολογία	5
1.4 Περίγραμμα εργασίας	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ	
2.1 Ορισμός της δύναμης	11
2.2 Ανάλυση της έννοιας της εμπιστοσύνης	12
2.3 Έννοια της δικαιοσύνης στις σχέσεις των μελών ενός καναλιού	15
2.4 Σύγκρουση	20
2.5 Μετακίνηση από το παιχνίδι της δύναμης στο παιχνίδι της εμπιστοσύνης	25
↙ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ	
3.1 Γενική έννοια λιανεμπορίου	29
3.2 Ιστορική εξέλιξη του λιανεμπορίου	30
3.3 Μορφές λιανεμπορίου	33
3.4 Στρατηγικές λιανεμπορικών επιχειρήσεων σε σχέση με αυτές των παραγωγών	35
3.5 Σύγχρονος ρόλος λιανεμπόρων	44
↙ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ-ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΗΜΕΡΑ	
4.1 Μάχη στο ράφι	49
4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις λιανεμπόρων - προμηθευτών	51
4.3 Η δύναμη των λιανεμπόρων σήμερα	55
4.4 Ανάπτυξη προώθησης	58
4.5 Προγράμματα προώθησης λιανεμπόρων-προμηθευτών	60

↓
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΙΤΙΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ

5.1 Αυξανόμενα μεγέθη καταστημάτων και εμφάνιση νέων λιανεμπορικών μορφών	64
5.2 Αλλαγές στα καταναλωτικά γούστα και ωρίμανση των αγορών προϊόντων	68
5.3 Τεχνολογία	69
5.4 Λιανεμπορική συγκέντρωση	80

↓
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗ ΕΤΙΚΕΤΑ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

6.1 Εισαγωγή στην ιδιωτική ετικέτα	87
6.2 Μελέτη για ιδιωτική ετικέτα	93
6.3 Ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας	95
6.4 Πρωτοβουλίες ιδιωτικής ετικέτας	99
6.5 Αισθητική καταστήματος και ιδιωτική ετικέτα	103
6.6 Παραγωγοί και ιδιωτική ετικέτα	104
6.7 Διαφορές ιδιωτικής και εθνικής μάρκας	110
6.8 Δύναμη ετικέτας	113
6.9 Δύναμη εθνικής μάρκας	115
6.10 Νικητήριες στρατηγικές παραγωγών	116
6.11 Νικητήριες στρατηγικές ιδιωτικής μάρκας	124

↓
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

7.1 Οικονομικές σχέσεις μεταξύ λιανεμπόρων και προμηθευτών σήμερα	126
7.2 Κέρδη και μεταφορά δύναμης από τους παραγωγούς στους λιανεμπόρους	131

↓
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

8.1 Ελληνικό λιανεμπόριο	133
8.2 Θέσεις ελλήνων λιανεμπόρων	133
8.3 Θέσεις ελλήνων παραγωγών	136
8.4 Στατιστικά στοιχεία	140
8.5 Δομή του ελληνικού λιανεμπορίου	146
8.6 Ελληνική ιδιωτική ετικέτα	150
8.7 Έρευνες ιδιωτικής ετικέτας	154
8.8 Μελλοντικές τάσεις στο ελληνικό λιανεμπόριο	164
8.9 ECR(Συνεργασία εμπόρων-προμηθευτών σε αυτό το πλαίσιο	167

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	
9.1	Παγκοσμιοποίηση λιανεμπορίου	170
9.2	Διεθνείς τάσεις στις σχέσεις λιανεμπόρων προμηθευτών	173
9.3	Οδηγίες για είσοδο στη διεθνή αγορά	176
9.4	Καινούρια φαινόμενα στο λιανεμπόριο που επηρεάζουν τις σχέσεις με προμηθευτές	178
9.5	Συμπεράσματα – περιορισμοί – άλλα θέματα για έρευνα	189
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ	
10.1	Στόχοι έρευνας	199
10.2	Υποθέσεις – Μέθοδοι έρευνας-Περιορισμοί	201
10.3	Αποτελέσματα–Σχόλια–Συμπεράσματα	203
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		235
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	Ερωτηματολόγιο	239

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

			Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ	1	ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΔΥΝΑΜΗΣ – ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ	25
ΠΙΝΑΚΑΣ	2	Η ΕΛΙΤ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ	57
ΠΙΝΑΚΑΣ	3	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΔΟΜΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	132
ΠΙΝΑΚΑΣ	4	ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ 7ο ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	155
ΠΙΝΑΚΑΣ	5	ΕΡΕΥΝΑ AC NIELSEN (1995)	157
ΠΙΝΑΚΑΣ	6	ΕΡΕΥΝΑ CENTRUM (1997)	164
ΠΙΝΑΚΑΣ	7	ΠΟΙΟΙ ΑΓΟΡΑΖΟΥΝ ΜΕΣΩ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ	179
ΠΙΝΑΚΑΣ	8	Η ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΑΛΛΑΖΕΙ	191
ΠΙΝΑΚΑΣ	9	ΠΟΣΟΣΤΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΥΠΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	203
ΠΙΝΑΚΑΣ	10	ΠΟΣΟΣΤΑ ΛΟΓΩΝ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	204
ΠΙΝΑΚΑΣ	11	ΠΟΣΟΣΤΑ ΓΝΩΜΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	204
ΠΙΝΑΚΑΣ	12	ΠΟΣΟΣΤΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	204
ΠΙΝΑΚΑΣ	13	ΠΟΣΟΣΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	205
ΠΙΝΑΚΑΣ	14	ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΕΘΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	206
ΠΙΝΑΚΑΣ	15	ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	207
ΠΙΝΑΚΑΣ	16	ΠΟΣΟΣΤΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	207

ΠΙΝΑΚΑΣ 17	ΠΟΣΟΣΤΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΓΟΡΩΝ ΜΕΣΩ INTERNET	208
ΠΙΝΑΚΑΣ 18	ΠΟΣΟΣΤΑ ΛΟΓΩΝ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΓΟΡΩΝ ΜΕΣΩ INTERNET	208
ΠΙΝΑΚΑΣ 19	ΠΟΣΟΣΤΑ ΛΟΓΩΝ ΜΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΓΟΡΩΝ ΜΕΣΩ INTERNET	208
ΠΙΝΑΚΑΣ 20	ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	209
ΠΙΝΑΚΑΣ 21	ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	210
ΠΙΝΑΚΑΣ 22	ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	211
ΠΙΝΑΚΑΣ 23	ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΓΝΩΜΗ ΓΙΑ ΕΘΝΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	211
ΠΙΝΑΚΑΣ 24	ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	212
ΠΙΝΑΚΑΣ 25	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ 1	212
ΠΙΝΑΚΑΣ 26	ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΤΥΠΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	213
ΠΙΝΑΚΑΣ 27	ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΤΥΠΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	213
ΠΙΝΑΚΑΣ 28	ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΤΥΠΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΧΑΜΗΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	214
ΠΙΝΑΚΑΣ 29	ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΤΥΠΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	214
ΠΙΝΑΚΑΣ 30	ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΤΥΠΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΚΑΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	215
ΠΙΝΑΚΑΣ 31	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ) 2	215
ΠΙΝΑΚΑΣ 32	ΗΛΙΚΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	216

ΠΙΝΑΚΑΣ 33	ΗΛΙΚΙΕΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	216
ΠΙΝΑΚΑΣ 34	ΗΛΙΚΙΕΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	217
ΠΙΝΑΚΑΣ 35	ΗΛΙΚΙΕΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	217
ΠΙΝΑΚΑΣ 36	ΗΛΙΚΙΕΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΚΑΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	218
ΠΙΝΑΚΑΣ 37	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ) 3	218
ΠΙΝΑΚΑΣ 38	ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	219
ΠΙΝΑΚΑΣ 39	ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	219
ΠΙΝΑΚΑΣ 40	ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	220
ΠΙΝΑΚΑΣ 41	ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΘΝΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	220
ΠΙΝΑΚΑΣ 42	ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΚΑΛΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	221
ΠΙΝΑΚΑΣ 43	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ (ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ) 4	221
ΠΙΝΑΚΑΣ 44	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΜΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΙ-ΑΝΥΠΑΝΤΡΟΙ	221
ΠΙΝΑΚΑΣ 45	ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	222
ΠΙΝΑΚΑΣ 46	ΛΟΓΟΙ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕΣΩ ΙΝΤΕΡΝΕΤ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	223
ΠΙΝΑΚΑΣ 47	ΛΟΓΟΙ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕΣΩ ΙΝΤΕΡΝΕΤ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΤΥΠΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	224
ΠΙΝΑΚΑΣ 48	ΛΟΓΟΙ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕΣΩ ΙΝΤΕΡΝΕΤ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΕΣ	224
ΠΙΝΑΚΑΣ 49	ΛΟΓΟΙ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕΣΩ ΙΝΤΕΡΝΕΤ ΚΑΙ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ	225

ΠΙΝΑΚΑΣ 50	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΕΚΠΤΩΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	228
ΠΙΝΑΚΑΣ 51	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΣΟΥΠΕΡ-ΜΑΡΚΕΤΣ	228
ΠΙΝΑΚΑΣ 52	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡ-ΜΑΡΚΕΤΣ ΤΗΣ ΓΕΙΤΟΝΙΑΣ	229
ΠΙΝΑΚΑΣ 53	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΠΑΝΤΟΠΩΛΕΙΩΝ	229
ΠΙΝΑΚΑΣ 54	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΟΣΟΥΣ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΒΑΣΕΙ ΧΑΜΗΛΩΝ ΤΙΜΩΝ	229
ΠΙΝΑΚΑΣ 55	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΟΣΟΥΣ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΒΑΣΕΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	230
ΠΙΝΑΚΑΣ 56	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΟΣΟΥΣ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΒΑΣΕΙ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	230
ΠΙΝΑΚΑΣ 57	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΟΣΟΥΣ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΒΑΣΕΙ ΚΑΛΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	230
ΠΙΝΑΚΑΣ 58	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΟΣΟΥΣ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΒΑΣΕΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	231
ΠΙΝΑΚΑΣ 59	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΟΣΟΥΣ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ	231
ΠΙΝΑΚΑΣ 60	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ 18-30	231
ΠΙΝΑΚΑΣ 61	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ 31-40	232
ΠΙΝΑΚΑΣ 62	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ 41-50	232
ΠΙΝΑΚΑΣ 63	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΑΝΩ ΤΩΝ 50	232
ΠΙΝΑΚΑΣ 64	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΜΕΧΡΙ 3.000.000 ΔΡΧ.	232
ΠΙΝΑΚΑΣ 65	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ 3.000.000-6.000.000 ΔΡΧ.	233

ΠΙΝΑΚΑΣ 66	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ 6.000.000-9.000.000 ΔΡΧ.	233
ΠΙΝΑΚΑΣ 67	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΠΑΝΩ ΤΩΝ 9.000.000 ΔΡΧ.	233
ΠΙΝΑΚΑΣ 68	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟ- ΝΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	234

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

		Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	2 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΜΕΡΙΚ. ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	3 ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΙΣ ΗΠΑ	83

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1.1 Εισαγωγή

Στις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχει μια γενική πεποίθηση ότι έχουν συμβεί σημαντικές αλλαγές στις σχέσεις ανάμεσα στους παραγωγούς και τους λιανέμπορους. Ιδιαίτερα, υποστηρίζεται ότι έχει γίνει μια μεταφορά της «δύναμης» από τους παραγωγούς στους λιανέμπορους. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη των λιανεμπορικών αλυσίδων και των παραγωγών στις ετήσιες εκθέσεις τους έχουν υποστηρίξει επισταμένα αυτή τη μεταφορά της «δύναμης». Τα περιοδικά και ο τύπος μέσα από σημαντικά άρθρα τους καθώς και οι σπουδαιότεροι ακαδημαϊκοί αναφέρουν επίσης παρόμοιες αντιλήψεις (για παράδειγμα, Alpert, Kamins και Graham, 1992 - Chu, 1992 - Buzzell, Quelch και Salmon, 1990 – Oliver και Farris, 1989). Η αυξανόμενη λιανεμπορική συγκέντρωση, η εύκολη πρόσβαση στη σύγχρονη τεχνολογία από τους λιανέμπορους, η φθίνουσα πίστη στη μάρκα εξαιτίας της αύξησης των τιμολογιακών προσφορών και των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι οι συχνά αναφερόμενες αιτίες στην αύξηση της λιανεμπορικής δύναμης σε σχέση με αυτή των παραγωγών.

Πάντως, οι εμπειρικές έρευνες για την υποστήριξη αυτής της μεταφοράς δύναμης, δεν την έχουν επιβεβαιώσει. Αντίθετα, έχουν προκαλέσει ερωτήματα κατά πόσο αυτή η μεταφορά δύναμης έχει πραγματικά προκύψει. Καμιά

εμπειρική έρευνα δεν έχει επαληθεύσει αυτή τη μεταφορά δύναμης μέσω της ανάλυσης των αλλαγών στην κερδοφορία, όπως θα αναλύσουμε στα επόμενα κεφάλαια. Είναι λανθασμένη η θεωρητική υποστήριξη της μεταφοράς δύναμης ή είναι λανθασμένες οι πρακτικές έρευνες που την αμφισβητούν; η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι κρίσιμη για τους ακαδημαϊκούς και για τα στελέχη.

Στις μέρες μας είναι, λοιπόν, πολύ σημαντική η μάχη που δίνεται ανάμεσα στους λιανέμπορους και τους παραγωγούς για τον έλεγχο της διανομής. Ένας σημαντικός λόγος για την διαμάχη είναι ότι οι άνθρωποι που κατασκευάζουν τα αγαθά και οι άνθρωποι που τα κινούν για να έρθουν στα χέρια του τελικού καταναλωτή δεν μοιράζονται την ίδια επιχειρησιακή φιλοσοφία και δεν μιλούν απαραίτητα την ίδια «γλώσσα». Στις βιομηχανικές επιχειρήσεις η άποψη των ανώτατων διευθυντών τυπικά χαρακτηρίζεται από τη ψυχολογία της ανάπτυξης. Οι στόχοι τους είναι δυναμικοί και εξελισσόμενοι. Σε αντίθεση, η ψυχολογία των μικρών και μεσαίου μεγέθους λιανέμπορων είναι στατική από τη φύση της. Μερικοί λιανέμποροι έχουν σημαντική επιρροή στο κατασκευαστικό επίπεδο και όλοι οι λιανέμποροι, που δέχονται ή απορρίπτουν τις προσφορές των παραγωγών είναι βασικά υπεύθυνοι για το επίπεδο των αγαθών που έρχονται στην καταναλωτική αγορά. Οι στόχοι τους είναι καλά καθορισμένοι και είναι πολύ περισσότερο περιορισμένοι από αυτούς των διευθυντών των επιχειρήσεων που παράγουν τα προϊόντα.

Κάθε ομάδα, λοιπόν, έχει τα δικά της όπλα που μπορεί να τα χρησιμοποιεί στις προσπάθειές της για να επικρατήσει έναντι της άλλης. Οι παραγωγοί μπορεί, για παράδειγμα, να χρησιμοποιούν τα προγράμματα προώθησης για να

κτίσουν ισχυρές καταναλωτικές προτιμήσεις για τα προϊόντα τους. Τα νομικά όπλα που είναι διαθέσιμα σε αυτούς έχουν τη μορφή των συμβολαίων franchise ή της ιδιοκτησίας των λιανεμπορικών καταστημάτων.

Οι λιανέμποροι, από την άλλη, δεν είναι απαραίτητα χωρίς όπλα. Με τη δική τους διαφήμιση ή με την ανάπτυξη των δικών τους μαρκών, μπορούν να αναπτύξουν καταναλωτικές προτιμήσεις για τα καταστήματά τους. Οι λιανέμποροι μπορούν ή να συγκεντρώσουν τις αγορές τους από ένα προμηθευτή ή να προμηθεύονται τα προϊόντα από διαφορετικές πηγές, στηριζόμενοι κάθε φορά στη στρατηγική που είναι περισσότερο αποτελεσματική σε αυτούς. Στα τελευταία χρόνια, οι λιανέμποροι, ιδιαίτερα οι μεγάλοι, έχουν ενισχύσει την τοποθέτησή τους στα κανάλια της διανομής. Οι λιανέμποροι έχουν αναβαθμίσει την ποιότητα της διοίκησής τους, έχουν βελτιώσει τα ηλεκτρονικά πληροφοριακά τους συστήματα και γενικά, εφαρμόζουν περισσότερο πολύπλοκα προγράμματα μάρκετινγκ. Ως αποτέλεσμα, οι μεγάλοι λιανέμποροι έχουν γίνει πιο ισχυροί και περισσότερο ανεξάρτητοι στα κανάλια διανομής.

Από την άλλη πλευρά του νομίσματος, ευτυχώς τα δυο αντίπαλα μέλη των καναλιών φαίνονται να αντιλαμβάνονται ότι τα κέρδη τους από τη συνεργασία μεταξύ τους ξεπερνούν τους λόγους τους για διαμάχη. Ίσως, οι παραγωγοί και οι λιανέμποροι κατανοούν ότι είναι προς δικό τους ενδιαφέρον να μεταχειρίζονται ένα κανάλι διανομής ως ένα ολικό σύστημα και να θεωρούν το κανάλι ως επέκταση των δικών τους εσωτερικών οργανώσεων. Οι παραγωγοί έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν διαφημιστική βοήθεια, εκπαίδευση για τους

πωλητές του λιανεμπορίου, επιχειρησιακή βοήθεια και άλλες παρόμοιες συνεισφορές. Οι λιανέμποροι μπορεί να συνεισφέρουν κάνοντας σωστή αποθήκευση, να προωθούν τα προϊόντα, και να κτίζουν την καταναλωτική καλή πίστη. Θα προχωρήσουμε, λοιπόν, στην εξέταση του ρόλου και της θέσης στη σύγχρονη αγορά των λιανέμπορων και των παραγωγών ξεχωριστά.

1.2 Αντικειμενικοί σκοποί

Η εργασία αυτή έχει τρεις αντικειμενικούς σκοπούς, που τονίζουν τη σημαντικότητα του θέματος για όλους: για τους παραγωγούς και τους λιανέμπορους αλλά και για τους υπεύθυνους της πολιτείας, που πρέπει ν' αποφασίσουν για τη νομιμότητα ορισμένων ενεργειών, όπως για παράδειγμα για τη διάρκεια των πιστώσεων που δίνουν οι προμηθευτές στους λιανέμπορους. Επίσης, το θέμα είναι σημαντικό για τους σπουδαστές και τους ερευνητές που θέλουν να είναι ενήμεροι για τις αλλαγές που γίνονται στο λιανεμπορικό χώρο.

Αρχικά, η εργασία θέλει να δείξει τις αιτίες που φαίνονται να υπάρχουν και να έχουν οδηγήσει στην αντίληψη ότι η «δύναμη» έχει μεταφερθεί από το ένα μέλος του καναλιού, τους παραγωγούς στο άλλο, τους λιανέμπορους. Θα πρέπει, όμως να δούμε κατά πόσο η θεωρητική αυτή υποστήριξη επαληθεύεται από την οικονομική της πλευρά. Θα δούμε λοιπόν, αν τα κέρδη των λιανεμπόρων έχουν αυξηθεί σημαντικά εις βάρος των κερδών των προμηθευτών. Δε θα περιοριστούμε όμως στα οικονομικά κέρδη, που φαίνεται να είναι μια μη ολοκληρωμένη μέτρηση κερδών. Μολονότι τα κέρδη είναι συχνά

ένας δείκτης μέτρησης της δύναμης στην αγορά, η δύναμη αυτή μπορεί να μην αντανakλάται στην κερδοφορία. Θα πρέπει λοιπόν να εξετάσουμε και άλλες πλευρές αυτής της δύναμης, όπως την αύξηση της διαπραγματευτικής ικανότητας των λιανεμπόρων και τη δυνατότητά τους να ελέγχουν το ράφι και τι θα δώσουν στον καταναλωτή. Επίσης, θα πρέπει να δούμε πως ο καταναλωτής κερδίζει ή χάνει από αυτή την αλλαγή δύναμης και ισχύος που συμβαίνει στην ελληνική και διεθνή αγορά, δηλαδή πως επηρεάζεται η οικονομική του θέση.

Στόχος μας είναι επίσης να μελετήσουμε τη δομή της διακαναλικής σχέσης ανάμεσα στους λιανέμπορους και τους προμηθευτές. Η διακαναλική σχέση αυτή επηρεάζει την απόδοση της αγοράς. Η διακαναλική δομή αναφέρεται στους θεσμικούς, περιβαλλοντικούς και φυσικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις λιανεμπόρων και προμηθευτών. Η απόδοση αναφέρεται σ' αποτελέσματα που περιλαμβάνουν την κερδοφορία για το κανάλι ως ολότητα και για τις ανεξάρτητες εταιρείες. Η ανάλυση αυτής της δομής θ' αναφέρεται τόσο στο παρελθόν και στο παρόν όσο και στο μέλλον.

Ο τρίτος στόχος μας είναι να δείξουμε κατά πόσο οι σχέσεις ανάμεσα στους λιανέμπορους και τους προμηθευτές και οι διεθνείς τάσεις στο χώρο αυτό αντανakλούν στην ελληνική πραγματικότητα. Δηλαδή, αν μπορούμε να δούμε ομοιότητες – διαφορές και αν υπάρχει κοινή πορεία μεταξύ της διεθνούς και της ελληνικής αγοράς.

1.3 Μεθοδολογία

Πολλά σημαντικά άρθρα περιοδικών και βιβλίων έχουν γραφεί για το θέμα της μεταφοράς δύναμης από τους προμηθευτές στους λιανέμπορους και τις συνέπειές της. Ο συνδυασμός, οι σχέσεις και οι διαφορές αυτών των στοιχείων μπορεί πραγματικά να μας οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση πάντα με τους βασικούς στόχους που έχουμε διατυπώσει.

Θα πρέπει να πούμε ότι θα χρησιμοποιήσουμε αρκετές έρευνες που έχουν γίνει πάνω σε όλα αυτά τα θέματα τόσο από ξένους συγγραφείς όσο και από ελληνικά περιοδικά και πραγματικά καλύπτουν κάθε σημείο που μπορεί να μας ενδιαφέρει και δίνουν απάντηση στα βασικά ερωτήματα που έχουμε. Η έρευνα που έχει γίνει από τη Nirmalya Kumar που από το 1988 μέχρι το 1996 σχεδόν 3000 αμερικανοί και ευρωπαίοι διευθυντές έχουν ανταποκριθεί στα ερωτηματολόγια και έχουν αναφερθεί σε περισσότερες από 1500 σχέσεις μεταξύ παραγωγών και λιανεμπόρων. Η Kumar πήρε επίσης συνεντεύξεις από μεγάλους λιανεμπόρους και προμηθευτές από όλες τις ηπείρους, που τη βοήθησαν να οριοθετήσει και ν' αποσαφηνίσει τη φύση της εμπιστοσύνης μεταξύ των 2 προαναφερόμενων μερών.

Η έρευνα που έχει γίνει από τους Francis J. Mulhern και Daniel T. Padgett για τις προσφορές τιμών που γίνονται από τους λιανεμπόρους και τους προμηθευτές. Για ν' αποκτηθούν αυτές οι πληροφορίες, το καλοκαίρι του 1992, έγινε έρευνα σε 2 καταστήματα της ίδιας αλυσίδας σε 2 διαφορετικές περιοχές. Τ' αποτελέσματα της έρευνας προσπαθούν να συνδυάσουν τις πραγματικές αγορές με τις τακτικές τιμές και τις ειδικές τιμές που σχετίζονται με το γιατί οι

πελάτες επισκέπτονται ένα κατάστημα. Οι πελάτες απαντούσαν στο ερωτηματολόγιο την ώρα που έβγαιναν από το κατάστημα και οι υπάλληλοι τους πληροφορούσαν ότι σκοπός της έρευνας ήταν η συγκέντρωση πληροφοριών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Οι Sanjay K. Dhar και Stephen J. Hoch κάνουν έρευνα για να διαπιστώσουν πόσο η διείδυση της ιδιωτικής μάρκας ποικίλλει ανά λιανέμπορο. Χρησιμοποίησαν δεδομένα πωλήσεων από 50 αμερικάνικες αγορές για να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των λιανεμπόρων και τις συνέπειες για το κανάλι.

Στον ελληνικό χώρο, η ελληνική εταιρεία CENTRUM με την έρευνα αγοράς OMNIBUS είχε στόχο να διαπιστωθεί κατά πόσο γνωρίζουν την ύπαρξη προϊόντων με την επωνυμία του σουπερ μάρκετ, ν' αποκαλυφθεί αν αγοράζουν και ποιες κατηγορίες own branded προϊόντα και τέλος ν' αξιολογηθούν οι λόγοι για τους οποίους πραγματοποιούν ή όχι την αγορά own branded προϊόντων. Η έρευνα έγινε τον Ιούνιο του 1997 και κάλυψε αστικές περιοχές. Το δείγμα (1500 άνδρες και γυναίκες 15-64 ετών) επιλέχθηκε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας (ως προς την ηλικία και την περιοχή) με βάση τους καταλόγους της ΕΣΥΕ.

Επιπλέον, χρησιμοποιούνται τ' αποτελέσματα των ερευνών που παρουσιάστηκαν από τις εταιρείες FOCUS ΚΑΙ M.R.B. Hellas στο 7ο συνέδριο Διαφήμισης που διοργάνωσε η ΕΔΕΕ με τίτλο «Μαρκών Οδύσσεια» που δείχνουν τη θέση των μαρκών μέσα από γνώμες και απόψεις όλων των

επαγγελματιών που συμμετέχουν στη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρησή τους. Τ' αποτελέσματα του 2ου συνεδρίου της Επιτροπής ECR Ελλάς υπάρχουν στο κεφάλαιο που αναφέρεται στον ελληνικό χώρο ενώ η μελέτη που έκανε το Ινστιτούτο Μελετών και Οικονομικής πολιτικής για λογαριασμό του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων καταρρίπτει το επιχείρημα ότι τα σούπερ μάρκετ συγκρατούν τον πληθωρισμό.

Επίσης, παρουσιάζονται τ' αποτελέσματα συγκριτικής μελέτης οικονομικών στοιχείων των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων και των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ που διεξήγαγε η Τράπεζα Πληροφοριών για την Οικονομία και τις επιχειρήσεις Stat Bank για τη διαφορά φάσης στην ανάπτυξη βιομηχανίας και σούπερ μάρκετ αλλά και για τις στρατηγικές επιλογές των παραγωγικών και λιανεμπορικών επιχειρήσεων τροφίμων. Τέλος, θα πρέπει να πούμε ότι έχουν χρησιμοποιηθεί στοιχεία από απογραφές της ΕΣΥΕ καθώς και οι απόψεις πολλών σημαντικών στελεχών των ελληνικών λιανεμπορικών επιχειρήσεων και των προμηθευτών πάνω στα θέματα που εξετάζουμε, μέσα από συνεντεύξεις που έχουν δώσει σε περιοδικά και εφημερίδες τα τελευταία χρόνια.

1.4 Περίγραμμα εργασίας

Η εργασία εξετάζει αρχικά την ιστορική εξέλιξη του λιανεμπορίου μέχρι τη σύγχρονη παρουσία του, όπου έχει καταφέρει ν' αποσπάσει σημαντική δύναμη και να βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έναντι των προμηθευτών. Οι αιτίες της αύξησης της δύναμης των λιανεμπόρων είναι η εμφάνιση νέων λιανεμπορικών

μορφών και η αύξηση του μεγέθους των καταστημάτων, οι αλλαγές στα καταναλωτικά γούστα και η ωρίμανση των αγορών προϊόντων, η ραγδαία ανάπτυξη της χρησιμοποιούμενης από τους λιανέμπορους τεχνολογίας, οι συγχωνεύσεις και η αύξηση της συγκέντρωσης στο συγκεκριμένο χώρο. Κατόπιν εξετάζεται πώς αναπτύσσονται και εξελίσσονται οι σχέσεις μεταξύ παραγωγού και λιανεμπόρου και ιδιαίτερα αυτές που στηρίζονται στην εμπιστοσύνη και όχι στην επιβολή δύναμης του ενός στον άλλο.

Η εργασία ασχολείται ιδιαίτερα με την ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τους λιανέμπορους και πώς αυτή η κατάσταση επηρεάζει τη σχέση τους με τους παραγωγούς. Εδώ παρουσιάζονται αρκετές έρευνες που αποκαλύπτουν το μερίδιο αγοράς αυτών των προϊόντων σε πολλές χώρες της Ευρώπης αλλά και στις ΗΠΑ. Επίσης, φαίνονται οι διαφορές της ιδιωτικής και εθνικής ετικέτας καθώς και οι ιδιαίτερες δυνάμεις της καθεμιάς. Οι νικητήριες στρατηγικές των παραγωγών είναι η συνεχής επένδυση στην εθνική τους μάρκα, οι καινοτομίες, η προσεκτική χρησιμοποίηση μαχόμενων μαρκών, η δημιουργία εμπορικών σχέσεων, η σωστή διοίκηση της τιμής, η εκμετάλλευση των τακτικών προώθησης των πωλήσεων, η σωστή διοίκηση των διαφορετικών κατηγοριών προϊόντων, η σοβαρή αντιμετώπιση της ιδιωτικής ετικέτας και η επένδυση στην τεχνολογία.

Η εργασία μελετά σε ιδιαίτερο κεφάλαιο το σημαντικότερο παράγοντα που επηρεάζει τις σχέσεις λιανεμπόρων- προμηθευτών, που είναι οι οικονομικές τους σχέσεις. Από αυτό το κεφάλαιο βγαίνει το συμπέρασμα ότι η μεταφορά δύναμης από τους προμηθευτές στους λιανέμπορους δεν σημαίνει αναγκαστικά

την αύξηση των κερδών των λιανεμπόρων σε βάρος των προμηθευτών αλλά την αύξηση της διαπραγματευτικής τους δύναμης ιδιαίτερα στη λήψη των πιστώσεων και στο χρονικό διάστημα εξόφλησής τους.

Σε ιδιαίτερο κεφάλαιο εξετάζεται το φαινόμενο της αύξησης της δύναμης του λιανεμπορίου στον ελληνικό χώρο. Υπάρχει πραγματικά μια μεγάλη διαμάχη μεταξύ των ελλήνων λιανεμπόρων και προμηθευτών που δε φαίνεται να βαδίζει προς εκτόνωση σύντομα. Η σχέση αυτή περνά από τις ίδιες δυσκολίες που μερικά χρόνια πριν πέρασαν οι σχέσεις μεταξύ των ευρωπαϊών λιανεμπόρων και προμηθευτών. Η εμφάνιση του ECR στον ελληνικό χώρο δε φαίνεται να είχε σημαντικές θετικές συνέπειες στις προαναφερθείσες σχέσεις και η υιοθέτηση ενός κώδικα δεοντολογίας για τη σωστή λειτουργία αυτών των σχέσεων ξεπεράστηκε γρήγορα. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται και στην ιδιωτική ελληνική ετικέτα και χρησιμοποιούνται αρκετές έρευνες που έχουν γίνει στο χώρο και αποκαλύπτουν τη θέση και τα μερίδια αγοράς των προϊόντων αυτών στην ελληνική αγορά.

Το 9ο κεφάλαιο ασχολείται με τις νέες διαφαινόμενες τάσεις στο χώρο του λιανεμπορίου και ιδιαίτερα με το φαινόμενο των αυξανόμενων αγορών στο σπίτι μέσα από το Ιντερνέτ και τις επιπτώσεις που αυτό έχει στους παραγωγούς και στους προμηθευτές. Καταλήγουμε στην ανάπτυξη των συμπερασμάτων γι' όλα τα θέματα που μας απασχόλησαν, των περιορισμών της έρευνας μας και των θεμάτων που θα μπορούσαν να μελετηθούν στο μέλλον.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα που έχει γίνει μέσα από ένα δείγμα καταναλωτών και παρουσιάζονται αναλυτικά οι στόχοι, οι υποθέσεις, η μεθοδολογία και τα αποτελέσματά της. **Στόχος μας είναι να κάνουμε μια διερεύνηση των τάσεων (exploratory) που υπάρχουν, να διαμορφώσουμε και να υποστηρίξουμε υποθέσεις που μπορεί ν' αποτελέσουν αντικείμενο για μια περαιτέρω μελλοντική έρευνα.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

2.1 Ορισμός της δύναμης

Δύναμη είναι η ικανότητα να ελέγχει τις μεταβλητές αποφάσεων στη στρατηγική μάρκετινγκ ενός άλλου μέλους σ' ένα κανάλι, σε διαφορετικό επίπεδο διανομής. Ο ορισμός αυτός έχει ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία θα αναφέρουμε παρακάτω. [2]

Πρώτον, δεν λαμβάνει υπόψη ότι ο ανταγωνισμός στα κανάλια έχει αυξηθεί δραματικά και συμπεριλαμβάνει πλέον τις καταναλωτικές και εμπορικές προωθήσεις, τη νέα χρησιμοποίηση των προσφορών ως ένα μηχανισμό κατανομής ραφίου και την ανάπτυξη στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Επιφανειακά, αυτές οι αλλαγές μπορεί να ευνοούν τους λιανεμπόρους. Δεύτερον, ο παραπάνω ορισμός αποτυγχάνει ν' αναγνωρίσει την αμοιβαία αλληλεξάρτηση που συχνά αναγνωρίζεται να υπάρχει ανάμεσα στα μέλη των καναλιών. [1, 2]

Ο ακόλουθος ορισμός είναι καταλληλότερος: η δύναμη είναι η ικανότητα ενός μέλους, αυτού που επηρεάζει, να επιδράσει στις ενέργειες ενός άλλου, του επηρεαζόμενου. Αυτός ο ορισμός προσθέτει ένα κριτήριο που βασίζεται στην απόδοση: αν αυτός που επηρεάζει είναι ικανός να βελτιώσει τα δικά του αποτελέσματα. Η θέση του επηρεαζόμενου μπορεί ή μπορεί να μη βελτιωθεί όταν του εξασκείται δύναμη. Για παράδειγμα, η Procter&Gamble, με στόχο να βελτιώσει τα δικά της αποτελέσματα, έχει ορισμένους μάνατζερς που αποκλειστικά απασχολούνται με τη συμφωνία με το γιγάντιο λιανέμπορο, Wal-Mart. [1]

2.2 Ανάλυση της έννοιας της εμπιστοσύνης

Οι περισσότεροι μάνατζερς σε ερώτηση τι σημαίνει εμπιστοσύνη θεωρούν ότι υπάρχει εμπιστοσύνη όταν οι συνεργάτες είναι αξιόπιστοι και τιμούν το λόγο τους. Για παράδειγμα, οι λιανέμποροι που κάνουν συμφωνίες με μια πολυεθνική εταιρεία απαιτούν πρόσθετες παραχωρήσεις ή ζητούν μεγαλύτερη υποστήριξη. Αν οι λιανέμποροι πάρουν τις προωθητικές επιχορηγήσεις σε αντάλλαγμα για επίλεκτες θέσεις στο ράφι, τότε οι παραγωγοί βρίσκουν τα προϊόντα τους σε αυτές τις θέσεις στις επόμενες επισκέψεις τους στους λιανεμπορικά καταστήματα. [1]

Φυσικά, η εντιμότητα και η αλληλεξάρτηση δεν προωθούν πάντοτε την εμπιστοσύνη. Μια εταιρεία-συνεργάτης, που συχνά υπόσχεται να σε τιμωρήσει και πάντα το κάνει, εξακολουθεί να είναι έντιμη και σωστή αλλά δεν είναι η εταιρεία την οποία εμπιστεύεσαι. Αυτό που πραγματικά διακρίνει μια σχέση

εμπιστοσύνης από την χωρίς εμπιστοσύνη σχέση, είναι η ικανότητα των συνεργαζόμενων ομάδων να κάνουν ένα άλμα πίστης: πιστεύουν ότι ο καθένας ενδιαφέρεται για το καλό των άλλων και κανείς δεν ενεργεί χωρίς να σκεφθεί το αντίκτυπο της πράξης του στους άλλους. Εξαιτίας των μετατοπίσεων της ανταγωνιστικής δυναμικής τα τελευταία χρόνια, πολλές εταιρείες, όλο και περισσότερο, νοιάζονται για το επίπεδο της πίστης που τα συνεργατικά κανάλια διανομής έχουν σε αυτούς. [1, 3]

Μια έρευνα που διεξήγαγε η Lisa Sheer του πανεπιστημίου του Μιζούρι στο Κολούμπια και ο Jan-Benedict Steenkamp του Catholic University του Leuven στο Βέλγιο (1995-1996) μέτρησε το βαθμό που οι αυτοκινητολιανέμποροι στις ΗΠΑ πίστευαν ότι ο παραγωγός, του οποίου τη γραμμή παραγωγής είχαν, θα τηρούσε τις δεσμεύσεις και θα νοιαζόταν να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα του λιανεμπόρου. [1]

Τ' αποτελέσματα έδειξαν ότι η Ford Motor Company έδειξε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους ντίλερς της από την General Motors και την Chrysler. Πάντως, οι γιαπωνέζοι παραγωγοί κέρδισαν σε επίπεδο εμπιστοσύνης από τους αμερικάνους και ευρωπαίους. Οι διευθυντές της αμερικανικής αυτοκινητοβιομηχανίας έδειξαν ανησυχία για την έλλειψη πίστης που οι ντίλερς είχαν σε αυτούς επειδή πίστευαν ότι η υποστήριξη και το σέρβις που οι ντίλερς παρείχαν στους τελικούς καταναλωτές θα γινόταν ολοένα και πιο σημαντικό στην προσέλκυση και διατήρηση καταναλωτών. [1]

Οι παραγωγοί χρειάζονται άμεσα τις ιδέες των λιανεμπόρων στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης των προϊόντων. Η Black & Decker παίρνει αυτό το είδος βοήθειας από διάφορες γιγάντιες αλυσίδες για βελτίωση σπιτιών, σχεδόν 9 μήνες πριν εισάγει τα νέα της εργαλεία δύναμης. Τα στελέχη της Black & Decker μιλούν με τους λιανέμπορους για το όνομα, το χρώμα και για την εγγύηση. Οι δυνατοί λιανέμποροι είναι περισσότερο επαγγελματίες στις συμβουλές τους. Για να υπηρετήσουν καλύτερα τους λιανέμπορους πελάτες, άλλοι γίγαντες – παραγωγοί καταναλωτικών αγαθών αναπροσαρμόζουν όχι μόνο τις γραμμές προϊόντων τους αλλά και τις δικές τους οργανωτικές δομές. [1]

Οι παραγωγοί πρέπει να φροντίσουν ιδιαίτερα για το όνομα των μαρκών τους επειδή όσο περισσότερο ένα προϊόν είναι χωρίς επωνυμία, τόσο μπορεί πιο εύκολα να αντικατασταθεί. Η μεγαλύτερη πολιτική ασφάλειας είναι να έρχονται οι πελάτες στο μαγαζί να ζητούν το προϊόν σου. Πολλοί μικροί προμηθευτές δεν στηρίζονται στα ονόματα-μάρκες για να αποκτήσουν δύναμη. Αντίθετα, δίνουν έμφαση στην ποιότητα και ταχύτητα. [3]

Οι πιο πετυχημένες σχέσεις λιανέμπορου-προμηθευτή περιλαμβάνουν συμβιβασμό και μια ευαίσθητη ισορροπία ενδιαφερόντων. Για παράδειγμα, η εταιρεία Gitano έδωσε τόσα πολλά στη λιανεμπορική Wal-Mart, που οι άλλοι λιανέμποροι άρχισαν να εγκαταλείπουν την Gitano ως μια υπερεκτεθειμένη και υποτιμημένη μάρκα. Ως αποτέλεσμα το 1992, η Gitano είχε απώλειες πάνω από 90 εκατομμύρια δολάρια. Η σχέση με την Wal-Mart ήταν αυτό που σκότωσε την μάρκα. [1]

Ένα κρίσιμο στοιχείο είναι ότι οι δυνατοί παραγωγοί ή οι λιανέμποροι λαμβάνουν περισσότερο θετικά αποτελέσματα με το να κτίζουν τις σχέσεις τους με τους συνεργάτες τους από το να εκμεταλλεύονται τη δύναμή τους. Οι λιανέμποροι που εμπιστεύονται τους παραγωγούς στην έρευνα του Nirmalya Kumar [1] (λεπτομερή στοιχεία της έρευνας στο Κεφ. 1 - Μεθοδολογία) ήταν 12% περισσότερο δεσμευμένοι στην σχέση(είχαν δηλαδή μεγαλύτερη επιθυμία να διανέμουν τα προϊόντα των ίδιων παραγωγών στο μέλλον, ήταν 22% λιγότερο πιθανό να ψάξουν για εναλλακτικές πηγές προμηθειών και είχαν υψηλότερη απόδοση από τους λιανέμπορους που δεν τους εμπιστεύονταν. Οι λιανέμποροι με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους παραγωγούς είχαν 78% περισσότερες πωλήσεις από αυτούς με χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη δημιουργεί ένα απόθεμα καλής πίστης που βοηθά τη διατήρηση της σχέσης. [1, 3]

2. 3 Έννοια της δικαιοσύνης στις σχέσεις των μελών ενός καναλιού

Πολλές πλευρές των σχέσεων παραγωγού-λιανέμπορου βρίσκονται σε ανισορροπία. Μεγάλοι παραγωγοί όπως η Mercedes-Benz πουλούν τα προϊόντα τους μέσω μικρών ντίλερς και μεγάλοι λιανέμποροι όπως η Marks & Spenser αγοράζουν από αναρίθμητους μικρούς παραγωγούς. Σε μια τέτοια σχέση ανισορροπιών, πώς μπορεί μια δυνατή ομάδα να χτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης; το κλειδί είναι να συμπεριφέρεσαι στο αδυνατότερο μέρος, δίκαια. Η δικαιοσύνη διαχωρίζεται σε δυο είδη: **την δικαιοσύνη διανομής** και **την δικαιοσύνη διαδικασίας**. [1]

A. Δικαιοσύνη διανομής: έχει σχέση με το πώς η πίτα μοιράζεται ή πώς τα οφέλη και τα εμπόδια κατανέμονται ανάμεσα στους συνεργάτες. Μολονότι μερικές εταιρείες χρησιμοποιούν την δύναμή τους για να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους, άλλες αντιλαμβάνονται ότι έχουν ευθύνη για την κερδοφορία του συνεργάτη τους. Ένα σημαντικό παράδειγμα είναι η Marks & Spencer. Μια από τις σημαντικές στρατηγικές της είναι ότι να συνεργάζεται με τους προμηθευτές σε μακροχρόνια βάση. Η Marks & Spencer πιστεύει ότι οι παραγωγοί θέλουν τόσο πολύ να συνεργασθούν μαζί της, που θα δεχθούν τιμές που είναι πολύ χαμηλές. [1, 3]

Όταν η σχέση με έναν υπάρχοντα προμηθευτή γίνει άνιση, η Marks & Spencer αγωνίζεται να ξαναφέρει την ισορροπία. Μια τέτοια περίπτωση είναι η ιστορία της κουζίνας που η Marks & Spencer είχε στα καταστήματά της αλλά είχε τιμολογηθεί πολύ χαμηλά από την κατασκευάστρια-εταιρεία. Η Marks & Spencer βοήθησε τον παραγωγό να ξανασυναρμολογήσει το προϊόν. Με την μείωση του πακεταρίσματος, οι 2 εταιρείες μπόρεσαν να ελαττώσουν τα κόστη του παραγωγού χωρίς να διακινδυνεύσουν την απόδοση του προϊόντος. Επιπλέον, η Marks & Spenser μείωσε το μεικτό περιθώριο στο προϊόν και έδωσε τα χρήματα στον παραγωγό. [1]

B. Δικαιοσύνη διαδικασίας: οι διαδικασίες που ένα μέλος του καναλιού θα έρθει σε συμφωνία με τους ευάλωτους συνεργάτες έχει ισχυρότερο αποτέλεσμα στις σχέσεις τους από την δικαιοσύνη διανομής. Τα συστήματα αυτά χτίζονται στις εξής 6 αρχές. [1, 2, 3]

- **Αμφίπλευρη επικοινωνία:** η περισσότερο δυνατή πλευρά είναι πρόθυμη να έχει μια αμφίπλευρη επικοινωνία με τους συνεργάτες της. Η Marks & Spencer θέλει ένα ανοικτό και έντιμο διάλογο ως σημάδι μιας υγιούς σχέσης και ενθαρρύνει τους προμηθευτές της να γίνουν έντιμοι και οξυδερκείς και να σημειώνουν τις αδυναμίες της εταιρείας. Έχει ένα αριθμό διαδικασιών για να ενθαρρύνει τέτοια επικοινωνία. Ο ανώτατος διευθυντής της Marks & Spencer συναντά τους προμηθευτές των ανταλλακτικών του περιοδικά. Οργανώνουν επισκέψεις με τους προμηθευτές στις εκθέσεις και επισκέπτονται ξένους προμηθευτές πρώτων υλών. [1, 2, 3]
- **Ισότητα:** η περισσότερο δυνατή πλευρά αντιμετωπίζει τους συνεργάτες των καναλιών ισότιμα. Μολονότι είναι αδύνατο να μεταχειρίζεσαι όλους τους συνεργάτες καναλιών με τον ίδιο τρόπο, είναι σημαντικό να δίνεις στους συνεργάτες σου ίσες ευκαιρίες. Η Marks & Spencer έχει πολλαπλούς παραγωγούς για την προμήθεια ενός προϊόντος, στην προσπάθεια να βεβαιωθεί ότι δίνει δίκαιο μερίδιο ευκαιριών. [1, 2] Επίσης, προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τις μεγάλες αλλαγές στην ποσότητα δουλειάς που δίνεται στους προμηθευτές από τον ένα χρόνο στον άλλο. Κάθε μεγάλη αλλαγή συμβαίνει μόνο με την πάροδο των χρόνων, έτσι ώστε οι προμηθευτές να έχουν το χρόνο να προσαρμόσουν τις παραγωγικές τους δυναμικότητες και να μην αισθάνονται αδικημένοι. Μερικοί δυνατοί παραγωγοί έχουν αρχίσει να δημιουργούν ευλύγιστα προγράμματα ή μενού υπηρεσιών που επιτρέπουν στους μικρότερους λιανέμπορους να συμμετέχουν σε προωθητικά προγράμματα. Τέτοιες καινοτομίες είναι αναγκαίες επειδή οι λιανέμποροι λειτουργούν κάτω από διαφορετικές συνθήκες και

στρατηγικές.[1,2]

Η ισότητα είναι ένα πολύ ευαίσθητο θέμα για πολλούς ντίλερς. Στις αμερικάνικες φαρμακοβιομηχανίες υπάρχουν αμέτρητες αγωγές πάνω σε αυτό το θέμα τα τελευταία χρόνια. Πολλοί λιανέμποροι και ανεξάρτητα φαρμακεία παραπονιούνται ότι οι παραγωγοί δεν χρησιμοποιούν την ίδια τιμολόγηση και προώθηση για όλους τους λιανέμπορους. Πράγμα που είναι λάθος αφού και οι μικρότεροι και περισσότερο ευάλωτοι συνεργάτες μπορούν να εφαρμόζουν τις πολιτικές και τις αποφάσεις των περισσότερο δυνατών καναλιών. [1]

- **Εξήγηση:** η περισσότερο δυνατή ομάδα παρέχει στους συνεργάτες της μια κατανοητή δικαιολογία για τις αποφάσεις και τις πολιτικές της. Μολονότι αυτοί που έχουν εξουσία συχνά αισθάνονται ότι έχουν το δικαίωμα να πάρουν αποφάσεις χωρίς να τις εξηγήσουν, αυτή η στάση έχει ένα καταστροφικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη, ανάμεσα στα μέλη του καναλιού. [1, 3]. Γι' αυτό το λόγο, η Marks & Spencer επίπονα εξηγεί τις πολιτικές και τις αποφάσεις της στους προμηθευτές. Στην ετήσια συνάντηση που γίνεται με τους 300 διευθυντές καταστημάτων και των μεγάλων προμηθευτών τους, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της Marks & Spencer εξηγούν το όραμα και τις στρατηγικές τους. Οι αποφάσεις και οι πολιτικές είναι περισσότερο πιθανό να γίνουν αποδεκτές από τους συνεργάτες τους, όταν η λογική που τις στηρίζει είναι εμφανής. [1]

- **Οικειότητα:** η δυναμική πλευρά κατανοεί ή είναι ενήμερη για τις τοπικές συνθήκες, που οι συνεργάτες στα κανάλια λειτουργούν. Πριν η Marks & Spencer προχωρήσει σε συνεργασία, με ένα καινούριο παραγωγό, θα κάνει μερικές επισκέψεις στα εργοστάσια του παραγωγού και συναντήσεις με τους αγοραστές του, εμπόρους, και σχεδιαστές. Η Marks & Spencer πιστεύει ότι αυτή η αλληλενέργεια είναι κρίσιμη επειδή επιτρέπει στον λιανέμπορο να σιγουρευτεί για την ικανότητα του παραγωγού να ικανοποιεί τις ανάγκες του. [1, 2]
- **Σεβασμός:** η μεταχείριση ενός συνεργάτη με σεβασμό είναι κρίσιμη για να υπάρξει η διαπροσωπική χημεία, είναι ο λίθος των περισσότερο πετυχημένων σχέσεων μεταξύ λιανέμπορου και προμηθευτή.
- Τέλος, οι σχέσεις ανάμεσα στις εταιρείες είναι **αληθινές σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες στελεχών από κάθε πλευρά** [1].

Οι δυνατότητες για ελκυστικά κέρδη είναι συνήθως ο μαγνήτης για μια σχέση, αλλά δικαιοσύνη διαδικασίας είναι η κόλα που κρατά τη σχέση. Είναι ακριβό και επικίνδυνο να προσπαθήσεις να κρατήσεις τους συνεργάτες, δίνοντάς τους υψηλότερα περιθώρια κέρδους από τους ανταγωνιστές τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη συστημάτων διαδικασιών δικαιοσύνης απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια, ενέργεια, επένδυση, υπομονή και ίσως ακόμα μια αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα. Αλλά για αυτούς ακριβώς τους λόγους, η ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων είναι περισσότερο πιθανό να οδηγήσει σε μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. [1, 2]

2.4 Σύγκρουση

Η σύγκρουση ανάμεσα σε 2 μέλη ενός καναλιού, όπως, για παράδειγμα, ανάμεσα στους λιανέμπορους και τους παραγωγούς συμβαίνει όποτε υπάρχουν διαφορετικές απόψεις πάνω σε ορισμένα θέματα που αφορούν το κανάλι. Ανάμεσα σε 2 λιανέμπορους, η σύγκρουση είναι οριζόντια γιατί συμβαίνει ανάμεσα σε 2 εταιρείες του ίδιου επιπέδου. Κάθετη σύγκρουση συμβαίνει ανάμεσα σε 2 μέλη διαφορετικού επιπέδου του καναλιού. Γενικά, η σύγκρουση ορίζεται ως η κατάσταση στην οποία ένα μέλος του καναλιού διανομής θεωρεί ένα άλλο μέλος ως αντίπαλο γιατί το τελευταίο έχει μια συμπεριφορά που σχεδιάστηκε με σκοπό να κτυπήσει το πρώτο μέλος ή να κερδίσει τους σπάνιους πόρους που αυτό έχει. [1]

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι σπάνια ένα μοναδικό γεγονός ή ένας λόγος έχει ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση. Η αρχή γίνεται μ' ένα μεγάλο αριθμό σημαντικών καταστάσεων και εκφράζει συχνά ένα γενικό αίσθημα άγχους ανάμεσα στα μέλη του καναλιού. Αυτή η πίεση μπορεί να υπάρχει και η διαμάχη να είναι παρούσα για ακαθόριστη χρονική περίοδο. Σε αυτή την περίπτωση, τα ενοχλημένα μέλη δεν θα κάνουν μια συγκεκριμένη ενέργεια για να εκφράσουν τα συναισθήματά τους ή για ν' αλλάξουν τη συμπεριφορά τους. Η πίεση αναμένεται ότι θα εκφραστεί ως διαμάχη μόνο κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής. Η αλλαγή μπορεί να καταλήξει ως ανοικτή διαμάχη ανάμεσα σε μέλη του καναλιού. [2]

Οι αιτίες της σύγκρουσης ανάμεσα στα μέλη ενός καναλιού μπορεί να είναι: **ασυμβατότητα στόχων**. Όλα τα μέλη του καναλιού μοιράζονται τον ίδιο στόχο της μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας. Όμως, κάθε εταιρεία παραμένει μια ξεχωριστή νομική οντότητα. Έχει τις δικές της ομάδες ενδιαφέροντος, μετόχους, υπαλλήλους, ιδιοκτήτες που έχουν δικούς τους στόχους και στρατηγικές. Ένα παράδειγμα τέτοιας διαμάχης, είναι ότι κάθε εταιρεία επιθυμεί το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο στα κέρδη του καναλιού. [2, 3]

Τι συμβαίνει τώρα όταν η θέση και οι ρόλοι των 2 μελών ενός καναλιού είναι αταίριαστοι; Οι αντιλήψεις για τη θέση και τους ρόλους πρέπει να είναι αμοιβαία αναγνωριζόμενες από τα διακαναλικά μέλη. Οι αλλαγές θέσεων ή ρόλων ίσως προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη. Μπορεί να υπάρχει διαφωνία που να έχει σχέση με την συμπεριφορά ενός μέλους. Σπάνια είναι οι ρόλοι των μελών ενός καναλιού στατικοί. Αναμένεται να διαφέρουν με το χρόνο και κάτω από διαφορετικές καταστάσεις. [2]

Οι ρόλοι που ταιριάζουν σε μια θέση επιτρέπουν στα άλλα μέλη να προσδοκούν από αυτά μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι παραγωγοί μπορεί, για παράδειγμα, ν' αναμένονται να φορτώσουν παραγγελίες μέσα σε 48 ώρες από την λήψη της παραγγελίας. Ανεπαρκή απόδοση ρόλου ή αποτυχία συμπεριφοράς μ' ένα συγκεκριμένο τρόπο προκαλεί σύγχυση στις προσπάθειες μιας εταιρείας να προβλέψει τι θα κάνει η άλλη. [1]

Άλλη αιτία σύγκρουσης μεταξύ 2 μελών ενός καναλιού είναι η **καταστροφή της επικοινωνίας μεταξύ τους**. Αυτό μπορεί να συμβεί με 2 τρόπους. Ο πρώτος

γίνεται όταν μια εταιρεία αποτυγχάνει να ανταλλάξει ζωτικές πληροφορίες με τ' άλλα μέλη του καναλιού. Ένας παραγωγός, για παράδειγμα, ελπίζει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν ανακοινώνει ένα καινούριο προϊόν μέχρι ν' αναπτυχθεί ένα εθνικό πρόγραμμα διανομής. Οι λιανέμποροι, από την άλλη μεριά, θέλουν πληροφορίες για τα καινούρια προϊόντα πολύ γρήγορα, για να προετοιμάσουν τις στρατηγικές τους στην περίοδο εισαγωγής αυτών στην αγορά. Ο δεύτερος τρόπος της καταστροφής της επικοινωνίας είναι μέσω παραποίησης της επικοινωνίας. Τέτοιες περιπτώσεις είναι πολύ συχνές. Ξεκινούν όταν ένας ειδικός χρησιμοποιεί ορολογία που δεν σημαίνει κάτι για κάποιον μη ειδικό. [1, 2]

Συχνά τα μέλη ενός καναλιού έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για την πραγματικότητα. Το πρόβλημα αυτό συμβαίνει γιατί όλα τα μέλη του καναλιού έχουν διαφορετικές προϊστορίες, προκαταλήψεις και θέσεις στο κανάλι. Για παράδειγμα, όλα τα διακαναλικά μέλη μπορεί να συμφωνούν ότι ένα κανάλι δε λειτουργεί τόσο αποτελεσματικά όσο θα έπρεπε, όμως κάθε κανάλι δίνει ένα διαφορετικό λόγο για αυτή την έλλειψη αποτελεσματικότητας. Ο λιανέμπορος μπορεί να θεωρεί ότι το πρόβλημα προκαλείται από την ανικανότητα του παραγωγού να παρέχει αξιόπιστο εφοδιασμό ενώ ο παραγωγός μπορεί να θεωρεί ότι ο λιανέμπορος δεν μπορεί να διατηρήσει κανονικά επίπεδα στοκ. [3]

Επίσης, μπορεί να υπάρχουν μεταξύ τους ιδεολογικές διαφορές. Η επέκταση ενός καναλιού μπορεί να απαιτεί περισσότερες ώρες εργασίας και να προκαλεί περισσότερη προσωπική σύγχυση. Ο ιδιοκτήτης της μικρότερης εταιρείας μπορεί να θέλει περισσότερο διαθέσιμο χρόνο και λιγότερους πονοκεφάλους

και να μη θέλει την επέκταση. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση των μεγαλύτερων οργανώσεων μπορεί να αποτύχει να κατανοήσει το σύστημα αξιών της μικρότερης. [3]

Η λύση της σύγκρουσης μπορεί να επέλθει με **4 τρόπους**:

1. λύση του προβλήματος. Εδώ υποτίθεται ότι οι συγκρουόμενες ομάδες μοιράζονται αμοιβαίους στόχους και ότι μπορεί να βρεθεί λύση που ικανοποιεί αυτούς τους στόχους. **2. πειθώ:** υποτίθεται ότι οι στόχοι των συγκρουόμενων ομάδων διαφέρουν αλλά μπορεί να τροποποιηθούν. Αν η βασική συμφωνία υπάρχει σχετικά με τους στόχους, η διαμάχη για τους υποστόχους μπορεί να λυθεί εφόσον υπάρχουν οι κοινοί στόχοι. **3. διαπραγμάτευση:** στις διαπραγματεύσεις, η διαφωνία στους στόχους υποτίθεται ότι είναι γνωστή. Ένα τέλος στις διαμάχες φαίνεται με την ανάπτυξη νέων συμφωνιών χωρίς προσπάθεια να γίνει αναφορά σε κοινούς στόχους. **4. Ιδιαίτερη πολιτική:** μοιάζει με την διαπραγμάτευση, εκτός του ότι οι συμμετέχοντες προσπαθούν να αυξήσουν τον αριθμό των ομάδων που περιλαμβάνονται στις διαδικασίες λύσης προβλημάτων. [1, 3]

Άλλοι τρόποι επίλυσης της κρίσης είναι η παραίτηση μιας εταιρείας από τη σχέση, έτσι ώστε η εχθρική συμπεριφορά που υπάρχει στο κανάλι να σταματήσει. Μια εταιρεία που προσπαθεί να τελειώσει την υπάρχουσα διακαναλική σχέση της, πρέπει να έχει μια άλλη εναλλακτική λύση ή να είναι πρόθυμη ν' αλλάξει τη φύση της δουλειάς της και τους στόχους της, αν τέτοιες εναλλακτικές λύσεις δεν είναι διαθέσιμες. [1]

Αντί οι εταιρείες να αφήσουν τη διαμάχη να τις κάνει κακό, αναπτύσσουν μηχανισμούς για να τακτοποιηθούν οι διαφορές γρήγορα. Πρώτα, οι εταιρείες μπορεί να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους να είναι ευαίσθητο στα προβλήματα των διακαναλικών σχέσεων και να τους δίνεται η κατάλληλη εξουσία για λύση των διαφορών. Δεύτερον, πρέπει να αναπτυχθεί ένα ιδιαίτερο συμβούλιο για τις διακαναλικές σχέσεις. Όταν λειτουργεί πετυχημένα ένα συμβούλιο εξυπηρετεί ως γραφείο παραπόνων, γίνεται συζήτηση διακαναλικών προβλημάτων και ανάπτυξη αμοιβαία αποδεκτών λύσεων. Τελικά, ο παραγωγός μπορεί να προσλάβει ένα επαγγελματία διαμεσολαβητή που θα έχει πίστη και στις 2 πλευρές. Με την εμπειρία του βοηθά τον παραγωγό στο να βρίσκει λύσεις και εξηγεί αυτές τις λύσεις στους λιανέμπορους. [1, 2, 3]

2.5 Μετακίνηση από το παιχνίδι δύναμης στο παιχνίδι της εμπιστοσύνης

Πολλές εταιρείες που θέλουν να μετακινηθούν από τις συμβατικές καταστροφικές σχέσεις σε διακαναλικές συνεργασίες που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, βρίσκουν ότι δεν έχουν ακόμα τις αναγκαίες ικανότητες για να κάνουν την μετακίνηση (Πίνακας 1). Δεν είναι αρκετό για τους δυνατούς παραγωγούς ή λιανέμπορους μόνο ν' αρχίζουν να αποκαλούν τα άλλα μέλη των καναλιών συνεργάτες. [1] Η κουλτούρα, οι άνθρωποι, τα συστήματα διοίκησης και η στάση που το παιχνίδι εμπιστοσύνης απαιτεί να είναι σημαντικά διαφορετικοί από εκείνα που χρησιμοποιούνται στο παιχνίδι δύναμης. Οι περασμένες πρακτικές πρέπει να ξεπεραστούν, πριν υιοθετηθεί η νέα προσέγγιση στη διαχείριση σχέσεων. Οι εταιρείες που θέλουν ν' αναπτύξουν το παιχνίδι της εμπιστοσύνης δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην επιλογή

συνεργάτη. Επιλέγουν συνεργάτες που κατέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και παρόμοιες με αυτές αξίες. [1]

Πίνακας 1: Παιχνίδι δύναμης – Παιχνίδι εμπιστοσύνης
[1]

Αποτελέσματα:	<u>Παιχνίδι δύναμης</u> Δημιουργεί φόβο	<u>Παιχνίδι εμπιστοσύνης</u> Δημιουργεί εμπιστοσύνη
Αρχές κατεύθυνσης:	Αυτο-ενδιαφέρον	Δικαιοσύνη
Στρατηγική διαπραγμάτευσης:	Αποφυγή εξάρτησης με πολλαπλούς συνεταιίρους	Δημιουργία αλληλεξάρτησης περιορίζοντας τους συνεταιίρους
Επικοινωνία:	Μονόπλευρη	Αμφίπλευρη
Επιρροή:	Μέσω επιβολής δύναμης	Μέσω εξειδίκευσης
Συμβόλαια:	Κλειστά και βραχυχρόνια Χρησιμοποίηση ανταγωνιστικών προσφορών	Ανοικτά και μακροχρόνια Περιοδικός έλεγχος των τιμών αγοράς
Διοίκηση συγκρούσεων:	Μείωση συγκρούσεων μέσω λεπτομερειακών συμβολαίων Επίλυση διαμάχης μέσω του νομικού συστήματος	Μείωση συγκρούσεων επιλέγοντας συνεταιίρους με παρόμοιες αξίες Επίλυση διαμάχης μέσω διαδικασιών όπως η χρήση μεσάζοντα

Καθώς ο συνεργάτης γίνεται περισσότερο σημαντικός, οι παραδοσιακές μέθοδοι επιλογής συνεργατών γίνονται λιγότερο κατάλληλες. Για τη βελτίωση των σχέσεων και την επίτευξη των προσπαθειών, πρέπει να υπάρχει φιλικότητα και προσαρμοστικότητα. Τα μακριά, λεπτομερή συμβόλαια είναι ασυνεπή με το κτίσιμο σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Οι εταιρείες που βασίζουν τις σχέσεις τους στην εμπιστοσύνη ή έχουν πολύ μικρά συμβόλαια ή δεν έχουν καθόλου συμβόλαια. Οι εταιρείες θα έπρεπε να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους που τους ανατίθεται ένας λογαριασμός να μαθαίνουν τη δουλειά των συνεταίρων και να δουλεύουν μαζί με το συνεργάτη για να ανακαλύπτουν τις ευκαιρίες που έχουν οφέλη για όλους. [1, 3]

Οι εταιρείες συχνά βρίσκουν ότι πρέπει να ξαναοργανώνονται για να επιτύχουν αυτό το τύπο προσανατολισμού. Η Kraft, για παράδειγμα, χώρισε τους ανθρώπους της σε ομάδες, καθεμία εκ των οποίων αφιερωνόταν σε ένα μοναδικό μεγάλο λιανικό πελάτη. Αυτές οι ομάδες των οποίων τα μέλη περιλαμβάνουν μάνατζερς και ειδικούς πληροφοριών του μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικών, λειτουργιών και λογιστικής δούλευαν πολύ περισσότερο φιλικά με τους συνεργάτες της διανομής από ότι με τους πωλητές. [1]

Συχνά, η ομάδα λειτουργούσε ως σύμβουλος στους λιανικούς συνεργάτες. Σε μια περίπτωση, η ομάδα-Kraft έκανε εξάμηνη μελέτη για έναν λιανέμπορο. Η ομάδα έκανε συστάσεις πώς να αναδιοργανώσει το χώρο στα ράφια του και νέα προϊόντα που ο λιανέμπορος μπορούσε να προσθέσει για να εκμεταλλευθεί τις καταναλωτικές τάσεις. Ως αποτέλεσμα, ο λιανέμπορος κέρδισε ένα 22% σε

ποσότητες πωλήσεων. Η Kraft απέκτησε όφελος από την βελτιωμένη τοποθέτηση των προϊόντων της υψηλής ζήτησης. [1]

Οι εταιρείες που παίζουν το παιχνίδι δύναμης συχνά προτιμούν οι υπάλληλοί τους να μην αναπτύσσουν σχέσεις με τους αντίστοιχους σε κανάλια-συνεταίρους, φοβούμενες ότι τέτοιες σχέσεις θ' αδυνατήσουν την προσπάθειά τους να πολεμήσουν για την καλύτερη δυνατή συμφωνία. Σε αντίθεση, οι εταιρείες που παίζουν το παιχνίδι εμπιστοσύνης ενθαρρύνουν προσωπικούς δεσμούς με τους συνεταίρους στα κανάλια. Επειδή αυτοί ξέρουν ότι παίρνει πολύ καιρό να χτισθεί και να διατηρηθεί μια σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, πολλές από τις εταιρείες προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν την αλλαγή υπαλλήλων. [1, 2, 3].

Το παιχνίδι εμπιστοσύνης έχει επιπλοκές στον τύπο των ανθρώπων που η εταιρεία στρατολογεί για να δουλέψουν μαζί με τους συνεταίρους στα κανάλια και πώς αυτά τα άτομα θα διοικηθούν. Οι πωλητές των παραδοσιακών παραγωγών και οι λιανεμπορικοί αγοραστές δίνουν έμφαση στη μεγάλη ποσότητα προϊόντων ή έχουν εμμονή στην τιμή. Χρειάζεται ν' αντικατασταθούν από διευθυντές που αναπτύσσουν σχέσεις με τους κατάλληλους τρόπους. Τα κίνητρα και τα προγράμματα μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να αλλάξουν επίσης. [1, 3]

Για παράδειγμα, η P&G συνήθιζε να αμείβει τους αμερικάνους μάνατζερς πωλήσεων για την μεταφορά των προϊόντων από το χώρο παραγωγής στις αποθήκες του λιανέμπορα, ανεξάρτητα από το τι ήταν καλό για το λιανέμπορα.

Τώρα, η P&G αμείβει αυτούς για τη μεγιστοποίηση των κερδών και της P&G και του λιανέμπορα. Τα συνδυασμένα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να βοηθήσουν να σπάσουν τα εμπόδια ανάμεσα σε παραγωγούς και λιανέμπορους. [1] Η Philip Morris κάνει περίπου 20 σεμινάρια 2 ημερών ετησίως για τους πιστούς λιανέμπορους στην Γαλλία, όπου ο νόμος απαιτεί να πουλούνται τα τσιγάρα μόνο μέσω των 36000 μικρών σιγαρετοπωλείων. Περίπου 50 λιανέμποροι συμμετέχουν σε αυτό τα σεμινάρια, το κέντρο των οποίων δεν είναι η Philip Morris αλλά το πώς αυτοί οι ιδιοκτήτες μπορούν να γίνουν καλύτεροι λιανέμποροι. [1]

Αναπτύσσοντας εμπιστοσύνη, οι παραγωγοί και οι λιανέμποροι μπορούν να εκμεταλλευθούν τις ικανότητες που έχουν και που αλληλοσυμπληρώνονται για να μειώσουν τα κόστη συναλλαγής, να προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και ν' αναπτύξουν περισσότερο δημιουργικές λύσεις για να ικανοποιήσουν τις καταναλωτικές ανάγκες. Οι παραδοσιακές σχέσεις λιανέμπορα-παραγωγού είναι πολύ καταστροφικές για να προωθήσουν τέτοια συμπεριφορά και ικανότητες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας να κτίζει σωστά τις σχέσεις της με τις άλλες εταιρείες και οδηγεί στην επιτυχία σε σύγχρονα περιβάλλοντα που συνεχώς αλλάζουν. [2, 3]

1. Nirmalya Kumar, "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", Harvard Business Review, November-December 1996, σελ. 92-106

2. Paul R. Messinger, Chakravarthi Narasimhan, "Has Power Shifted in the Grocery Channel?", Marketing Science, Vol. 14, No 2, 1995, σελ. 189-221
3. Syed Saad Andaleeb, "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", Journal of Retailing, Vol. 72, No 1, 1996, σελ. 80-93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ

3.1 Γενική έννοια λιανεμπορίου

Το λιανεμπόριο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της πώλησης των αγαθών ή των υπηρεσιών κατευθείαν στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική, μη επιχειρησιακή τους χρήση. Κάθε οργανισμός που κάνει αυτό το είδος της πώλησης –ανεξάρτητα αν είναι ένας παραγωγός, χονδρέμπορος ή λιανέμπορος – κάνει λιανεμπόριο. Δεν έχει σημασία πώς τα αγαθά ή οι υπηρεσίες πουλιούνται(προσωπικά, ταχυδρομικώς ή με τηλέφωνο) ή πού πουλιούνται(σε κατάστημα, στο δρόμο ή στο σπίτι του καταναλωτή). [1, 7]

Ο λιανέμπορος εκτελεί, επίσης, όλες τις λειτουργίες μάρκετινγκ. Έρχεται σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή και βρίσκεται στην πλεονεκτική θέση να

εκτελεί τις λειτουργίες της πώλησης και της πληροφόρησης πιο άμεσα και αποτελεσματικά. Το γεγονός ότι ο λιανέμπορος είναι αυτός που τροφοδοτεί το σύστημα με το χρήμα του πελάτη έκανε το μάρκετινγκ να χρησιμοποιεί 2 ξεχωριστούς όρους: ο ένας είναι Sell In, δηλαδή ο βιομήχανος πωλεί στο χονδρέμπορο και στο λιανέμπορο, ο άλλος είναι Sell Out, δηλαδή ο λιανέμπορος πωλεί στον καταναλωτή. Αν δεν υπάρχει Sell Out, αργά ή γρήγορα (όσο δηλαδή υπάρχει μη υγιές χρήμα όπως πιστώσεις, δάνεια, κτλ.), δεν θα υπάρχει Sell In. [1]

3.2 Ιστορική εξέλιξη του λιανεμπορίου

Πολύ πριν τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο, τα αγαθά που αγοράζονταν περισσότερο από καταναλωτές ήταν τα βασικά είδη διαβίωσης. Τα καταστήματα είχαν λίγα προϊόντα επειδή η παραγωγή ήταν πρωτόγονη, οι εισαγωγές ακριβές και η μεταφορά αργή. Οι λιανοπωλητές αγόραζαν χύμα, τα έφτιαχναν σε μικρές ποσότητες και μετά τα αποθήκευαν μέχρι να υπάρξει ζήτηση από τους καταναλωτές. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ούτε ο λιανέμπορος ούτε οι πελάτες είχαν πολλά να πούνε για το εμπόρευμα που αγοραζόταν και πουλιόταν. [7]

Πριν και μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, η παραγωγή βελτιώθηκε πάρα πολύ, έτσι στο τέλος του δεύτερου παγκόσμιου πολέμου, οι ΗΠΑ μπορούσαν να παράγουν οτιδήποτε χρειαζόνταν και στις περισσότερες περιπτώσεις να παράγουν περισσότερα απ' ό,τι κατανάλωναν. Καθώς η παραγωγή, επικοινωνία και μεταφορά βελτιώθηκαν, οι λιανέμποροι ανακάλυψαν ότι ήταν επικερδές να

παραγγέλνουν περισσότερο συχνά και να ελαττώσουν το μέγεθος κάθε παραγγελίας. Αυτή η τεχνική έγινε ευκολότερη από τον έντονο ανταγωνισμό που αναπτύχθηκε ανάμεσα στους προμηθευτές των λιανέμπορων, οι οποίοι πλέον δεν περίμεναν τις παραγγελίες να έρθουν σε αυτούς, αλλά άρχισαν να ψάχνουν εμπόρους και να προσπαθούν να τους ευχαριστήσουν με συνεχή ροή νέων προϊόντων. [2, 7]

Όταν οι λιανέμποροι κατάλαβαν την αναβαθμισμένη θέση τους, άρχισαν πλέον να ψάχνουν και να απαιτούν εμπόρευμα που πίστευαν ότι θα αρέσει στους πελάτες. Έπαψαν να αποτελούν μόνο αποθήκες των προϊόντων και έγιναν οι άνθρωποι που ψώνιζαν τα αγαθά για τους καταναλωτές. Με τον καιρό οι καταναλωτές άλλαξαν επίσης. Καθώς τα εισοδήματα και η αγοραστική δύναμη αυξήθηκαν, οι καταναλωτές δεν ήταν ικανοποιημένοι από τα χύμα προϊόντα και άρχισαν να ψάχνουν για διαφορετικά προϊόντα. Οι λιανέμποροι, που μπορούσαν να επιλέγουν ότι οι πελάτες ζητούσαν από τις προσφορές των προϊόντων, αύξησαν την πελατεία τους και έγιναν πετυχημένοι. [7]

Από την άλλη μεριά, οι παραγωγοί, που είχαν αυξήσει την παραγωγική τους δυναμικότητα, κατάλαβαν ότι η διανομή ήταν πλέον η μεγάλη τους ανησυχία και ο καλύτερος τρόπος για διάθεση των προϊόντων τους ήταν μέσω των λιανεμπορικών καταστημάτων. Ανακάλυψαν ότι οι περισσότερο πετυχημένοι λιανέμποροι ήταν εκείνοι που ήταν εκπαιδευμένοι και έμπειροι να κρίνουν τις προσφορές εμπορευμάτων των παραγωγών με βάση την ικανότητά τους να ευχαριστήσουν τους πελάτες και όχι τους εαυτούς τους (δηλαδή τους ίδιους τους λιανέμπορους). [2, 7]

Αν αυτοί οι λιανέμποροι ήταν ενθουσιασμένοι με το καινούριο αντικείμενο, ο κατασκευαστής τους αισθανόταν εμπιστοσύνη ότι είχε το προϊόν που θα προτιμούσαν οι καταναλωτές. Αλλά αν οι η πλειονότητα των λιανέμπορων απέρριπτε το προϊόν, ο παραγωγός του ήξερε ότι είχε πολύ μικρή πιθανότητα να φθάσει στον τελικό καταναλωτή.[7]

Οι παραγωγοί που αναγνώρισαν την αυξανόμενη σημαντικότητα και δύναμη του λιανέμπορου, άρχισαν να προσκαλούν μερικούς λιανέμπορους, για να εκφέρουν τη γνώμη τους για τα καινούρια προϊόντα πριν αυτά μπουν στην παραγωγή. Το επόμενο βήμα για τους παραγωγούς ήταν να συζητήσουν τις νέες ιδέες για τα προϊόντα με τους λιανέμπορους ενώ αυτές ήταν ακόμη στο στάδιο προγραμματισμού. [3]

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1950, οι περισσότεροι αμερικάνοι οικονομολόγοι και ειδικοί που προσπαθούσαν να βρουν τρόπους να κρατήσουν την οικονομία υγιή άρχισαν να αντιλαμβάνονται το σημαντικό ρόλο των λιανέμπορων. Βασικός λόγος για το γεγονός αυτό ήταν ότι η Αμερική εξελισσόταν από μια κοινωνία που πρώτιστο ενδιαφέρον της ήταν η παραγωγή, σε μια άλλη που πρώτιστο ενδιαφέρον της ήταν η κατανάλωση. Κάτω από αυτές τις οικονομικές συνθήκες, το λιανεμπόριο, που η κύρια λειτουργία του ήταν να μετακινεί τα αγαθά από τον παραγωγό στον καταναλωτή, αναγνωρίσθηκε ως ένα σημαντικό στοιχείο ελέγχου, που οι οικονομολόγοι συνιστούσαν να ενθαρρύνεται ή να αποθαρρύνεται ανάλογα με το αν πίστευαν ότι η οικονομία πρέπει να επεκταθεί ή να συσταλθεί. [1, 3]

Κατά το μεγαλύτερο μέρος αυτού του αιώνα, ο κλάδος των λιανέμπορων ήταν σε πλήρη άνθηση. Στις περισσότερες χώρες ήταν και σε πολλές παραμένει ακόμη η μεγαλύτερη βιομηχανία που απασχολεί το 7% με 12% του εργατικού δυναμικού ενώ επικρατούσε η εσφαλμένη αντίληψη ότι οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις απαιτούν ελάχιστες διοικητικές ικανότητες. Τα τελευταία 15 χρόνια όμως, μια πολύπλευρη επανάσταση έχει κάνει τον κλάδο πρωτοπόρο της καινοτομίας και της πολύπλοκης διοίκησης. Οι σύγχρονοι λιανέμποροι είναι ανήσυχοι και θέλουν ν' ανακαλύπτουν καινούριες στρατηγικές για να προσελκύσουν και να κρατήσουν τους πελάτες. [2, 4]

Οι αποφάσεις μάρκετινγκ που πρέπει να πάρουν αφορούν την αγορά – στόχο, την ποικιλία προϊόντων, τις προμήθειες, τις υπηρεσίες και την ατμόσφαιρα του καταστήματος, την τιμή, την προώθηση και τον τόπο. Οι λειτουργικές διαφορές στη διανομή τα τελευταία 20 - 30 χρόνια έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη των κάθετων συστημάτων μάρκετινγκ. Αυτά τα καινούρια κάθετα συστήματα μάρκετινγκ προσφέρουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και αυξανόμενο συντονισμό στη διανομή. Επίσης, περιορίζουν την απομίμηση των υπηρεσιών του μάρκετινγκ. Αντίθετα, δίνουν την δυνατότητα κάθε δραστηριότητα στο μάρκετινγκ να παρουσιάζεται σε πλεονεκτικότερη θέση στο σύστημα. [2]

3.3 Μορφές λιανεμπορίου

Οι πιο σημαντικοί τύποι του λιανεμπορίου είναι: **α) Λιανεμπόριο καταστήματος**. Οι καταναλωτές σήμερα μπορούν να ψωνίσουν από μια μεγάλη

ποικιλία καταστημάτων, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι: **εξειδικευμένα καταστήματα**: προσφέρουν μια γραμμή προϊόντων μόνο, αλλά με μεγάλη ποικιλία στα πλαίσια της γραμμής αυτής, **πολυκαταστήματα**: προσφέρουν ποικιλία γραμμών προϊόντων αλλά η κάθε γραμμή ανήκει σε ξεχωριστό τμήμα του καταστήματος, το οποίο τμήμα υποτίθεται πως διευθύνεται χωριστά από τα άλλα όσον αφορά τις προμήθειες που κάνει, **σούπερ μάρκετ**: είναι σχετικά μεγάλα καταστήματα, χαμηλού περιθωρίου κέρδους, υψηλού τζίρου, που προσφέρουν αυτοεξυπηρέτηση και είναι προσανατολισμένα σε τρόφιμα, είδη υγιεινής και καθαρισμού και είδη οικιακής συντήρησης, **καταστήματα ευκολίας**: είναι μικρά, μένουν ανοικτά όλες ή τις περισσότερες ημέρες και ώρες, βρίσκονται κοντά σε κατοικημένες περιοχές, δεν είναι ιδιαίτερα φθηνά, αλλά διευκολύνουν τον πελάτη, προσφέρουν μικρό σχετικό φάσμα προϊόντων, αλλά μεγάλου τζίρου, **εκπτώτικα καταστήματα**: πωλούν σε χαμηλότερες τιμές από ότι συνήθως βρίσκει κανείς, προσφέρουν στοιχειώδη πελατειακή εξυπηρέτηση και συνήθως στοκάρουν γνωστές μάρκες που εγγυώνται την ποιότητα, **υπερκαταστήματα**: είναι μεγαλύτερα καταστήματα από τα σούπερ μάρκετ, προσφέρουν άλλα είδη πέρα των όσων προσφέρουν τα σούπερ μάρκετ, όπως έπιπλα, ηλεκτρικές συσκευές και άλλα. Κρατούν την εξυπηρέτηση των πελατών σε χαμηλό επίπεδο και αυτό μαζί με τις εκπτώσεις που επιτυγχάνουν όταν παραγγείλουν στοκ, τους επιτρέπει να προσφέρουν χαμηλές τιμές. [6, 8, 9]

β) Λιανεμπόριο εκτός καταστήματος. Μολονότι η μεγάλη πλειονότητα των καταναλωτών ψωνίζει από τα καταστήματα, το λιανεμπόριο εκτός καταστήματος έχει αυξηθεί ταχύτατα, και υπολογίζεται να αποτελεί πάνω από το 12% όλων των καταναλωτικών αγορών. Μερικοί ειδικοί υποστηρίζουν ότι περισσότερο

από το μισό όλων των εμπορευμάτων θα πωλείται μέσω λιανεμπορίου εκτός καταστήματος στο τέλος του αιώνα, δηλαδή οι αγορές θα γίνονται μέσω ταχυδρομείου, τηλεόρασης και μέσω υπολογιστή (Internet). [8]

3.4 Στρατηγικές λιανεμπορικών επιχειρήσεων σε σχέση με αυτές των παραγωγών

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές, χρησιμοποιούν μεθόδους αποθήκευσης, μεταφοράς, αγοράς, τεχνολογικά πλεονεκτήματα, ικανό προσωπικό και αποτελεσματική χρησιμοποίηση του χώρου. Την ίδια ώρα, οι ίδιοι οι λιανέμποροι μπορούν ν' εκμεταλλεύονται τις εκπτώσεις που λαμβάνουν από τους παραγωγούς για αγορά μεγάλων ποσοτήτων και να παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες στους καταναλωτές και μειωμένες τιμές, ή κάνοντας προμήθειες μεγάλων γραμμών προϊόντων μπορούν να εφαρμόζουν στρατηγικές διαφοροποίησης.[5, 10]

Είναι λογικό να περιμένεις ότι οι προσπάθειες στο μάρκετινγκ για την προώθηση μιας εικόνας αποκλειστικότητας ή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από τους λιανέμπορους μπορεί να στηρίζονται σε μια πλατιά γκάμα προϊόντων. Αυτό επιτρέπει στους λιανέμπορους ν' ακολουθούν πετυχημένα μια πολλαπλή στρατηγική διαφοροποίησης που προσανατολίζεται στο μάρκετινγκ συνδυασμένη με εκείνη της ηγεσίας κόστους. Η αύξηση στο μέγεθος των λιανεμπορικών επιχειρήσεων παρέχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και αυξάνει την ικανότητα για εφαρμογή αυτόνομων ανταγωνιστικών στρατηγικών ακόμα και προς τους παραγωγούς. [3]

Οι κύριες στρατηγικές, λοιπόν, που μια λιανεμπορική επιχείρηση μπορεί ν' ακολουθήσει είναι: **Στρατηγική μείωσης του κόστους και βελτίωσης της τεχνολογίας**. Οι στρατηγικές μείωσης του κόστους στηρίζονται στις οικονομίες κλίμακας, στις βελτιώσεις των προμηθειών, logistics, και στις διοικητικές ικανότητες. Η κατάκτηση μεγάλης οικονομικότητας συνδέεται συχνά με τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών. Ο λιανεμπορικός τομέας δεν ανήκει στους τομείς που έχεις τη δυνατότητα για επένδυση σε πολύ υψηλή τεχνολογία. [3, 9]

Οι νέες βασικές τεχνολογίες πληροφοριών(αναγνώριση προϊόντων μέσω των κωδικών μπάρας, ηλεκτρονική μετάδοση πληροφοριών, προσωπικοί υπολογιστές, επεξεργασία δεδομένων χρησιμοποιώντας μικροεπεξεργαστές) έχουν εξαπλωθεί. Πάντως, η εφαρμογή τους είναι λιγότερο περίπλοκη απ' ότι θα μπορούσε να είναι, παίρνοντας ως δεδομένο την παρουσία στο λιανεμπορικό τομέα πολλών μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που κάνουν προσεκτικές τεχνολογικές επιλογές. [9, 10]

Διαφοροποίηση και ανάπτυξη στρατηγικών ιδιωτικής μάρκας. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης σχετίζονται με την ανάπτυξη ποικιλιών, την εισαγωγή ιδιωτικής μάρκας και τη δημιουργία μοναδικής εικόνας μέσω της διαφήμισης. Από τον αρχικό στόχο της αύξησης των περιθωρίων κέρδους των μεγάλων γραμμών που προμηθεύονται, οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις έχουν μετακινηθεί στην εύρεση ευκαιριών στο μάρκετινγκ, που συνδέονται κυρίως με την ανάπτυξη ιδιωτικής μάρκας. Αυτά ήταν μέχρι πριν λίγα χρόνια χαμηλής τιμής προϊόντα, σχετικά χαμηλής ποιότητας. [3, 9]

Σήμερα, όμως, υπάρχει μια τάση για καλύτερη ποιότητα και υψηλότερες τιμές στα προϊόντα αυτά. Οι ιδιωτικές μάρκες ενθαρρύνουν την αφοσίωση στην εμπορική επωνυμία και όχι στη μάρκα του παραγωγού και συνεπώς επιτρέπουν στη λιανεμπορική επιχείρηση να κερδίσει μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά έναντι των βιομηχανιών, καθώς και έναντι των λιανεμπορικών ανταγωνιστών της. Η ιδιωτική ετικέτα έχει διαφορετικό βαθμό επικράτησης σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, υπάρχει σε διαφορετικούς τομείς αγαθών και σε διαφορετικές μορφές διανομής.[5]

Ο βαθμός της διείσδυσής της συνδέεται με το μέγεθος και τη συγκέντρωση των λιανεμπορικών επιχειρήσεων σε σχέση με τους αντίστοιχους των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Οι χώρες που έχουν την μεγαλύτερη παρουσία της ιδιωτικής μάρκας βρίσκονται στην Βόρεια Ευρώπη και στη Μ. Βρετανία με τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ιδιωτικής μάρκας. Στις χώρες που έχουν αναπτύξει λιγότερη διείσδυση(Νότια Ευρώπη – Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία) έχουν πιο κατατμημένο σύστημα διανομής, συνεπώς οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις είναι μικρότερες. [2]

Στρατηγικές γεωγραφικής ανάπτυξης και διαφοροποίησης. Οι γεωγραφικής ανάπτυξης στρατηγικές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να κερδίζουν υψηλότερα μερίδια αγοράς και συνεπώς να βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση, μειώνοντας τα κόστη. Η ανάπτυξη των λιανεμπορικών επιχειρήσεων επιτρέπει οικονομίες που σχετίζονται με την αναπαραγωγή του ίδιου μοντέλου των τοπικών μονάδων. Αυτές οι οικονομίες τυποποίησης περιλαμβάνουν τα κόστη σχεδιασμού των καταστημάτων, τα συστήματα εμπορευμάτων, τα

λειτουργικά και πληρωμής συστήματα όπως η διοίκηση παραγγελιών, ο σχεδιασμός εργασίας και η διοίκηση αποθέματος. [9]

Οι παραγωγοί που στηρίζονται στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων τους έχουν λόγο να ακολουθήσουν μια πολιτική υψηλά επιλεκτικής διανομής. Τέτοια πολιτική έχει πιθανά μειονεκτήματα όπως φτωχή θέση διαπραγματεύσεων με τους συνεργαζόμενους λιανέμπορους, αδύναμη κάλυψη αγοράς και χαμένες ευκαιρίες πωλήσεων. Οι εσωτερικές πιέσεις μπορεί να προκαλέσουν αύξηση πωλήσεων της μάρκας με την αυξανόμενη ένταση διανομής. [5]

Η αβεβαιότητα του παραγωγού για τις εσωτερικές λειτουργίες του λιανέμπορου είναι πιθανό να μειωθεί, όταν οι λιανέμποροι δέχονται τους όρους ενός περιοριστικού συμβολαίου. Ως αποτέλεσμα, ο παραγωγός έχει μεγαλύτερη σιγουριά ότι οι λιανεμπορικές συμπεριφορές τουλάχιστον θα ενισχύσουν το επιθυμητό ίματζ της μάρκας, ακόμη και αν ο ανταγωνισμός μεταξύ των μαρκών αυξηθεί σε κάποιο βαθμό. Όταν τα περιοριστικά συμβόλαια δεν χρησιμοποιούνται ή δεν γίνονται αποδεκτά από τους λιανέμπορους, οι παραγωγοί τοποθετώντας τις μάρκες τους ως υψηλής ποιότητας είναι πιθανό να κρατήσουν την ένταση της διανομής σχετικά χαμηλή. [10]

Οι παραγωγοί που επιθυμούν να παρακολουθούν στενά τις διακαναλικές σχέσεις έχουν κάθε λόγο να περιορίσουν τον αριθμό των λιανέμπορων που χρησιμοποιούνται σε κάθε εμπορική περιοχή. Πάντως, είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν τα ίδια μειονεκτήματα της επιλεκτικής διανομής και τις ίδιες εσωτερικές πιέσεις για να αυξήσουν τις πωλήσεις της μάρκας. Κάνοντας

μεγάλες επενδύσεις στην αποθήκευση των προϊόντων και στην εκπαίδευση του προσωπικού πωλήσεων, οι λιανέμποροι κάνουν μια αξιόπιστη δέσμευση στον παραγωγό, δείχνοντας την καλή πίστη και την προθυμία τους να υποστηρίξουν τη μάρκα. [10]

Οι λιανέμποροι έχουν πάντα το κίνητρο να κάνουν αυτές τις διακαναλικές σχέσεις να πετύχουν. Η αποδοχή και η αντίδραση των λιανεμπόρων θα πρέπει να διευκολύνεται και έτσι να δίνεται η δυνατότητα στους παραγωγούς να αυξήσουν την ένταση της διανομής σε κάποιο βαθμό. Τέτοια επέκταση θα ενδυνάμωνε την κάλυψη της αγοράς ενώ θα έδινε τη δυνατότητα στον παραγωγό να διατηρήσει τα επιθυμητά επίπεδα της διακαναλικής συνεργασίας και συντονισμού. Χωρίς αυτές τις λιανεμπορικές επενδύσεις, η ένταση της διανομής είναι πιθανό να κρατηθεί σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. [3]

Οι παραγωγοί που παρέχουν πολλά προγράμματα υποστήριξης είναι πιθανό να έχουν ένα σχετικά υψηλό επίπεδο της έντασης της διανομής. Τα υποστηρικτικά προγράμματα των παραγωγών και οι λιανεμπορικές επενδύσεις εμφανίζονται να αλληλοσυμπληρώνονται καθώς το καθένα αντιπροσωπεύει μια δέσμευση σε πόρους. Ο παραγωγός παρέχει βοήθεια στον λιανέμπορο ενώ ο λιανέμπορος επενδύει στην αποθήκευση και στην εκπαίδευση για υποστήριξη της μάρκας. [11] Και ο παραγωγός και ο λιανέμπορος κάνουν υποστηρικτικές ενέργειες και δείχνουν σημάδια της επιθυμίας τους να κάνουν τις διακαναλικές σχέσεις να πετύχουν. Ως αποτέλεσμα, όταν οι επενδύσεις του λιανέμπορου είναι υψηλές, τα υποστηρικτικά προγράμματα που προσφέρονται από τον

παραγωγό μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στην προσέλκυση και στη διατήρηση των λιανέμπορων στο σύστημα του καναλιού. [11]

Όταν οι λιανεμπορικές επενδύσεις που απαιτούνται είναι χαμηλές, από την άλλη πλευρά, τα υποστηρικτικά προγράμματα του παραγωγού μπορεί να θεωρηθούν ως σχετικά ασήμαντα από τους λιανέμπορους. Με αυτό τον τρόπο, μπορεί να βοηθήσουν να προσελκύσουν λιγότερους λιανέμπορους στο σύστημα καναλιών του παραγωγού. Πολλοί λιανέμποροι που προσελκύνονται στο σύστημα καναλιών μπορεί να μην παραμένουν εκεί εξαιτίας των σχετικά αδύναμων σχέσεων καναλιού με τον παραγωγό. [10]

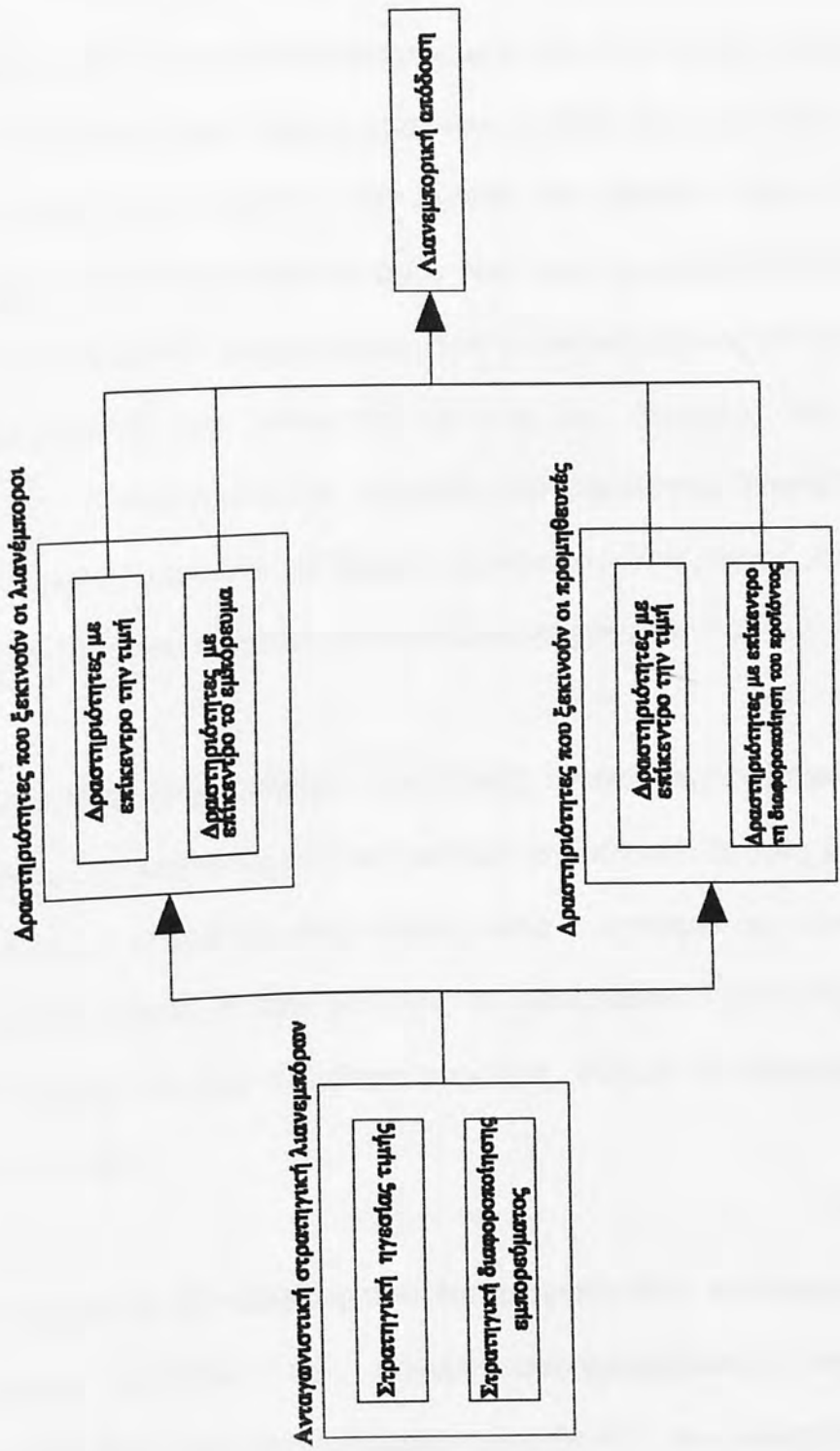
Οι λιανέμποροι έχουν αναπτύξει διάφορες στρατηγικές για να προσελκύσουν πελάτες στα καταστήματά τους και για να ενθαρρύνουν αυτούς να αγοράσουν, και να συνεχίσουν να αγοράζουν τ' αγαθά ή τις υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες από αυτούς κι όχι από τους ανταγωνιστές τους. Μια τέτοια στρατηγική είναι να πουλούν τα ίδια επώνυμα προϊόντα που είναι διαθέσιμα και αλλού, αλλά με ένα διαφορετικό τρόπο. Οι μέθοδοι διαφοροποίησης είναι πολλοί και περιλαμβάνουν την τιμή, ποικιλία, άνεση και γενική αγοραστική εμπειρία που προσφέρεται στους πελάτες. Λιανέμποροι που ακολουθούν αυτή την στρατηγική είναι για παράδειγμα τα Harrods, που διαφοροποιούνται κάτω από το μοναδικό μήνυμα «αγοραστική εμπειρία στα Harrods». [8]

Οι παραγωγοί προσφέρουν μάρκες που ποικίλλουν σε πολλά χαρακτηριστικά όπως χρώμα, στυλ, σχέδιο, χαρακτηριστικά. Ένας λόγος που οι παραγωγοί παράγουν διαφοροποιήσεις μάρκας είναι ο λιανέμπορος. Οι πολλές

διαφοροποιήσεις μάρκας κάνουν πολλούς καταναλωτές να μένουν πιστοί στο ίδιο λιανεμπορικό κατάστημα. Αυτή η αυξανόμενη ελκυστικότητα κάνει επικερδές για τους περισσότερους λιανέμπορους να μεταφέρουν αυτό το επώνυμο προϊόν και για τους λιανέμπορους να παρέχουν μεγαλύτερη καταναλωτική υπηρεσία για το επώνυμο προϊόν. [11]

Οι διαφοροποιήσεις μάρκας μειώνουν, λοιπόν, το λιανεμπορικό ανταγωνισμό και την ευαισθησία στην τιμή. Συνεπώς, η ποικιλία στα επώνυμα προϊόντα μπορεί να θεωρηθεί ως μηχανισμός που ενθαρρύνει τους λιανέμπορους ν' αναλάβουν μεγαλύτερα επίπεδα των καναλικών δραστηριοτήτων, ειδικότερα της υπηρεσίας προϊόντος και της διαθεσιμότητας. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφοροποιήσεις μάρκας μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τους παραγωγούς για να δημιουργήσουν λιανεμπορικά κίνητρα για μεταφορά του προϊόντος του παραγωγού και για επιπρόσθετο σέρβις. [11]

Οι καλύτερες ευκαιρίες των παραγωγών ν' αναπτύξουν τις λιανεμπορικές συνεργασίες είναι με τους λιανέμπορους που έχουν στρατηγικές που είναι συμβατές με αυτές των παραγωγών (Διάγραμμα 1). Οι λιανέμποροι που κυνηγούν μια στρατηγική ηγεσίας τιμής θεωρούν τις δραστηριότητες-πρωτοβουλίες των παραγωγών να είναι λιγότερο σημαντικές από τις δικές τους δραστηριότητες. Αυτοί οι λιανέμποροι που είναι προσανατολισμένοι στην τιμή βλέπουν τους στόχους τους ως μη σύμφωνους με αυτούς του παραγωγού που αντιπροσωπεύουν. Ισχυρίζονται ότι πολλοί παραγωγοί τους χρεώνουν υψηλότερες τιμές απ' ό,τι αυτοί πιστεύουν ότι οι μεγαλύτερες αλυσίδες μπορούσαν να διαπραγματευθούν. [10]



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (3)

Σε αντίθεση, οι λιανέμποροι που κυνηγούν μια στρατηγική διαφοροποιημένου εμπορεύματος θεωρούν τον παραγωγό ένα περισσότερο ισότιμο συνεργάτη. Αυτοί οι λιανέμποροι θεωρούν τις πρωτοβουλίες των παραγωγών τόσο σημαντικές όσο και τις δραστηριότητες μέσα στο κατάστημα. Η διαφοροποίηση στο εμπόρευμα είναι αποτέλεσμα του σχεδιασμού του προϊόντος των παραγωγών, του κτισίματος της εικόνας της μάρκας, και της επιλεκτικής διανομής. [10] Αυτοί πιστεύουν ότι η δική τους συνεισφορά στην στρατηγική διαφοροποίησης του εμπορεύματος είναι η επιλογή μάρκας και μοντέλων και η διαπραγμάτευση των ορίων της έντασης της διανομής του παραγωγού. Συνεπώς, οι παραγωγοί που κυνηγούν την στρατηγική διαφοροποίησης του εμπορεύματος μπορούν να βρουν πρόθυμους συνεργάτες ανάμεσα στους λιανέμπορους που κυνηγούν μια παρόμοια στρατηγική. [10]

Οι παραγωγοί που κυνηγούν στρατηγικές ηγεσίας τιμής μπορούν να βρουν λιανέμπορους που κυνηγούν μια παρόμοια στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση, το ταίριασμα μπορεί να είναι ισχυρό, αλλά η επιθυμία του λιανέμπορου για συνεργάτη μπορεί να είναι ασθενής. Οι λιανέμποροι ηγεσίας τιμής, σαν τους καταναλωτές που είναι ευαίσθητοι στην τιμή, θέλουν να μπορούν να ψωνίζουν παντού. [5, 9]

Οι πραγματικές συνεργασίες που διατηρούνται είναι περισσότερο πιθανό να συμβούν ανάμεσα σε λιανέμπορους-προμηθευτές που κυνηγούν διαφοροποίηση από λιανέμπορους-προμηθευτές που κυνηγούν την ηγεσία στην τιμή. Οι λιανέμποροι διαφοροποίησης εμπορεύματος είναι περισσότερο πιθανό να έχουν ανώτερη απόδοση. Αυτοί οι λιανέμποροι εκμεταλλεύονται το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην στρατηγική τους: μοναδικό μείγμα εμπορεύματος, λιγότερη στήριξη στις αλλαγές στην ποσότητα πωλήσεων, περισσότερο καταναλωτική πιστή βάση, και λιγότερο ευάλωτοι στον ανταγωνισμό. [10] Ακόμα και οι μικροί ανεξάρτητοι λιανέμποροι μπορούν να πετύχουν ανώτερη απόδοση, εστιαζόμενοι στις στρατηγικές διαφοροποίησης του εμπορεύματος που εκμεταλλεύονται το δικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πάντως η ανώτερη απόδοση απαιτεί μια συνδυασμένη προσπάθεια από τον λιανέμπορο και τον προμηθευτή. Η σόλο προσπάθεια του ενός ή του άλλου δεν είναι επαρκής. [10]

3.5 Σύγχρονος ρόλος λιανεμπόρων

Οι αλλαγές στο λιανεμπορικό χώρο γίνονται τόσο ραγδαία, που οι περισσότεροι έμποροι δεν είναι ενήμεροι για το σημαντικό ρόλο που παίζουν στην οικονομία. Η ποικιλία των προϊόντων που οι παραγωγοί εισάγουν στην αγορά είναι ατελείωτη και κάθε λιανέμπορος που έχει μοναδική δραστηριότητα ν' αγοράζει και ν' αποθηκεύει εμπόρευμα, όπως γινόταν παλιότερα, θα έχει μικρή επιχειρησιακή ζωή. [4]

Ο πετυχημένος λιανέμπορος έχει την κύρια αρμοδιότητα να επιλέγει ένα συνεχώς αυξανόμενο αλλά ακόμη μικρό αριθμό προϊόντων μέσα από μια αυξανόμενη ποσότητα παρόμοιων προϊόντων και να έχει αρκετά από αυτά στα ράφια του, μέχρι να εμφανισθούν τα νέα που θα τ' αντικαταστήσουν. Αυτό τον αναγκάζει να είναι σε εγρήγορση και να ανακαλύπτει τις πιο μικρές διαφορές

στα προϊόντα των κατασκευαστών. Αν δεν έχει την ικανότητα να κρίνει ποια είναι τα καλύτερα από αυτά τα προϊόντα, θα χάσει τους πελάτες του. [7]

Ο λιανέμπορος έχει γίνει, λοιπόν, *supershopper* που ψωνίζει στις αγορές των παραγωγών με απώτερο στόχο ν' αγοράσει ότι θεωρείται ότι έχει την καλύτερη αξία για τους καταναλωτές. Η υπευθυνότητα και η συμμετοχή του στην αύξηση του επιπέδου ζωής των καταναλωτών έχει αυξηθεί. Οι καταναλωτές πιστεύουν ότι είναι υπεύθυνος για την ποιότητα και την τιμή των εμπορευμάτων στο κατάστημα του. [8] Τον θέλουν να τους προστατεύει και να τους δίνει αγαθά ποιότητας στην χαμηλότερη δυνατή τιμή. Σε σχέση με αυτές τις απαιτήσεις, μερικά από τα καταστήματα έχουν τα δικά τους εργαστήρια για να μετρούν και να βεβαιώνονται ότι το εμπόρευμα είναι το κατάλληλο. Είναι, επίσης, προσεκτικοί στις δηλώσεις τους μέσω των διαφημίσεων για τη λειτουργικότητα των προϊόντων. Σε πολλές περιπτώσεις αρνούνται το εμπόρευμα που δεν ικανοποιεί τα στάνταρντς που έχουν θέσει. [8]

Οι μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις διοικούνται, σήμερα, από επαγγελματίες και έχουν μεγάλη δύναμη και επιρροή πάνω σε κατασκευαστές και καταναλωτές. Με αυτές τις λειτουργίες τους, οι λιανέμποροι δεν βοηθάνε μόνο τη διατήρηση μιας υγιούς ροής των καναλιών διανομής, αλλά βελτιώνουν και το επίπεδο ζωής μιας χώρας. Η τάση προς προϊόντα υγιεινής διατροφής και για καλύτερη ποιότητα σε χαμηλότερες τιμές είναι το αποτέλεσμα της επιμονής των λιανέμπορων στους παραγωγούς για την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή. [4] Όλο και περισσότερο λένε, ακόμα και στους πιο μεγάλους παραγωγούς, τι αγαθά να κατασκευάσουν, σε τι χρώματα και μεγέθη, πόσα θα παραγγείλουν

και πότε. Εξαναγκάζουν τους προμηθευτές να ξανασκεφθούν σε ποιους θα πουλήσουν, πώς θα τιμολογήσουν, πώς θα προωθήσουν τα προϊόντα τους και πώς θα διοικήσουν τις επιχειρήσεις τους. [4]

Από τους πιο μικρούς προμηθευτές μέχρι τη γιγάντια Procter & Gamble, όλοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση των μεγάλων λιανέμπορων. Οι λιανέμποροι απλώς λένε <εμείς θέλουμε αυτό. Ή θα το κάνεις ή θα το πάρουμε από κάποιον άλλο.> Πολλοί λιανέμποροι έχουν απλωθεί στον παγκόσμιο χώρο, υπερέχοντας σε παγκόσμια δύναμη πολλών κατασκευαστών. Για παράδειγμα, η λιανεμπορική επιχείρηση Wal-Mart έχει παγκοσμίως μεγαλύτερες πωλήσεις από όλους τους προμηθευτές του.(4η μεγαλύτερη αμερικάνικη επιχείρηση). 18% των μεγάλων αμερικάνων λιανέμπορων λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ στην Ευρώπη το ποσοστό αυτό φθάνει στο 40%. [8]

Ο κλάδος αντιμετωπίζει σήμερα καινούριες απειλές. Σε πολλές χώρες ο κορεσμός και η καταναλωτική πίεση μειώνει τα περιθώρια κέρδους των λιανεμπόρων. Οι μετοχές των λιανεμπορικών επιχειρήσεων στη Wall Street έχουν παρουσιάσει πτώση τη διετία 94-95. Στην Αμερική και στην βορειοδυτική Ευρώπη, η χρυσή εποχή της λιανεμπορικής επέκτασης ανάμεσα στο 1960 και 1990 υποστηρίχθηκε από την μεταπολεμική γενιά των baby-boomers, την αύξηση της κατοχής αυτοκινήτου, και την ώθηση από ειδικευμένες αλυσίδες καταστημάτων για επέκταση από τοπικά σε εθνικά πλαίσια. [8]

Σήμερα, όμως η πλειοψηφία των αμερικανών πελατών είναι πάνω από 35 και ξοδεύουν περισσότερα για το σπίτι τους και την εκπαίδευση των παιδιών τους. Οι καταναλωτές αισθάνονται οικονομικά ανασφαλείς. Παντού, οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι ως προς τις τιμές και αυτό οδήγησε στην άνηση των εκπτώτικων καταστημάτων. [8] Με τις περισσότερες γυναίκες να εργάζονται εκτός σπιτιού, οι καταναλωτές ξοδεύουν λιγότερο χρόνο στα καταστήματα, τα ψώνια γίνονται περισσότερο λειτουργικά και λιγότερο κοινωνικά. Χαμηλότερος πληθωρισμός σημαίνει ότι οι λιανέμποροι δεν κερδίζουν πια από το διάστημα μεταξύ της πληρωμής τους από τους καταναλωτές και της δικής τους πληρωμής στους προμηθευτές. Αυτά όλα σημαίνουν ότι οι λιανέμποροι πρέπει να εργάζονται πολύ σκληρότερα για να κάνουν την επιχείρησή τους επικερδή.

[8]

1. Πέτρος Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990, σελ. 403-405
2. The Economist, "Survey Retailing – Change at the check-out", March 4th 1995, σελ. 1 – 18
3. Gerald E. Smith, Meera P. Venkatraman, Lawrence H. Wortzel, "Strategic Marketing Fit in Manufacturer-Retailer Relationships: Price Leaders Versus Merchandise Differentiators", Journal of Retailing, Vol. 71(3), 1995, σελ. 297-315
4. William J. Stanton, Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill Intern. Book Company, 1981, σελ. 335-337

5. Sam D. Cappel, Peter Wright, David C. Wyld, Joseph H. Miller Jr., "Evaluating Strategic Effectiveness in the Retail Sector: A Conceptual Approach", Journal of Business Research, Vol. 31, 1994, σελ. 209-212
6. Οικονομικός Ταχυδρόμος, "Super Market-Πολυκαταστήματα-Ποιες είναι οι διεθνείς τάσεις", 17 Μαρτίου 1994, σελ. 52-53
7. Harold Shaffer, Herbert Greenwald, Independent Retailing-A money-making manual, Prentice-Hall International, London 1976, σελ. 369-378
8. Zellner W. Stodghill R. & Maremont M., "Clout! More and More, Retail Giants Rule The Marketplace", Business Week, December 1992, σελ. 40-44
9. Eurostat, European Commission Statistical Office of the European Community DGXXII, Retailing in the European Economic Area, 1996 σελ. 18-21
10. Gary L. Frazier, Walfried M. Lassar, "Determinants of Distribution Intensity", Journal of Marketing, Vol. 60, October 1996, σελ. 39-51
11. Mark Bergen, Shantanu Dutta, Steven M. Shugan, "Branded Variants: A Retail Perspective", Journal of Marketing Research, Vol. XXXIII, February 1996, σελ. 9-19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΕΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΗΜΕΡΑ

4.1 Η μάχη στο ράφι

Η δύναμη στα μεγάλα κανάλια διανομής μετατοπίζεται στο λιανέμπορο αφού αυτός ελέγχει πλέον τον περιορισμένο λιανεμπορικό χώρο. Η άφιξη της τεχνολογίας scanner σημαίνει ότι οι λιανέμποροι τώρα παρέχουν και μοιράζονται τις απαραίτητες πληροφορίες για τις κρίσιμες αποφάσεις μάρκετινγκ. Ο αγώνας για το χώρο στο ράφι φαίνεται στα σούπερμαρκετς. Τα 50000 αμερικάνικα σούπερμαρκετς τώρα μεταφέρουν 26000 μονάδες προϊόντων (stock keeping units). Ο όρος SKU αναφέρεται σε κάθε ανεξάρτητο προϊόν που μεταφέρεται από το κατάστημα. Το τυπικό σούπερμαρκετ έχει διπλασιάσει τα SKU που μεταφέρει την τελευταία δεκαετία. [1]

Παράλληλα, οι παραγωγοί συνεχίζουν να εισάγουν νέα προϊόντα. Στην τελευταία πενταετία οι εισαγωγές νέων προϊόντων αυξήθηκαν πάνω από 70%. Πολλά από αυτά τα προϊόντα ήταν επεκτάσεις γραμμών ή προϊόντα παρόμοια με τα ήδη υπάρχοντα. Το καθαρό αποτέλεσμα είναι κανιβαλισμός των πωλήσεων και 90% ποσοστό αποτυχίας. [1, 5] Πολλοί λιανέμποροι αρχίζουν να απαιτούν οικονομικά ανταλλάγματα για την μεταφορά νέων προϊόντων. Οι οικονομικοί πόροι που απαιτούν ονομάζονται slotting allowances (επιχορηγήσεις για τοποθέτηση στο ράφι) και κυμαίνονται από μερικές χιλιάδες δολάρια μέχρι 80000 δολάρια. Τέτοιοι πόροι δεν απαιτούνται για τα γνωστά

προϊόντα ή τα νέα προϊόντα που υποστηρίζονται από εκτεταμένη έρευνα μάρκετινγκ και διαφήμιση. [1, 5]

Από την πλευρά του λιανέμπορου, υποστηρίζεται ότι αυτά καλύπτουν τα κόστη για αποθήκευση νέων προϊόντων και τα λογιστικά κόστη. Από την πλευρά του παραγωγού, μια άρνηση να πληρώσει τέτοιους πόρους μπορεί δραστικά να μειώσει την πιθανή αγορά του νέου προϊόντος του. Οι λιανέμποροι τώρα απαιτούν μια σειρά νέων ειδών επιδοτήσεις ψάχνοντας για χώρο στο ράφι. Το πιο συνηθισμένο είναι η επιδότηση αποτυχίας, για την περίπτωση που το νέο SKU δεν ικανοποιεί τις προοπτικές πωλήσεων. Αυτή η επιδότηση καλύπτει το κόστος μετακίνησης των προϊόντων από την αποθήκη καθώς και το χαμένο έσοδο από το προϊόν. [1]

Οι άλλες επιχορηγήσεις που έχουν ζητηθεί από τους λιανέμπορους είναι η ετήσια επιχορήγηση ανανέωσης της συνέχισης της μεταφοράς ενός SKU, τα trade allowances, οι εκπτώσεις στις αγορές μεγάλης ποσότητας, οι πόροι για έρευνα που γίνεται από τον λιανέμπορο για ένα νέο προϊόν και τέλος, επιχορήγηση για τον πωλητή που παρουσιάζει το νέο προϊόν στον αγοραστή. [1, 3] Υπολογίζεται ότι η εθνική διανομή ενός νέου τροφίμου μπορεί να κοστίσει και 800000 δολάρια, συμπεριλαμβανομένου τα slotting allowances. Οι αντιδράσεις των παραγωγών στην ζήτηση, από τους λιανέμπορους, πληρωμών για slotting allowances και τα συναφή καθορίζονται από την δύναμη τους στα κανάλια. Για παράδειγμα, η Kellogg μπορεί να αρνηθεί να πληρώσει slotting allowances για τα δημοφιλή δημητριακά της. [1, 3]

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις λιανεμπόρων - προμηθευτών

Υπάρχουν 3 μηχανισμοί για την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των ομάδων που υποκινούνται από ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων τους. Ο πρώτος μηχανισμός είναι οι **διαπροσωπικές προσεγγίσεις**. Η πρόσφατη φιλολογία στο μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι η λιανεμπορική συμμετοχή επηρεάζεται από τη φύση των διαπροσωπικών προσεγγίσεων που υπάρχουν ανάμεσα στα αντίστοιχα μέλη των δύο συνεργαζόμενων εταιρειών. Υπάρχει, όμως, και η άλλη άποψη πάνω σε αυτό το θέμα που υποστηρίζει ότι οι ισχυρές διαπροσωπικές προσεγγίσεις εμποδίζουν και δεν προωθούν τη συμμετοχή. Η δημιουργία τέτοιων στενών σχέσεων μπορεί αρχικά να κάνει τα κίνητρα των ομάδων για απόδοση να μειωθούν. Παρόλο που οι στενές σχέσεις συχνά επιμένουν στο χρόνο, η ποιότητα ή η απόδοση σε μια τέτοια σχέση ίσως επηρεαστεί, καθώς οι πλευρές αρχίζουν να θεωρούν τη σχέση ως δεδομένο. [2, 3]

Δεύτερον, παλιές κοινωνιολογικές θέσεις υποστηρίζουν ότι οι ασθενείς δεσμοί συχνά είναι χρήσιμοι επειδή ενισχύουν τις πηγές νέων πληροφοριών. Πολλοί παραγωγοί έμμεσα προωθούν τη δημιουργία ασθενών δεσμών, αλλάζοντας τους λιανεμπορικούς πελάτες στους πωλητές τους. [2, 3] Αντίθετα με τα θετικά αποτελέσματα που αποδίδονται στις στενές σχέσεις, πιστεύεται ότι αυτές θ' αποτύχουν να επηρεάσουν ή ακόμη θα εμποδίσουν τη λιανεμπορική συμμετοχή. Υπάρχει και η άλλη πλευρά που έχει διαφορετική άποψη για το ρόλο, που παίζουν οι διαπροσωπικές προσεγγίσεις. Εδώ πιστεύεται ότι η ύπαρξη ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί στην ευθυγράμμιση των

στόχων των δυο πλευρών και τη μείωση της πιθανότητας συμπεριφοράς εκμετάλλευσης της άλλης πλευράς. Αυτό σημαίνει μεγαλύτερη πιθανότητα των παραγωγών να φθάσουν σε συμφωνία με τους λιανέμπορους. [2, 3]

Ο δεύτερος μηχανισμός είναι τα **κίνητρα**. Η λιανεμπορική συμμετοχή εξαρτάται από το μέγεθος των οικονομικών κινήτρων που προσφέρονται από τον παραγωγό και από τον τρόπο με τον οποίο δίνονται τα κίνητρα. Για την υποκίνηση των λιανεμπόρων να συμμετάσχουν σε προγράμματα POP (στα σημεία πώλησης), οι παραγωγοί τυπικά προσφέρουν οικονομικά κίνητρα για την προώθηση του προϊόντος. [3] Όσο μεγαλύτερα είναι αυτά τα κίνητρα από τα στάνταρ της αγοράς, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα ότι ο λιανέμπορος θα συμφωνήσει να συμμετάσχει στο πρόγραμμα. Ο συνολικός στόχος είναι να αναπτυχθεί μια συμφωνία, που θα κάνει τα κέρδη του λιανέμπορου από τη συνεργασία του με τον παραγωγό να υπερβαίνουν κάθε βραχυχρόνιο κέρδος από τη μη συμμετοχή του. [3, 5]

Η προώθηση των σχέσεων μέσω των κινήτρων premium διαφέρει από τις διαπροσωπικές προσεγγίσεις. Αρχικά, αντίθετα από την ανάπτυξη στενών σχέσεων των οποίων το αποτέλεσμα είναι η ανάπτυξη συμβατότητας στόχων ανάμεσα στο προσωπικό, στα άτομα, σε αντίστοιχο επίπεδο στις 2 εταιρείες, τα κίνητρα αφορούν το εταιρικό επίπεδο. [3]

Δεύτερον, τα κίνητρα μπορούν να προωθήσουν τη συμμετοχή ανεξάρτητα του γνωστικού ή του συναισθηματικού προσανατολισμού αυτής της σχέσης. Η συμμετοχή καθορίζεται από το πώς τα κίνητρα δίνονται. Οι παραγωγοί τείνουν

ν' ανταμείβουν τους λιανέμπορους για τη συμμετοχή τους στα προωθητικά προγράμματα, παρέχοντας προωθητικά κίνητρα πριν την πραγματοποίηση των εκθέσεων. [3, 5]

Μια εναλλακτική λύση της παραδοσιακής μεθόδου πληρωμής είναι ο καθορισμός πληρωμών που βελτιώνουν τα περιθώρια κέρδους για τα προϊόντα που πουλιούνται. Μολονότι οι μορφές πληρωμής με βάση την απόδοση δε συνηθίζονται, η εμφάνιση ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης διοίκησης αποθήκευσης θα ενθαρρύνει τη χρησιμοποίηση αυτών των μεθόδων. Αυτή η μέθοδος πληρωμών έχει δυο στόχους. Αρχικά, υπάρχει ένα ισχυρό κίνητρο για το λιανέμπορο να πουλήσει όλο το προϊόν, που αυξάνει την πιθανότητα να χρησιμοποιήσει τα σχετικά υλικά προώθησης που του έχει δώσει ο παραγωγός. [1, 5]

Δεύτερον, η εφαρμογή κινήτρων με βάση την απόδοση μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός επιλογής των σωστών λιανεμπόρων. Οι παραγωγοί αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της άσχημης επιλογής επειδή δεν μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν από πριν τους λιανέμπορους που υποκινούνται καιροσκοπικά. [5] Οι λιανέμποροι που υποκινούνται με διαφορετικό τρόπο θα βρουν τέτοια προγράμματα λιγότερο ελκυστικά από αυτά που βασίζονται σε παραδοσιακές πληρωμές και παρέχουν ανταμοιβές ανεξάρτητα από την επόμενη συμπεριφορά. Πάντως τα προγράμματα που βασίζονται στην απόδοση θα πρέπει να είναι περισσότερο αποτελεσματικά στο να εξασφαλίσουν την πραγματική συμφωνία. [5]

Ο τρίτος μηχανισμός για την προώθηση της συνεργασίας είναι η επίβλεψη. Η επίβλεψη μπορεί να γίνει με τα μηχανήματα επίβλεψης των καταστημάτων από τους πωλητές του παραγωγού ή από ανεξάρτητες εμπορικές εταιρείες για να βεβαιώσουν αν χρησιμοποιούνται τα υλικά προώθησης. Περίπου 38% από τους παραγωγούς καταναλωτικών προϊόντων συστηματικά εξετάζουν τους λιανέμπορους για τη συμμόρφωση προς τα προγράμματα προώθησης. Η επίβλεψη σχεδιάστηκε για να προωθήσει τη συμμετοχή με ένα διαφορετικό τρόπο από τις άλλες στρατηγικές. [3]

Η επίβλεψη επηρεάζει την υποκίνηση έμμεσα μειώνοντας την πληροφοριακή ασυμμετρία, που αλλιώς θα επέτρεπε τη μη συμμόρφωση. Όσο περισσότερο αυστηρές είναι οι προσπάθειες επίβλεψης του παραγωγού, τόσο μεγαλύτερες είναι οι ευκαιρίες της ανακάλυψης και τιμωρίας της μη συμμόρφωσης. Η ανακάλυψη της μη συμμόρφωσης όχι μόνο δίνει τη δυνατότητα σ' ένα παραγωγό να μη δώσει τις μελλοντικές ανταμοιβές, αλλά επίσης δημιουργεί μια κοινωνική πίεση στους λιανέμπορους. [3, 5]

Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν πολλές εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων για την εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να ενθαρρύνουν τις αναποτελεσματικές λιανεμπορικές σχέσεις. Ιδιαίτερα, οι παραγωγοί συχνά χρησιμοποιούν τη θέση των αντιπροσώπων πωλήσεων για να εκπαιδεύσουν τους νέους εργαζόμενους πριν προαχθούν σε θέσεις μάρκετινγκ. Αυτή η πρακτική μπορεί να έχει καλυμμένα κόστη. [3] Οι νέοι πωλητές θα έχουν αδύναμες διαπροσωπικές προσεγγίσεις με τους λιανέμπορους και ως συνέπεια, μειώνεται η λιανεμπορική συμμετοχή στα προγράμματα. Η απώλεια στη

λιανεμπορική συμμετοχή εξαιτίας των ασθενών προσεγγίσεων δεν μπορεί να διορθωθεί αυξάνοντας τα προσφερόμενα πρίμιουμ κινήτρων. Τελικά, οι μάνατζερς πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί όταν σχεδιάζουν τα προγράμματα κινήτρων και επίβλεψης.[3]

Οι παραγωγοί πρέπει να είναι πολλοί προσεκτικοί όταν χρησιμοποιούν τα κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση και την επίβλεψη, εξαιτίας του κινδύνου της μη συμμόρφωσης που δημιουργεί η λιανεμπορική αντίδραση. Μπορεί να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος, με την ανάπτυξη κατάλληλων διαπροσωπικών σχέσεων. Ιδιαίτερα, οι λιανέμποροι που δεν είναι καιροσκόποι πρέπει να εκπαιδευτούν για τα άσχημα αποτελέσματα που μια τέτοια συμπεριφορά (καιροσκοπική) μπορεί να έχει στα κέρδη τους. [5]

4.3 Η δύναμη των λιανεμπόρων σήμερα

Η λιανεμπορική επανάσταση προκλήθηκε από 2 βασικές αιτίες. Η πρώτη είναι το αυξανόμενο διαθέσιμο εισόδημα που οδήγησε σε αυξανόμενη ζήτηση μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, αρχικά στις βιομηχανικές χώρες και πιο πρόσφατα στις χώρες της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής. Η δεύτερη είναι περισσότερο πρόσφατη και αφορά τον τρόπο που τ' αγαθά και υπηρεσίες φθάνουν στον καταναλωτή. Η αλυσίδα διανομής παλιότερα ελεγχόταν από κατασκευαστές και χονδρεμπόρους. Ο ρόλος του λιανέμπορου ήταν να αγοράζει αγαθά και να τα πουλάει στους καταναλωτές. [2]

Το κυριότερο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα ήταν να επιλέγει τη σωστή ποικιλία των αγαθών για πώληση και οι στενές διαπροσωπικές του σχέσεις με τους καταναλωτές. Οι προμηθευτές αποφάσιζαν τι αγαθά θα ήταν διαθέσιμα και σε πολλές χώρες σε τι τιμή θα πωλούνταν στο κοινό. Αυτό το σύστημα διανομής έχει τώρα αλλάξει. [4] Στις περισσότερες χώρες, η διατήρηση της τιμής πώλησης, η οποία επιτρέπει στους προμηθευτές να καθορίσουν την τιμή στην οποία τα αγαθά μπορούν να πωληθούν στους τελικούς καταναλωτές, έχει καταργηθεί. Ακόμα και στην Ιαπωνία, όπου ο λαβύρινθος των μεσαζόντων έχει κρατήσει τις τιμές υψηλά και επιτρέπει σε χιλιάδες μικρών καταστημάτων να επιβιώσουν, οι περισσότεροι λιανέμποροι έχουν αρχίσει να εισάγουν αγαθά κατευθείαν από τους κατασκευαστές. [4]

Σήμερα, οι λιανέμποροι έχουν αποκτήσει τον έλεγχο στην διανομή όχι μόνο επειδή αυτοί αποφασίζουν την τιμή πώλησης των αγαθών αλλά επειδή οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις έχουν γίνει μεγαλύτερες και περισσότερο αποτελεσματικές (Πίνακας 2). Αγοράζουν σε μεγάλο όγκο και έχουν οικονομίες κλίμακας κυρίως χάρη στην μεταφορά και στη σύγχρονη τεχνολογία. Οι γιγάντιοι δυνατοί λιανέμποροι χρησιμοποιούν πολύπλοκο μανάτζμεντ αποθήκευσης, προγραμματισμένες επιλογές και πάνω από όλα, ανταγωνιστική τιμολόγηση για να βγάλουν από το παιχνίδι τους πιο αδύναμους. [7]

Οι αιτίες αυτής της αλλαγής συνοψίζονται στην αυξανόμενη συγκέντρωση ανάμεσα στους λιανέμπορους, στη συγχώνευση σε λιγότερα και μεγαλύτερα καταστήματα, στα βελτιωμένα συστήματα πληροφοριών scanner, στην κατάτμηση των καταναλωτικών αγορών, στην βελτιωμένη ποιότητα του

προσωπικού διοίκησης των λιανέμπορων και στη μείωση της διαφήμισης. Παράλληλα, οι ακαδημαϊκοί ερευνητές περιγράφουν αλλαγές στα ιδιαίτερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ που ενσωματώνουν τις αλλαγές στις σχέσεις στα κανάλια. Βέβαια μολονότι αυτές οι αλλαγές έχουν μελετηθεί ευρέως, έχει γίνει μικρή συστηματική περιγραφή της εξέλιξης του λιανεμπορίου και μελέτη σχετικά με το κατά πόσο η κερδοφορία των καναλιών έχει μετατοπισθεί από τους παραγωγούς στους λιανέμπορους. [4]

Πίνακας 2: Η ΕΛΙΤ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ [3]

	Είδος εμπορίου	Χώρα προέλευσης	Πωλήσεις 1993 \$bn	Αλλαγή % 1988-1993	Αριθμός καταστημ Αλλαγή %	
					1993	1988-1993
Wal-Mart	Εκπτωτικό	Η.Π.Α.	68	26,7	2540	13
Metro Int.	Διαφοροποιημένο	Γερμανία	48,4	19,1	2750	
Kmart	Εκπτωτικό	Η.Π.Α.	34,6	5,6	4274	0,1
Sears	Πολυκατάστημα	Η.Π.Α.	29,6	-0,5	1817	2
Tengelmann	Σούπερ-μάρκετ	Γερμανία	29,5	8,2	6796	6,8
Rewe Zentrale	Σούπερ-μάρκετ	Γερμανία	27,2	13,2	8497	2,2
Ito-Yokado	Διαφοροποιημένο	Ιαπωνία	26	19,4	12462	25,2
Daiei	Διαφοροποιημένο	Ιαπωνία	22,6	10,5	5920	12,9
Kroger	Σούπερ-μάρκετ	Η.Π.Α.	22,4	3,3	2208	0,1
Carrefour	Υπερμάρκετ	Γαλλία	21,7	16	647	17,9
Lecler	Υπερμάρκετ	Γαλλία	21,1	11,1	524	1,3
Aldi	Σούπερ-μάρκετ	Γερμανία	20,9	23,9	3435	
Intermarche	Σούπερ-μάρκετ	Γαλλία	20,7	12	2890	14,6
J.C.Penney	Πολυκατάστημα	Η.Π.Α.	19,6	4,2	1796	-0,4
Dayton Hudson	Εκπτωτικό	Η.Π.Α.	19,2	9,5	893	8,6
American Stores	Σούπερ-μάρκετ	Η.Π.Α.	18,8	0,3	1695	-2,4
Edeka Zentrale	Σούπερ-μάρκετ	Γερμανία	17,9	8,2	11670	-2,7
Promodes	Υπερμάρκετ	Γαλλία	16	15,6	4676	16
J.Sainsbury	Σούπερ-μάρκετ	Μ. Βρετανία	15,9	12,2	514	5,8
Jusco	Διαφοροποιημένο	Ιαπωνία	15,8	15,3	2452	25
Price/Costco	Χονδρεμπόριο	Η.Π.Α.	15,5	20,2	200	18,9
Safeway	Σούπερ-μάρκετ	Η.Π.Α.	15,2	2,3	1078	1,2
Koninklijke Ahold	Σούπερ-μάρκετ	Ολλανδία	14,6	14,5	2152	14,4
Otto Versand	Μέσω ταχυδρομ.	Γερμανία	14,4	13,6		
Tesco	Σούπερ-μάρκετ	Μ. Βρετανία	12,9	12	430	2,8

4.4 Ανάπτυξη προώθησης

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της διαμάχης παραγωγών - λιανέμπορων είναι η μεγαλύτερη χρήση των προωθήσεων. Ιδιαίτερα, οι εμπορικές και οι καταναλωτικές προωθήσεις είναι η αιτία των αυξανόμενων μεριδίων των προϋπολογισμών μάρκετινγκ στα πρόσφατα χρόνια. Η ετήσια έρευνα των Francis J. Mulhern και Daniel T. Padgett (λεπτομερή στοιχεία έρευνας Κεφ. 1, Μεθοδολογία, σελ. 7) δείχνει ότι οι παραγωγοί μπακαλικής έχουν αυξήσει τις προσφορές τους για εμπορικές προωθήσεις από 39% το 1976 σε 47% το 1993. Επίσης, αύξησαν τις προσφορές τους για καταναλωτικές προωθήσεις από 19% σε 28% ενώ οι πόροι για διαφημίσεις μειώθηκαν αντίστοιχα. Το παραδοσιακό pull μάρκετινγκ που περιλαμβάνει διαφήμιση κατευθείαν στον καταναλωτή έχει δώσει χώρο σε περισσότερο στοχευμένες καταναλωτικές προωθήσεις και στο push μάρκετινγκ για να πείσει τους λιανέμπορους να πάρουν και να εκθέσουν σε πλεονεκτική θέση το εμπόρευμα των παραγωγών. [5]

Η ανάπτυξη στις εμπορικές προωθήσεις συνέβη την ίδια στιγμή με την ποικιλία των προϊόντων και την ωρίμανση των αγορών προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι οι αυξανόμενες εμπορικές προωθήσεις είναι αντανάκλαση του αυξανόμενου εμπορικού ανταγωνισμού για το χώρο στο ράφι. Το αυξανόμενο μέγεθος των καταστημάτων και η περιφερειακή λιανεμπορική συγκέντρωση μπορεί να δώσουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη για παραχωρήσεις των παραγωγών με τη μορφή των αυξανόμενων εμπορικών προωθήσεων. [3]

Η τεχνολογία scanner έχει βελτιώσει τις ικανότητες των λιανεμπόρων να κατανοήσουν την αξία και συνεισφορά κάθε προϊόντος και να ξεχωρίσουν τους νικητές από τους ηττημένους. Ο αντίκτυπος των αυξανόμενων εμπορικών προωθήσεων στην κατανομή των κερδών του καναλιού εξαρτάται μερικώς από το πέρασμα(pass-through) στους καταναλωτές. [3] Θα πρέπει να συμπληρώσουμε ότι οι λιανεμπορικές και παραγωγικές τιμές τροφίμων έχουν μειωθεί σε πραγματικούς όρους στη δεκαετία του 1980. Οι περισσότεροι γρήγορα δραστήριοι παραγωγοί αλλάζουν τα προϊόντα τους και το πακετάρισμα για να ευχαριστήσουν τους ανεξάρτητους δυνατούς λιανέμπορους. Για παράδειγμα, η Wal-Mart της αρέσει να προσφέρει καθημερινά χαμηλές τιμές και αποφεύγει τις προωθήσεις τιμών και αυτό έχει ένα αντίκτυπο στην αγορά. Η Procter & Gamble, για παράδειγμα, έχει μειώσει τα κουπόνια κατά ένα τρίτο. [3]

Η έμφαση στις συμφωνίες και συνεργασίες μεταξύ προμηθευτή και λιανέμπορου δίνεται μέχρι σήμερα στα γνωστά οικονομικά στοιχεία/ τιμές, εκπτώσεις, πληρωμές κλπ. Η πρόκληση είναι να καταφέρουν τα καταστήματα να εμπλέξουν τις διάφορες μεγάλες μάρκες και τους κατασκευαστές τους σε νέες και πρωτοποριακές μεθόδους όπως για παράδειγμα, αποκλειστικά συστήματα τοποθέτησης εμπορευμάτων στο ράφι / προώθησης προϊόντων, τα οποία θα εμφανίζουν μεγαλύτερη δυναμικότητα και αλληλεπίδραση και τα οποία θ' αποτελέσουν από μόνα τους αυτόνομα προωθητικά μέσα όπως για παράδειγμα η εκμετάλλευση αθλητικών γεγονότων, συνδυασμός με τηλεοπτικά προγράμματα κλπ., μίνι περίπτερα-καταστήματα μιας συγκεκριμένης μάρκας μέσα στο κατάστημα τροφίμων με το δικό τους χαρακτήρα και προσωπικότητα (μπουτίκ προϊόντων), παραγωγή ειδικών ποικιλιών ή σειρών προϊόντων που θα

διαθέτει ο κατασκευαστής αποκλειστικά στα καταστήματα ενός λιανέμπορου, κοινές συμμετοχικές χορηγίες και τα προγράμματα μάρκετινγκ ή σχήματα πιστής πελατείας, τα οποία βοηθούν στη δημιουργία μιας σταθερής και κερδοφόρου πελατείας. [4]

4.5 Προγράμματα προώθησης συνεργασίας λιανεμπόρων – προμηθευτών

Μια ιδιαίτερα σημαντική πλευρά των σχέσεων παραγωγού – λιανέμπορου είναι η λιανεμπορική συμμετοχή στα προγράμματα εκθέσεων μέσα στο κατάστημα που χορηγούνται από τους παραγωγούς. Μια πρόσφατη έρευνα του Progressive Grocer (1995) βρήκε ότι το 74% των λιανεμπόρων συμφωνούν ότι τα χρήματα προώθησης ενισχύουν την κερδοφορία, όμως 65% πιστεύει ότι δεν λαμβάνουν το δίκαιο μερίδιο της βιομηχανικής προώθησης. [3] Οι λιανέμποροι πιστεύουν ότι θα έπρεπε να λαμβάνουν καλύτερα βραβεία, επειδή τα 2/3 όλων των αγοραστικών καταναλωτικών αποφάσεων γίνονται μέσα στο κατάστημα και όχι πριν τις επισκέψεις στα καταστήματα. Από την προοπτική των παραγωγών, περισσότερο από 70 δισεκατομμύρια δολάρια επενδύονται στην εμπορική προώθηση με περισσότερο από 12 δις δολάρια να ξοδεύονται για υλικά point-of-purchase. (Marketing News, 1996) Πάντως το 85% των παραγωγών πιστεύει τα χρήματα που δίνονται στους λιανεμπόρους ξοδεύονται αναποτελεσματικά και μόνο το 19% θεωρεί ότι τα έξοδα αυτά παρέχουν καλή αξία. [3]

Άλλη έρευνα που έγινε από τον Shut (1995) αποκάλυψε ότι το 40% όλων των παραγωγών-λιανεμπόρων POP εκθέσεων δεν χρησιμοποιείται ποτέ. Δεν είναι

έκπληξη ότι οι παραγωγοί θεωρούν ότι το να κερδίσεις την λιανεμπορική συμμετοχή είναι το πιο σημαντικό τους πρόβλημα στις εκθέσεις. Διάφορες περιπτώσεις δικαιολογούν γιατί το να κερδίσεις τη συμμετοχή σε προγράμματα εκθέσεων είναι προβληματική. [3] Σε μερικές περιστάσεις, η συμμετοχή δυσκολεύεται από την ασυμβατότητα ανάμεσα στις 2 πλευρές. Οι λιανέμποροι και οι παραγωγοί συχνά κατέχουν συστηματικά διαφορετικούς προσανατολισμούς σε αυτή τη σχέση. Για παράδειγμα, οι παραγωγοί τυπικά θέλουν να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους με το ελάχιστο κόστος, ενώ οι λιανέμποροι προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος ανά τετραγωνικό πόδι. Υπάρχουν άλλες περιστάσεις, στις οποίες οι λιανέμποροι έχουν βρεθεί να χρησιμοποιούν χρήματα που έχουν λάβει από τους παραγωγούς για διαφορετικούς σκοπούς με στόχο ν' αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους τους. [3]

Σε πολλές περιπτώσεις, οι λιανέμποροι απλά υπερδεσμεύονται σε σχέση με το διαθέσιμο χώρο και ράφι τους. Τα σούπερ μάρκετς τυπικά μεταφέρουν περισσότερο από 10000 διαφορετικά αντικείμενα και συνήθως μπορούν να έχουν 20 προγράμματα εκθέσεων. Αυτό δημιουργεί εντατικό ανταγωνισμό ανάμεσα στους παραγωγούς, που χρειάζονται πρόσβαση στο στενό χώρο στο ράφι και μια σημαντική δουλειά για τους λιανέμπορους που πρέπει να συντονίζουν τις αλλαγές των εκθέσεων στα ράφια. [1]

Είναι εμφανές ότι στο πλαίσιο των σχέσεων μεταξύ παραγωγών και λιανέμπορων, οι παραγωγοί συχνά πετυχαίνουν να κάνουν συμφωνίες με τους λιανέμπορους για συμμετοχή στα προωθητικά προγράμματα. Την ίδια ώρα, οι λιανέμποροι συχνά αποτυγχάνουν ν' ακολουθήσουν τις αρχικές συμφωνίες

προώθησης. [6] Οι συνεργατικές διαφημίσεις, στις οποίες οι παραγωγοί καλύπτουν ένα ποσοστό του κόστους όταν τα αγαθά τους διαφημίζονται από το λιανεμπορικό κατάστημα, είναι συνήθως διαθέσιμες και στηρίζονται ή στο συνολικό ποσό αγαθών που παραγγέλνονται ή στην συχνότητα των παραγγελιών. Έτσι, μόνο μεγάλοι χρήστες των προϊόντων μπορούν συνήθως να κερδίσουν τα χρήματα της συνεργατικής διαφήμισης. Οι μικροί λιανέμποροι πιστεύουν ότι δεν τους δίνονται ίσες ευκαιρίες. [6]

Υπάρχουν αρκετά μακροχρόνια αποτελέσματα των λιανεμπορικών προωθήσεων. Μια σημαντική μακροχρόνια επίπτωση είναι η μελλοντική συμπεριφορά των καταναλωτών που επισκέπτονται ένα κατάστημα γιατί έμαθαν ότι σε αυτό θα βρουν κάποια προσφορά. Αυτοί οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι ν' αλλάξουν κατάστημα για να εκμεταλλευθούν τις ειδικές τιμές. [6]

Οι λιανέμποροι μπορεί να βεβαιώσουν ότι αυτοί οι καταναλωτές θα επισκεφτούν το κατάστημα όταν υπάρχουν προγράμματα προώθησης και εκπτώσεων. Αυτό αποτελεί μια μορφή relationship μάρκετινγκ επειδή οι αγοραστές που αγοράζουν μια φορά μπορεί να μετατραπούν σε τακτικούς αγοραστές. Επειδή οι προωθήσεις έχουν τόσο ισχυρά αποτελέσματα στις ανεξάρτητες πωλήσεις προϊόντων, οι λιανέμποροι μπορεί να χρησιμοποιούν αυτές για να κτίσουν ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές τους. [2]

Οι παραγωγοί και οι λιανέμποροι μπορεί να πάρουν μέρος σε στρατηγικές συνεργασίες που χρησιμοποιούν τις προωθήσεις τιμών για να ευεργετηθούν και οι 2 πλευρές. Για παράδειγμα, μερικοί λιανέμποροι συνδυάζουν τις προωθήσεις

ανεξάρτητων μαρκών με μια γενική προώθηση του καταστήματος, παρέχοντας ένα κουπόνι που αξίζει ένα δολάριο σε αυτό το κατάστημα για μελλοντικές αγορές από καταναλωτές που αγοράζουν πολλαπλά κομμάτια της προωθημένης μάρκας. [4] Οι προωθήσεις τιμών έχουν και αρνητικές συνέπειες. Ένα εμφανές αρνητικό αποτέλεσμα είναι ότι οι προωθήσεις κλέβουν τις μελλοντικές πωλήσεις των εμπορευμάτων που προσφέρονται σε κανονικές τιμές. Επίσης, κάνοντας τις τιμές περισσότερο σημαντικές, οι προωθήσεις μπορεί να αποσπούν από τους καταναλωτές το ενδιαφέρον ή την ικανοποίηση από την ποιότητα του προϊόντος και τις υπηρεσίες που ο λιανέμπορος παρέχει. Τελικά, οι προωθήσεις που προσφέρονται πολύ συχνά μπορεί να συνηθίσουν τους καταναλωτές, έτσι ώστε να μην αγοράζουν προϊόντα αν δεν είναι με προώθηση. [4]

1. Louis E. Boone, David L. Kurtz, Contemporary Marketing, The Dryden Press, 1992, σελ. 410-411
2. John R. Nevin, "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", Journal Of the Academy of Marketing Science, Volume 23, No. 4, 1995, σελ. 327-334
3. John P. Murry, Jr & Jan B. Heide, "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships", Journal of Marketing, January 1998, σελ. 58-68
4. Donald J. Bowersox, M. Bixby Cooper, Strategic Marketing Channel Management, The Dryden Press, 1992, σελ. 323-336

5. Francis J. Mulhern, Daniel T. Padgett, "The Relationship Between Retail Price Promotions and Regular Price Purchases", Journal of Marketing, Vol. 59, October 1995, σελ. 83-90
6. Karen R. Gillespie, Hecht Joseph C., Retail Business management, McGraw-Hill Book Company, 1977, σελ.169
7. The Economist, "Survey Retailing – Change at the check-out", March 4th 1995, σελ. 1 – 18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΙΤΙΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ

5.1 Αυξανόμενα μεγέθη καταστημάτων και εμφάνιση νέων λιανεμπορικών μορφών

Στα μέσα του 19ου αιώνα, τα μόνιμα μαγαζιά είχαν πάρει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τις ανοικτές αγορές και τα πανηγύρια. Με την ανακάλυψη του σιδηρόδρομου, δημιουργήθηκε μαζική αγορά και αργότερα τα καταστήματα μετατράπηκαν σε πολυκαταστήματα, αλυσίδες καταστημάτων, μεγάλα σουπερ μάρκετς και εμπορικά κέντρα. Αυτές οι καινοτομίες επιτυγχάνουν να παρέχουν στους καταναλωτές περισσότερες επιλογές ή μεγαλύτερη άνεση ή και καλύτερη ποιότητα. [3]

Το μεγάλο μέγεθος βέβαια δεν είναι πανάκεια. Μερικά καταστήματα μικρού μεγέθους όπως τα βρετανικά Body Shop έχουν καταφέρει να κατακτήσουν μια πετυχημένη διεθνή θέση. Η τάση όμως για μεγαλύτερα καταστήματα με λιγότερο προσωπικό που μεταφράζεται σε απορρόφηση των γενικών εξόδων από μεγαλύτερο μέγεθος πωλήσεων είναι προφανής παγκοσμίως. Πρέπει να πούμε ότι κάθε καινούρια μορφή λιανεμπορικής επιχείρησης προκαλεί απώλειες στις παλιότερες, λιγότερο αποτελεσματικές μορφές ενώ μερικές από τις παλιές καταφέρνουν να επιβιώσουν προσαρμοζόμενες στα καινούρια δεδομένα. [5]

Στα τελευταία 60 χρόνια στις ΗΠΑ, οι πωλήσεις κατά κατάστημα, τα προϊόντα κατά κατάστημα και ο αριθμός των παντοπωλών που χρησιμοποιούν τη μορφή σούπερμαρκετ γνώρισαν σημαντική αύξηση. Από το 1936 μέχρι το 1941 ο αριθμός των σούπερ μάρκετς αυξήθηκε από 1200 σε 8175 και το μερίδιο των σούπερ μάρκετς στις πωλήσεις παντοπωλείων αυξήθηκε από 5,5% σε περισσότερο από 20%. Ο αριθμός των σούπερμαρκετς έφθασε στο υψηλότερο σημείο του το 1977 σε 30831 και έπεσε στα 23722 στα 1991 καθώς οι λιανέμποροι συνέχισαν να μετατοπίζονται σε λιγότερα και μεγαλύτερα καταστήματα. [3]

Από το 1939 μέχρι το 1991, ο συνολικός αριθμός των μικρών καταστημάτων μπακαλικής μειώθηκε από 386900 σε 168016. Στα 1993, η μέση αλυσίδα καταστημάτων κατείχε 37202 τετραγωνικά πόδια (από 26991 το 1983) και το μέσο ανεξάρτητο κατάστημα κατείχε 20836 τετραγωνικά πόδια (από 17655 το 1983). Το 1995 διαμορφώθηκαν 4 διαφορετικά επίπεδα συγκεντρώσεως: γύρω

στο 90% για τις ΗΠΑ, μεταξύ 72% και 81% για Γαλλία, Γερμανία, Μ. Βρετανία, Ιαπωνία, 65% για την Ισπανία και 45% για την Ιταλία. [1]

Πρόσφατα, στην κατηγορία σούπερμαρκετς έχει γίνει εμφάνιση νέων μορφών καταστημάτων όπως τα υπερκαταστήματα, οι χονδρεμπορικές λέσχες, και ο συνδυασμός καταστημάτων τροφών και φαρμάκων, τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες και ποικιλία παρόμοιες με τα υπερκαταστήματα αλλά περιλαμβάνουν και φαρμακεία. Συνολικά, αυτές οι νεώτερες μορφές υπολογίζεται ν' αποτελούν περισσότερο από τα μισά απ' όλα τα σούπερμαρκετς και να καταλαμβάνουν περισσότερο από τα 2/3 των πωλήσεων των σούπερμαρκετς το 1991. [1, 3]

Μερικές από αυτές τις μορφές, όπως οι χονδρεμπορικές λέσχες, απευθύνονται σε εκείνους τους καταναλωτές που οι περιστάσεις τους οδηγούν να προτιμούν λίγες ποικιλίες, χαμηλές τιμές και αν είναι ανάγκη μεγάλες ποσότητες προϊόντων. Άλλες μορφές όπως τα καταστήματα ευκολίας απευθύνονται σε καταναλωτές που θέλουν να κάνουν οικονομία στο χρόνο που απαιτείται για τις επισκέψεις στα καταστήματα. Μια καινούρια μορφή εμφανίστηκε που ονομάζεται υπερκέντρο και στην οποία οι μαζικοί έμποροι προσφέρουν τμήματα μπακαλικής που έχουν έκταση 40000 με 50000 τετραγωνικά πόδια ενώ το συνολικό κατάστημα ξεπερνά τα 100000 τετραγωνικά πόδια. [2, 3]

Οι παραγωγοί που βλέπουν καθημερινά αυτές τις ραγδαίες αλλαγές, πρέπει να παρουσιάζουν καινοτομικά προγράμματα στην προώθηση, στο πακετάρισμα και στις προμήθειες που δίνονται σε διαφορετικούς τύπους καταστημάτων. Η μεγάλη ανάπτυξη στο μέγεθος των σούπερ μάρκετς μετατοπίζει την

καταναλωτική αφοσίωση στο λιανέμπορο, μειώνοντας την σημαντικότητα που δίνεται στις ιδιαίτερες μάρκες και ευνοώντας την εισαγωγή των μαρκών των καταστημάτων. Αλλά και οι λιανέμποροι επηρεάζονται από την αλλαγή της κατάστασης. Μια ηγέτιδα στο παγκόσμιο λιανεμπορικό χώρο είναι η Wal-Mart. Ο διευθυντής της λέει: «είμαστε σε καλύτερη θέση για να καθορίσουμε τι οι πελάτες θέλουν να αγοράσουν από ότι οι παραγωγοί.» [1, 6]

Μια άλλη νέα μορφή λιανεμπορίου είναι αυτή που περιορίζεται στην ικανοποίηση ενός μικρού τμήματος των καταναλωτών(niche). Τέτοιο παράδειγμα λιανεμπορικής επιχείρησης είναι της μεγάλης αλυσίδας Whole Foods Inc., που έχει κάνει σημαντικά βήματα για εξυπηρέτηση του πελάτη. Τα καταστήματα θυμίζουν παραδοσιακό μπακάλη και ο πελάτης νοιώθει περισσότερο άνετα. Μεταφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα όπως τα προπαρασκευασμένα προϊόντα και δεν απευθύνονται μόνο σε αυτούς που θέλουν υγιεινές τροφές. Η ανάπτυξη μιας αλυσίδας niche είναι ένα σχετικά νέο φαινόμενο, που αναπτύχθηκε μόνο 3 χρόνια πριν. Το κλειδί για αυτούς τους λιανέμπορους είναι να διατηρήσουν την εικόνα τους. [4]

Μα καθώς οι μεγάλοι παίκτες-λιανέμποροι τους ανταγωνίζονται δυναμικά, θα πρέπει συνεχώς να επενδύουν. Όπως λένε στην ετήσια έκθεσή τους η Whole Foods, δεν μπορούμε να συνεχίσουμε να είμαστε ο μεγαλύτερος εθνικός λιανέμπορος φυσικών τροφών. Στοχεύουμε να είμαστε το καλύτερο κατάστημα μπακαλικής ενώ διατηρούμε τα επίπεδα υψηλής ποιότητας που οι καταναλωτές προσδοκούν. Σύμφωνα με το αμερικάνικο ινστιτούτο μάρκετινγκ τροφής, το 58% των καταναλωτών σούπερμαρκετ δηλώνει ότι είναι πολύ ανήσυχο για την

διατροφή. 63% λένε ότι αγοράζουν προϊόντα που έχουν ετικέτα που γράφει ότι είναι φυσικά, και 70% λένε ότι τα φρούτα υψηλής ποιότητας και τα λαχανικά είναι πολύ σημαντικά γι' αυτούς. [4]

5.2 Αλλαγές στα καταναλωτικά γούστα και ωρίμανση των αγορών προϊόντων

Η αύξηση του μεγέθους των καταστημάτων καθώς και οι σημαντικές αλλαγές στο μίγμα προϊόντος μπορεί μερικώς να βρουν αιτίες στα νέα καταναλωτικά γούστα και στις νέες συνήθειες αγορών. Οι αλλαγές μεριδίου των κατηγοριών σούπερμαρκετς δείχνουν τις ακόλουθες τάσεις: οι καταναλωτές έχουν αναπτύξει μια μεγαλύτερη προτίμηση για κατηγορίες προϊόντων που έχουν πολλές ποικιλίες, όπως οι τροφές πρωϊνού, οι σάλτσες και άλλα. [3] Τα καταστήματα που προσφέρουν περισσότερες αγορές σε μια στάση, προσθέτουν ολοένα στο κατάστημά τους και νέες κατηγορίες προϊόντων. Οι καταναλωτές αγοράζουν όλο και περισσότερο προπαρασκευασμένα προϊόντα. Οι καταναλωτές προτιμούν προϊόντα περισσότερο υγιεινά και χαμηλών θερμίδων. Τα χύμα προϊόντα έχουν ένα μικρότερο μερίδιο. [3]

Μερικές από αυτές τις τάσεις μπορεί να συνδεθούν με οικονομικές και δημογραφικές τάσεις. Η μεγαλύτερη επιθυμία για ψώνια μιας στάσης και για προπαρασκευασμένα τρόφιμα μπορεί να συνδεθεί με το υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα ανά κεφαλή, αφού οι άνθρωποι με τα μεγαλύτερα εισοδήματα έχουν μεγαλύτερο κόστος ευκαιρίας για το χρόνο που ξοδεύουν στα ψώνια και στο να ετοιμάσουν φαγητό. Αυτές οι τάσεις μπορεί να συνδεθούν με την αύξηση της

γυναικείας συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό από 32,7% το 1948 στο 57,3% το 1991. [3, 5]

Η ωρίμανση των μεγάλων καταναλωτικών αγορών προϊόντων είναι η τελική κατάληξη των αλλαγών στα καταναλωτικά γούστα. Μια ανάλυση καταναλωτικών δεδομένων της Mediamark Research (1989) δείχνει ότι 13 από τις 150 μεγάλες καταναλωτικές αγορές αγαθών αυξήθηκε περισσότερο από 10% το 1989. Μέρος αυτής της ωρίμανσης οφείλεται στο ότι οι καταναλωτές αυξανόμενα προτιμούν να αγοράζουν την τροφή τους από τα εστιατόρια και άλλες μορφές υπηρεσιών τροφής. [3] Το μερίδιο υπηρεσιών διατροφής για όλα τα έξοδα διατροφής έχει αυξηθεί σταθερά από 27,2% το 1961 σε 45,2% το 1992. Ενώ τα ολικά έξοδα διατροφής ως μερίδιο του διαθέσιμου προσωπικού εισοδήματος έπεσε από 13,7% το 1977 στο 11,5% το 1992, το λιανεμπορικό μερίδιο έπεσε από 9,5% στο 7,3% και το μερίδιο υπηρεσιών τροφής έμεινε σταθερό στο 4,2%. Η αυξανόμενη ζήτηση για ποικιλία και ψώνια μιας στάσης υπογραμμίζει την ανάπτυξη στο μέγεθος των σούπερμάρκετς. Και καθώς τα σούπερμάρκετς γίνονται μεγαλύτερα, εμφανίζονται νέοι τύποι εξειδικευμένων καταστημάτων. Όλα αυτά έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον ανταγωνιστικής πίεσης στους παραγωγούς για κατασκευή περισσότερο εξειδικευμένων προϊόντων. [3]

5.3 Τεχνολογία

Η τεχνολογία έχει επηρεάσει την δομή καναλιών καθώς η ανάπτυξη των συστημάτων scanner έχει επιτρέψει στους λιανέμπορους να έχουν το ίδιο επίπεδο πληροφοριών με τους παραγωγούς. Πριν την τεχνολογία scanner, οι οικονομίες κλίμακας των παραγωγών δικαιολογούσαν μόνο την αγορά δεδομένων από τους προμηθευτές πληροφοριών και την έρευνα αγοράς μέσα στο σπίτι. Το ντεμπούτο στο 1974 της τεχνολογίας scanner στο Universal product code στο Οχάιο έδωσε το έναυσμα στα σούπερ μάρκετς να δείξουν την ικανότητα των λιανέμπορων να εκμεταλλευθούν το φυσικό πλεονέκτημα του ότι είναι κοντά στον καταναλωτή. [3]

Με το τέλος του 1986, περισσότερο από 50% των καταναλωτικών δολλαρίων στα καταστήματα μπακαλικής ξοδεύονται στον κατάλληλο εφοδιασμό τους με scanner. Το τελικό αποτέλεσμα της τεχνολογίας scanner είναι να επιτρέψει στους λιανέμπορους να προλάβουν τους παραγωγούς στην πρόσβαση στην τεχνολογία. Δεν υπάρχει αμφιβολία για το ότι οι λιανέμποροι έχουν πολλά ακόμη να μάθουν για όλα αυτά τα καινούρια δεδομένα που έχουν στην διάθεσή τους. [3] Επιπρόσθετα, υπάρχουν τώρα πολλά προγράμματα λογισμικού που βοηθούν τους λιανέμπορους (Apollo, Spaceman, MarketMAX και Space Management Engineering). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ενδείξεις πως η αποδοχή από τους διευθυντές των λιανεμπορικών καταστημάτων τέτοιων εργαλείων που βασίζονται στο scanner και έχουν στόχο την κερδοφορία του προϊόντος είναι πολύ αργή. [3]

Περίπλοκα συστήματα κομπιούτερς που έχουν εγκατασταθεί τα τελευταία 15 χρόνια μπορούν να πουν στους λιανέμπορους την ίδια στιγμή τι πουλιέται σε

καθένα ξεχωριστά από τα εκατοντάδες καταστήματα, πόσα χρήματα λαμβάνονται από την κάθε πώληση και ποιοι είναι οι πελάτες. Η λιανεμπορική επιχείρηση δεν έχει πλέον αποθέματα που μένουν απούλητα ή ελλείματα σε προϊόντα που ζητά ο καταναλωτής. Τα κομπιούτερς έχουν δώσει την δυνατότητα στους έξυπνους λιανέμπορους, να έρχονται κοντά στους πελάτες και να ελέγχουν τα ράφια τους. [4]

Από την δεκαετία του 1970, τα αμερικάνικα βιβλιοπωλεία και σούπερμαρκετς έχουν εγκαταστήσει ηλεκτρονικά σημεία πώλησης(EDI). Αυτά χρησιμοποιούν ένα σκάνερ με λέιζερ που διαβάζει τον κωδικό μπάρας στο προϊόν, έτσι οι λιανέμποροι δεν χρειάζεται να περιμένουν την περιοδική απογραφή για να δουν την ανάγκη για παραγγελίες. Η Wal-Mart προχώρησε ακόμη περισσότερο εγκαθιστώντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα υπολογιστών. Στο παρελθόν κάθε διευθυντής καταστήματος θα παράγγελλε αγαθά για ν' αντικαταστήσει αυτά που έχουν πουληθεί, στηριζόμενος στους προμηθευτές του. [1, 3]

Καθώς η Wal-Mart ανέπτυξε τα κέντρα της διανομής το 1970, εισήγαγε 2 καινοτομίες: η πρώτη, ότι τα αγαθά παραγγέλλονταν κεντρικά και κατόπιν μεταφέρονταν στην άλλη πλευρά για την παραλαβή στο τοπικό μαγαζί μαζί με άλλα αγαθά που το συγκεκριμένο μαγαζί είχε παραγγείλει. Αυτό σημαίνει ότι ένα γεμάτο φορτηγό θα έκανε συχνά ταξίδια σε κάθε κατάστημα, αντί για μερικά μισοάδεια φορτηγά που λιγότερο συχνά θα επισκέπτονταν κάθε κατάστημα. Για να λειτουργήσει το συγκεκριμένο σχέδιο, η εταιρεία έπρεπε να παρακολουθεί εκατοντάδες πακέτα, για να βεβαιωθεί ότι παραδίδονταν στο σωστό κατάστημα την σωστή ώρα. [1, 3]

Στις αρχές του 1980 η Wal-Mart δεν είχε μόνο εγκαταστήσει τερματικά σε κάθε κατάστημα αλλά με ένα σύστημα που ονομαζόταν EDI, συνδεόταν επίσης και με τους υπολογιστές των κύριων προμηθευτών της εταιρείας. Τα κέντρα διανομής μπορούσαν να διαβάζουν τους κώδικες μπάρας στα εισερχόμενα πακέτα και να τα κατευθύνουν στον σωστό προορισμό τους. Το τελικό σκαλοπάτι ήταν η αγορά ενός δορυφόρου για την μετάδοση του ολικού όγκου των δεδομένων. Το πρώτο πλεονέκτημα ήταν οι προμήθειες just-in-time για εκατοντάδες καταστήματα. Το δεύτερο πλεονέκτημα ήταν η δραστική μείωση του κόστους. [1, 4, 6]

Πολλοί άλλοι λιανέμποροι προσπαθούν να μιμηθούν την Wal-Mart στην τεχνολογία. Αυτοί που μπήκαν στην αγορά αργά μετακινήθηκαν αμέσως προς συστήματα νέας γενιάς, όπως δίκτυα client-server (ένας αριθμός προσωπικών υπολογιστών που συνδέεται με ένα κέντρο επεξεργασίας δεδομένων) που προσφέρουν μεγάλη ευλυγισία χωρίς να θυσιάζεται δύναμη. Μερικοί σημαντικοί λιανέμποροι όπως οι Marks and Spencer περίμεναν μέχρι τα μέσα του 1980 προτού επενδύσουν σε ακριβή τεχνολογία πληροφοριών. [6]

Η Wal-Mart και τα σούπερμαρκετς απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα των γρήγορων και σχετικά σταθερών αποθεμάτων και των προβλεπόμενων μεγεθών. Αλλά και οι λιανέμποροι ένδυσης χρησιμοποιούν επίσης υπολογιστές για να ελέγχουν τα καταστήματα της αλυσίδας τους. Πρωτοπόρος ήταν η λιανεμπορική επιχείρηση The Limited, μια αλυσίδα ρούχων μόδας η οποία στις αρχές του 1980 εγκατέστησε σύστημα EDI. Το EDI έχει προκαλέσει απώλεια θέσεων εργασίας σε πολλούς τομείς της παραγωγής επειδή απαιτεί από τους

προμηθευτές να κάνουν τις δικές τους επενδύσεις σε τεχνολογία πληροφοριών ή αλλιώς κινδυνεύουν να χάσουν τους λιανικούς πελάτες τους. [1, 4]

Θα πρέπει να πούμε ότι οι περισσότεροι λιανέμποροι έχουν μικρύνει την προμηθευτική βάση τους την τελευταία δεκαετία μολονότι, για παράδειγμα οι Marks and Spencer, είναι προσεκτικοί στην διατήρηση του εύρους των ανταγωνιστικών προμηθευτών για τα προϊόντα τους. [5] Η άφιξη των φθηνότερων προσωπικών υπολογιστών παρέχει επίσης ευκαιρίες στους μικρότερους προμηθευτές. Οι λιανέμποροι ανακαλύπτουν ότι τα logistics γίνονται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα-μια ζωτική δύναμη. Πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον έλεγχο της αυτοματοποιημένης αποθήκευσης και τα επιχειρησιακά συστήματα για να αναπτύξουν τις αυτόματες διαδικασίες παραγγελίας. Τέτοιες διαδικασίες γίνονται ευρέως από τους παραγωγούς για να ελέγξουν τα βασικά αποθέματα. Τα πολυκαταστήματα επίσης χρησιμοποιούν αυτόματες διαδικασίες ανεφοδιασμού για κάθε εμπόρευμα. [3, 5]

Η τεχνολογία είναι μια προϋπόθεση για επιτυχία, δεν είναι πανάκεια. «Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ότι εμείς κάνουμε με το σύστημα, όχι το ίδιο το σύστημα» σύμφωνα με τον Bruce Watson της Gap. Για τους ηγέτες των λιανεμπορικών επιχειρήσεων, υπάρχουν δύο θέματα. Το πρώτο είναι ότι πρέπει να εκμεταλλεύονται περισσότερο αποτελεσματικά τα δεδομένα που ήδη έχουν. Οι λιανέμποροι είναι αργοί στη διαχείριση αυτών των δεδομένων και δεν χρησιμοποιούν επαρκώς ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα που οι υπολογιστές τους δίνουν, τη γνώση όχι μόνο για το τι πουλούν αλλά σε ποιόν το πουλούν. Η

χρησιμοποίηση αυτής της πληροφορίας για το μάρκετινγκ βάσης δεδομένων είναι η επόμενη διαμάχη μεταξύ των κατασκευαστών και των λιανέμπορων. [1]

Το δεύτερο θέμα είναι το πώς οι λιανέμποροι θα οργανωθούν για να κερδίσουν το μέγιστο πλεονέκτημα από την υπάρχουσα τεχνολογία. Αρχικά, οι υπολογιστές μετέφεραν μακριά από το κατάστημα προς το κεντρική διοίκηση πολλές λειτουργίες μανάτζμεντ όπως την αγορά και την τιμολόγηση. Μερικά σούπερ μάρκετς χρησιμοποιούν υπολογιστές για να σχεδιάσουν την κατανομή του χώρου στο ράφι. [1, 3]

Σήμερα, οι βάσεις δεδομένων των υπολογιστών επιτρέπουν στις λιανεμπορικές επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται στους πελάτες τους ατομικά και εξειδικευμένα. Μπορεί να γνωρίζουν τα ονόματα και τις διευθύνσεις των καταναλωτών, τι αγοράζουν, τι έχουν σταματήσει να αγοράζουν και ακόμα πως αντιδρούν σε μια αύξηση της τιμής σε ένα προϊόν. [3] Για τις μεγάλες λιανεμπορικές πολυεθνικές επιχειρήσεις αυτό είναι ισότιμο με επιστροφή στις παλιές μέρες του ανεξάρτητου ιδιοκτήτη μαγαζιού που ήξερε και χαιρετούσε κάθε πελάτη προσωπικά. Τα πλεονεκτήματα είναι τεράστια: αντί να ξοδεύουν εκατομμύρια σε διαφημιστικές καμπάνιες απευθυνόμενοι σε άτομα που ίσως είναι αδιάφορα ή εχθρικά σε αυτές, οι λιανέμποροι μπορεί να χρησιμοποιούν τις βάσεις δεδομένων για να απευθύνονται στους υπάρχοντες πελάτες τους και να τους πείσουν να ξοδεύουν περισσότερο. [3]

Αλλά υπάρχουν προβλήματα: οι βάσεις δεδομένων είναι δαπανηρές για να συλλεχθούν και να αναλυθούν και οι πελάτες ίσως προσδοκούν μεγάλες

εκπτώσεις σε αντάλλαγμα για την αφοσίωσή τους. Μερικοί ίσως δουν το εξατομικευμένο μάρκετινγκ ως προσβολή της ιδιωτικής τους ζωής. Οι λιανέμποροι παραδοσιακά σκέφτονται σαν έμποροι, σαν αγοραστές και σαν πωλητές των αγαθών. Είναι πολύ αργοί στο να χρησιμοποιούν τους υπολογιστές για την διοίκηση των πελατών και του αποθέματος. [1, 3] Οι κατασκευαστές είναι γρηγορότεροι. Οι εταιρείες όπως η Procter & Gamble χτίζουν βάσεις δεδομένων, προσφέροντας δωρεάν δείγματα για να πείσουν τους πελάτες να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το ταχυδρομείο για παραγγελίες έχουν ένα πλεονέκτημα επειδή ήδη διατηρούν βάσεις δεδομένων και το ίδιο κάνουν τα πολυκαταστήματα με τις πιστωτικές κάρτες. Αλλά και οι αμερικάνοι λιανέμποροι τροφών και ρούχων έχουν αρχίσει να επενδύουν σε μάρκετινγκ βάσης δεδομένων. Για παράδειγμα, η Talbots, μια αλυσίδα γυναικείων ρούχων έχει δημιουργήσει μια βάση δεδομένων ονομάτων 7m που περιλαμβάνει πληροφορίες για τα μεγέθη πελατών της. Αυτό της δίνει την δυνατότητα να προβλέπει με μεγαλύτερη ακρίβεια ποια μεγέθη θα πουληθούν σε ιδιαίτερα καταστήματα. [1]

Ένα παράδειγμα για μείωση του κόστους από τη συνεργασία λιανέμπορου-προμηθευτή είναι αυτό που θα παρουσιάσουμε παρακάτω. Καθώς οι εταιρείες κυνηγούν τη μείωση του κόστους διαχρονικά, έχουν μειωμένα κέρδη μέσα στα όρια της δικής τους οργάνωσης και τώρα πιστεύουν ότι η καλύτερη συνεργασία με τους προμηθευτές παρουσιάζει τις μεγαλύτερες ευκαιρίες. [5] Το 1991, η Cambell εμφάνισε το πρόγραμμα συνεχούς εφοδιασμού για τους περισσότερο προοδευτικούς λιανέμπορους. Αυτό το πρόγραμμα λειτουργεί ως εξής: η Cambell έχει συνδεθεί με τους λιανέμπορους με το σύστημα EDI της

ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων. Κάθε πρωί οι λιανέμποροι ηλεκτρονικά δίνουν πληροφορίες για τη ζήτηση για όλα τα προϊόντα της Cambell και για το επίπεδο των αποθηκευμένων προϊόντων στα κέντρα διανομής τους. Η εταιρεία χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να προβλέψει την μελλοντική ζήτηση και να καθορίσει ποια προϊόντα ζητούν ανεφοδιασμό, βασιζόμενη στο ανώτερο και κατώτερο όριο αποθήκευσης που αναπτύσσει προηγουμένως κάθε λιανέμπορος. Τα φορτηγά αφήνουν το εργοστάσιο της Cambell το απόγευμα και φθάνουν στα κέντρα διανομής του λιανέμπορου με τον απαιτούμενο ανεφοδιασμό την ίδια μέρα. Το πρόγραμμα μειώνει τις αποθηκεύσεις των 4 συμμετεχόντων λιανέμπορων από 4 σε 2 βδομάδες διανομής. Η εταιρεία πέτυχε αυτή τη βελτίωση επειδή μείωσε το χρόνο lead και επειδή γνωρίζει τι υπάρχει στις αποθήκες όλων των λιανεμπόρων και συνεπώς μπορεί και ξέρει ποια προϊόντα χρειάζεται περισσότερο. [4, 5]

Οι λιανέμποροι ανταποκρίνονταν στην μείωση του κόστους αποθηκεύοντας, σε μερικές περιπτώσεις αγοράζοντας, τις προμήθειες ενός χρόνου, μια πρακτική που η βιομηχανία αποκαλεί αγορά forward. Κανένας δεν κέρδιζε από την συμφωνία. Οι λιανέμποροι έπρεπε να πληρώσουν για να μεταφέρουν τις προμήθειες ενός έτους και η μεταφορά πρόσθετε κόστος σε όλο το σύστημα της Cambell. Αναγνωρίζοντας το πρόβλημα, η Cambell απαιτούσε από τους λιανεμπορικούς πελάτες της στο πρόγραμμα συνεχούς ανεφοδιασμού να δίνουν για την αγορά forward μειωμένες τιμές. [5]

Ένας λιανέμπορος που προωθεί τα προϊόντα της Cambell στα καταστήματά του, προσφέροντας μειωμένη τιμή στους καταναλωτές, έχει 2 επιλογές: μπορεί

να πληρώσει στην Cambell μια everyday low price ίδια με τη μέση τιμή που λαμβάνοντας από τις προωθητικές συμφωνίες θα πλήρωνε ή μπορεί να λάβει μια έκπτωση στις παραγγελίες που γίνονται από τις αυξήσεις των καταναλωτικών πωλήσεων. Η Cambell προσφέρει μερικά αξιολογα μαθήματα. Το μεγάλο κέρδος για την αλυσίδα προμηθειών ήταν η αυξημένη λειτουργική αποτελεσματικότητα, μέσω της καλύτερης λειτουργίας των λιανεμπορικών αποθηκών. [5]

Το κόστος της μεταφοράς ενός προϊόντος για τους λιανέμπορους για ένα χρόνο ισοδυναμεί με τουλάχιστο το 25% του τι πληρώνεται για το προϊόν. Η μείωση 2 εβδομάδων αποθήκευσης αντιπροσωπεύει εξοικονόμηση κόστους ίσου με σχεδόν 1% των πωλήσεων. Αφού τα μέσα λιανεμπορικά κέρδη ισοδυναμούν με το 2% των πωλήσεων, αυτές οι εξοικονομήσεις είναι αρκετές για να αυξήσουν τα κέρδη κατά 50%. [4, 5] Επειδή ο λιανέμπορος βγάζει περισσότερα χρήματα από τα προϊόντα Cambell που παραγγέλνονται μέσω του προγράμματος συνεχούς ανεφοδιασμού, έχει ένα κίνητρο να μεταφέρει μια πλατύτερη γραμμή από αυτά και να δώσει σε αυτούς περισσότερο χώρο στο ράφι. Για αυτό το λόγο, η Cambell βρήκε ότι μετά την εισαγωγή του προγράμματος, οι πωλήσεις των προϊόντων της αυξήθηκαν 2 φορές σε σχέση με τους συμμετέχοντες λιανέμπορους από τους άλλους λιανέμπορους που δεν συμμετείχαν. [4, 5]

Οι αλυσίδες σούπερ- μάρκετ αγαπούν προγράμματα σαν αυτό της Cambell. Η ιστορία της Cambell δείχνει ένα διαφορετικό τρόπο συνεργασίας μεταξύ λιανέμπορου και προμηθευτή που αποφέρει μεγαλύτερα αμοιβαία κέρδη.

Προϊόντα μπακαλικής είναι συνήθως ευαίσθητα στην τιμή και οι διαπραγματεύσεις κατά μήκος της αλυσίδας των καταστημάτων αυτών μπορεί να είναι ισχυρές. Αν μια εταιρεία μπορεί να πείσει τον προμηθευτή της να μειώσει την τιμή του κατά μια δραχμή, αυτές οι παραχωρήσεις μπορεί να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στα επιχειρησιακά κέρδη. [5]

Το συνεργατικό μοντέλο μπορεί να είναι δυνατό αλλά μπορεί να έχει και μειονεκτήματα. Πολύ συχνά, οι εταιρείες πιστεύουν ότι μπορούν να συνυπάρξουν πολλοί τρόποι για να κάνεις χρήματα και αποφασίζουν να παίξουν τα συνεργατικά και ανταγωνιστικά μοντέλα την ίδια ώρα. [2] Αλλά η τακτική δεν λειτουργεί επειδή οι 2 προσεγγίσεις απαιτούν διαμετρικά αντίθετη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, ας σκεφθούμε το μοίρασμα των πληροφοριών. Αν εσείς είστε ο προμηθευτής και εμείς διαπραγματευόμαστε για την τιμή, το τελευταίο πράγμα που θα θέλατε να κάνετε είναι να μοιραστείτε την πληροφορία για τα κόστη του προϊόντος σας. Αλλά αυτό είναι ότι πρέπει να κάνουμε, αν θέλουμε να μειώσουμε τα κόστη της αλυσίδας προσφοράς αναθέτοντας κάθε δουλειά σε οποιονδήποτε από εμάς μπορεί να την κάνει φθηνότερα. [2]

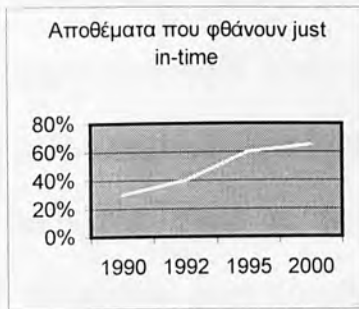
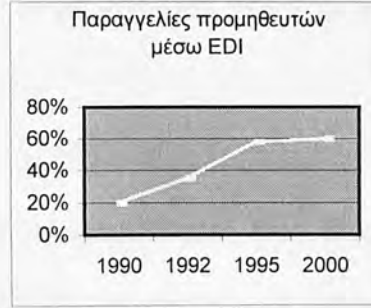
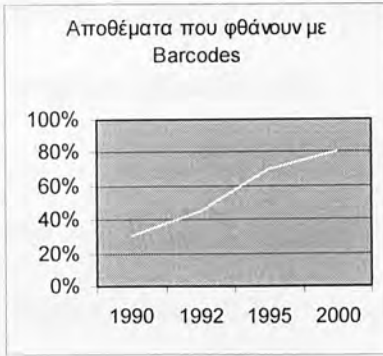
Όπως αναφέρουν οι λιανέμποροι και οι παραγωγοί, τα ηλεκτρονικά συστήματα παραγγελίας έχουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα: οι πωλήσεις των λιανεμπόρων έχουν αυξηθεί γιατί μπορούν πλέον να έχουν τις σωστές ποσότητες του σωστού αποθέματος στα ράφια τους, τη γρηγορότερη εναλλαγή προϊόντων και το γρήγορο σέρβις από τον πωλητή. Οι απλοποιημένες παραγγελίες εξοικονομούν χρόνο και δουλειά για το προσωπικό του

λιανεμπορικού καταστήματος. Τα λάθη στις παραγγελίες μειώνονται δραματικά.

[2]

Ο προγραμματισμός της παραγωγής και ο έλεγχος απλοποιείται και σταθεροποιείται για τον παραγωγό. Γίνονται εύκολα οι αναλύσεις περιοδικών παραγγελιών. Εξαιτίας της συστηματικής και συχνής παραγγελίας, λιγότεροι πελάτες χάνονται στους ανταγωνιστές και οι πωλήσεις και οι παραγγελίες τείνουν να είναι σταθερές αντί να κάνουν ξαφνικά peaks. [2, 5]

Θα πρέπει να πούμε βέβαια ότι τα συστήματα αυτόματης παραγγελίας εφαρμόζονται σε λιανεμπορικό επίπεδο κυρίως όταν υπάρχει μια συνεχής ζήτηση για βασικά προϊόντα που εναλλάσσονται(Διάγραμμα 2). Η αυτόματη αναπαραγγελία εφαρμόζεται σε όλα αλλά τα περισσότερα βασικά προϊόντα σ' ένα πολυκατάστημα θα περιορισθούν εξαιτίας των πολλών μεταβλητών που ένας διευθυντής πρέπει να εξισορροπήσει. Μολονότι η ταχύτητα μπορεί να αυξηθεί αν οι παραγγελίες επεξεργάζονται αυτόματα, ο στόχος της ταχύτερης αύξησης του εμπορεύματος ακόμα περιορίζεται από την ταχύτητα του τρόπου μεταφοράς των εμπορευμάτων που χρησιμοποιείται για την παραλαβή του εμπορεύματος από τον παραγωγό στον λιανέμπορο. [2, 6]



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΕΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (2)

5.4 Λιανεμπορική συγκέντρωση

Η λιανεμπορική συγκέντρωση έχει αυξηθεί σε περιφερειακό επίπεδο και αντίστοιχα, η συγκέντρωση των παραγωγών σε εθνικό επίπεδο. Το μεγαλύτερο μέρος της αυξανόμενης συγκέντρωσης οφείλεται στο κύμα συγχωνεύσεων της δεκαετίας του 1980. Εξαιτίας της φύσης των περιορισμών αντιπράστ, το κύμα συγχωνεύσεων είχε μικρότερο αντίκτυπο στην συγκέντρωση των βιομηχανιών τροφής. Γενικά πάντως, η συγκέντρωση αυξήθηκε στην παραγωγή και στο λιανεμπόριο τροφής. Η αύξηση της λιανεμπορικής συγκέντρωσης σε μεγάλες πόλεις έχει ίδιο μέγεθος με την αύξηση της συγκέντρωσης παραγωγής σε

εθνικό επίπεδο. Η αυξανόμενη συγκέντρωση πωλήσεων έχει οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη. [3]

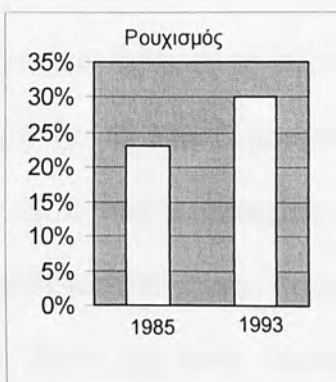
Τα τελευταία 2 χρόνια υπάρχουν συγχωνεύσεις στις βιομηχανίες τροφίμων, ποτών και αγαθών νοικοκυριού(Διάγραμμα 3). Η Μινεάπολις, μια πόλη παγωμένων χειμώνων και ζεστών καλοκαιριών της Αμερικής, έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην ιστορία του λιανεμπορίου. Εκεί το 1992 άνοιξε το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο στις ΗΠΑ με 2,5m τετραγωνικά πόδια χώρου για το κοινό. Είναι το δεύτερο μεγαλύτερο του κόσμου μετά από αυτό του Έντμοντον στον Καναδά. Έχει δώσει μια καινούρια αντίληψη για τα ψώνια και έχει προσελκύσει τουρίστες απ' όλο τον κόσμο. Το κτίσιμο εμπορικών κέντρων στις ΗΠΑ έχει μειωθεί δραστικά: μόνο 4 εμπορικά κέντρα μεγαλύτερα από 800000 τετραγωνικά πόδια γίνανε το 1993. Υπάρχει πλέον σαφής τάση ν' ανακατασκευάζονται τα υπάρχοντα εμπορικά κέντρα από να κτίζονται καινούρια. [1, 3]

Τα εμπορικά κέντρα αντιμετωπίζουν μεγάλο ανταγωνισμό από τους category killers - ειδικευμένα καταστήματα που πουλούν μεγάλες ποικιλίες από χαμηλού κόστους αποθήκες- και συχνά συγχωνεύονται με εκπτώτικα καταστήματα σε νέα κέντρα 'δύναμης'. Η πτώση στο κτίσιμο κέντρων στην Αμερική αντανakλά τον αυξανόμενο κορεσμό στο αμερικάνικο λιανεμπόριο. Ο ολικός χώρος για ψώνια έφθασε το 1993 σε 18.5 τετραγωνικά πόδια ανά κεφάλι σε σχέση με 13.1 τετραγωνικά πόδια το 1980. Στην δυτική Ευρώπη 40m τετραγωνικά μέτρα χώρου εμπορικών κέντρων έχουν κτισθεί τις τελευταίες 3 δεκαετίες, τα περισσότερα στην Γαλλία, Μεγάλη Βρετανία και Γερμανία. [1, 4]

Σήμερα, πολλοί αναλυτές διακρίνουν κορεσμό σε διάφορες βόρειες ευρωπαϊκές χώρες αλλά οι διαφορετικές νομοθετικές ρυθμίσεις και η έλλειψη ευρωπαϊκής αγοράς στον τομέα του λιανεμπορίου κάνει δύσκολη την κρίση. Στο τέλος του 1980, η επέκταση των μοντέρνων τρόπων στα ψώνια έχει εξαφανίσει τα μικρά, οικογενειακά μαγαζιά στην Αμερική και στην Αγγλία. [4, 6] Πιο πρόσφατα, οι μικροί μαγαζάτορες στην Γερμανία, Γαλλία και Ιαπωνία έχουν χάσει μερίδιο αγοράς. Και στις 2 πλευρές του Ατλαντικού, η κατεύθυνση των επενδύσεων των λιανέμπορων προς την τεχνολογία και στα logistics έχει αρχίσει να αποδίδει καρπούς, καθώς οι σύμβουλοι επιχειρήσεων σημειώνουν «υπάρχει ένα σημαντικό και σταθερό κενό ανάμεσα στα οικονομικά επιτεύγματα των ηγετών και των συνηθισμένων μεσαίων». Το συμπέρασμα είναι ότι οι ισχυροί γίνονται ισχυρότεροι και οι αδύναμοι εξαφανίζονται, καθώς τα περιθώρια κέρδους τους μειώνονται. [4, 6]

Οι χρεοκοπίες στο αμερικάνικο λιανεμπόριο έχουν αυξηθεί στη δεκαετία του 1990. Αντίθετα, οι μεγαλύτεροι 70 λιανέμποροι (όχι τροφών) έχουν μεγαλύτερο από το μισό των συνολικών πωλήσεων των γενικών εμπορευμάτων, του ρουχισμού και της επίπλωσης. Οι ηγέτες έχουν αυξήσει το μερίδιο αγοράς τους στους περισσότερους τομείς του αμερικανικού λιανεμπορίου. [1] Στα παιχνίδια, για παράδειγμα, το 1987 οι πρώτοι 10 λιανέμποροι έχουν το 28.8% της αγοράς. Το 1993, η Toys "R" είχε σχεδόν το ένα τέταρτο της αγοράς, με μόνο 581 καταστήματα. Σήμερα, οι μεγάλοι αμερικάνοι λιανέμποροι θεωρούν ότι μπορούν να κερδίσουν μερίδια αγοράς εις βάρος των άλλων. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος στο ρουχισμό, όπου τα ειδικευμένα καταστήματα

δέχονται την επίθεση από τα εκπτώτικα καταστήματα και τα αναγεννημένα πολυκαταστήματα. [1]



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΙΣ ΗΠΑ(1)

Ένα κύμα συγχωνεύσεων πολυκαταστημάτων το 1994 άφησε τον κλάδο στα χέρια 6 μεγάλων εταιρειών. Οι περισσότεροι από αυτούς που επιβίωσαν έχουν μειώσει τα κόστη τους και έριξαν τις τιμές τους. Για τα πολυκαταστήματα, το χειρότερο φαίνεται να τελειώνει. Οι πωλήσεις τους το 1995 αυξήθηκαν κατά 2.1% μετά από συνεχή μείωση ή στασιμότητα τα τελευταία χρόνια. Πέρα από τον Ατλαντικό, ο κλάδος των πολυκαταστημάτων αρχίζει να σταθεροποιείται ξανά, μετά από μακριά πτώση που έχει αφήσει τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες με μόνο 2 εθνικές αλυσίδες. [5, 6] Στη Γερμανία το 1994 τα 4 κύρια πολυκαταστήματα συγχωνεύτηκαν σε 2 τον περασμένο χρόνο. Δεν είναι μόνο οι λιανέμποροι τροφών και τα πολυκαταστήματα που συγχωνεύονται στην Ευρώπη. Η Metro έχει χτίσει τη θέση της στην Ευρώπη μέσω αθόρυβων εξαγορών. Αλλά οι κυβερνητικές ρυθμίσεις αφήνουν τους ευρωπαίους λιανέμπορους με λιγότερο χώρο να κινηθούν από τους αμερικάνους συναδέλφους τους. [6]

Η Αμερική είναι η περισσότερο ανταγωνιστική λιανεμπορική αγορά του κόσμου επειδή τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά. Το κεφάλαιο, η εργασία και η γη είναι φθηνά και άφθονα και οι νομοθετικές ρυθμίσεις μικρές. Τις περασμένες 2 δεκαετίες, τα μαγαζιά επιτρέπονταν ν' ανοίξουν για 7 μέρες την εβδομάδα, 24 ώρες την ημέρα και οι λιανέμποροι αντιμετώπιζαν λίγους προγραμματισμένους περιορισμούς. [1] Σε σύγκριση με τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, όπου οι λιανέμποροι αντιμετωπίζουν περιορισμούς στις ώρες εισόδου και συνεχείς ελέγχους που στόχο έχουν να διατηρήσουν τα μικρά μαγαζιά, τα κέντρα στις πόλεις και τα επαρχιακά. Επίσης, οι διαφορετικοί κανόνες και τα έθιμα έχουν δημιουργήσει μεγάλες διαφοροποιήσεις στις ευρωπαϊκές λιανεμπορικές

αλυσίδες. Χάρη στην φιλελευθεροποίηση τη δεκαετία του 1980, η Βρετανία έχει τα πιο μοντέρνα μαγαζιά στην Ευρώπη. [1] Αλλά επίσης έχει και τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους: έρευνα από το Oxford Institute του Retail Management and Corporate Intelligence (1995) έδειξε ότι 8 από τους 10 περισσότερο επικερδείς λιανέμπορους στην Ευρώπη είναι βρετανοί. Οι βρετανοί λιανέμποροι έχουν περισσότερο προχωρημένα συστήματα διοίκησης αλυσίδων και έχουν πλεονέκτημα λόγω της φθηνής εργασίας. Αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι γαλλικές αλυσίδες έχουν τις υψηλότερες πωλήσεις ανά υπάλληλο. Μια εξήγηση για τα βρετανικά περιθώρια κέρδους είναι ότι τα εμπόδια εισόδου επηρεάζονται από τα υψηλά κόστη ιδιοκτησίας. [1]

Μια πρόσφατη έρευνα από τον Jones Lang Wootton (έναν κτηματομεσίτη) [1994] έδειξε ότι τα ενοίκια και οι φόροι ιδιοκτησίας κάνουν τις κορυφαίες οδούς για ψώνια του Λονδίνου τις περισσότερο ακριβές στην Ευρώπη. Τα κόστη της γης για ανάπτυξη λιανεμπορικών επιχειρήσεων εκτός πόλης είναι εξίσου μεγαλύτερα από πολλές άλλες χώρες. Με το κύμα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών της δεκαετίας του 1980, ο λιανεμπορικός τομέας στην Μ. Βρετανία κυριαρχείται από 12 λιανέμπορους. [1]

Η αύξηση των ειδικευμένων καταστημάτων, οι αγοραστικές συνεργασίες και το αυξανόμενο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών έχει οδηγήσει σε ένα μικρό αριθμό λιανέμπορων να έχουν πρόσβαση και έλεγχο στους αμέτρητους καταναλωτές. Οι παραγωγοί τώρα ανακαλύπτουν ότι οι μεγαλολιανέμποροι κρατάνε το πάνω χέρι. Οι σύμβουλοι προβλέπουν ότι οι λιανέμποροι που έχουν

σήμερα πάνω από τις μισές πωλήσεις θα εξαφανισθούν το έτος 2000 μέσω χρεοκοπιών, συγχωνεύσεων ή άλλων αναδιοργάνωσης. [4, 6]

Η Toys 'R' ελέγχει το 20% της λιανεμπορικής αγοράς. Η παραγωγική πλευρά κυριαρχείται από 6 εταιρείες ενώ μια δεκαετία πριν καμιά παιχνιδοεταιρεία δεν ήλεγχε περισσότερο από 5% της αγοράς. Ο αντιπρόεδρος της Toys 'R' λέει ότι γίνεται όλο και πιο δύσκολο για τους μικρούς προμηθευτές. Είναι εναντίον των γιγάντων που κάνουν τα πράγματα πολύ καλά. Δεν είναι η πρώτη φορά που οι μεγάλοι λιανέμποροι δείχνουν τις δυνάμεις τους στους προμηθευτές. Η κρίσιμη διαφορά είναι ότι οι καλύτεροι λιανέμποροι εκμεταλλεύονται τα πιο δυνατά συστήματα πληροφοριών για να προμηθεύονται ότι οι πελάτες θέλουν και όταν το θέλουν. Και προσδοκούν οι προμηθευτές να ενεργούν γρήγορα βασιζόμενοι σ' αυτή την γνώση. [1]

Στη Wal-Mart περισσότεροι από τους 5000 της vendors λαμβάνουν στοιχεία στο σημείο πωλήσεως. Η συγχώνευση ανάμεσα στους λιανέμπορους και στους προμηθευτές τους φαίνεται ανεξερεύνητη. Η βάση των λιανέμπορων συστέλλεται και η βάση των παραγωγών συστέλλεται επίσης. Γίνονται όλο και πιο σημαντικοί ο ένας στον άλλο. Οι στενοί δεσμοί μεταξύ των παραγωγών και λιανέμπορων μπορεί τελικά ν' αυξήσει τις καταναλωτικές τιμές και να μειώσει τις καινοτομίες. Αλλά υπάρχουν μεγάλοι κίνδυνοι στην καινούρια γη των γιγάντων-για τους λιανέμπορους, τους προμηθευτές και τους καταναλωτές. [6]

1. The Economist, "Survey Retailing – Change at the check-out", March 4th 1995
2. Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, Marketing Channels, Prentice Hall Inc., 1977, σελ. 458-479
3. Paul R. Messinger, Chakravarthi Narashimhan, "Has Power Shifted In the Grocery Channel?", Marketing Science, Vol. 14, No 2, 1995, σελ. 189-221
4. Joann Greco, "Retailing's Rule Breakers", Journal of Business Strategy, March – April 1997, σελ. 28-33
5. Marshall L. Fisher, "What is the Right Supply Chain for your Product?", Harvard Business Review, March-April 1997, σελ. 105-116
6. Rita Koseika, "Distribution revolution", Forbes, May 25, 1992, σελ. 54-61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗ ΕΤΙΚΕΤΑ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

6.1 Εισαγωγή στην ιδιωτική ετικέτα

Τα προϊόντα λιανεμπορίου είναι επώνυμα προϊόντα που παράγονται ιδιαίτερα για τους λιανέμπορους κάτω από το δικό τους όνομα και δεν είναι διαθέσιμα από καμιά άλλη πηγή. Οι λιανέμποροι δημιουργούν προβλήματα στους κατασκευαστές με την αυξανόμενη προσφορά προϊόντων λιανεμπορίου,

περισσότερο ή λιγότερο αποκλειστικά. Στην πλειοψηφία τους, οι λιανέμποροι πουλούν δικά τους προϊόντα μαζί με των κατασκευαστών. Για παράδειγμα, το Sainsbury είναι γνωστό για την ποιότητα των προϊόντων του, με τα μισά από αυτά να έχουν τη δική του ετικέτα. [4, 5, 7]

Καθώς το περιθώριο κέρδους μειώνεται και ο ανταγωνισμός εντείνεται, οι λιανέμποροι καταλαβαίνουν περισσότερο ότι η πώληση αγαθών κάτω από την δική τους ετικέτα έχει 2 πλεονεκτήματα: πρώτον, ότι τα προϊόντα αυτά έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Το κόστος των αγαθών τυπικά αποτελεί το 70-85% του συνολικού λιανεμπορικού κόστους: οτιδήποτε εξοικονομεί κόστος είναι πλεονέκτημα. Το δεύτερο πλεονέκτημα είναι ότι τα προϊόντα λιανεμπορίου δυναμώνουν την εικόνα του λιανέμπορου στους πελάτες του. [1]

Η βρετανική Wal-Mart είναι η μοναδική παγκόσμια λιανεμπορική επιχείρηση που πουλάει μόνο προϊόντα λιανεμπορίου. Τα προϊόντα αυτά έχουν βοηθήσει τους βρετανούς λιανέμπορους τροφών να έχουν περιθώρια κέρδους της τάξης του 8% των πωλήσεων ενώ στη Γαλλία και την Αμερική ένα τυπικό τέτοιο μέγεθος είναι 1-2%. [8]

Για τα προϊόντα διατροφής, το μερίδιο των λιανεμπορικών και χονδρεμπορικών μαρκών αυξήθηκε από το 1958 στο 1987 από 14,1% σε 18,8%. Αυτή η ανάπτυξη συνδυάστηκε με μια μείωση στον αριθμό των προϊόντων χωρίς μάρκα αλλά όχι αναγκαία με μια μείωση στο μερίδιο που μοιράζονταν οι κατασκευαστικές μάρκες. [4]

Το μερίδιο ιδιωτικής ετικέτας των προϊόντων μπακαλικής ανάμεσα στο 1972 και το 1991 διακυμάνθηκε μεταξύ του 12% και 16,5% και η ανάπτυξη των ιδιωτικών μαρκών στις αρχές του 1990 πιστεύεται ότι ήταν μια αντίδραση στην ύφεση. Οι ιδιωτικές μάρκες στην Αμερική αποτελούν το 19% της ποσότητας στα σούπερ μάρκετ. Αυτό είναι φτωχό συγκρινόμενο με τα μερίδια στην Ευρώπη. Για παράδειγμα, στη Μ. Βρετανία [2] μόνο οι ιδιωτικές μάρκες αποτελούν το 35% της ποσότητας του σούπερ μάρκετ με ισχυρές θέσεις σε κατηγορίες όπως το κρασί(61%), τη μαρμελάδα(47%) και πατατάκια(41%). [2]

Θα πρέπει να πούμε ότι υπήρξε μια αύξηση στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε διάφορες αλυσίδες μπακαλικής και μαζικού μάρκετινγκ που συνδυάζεται με την αύξηση εισαγωγής νέων προϊόντων. Οι λιανέμποροι, επίσης, έγιναν περισσότερο επαγγελματίες στη διαχείριση των μαρκών καταστημάτων και οι καταναλωτές δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα ονόματα μαρκών. Οι μάρκες καταστημάτων είναι οι μόνες μάρκες για τις οποίες οι λιανέμποροι αναλαμβάνουν υπευθυνότητα, από την ανάπτυξη, τις προμήθειες και την αποθήκευση μέχρι το εμπόρευμα και το μάρκετινγκ. Ο λιανέμπορος παίζει ένα σημαντικό ρόλο για την επιτυχία ή την αποτυχία της ιδιωτικής μάρκας. Η στρατηγική όλης της αλυσίδας σε σχέση με την δέσμευση στην ποιότητα, το πλάτος των προσφορών ιδιωτικής ετικέτας, τη χρησιμοποίηση ξεχωριστού ονόματος για την ιδιωτική ετικέτα ενδυναμώνει την απόδοση της μάρκας ιδιωτικής ετικέτας σε όλες τις κατηγορίες. [2, 3]

Ο βαθμός στον οποίο ο λιανέμπορος εξυπηρετεί την καταναλωτική βάση περιλαμβάνοντας λιγότερο πλούσια και περισσότερο ηλικιωμένα νοικοκυριά και

λειτουργεί σε λιγότερο ανταγωνιστικές αγορές βελτιώνει την επίδοση της ιδιωτικής μάρκας. Οι καθημερινά χαμηλές τιμές ευεργετούν την ιδιωτική ετικέτα αλλά μόνο σε χαμηλότερης ποιότητας κατηγορίες προϊόντων, όπου η αξιολογική τοποθέτηση τους καταστήματος μπορεί να ευθυγραμμισθεί με το πλεονέκτημα τιμής της ιδιωτικής μάρκας. Η προωθητική λιανεμπορική υποστήριξη μπορεί να ενδυναμώσει σημαντικά την απόδοση της ιδιωτικής μάρκας. [6] Οι λιανέμποροι συχνά χρησιμοποιούν τις εθνικές μάρκες για να προσελκύσουν τους πελάτες στα καταστήματά τους. Οι λιανέμποροι, που κυνηγούν τη στρατηγική αύξησης της κυκλοφορίας στο κατάστημα, συνήθως μεταφέρουν περισσότερες εθνικές μάρκες, μεγαλύτερες ποικιλίες και προσφέρουν καλύτερες καθημερινές και προωθητικές τιμές στις εθνικές μάρκες. Καθεμιά από αυτές τις ενέργειες λειτουργεί εναντίον των ιδιωτικών μαρκών του λιανέμπορου, υπογραμμίζοντας τη σημαντική ισορροπημένη δραστηριότητα που ο λιανέμπορος πρέπει να παρουσιάζει για να διαχειρισθεί επικερδώς τα έσοδα από τις πωλήσεις. [3, 5]

Για παράδειγμα, ο ηγέτης της κατηγορίας μπορεί να είναι ευχαριστημένος που βλέπει μια αύξηση στο μερίδιο της ιδιωτικής μάρκας, αν αυτό είναι σε βάρος της μιας από τις εθνικές μάρκες των ανταγωνιστών. Ο ακριβής αντίκτυπος των περισσότερων μεταβλητών στηρίζεται στην ποιότητα των ιδιωτικών μαρκών σε μια κατηγορία. [6] Όταν η ποιότητα της ιδιωτικής μάρκας είναι υψηλή, ο ανταγωνισμός σε λιανεμπορικό επίπεδο και επίπεδο μάρκας είναι περισσότερο έντονος. Οι δημογραφικές μεταβλητές που σχετίζονται με την καταναλωτική ευαισθησία τιμής και την καθημερινά χαμηλή τιμή έχουν μεγαλύτερη επίπτωση στις κατηγορίες χαμηλής ποιότητας. Τελικά, οι πρίμιουμ μάρκες καταστημάτων

προσφέρουν στο λιανέμπορο ένα δρόμο για αντίδραση στην ικανότητα των εθνικών μαρκών να ικανοποιούν ετερογενείς προτιμήσεις. Αυτό είναι περισσότερο πιθανό σε κατηγορίες όπου οι ιδιωτικές μάρκες ήδη προσφέρουν υψηλή ποιότητα εφάμιλλη με εκείνη των εθνικών μαρκών. [5, 7]

Υπάρχουν μερικά λιανεμπορικά χαρακτηριστικά που κάνουν μερικές αλυσίδες σούπερ μάρκετς ν' αναπτύσσονται καλύτερα και να εκμεταλλεύονται καλύτερα ένα πρόγραμμα ιδιωτικής μάρκας [6]. Αναλυτικότερα: **Λιανεμπορικός ανταγωνισμός:** Οι λιανέμποροι αντιμετωπίζουν διαφορετικά επίπεδα ανταγωνισμού που εξαρτώνται από τον αριθμό των λιανεμπορικών ανταγωνιστών και την ετερογένεια στα μερίδια αγοράς τους. Οι λιανέμποροι που λειτουργούν σε αγορές με πολλούς ανταγωνιστές έχουν μικρότερα μερίδια αγοράς κατά μέσο όρο και πρέπει να συγκεντρώνονται στο να κερδίζουν ολοένα πελάτες και να διατηρούν το μερίδιό τους. [6]

Οι λιανέμποροι θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν το πρόγραμμα ιδιωτικής τους μάρκας για να ενισχύουν αυτή την προσπάθεια αλλά περισσότερο χρησιμοποιούν τις εθνικές μάρκες για ν' αναπτύξουν κυκλοφορία στο κατάστημα. Αντίθετα, με λίγους ανταγωνιστές οι λιανέμποροι έχουν μεγαλύτερα μερίδια κατά μέσο όρο και πολλά να κερδίσουν, εκμεταλλευόμενοι την υπάρχουσα κυκλοφορία στο κατάστημα, ένας σκοπός που η ιδιωτική ετικέτα μπορεί να επιτύχει εξαιτίας των υψηλών περιθωρίων κέρδους. [4, 6] Όταν λίγες αλυσίδες κυριαρχούν στην αγορά, ο λιανέμπορος μπορεί με ασφάλεια να συγκεντρώσει την προσοχή στους μεγάλους αντιπάλους και να μην ανησυχεί για τους μικρούς ανταγωνιστές. Στην υψηλά συγκεντρωμένη ευρωπαϊκή

λιανεμπορική σκηνή τροφίμων, μερικοί λιανέμποροι εμφανίζονται να χρησιμοποιούν τις ιδιωτικές μάρκες για να διαφοροποιούνται από τους λίγους μεγάλους ανταγωνιστές που αντιμετωπίζουν. [4, 6]

Οικονομίες κλίμακας : οι μεγάλοι λιανέμποροι μπορούν πολύ περισσότερο να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας απ' ότι οι μικρότερες αλυσίδες. Οι υψηλότερες πωλήσεις μειώνουν τα κόστη μέσω καλύτερων τιμών από τους προμηθευτές και οι λιανέμποροι αποκτούν διαπραγματευτική δύναμη λόγω μεγάλης αγοραστικής ποσότητας και χαμηλότερων κόστων αποθήκευσης. Αυτές οι οικονομίες κλίμακας επιτρέπουν στο λιανέμπορο να παίρνει καλύτερη αξία για τα χρήματα που προσφέρει. [4] **Βάθος ποικιλίας:** το βάθος της ποικιλίας επηρεάζει την απόδοση της ιδιωτικής ετικέτας. Οι μικρές ποικιλίες ευνοούν την ιδιωτική μάρκα. Τα εξειδικευμένα προϊόντα είναι περισσότερο πιθανό να εξαλειφθούν και όχι οι ιδιωτικές μάρκες που τοποθετούνται απέναντι από τις ηγετικές εθνικές μάρκες. [4]

Μεγάλη επίδοση σε μια κατηγορία: οι λιανέμποροι μπορεί να αναπτύξουν ιδιαίτερη απόδοση σε ορισμένες κατηγορίες. Μερικοί λιανέμποροι είναι εξαιρετικοί στην ικανοποίηση αναγκών υγιεινής διατροφής ενώ άλλοι στην ικανοποίηση των τροφικών αναγκών ιδιαίτερων εθνικών ομάδων. Σε αυτή την περίπτωση ο λιανέμπορος είναι λιγότερο εξαρτημένος από τις εθνικές μάρκες. [4, 5]

Κενά τιμής και προώθηση: η τιμολόγηση μιας κατηγορίας και οι στρατηγικές προώθησης μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της ιδιωτικής μάρκας. Οι κατηγορίες με μεγάλα κενά τιμής μεταξύ της ιδιωτικής και εθνικής μάρκας έχουν χαμηλότερη διείσδυση ιδιωτικής ετικέτας από εκείνες με μικρότερα κενά. Όπως οι τακτικές τιμολόγησης των λιανέμπορων μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της ιδιωτικής μάρκας, έτσι και ο τρόπος που προωθούνται τα προϊόντα. [7] Μερικές αγορές και λιανέμποροι συμμετέχουν σε επιθετικούς, βδομάδα με βδομάδα, αγώνες προώθησης. Οι λιανέμποροι χρησιμοποιούν τις εθνικές μάρκες ως ηγέτες για να κτίσουν την κυκλοφορία στο κατάστημα. Οι ιδιωτικές μάρκες χάνουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα όταν οι εθνικές μάρκες προωθούνται πολύ, ιδιαίτερα ανάμεσα στους αγοραστές που είναι ευαίσθητοι στην τιμή και στους αγοραστές μεγάλης ποσότητας. [7]

6.2 Μελέτη για ιδιωτική ετικέτα

Στην έρευνα που θ' αναλύσουμε παρακάτω (λεπτομερή στοιχεία Κεφ. 1, Μεθοδολογία) των Alan Dick, Arun Jain και Paul Richardson, οι ανταποκρινόμενοι ήταν από τυχαίο δείγμα νοικοκυριών που επισκέπτονταν ένα μεγάλο εμπορικό κέντρο. Οι ανταποκρινόμενοι έδειξαν ότι 3 εσωτερικά χαρακτηριστικά παίζουν ρόλο στην επιλογή μάρκας: η συνολική ποιότητα της μάρκας, η αξιοπιστία και η τελειότητα των συστατικών της μάρκας και το γούστο. Δήλωσαν ότι όταν κρίνουν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του προϊόντος έχουν ως κριτήρια την τιμή, το όνομα μάρκας, το πακετάρισμα και τη διαφήμιση. [2] Η μελέτη έδειξε ότι οι καταναλωτές που έχουν τάση για αγορά ιδιωτικής μάρκας είναι λιγότερο πιθανό να πιστέψουν ότι η επωνυμία εκφράζει

πόσο καλή μια μάρκα είναι. Οι ίδιοι πάλι, είναι ιδιαίτερα λιγότερο επιρρεπείς να πιστέψουν ότι πληρώνοντας υψηλότερες τιμές έχουν αποτέλεσμα να παίρνουν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας. Ο καταναλωτής, λοιπόν, που έχει τάση για αγορά ιδιωτικής μάρκας στηρίζεται λιγότερο στα εξωτερικά χαρακτηριστικά όταν μετρά την ποιότητα του προϊόντος. [2]

Οι περισσότεροι καταναλωτές, σύμφωνα με αυτή τη μελέτη, θεωρούν το όνομα μάρκας ένα πρώτο στοιχείο για τη μέτρηση της ποιότητας. Οι μάνατζερς των καταστημάτων μπορεί να εκμεταλλευθούν αυτή την τάση και να προσπαθήσουν ν' αναπτύξουν μια εικόνα ιδιωτικής μάρκας για τις γραμμές τους. Η επένδυση στην διαφήμιση και την προώθηση που στοχεύει στην οικειοποίηση των καταναλωτών με τις ιδιωτικές μάρκες μπορεί να βελτιώσει τις προσδοκίες που έχουν σχέση με πόσο καλή μια δεδομένη ιδιωτική μάρκα μπορεί να είναι [2]. Η τιμή παίζει ένα σημαντικό ρόλο στις αντιλήψεις των καταναλωτών της ποιότητας της ιδιωτικής μάρκας. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι η διοικητική στρατηγική που απευθύνεται στους καταναλωτές που είναι ελαστικοί στην τιμή κάνοντας έκπτωση, μπορεί να έχει απρόσμενα αρνητικό αποτέλεσμα. Οι χαμηλότερες τιμές μπορεί αποτελεσματικά να διώξουν καταναλωτές που αλλιώς θα δοκίμαζαν ιδιωτικές μάρκες. Με άλλα λόγια, μερικοί καταναλωτές μπορεί να δουν τις τιμές της ιδιωτικής μάρκας ως σημάδι ότι οι ιδιωτικές μάρκες είναι κατώτερης ποιότητας. Μια στρατηγική χαμηλής τιμής έχει το επιπλέον μειονέκτημα ότι δεν αυξάνει την πίστη στο κατάστημα. [2]

Οι εθνικές μάρκες μπορούν να αγοραστούν οπουδήποτε και είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθούν για να κτίσουν την πίστη στο κατάστημα. Οι ιδιωτικές μάρκες

είναι αποκλειστικές στο κατάστημα ή στην αλυσίδα και αν αποτελεσματικά προωθηθούν μπορεί να διαμορφώσουν μεγαλύτερη πίστη στο κατάστημα και στην κυκλοφορία. Οι λιανέμποροι μπορεί να προσπαθήσουν να εκμεταλλευθούν αυτό το γεγονός και μέσω της επικοινωνίας να δείξουν ότι τα προϊόντα τους είναι υψηλής ποιότητας και ανώτερης αξίας. Φυσικά, οι λιανέμποροι μπορεί να προσελκύσουν τους καταναλωτές στα καταστήματά τους δίνοντας έμφαση στις χαμηλές τιμές. [2]

Συνιστούμε λοιπόν τις ιδιωτικές μάρκες ως εργαλείο για το κτίσιμο της αφοσίωσης στο κατάστημα. Αυτό θα δώσει μακροχρόνιες αποδόσεις στο λιανέμπορο αλλά απαιτεί επένδυση. Αρχικά, οι λιανέμποροι πρέπει να επιβεβαιώσουν ότι η ποιότητα της ιδιωτικής τους μάρκας είναι υψηλή και ανταγωνιστική σε σχέση με τα επίπεδα ποιότητας των εθνικών μαρκών. Μετά, οι λιανέμποροι πρέπει να κτίσουν ισχυρές εικόνες στις ιδιωτικές μάρκες. Η διαφήμιση και η προώθηση θα πρέπει να τοποθετήσουν αυτά τα προϊόντα ως υψηλής ποιότητας και αξίας και να είναι αποκλειστικά διαθέσιμα στα καταστήματά τους. Με τα μειωμένα περιθώρια κέρδους και την αύξηση του ανταγωνισμού, το κτίσιμο της αφοσίωσης στο κατάστημα γίνεται ολοένα και πιο σημαντική. [2, 3]

6.3 Ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας

Η ιστορία αυτών των προϊόντων στην Βρετανία είναι μεγάλη. Οι συνεργατικές λιανεμπορικές επιχειρήσεις τα δημιούργησαν το 19ο αιώνα. Μέχρι τον τελευταίο

πόλεμο, ο μεγαλύτερος βρετανός λιανέμπορος που πουλούσε τα προϊόντα που έφτιαχνε στα δικά του εργοστάσια ήταν η Co-op. Σε μερικές κατηγορίες όπως το τσάι, η Co-op είχε πολύ καλή φήμη αλλά τα περισσότερα προϊόντα δεν ήταν ανάλογα με τα επίπεδα ποιότητας των προϊόντων των κατασκευαστών. Η ιδιωτική ετικέτα Co-op ήταν ένα φθινό, κατώτερο υποκατάστατο στα πραγματικά επώνυμα προϊόντα, μια εικόνα που διατηρήθηκε μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 60, αρχές 70. [1, 5]

Οι λιανέμποροι προσελκύνθηκαν στην ιδιωτική ετικέτα κυρίως για οικονομικούς λόγους: οι προμηθευτές οι οποίοι μπορούσαν να κατανέμουν τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση, προσωπικό πωλήσεων, ή παραγωγική δυναμικότητα πρόσφεραν στους λιανέμπορους ανώνυμα προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Οι λιανέμποροι που λειτουργούσαν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον βρήκαν ευκαιρία να προσφέρουν στους καταναλωτές φθινότερα προϊόντα με τα ίδια ή βελτιωμένα περιθώρια κέρδους. Αντιμέτωποι με την επιλογή να βάλουν ξένη επωνυμία σε αυτά τα προϊόντα ή να χρησιμοποιήσουν τη δική τους επωνυμία προτίμησαν το δεύτερο. [1]

Από τις αρχές του 1970, υπάρχει μια αυξανόμενη συγκέντρωση του λιανεμπορίου μπακαλικής στη Μ. Βρετανία στα χέρια ενός μικρού αριθμού ομάδων. Μικροί ανεξάρτητοι μπακάληδες και τοπικά οικογενειακά καταστήματα έχουν εξαφανισθεί και ομάδες όπως οι Tesco και Sainsbury κυριαρχούν στην αγορά. Η αυξανόμενη κινητικότητα από μέρους των καταναλωτών και μια κίνηση προς τα μεγάλα κεντρικά ή αποκεντρωμένα σούπερ μάρκετς και πολυκαταστήματα που απαιτούσαν μεγάλες μαζικές επενδύσεις και

περισσότερο περίπλοκο μάνατζμεντ και ελέγχους έπαιξαν μεγάλο ρόλο σε αυτό. Το αποτέλεσμα ήταν μια αυξανόμενη συγκέντρωση της λιανεμπορικής αγοραστικής δύναμης και ένας αυξανόμενος ανταγωνισμός ανάμεσα στις μεγάλες αλυσίδες. [1, 7]

Μια σημαντική περιοχή στην οποία ο ανταγωνισμός έχει εκδηλωθεί είναι στην ποικιλία και στην ποιότητα των προϊόντων λιανεμπορίου, η οποία προκλήθηκε από την επιτυχία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας Marks and Spencer [4]. Οι μεγάλοι λιανέμποροι αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι η ιδιωτική ετικέτα πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από ένα φθηνό υποκατάστατο στα προϊόντα των παραγωγών. Αντιλήφθηκαν ότι η αγοραστική τους δύναμη και η εγγύτητα τους στον πελάτη τους τους τοποθετεί σε μια δυνατή θέση για να μεταβάλλουν το ρόλο των προϊόντων τους στα καταστήματα. [4, 5]

Βέβαια, τα προϊόντα λιανεμπορίου δεν είναι μόνο ένα βρετανικό φαινόμενο. Σε όλη την Ευρώπη, το μερίδιο των πωλήσεων των λιανέμπορων τροφών αυξάνεται σταθερά. Και αυτή η τάση θα συνεχιστεί. Για παράδειγμα, η Promodes, μια μεγάλη λιανεμπορική επιχείρηση σχεδιάζει να αυξήσει τις πωλήσεις των προϊόντων λ. από 17% σε 26% του συνολικού της τζίρου για τα επόμενα χρόνια. Στην Αμερική, η ιδιωτική ετικέτα θεωρείτο ως ένα φθηνό και άσχημο υποκατάστατο για το πραγματικό προϊόν, βγαίνει στην αγορά από τους λιανέμπορους κατά την διάρκεια υφέσεων και εξαφανίζεται όταν η οικονομία είναι σε άνθηση. [1, 8]

Το μερίδιο των προϊόντων λ. των συνολικών πωλήσεων των σούπερμαρκετς αυξήθηκε σε 19.7% το 1993 από 15.3% το 1988. Η αύξηση ήρθε από τα premium προϊόντα λ., αγαθά που ανταγωνίζονται σε ποιότητα τις ανώτερες μάρκες των παραγωγών ενώ το μερίδιο των φθηνών generics είναι μικρό και μειώνεται. Μερικές αμερικάνικες αλυσίδες σούπερμαρκετς το 1994 αποφάσισαν ν' αυξήσουν ή να βελτιώσουν τα προγράμματα προϊόντων λ. και μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες της βιομηχανίας κάνουν σημαντική πρόοδο. [1, 8]

Ο Mark Husson, της J.P. Morgan Securities, ένας χρηματιστής, υπολογίζει ότι στο τέλος αυτής της δεκαετίας, η ιδιωτική ετικέτα θα κατέχει το 27% των πωλήσεων των αμερικανικών σούπερ μάρκετς. Η ανάπτυξη της ιδιωτικής ετικέτας συνδέεται στενά με την συγκέντρωση της αγοράς και με την παραδοσιακή κατάτμηση του αμερικάνικου λιανεμπορίου τροφών. Οι τοπ 5 εταιρείες αποτελούν το 21% της αγοράς, συγκρινόμενο με το 65% σε άλλες πλούσιες χώρες. Αλλά αυτό αρχίζει να αλλάζει. [1, 5] Μερικά από τα μεγάλα σούπερ μάρκετς προέκυψαν από την εξαγορά χρεωκοπημένων εταιρειών στο τέλος του 1980. Οι ηγέτες επεκτείνονται γρήγορα ξανά. Και καθώς απορροφούν τα πλεονεκτήματα των τεχνολογιών, θα συνεχίσουν αυξανόμενα να καταπίνουν μικρότερες και ασθενέστερες εταιρείες. Ένας δεύτερος παράγοντας θα επιταχύνει τις εξελίξεις: η είσοδος της Wal-Mart στο λιανεμπόριο τροφών, το οποίο έκανε πολλά σούπερ μάρκετς να θορυβηθούν. Στο τέλος του 1980, είχε επέλθει κορεσμός στην αμερικάνικη αγορά με τα εκπτωτικά καταστήματα της Wal-Mart. Το 1988, δημιούργησε το πρώτο υπερκέντρο, ένα συνδυασμό σούπερ μάρκετ και εκπτωτικού καταστήματος. Έδωσε μια μάχη να προσαρμοσθεί αρχικά στη διανομή φρέσκων τροφών αλλά το 1995 διπλασίασε

τον αριθμό σε 200. Τα υπερκέντρα στοχεύουν να προσφέρουν μια στάση για όλα τις καταναλωτικές αγορές σε χαμηλές τιμές. Είναι 14,000 τ.μ., όπου περίπου το μισό είναι για τα τρόφιμα και τυπικά έχει 150000 διαφορετικά προϊόντα, συγκρινόμενα με τα 20000 προϊόντα που συνήθως έχει ένα μεσαίο σούπερ μάρκετ. [8] Τα σούπερ μάρκετς βρίσκουν δύσκολο να ανταγωνισθούν σε κόστος τα υπερκέντρα της Wal-Mart. Έτσι τα σούπερ μάρκετς αρχίζουν να προσέχουν το σέρβις των πελατών, την ποιότητα και τα προϊόντα του λ. για να αμύνονται στα υπερκέντρα. Οι αμερικάνοι παραγωγοί τροφίμων αντιμετωπίζουν μείωση των κερδών τους και συγχωνεύσεις από την ανάπτυξη της ιδιωτικής ετικέτας. Υπάρχουν περισσότερα προϊόντα λ. στην αγορά από ποτέ άλλοτε. [1]

6.4 Πρωτοβουλίες ιδιωτικής ετικέτας

Μια από τις πρώτες πρωτοβουλίες που οι λιανέμποροι πήραν για να βελτιώσουν την ιδιωτική ετικέτα ήταν το θέμα του πακεταρίσματος. Προηγούμενα, το πακετάρισμα των προϊόντων λ. συνέβαλε στην εικόνα αυτών των προϊόντων ως φθηνών και χαμηλής ποιότητας. [1, 4] Οι εταιρείες όπως οι Tesco, Sainsbury προσέλαβαν σχεδιαστές συνεργάτες στα υψηλότερα επίπεδα για να βελτιώσουν **την ποιότητα του σχεδιασμού του πακεταρίσματος** και να αναβαθμίσουν το look της ετικέτας για ολόκληρο το προϊόν. Τέτοιες πρωτοβουλίες γνώρισαν μια μεγάλη επιτυχία. Στη Μ. Βρετανία οι λιανέμποροι είναι συχνά οι μεγαλύτεροι πελάτες των γνωστών οίκων σχεδιασμού και πολλές καινοτομίες πακεταρίσματος ξεκινούν από τους λιανέμπορους. Σήμερα, πολλά επώνυμα προϊόντα κατασκευαστών βρίσκονται σε κατώτερη θέση από άποψη πακεταρίσματος. Έχουμε δηλαδή αντιστροφή της κατάστασης. Οι διανομείς για

την παραγωγή της ιδιωτικής επωνυμίας έχουν βελτιώσει τις διαδικασίες προμήθειας και είναι πιο προσεκτικοί στον έλεγχο της ποιότητας. [1, 4]

Η ανάπτυξη των premium προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Οι καινοτόμοι λιανέμποροι έχουν δείξει στο υπόλοιπο εμπόριο πώς ν' αναπτύξουν μια γραμμή ιδιωτικής ετικέτας με ποιότητα ανώτερη από αυτή των εθνικών μαρκών. Οι λιανέμποροι είναι επίσης πιο καινοτόμοι και γρήγοροι σε αντίδραση από τους κατασκευαστές. Οι υπεύθυνοι αγορών των λιανέμπορων που προηγούμενα ήταν υπεύθυνοι κυρίως για την τιμή και τις διαπραγματεύσεις συμβολαίων με τους προμηθευτές, τη διαθεσιμότητα και τον έλεγχο του αποθέματος, έχουν τώρα αποκτήσει ένα περισσότερο δημιουργικό ρόλο. [4] Αυτοί έχουν αντιδράσει θετικά. Αφού κατάλαβαν ότι μπορούσαν να κάνουν τα δικά τους προϊόντα καλύτερα οπτικά, άρχισαν να ψάχνουν για άλλους τρόπους να βελτιώσουν την επωνυμία, τις πωλήσεις και το περιθώριο κέρδους τους. Γίνανε πλέον διευθυντές προϊόντος. Οι υπεύθυνοι αγορών των λιανέμπορων έχουν το σημαντικό πλεονέκτημα ότι έχουν άμεση πρόσβαση στα λιανεμπορικά καταστήματα και είναι ικανοί γρήγορα, φθηνά και αποτελεσματικά να βάζουν τα νέα τους προϊόντα μπροστά στους καταναλωτές και να καθορίζουν την επιτυχία τους. Είναι γρήγοροι στο να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες ανάπτυξης νέων προϊόντων που παρέχουν εγγυημένο χώρο στο ράφι, γρήγορη αποδοχή των καταναλωτών και ανταγωνισμό ανάμεσα στους προμηθευτές για να κάνουν τις λιανεμπορικές ιδέες νέα προϊόντα. [4]

Στα ευρωπαϊκά σούπερμαρκετς, οι υψηλότερες πωλήσεις ιδιωτικής ετικέτας έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα προ φορολογίας κέρδη. Στα αμερικάνικα

σούπερ μάρκετς η ιδιωτική ετικέτα έχει μόνο 15% των πωλήσεων. Φυσικά οι λόγοι για τη δύναμη των ιδιωτικών μαρκών της Ευρώπης είναι μερικώς δομικοί. Πρώτα, οι κάτω από αυστηρό νομοθετικό έλεγχο αγορές της τηλεόρασης σημαίνουν ότι η συγκεντρωμένη διαφήμιση για τις μάρκες ποτέ δεν έφθασε τα αμερικάνικα επίπεδα. Δεύτερον, οι εθνικές αλυσίδες κυριαρχούν στο λιανεμπόριο μπακαλικών στις περισσότερες δυτικοευρωπαϊκές χώρες, έτσι η λιανεμπορική δύναμη σε σχέση με τους παραγωγούς είναι μεγαλύτερη από ότι στις ΗΠΑ. Στις ΗΠΑ οι 5 μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερμάρκετς έχουν το 21% των πωλήσεων και στην Μ. Βρετανία οι 5 πρώτες έχουν το 62% των πωλήσεων. [1, 4]

Αλλά όλο και πιο πολλοί λιανέμποροι αμερικάνοι πιστεύουν ότι ισχυρά προγράμματα ιδιωτικής ετικέτας μπορούν πετυχημένα να διαφοροποιήσουν τα καταστήματά τους και να διατηρήσουν την καταναλωτική αφοσίωση, έτσι μπορούν να ισχυροποιήσουν τις θέσεις τους και να αυξήσουν την κερδοφορία τους έναντι των παραγωγών. [4, 7] Οι πλούσιοι ευρωπαίοι λιανέμποροι όπως η Sainsbury's έχουν αρχίσει να αποκτούν αμερικάνικες αλυσίδες σούπερ μάρκετς και ίσως αναπαράγουν τα προγράμματά τους ιδιωτικής ετικέτας εκεί. Στη Μ. Βρετανία, πολλά από τα καινοτομικά προϊόντα ποτών και τροφίμων που μπαίνουν στην αγορά είναι ιδιωτικής ετικέτας. Οι πρωτοβουλίες και καινοτομίες έχουν αρχίσει να περνάνε από τους κατασκευαστές στους λιανέμπορους, στη Σουηδία, Ελβετία και Γερμανία. Υπάρχουν σημάδια ότι η τάση αυτή αρχίζει να επικρατεί στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία. [4, 7]

Η εμφάνιση των νέων καναλιών. Οι λέσχες warehouse, οι έμποροι μαζικών προϊόντων και άλλα κανάλια έχουν ένα αυξανόμενο ποσοστό πωλήσεων των προϊόντων μπακαλικής, των προϊόντων καθαρισμού του σπιτιού και προϊόντων υγείας και ομορφιάς. Για παράδειγμα, στην Ευρώπη το 39% της ποσότητας των μη αλκοολούχων ποτών ιδιωτικής ετικέτας πουλιέται στο μαζικό εμπόριο έναντι 21% στα σούπερ μάρκετς. Μερικοί κατασκευαστές εθνικών μαρκών έχουν ενθαρρύνει την ανάπτυξη των νέων καναλιών αλλά ίσως το μετανιώσουν αργότερα. [1, 5] Αντίθετα από τα σούπερ μάρκετς, οι μαζικοί έμποροι και οι λέσχες warehouse είναι εθνικές αλυσίδες. Έχουν το κίνητρο ν' αναπτύξουν τις δικές τους εθνικές μάρκες μέσω γραμμών ιδιωτικής ετικέτας και έχουν τη δύναμη στις προμήθειες για να βεβαιώσουν τη συνεχή ποιότητα σε χαμηλό κόστος. Οι καταναλωτές τώρα στρέφονται όχι μόνο στη Wal-Mart αλλά και σε καινούρια λιανεμπορικά κανάλια. Τα εξειδικευμένα καταστήματα μαζί με τις χονδρεμπορικές λέσχες διπλασίασαν το τρέχον μερίδιο των πωλήσεών τους το 1993. [1, 5]

Δημιουργία νέων κατηγοριών. Οι ιδιωτικές ετικέτες συνεχώς επεκτείνονται σε νέες και διαφορετικές κατηγορίες. Η ανάπτυξή τους ακολουθεί μερικές γενικές τάσεις. Στα σούπερ μάρκετς, για παράδειγμα, τα προϊόντα λ. έχουν αναπτυχθεί πέρα από τα παραδοσιακά προϊόντα όπως το γάλα και οι κονσέρβες φασολιών για να συμπεριλάβουν προϊόντα ομορφιάς και υγείας. Οι πωλήσεις ιδιωτικής ετικέτας έχουν αυξηθεί σε κατηγορίες όπως ο ρουχισμός. Με αυτή την επέκταση έρχεται η αποδοχή από τους καταναλωτές. Οι μέρες που τα προϊόντα αυτά θεωρούνταν στιγματισμένα ανήκουν πλέον στο παρελθόν. [5]

6.5 Αισθητική καταστήματος και ιδιωτική ετικέτα

Η αντίληψη των καταναλωτών είναι πολύ διαφορετική όταν αγοράζουν από ένα βρώμικο κατάστημα παρά από ένα κοσμοπολίτικο. Υπάρχει πλούσια φιλολογία που υποστηρίζει αυτή την αντίληψη. Το περιβάλλον στο οποίο παίρνονται οι αποφάσεις παράγει συναισθηματικές σταθερές που επηρεάζουν την καταναλωτική αντίδραση. Παραδείγματα περιβαλλοντικών συντελεστών είναι η εσωτερική διακόσμηση, το χρώμα, ο φωτισμός, η μουσική κλπ. Το περιβάλλον λοιπόν είναι ένα κίνητρο. Μπορεί να είναι θετικά φορτισμένο (για παράδειγμα, καινοτομικό) ή μπορεί να είναι αρνητικά φορτισμένο (για παράδειγμα, συνηθισμένο). [3]

Στο λιανεμπορικό πλαίσιο, το καθαρό, μοντέρνο με καλό φωτισμό περιβάλλον προκαλεί συνειρμούς και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας του καταστήματος. Ο πελάτης ίσως πιστέψει ότι οι ιδιωτικές μάρκες του καταστήματος έχουν τα ίδια καλά συστατικά, είναι προσεκτικά φτιαγμένα και δεν έχουν ελαττώματα. Για τα καταστήματα με αρνητική εικόνα, ο καταναλωτής θα έχει λιγότερες ευνοϊκές σκέψεις για τα συστατικά της ιδιωτικής ετικέτας, για τους μεθόδους παραγωγής και για τον έλεγχο ποιότητας. Γενικά, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που πουλιούνται σε αισθητικά πιο ευχάριστα καταστήματα θα θεωρηθούν ότι είναι ανώτερης ποιότητας από αυτά των λιγότερων. Η αισθητική του καταστήματος δεν επηρεάζει την αξιολόγηση των εθνικών μαρκών. Αυτές έχουν το πλεονέκτημα της εικόνας των παραγωγών τους που τους ακολουθεί σε ευχάριστα ή δυσάρεστα περιβάλλοντα. [3, 7]

Η αισθητική λοιπόν του καταστήματος μπορεί να αυξήσει την αξιολόγηση της ποιότητας των ιδιωτικών μαρκών. Μη ελκυστικό περιβάλλον σε συνδυασμό με τις προκαταλήψεις προς τις μάρκες καταστημάτων, κάνει δύσκολο για τους λιανέμπορους να πετύχουν και να επικρατήσουν έναντι των εθνικών μαρκών. Μια επένδυση στην αισθητική του καταστήματος μπορεί να βοηθήσει στην ενδυνάμωση των αντιλήψεων για την ποιότητα των ιδιωτικών μαρκών. [3]

6.6 Παραγωγή και ιδιωτική ετικέτα

Είναι εύκολο να πεις ότι η ανάπτυξη της ιδιωτικής ετικέτας τα τελευταία 20 χρόνια δημιούργησε ένα νέο και αρκετά διαφορετικό φαινόμενο. Στην πραγματικότητα, η υιοθέτηση επώνυμων τεχνικών και αντιλήψεων από τους λιανέμπορους δείχνει την ευρωστία και την προσαρμοστικότητα της επώνυμης αντίληψης παρά το θάνατό της. Αυτό που δημιουργεί έκπληξη είναι η έλλειψη αντίδρασης από τους παραγωγούς. Στις δεκαετίες του '60 και '70 οι κατασκευαστές δεν ανησύχησαν από την εμφάνιση της ιδιωτικής ετικέτας επειδή τα ιδιωτικά προϊόντα θεωρούνταν κατώτερα και απευθύνονταν σε καταναλωτές ευαίσθητους στην τιμή. [8]

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 10 με 15 χρόνων, καθώς τα προϊόντα του λ. απευθύνονταν σε περιοχές διαφορετικές από αυτές της τιμής, οι επώνυμοι ηγέτες άρχισαν να ανησυχούν γι' αυτό το φαινόμενο αλλά ήταν άνετοι εξαιτίας του γεγονότος ότι το τελευταία χρόνια η διείδυση της ιδιωτικής ετικέτας έχει κορεσθεί. Επιπρόσθετα πολλοί επώνυμοι κατασκευαστές έχουν αναπτύξει

σημαντικές δουλειές υπηρετώντας τις απαιτήσεις της ιδιωτικής ετικέτας των λιανέμπορων. [5]

Πάντως, η μεγαλύτερη απειλή στις μάρκες των κατασκευαστών εκπορεύεται από την πραγματικότητα ότι οι λιανέμποροι φαίνονται συχνά να είναι οι πιο καινοτόμοι και να ανταποκρίνονται στις καταναλωτικές ανάγκες και όχι από την επιθυμία των λιανέμπορων να καταστρέψουν τη δύναμη των κατασκευαστών ή από το ένστικτο που καθοδηγεί τους λιανέμπορους να βάζουν το όνομά τους σε καθετί που πουλούν. Με άλλα λόγια, η μεγαλύτερη απειλή για τους παραγωγούς είναι το γεγονός ότι πολλές φορές τα προϊόντα του λ. είναι ανώτερα από αυτά των παραγωγών. [3, 4] Οι λιανέμποροι είναι ενήμεροι ότι στηρίζονται πάνω σε αποτελεσματικούς και καινοτόμους προμηθευτές για τα προϊόντα που πουλούν. Πολλοί αντιμετωπίζουν με τρόμο την πιθανή είσοδό τους στα χωράφια των παραγωγών. Δεν θέλουν να καταστρέψουν τους παραγωγούς και τους αρέσει η ιδέα ενός αριθμού πετυχημένων, δυναμικών προμηθευτών που ανταγωνίζονται για τη δουλειά τους. [3, 4]

Το πιο δυνατό όπλο που οι παραγωγοί χρησιμοποιούν για ν' αντιστέκονται στην κυριαρχία των λιανέμπορων είναι η μάρκα τους. Αν οι καταναλωτές ζητούν μια συγκεκριμένη μάρκα, και αν η ποικιλία των προϊόντων που προσφέρονται από τους λιανέμπορους είναι ανολοκλήρωτη χωρίς αυτή, ο λιανέμπορος είναι υποχρεωμένος να κάνει δουλειές με τον ιδιοκτήτη της μάρκας. Η καλύτερη τιμή, η καλύτερη παραλαβή, οι πιο ευνοϊκοί όροι πληρωμής και η μεγαλύτερη συνεισφορά προς τη συνεργατική διαφήμιση θα επιδιώκονται αλλά στο τέλος η

δουλειά θα γίνει. Η μάρκα επιτρέπει στον κατασκευαστή να φθάσει «πάνω από τον ώμο του λιανέμπορου» κατευθείαν στον καταναλωτή. [3, 7]

Οι μάρκες ιδιωτικής ετικέτας αρχίζουν ν' απειλούν τις κατασκευαστικές μάρκες όταν οι καταναλωτές τις αναγνωρίζουν ως εξίσου καλές με τις τελευταίες αλλά και φθηνότερες. Η απειλή γίνεται ακόμα μεγαλύτερη όταν ο καταναλωτής αρχίζει να προτιμά την ιδιωτική ετικέτα. Υπάρχουν για παράδειγμα πολλές αποδείξεις ότι στη Μ. Βρετανία κάτι τέτοιο συμβαίνει σε τομείς όπως η μπακαλική, η επίπλωση σπιτιού. Σε αυτούς τους τομείς η ιδιωτική ετικέτα είναι η επιλογή των καταναλωτών. Η απειλή της ιδιωτικής ετικέτας μοιάζει με τα γιαπωνέζικα αυτοκίνητα σε σχέση με τους εγχώριους παραγωγούς. Όταν τα γιαπωνέζικα αυτοκίνητα μπήκαν στις δυτικές αγορές προτιμούνταν γιατί ήταν φθηνά. Τώρα, είναι συχνά ακριβότερα και όμως προτιμούνται ακόμα από τους καταναλωτές για την αξιοπιστία τους. [1]

Με στόχο να επιβιώσουν, οι ευρωπαϊοί και οι αμερικάνοι παραγωγοί γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί και βελτιώνουν την ποιότητά τους. Οι ιδιοκτήτες των επωνυμιών χρειάζεται να γίνουν περισσότερο δραστήριοι για ν' αντιμετωπίσουν την απειλή της ιδιωτικής ετικέτας. Η ποικιλία προϊόντων και η ποιότητα θα χρειασθεί να βελτιωθούν και ν' αναβαθμιστεί η ανάπτυξη καινούριων προϊόντων. Η ανταπόκριση των παραγωγών στις απαιτήσεις των καταναλωτών χρειάζεται να γίνει περισσότερο γρήγορη [4]. Οι παραγωγοί των επώνυμων προϊόντων μπορεί να συγκρατήσουν την πρόκληση των προϊόντων αυτών. Στην πραγματικότητα, μπορούν να την ελέγξουν: περισσότερο από 50% των αμερικάνων παραγωγών των επώνυμων αγαθών κάνουν την ιδιωτική

ετικέτα. Είναι δύσκολο για τους μάνατζερς να δουν την ανταγωνιστική απειλή αντικειμενικά και σε μακροχρόνιο πλαίσιο όταν τα καθημερινά επιτεύγματα είναι υπό αμφισβήτηση. Παραδείγματα μεγάλων ονομάτων κατασκευαστικής επωνυμίας που βρίσκονται υπό πίεση ιδιωτική επωνυμία δεν είναι καθυστερημένα. Η Classic Cola μπήκε τον Απρίλη 1994 σε τιμή 28% χαμηλότερη από αυτή της Coca Cola. Σήμερα, η ιδιωτική ετικέτα έχει το 65% των συνολικών πωλήσεων κόκα-κόλας μέσω των Sainsbury's και το 15% της βρετανικής αγοράς κόκα-κόλα. Οι αντιδράσεις στην επιτυχία της ιδιωτικής ετικέτας μπορεί να έχουν μεγάλες επιπτώσεις. Μετά την ανακοίνωση της Philip Morris τον Απρίλη του 1993 ότι θα μείωνε την τιμή των τσιγάρων της, οι αναλυτές της Wall Street ερμήνευσαν τη μείωση της τιμής ως το θάνατο της μάρκας και οι μετοχές της έχασαν 14\$ δισεκατομμύρια από την αξία της. [4]

Μερικοί παραγωγοί επώνυμων προϊόντων παράγουν αγαθά ιδιωτικής ετικέτας μόνο για να χρησιμοποιήσουν την υπερβολική παραγωγική τους δυναμικότητα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η παραγωγή αυτή είναι ελκυστική. Μολονότι το σύστημα μπορεί να δουλέψει καλά για την εταιρεία προσωρινά, η παραγωγή αυτή μπορεί να γίνει όπιο. Ένας παραγωγός που αρχίζει να κάνει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας εξαιτίας της μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητάς του, πολύ σύντομα θα παίρνει παραγγελίες για αγαθά ιδιωτικής ετικέτας σε κατηγορίες όπου το μερίδιο αγοράς της δικής του μάρκας είναι αδύναμο. Αυτό το σκαλοπάτι μπορεί να φαίνεται αρκετά λογικό. Οι διευθυντές παραγωγής μπορεί να υποστηρίζουν ότι η παραγωγή ιδιωτικής ετικέτας αυξάνει την παραγωγική εμπειρία και ελαττώνει τα κόστη κατασκευής και διανομής. [5, 7]

Το επόμενο βήμα είναι η διαδικασία να παράγει αγαθά ιδιωτικής ετικέτας σε κατηγορίες που είναι το κέντρο των πωλήσεων των επώνυμων προϊόντων του. Παραγγελίες μεγάλης ποσότητας προϊόντων λ. που είναι τοποθετημένες σωστά χρονικά μπορεί να εξομαλύνουν την παραγωγή και παίρνουν λιγότερο χρόνο και προσπάθεια ανά μονάδα για να πουληθούν από τα επώνυμα προϊόντα της εταιρείας. Από αυτό το σημείο όμως τα αποτελέσματα είναι προβλεπόμενα: η στρατηγική της εταιρείας μπερδεύεται, τα επώνυμα προϊόντα της αρχίζουν να χάνουν πωλήσεις από τα ιδιωτικά και ακόμα αντιμετωπίζει οικονομική καταστροφή. Για παράδειγμα, η Borden. Ήταν κάποτε ένας ισχυρός παραγωγός επώνυμων προϊόντων, αλλά η δέσμευση που έδωσε στην παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μείωσε την προσπάθειά της για διατήρηση των επωνυμιών της με αποτέλεσμα η εταιρεία να πουληθεί το 1995. [4]

Οι κατασκευαστές που προσελκύονται από την ιδιωτική ετικέτα θα πρέπει να καταλάβουν ότι οι διευθυντές εξετάζουν την παραγωγή ιδιωτικής ετικέτας στην βάση του αυξανόμενου οριακού κόστους. Τα σταθερά γενικά κόστη που σχετίζονται με την υπερβολική δυναμικότητα για την παραγωγή ιδιωτικής ετικέτας δεν είναι σωστό μέτρο. Αν η αξιολόγηση γινόταν με βάση τα ολικά κόστη θα εμφανιζόταν πολύ λιγότερο επικερδής. [4]

Δεύτερον, η παραγωγή ιδιωτικής ετικέτας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα πρόσθετες πολυπλοκότητες παραγωγής και διανομής που προσθέτουν κόστη αντί να τα μειώνουν. Για παράδειγμα, το πακετάρισμα και η ετικέτα πρέπει να αλλάξουν για κάθε πελάτη ιδιωτικής ετικέτας και τα κόστη αποθήκευσης αυξάνονται με κάθε συμβόλαιο ιδιωτικής ετικέτας. [4, 8] Τρίτον, τα συμβόλαια

ιδιωτικής ετικέτας δεν είναι πάντα ιδιαίτερα αποδοτικά. Όποτε ένα συμβόλαιο ιδιωτικής ετικέτας έρχεται για ανανέωση, υπάρχει αναπόφευκτα μακριά διαπραγμάτευση καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν να κλέψουν τη δουλειά. Και οι περισσότεροι λιανέμποροι απασχολούν πολλούς υπεύθυνους αγορών για εθνικές μάρκες και ιδιωτικές ετικέτες, έτσι οι παραγωγοί πρέπει να διατηρούν διπλές σχέσεις πωλήσεων με κάθε λιανέμπορο. Τέταρτον, είναι εύκολο να δείξεις με υπερβολή τη σχετική συνεισφορά των αγαθών ιδιωτικής ετικέτας και συνεπώς να κατανοήσεις το κόστος της απώλειας πωλήσεων από την ιδιωτική ετικέτα. [4, 8]

Επειδή η παραγωγή και το μάρκετινγκ της ιδιωτικής ετικέτας και της επώνυμης μάρκας βασίζονται σε διαφορετικές δομές κόστους, είναι δύσκολο για ένα οργανισμό να κάνει και τα 2 σωστά. Μερικές εταιρείες προσπαθούν να καταφέρουν και τα 2 καλά αλλά αυτή η πρακτική συχνά οδηγεί σε στρατηγική σχιζοφρένεια, πίεση από απαιτητικούς λιανέμπορους να δώσουν προτεραιότητα σε λιγότερο επικερδείς παρτίδες ιδιωτικής ετικέτας και μη παραγωγική χρησιμοποίηση του χρόνου διοίκησης για μείωση των προστριβών. Άλλοι οργανισμοί προσπαθούν να διοικήσουν τις εργασίες ιδιωτικής ετικέτας σε ξεχωριστά τμήματα για να ανταγωνιστούν καλύτερα με τις δομές κόστους των παραγωγών ιδιωτικής ετικέτας. Σε τέτοιους οργανισμούς το αποτέλεσμα είναι αναπόφευκτο ότι τα αγαθά ιδιωτικής ετικέτας κλέβουν τις πωλήσεις των εθνικών μαρκών. [5]

Οι υποστηρικτές της ιδιωτικής ετικέτας πιστεύουν ότι αν ένας παραγωγός αρνηθεί συμβόλαια ιδιωτικής ετικέτας ένας άλλος θα τα πάρει, ίσως

χρησιμοποιώντας τα κέρδη αυτά για να υποστηρίξει το μάρκετινγκ των εθνικών μαρκών. Αφού οι αγοραστές ιδιωτικής ετικέτας αντιπροσωπεύουν ένα νόμιμο καταναλωτικό τμήμα στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντος, ο στόχος της διαφοροποίησης απαιτεί από τον κατασκευαστή να έχει μερίδιο και στα δυο μέρη της αγοράς. Οι υποστηρικτές ακόμα ισχυρίζονται ότι ο διπλός παραγωγός έχει περισσότερη ικανότητα να επηρεάσει την κατηγορία, την κατανομή του ραφίου ανάμεσα στις εθνικές μάρκες και τις ιδιωτικές ετικέτες και το κενό τιμής ανάμεσά τους και το χρόνο των προωθήσεων εθνικών μαρκών. [8]

Λίγες εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει την παραγωγή ιδιωτικής ετικέτας αποτελεσματικά ως προσωρινή στρατηγική που ενδυναμώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην Ευρώπη, η PepsiCo Foods International πέτυχε να πάρει τις δουλειές ιδιωτικής ετικέτας από τον ανταγωνιστή, αναγκάζοντάς τον να κλείσει εργοστάσια και αδυνατώντας τις εθνικές μάρκες του. Δεν υπάρχουν όμως αποδείξεις ότι κάνοντας προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας βελτιώνονται οι εμπορικές σχέσεις του παραγωγού μακροχρόνια και υποστηρίζονται οι εθνικές του μάρκες. [4] Τα συμβόλαια ιδιωτικής ετικέτας μπορεί να αυξήσουν την εξάρτηση της μάρκας του παραγωγού από λίγους μεγάλους εμπορικούς λογαριασμούς, να εξαναγκάσουν τον παραγωγό να αποκαλύψει τη δομή του κόστους του και να μοιραστεί τις παραγωγικές βελτιώσεις και να έχει αποτέλεσμα στην πίεση στο περιθώριο κέρδους, κάθε φορά που ένα συμβόλαιο είναι προς ανανέωση. [4]

6.7 Διαφορές ιδιωτικής και εθνικής μάρκας

Η ανάπτυξη της ιδιωτικής μάρκας. Όσο μεγαλύτερη είναι η διείσδυση της ιδιωτικής ετικέτας, τόσο περισσότερο ο λιανέμπορος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει μια αληθινή μάρκα με χαρακτηριστικά όπως η αξία, η ποιότητα και η καινοτομία. Για λιανέμπορους όπως η Boots η λιανεμπορική μάρκα έχει γίνει η κυρίαρχη μάρκα στο μυαλό του καταναλωτή. Με λιανέμπορους όπως η Marks & Spencer όπου η δική τους μάρκα έχει επιτύχει πλήρη διείσδυση, η λιανεμπορική μάρκα είναι η μάρκα του παραγωγού και της αφοσίωσης του καταναλωτή. [7] **Η ορατότητα της επωνυμίας.** Οι μάρκες του παραγωγού κάνουν συνεχείς επενδύσεις στη διαφήμιση για να κρατήσουν το όνομά τους ορατό στο κοινό, όσο και να καθορίσουν και να ενισχύσουν την τοποθέτηση μάρκας. Αλλιώς, η επωνυμία ρισκάρει να μη γίνεται ορατή στο πάνω ράφι. Οι λιανέμποροι των μεγάλων οδών έχουν ιστορικά στη Μ. Βρετανία χρησιμοποιήσει τη θέση τους για το ίδιο αποτέλεσμα. Η σημαντικότητα της τοποθεσίας δεν μεγιστοποιούσε μόνο τον αριθμό των υποψήφιων πελατών που περνούσε αλλά έδινε ορατότητα της μάρκας. Ως αποτέλεσμα, τα ποσοστά διαφημίσεων ανά πωλήσεων για τους λιανέμπορους των μεγάλων οδών ήταν μέχρι πρόσφατα κοντά στο μηδέν. Αυτό αλλάζει με την ανάπτυξη εκτός πόλεων μεγάλων καταστημάτων λιανεμπορίου.[7]

Ανταγωνισμός που βασίζεται στην τιμή. Μια ισχυρή μάρκα παραγωγού χρειάζεται να επιτύχει μακροχρόνια ένα πρίμιουμ καταναλωτικής τιμής. Ανώτερα πλεονεκτήματα όπως η ποιότητα και η εικόνα του προϊόντος προσφέρονται για να υποστηρίξουν αυτό, μολονότι θα υπάρχουν περιοδικές μάχες τιμολογιακού ανταγωνισμού για να κρατήσουν τη μάρκα στο χώρο της ή για να βγάλουν από τη μέση ένα καινούριο ανταγωνιστή. Για τις μεγάλες

ιδιωτικές μάρκες, η τιμή είναι περισσότερο σημαντική στο μίγμα του μάρκετινγκ απ' ό τι για τις μάρκες του παραγωγού. Αυτό οφείλεται μερικώς στα υψηλά σταθερά κόστη του λιανεμπορίου. Με την τιμή τόσο πολύ σημαντική για τις ιδιωτικές μάρκες, η ικανότητα διατήρησης ένα πρίμιουμ τιμής για μια ισχυρή μάρκα είναι περισσότερο περιορισμένη. [7]

Το πρίμιουμ μάρκας για τις ισχυρές λιανεμπορικές μάρκες είναι περισσότερο πιθανό να έχει αποτέλεσμα μεγάλη ποσότητα και μερίδιο αγοράς, (αριθμός καταναλωτών και επισκέψεων, ή μερίδιο καταναλωτικών εξόδων) ή ισότητα τιμών ή εκπτώσεις έναντι του ανταγωνισμού. Η ισχυρή ιδιωτική μάρκα θα κερδίσει οικονομικά έναντι του ανώτερου γενικού περιθωρίου κέρδους, μολονότι τα ποσοστά περιθωρίου κέρδους μπορεί να είναι χαμηλότερα από εκείνα των αδύνατων ανταγωνιστών. [3, 7]

Πολυπλοκότητα μάρκας. 30% από τις γραμμές προϊόντων ή 5000 γραμμές αλλάζουν κάθε χρόνο. Υπάρχουν 20 νέες εισαγωγές προϊόντων ανά τέταρτο. Τα προβλήματα και οι συγχύσεις που περιλαμβάνονται στη διαχείριση μιας ιδιωτικής μάρκας πηγάζουν αρχικά από αυτή τη διαφορά- τη μεγάλη πολυπλοκότητα των χαρακτηριστικών της μάρκας(γκάμα προϊόντων, περιβάλλον καταστήματος, υπηρεσία καταστήματος) και το υψηλό ποσοστό αλλαγής τους. [7] Αυτός είναι ο αρχικός λόγος που οι λιανεμπορικοί διευθυντές βρίσκουν δύσκολο να πετύχουν στρατηγική μάρκας και τοποθέτηση που είναι διατηρήσιμη και σταθερή. Ο ρόλος του διοικητή προϊόντος εδώ δεν αναπαράγεται. Μερικές φορές οι ανώτεροι διευθυντές πρέπει να βρουν ένα διαφορετικό, μέρα με την μέρα, οργανωτικό και λειτουργικό τρόπο διαχείρισης

της επιχείρησης, με σκοπό τη διατήρηση της ακεραιότητας των κύριων αξιών της μάρκας μέσω του χάους των αποκεντρωμένων αποφάσεων και των καταναλωτικών αλληλενεργειών. [7]

6.8 Δύναμη ετικέτας

Το ποσοστό των μονάδων που υπολογίζεται κατά ιδιωτική ετικέτα ποικίλει κατά κατηγορία. Η διαφοροποίηση αυτή είναι θέμα χρόνου-οι ιδιωτικής ετικέτας κονσερβοποιημένες τροφές, για παράδειγμα, είναι στην αγορά περισσότερο και σε μεγαλύτερη διανομή από ότι οι πετσέτες ιδιωτικής ετικέτας. Οι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει διάφορους παράγοντες που ευνοούν τη διεξόδυση της ιδιωτικής μάρκας: [5]

Χαρακτηριστικά κατηγορίας προϊόντος: το προϊόν είναι φθηνό, εύκολο, αποτελεί χαμηλού ρίσκου αγορά για τον καταναλωτή. Είναι εύκολο να το φτιάξεις από τα συστατικά του. Χρησιμοποιείται τη στιγμή που αγοράζεται άρα ευνοεί τους τοπικούς προμηθευτές. Οι πωλήσεις της κατηγορίας του προϊόντος είναι μεγάλες και αυξάνονται, έτσι οι ιδιωτικές μάρκες μπορούν ευκολότερα να συγκεντρώνουν μεγάλη ποσότητα για να είναι επικερδείς. Η κατηγορία κυριαρχείται από λίγους εθνικής μάρκας παραγωγούς, έτσι οι λιανέμποροι προωθούν τις ιδιωτικές ετικέτες για να μειώσουν την εξάρτηση από αυτούς. [4]

Δραστηριότητα νέου προϊόντος: οι εθνικές μάρκες προσφέρονται σε λίγες ποικιλίες δίνοντας τη δυνατότητα στην ιδιωτική ετικέτα με στενές γραμμές να

αντιπροσωπεύει μια εναλλακτική λύση για τον καταναλωτή. Οι εισαγωγές νέων προϊόντων εθνικής μάρκας είναι όχι συχνές ή εύκολα να αντιγραφούν. Οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να κάνουν συγκρίσεις των εθνικών μαρκών και της ιδιωτικής ετικέτας. [4]

Χαρακτηριστικά ιδιωτικής ετικέτας: τα αγαθά ιδιωτικής ετικέτας είναι διαθέσιμα στους καταναλωτές για πολλά χρόνια. Η διανομή έχει αναπτυχθεί επαρκώς. Η ποικιλία στην ποιότητα είναι χαμηλή. Η ποιότητα σε σύγκριση με τις εθνικές μάρκες είναι υψηλή και βελτιώνεται. Οι καταναλωτές έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να κάνουν συγκρίσεις στην ποιότητα. [4, 5]

Συντελεστές τιμής και προώθησης: τα μεικτά λιανεμπορικά περιθώρια στην κατηγορία του προϊόντος είναι σχετικά υψηλά. Τα κενά τιμών μεταξύ των εθνικών μαρκών και της ιδιωτικής ετικέτας είναι μεγάλα. Τα έξοδα εθνικής μάρκας στις προωθήσεις τιμών ως ποσοστό των πωλήσεων είναι υψηλά, αυξάνουν την ευαισθησία στις τιμές και ενθαρρύνουν τους καταναλωτές ν' αλλάξουν μάρκα. Η αξιοπιστία των τιμών των εθνικών μαρκών είναι χαμηλή εξαιτίας των συχνών προωθήσεων τιμών. Τα έξοδα εθνικής μάρκας για διαφήμιση ως ποσοστό των πωλήσεων είναι χαμηλά. [4, 5]

Χαρακτηριστικά λιανέμπορου: ο λιανέμπορος είναι κομμάτι ενός σταθερού ολιγοπωλίου και συνεπώς πουλά εθνικές μάρκες σε σχετικά υψηλές τιμές. Ο λιανέμπορος έχει το μέγεθος και τους πόρους να επενδύσει στην ανάπτυξη υψηλής ποιότητας ιδιωτικών προϊόντων. [4, 5]

6.9 Δύναμη εθνικής μάρκας

Η αυξανόμενη δύναμη της ιδιωτικής ετικέτας δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να γράψουμε τον επικήδειο για τις εθνικές μάρκες. Μια πρόσφατη έρευνα της Information Resources Inc. (1995) έδειξε ότι οι μάρκες καταστήματος έχουν το ασθματικό μερίδιο αγοράς 14,9%. Η μάρκα είναι ζωντανή και πολύ υγιής για τους εξής λόγους: **η αγοραστική διαδικασία ευνοεί τα επώνυμα προϊόντα.** Τα επώνυμα ονόματα υπάρχουν επειδή οι καταναλωτές ακόμα απαιτούν μια επιβεβαίωση της ποιότητας όταν δεν έχουν χρόνο, ευκαιρίες ή ικανότητα να επιθεωρήσουν εναλλακτικές λύσεις στο σημείο πώλησης. Τα επώνυμα ονόματα απλοποιούν τη διαδικασία επιλογής. Στον περιορισμένο χρόνο των σύγχρονων ατόμων στην δεκαετία του 1990, οι μάρκες χρειάζονται περισσότερο από ποτέ. [3]

Τα επώνυμα προϊόντα έχουν μια σταθερή υποδομή στην οποία κτίζουν το τρέχον πλεονέκτημα. Οι ισχυρότερες εθνικές μάρκες έχουν κτίσει την επωνυμία τους πάνω σε δεκάδες διαφημιστικά και με συνεχή διατήρηση της ποιότητας. Από χρόνο σε χρόνο, υπάρχει πολύ μικρή αλλαγή στις τάξεις των ισχυρότερων εθνικών μαρκών. 40 από τις 50 μεγαλύτερες μάρκες ήταν στην ίδια σειρά το 1993 όπως το 1991. Σε αντίθεση, τα ονόματα μάρκας των λιανέμπορων δεν είναι γνωστά. Στις 100 μεγαλύτερες μάρκες στις ΗΠΑ μόνο 5 λιανεμπορικές μάρκες εμφανίζονται, με υψηλότερη αυτή της Wal-Mart στον αριθμό 52. [1, 5] **Η επώνυμη δύναμη είναι παράλληλη με την δύναμη της οικονομίας.** Καθώς οι ΗΠΑ έχουν βγει από την ύφεση, οι παραγωγοί των επώνυμων μαρκών έχουν αυξήσει τη διαφήμιση και έχουν ξανακερδίσει

καταναλωτές που είχαν στραφεί στην ιδιωτική μάρκα. Οι πωλήσεις των προϊόντων premium ποιότητας και τιμής έχουν αυξηθεί. **Οι εθνικές μάρκες έχουν αξία για τους λιανέμπορους.** Οι λιανέμποροι δεν μπορούν να μην προμηθεύονται γνωστές εθνικές μάρκες αφού οι καταναλωτές θ' αλλάξουν σε αυτή την περίπτωση κατάσταση. Οι λιανέμποροι είναι αναγκασμένοι ακόμα και να προωθούν τις δημοφιλείς εθνικές μάρκες. Ακόμα και αν οι λιανέμποροι μπορούν να έχουν μεγαλύτερο ανά μονάδα κέρδος από την ιδιωτική επωνυμία, αυτά τα προϊόντα δεν έχουν την δύναμη να δημιουργούν κίνηση όπως τα επώνυμα. [4]

Υπερβολική έμφαση στην ιδιωτική ετικέτα αδυνατεί την συνολική εικόνα.

Οι περισσότεροι καταναλωτές σωστά δεν πιστεύουν ότι ένα κατάστημα μπορεί να παρέχει την ίδια εξαιρετική ποιότητα για όλο το φάσμα των προϊόντων. Στο τέλος του 1980, για παράδειγμα, η υπερβολική έμφαση των Sears στην ιδιωτική ετικέτα οδήγησε τους καταναλωτές στην αντίληψη ότι η ποικιλία των προϊόντων δεν είναι ολοκληρωμένη με αποτέλεσμα μικρά κέρδη και μειωμένη κίνηση στο κατάστημα. Το 1990, η εταιρεία εισήγαγε την ιδέα των καταστημάτων μέσα στο κατάστημα και έφερε μια μεγάλη ποικιλία εθνικών μαρκών για να δει αύξηση των κερδών. [4, 5]

6.10 Νικητήριες στρατηγικές παραγωγών

Μερικές στρατηγικές που μπορούν να οδηγήσουν τους παραγωγούς στη σωστή αντιμετώπιση της αυξανόμενης δύναμης των λιανεμπόρων και της ανάπτυξης της ιδιωτικής ετικέτας είναι:

Επένδυση στο κτίσιμο της εθνικής μάρκας. Δεν είναι καινούρια σκέψη, αλλά επιδέχεται νέα θεώρηση. Για τις περισσότερες εταιρείες καταναλωτικών αγαθών, οι επωνυμίες είναι οι πιο σημαντικές ιδιοκτησίες. Ο James Burke της Johnson & Johnson έχει περιγράψει την μάρκα ως την κεφαλαιουχική αξία εμπιστοσύνης ανάμεσα στην εταιρεία και στον πελάτη της. Ο διευθυντής προϊόντος πρέπει προσεκτικά να διαχειρίζεται την επωνυμία του και να εξετάζει πώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τη μάρκα του. Η καθαρή τοποθέτηση είναι απαραίτητη. Συνεχείς επενδύσεις στην βελτίωση του προϊόντος ενδυναμώνει την αντίληψη του καταναλωτή για την ανωτερότητα του προϊόντος. Αν οι πελάτες ζητούν το προϊόν ενός παραγωγού με το όνομά του, οι μεγάλοι λιανέμποροι είναι περισσότερο πιθανό να πάρουν τα προϊόντα του. [6, 7]

Σοφές καινοτομίες. Απελπισμένοι ν' αυξήσουν τις πωλήσεις και την παρουσία στο ράφι και να κερδίσουν γρήγορες προωθήσεις, πολλοί διευθυντές εθνικών μαρκών εισάγουν επεκτάσεις γραμμών. Τα περισσότερα είναι οριακής αξίας για τους πελάτες, προσθέτουν πολυπλοκότητα και διοικητικά κόστη, και είναι ζημιογόνα από την άποψη του ολικού κόστους. Τόσες πολλές επεκτάσεις μπερδεύουν τους καταναλωτές, το εμπόριο και το δυναμικό πωλήσεων και μειώνουν την αξιοπιστία του παραγωγού. [8]

Ανοίγεται η πόρτα για το πρόγραμμα ιδιωτικής ετικέτας που συγκεντρώνεται στους καλύτερους πωλητές της μάρκας και συνεπώς μπορεί να αποκτήσει ελκυστικές μέσες πωλήσεις και κέρδη ανά αντικείμενο. Τα με too προϊόντα δεν θα κάνουν τη διαφορά. [5, 8]

Χρησιμοποίηση μαχόμενων μαρκών προσεκτικά. Για παρόμοιους λόγους, οι διευθυντές θα πρέπει να είναι προσεκτικοί στο να εισάγουν μάρκες, οι οποίες είναι τιμολογιακά τοποθετημένες ανάμεσα στις ιδιωτικές μάρκες και τις εθνικές. Ο σκοπός της μαχόμενης μάρκας είναι να αποφύγει την απώλεια υψηλών κερδών, που θα συνέβαινε αν η ηγέτιδα εθνική μάρκα προσπαθούσε να αντιπαρέλθει τις απώλειες μεριδίου από την ιδιωτική μάρκα ρίχνοντας την τιμή της. [8] Η μαχόμενη μάρκα δίνει στον ευαίσθητο στην τιμή καταναλωτή μια επώνυμη εναλλακτική λύση χαμηλού κόστους. Η Philip Morris έχει αποτελεσματικά χρησιμοποιήσει τέτοιες μάρκες όπως η L&M και η Basic. Δυστυχώς, η μαχόμενη μάρκα μπορεί να καταλήξει ν' ανταγωνίζεται με την εθνική μάρκα για καταναλωτές που δεν είχαν γίνει πελάτες της ιδιωτικής ετικέτας ποτέ. Για αυτό το λόγο η Procter & Gamble πρόσφατα απέσυρε το απορρυπαντικό Oxydol. Άλλωστε σπάνια οι μαχόμενες μάρκες είναι επικερδείς. [8]

Δημιουργία εμπορικών σχέσεων. Οι καταναλωτικές εταιρείες θα πρέπει να ξέρουν περισσότερα από τους εμπορικούς τους πελάτες, οι οποίοι είναι κοντύτερα στον τελικό καταναλωτή και πρέπει να φτιάξουν χώρο στο ράφι για 250 με 300 κατηγορίες προϊόντων. Οι λιανέμποροι και οι παραγωγοί εθνικών προϊόντων μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους συνεταιρικά χωρίς

υπερβολική έμφαση στα ιδιωτικά προϊόντα. Ο παραγωγός μπορεί να δανείσει στους λιανέμπορους ένα λογιστή να τους εκπαιδεύσει για την κερδοφορία της ιδιωτικής ετικέτας. [8]

Ο παραγωγός μπορεί να προσφέρει στους λιανέμπορους αγοραστικά δεδομένα από scanner. Ο πελάτης που προτιμά μια εθνική μάρκα από μια ιδιωτική σε μια κατηγορία προϊόντος ξοδεύει περισσότερα σε μια επίσκεψη στο σούπερμαρκετ και δίνει ένα υψηλότερο απόλυτο και ποσοστιαίο περιθώριο στον λιανέμπορο. Οι απόψεις των λιανεμπόρων για το πώς πολλοί καταναλωτές προσελκύονται από ιδιωτικές μάρκες είναι συνήθως υπερβολικές. [7]

Ανταποκρινόμενοι στους καταναλωτές, οι ηγέτες-παραγωγοί έχουν βρει νέους τρόπους να ευνοούν τους εμπορικούς πελάτες που υποστηρίζουν τις εθνικές μάρκες από τις ιδιωτικές. Αντί να δίνουν κατευθείαν εκπτώσεις, οι παραγωγοί πληρώνουν τις επιτυχημένες δραστηριότητες πωλήσεων των λιανέμπορων. Η εταιρεία του παραγωγού πρέπει ν' αναδιοργανώνεται γύρω από το λιανεμπορικό πελάτη και να δημιουργεί ομάδες που περιλαμβάνουν εργαζόμενους από όλες τις λειτουργίες για να εξυπηρετήσουν τους μεγαλύτερους πελάτες. [4, 6]

Διοίκηση της τιμής. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 οι παραγωγοί αύξαναν τις τιμές πριν από τον πληθωρισμό και μετά πρόσφεραν περιοδικές μειώσεις στους διανομείς και στους καταναλωτές. Η διάκριση τιμών θεωρούνταν επικερδής. Με τον καιρό, τα προστιθέμενα κόστη παραγωγής και logistics της προώθησης και η ευαισθησία στις αυξανόμενες τιμές πέρασε στα χέρια των

ιδιοκτητών της ιδιωτικής ετικέτας. Όταν η Marlboro έκοψε τις τιμές, αντίστοιχα μείωσε το επίπεδο και τη συχνότητα της διαφήμισής της. [8] Η τιμή λίστας αναθεωρήθηκε σε ένα περισσότερο αξιόπιστο επίπεδο ενώ τα κρυμμένα κόστη από την χρησιμοποίηση της προώθησης μειώθηκαν. Οι παραγωγοί εθνικής μάρκας πρέπει να εξετάζουν το κενό της τιμής ανάμεσα στην ιδιωτική και εθνική μάρκα και στο διανομέα και στον τελικό καταναλωτή. Πρέπει να κατανοήσουν πόσο ελαστική είναι η τιμή για κάθε εθνική μάρκα, πόσο δηλαδή επηρεάζει τους καταναλωτές.[8] Για παράδειγμα, μια αύξηση 5% πάνω από την τιμή της ιδιωτικής μάρκας στην τιμή της εθνικής μάρκας μπορεί να φέρει αποτέλεσμα 2% απώλεια μεριδίου. Αλλά μια αύξηση του 10% ίσως φέρει μια επιπλέον απώλεια 3%. Με μια αύξηση ανάμεσα στο 10% με 15% μόνο 2% περισσότερο ίσως χαθεί επειδή οι απομείνοντες πελάτες των εθνικών μαρκών είναι τώρα οι πιστοί με λιγότερο ευαισθησία στην τιμή. Η γνώση του μεγέθους της καμπύλης ελαστικότητας στην τιμή είναι απαραίτητη για τη σωστή τιμολόγηση και τη μεγιστοποίηση των κερδών της μάρκας. Μια μείωση στο κενό τιμής θα μετακινούσε 2 φορές τις πωλήσεις από τις ιδιωτικές μάρκες στις εθνικές καθώς μια αντίστροφη αλλαγή θα μετακινούσε τις πωλήσεις από τις εθνικές στις ιδιωτικές. [8]

Εκμετάλλευση των τακτικών προώθησης πωλήσεων. Οι παραγωγοί εθνικής μάρκας δεν μπορούν να εμποδίσουν τους λιανέμπορους από την έκθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με πινακίδες που λένε «συγκρίνω και εξοικονομώ» . Πάντως μπορούν να χρησιμοποιήσουν τακτικές προώθησης πωλήσεων που ενδυναμώνουν το εμπόρευμα των μαρκών τους. Ισχυρές μάρκες με πλούσιες γραμμές προϊόντων όπως η Neutrogena μπορεί να

ασφαλίσει το λιανεμπορικό χώρο για τις δικές της εκθέσεις. Οι παραγωγοί μπορούν να βραβεύσουν τους λιανέμπορους για τον αυξανόμενο όγκο πωλήσεων με εκπτώσεις και μπορούν να διανέμουν κουπόνια στα νοικοκυριά σε περιοχές που οι λιανέμποροι παρέχουν επιθετικά προϊόντα ιδιωτικής μάρκας. [4, 7]

Διοίκηση κάθε κατηγορίας. Ότι ισχύει για τα απορρυπαντικά δεν ισχύει αναγκαστικά για τα μη αλκοολούχα ποτά. Οι κατηγορίες διαφέρουν στη διείσδυση ιδιωτικής ετικέτας, στο κενό ποιότητας-τιμής ανάμεσα στις ιδιωτικές και στις εθνικές μάρκες, στη σχετική κερδοφορία και στον πιθανό κανιβαλισμό κόστους κάθε ιδιωτική ετικέτας ή αξία μάρκας. Σε κατηγορίες με χαμηλή διείσδυση ιδιωτικής ετικέτας όπως η τροφή για μωρά, οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν και να διατηρήσουν τα εμπόδια εισόδου όπως οι συχνές τεχνολογικές βελτιώσεις, ή ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις εθνικές μάρκες. [5] Σε κατηγορίες με αυξανόμενη διείσδυση ιδιωτικών μαρκών, είναι χρήσιμο να θεωρήσεις την προστιθέμενη αξία που δίνουν οι αλλαγές στο πακετάρισμα και κάνουν το προϊόν να στέκεται στο ράφι, να κρατά την προσοχή των καταναλωτών στις εθνικές μάρκες και ν' αυξάνει το κόστος για τους μιμητές των ιδιωτικών μαρκών. Σε κατηγορίες με καλά αναπτυγμένες ιδιωτικές μάρκες, ο στόχος είναι η διατήρηση. Η έμφαση πρέπει να δοθεί στην ελάττωση του κόστους στην παραγωγική αλυσίδα- μέσω λιγότερων παραγγελιών, περισσότερο αποτελεσματικών εμπορικών συμφωνιών- για εξοικονόμηση χρημάτων που θα επενδυθούν στην προώθηση της μάρκας. [5]

Χρησιμοποίηση της διανομής κερδών της κατηγορίας ως μέτρο επιτευγμάτων. Οι περισσότερες εταιρείες καταναλωτικών αγαθών χρησιμοποιούν το μερίδιο αγοράς και την ποσότητα ως το πρώτα μετρικά εργαλεία για την απόδοση της κατηγορίας. Αυτά τα εργαλεία μπορεί να καθοδηγήσουν σε χαμηλής στάθμης αποφάσεις επειδή αξιολογούν τα μερίδια ίσα. Πρέπει να γίνει υπολογισμός του συνολικού κέρδους για όλους τους συμμετέχοντες στην κατηγορία κατά τμήμα και απόδοση των ποσοστών του συνόλου στις εταιρείες που ανταγωνίζονται μέσα στην κατηγορία.[4, 6] Όχι άδικα, οι χαμηλού κέρδους ιδιωτικές ετικέτες εμφανίζονται λιγότερο σημαντικές με αυτή την μέτρηση. Όταν οι στόχοι του παραγωγού είναι η μεγιστοποίηση της διανομής των κερδών όλης της κατηγορίας και του μεριδίου του από αυτή τη διανομή, η απόφαση που παίρνεται είναι πολύ διαφορετική από το παραδοσιακή διανομή και τα μέτρα μεγέθους. [4, 6]

Οι ιδιωτικές ετικέτες πρέπει να λαμβάνονται στα σοβαρά. Πολλές εθνικές μάρκες μεταχειρίζονται τον ανταγωνισμό με τις ιδιωτικές ετικέτες ως μια περιθωριακή σκέψη στα ετήσια πλάνα μάρκετινγκ. Θεωρούν τις άλλες εθνικές μάρκες σαν τους πραγματικούς τους ανταγωνιστές. Η εμφάνιση των premium ιδιωτικών μαρκών και των εθνικών μαρκών καταστημάτων κάνει αυτή τη θεώρηση πολύ επικίνδυνη. Το να κλέβεις μερίδια αγοράς από τις ασθενέστερες εθνικές μάρκες συχνά ανοίγει την πόρτα για περισσότερο σοβαρό ανταγωνισμό από τις ιδιωτικές μάρκες.[7] Κάθε σχέδιο μάρκετινγκ εθνικής μάρκας θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα τμήμα για το πως θα περιορίσει την εξάπλωση των ιδιωτικών μαρκών. Επιπρόσθετα, οι παραγωγοί εθνικών μαρκών θα πρέπει να λαμβάνουν νομικές ενέργειες εναντίον της απομίμησής τους από την ιδιωτική

ετικέτα και θα πρέπει να πιέζουν τους διακανονισμούς με τους προμηθευτές που έχουν συμβόλαια για να τους εμποδίσουν να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για κατασκευή ιδιωτικών μαρκών. Οι παραγωγοί εθνικών μαρκών μπορούν να χρησιμοποιούν μερικές ή όλες τις στρατηγικές για να κερδίσουν την μάχη ενάντια στην ιδιωτική ετικέτα. [7]

Επένδυση στην τεχνολογία. Οι μεγάλοι λιανέμποροι απαιτούν ηλεκτρονικές μεθόδους ώστε τα σωστά προϊόντα να φθάσουν στο ράφι στην σωστή ώρα. Αν δεν μπορούν να μειώσουν τα κόστη και να εξοικονομήσουν χρήματα, οι λιανέμποροι θα βρουν κάποιον που μπορεί.

Υποστήριξη του παραδοσιακού λιανέμπορου. Η βοήθεια στους μικρούς λιανέμπορους για να επιβιώσουν στη σφαγή με τους μεγάλους λιανέμπορους θα έχει ως αποτέλεσμα την ανάλογη βοήθεια από αυτούς τους μικρούς προς τον παραγωγό. [8]

Αν μια εταιρεία παράγει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, θα πρέπει να κάνει τα εξής **βήματα**: **πρώτα**, να κάνει ένα έλεγχο ιδιωτικής ετικέτας. Πολλά ανώτατα στελέχη δεν γνωρίζουν πόσες δουλειές ιδιωτικής ετικέτας κάνουν οι επιχειρήσεις τους. Αυτή η άγνοια είναι περισσότερο προφανής στις πολυεθνικές, με λειτουργίες που αυξάνονται λόγω εξαγορών. Συχνά τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου αυτών των εταιρειών δεν υπολογίζουν ακριβώς τις πωλήσεις της ιδιωτικής ετικέτας. **Δεύτερον**, να υπολογίσει την κερδοφορία της ιδιωτικής ετικέτας στην βάση ολικού και οριακού κόστους. Στη βάση του ολικού κόστους οι επιχειρήσεις ιδιωτικής ετικέτας στις ΗΠΑ ήταν ζημιογόνες ενώ στην Ευρώπη με την μεγαλύτερη συγκέντρωση του εμπορίου ήταν περισσότερο

επικερδείς. [1, 4] **Τρίτον**, να εξετάσει τον αντίκτυπο των ιδιωτικών μαρκών πάνω στις εθνικές μάρκες που έχει. Οι αναλυτές στις ΗΠΑ έδειξαν ότι η διείσδυση των ιδιωτικών μαρκών είχε αυξηθεί από το 1991 στο 1993 σε 16 από τις 24 καταναλωτικές κατηγορίες αλλά μόνο σε 4 από αυτές οι ιδιωτικές ετικέτες κέρδισαν μερίδιο από τις εθνικές μάρκες. Στις περισσότερες κατηγορίες, οι εθνικές μάρκες ήταν ηγέτες. Τελικά, να περιορίσουν την υπερβολική παραγωγικότητα, μια επιλογή που σχεδόν ποτέ δεν εξετάζεται από τους παραγωγούς. [1, 4]

6.11 Νικητήριες στρατηγικές ιδιωτικής μάρκας

Το λιανεμπορικό μανάτζμεντ είναι μια πολύπλοκη συλλογική προσπάθεια, που απαιτεί συνεχή ολοκλήρωση ανάμεσα στο μάρκετινγκ, την επιλογή προϊόντων και προμηθευτών και τις λειτουργίες των καταστημάτων. Η στρατηγική της μάρκας πρέπει να προωθείται καθαρά και επίμονα μέσα από την οργάνωση. Ο στόχος είναι η δημιουργία μιας ομάδας από αντανεκλαστικά μέσα στην οργάνωση, που δηλώνουν μια συνεχή ερμηνεία της στρατηγικής μάρκας που συμφωνήθηκε σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης. [5] Ο λιανέμπορος διευθυντής που πιστεύει ότι η δουλειά του είναι να καθορίζει την πολιτική και την κατεύθυνση και να αναθέτει τις λεπτομέρειες και την εκτέλεση στο προσωπικό του θα αποτύχει. Η ανώτατη ομάδα διοίκησης πρέπει να προβαίνει συχνά σε επισκέψεις στα καταστήματα, σε επίσημες και ανεπίσημες καταναλωτικές έρευνες. Η λιανεμπορική διοίκηση είναι ένας λεπτομερής έλεγχος ποιότητας και συνεχούς ανατροφοδότησης. Η παρέμβαση αυτή πρέπει να είναι δομημένη αυστηρά για να είναι παραγωγική, αφού οι τυχαίες και περιοδικές αναθεωρήσεις

είναι το ίδιο επικίνδυνες όπως η ολική εξουσιοδότηση. Το ανώτατο μάνατζμεντ πρέπει να έχει μια ευδιάκριτη ατζέντα και λίστα για επισκέψεις στα καταστήματα. [5]

Πρέπει ν' αναπτύσσονται αποτελεσματικά συστήματα στήριξης αποφάσεων της ανώτατης διοίκησης. Με δεδομένο τον όγκο λεπτομερειών του λιανεμπορικού μάνατζμεντ και της υποχρέωσης να δουλεύουν σε λεπτομερειακό επίπεδο, τα αποτελεσματικά συστήματα στήριξης αποφάσεων είναι μια απόλυτη αναγκαιότητα για το ανώτερο μάνατζμεντ. Στην πρακτική, αντιπροσωπεύουν μια ευκαιρία για μεγάλους και περίπλοκους λιανέμπορους. [7] **Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να συγκεντρώνεται μέσα στο κατάστημα πρώτης γραμμής σε πληρωμή που έχει σχέση με την απόδοση και σε μια θετική εργασιακή κουλτούρα.** Είναι σκληρό να σκεφτεί κανείς ένα μακροχρόνια επιτυχημένο μάνατζερ που δεν έχει κάποιο είδος σχήματος πληρωμής, που συνδέει τις τύχες του προσωπικού του καταστήματος με εκείνες της εταιρείας, ή που δεν δημιουργεί μια θετικά μοιρασμένη κουλτούρα ανάμεσα στα χιλιάδες άτομα του προσωπικού. [7]

1. The Economist, "Survey Retailing – Change at the check-out", March 4th 1995
2. Alan Dick, Arun Jain, Paul Richardson, "How consumers evaluate store brands", Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, No. 2, 1996, σελ. 19-28

3. Paul Richardson, Arun Jain, Alan Dick, "The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands", Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, No 1, 1996, σελ. 19-28
4. John A. Quelch, David Harding, "Brands Versus Private Labels: Fighting to Win", Harvard Business Review, January-February 1996, σελ. 99-109
5. John M. Murphy, Brand Strategy, Director Books, 1990, σελ. 61-69
6. Sanjay K. Dhar, Stephen J. Hoch, "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer", Marketing Science, Vol. 16, No. 3, 1997, σελ. 208-227
7. Michael Jary, Andrew Wileman, Managing Retail Brands, Edited by Susannah Hart and John Murphy, MacMillan Press Ltd., 1998, σελ. 152-160
8. Zellner W. Stodghill R. & Maremont M., "Clout! More and More Retail Giants Rule the Market Place", Business Week, December 1992, σελ. 40-44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΩΝ - ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

7.1 Οικονομικές σχέσεις μεταξύ λιανεμπόρων και προμηθευτών σήμερα

Η μάχη μεταξύ των λιανέμπορων και των προμηθευτών τους είναι βασικά για οικονομικούς λόγους. Πολλοί παραγωγοί προμηθεύουν τους μεγάλους λιανέμπορους με την ελπίδα ότι οι μεγάλες ποσότητες θα τους αποζημιώσουν

για τα μικρά περιθώρια κέρδους. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι προμηθευτές θα έκαναν οτιδήποτε για να πουλήσουν στη Wal-Mart. [1]

Από την μεριά τους, οι λιανεμπορικοί γίγαντες απαιτούν την καλύτερη τιμή. Αυτό είναι μόνο η αρχή. Μερικοί προμηθευτές παραπονιούνται για τις αυξημένες απαιτήσεις των λιανέμπορων που θέλουν μεγάλες οικονομικές επιδοτήσεις, από εκπτώσεις για τα ανοίγματα νέων καταστημάτων μέχρι την πληρωμή των προστίμων για λάθη στις φορτώσεις και των πολλά δωρεάν δείγματα. [1] Όσο οδυνηρό μπορεί να είναι αυτό για τους προμηθευτές, οι μεγάλοι λιανέμποροι, με την εστίασή τους στην οικονομικότητα, φέρνουν μεγάλα πλεονεκτήματα για τους καταναλωτές και την οικονομία ως σύνολο. Συνεχώς, πιέζουν τα κόστη για τη διανομή των καταναλωτικών αγαθών. Η Wal-Mart κρατά τα λειτουργικά και τα έξοδα πωλήσεων στο 15% των πωλήσεων. [1]

Οι περισσότερες από αυτές τις εξοικονομήσεις περνούν στους καταναλωτές. Οι υπεραποτελεσματικές χονδρεμπορικές λέσχες, συμπεριλαμβανομένου αυτές που ανήκουν στη Wal-Mart, είναι μια περίπτωση. Οι λέσχες προσφέρουν τιμές 26% κάτω από τις τακτικές τιμές στα παραδοσιακά σούπερ μάρκετς. Η πίεση από τους δυνατούς λιανέμπορους εξαναγκάζει τους παραγωγούς να γίνουν γρήγοροι. [1, 2] Για παράδειγμα, για να ικανοποιηθεί η ζήτηση για χωρίς λάθη παραγγελίες, η Totes αυτοματοποίησε το σύστημα bar code και τα συστήματα αποθήκευσης. Μερικοί λιανέμποροι αγοράζουν μόνο όταν ο παραγωγός προσφέρει μια συμφωνία ή ειδική προώθηση. Με αυτή την τακτική του forward buying αγοράζονται περισσότερα αγαθά, από ότι απαιτούνται για προώθηση.

Ότι δεν πωλείται στην διάρκεια αυτών των προωθήσεων, περιμένει να πουληθεί αργότερα σε συνηθισμένες τιμές. [1, 2]

Οι εμπορικές συμφωνίες είναι προσωρινές εκπτώσεις τιμών που προσφέρονται από τους παραγωγούς στους λιανέμπορους με σκοπό να ενθαρρύνουν τις πωλήσεις. Υποστηρίζονται από τους παραγωγούς γιατί παραμένουν ένα από τα μεγαλύτερα ανταγωνιστικά εργαλεία στο σημερινό χώρο της αγοράς. Αυτό είναι αληθινό, παρόλο που τέτοιες εμπορικές συμφωνίες είναι ζημιογόνες για τους παραγωγούς. Αυτή η ζημιά αποδίδεται στο γεγονός ότι οι λιανέμποροι αγοράζουν με έκπτωση αλλά δεν περνούν αυτή την έκπτωση στους καταναλωτές. Τα έξοδα των εμπορικών συμφωνιών έχουν υπερβεί τα διαφημιστικά έξοδα, γεγονός που έχει προκαλέσει την προσοχή των ακαδημαϊκών. [2]

Αρχικά, οι παραγωγοί μπορούν να προσφέρουν εμπορικές συμφωνίες και να προτείνουν πώς θα παρουσιαστούν τα προϊόντα τους. Στην πραγματικότητα, πολλοί διευθυντές πακεταρισμένων προϊόντων πιστεύουν ότι ο σκοπός του παραγωγού στις εμπορικές προωθήσεις δεν είναι μόνο να μειώσει τη λιανεμπορική τιμή αλλά να αποκτήσει διαφημίσεις και χώρο στις τοπικές εφημερίδες. Στην εμπορική προώθηση ένας παραγωγός προσφέρεται να μειώσει την χονδρική τιμή για μια συγκεκριμένη περίοδο, σε αντάλλαγμα ο λιανέμπορος θα προωθήσει ένα ειδικό εμπόρευμα κατά τη διάρκεια μιας μικρότερης από την παραπάνω περίοδο. Οι ενδείξεις δείχνουν ότι τέτοιες εμπορικές δραστηριότητες έχουν μια μεγάλη επίδραση στις πωλήσεις πέρα από

την επίδραση των μειώσεων των τιμών. Έτσι, η τιμή δεν είναι ολόκληρη η ιστορία. [2]

Δεύτερον, ο λιανέμπορος μπορεί να δεχθεί ή να μη δεχθεί την προσφορά. Μολονότι αυτή η πλευρά της σχέσης μεταξύ του λιανέμπορου και των παραγωγών φαίνεται αβλαβής, έχει ένα σημαντικό αντίκτυπο στις αποφάσεις του παραγωγού και του λιανέμπορου. Τελικά, οι λιανέμποροι τακτικά εκμεταλλεύονται τις εκπτώσεις στη προσωρινή τιμή για να προμηθευτούν έξτρα αγαθά και να τα βάλουν στην αποθήκη για μελλοντική πώληση. Αυτό είναι γνωστό ως forward buying. Αυτές οι προσθετικές εκπτώτικες πωλήσεις είναι μεγάλες και οι παραγωγοί αναφέρουν ότι πολλές εμπορικές προωθήσεις είναι ζημιογόνες. [1, 2]

Η βραχυχρόνια αύξηση των πωλήσεων εξαιτίας του εμπορεύματος συχνά δεν αποζημιώνει για το μειωμένο περιθώριο κέρδους για την μεγαλύτερη ποσότητα αγαθών που πουλήθηκαν με έκπτωση. Σε σχέση με τις παραγωγικές εμπορικές συμφωνίες, υπάρχει μια ευκαιριακή τυχαία έκπτωση που υποκινείται μερικώς από τον πόθο του παραγωγού να γίνει αποδεκτή η εμπορική συμφωνία και το πιθανό πλεονέκτημα να είναι στην αποθήκη του λιανέμπορου. [2] Ενώ οι λιανέμποροι επιτρέπουν στους παραγωγούς να χρεώσουν μια ξεχωριστή τακτική τιμή συμφωνίας, τα κόστη συναλλαγής που σχετίζονται με την προσφορά των εμπορικών συμφωνιών έχουν αποτέλεσμα οι παραγωγοί να μην προσφέρουν εμπορικές συμφωνίες όλη την ώρα. Το κόστος προσφοράς μιας εμπορικής συμφωνίας μειώνει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των παραγωγών και οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη. [2]

Μολονότι η πρόωρη αγορά είναι επικερδής για το λιανέμπορο μέσω της διαθεσιμότητας των αγαθών σε χαμηλότερες τιμές, μια σημαντική συνέπεια είναι η μειωμένη ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των παραγωγών, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη για τους παραγωγούς. Ποιες είναι όμως οι αιτίες για εμπορική προώθηση: η πιο συχνή εξήγηση για την εμπορική προώθηση είναι αποτέλεσμα του διλήμματος του φυλακισμένου. Δηλαδή, αν ένας μόνο παραγωγός ήθελε να προωθήσει, θα ήταν εξαιρετικά πετυχημένος στο να πάρει πωλήσεις από τους ανταγωνιστές αλλά όταν όλοι οι παραγωγοί ακολουθούν την ίδια τακτική ο καθένας θα βγάζει λιγότερο κέρδος από όταν δεν την ακολουθεί κανείς. [2] Η υπόθεση του διλήμματος του φυλακισμένου υποστηρίζεται στην πράξη από το γεγονός ότι οι εμπορικές προωθήσεις είναι μέρος του κόστους να κάνεις επιχειρήσεις. Οι συχνές εμπορευματικές δραστηριότητες των λιανέμπορων έχουν δημιουργήσει μια μεγάλη ομάδα πελατών που συνεχώς κάνουν πολλές από τις αγορές κατά τη διάρκεια των προσφορών των καταστημάτων. Για να διατηρήσει ένα αξιοσημείωτο μερίδιο σε αυτό το τμήμα, ένας παραγωγός πρέπει να κάνει τακτικές προωθήσεις. Αυτό το φαινόμενο ενοχλεί το δίλημμα του φυλακισμένου. [1, 2]

Σε αγορές με υψηλή συγκέντρωση όπως τα ποτά τύπου κόλα, οι παραγωγικές εμπορικές προωθήσεις που προσφέρονται από τις εθνικές μάρκες μπορεί να είναι ένας τρόπος για περιορισμό της ανταγωνιστικής απειλής από λιγότερο γνωστές και μάρκες καταστημάτων. Άλλος λόγος για τις πολλές εμπορικές συμφωνίες είναι ότι μολονότι οι προωθήσεις των παραγωγών μπορεί να ακυρώσουν η μία την άλλη σε σχέση με τις αλλαγές μεριδίων, η συνολική

δραστηριότητα μειώνει τη μέση τιμή και αυξάνει το εμπόρευμα για αυτή την κατηγορία. Ίσως αυτό αυξάνει τις πωλήσεις αρκετά για να δικαιολογηθεί το έξοδο. [2]

Γενικά, κάτω από μάλλον μη περιοριστικές συνθήκες, είναι στα ενδιαφέροντα του παραγωγού να κάνει εμπορικές προωθήσεις από το να μειώσει τη χονδρεμπορική τιμή. Ο λιανέμπορος το βρίσκει επιθυμητό να αποδέχεται εμπορικές προωθήσεις και πρόωρη αγορά. Τα κόστη που σχετίζονται με την προσφορά εμπορικών συμφωνιών μειώνουν τον ανταγωνισμό. Αυτός ο ανταγωνισμός περαιτέρω μετριάζεται από την πρόωρη αγορά. Αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί η πρόωρη αγορά που φαίνεται να μειώνει τα περιθώρια του παραγωγού και να προσθέτει λογιστικό κόστος είναι μια σταθερή πρακτική. [1]

7.2 Κέρδη και μεταφορά δύναμης από τους παραγωγούς στους λιανέμπορους

Οι αυξήσεις στη συγκέντρωση παραγωγών σχετίζονται με τις αυξήσεις στα κέρδη των παραγωγών και τις μειώσεις στα λιανεμπορικά κέρδη (Πίνακας 3). Οι αυξήσεις στην λιανεμπορική συγκέντρωση έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα. Υποστηρίζεται η θέση ότι η παραγωγή πολλών προϊόντων μετατοπίζει την κερδοφορία από τους παραγωγούς στους λιανέμπορους και οι αυξήσεις των προϊόντων ανά κατάσταση μετριάζουν το αποτέλεσμα όσον αφορά τα κέρδη των παραγωγών. [1] Αυτό το συμπέρασμα διαφέρει σε έμφαση από την κοινή αντίληψη στο βιομηχανικό χώρο ότι η παραγωγή νέων προϊόντων χρησιμοποιείται από τους παραγωγούς για να δημιουργήσουν ένα εμπόδιο στην είσοδο νέων παραγωγών και συνεπώς οδηγεί στην αύξηση των κερδών

του παραγωγού. Η εισαγωγή της τεχνολογίας scanner συνέβη σε μια περίοδο με μια μέτρια μείωση στα παραγωγικά και λιανεμπορικά κέρδη. Η αύξηση στις εμπορικές και καταναλωτικές προωθήσεις συνυπάρχει με την επιτάχυνση των νέων εισαγωγών προϊόντων. Το μερίδιο αγοράς της ιδιωτικής ετικέτας εμφανίζει να ανταποκρίνεται σε αυτές τις ραγδαίες αλλαγές της δομής των σχέσεων παραγωγού - λιανέμπορου. [1, 2]

Πίνακας 3: Συνέπειες δομικών αλλαγών στην οικονομική απόδοση (1)

Δομή	Λειτουργία	Απόδοση
Μεγαλύτερο μέγεθος και νέες μορφές καταστημάτων	Μεγάλος αριθμός νέων προϊόντων	Μείωση στην κερδοφορία των παραγωγών
Μεγαλύτερη επιθυμία για ποικιλία και ψώνια μιας στάσης	Αύξηση στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	Μείωση στην κερδοφορία των λιανεμπόρων
Αύξηση της λιανεμπορικής και προμηθευτικής συγκέντρωσης	Αύξηση στις εμπορικές προωθήσεις	Μικρή αύξηση στις τιμές των ειδών μπακαλικής
Μεγαλύτερη πρόσβαση των λιανεμπόρων στις πληροφορίες	Μικρότερες αυξήσεις στις παραγωγικές από τις λιανεμπορικές τιμές	

1. Kusum L. Ailawadi, Norm Borin, Paul W. Farris, "Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and Retailers", Journal of Retailing, Vol. 71(3), 1995, σελ. 211-245
2. Rajiv Lal, John D. C. Little, J. Miguel Villas-Boas, "A Theory of Forward Buying, Merchandising and Trade Deals", Marketing Science, Vol. 15, No. 1, 1996, σελ. 21-37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

8.1 Ελληνικό λιανεμπόριο

Στον ελληνικό χώρο, είναι σκληρές οι διαπραγματεύσεις μεταξύ εμπορίου και βιομηχανίας αλλά και οι ενδοβιομηχανικές αντιπαραθέσεις με πολλά χτυπήματα κάτω από τη μέση για μια θέση στα ράφια των σούπερ-μάρκετς. Υπάρχει, λοιπόν, μια πραγματικότητα ενός αμείλικτου πολέμου μεταξύ βιομηχανίας και εμπορίου στα πλαίσια του οποίου γίνονται πολλά «φάουλ» κατά της ελεύθερης οικονομίας. [1] Οι πολυεθνικές ξένες αλυσίδες διανομής ήρθαν και στην Ελλάδα, όπου η είσοδος γνωστών συγκροτημάτων «Προμοντές», «Ντελαίζ», και «Μακρο» στο κεφάλαιο ομίλων όπως του Βασιλόπουλου και του Μαρινόπουλου εξασφαλίζει ένα υψηλό μερίδιο συμμετοχής στον εγχώριο λιανεμπορικό τζίρο. Οι παραπάνω επιχειρήσεις, επειδή διαθέτουν πανευρωπαϊκή δύναμη αγοράς επώνυμων και ανώνυμων προϊόντων, μπορούν να εφαρμόζουν πολιτικές τιμών σε ορισμένα είδη αισθητά κατώτερες από τις αντίστοιχες του ελληνόκτητου μαζικού λιανεμπορίου. [7]

8.2 Θέσεις ελλήνων λιανεμπόρων

Από την πλευρά τους οι μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι ο μεταξύ τους πόλεμος των τιμών είναι τέτοιος, που δεν έχουν άλλη επιλογή οι εκπρόσωποί τους από αυτήν του να είναι πολύ σκληροί στις διαπραγματεύσεις

τους με την βιομηχανία. Επίσης, ο πρόεδρος του Συνδέσμου Ελληνικών Σούπερ-Μάρκετ, κ. Βερόπουλος υποστηρίζει ότι ο ρόλος του λιανικού εμπορίου στις οργανωμένες μορφές του είναι να εξυπηρετεί τον καταναλωτή και να βρίσκεται κοντά του. Κατά συνέπεια, για να πετύχει αυτόν τον στόχο πρέπει να πετυχαίνει τις χαμηλότερες δυνατές τιμές. [1, 4]

Στα πλαίσια αυτής της λογικής, πίσω από την οποία υπάρχει και το γεγονός της ισχυροποίησης του εμπορίου έναντι της βιομηχανίας, οι λιανέμποροι έχουν έλθει σε αντιπαράθεση με εταιρείες, όπως η Κόκα-κόλα, το γάλα ΝΟΥΝΟΥ, τα προϊόντα της βιομηχανίας Δέλτα, τα καλλυντικά του Ομίλου Παπαέλληνα, τα λάδια της «Ελαΐς Α.Ε.» και τα απορρυπαντικά της Κολγκέϊτ όσο και της Πρόκτερ εντ Γκαμπλ. [2, 4]

Οι λιανέμποροι υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες εταιρείες δαπανούν τεράστια διαφημιστικά ποσά για να καθιερώσουν ένα προϊόν στην αγορά και στην συνέχεια το πουλούν όσο πιο ακριβά μπορούν δεδομένου ότι έχει δημιουργηθεί επώνυμη ζήτηση. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες αυτές γνωρίζουν ότι πολύ δύσκολα ένα κατάστημα ειδών διατροφής μπορεί να στερηθεί από τα ράφια του το συγκεκριμένο επώνυμο προϊόν. Ο ρόλος ο δικός τους όπως υποστηρίζουν οι λιανέμποροι είναι να πετύχουν προς όφελος του καταναλωτή την καλύτερη δυνατή τιμή. Τις παροχές, οι έλληνες λιανέμποροι λένε ότι τις επιστρέφουν μέσω χαμηλών τιμών στον καταναλωτή και συμβάλουν στην καθήλωση του πληθωρισμού, αφού είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι ο πληθωρισμός του ΣΕΣΜΕ τρέχει με ρυθμό 0,2% το μήνα, ποσοστό αισθητά πιο χαμηλό από το αντίστοιχο που ισχύει επισήμως. [1, 2]

Από την πλευρά του, οι λιανέμποροι υποστηρίζουν ότι η σημερινή έκρυθμη κατάσταση στις σχέσεις εμπορίου και βιομηχανίας υπαγορεύεται από τη διακριτική πολιτική που εφαρμόζουν οι βιομηχανίες στις πωλήσεις στο λιανικό εμπόριο, όπου ισχύει ο κανόνας των 2 μέτρων και 2 σταθμών και προσθέτει ότι ορισμένες βιομηχανίες εκμεταλλεύονται την κυρίαρχη θέση τους στην αγορά και το γεγονός αυτό φυσικό είναι να προκαλεί αλυσιδωτές αντιδράσεις.[1] Όλα αυτά έχουν δημιουργήσει ένα εκρηκτικό κοκτέιλ το οποίο αυτή την περίοδο που διανύουμε είναι εξαιρετικά επικίνδυνο. Οι έλληνες λιανέμποροι υποστηρίζουν ότι πολλές φορές πουλάνε με ζημία. Και ο βασικός λόγος για το φαινόμενο αυτό, είναι ότι ορισμένα είδη διατροφής όπως η ζάχαρη, ο στιγμιαίος καφές και άλλα κυριαρχούνται ως προς τη διάθεσή τους από εταιρείες που έχουν σχεδόν μονοπωλιακή θέση στην αγορά και ως εκ τούτου εφαρμόζουν τις πολιτικές τιμών που θέλουν. [1, 4]

Οι έλληνες λιανέμποροι υποστηρίζουν ότι τα τελικά ποσοστά καθαρού κέρδους της βιομηχανίας είναι πολλαπλάσια από αυτά της λιανικής πώλησης. Ο λιανοπωλητής γιγαντώνεται αποκτώντας συνείδηση της δύναμής του και θέλει να διαπραγματευθεί με ίσους όρους ακόμη και απέναντι στον προμηθευτή. Τα κυριότερα επιχειρήματα των λιανεμπόρων είναι ότι λειτουργούν με εξαιρετικά χαμηλά περιθώρια κέρδους και έτσι δεν έχουν τη δυνατότητα να μη ζητούν παροχές, ότι συγκρατούν τον πληθωρισμό, σε μεγάλο αριθμό τετραγωνικών έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν υψηλό όγκο εμπορευμάτων σε χαμηλές τιμές γιατί η αγορά μεγάλων ποσοτήτων υποχρεώνει τη βιομηχανία σε καλύτερες τιμές και τα πολλά τετραγωνικά επιτρέπουν την κάλυψη όλων των

αναγκών και μάλιστα σε χαμηλό εργατικό κόστος, αφού επικρατεί αυτοεξυπηρέτηση. [1]

8.3 Θέσεις ελληνων παραγωγών

Τελείως διαφορετικά είναι τα επιχειρήματα που καταγράφει κανείς από την πλευρά της βιομηχανίας. Οι εκπρόσωποί της, επώνυμοι και ανώνυμοι, υπογραμμίζουν ότι η πολιτική των μεγάλων λιανεμπορικών αλυσίδων οδηγεί σε κρίση τον παραγωγικό ιστό της χώρας και τελικά δημιουργεί σοβαρά προβλήματα ανεργίας. Δηλώνουν ότι τους υποχρεώνουν να πουλάνε με μηδενικά περιθώρια κέρδους, και τους πληρώνουν με 6-7 μήνες καθυστέρηση αν όχι και παραπάνω. [1, 2] Για παράδειγμα, η Κόκα-Κόλα δεν βρισκόταν στα καταστήματα Βερόπουλος για κάποιο χρονικό διάστημα. Το Μάιο του 1994, η 3E ήρθε σε σύγκρουση με την Βερόπουλος αφού ήθελε να ορίζει το 70% του συνολικού χώρου των αναψυκτικών και να επεμβαίνει με αυτό τον τρόπο στο χώρο που καταλάμβαναν τα ανταγωνιστικά της προϊόντα. Σήμερα, η Βερόπουλος συνεργάζεται με την Pepsi με πολύ καλούς όρους και έχει μειώσει τις πωλήσεις στα προϊόντα Coca-Cola σε σύγκριση με πέρυσι. [1, 6]

Οι μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες είναι πολύ ισχυρές από πλευρά συμμετοχής στις λιανικές πωλήσεις. Οι υπερβολικές πιστώσεις αλλά και μια σειρά από περιττά κόστη που επιβαρύνουν τα προϊόντα από την παραγωγή μέχρι τη διάθεση και τα οποία τελικά πληρώνει ο καταναλωτής είναι θέματα που πρέπει να πέσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων μεταξύ εμπόρων και βιομηχάνων, σύμφωνα με την άποψη των βιομηχάνων. Ο ΕΣΒΕΠ κάτω από

ορισμένες προϋποθέσεις θ' αναγκαστεί να ζητήσει την ψήφιση του νόμου για τις πιστώσεις αντίστοιχου με το γαλλικό «Νόμο Μπαλαντίρ». Ο Σύνδεσμος ιδρύθηκε πριν από 2 χρόνια από 23 βιομηχανίες και έχει σήμερα πάνω από 60 μέλη. Η ίδρυσή της έγινε κατόπιν πίεσεως της Πανευρωπαϊκής Ένωσης Συνδέσμων Βιομηχανιών Επώνυμων Προϊόντων καθώς σε άλλες χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου οι οργανώσεις του είδους έχουν ζωή είκοσι και σε κάποιες περιπτώσεις 30 χρόνων. [1, 4, 8] Η καθυστέρηση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι στην Ελλάδα, τα προβλήματα στις σχέσεις λιανεμπορίου-βιομηχανίας δεν ήταν τόσο έντονα μέχρι πριν 4 ή 5 χρόνια. Τα προβλήματα παρουσιάστηκαν και εντάθηκαν πολύ πρόσφατα, ενώ στις υπόλοιπες χώρες ξεκίνησαν πριν από μερικές δεκαετίες με το γιγαντισμό των αλυσίδων του λιανεμπορίου και των πολυεθνικών. Η εμφάνιση αντίστοιχων συνθηκών στην Ελλάδα, με τη γρήγορη μεταλλαγή στους όρους του εμπορίου με συγχωνεύσεις, εξαγορές και πάσης φύσης συνεργασίες και τη δημιουργία μεγάλων αλυσίδων, δημιούργησε την ανάγκη για την ίδρυση του φορέα που θα εξέφραζε συνολικά την βιομηχανία. Στόχος του είναι η συνεργασία που βασίζεται στην αρχή της αποδοτικότητας. [1, 4]

Ένας ακόμη στόχος είναι η περικοπή των περιττών εξόδων που επιβαρύνουν τα προϊόντα στη διαδρομή τους από την παραγωγή ως την κατανάλωση. Ο χρόνος που μεσολαβεί ανάμεσα σε αυτά τα σημεία δεν είναι ιδανικός. Υπάρχουν καθυστερήσεις που οφείλονται σε έλλειψη συντονισμού μεταξύ εμπορίου-βιομηχανίας. Ακόμη, η χρήση μη ενιαίου τύπου παλετών στους αποθηκευτικούς χώρους. Οι πιστώσεις φθάνουν πλέον στις 90 ημέρες για προϊόντα όπως είναι τα τρόφιμα, τα απορρυπαντικά και άλλα, κινούνται πολύ

γρήγορα. Τ' αποθέματα που διατηρούν οι αλυσίδες είναι πολύ μικρά. Δεν δικαιολογείται αυτός ο χρόνος. Ο καταναλωτής πληρώνει, διαμορφώνονται μη πραγματικές τιμές και αυτό είναι στρέβλωση. Οι εκπτώσεις και οι άλλες παροχές που ζητούνται είναι άσχετες με την λειτουργία του εμπορίου. Οι πιέσεις για περισσότερες παροχές δημιουργούν και αυτές στρεβλώσεις. Τα χρήματα που εξοικονομούνται από την εκλογίκευση του κόστους την οποία επιχειρεί η βιομηχανία, δεν διατίθενται ούτε προς όφελος του καταναλωτή, ούτε προς την ανάπτυξη του εμπορίου. [1, 12]

Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων δημιουργείται έντονο κλίμα αφού οι αλυσίδες των σούπερ-μάρκετς αναλώνονται σε μια κούρσα εντυπωσιασμού για το ποια θα πετύχει καλύτερες τιμές, ζήτημα που απασχολεί περισσότερο τις ελληνικές επιχειρήσεις που βλέπουν να απειλούνται άμεσα από την είσοδο στην αγορά των πολυεθνικών μεγαθηρίων. Η κατάσταση αυτή έχει αρχίσει να δημιουργείται από τότε που εγκαταστάθηκε στην Ελλάδα η Continent και άρχισε το παιχνίδι των συνεχών πιέσεων για ποικίλους τρόπους παροχών και εκπτώσεων και είναι χαρακτηριστικό ότι ορισμένοι πουλούν 5% κάτω από την τιμολογιακή τιμή. Οι παροχές που υποχρεώνεται να δώσουν στα σούπερ-μάρκετς μειώνουν τα κέρδη και την δυνατότητα της βιομηχανίας να επενδύσει. Η επένδυση είναι σε παραγωγικό δυναμικό, οπότε αν δεν γίνει υποφέρει η ανταγωνιστικότητα της χώρας. [1, 4, 8]

Οι βιομηχανίες δέχονται πιέσεις υπερβολικές από τους λιανέμπορους, πράγμα που δημιούργησε σοβαρά οικονομικά προβλήματα στις επιχειρήσεις σε όλη τη διάρκεια του 1997. Το λιανεμπόριο εκτιμώντας τη δύναμή του άσκησε

εντονότερες πιέσεις προς τους προμηθευτές για την προμοδότηση των πωλήσεων του. Οι σημαντικότερες παροχές που ζητούν οι μεγάλοι όμιλοι των σούπερ-μάρκετς είναι ένα ποσοστό επί του πραγματοποιούμενου τζίρου, επιδότηση ειδικών προβολών, ιδίως για προϊόντα που είναι άγνωστα στο κοινό και επιδότηση ειδικών προσφορών για διάφορα είδη. [4, 8] Η δημιουργία προμηθευτικών ομίλων από πλευράς του λιανεμπορίου έχει ισχυροποιήσει τη θέση των σούπερ-μάρκετς ακόμη περισσότερο. Οι εκπρόσωποι της βιομηχανίας όμως επισημαίνουν ότι αφενός η σύμπραξη αγορών είναι παραβίαση του υγιούς ανταγωνισμού και αφετέρου ότι η λιανεμπορική αγορά είναι ολιγοπωλιακή. [4, 8]

Ένα άλλο σημείο τριβής είναι η χρονική διάρκεια αποπληρωμής των προμηθευτών από τα σούπερ-μάρκετς, η οποία έχει ξεπεράσει τις 150 ημέρες με εξαίρεση τα είδη ταχείας κυκλοφορίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ελληνικές βιομηχανίες ν' αναγκάζονται να αυξήσουν τις τιμές πώλησης των προϊόντων τους, ώστε να καλύψουν τις απώλειες που έχουν από τις πιστώσεις. Οι αυξήσεις αυτές είναι μεγαλύτερες στις περιοχές όπου δεν κυριαρχούν τα μεγάλα συγκροτήματα των σούπερ-μάρκετς. Σε περιπτώσεις που ο παραγωγός δεν έχει πολύ γνωστά προϊόντα του ζητείται να πληρώσει αέρα για να μπει στο σούπερ-μάρκετς. Τέλος, καταβάλλει και κάποιο τίμημα για να είναι το προϊόν του ορατό από τον καταναλωτή. Αν οι βιομηχανίες δεν συμφωνήσουν με τις παροχές που ζητούνται, μένουν έξω από ένα κομμάτι της λιανικής αγοράς με ότι αυτό συνεπάγεται. [6, 8]

Υπάρχουν βιομηχανίες οι οποίες μην έχοντας άλλη διέξοδο, παράγουν προϊόντα για λογαριασμό του λιανεμπορίου. Λόγω της κατάστασης αυτής, υπογράφηκε πριν από 2 χρόνια μια συμφωνία κυρίων μεταξύ των εκπροσώπων του εμπορίου και της βιομηχανίας, η οποία καθόριζε τις αρχές που θα διέπουν τις σχέσεις μεταξύ των δυο πλευρών. Από τη μια μεριά, η βιομηχανία είναι αναγκασμένη να καταβάλλει στο εμπόριο σειρά παροχών, οι οποίες ουσιαστικά δημιουργούσαν πληθωριστικές προσδοκίες, μειώνουν τα κέρδη της παραγωγής και επιδρούν αρνητικά στις επενδύσεις και στην καινοτομία. [1, 7] Τα πολλά τετραγωνικά επιτρέπουν την πώληση πολλών προϊόντων σε σχετικά χαμηλές τιμές, αλλά δεν υπάρχει εξυπηρέτηση του πελάτη και δεν είναι καθόλου σίγουρο πως η ποιότητα του προϊόντος που θα επιλέξει ο καταναλωτής είναι πράγματι η καλύτερη στη συγκεκριμένη γκάμα τιμών και ποιοτήτων. Οι αγορές των σούπερ μάρκετς δεν γίνονται από ένα φορέα οπότε ο ισχυρισμός ότι έτσι επιτυγχάνονται χαμηλότερες τιμές δεν ευσταθεί πάντα. Εξάλλου, αν υπάρχει συγκεντρωτική αγορά των προϊόντων θα πρέπει να υπάρχει και συγκεντρωτική παράδοσή τους. Η μεγάλη πλειοψηφία των σούπερ μάρκετς δεν έχει φθάσει ακόμη σε αυτό το σημείο. Από την άλλη, το εμπόριο προσπαθεί να ξεφύγει από τον μέχρι πρόσφατα θανάσιμο εναγκαλισμό του με την βιομηχανία, η οποία και το χρηματοδοτούσε και να χαράξει μια δική του πορεία η οποία δεν ήταν πάντα σε αρμονία είτε με τα ειδικά συμφέροντα του κλάδου είτε με τα ευρύτερα συμφέροντα του καταναλωτή. Όμως η συμφωνία μεταξύ παραγωγών και λιανεμπόρων δεν τηρήθηκε. [4, 8]

8.4 Στατιστικά στοιχεία

Σύμφωνα με τα στοιχεία της τράπεζας πληροφοριών για την Οικονομία και τις Επιχειρήσεις Stat Bank (λεπτομερή στοιχεία της έρευνας Κεφ. 1, Μεθοδολογία) τα σούπερ-μάρκετς και τα πολυκαταστήματα καλύπτουν το 21% του συνολικού λιανεμπορικού τζίρου, ποσοστό που είναι από τα υψηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Υπό το φως αυτών των δεδομένων, υπολογίζεται ότι το 1996 ο συνολικός τζίρος των επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ έφθασε τα 1,4 τρις δραχμές από τα οποία το 1 τρις δραχμές πραγματοποίησαν οι δέκα μεγαλύτερες αλυσίδες. Υπολογίζεται ότι οι αλυσίδες αυτές πραγματοποίησαν πέρσι και 18,6 δις δραχμές καθαρά κέρδη, πράγμα που σημαίνει ότι δουλεύουν με ποσοστό καθαρού κέρδους όχι πολύ μακριά από το 2% που και αυτό ανταποκρίνεται στους ευρωπαϊκούς μέσους όρους. Επισημαίνεται επίσης από την Stat Bank ότι για το 1995 οι δέκα πρώτες αλυσίδες των ελληνικών σούπερ-μάρκετς είχαν 28% απόδοση των ιδίων κεφαλαίων τους, ποσοστό που και αυτό είναι εξαιρετικά υψηλού επιπέδου με βάση τα ευρωπαϊκά πρότυπα. [4]

Η διαφορά φάσης στην ανάπτυξη βιομηχανίας και σούπερ μάρκετς αλλά και στις στρατηγικές επιλογές των παραγωγικών και λιανεμπορικών επιχειρήσεων τροφίμων, καταγράφεται στα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγε η Τράπεζα δεδομένων Stat Bank(λεπτομερή στοιχεία της έρευνας στο Κεφ. 1 – Μεθοδολογία). Όπως προέκυψε από την συγκριτική μελέτη των οικονομικών στοιχείων των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων και των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ για το 1996, τα σούπερ μάρκετς αύξησαν σημαντικά τις πωλήσεις τους, παρουσιάζοντας μείωση κερδών, ενώ αντίθετα η βιομηχανία παρουσίασε μείωση πωλήσεων με αύξηση κερδών.

Μεγάλες διαφορές παρουσιάζονται και στην επενδυτική δραστηριότητα των 2 αυτών σημαντικών κλάδων της ελληνικής οικονομίας. [14]

Οι διαφορές αυτές μπορούν να αποτελέσουν αξιόλογο επιχείρημα στα χέρια του λιανεμπορίου για τον αντίλογο στις πρόσφατες κατηγορίες της βιομηχανίας πως το λιανεμπόριο καρπώνεται το κέρδος που έχει από την αναγκαστική, πολιτική μείωση τιμών και παροχών. Συγκεκριμένα, το σύνολο ενεργητικού των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ της χώρας εμφάνισαν κατά το 1996 ένα μέσο ρυθμό αύξησης της τάξης του 21,8%, ενώ αντιστοίχως το σύνολο του ενεργητικού των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων παρουσίασαν μέσο ρυθμό αύξησης κατά 12,3%. Οσον αφορά στο ρυθμό αύξησης του παγίου ενεργητικού, στα μεν σούπερ μάρκετς αυξήθηκε κατά 32,7%, στις δε βιομηχανίες τροφίμων κατά 22,2%. Επίσης, οι συσσωρευμένες αποσβέσεις αυξήθηκαν στα σούπερ μάρκετ κατά 46,7% και στις βιομηχανίες τροφίμων κατά 23,8%. [2, 4]

Από τη σύγκριση των 2 κλάδων προκύπτει ότι η επενδυτική δραστηριότητα εμφανίζει στο λιανεμπόριο υψηλότερους ρυθμούς σε σχέση με τη βιομηχανία τροφίμων. Αυτό αποτυπώνεται τόσο στους ρυθμούς αύξησης της αξίας του μηχανολογικού εξοπλισμού, των αποσβέσεων, καθώς επίσης και των καθαρών παγίων, οι οποίοι στο λιανεμπόριο είναι 8 μέχρι 11 εκατοστιαίες μονάδες υψηλότεροι των αντίστοιχων της βιομηχανίας τροφίμων. Ενδιαφέρον εμφανίζει το γεγονός ότι οι πηγές χρηματοδότησης των επενδυτικών προγραμμάτων διαφοροποιούνται για τους δυο κλάδους.[6] Από την πλευρά του λιανεμπορίου, σημαντικά κεφάλαια αντλούνται από τα ίδια κεφάλαια και την τραπεζική

χρηματοδότηση, ενώ από την πλευρά της βιομηχανίας, στις 2 αυτές πηγές προστίθενται σε αρκετές περιπτώσεις και τα κονδύλια του αναπτυξιακού νόμου. Τα συνολικά ίδια κεφάλαια των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετς αυξήθηκαν κατά 36,8% ενώ αντιστοίχως τα συνολικά ίδια κεφάλαια των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων αυξήθηκαν κατά 21,4%. Οι συνολικές υποχρεώσεις των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ αυξήθηκαν κατά 18,1% ενώ αντιστοίχως οι συνολικές υποχρεώσεις των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων αυξήθηκαν κατά 6,8%. Στο σύνολό τους οι βιομηχανίες τροφίμων εμφανίζουν μια καλύτερη σχέση ιδίων προς ξένα κεφάλαια από την αντίστοιχη των σούπερ μάρκετς. [6]

Ωστόσο, το 1996 οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ εμφάνισαν υψηλότερο ρυθμό βελτίωσης των χρηματοοικονομικών τους, σε σχέση με τον αντίστοιχο των βιομηχανιών τροφίμων. Οι συνολικές πωλήσεις των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ της χώρας εμφάνισαν κατά το 1996, ένα μέσο αριθμό αύξησης της τάξης του 21% ενώ αντιστοίχως οι συνολικές πωλήσεις των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων παρουσίασαν μέσο ρυθμό αύξησης των πωλήσεών τους κατά 8,6%. Συγκεκριμένα, οι συνολικές πωλήσεις των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ αυξήθηκαν από 1,07 τρις δρχ. το 1995 σε 1,29 τρις δρχ. το 1996. [6] Αντιστοίχως, οι συνολικές πωλήσεις των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων αυξήθηκαν από 1,42 τρις δρχ. το 1995 σε 1,54 τρις δρχ. το 1996. Τα συνολικά καθαρά κέρδη των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετς μειώθηκαν κατά 3,8% κυρίως λόγω της γεωγραφικής επέκτασης του εμπορικού τους δικτύου και του ανταγωνισμού των τιμών, ενώ τα συνολικά καθαρά κέρδη των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών

τροφίμων αυξήθηκαν κατά 12,7%. Τα συνολικά καθαρά κέρδη των 50 μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ μειώθηκαν από 18 δις δρχ. το 1995 σε 17,4% δις δρχ. το 1996, ενώ τα συνολικά καθαρά κέρδη των 250 μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων αυξήθηκαν από 64,98 δις δρχ. το 1995 σε 73,27 δις δρχ. το 1996. [6, 8]

Ο κλάδος των λιανέμπορων αντιμετώπισε δυσκολίες το 1997. Πεσμένα κέρδη αλλά τζίρο που ξεπερνά το 1,3 τρις παρουσίασε το λιανεμπόριο(σούπερμαρκετ) το 1997. Σχεδόν όλες οι εταιρείες παρουσιάζουν πτώση στην κερδοφορία ή ζημιές με εξαίρεση 2 μεγάλες αλυσίδες. Πρόκειται για την ΑΒ Βασιλόπουλος η οποία καταγράφει αύξηση πωλήσεων και κερδών της τάξης του 18% αλλά και τη βορειοελλαδίτικη Μασούτης που αύξησε τις πωλήσεις κατά 8,5% και τα κέρδη κατά 26%. [6, 7] Τα οικονομικά μεγέθη των περισσότερων επιχειρήσεων είναι αρκετά εύθραυστα και οι επιχειρηματίες ξέρουν καλά πως οποιαδήποτε αποσταθεροποίηση δεν αποκλείεται να οδηγήσει σε βίαιη αναδιάρθρωση του κλάδου. Οι συνεχείς πληροφορίες ότι νέες ξένες αλυσίδες θα εισβάλλον στην αγορά προκαλεί εκνευρισμό. Το 1998 και 1999 θα είναι ίσως οι πιο κρίσιμες χρονιές στην ιστορία του ελληνικού σούπερμαρκετ και θ' αποτελέσουν το χρονικό διάστημα που θα κρίνει ποιες επιχειρήσεις θα διαβούν το κατώφλι του 2000. Η πιο σημαντική αλλαγή που έγινε μεταξύ των 10 μεγαλύτερων ελληνικών αλυσίδων (1998) είναι η μείωση των πωλήσεων που παρουσίασε για πρώτη φορά η εταιρεία Αφοί Βερόπουλοι ΑΕΒΕ και η μετάθεσή της από τη δεύτερη στην τρίτη θέση, ενώ τη δεύτερη θέση κατέλαβε η εταιρεία Ι & Σ. Σκλαβενίτης ΑΕΕ η οποία διατήρησε τη πρώτη θέση στην κερδοφορία. Την πρώτη θέση κατέλαβε το μεγαλύτερο συγκρότημα στο ελληνικό λιανεμπόριο, ο

όμιλος Μαρινόπουλου, οι πωλήσεις του οποίου κινήθηκαν στα 300 δις δραχμές ενώ αντιθέτως η κερδοφορία μειώθηκε έναντι του 1997 και κυμάνθηκε σε χαμηλά επίπεδα. [6]

Σύμφωνα με τις απογραφές βιομηχανικών και εμπορικών καταστημάτων που κάνει η ΕΣΥΕ(λεπτομερή στοιχεία της έρευνας Κεφ. 1 – Μεθοδολογία), ο αριθμός των λιανέμπορων σε ολόκληρη την Ελλάδα το 1984 ήταν 184892 καταστήματα. Υπήρχαν 60 μικρές και μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετς και γύρω στις 40 διαφόρων καταστημάτων (ενδύσεως, υποδήσεως, ηλεκτρονικά, μεγάλα καταστήματα κ.α.). Το χαρακτηριστικό στοιχείο για το 1988 είναι ότι σχεδόν όλα τα νέα σούπερ μάρκετ ανήκαν σε αλυσίδες, πράγμα που επιβεβαιώνεται στα λόγια του προέδρου του ΣΕΣΜΕ κ. Κ. Βερόπουλου, που τόνισε ότι η μάχη θα δίνεται ανάμεσα στις μεγάλες μονάδες. [4] Υπολογίζεται ότι μέσα στο 1988 άνοιξαν πολλά σούπερ μάρκετς σε όλη τη χώρα αλλά και έκλεισαν ή άλλαξαν ιδιοκτησία αρκετά αδύναμα σούπερ μάρκετς. Χαρακτηριστικό όλων των αλυσίδων είναι η μεγάλη συγκέντρωση των καταστημάτων τους στην Αττική. Με άλλα λόγια δεν έχουμε μια καθαρά εθνική ιδιωτική αλυσίδα με τη μορφή Α.Ε. που να καλύπτει τις πρώτες σε πληθυσμό χώρες της Ελλάδας. [4, 6]

Θα πρέπει να πούμε ότι το 1997 σε μελέτη που έκανε για λογαριασμό του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων το Ινστιτούτο Μελετών και Οικονομικής Πολιτικής(λεπτομερή στοιχεία της έρευνας στο Κεφ. 1 – Μεθοδολογία), παρουσιάζονται συντριπτικά στοιχεία για τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει η συμπεριφορά του λιανεμπορίου στα κέρδη, στην

απασχόληση και στις επενδύσεις της παραγωγής, καθώς και στον πληθωρισμό και στο καταναλωτικό κοινό. Η μελέτη δείχνει ότι όλα τα οφέλη που αποσπώνται τα σούπερ-μάρκετς από την βιομηχανία τροφίμων δεν περνούν στον καταναλωτή αλλά χρησιμεύουν για να τονώσουν τα κέρδη τους και να χρηματοδοτήσουν την επέκτασή τους σε βάρος των μικρομεσαίων μονάδων.

Η σύγκριση του δείκτη λιανικών τιμών με το δείκτη χονδρικών τιμών δείχνει την σημαντική απόκλιση μεταξύ των δυο δεικτών. [6]

Πολύ απλά, η βιομηχανία συγκρατεί τις τιμές με τις οποίες πουλά στα σούπερ μάρκετς, αλλά αυτά δεν περνούν τη συγκράτηση αυτή στον καταναλωτή. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, παρουσιάζει το γεγονός ότι η μεγάλη απόκλιση μεταξύ των 2 δεικτών παρουσιάζεται από το 1993 και μετά, χρονιά που χαρακτηρίζεται από το ξεκίνημα της γρήγορης εξάπλωσης των σούπερ – μάρκετς και την έναρξη της ανοικτής σύγκρουσής τους με την παραγωγή. [6, 8] Οι μέρες πίστωσης που παίρνουν τα σούπερ-μάρκετς από την βιομηχανία έχουν αυξηθεί δραματικά: από 11 σε 63 και αυτοί είναι οι μέσοι όροι σύμφωνα με την παραπάνω μελέτη. Στην πράξη υπάρχει συγκεκριμένη αλυσίδα που επιβάλλει σε συγκεκριμένη επιχείρηση της βιομηχανίας τροφίμων πίστωση 210 ημερών. Η μελέτη δείχνει λοιπόν ότι οι λιανέμποροι δεν βοηθούν στην συγκράτηση του πληθωρισμού. Είναι ένας μύθος που τον έπλασαν τα σούπερ-μάρκετς για να δικαιολογήσουν την αρπακτική συμπεριφορά τους. [6, 8]

8.5 Δομή του ελληνικού λιανεμπορίου

Η διαχρονική τάση φαίνεται πως είναι για αύξηση τόσο του συνολικού αριθμού των λιανεμπορικών καταστημάτων(ΛΕΚ) όσο της μεγέθυνσης των μεγαλύτερων από αυτά και της συγκέντρωσης μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων σε μικρότερο αριθμό μονάδων. Μεταξύ του 1978 και 1984, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή της ΕΣΥΕ(Στατιστική υπηρεσία), τα μεγάλα καταστήματα γενικών πωλήσεων αυξήθηκαν από 503 σε 653, ενώ ο μέσος αριθμός των απασχολούμενων σε αυτά αυξήθηκε από 8 σε 16 περίπου άτομα, δηλαδή διπλασιάστηκε σε 6 χρόνια. Οι μόνες κατηγορίες ΛΕΚ στις οποίες σημειώθηκε αύξηση του μέσου αριθμού απασχολούμενων, υπήρξαν οι των μεγάλων καταστημάτων. Σε όλες τις άλλες κατηγορίες ΛΕΚ, ο μέσος αριθμός απασχολούμενων μειώθηκε. Η τάση αυτή εκφράζει την διχοτόμηση του χώρου, από μία μικρή ομάδα σχετικά μεγάλων καταστημάτων, μορφής ΕΠΕ και Α.Ε. κυρίως με αυξανόμενο μέσο αριθμό απασχολούμενων, που συγκεντρώνουν ένα αυξανόμενο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων και από μία μεγάλη μάζα μικρότερων ΛΕΚ που με μέσο αριθμό απασχολούμενων 1 μέχρι 2 άτομα δεν είναι παρά οικονομικά οριακές οικογενειακές επιχειρήσεις. [1, 2, 13]

Ο αριθμός των καταστημάτων είναι αρκετά υψηλός και αυτό οφείλεται: στην ιδιοσυγκρασία του έλληνα που προτιμά την ανεξαρτησία, την έλλειψη εναλλακτικών λύσεων απασχόλησης, των χωροταξικών χαρακτηριστικών της Ελλάδας(πολλά μικρά χωριά), της παραδοσιακής δομής του λιανεμπορίου στην Ελλάδα και στην ύπαρξη θεσμών και νόμων που υποστηρίζουν τον υπερεμπορισμό. [5] Ο υπερεμπορισμός βρίσκεται αν διαιρέσουμε το συνολικό πληθυσμό με τον αριθμό καταστημάτων λιανεμπορίου και το πηλίκο το

συγκρίνουμε με τα αντίστοιχα μεγέθη άλλων χωρών. Η ραγδαία επέκταση των αλυσίδων σε βάρος των μεμονωμένων καταστημάτων οφείλεται στην υπεροχή των οικονομικών δεικτών που πετυχαίνουν π.χ. αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων-καλύτεροι όροι, επιμερισμός γενικών εξόδων σε μεγαλύτερο όγκο, παραγωγή ιδιωτικών μαρκών, ευκολία πιστώσεων-δανείων, προσέλκυση καλύτερων υπαλλήλων-στελεχών, διαφήμιση φθηνότερη κατά μονάδα πωλήσεως, πιο σύγχρονη οργάνωση –καταμερισμός εργασίας, προγράμματα προωθήσεως πωλήσεων. [5]

Όλα αυτά τα ποσοτικά δεδομένα οι κορυφαίοι παράγοντες της ελληνικής βιομηχανίας τα ερμηνεύουν αρνητικά, τονίζοντας ότι η κατάσταση στην ελληνική λιανεμπορική αγορά είναι ολιγοπωλιακή, φαινόμενο που αρχίζει να αναπτύσσεται και στο χονδρεμπόριο με την είσοδο των καταστημάτων «Μακρο». Η συγκέντρωση αυτή βέβαια στο λιανεμπόριο είναι φαινόμενο που παρατηρήθηκε σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων αλυσίδων ήταν και παραμένει εξοντωτικός. [7] Στις περισσότερες δυτικές χώρες το λιανεμπόριο συνασπίζεται και συγκεντρώνεται και για να απαντήσει στα φαινόμενα εξαγορών και συγχωνεύσεων που κατά κόρον παρατηρούνται στην βιομηχανία. Με συνολικό τζίρο κάπου 760 δις δρχ. οι δέκα μεγαλύτερες ελληνικές αλυσίδες αγοράζουν κάθε χρόνο πάνω από 250 δις δρχ. τρόφιμα και ποτά και από μόνες τους αντιπροσωπεύουν το 40% των πωλήσεων που πραγματοποιούν οι μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανικές και εισαγωγικές εταιρείες ειδών διατροφής, κρασιών και λοιπών οινοπνευματωδών ποτών. [7, 8]

Κατά συνέπεια, σε πολλούς κλάδους ειδών διατροφής, η εξάρτηση των επιχειρήσεων που τον συνθέτουν από τα μεγάλα λιανεμπορικά συγκροτήματα είναι προφανής και βέβαια όχι ευχάριστη για τον παραγωγό και ειδικότερα τον μικρομεσαίο. Το συγκρότημα «Μαρινόπουλος» συνεργάζεται με το γαλλικό κολοσσό της Προμοντές (έχει το Continent στην Ελλάδα) για να ανοίξουν μια σειρά από σούπερ-μάρκετς 500 τ.μ. επιφάνειας πωλήσεων στην επαρχία και φιλοδοξεί με αυτή την κίνηση να μονιμοποιήσει την πρώτη του θέση στο ελληνικό μαζικό λιανεμπόριο. Ο όμιλος Μαρινόπουλος αντιπροσωπεύει τζίρο 140 δις στην ελληνική αγορά και ακολουθείται κατά πόδας από τον όμιλο Βερόπουλο που υπολογίζεται ότι το 1994 ξεπέρασε τα 103 δις δρχ. κύκλο εργασιών. [7, 11]

Μια άλλη εξέλιξη είναι η πώληση νέων ειδών προϊόντων από τα σούπερ μάρκετς που παραδοσιακά διατίθενται από άλλα σημεία πώλησης όπως τσιγάρα, φάρμακα, εφημερίδες, βενζίνη. Οι λιανέμποροι δηλώνουν ότι αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί αλλά και να ενισχύσουν τη θέση τους πρέπει να πουλήσουν τα προαναφερθέντα προϊόντα. Τ' αντίστοιχα καταστήματα στο εξωτερικό περιλαμβάνουν, από πλευράς ειδών προς διάθεση, τα πάντα. Βέβαια μιλάμε όχι για σούπερ μάρκετς με την έννοια που γνωρίζουμε μέχρι τώρα, αλλά για εμπορικά κέντρα. Προς αυτή την κατεύθυνση οδεύει το λιανεμπόριο στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο των εξελίξεων αυτών ήδη πουλούνται φάρμακα, τσιγάρα, εφημερίδες, περιοδικά και ψιλικά είδη από καταστήματα της αλυσίδας A-B Βασιλόπουλος σε χώρους που επενοικιάζει. Αντλίες βενζίνης της εταιρείας Texaco έχει τοποθετήσει η αλυσίδα Hellas Spar σε δυο καταστήματά

της στην Αθήνα και 3 επαρχιακά. Έτσι αυξάνονται οι κατηγορίες ότι οι μεγάλες αλυσίδες αποτελούν μονοπώλιο. [4]

8.6 Ελληνική ιδιωτική ετικέτα

Το αναπτυσσόμενο στην Ελλάδα φαινόμενο των Private Labels, δηλαδή των προϊόντων που δεν είναι επώνυμα και πωλούνται με την ετικέτα του λιανεμπόρου, στην Ευρώπη ξεκίνησε εντυπωσιακά το 1971, όταν η γαλλική αλυσίδα «Καρφούρ» για να ξεφύγει από την δικτατορία της επώνυμης μάρκας λάνσαρε τα δικά της λευκά προϊόντα σε τιμές φθηνότερες κατά 50% από τα επώνυμα. Οι έλληνες λιανέμποροι ισχυρίζονται πως τα own brands αποτέλεσαν τη φυσική διέξοδο των σούπερ-μάρκετς στην πίεση των βιομηχανικών συγκροτημάτων, τα οποία λανσάρουν τις επώνυμες μάρκες. Οι βιομήχανοι κάνουν λόγο για απλώς φθηνά προϊόντα τα οποία δεν είναι ποιοτικώς ελεγμένα.[2] Η εταιρεία HELLASPAR Βερόπουλος αποτελεί μια από τις πρωτοπόρες αλυσίδες στην είσοδο της ιδιωτικής ετικέτας στην ελληνική αγορά μαζί με την Prisunic Μαρινόπουλος, τον Βασιλόπουλο, την Τροφό και την Continent. Η επένδυση της Βερόπουλος για την απόκτηση ενός σύγχρονου εργαστηρίου-χημείου με σκοπό τον ποιοτικό έλεγχο της ιδιωτικής της ετικέτας ανέρχεται στο ποσό των 40 εκατ. δρχ. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 εμφανίζονται στα ελληνικά σούπερ-μάρκετς, συγκεντρώνοντας τα πυρά λόγω των ισχυρών ανταγωνιστικών τους χαρακτηριστικών. Η Βερόπουλος που λανσάρει την ιδιωτική ετικέτα συστηματικά μέσα από τα καταστήματά της την τελευταία πενταετία, αποτελεί το 7% επί των συνολικών πωλήσεων, και έχει

στόχο να φθάσει βραχυπρόθεσμα το 12%. Σε 4-5 χρόνια έχει στόχο να φθάσει το 20%. [12]

Οι λιανέμποροι πιστεύουν ότι οι ελληνικές αλυσίδες που βγάζουν την ιδιωτική ετικέτα μπορεί να μην είναι γνωστές στο εξωτερικό αλλά παίζουν σημαντικό ρόλο στην εγχώρια αγορά. Η θέση που τοποθετείται ένα προϊόν στο χώρο του σούπερ-μάρκετ είναι πολύ σημαντική για τη ζήτησή του από τον πελάτη. Αν τοποθετήσεις ένα προϊόν στο πρώτο –δεύτερο ράφι ή ακόμη και στο τρίτο τότε βρίσκεται σε θέση προβολής, διαφορετικά στα κάτω ράφια θάβεται γιατί πρέπει ο καταναλωτής να το αναζητήσει για να το βρει. Ένας άλλος τρόπος είναι να προσφέρουν οι λιανέμποροι το προϊόν σε ντάνες ώστε να περάσουν την κυκλοφορία του σε μορφή δώρου. Αυτό βέβαια δεν συμβαίνει μόνο για την ιδιωτική ετικέτα αλλά και για τις επώνυμες μάρκες. [2]

Οι λιανέμποροι πιστεύουν ότι ο παράγοντας τιμή δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο όσο εμείς νομίζουμε. Ο καταναλωτής θέλει να νιώσει εμπιστοσύνη για το προϊόν που θ' αγοράσει. Αν η διαφήμιση τον έχει πείσει πως το προϊόν είναι περίπου τέλειο, τότε ο καταναλωτής θα διαθέσει μεγαλύτερο ποσό για να το αγοράσει. Γι' αυτό και οι λιανέμποροι προσπαθούν η ποιότητα της ιδιωτικής ετικέτας να είναι πολύ καλή. Διαφορετικά, αν κάποιο Own Brand δεν είναι ποιοτικά καλό, τότε αυτό πλήττει όλα τα προϊόντα της ίδιας μάρκας. Το κτίσιμο μιας μάρκας ιδιωτικής ετικέτας απαιτεί όπως και το επώνυμο προϊόν χρόνο, ανθρώπινη προσπάθεια και επένδυση χρημάτων. [2] Τα χαρτικά κατέχουν το 70% του μεριδίου αγοράς της ιδιωτικής ετικέτας ενώ άλλα προϊόντα της ίδιας κατηγορίας είναι απορρυπαντικά, ρύζι, όσπρια, χλώρια. Προσεγγιστικά

ανέρχονται σε 220 προϊόντα, ενώ σε κάποια δεν έχουν ιδιωτικές ετικέτες. Η απόφαση αλυσίδων σούπερ-μάρκετς να λανσάρουν τα δικά τους προϊόντα έθεσε σε πιο ανταγωνιστικές βάσεις τη σχέση εμπορίου-βιομηχανίας. Οι βιομήχανοι έχουν προσφύγει στο υπουργείο Εμπορίου καθώς έχουν δημιουργήσει ένα αρμόδιο σύλλογο με την δικαιολογία πως η ποιότητα της ιδιωτικής ετικέτας δεν ελέγχεται. [2, 4]

Η ιδιωτική ετικέτα έχει χαμηλότερο κόστος καθώς έχει το πλεονέκτημα της οικονομίας στη διαμεσολάβηση. Το Continent δίνει μεγάλη βαρύτητα σε τέτοιου είδους προϊόντα και τα εισάγει κυρίως από τη Γαλλία εκπαιδεύοντας ανάλογα και τους εγχώριους ανταγωνιστές του. Σήμερα, στις μεγαλύτερες αλυσίδες της χώρας σημαντική θέση κατέχει η ιδιωτική ετικέτα διεκδικώντας καθημερινά ακόμη μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε βάρος των επωνύμων προϊόντων. [2] Η εικόνα της ελληνικής ιδιωτικής ετικέτας φαίνεται ν' αλλάζει προς το καλύτερο και να συνιστούν πλέον ένα υπολογίσιμο αντίπαλο για τα επώνυμα προϊόντα, τουλάχιστο σε ορισμένες κατηγορίες εύκολων προϊόντων, κύρια χαρακτηριστικά των οποίων είναι η μη ύπαρξη μιας ισχυρής μάρκας στο συγκεκριμένο κλάδο, ο έντονος ανταγωνισμός πολλών επωνύμων που δημιουργεί προϋποθέσεις απεγκλωβισμού του καταναλωτή από το πρότυπο, η δευτερεύουσα χρήση του, μη απαίτηση για άριστη ποιότητα, λόγω της χρήσης που προορίζεται. Δύσκολα μια γυναίκα θα προμηθευτεί τέτοιο προϊόν για την καθημερινή υγιεινή της καθαριότητα, όμως θα το αγοράσει για καθαριστικό αν η τιμή του είναι αρκετά δελεαστική. [8]

Ένα ακόμη στοιχείο είναι η απομυθοποίηση της μάρκας. Πέρασε η εποχή που η μάρκα είχε έντονα στοιχεία κοινωνικού στάτους για τον καταναλωτή. Η κατάσταση έχει αλλάξει σε σχέση με 20 χρόνια πριν, όταν ο καταναλωτής δεν διέθετε τέτοιο μεγάλο εύρος επιλογών. Οι εκτιμήσεις μέχρι σήμερα δείχνουν ότι η ιδιωτική ετικέτα δεν θα αποκτήσει παραπάνω από 15-20% της αγοράς των αντίστοιχων επωνύμων προϊόντων και βέβαια όχι σε όλες τις κατηγορίες. Στις παρούσες συνθήκες πίεση δέχονται δυο κλάδοι, των χαρτικών και των αναψυκτικών ιδιαίτερα τύπου κόλα. Για παράδειγμα, η εταιρεία Cott, που ανήκει σε μια καναδική οικογένεια, άρχισε την παραγωγή Cola φασόν με αποτέλεσμα σήμερα να προμηθεύει με cola αρκετές αλυσίδες σούπερ μάρκετς σε όλο τον κόσμο και την Ελλάδα. [1, 2] Τα στοιχεία επιτυχίας της Cott είναι ότι έχει προσεγγίσει σε μεγάλο βαθμό τις συνταγές της Coca-Cola, έχει επιλέξει σωστά σημεία-τοποθεσίες, προσιτά από γεωγραφικής πλευράς για εμφιάλωση, η καλή συσκευασία και οι καθημερινές συνεχιζόμενες υπηρεσίες μάρκετινγκ στους πελάτες της. Στην Ελλάδα, έχει προχωρήσει στην πλήρη ανάπτυξη της γκάμας προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των πελατών και μεταξύ των πελατών της είναι οι αλυσίδες Βερόπουλος και ΑΒ Βασιλόπουλος. [1, 2]

Πολλά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα παράγουν οι ίδιες βιομηχανίες που στο διπλανό ράφι παραθέτουν τα δικά τους προϊόντα. Για παράδειγμα, τα προϊόντα της βιομηχανίας Elite. Οι γνωστές φρυγανιές βρίσκονται δίπλα δίπλα με τις φρυγανιές Vero που τις παράγει η ίδια εταιρεία για λογαριασμό της αλυσίδας Βερόπουλος και των οποίων η τιμή είναι ελαφρώς χαμηλότερη. Η κάθε εταιρεία παραγωγής έχει κάποιους κενούς χρόνους στην παραγωγή της που προσπαθεί να τους αξιοποιήσει στην παραγωγή φασόν αυξάνοντας την παραγωγικότητά

της και αφού δεν είναι σε θέση ν' αλλάξει το φαινόμενο τότε το κάνει η ίδια για να μην το κάνει ο ανταγωνιστής της. [2]

8.7 Έρευνες ιδιωτικής ετικέτας

Η κυριαρχία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας τουλάχιστο σε επίπεδο κωδικών, στα ράφια των ελληνικών σούπερ μάρκετ διαφοροποιείται σε ένταση από κατηγορία σε κατηγορία αλλά και από αλυσίδα σε αλυσίδα. Όπως προκύπτει από την έρευνα που έκανε το περιοδικό Σελφ-σέρβις το Σεπτέμβριο του 1997 σε συγκεκριμένες αλυσίδες σούπερ μάρκετ και στις σημαντικότερες κατηγορίες καταναλωτικών προϊόντων, τα σπορέλαια δείχνουν να υπερτερούν σε κωδικούς έναντι των υπολοίπων κατηγοριών που εξετάστηκαν. [2] Συγκεκριμένα καταγράφηκαν στις αλυσίδες ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ, CONTINENT, ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΕΛΟΜΑΣ, ΤΡΟΦΟ, ΔΙΑ, ΑΤΛΑΝΤΙΚ, 5Α.Ε., ΜΕΤΡΟ, ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ και ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ, 57 κωδικοί σπορελαίων. Σημαντικός είναι και ο αριθμός των κωδικών των χλωρινών (44), των μπισκότων(43), των ζυμαρικών και των ζωοτροφών με 32 κωδικούς, των κατεψυγμένων λαχανικών με 22 και των ελαιολάδων με 21. Πρέπει να διευκρινισθεί πως στην καταγραφή περιελήφθησαν και τα προϊόντα τα οποία αποτελούν αποκλειστική εισαγωγή των συγκεκριμένων αλυσίδων. Την πρώτη θέση από πλευράς αριθμού κωδικών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που διαθέτουν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ που εξετάστηκαν καταλαμβάνει η Continent με 171 κωδικούς και ακολουθούν η ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ με 115 και η ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΜΕ 79. [2]

Η μάρκα πλέον ζει στο μυαλό των ανθρώπων. Αυτό υποστηρίζουν όσοι έχουν ασχοληθεί με τη δημιουργία, ανάπτυξη και επιβίωση ή θάνατό της. Ποια πρέπει να είναι η τακτική που πρέπει να ακολουθηθεί, για να έχει μια μάρκα πολλά και ευτυχισμένα χρόνια ζωής; οι απαντήσεις είναι πολλές. Ορισμένες από αυτές συγκεντρώθηκαν δειγματοληπτικά και παρουσιάστηκαν από τις εταιρείες FOCUS και M.R.B. Hellas (λεπτομερή στοιχεία της έρευνας στο Κεφ. 1, Μεθοδολογία) στο 7ο συνέδριο Διαφήμισης που διοργάνωσε η ΕΔΕΕ με τίτλο «Μαρκών Οδύσσεια»(Πίνακας 4). Κεντρικός στόχος της έρευνας ήταν να οριοθετήσει την παρούσα θέση των μαρκών μέσα από τις γνώμες και απόψεις όλων των επαγγελματιών που συμμετέχουν στη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρησή τους. Εξετάζοντας τις απαντήσεις στελεχών που πήραν μέρος στην έρευνα, διαπιστώνεται πως για να κτιστεί μια μάρκα απαιτείται κατά κύριο λόγο σωστή επικοινωνία και συνέπεια στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα του μείγματος μάρκετινγκ, ενώ παράλληλα το προϊόν πρέπει να είναι διαφοροποιημένο και να καλύπτει με επάρκεια συγκεκριμένες ανάγκες του καταναλωτή. [2]

Πίνακας 4: Έρευνα στο 7ο Συνέδριο Διαφήμισης (2)

Απόψεις για τα own labels σε σχέση με τις μάρκες	Βάση:Σύνολο ερωτωμένων(%)
1.Χαμηλή ποιότητα/Μόνο price conscious κα/τες	32,5%
2.Βλάπτουν στα commodities	25%
3.Ενισχύουν υπεροχή μαρκών	10%
4.Κόβουν μερίδιο αγοράς	23,7%
5.Δυνατή παρουσία POS χωρίς κόστος διαφήμισης	21,2%
6.Έχουν την εικόνα του σούπερ-μάρκετ	15%
7.Αν αποκτήσουν V.M.F. απειλή	21,2%

Περισσότεροι από το 50% των ερωτηθέντων υποστήριξε πως η επιρροή της ιδιωτικής ετικέτας στις μάρκες είναι μάλλον αρνητική, αν και πρέπει να

διευκρινισθεί πως ορισμένοι εννοούσαν πως η ιδιωτική ετικέτα επιδρά αρνητικά στην εικόνα της μάρκας ενώ άλλοι που ήταν και η πλειοψηφία, εννοούσαν την αρνητική επίδρασή τους στις πωλήσεις. [2] Σχεδόν ένας στους τέσσερις πιστεύει πως η ιδιωτική ετικέτα κόβει μερίδιο αγοράς από τις μάρκες, παράλληλα μια ίδια περίπτωση αναλογία βλέπει την υπεροχή παρουσίας στα σημεία πωλήσεως χωρίς κόστος media που έχει η ιδιωτική ετικέτα έναντι των μαρκών, ενώ ένα 15% αισθάνεται πως αποτελούν και αυτά μια μάρκα που φέρει την εικόνα του καταστήματος και διεκδικεί το μερίδιό της. Το ένα τρίτο των ερωτηθέντων θεωρεί πως η ιδιωτική ετικέτα είναι αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα προϊόντα χαμηλής ποιότητας και απευθύνονται στους καταναλωτές που κινούνται στις αγορές τους με κύριο κριτήριο την τιμή. [2]

Ένα σημαντικό ποσοστό θεωρεί επίσης πως η αρνητική επίδραση της ιδιωτικής ετικέτας πάνω στις μάρκες αφορά μόνο στις κατηγορίες commodity ενώ ένας στους 10 έχει την ακραία θέση πως η ιδιωτική ετικέτα όχι μόνο δεν βλάπτει τις μάρκες αλλά λόγω της κακής ποιότητας, ενισχύει την εικόνα υπεροχής τους. Τέλος, εκφράζεται η άποψη πως μέχρι σήμερα τουλάχιστον η ιδιωτική ετικέτα έχει μικρή παρουσία και δεν αποτελεί απειλή για τις μάρκες, αλλά αν στο μέλλον καταφέρουν να αποκτήσουν value for money μέσα από ένα φορέα που θα πείσει για ποιότητα και θα κτίσει εικόνα για τον εαυτό του, τότε θα αποτελέσει σημαντική απειλή για τις μάρκες. [2]

Το 1995, η AC NIELSEN επανέλαβε έρευνα σε πανευρωπαϊκή κλίμακα, που είχε πραγματοποιήσει το 1992, με στόχο να διερευνήσει τα μερίδια που κατείχαν οι μάρκες λιανεμπορίου σε 3 βασικές κατηγορίες προϊόντων ευρείας

κατανάλωσης, τρόφιμα και ποτά, προϊόντα προσωπικής υγιεινής και προϊόντα οικιακού καθαρισμού. Όπως προκύπτει από τα συγκριτικά στοιχεία των 2 ερευνών, τα μερίδια της ιδιωτικής ετικέτας σε γενικές γραμμές σημείωσαν αυξητικές τάσεις, με εξαίρεση την Ελβετία, όπου τα μερίδια ήταν πάντοτε αρκετά μεγάλα και τις σκανδιναβικές χώρες. Ειδικά στις τελευταίες, η μικρή ανάπτυξη των μεριδίων ίσως να οφείλεται στον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης του λιανεμπορίου, όπου για να υπάρξει ανάπτυξη της ιδιωτικής ετικέτας θα πρέπει αυτά τα προϊόντα να πάρουν μερίδιο από τις μεγάλες μάρκες(Πίνακας 5). Αντίθετα, σε άλλες χώρες, ο ανταγωνισμός στο λιανεμπόριο οδηγεί στην ανάπτυξη μαρκών λιανεμπορίου ως μέσο κατάκτησης μεγαλύτερου μεριδίου καταναλωτών. [2]

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΈΡΕΥΝΑ AC NIELSEN (1995) (2)

Σύνολο Μεριδίων Private Labels 1995/1992 (σε αξία)		
	Έτη	
	1992	1995
Φιλανδία	8	8
Σουηδία	8	8
Πορτογαλία		9
Ολλανδία	16	16
Νορβηγία		5
Ιταλία	4	6
Ελλάδα		3
Μ.Βρετανία	25	29
Γαλλία	16	16
Ισπανία		8
Δανία	11	13
Γερμανία	41	6
Ελβετία	22	42
Βέλγιο		16
Αυστρία	9	

Η έρευνα έδειξε πως υπήρχαν σαφείς ενδείξεις ανάπτυξης των μαρκών λιανεμπορίου στη νότια Ευρώπη. Η Πορτογαλία για παράδειγμα, δεν είχε περιληφθεί στην έρευνα του 1992. Παρουσίασε όμως ανάπτυξη στον τομέα της ιδιωτικής ετικέτας, λόγω του λανσαρίσματος πολλών προϊόντων από τους λιανέμπορους σε συνδυασμό με το άνοιγμα πολλών νέων λιανεμπορικών καταστημάτων. Ακόμη και το στοιχείο του υψηλού πληθωρισμού σε αυτές τις χώρες ώθησε τις πωλήσεις των προϊόντων μάρκας λιανεμπορίου, που φυσικά έχουν ως μεγάλο ατού τη χαμηλή τιμή πώλησης. [2] Η επιτυχία της ιδιωτικής ετικέτας διαφέρει ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν. Τα μεγαλύτερα μερίδια σημειώνονται στον τομέα των προϊόντων καθαριότητας του σπιτιού ενώ αντίθετα η κατηγορία των προϊόντων προσωπικής περιποίησης αντιστέκεται περισσότερο στην επίθεση των μαρκών λιανεμπορίου. Η εξήγηση μπορεί να είναι πως γενικά η αγορά προϊόντων προσωπικής περιποίησης γίνεται σε πολύ μεγαλύτερα διαστήματα από ότι σε άλλες κατηγορίες προϊόντων έτσι που η τιμή δεν παίζει μεγάλο ρόλο στην επιλογή. Ακόμη, οι καταναλωτές δύσκολα εμπιστεύονται σε αυτή την κατηγορία ένα προϊόν του οποίου την αποτελεσματικότητα δεν μπορούν να συγκρίνουν άμεσα με το προϊόν που εμπιστεύονται χρόνια. [2]

Πόσο συμφέρει μια μάρκα προϊόντος και πώς μπορεί να γίνει η σύγκριση με τις μάρκες εθνικής εμβέλειας; Για να υπάρχει μια σχετικά αντικειμενική σύγκριση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια παραλλαγή της δοκιμασμένης μεθόδου που ονομάζεται ABC (Activity Based Costing). Η μέθοδος ABC που μεταφράζεται κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες στην ουσία είναι μια μέτρηση της

κερδοφορίας του κάθε προϊόντος, με σκοπό να δούμε αν πωλούμε το προϊόν σε πραγματικά σωστή τιμή και όχι αυτό που νομίζουμε εμείς ως σωστή τιμή. [2] Το πρώτο βήμα είναι ο υπολογισμός του μεικτού κέρδους, στο σύνολο της κατηγορίας των προϊόντων που εξετάζουμε π.χ. στην κατηγορία «μαρμελάδες». Ξεκινάμε με το πρώτο βήμα: όταν υπολογίζουμε όλη την κατηγορία των προϊόντων, πρέπει να συμπεριλάβουμε και το προϊόν με μάρκα λιανέμπορου να επρόκειτο για ένα είδος που μας προμηθεύει ένας εξωτερικός συνεργάτης. Βέβαια, η μάρκα λιανεμπορίου δεν προσκομίζει οφέλη από παροχές και εκπτώσεις, αν και μπορεί το χαμηλό κόστος παραγωγής από τον «φασονίστα» να υπολογιστεί ως χαμηλό χονδρεμπορικό κόστος. [2]

Το δεύτερο βήμα είναι να προχωρήσει η ανάλυση κατά προμηθευτή. Δηλαδή, να υπάρχει μια πλήρης παρουσίαση των μεταβλητών κατά προϊόν, κωδικό και ιδιαίτερα του κόστους της αποθεματοποίησης και η σχέση χονδρεμπορικής προς λιανεμπορική τιμή, η ταχύτητα πωλήσεων, η προώθηση κλπ. Βέβαια, η συνηθέστερη πρακτική στους υπεύθυνους του μάρκετινγκ των λιανεμπορών είναι να συγκεντρώνουν όλα τα στοιχεία κόστους και κέρδους μέσα σε ενιαίους λογαριασμούς και κάτω από παραπλανητικές ταμπέλες, όπως κίνητρα μάρκετινγκ ή κόστος προβολών. [2] Στην πραγματικότητα, πρέπει να υπάρχουν φανεροί διαχωρισμοί κόστους και κέρδους γιατί συχνά ένα στοιχείο κόστους βαφτίζεται στοιχείο κέρδους επειδή νομίζουμε ότι αυτό μας δίνει κέρδος. Παράδειγμα, το κόστος μεταφοράς προϊόντων εθνικής εμβέλειας στο κάθε κατάστημα περιλαμβάνεται και επιβαρύνει την τιμή του προϊόντος, ενώ αντίθετα, στη μάρκα λιανεμπορίου το κόστος μεταφοράς είναι σχετικά μειωμένο. [2]

Το τρίτο βήμα είναι η διαφοροποίηση μέσα στην κατηγορία μεταξύ των μαρκών εθνικής εμβέλειας και των μαρκών λιανεμπόρου. Η μελέτη της κατηγορίας που έχει προηγηθεί στο πρώτο και δεύτερο στάδιο της εργασίας, μας δίνει τη βάση για να δούμε ποια είναι τα πιθανά μεγέθη και ποιες οι πιθανές εξελίξεις, σε ετήσια βάση, χρησιμοποιώντας την προβολή των στοιχείων μας. Ο λιανεμπόρος πρέπει να δει αναλυτικά το χώρο αποθήκης και ραφιού καταστήματος σε κυβικά εκατοστά, σε συσχετισμό με το κόστος και την κερδοφορία των επωνύμων μαρκών και των μαρκών λιανεμπόρου. [2] Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αυτών των αναλύσεων (όπως τα DDP και τα DPC) αλλά όλες πάσχουν ως προς την καθαρότητα του τελικού αποτελέσματος. Μια από αυτές τις μεθόδους είναι η RE, οι λογικές προσδοκίες. Δηλαδή, οτιδήποτε υπολογίζουμε να βρίσκεται μέσα στα όρια της λογικής του λιανεμπορικού καταστήματος. Παράδειγμα τα κύρια στοιχεία κόστους όπως ενοίκια, συντήρηση κτιρίων, αποσβέσεις κλπ. συνήθως δεν υπολογίζονται όταν λογαριάζουμε το κόστος χώρου, κατά μάρκα ή κωδικό, που πιάνει το προϊόν στο ράφι ή στην αποθήκη. Αν μια επώνυμη μάρκα και μια μάρκα λιανεμπορίου κατέχουν 3 κυβικά μέτρα ραφιού η καθεμιά, αλλά η επώνυμη μάρκα έχει διπλάσια ταχύτητα πωλήσεων σε σχέση με τη μάρκα λιανεμπόρου, τότε η επιβάρυνση των κύριων στοιχείων κόστους είναι η μισή για την επώνυμη μάρκα. [2]

Παράλληλα, με τη συγκριτική εργασία μέσα στην κατηγορία, κατά αξιολόγηση των διαφόρων κατηγοριών βρίσκουμε το βαθμό ανταγωνιστικότητας και την ευκολία διείσδυσης της μάρκας λιανεμπόρου. Σε αυτό το τέταρτο βήμα αρχίζει και ξεκαθαρίζει το τοπίο. Από τα ποσοτικά χαρακτηριστικά έχουμε προχωρήσει στα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Μπορούμε άνετα να κάνουμε ένα βασικό

πρόγραμμα, ένα εκτεταμένο πίνακα, με βάθος χρόνου, συνήθως ετήσιο, όπου θα κινούνται οι κατηγορίες, οι προμηθευτές, τα στοιχεία κόστους, η ταχύτητα πωλήσεων, ο χώρος ραφίου και αποθήκευσης, οι αποσβέσεις κλπ. [8] Πρέπει ο λιανέμπορος να θέσει μια κόκκινη γραμμή κάτω από την οποία δεν συμφέρει η διάθεση του προϊόντος είτε είναι επώνυμη μάρκα ή μάρκα λιανεμπορίου. Συνήθως, όμως, ο λιανέμπορος βάζει αυθαίρετα στο όριο της κόκκινης γραμμής τα στοιχεία της δικής του μάρκας και πιο συχνά ξεχνάει να περιλάβει στα στοιχεία κόστους της μάρκας λιανεμπόρου και το κόστος του ραφίου του, μια και το ράφι του καταστήματος είναι δικό του! [8]

Ποιος είναι ο στόχος μιας λιανεμπορικής επιχείρησης; ένας και μοναδικός για σήμερα: η μεγιστοποίηση του κέρδους και για σήμερα και για αύριο: η δημιουργία μεγάλης μάζας πιστών πελατών. Με τη μέθοδο λογικές προσδοκίες πρέπει να σκέφτεται αντικειμενικά τους στόχους της και να δει πως μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της και πως μπορεί να δημιουργήσει την αφοσιωμένη πελατεία της. Οι μάρκες λιανεμπόρου είναι ένα ισχυρό όπλο για ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, φτάνει να είναι μέσα στα πλαίσια της υψηλής κερδοφορίας στην κάθε κατηγορία. Η αντικειμενική μελέτη όλων των στοιχείων που αναφέραμε θα οδηγήσει στο σωστό και κερδοφόρο μίγμα του καλαθιού των προϊόντων, επώνυμων και μαρκών λιανεμπόρου. [2, 4, 5]

Η Centrum με την έρευνα αγοράς OMNIBUS (λεπτομερή στοιχεία της έρευνας Κεφ. 1, Μεθοδολογία) τον Ιούνιο του 1997 είχε τα εξής αποτελέσματα: Το 71% του δείγματος δήλωσε ότι γνωρίζει την ύπαρξη προϊόντων με την επωνυμία του σουπέρ μάρκετ. Πραγματικά το 75% του δείγματος στην Αθήνα, το 70% στη

Θεσσαλονίκη και το 66% σε άλλα αστικά κέντρα, δήλωσαν ότι γνωρίζουν την ύπαρξη των προϊόντων αυτών. Από αυτούς, οι περισσότεροι ήταν γυναίκες(55%) και επίσης, αναλογικά, λίγο περισσότεροι (54%) είναι κάτοικοι της ευρύτερης περιοχής της Αθήνας και του Πειραιά. [2] Τα ποσοστά αυτά είναι αναμενόμενα, τόσο εξαιτίας των γενικότερων αγοραστικών συνηθειών των νοικοκυριών, όσο και εξαιτίας του γεγονότος ότι τα σούπερ μάρκετς που διαθέτουν προϊόντα με την επωνυμία τους απευθύνονται σε μεγαλύτερο ποσοστό στο αγοραστικό κοινό του Λεκανοπεδίου. Η πλειοψηφία(61%) όσων είπαν ότι γνωρίζουν τα προϊόντα αυτά ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 15-44 ετών. 2 στους 3 τα αγοράζουν. Απ' όσους δήλωσαν ότι γνωρίζουν τα προϊόντα με την επωνυμία του σούπερ μάρκετ, περίπου οι 2 στους 3 τα αγοράζουν περιστασιακά(62%). Οι αγοραστές της ιδιωτικής ετικέτας φαίνεται να είναι στην πλειοψηφία τους γυναίκες(60%). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν προκύπτει σημαντική διαφοροποίηση ως προς την ηλικία και τη μόρφωση μεταξύ αυτών που αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και εκείνων που δεν τα αγοράζουν. [2]

Τα χαρτικά είναι πρώτα στις προτιμήσεις. Απ' όσους δήλωσαν ότι αγοράζουν προϊόντα με την επωνυμία του σούπερ μάρκετ έστω και περιστασιακά: 71% είπαν ότι αγοράζουν χαρτιά τουαλέτας/κουζίνας/χαρτομάντηλα, 45% όσπρια, 19% είδη προσωπικής περιποίησης όπως σαμπουάν/αφρόλουτρα/σαπούνια, 15% αναψυκτικά, 8% χυμούς, 7% μαρμελάδα και σε μικρότερα ποσοστά άλλα προϊόντα. Τα όσπρια και τα ζυμαρικά ιδιωτικής ετικέτας φαίνεται ότι έχουν μεγαλύτερη διείσδυση στην ηλικιακή ομάδα 46 μέχρι 54 ετών, τα χαρτικά στην ομάδα 35 μέχρι 44 ετών ενώ οι χυμοί στην ομάδα 18 μέχρι 24 ετών.[2] Η

μόρφωση των αγοραστών φαίνεται ότι παίζει κάποιο ρόλο στη διείσδυση διαφόρων κατηγοριών ιδιωτικής ετικέτας προϊόντων αφού από τις απαντήσεις προκύπτει ότι τα όσπρια, τα προϊόντα ιδιωτικής περιποίησης και οι χυμοί ιδιωτικής ετικέτας έχουν μεγαλύτερη διείσδυση από τις άλλες κατηγορίες ιδιωτικής ετικέτας στα άτομα ανώτερου μορφωτικού επιπέδου. Η τιμή φαίνεται να αποτελεί τον ουσιαστικότερο προσδιοριστικό παράγοντα για την αγορά προϊόντων με την επωνυμία του σούπερ μάρκετ. [2]

Όταν αυτοί που δήλωσαν ότι αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ρωτήθηκαν για τους λόγους που τα προτιμούν (ανοικτή ερώτηση) το 81% απάντησε «επειδή έχουν καλύτερη τιμή» (Πίνακας 6). Ο λόγος αυτός ήταν ακόμη ισχυρότερος για ερωτώμενους από 45 μέχρι 54 ετών. Οι υπόλοιποι λόγοι που αναφέρθηκαν από πολύ μικρά ποσοστά ερωτώμενων ήταν: «γιατί είναι καλής ποιότητας» (12%), «γιατί έτσι τυχαίνει μερικές φορές» (9%), «γιατί είναι καλύτερης ποιότητας από άλλες μάρκες» (6%), «γιατί συχνά δεν βρίσκω τη μάρκα που θέλω» (4%). Αξίζει να αναφερθεί πως οι ερωτώμενοι που ανήκουν στην ομάδα ανώτερου μορφωτικού επιπέδου δηλώνουν αναλογικά περισσότερο από τις άλλες ομάδες ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι καλής ποιότητας. [2] Το 37% του δείγματος που γνωρίζουν την ύπαρξη προϊόντων με την επωνυμία του σούπερ μάρκετ δεν τα αγοράζει. Όταν ρωτήθηκαν για τους λόγους της μη αγοράς, «δεν είναι καλής ποιότητας» ήταν ο λόγος που αναφέρθηκε πιο συχνά (40%) ακολουθούμενος από: «Γιατί προτιμώ άλλη μάρκα» (24%), «Έτσι τυχαίνει» (11%), «Δεν τα εμπιστεύομαι» (5%), και «Θέλω άλλα επώνυμα προϊόντα» (2%). Αξίζει να πούμε ότι η κακή ποιότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και η προτίμηση σε άλλη μάρκα αναφέρθηκαν περισσότερο από αγοραστές

ανώτερου μορφωτικού επιπέδου σαν λόγοι για τη μη αγορά των προϊόντων με επωνυμία. [2] Συμπερασματικά, περίπου τα 2/3 των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι γνωρίζουν τα προϊόντα με την επωνυμία του σούπερ μάρκετ και λίγο περισσότεροι από τους μισούς τ' αγοράζουν έστω και περιστασιακά. Όμως, περίπου ο ένας στους 3 δηλώνει ότι δεν τα αγοράζει, επειδή πιστεύει ότι είναι κακής ποιότητας και προτιμά ν' αγοράζει άλλα επώνυμα προϊόντα. Η χαμηλή τιμή όμως είναι ο κυριότερος παράγοντας έλξης αυτών που αγοράζουν τα προϊόντα με την επωνυμία του σούπερ μάρκετ. [2]

Πίνακας 6: ΈΡΕΥΝΑ CENTRUM (1997) (2)

Κατηγορίες Own Branded προϊόντων που αγοράζονται έστω και περιστασιακά								
	Ηλικία					Μόρφωση		
	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Βασική	Λύκειο	Ανώτερη
Όσπρια	21	21	21	20	17	34	28	38
Ζυμαρικά	23	19	23	22	13	35	30	35
Χαρτικά	23	23	23	16	15	33	31	37
Σαμπουάν/ Αφρόλουτρα	21	22	20	23	14	32	27	41
Χυμοί	34	22	16	12	16	27	32	41
Προφίλ Πληθυσμού αστικ.περιοχ Centrum	23%	22%	21%	17%	17%	34%	34%	32%

8.8 Μελλοντικές τάσεις στο ελληνικό λιανεμπόριο

Σήμερα οι μεγάλες αλυσίδες, είτε αποτελούν ιδιοκτησία είτε συνεργάζονται με πολυεθνικές λιανεμπορικές επιχειρήσεις, απασχολούν εκατοντάδες υπαλλήλων, διαθέτουν μηχανοργανωμένες αποθηκευτικές εγκαταστάσεις και το ύψος των πιστώσεων που παρέχουν είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο ορισμένων τραπεζών[10]. Το έτος 2000 το ελληνικό εμπόριο θα έχει άλλο πρόσωπο. Θα

υπάρχουν λιγότερα μικρά καταστήματα. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν απαιτεί την ύπαρξη καταστημάτων. Πολλές από τις εταιρείες που ανήκουν στον ΣΕΛΠΕ ήδη διερευνούν τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Προς το παρόν δεν μπορούν, αφού δε διαθέτουν τα απαραίτητα ηλεκτρονικά μηχανήματα και δεν υπάρχει σχετική νομοθεσία. Αλλά ήδη αρκετοί Έλληνες έχουν πρόσβαση στο Ιντερνέτ και μπορούν μέσω αυτού να προβούν σε αγορές. [4, 10]

Η νέα εξέλιξη στο χώρο του λιανεμπορίου, τα μεγάλα σούπερ-μάρκετς και τα hypermarkets ποντάρουν κυρίως στις χαμηλές τιμές, αλλά θυσιάζουν τον παράγοντα «φιλική επαφή», τον παράγοντα «εγγύτητα» και τον παράγοντα «εξυπηρέτηση». Από την άλλη, ο καταναλωτής αφού γνώρισε τη γεύση της αυτοεξυπηρέτησης με τα σούπερ-μάρκετς, αφού απέκτησε κάποια εμπιστοσύνη στον εαυτό του ως καταναλωτή, αφού εν τέλει άρχισε να σχηματίζει, ακόμη και στην Ελλάδα, μια στοιχειώδη καταναλωτική συνείδηση, αρχίζει να μην εντυπωσιάζεται από τους αχανούς χώρους των μεγάλων μαγαζιών. [2] Αντίθετα, βλέπει πως αρχίζει να χάνει πάλι την ατομικότητά του, την οποία νόμιζε πως είχε εξασφαλίσει με τα πρώτα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης που γνώρισε. Θα συνεχίσει να ψωνίζει από τα μεγάλα σούπερ-μάρκετς και hypermarkets χάριν των χαμηλών τιμών, αλλά θα συνεχίσει να ψωνίζει και από τα μικρά σούπερ-μάρκετς και από τα συνοικιακά μαγαζιά. Ήδη αρχίζει να παρουσιάζεται μια ανάγκη στην αγορά για εξειδικευμένα καταστήματα, σχετικά μεγάλου μεν μεγέθους αλλά με την απαραίτητη φροντίδα που ο σύγχρονος καταναλωτής νοιώθει πως δικαιούται. Θα υπάρχει λοιπόν μια λιανική αγορά με μεγάλο φάσμα διαφορετικών καταστημάτων, με κάθε κατηγορία ν' απευθύνεται

σε διαφορετικούς καταναλωτές είτε στους ίδιους καταναλωτές αλλά σε διαφορετικούς χρόνους. [2, 4, 10]

Σήμερα ο χρόνος πίστωσης προσδιορίζεται μέσω διαπραγματεύσεων μεταξύ των δυο μερών και ποικίλλει όχι μόνο από αλυσίδα σε αλυσίδα αλλά και από προμηθευτή σε προμηθευτή. Και όπως σημειώνει ο σύνδεσμος των σούπερ-μάρκετς αποτελεί και το σημείο ισορροπίας των συμφερόντων των 2 πλευρών. Οι προμηθευτές, βιομήχανοι και εισαγωγείς έχουν κάθε λόγο να επιζητούν περιορισμένο χρόνο πίστωσης και οι λιανέμποροι ακριβώς το αντίθετο. Κάθε χρόνο είναι πολλές οι περιπτώσεις που καταγράφονται και αφορούν τις διαμαρτυρίες των προμηθευτών για την καθυστέρηση των πληρωμών. Πρόκειται για ένα θέμα με ευρωπαϊκές διαστάσεις. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχει επιληφθεί η κοινότητα. Ένα σχέδιο κοινοτικής οδηγίας πραγματεύεται αυτό το θέμα και έχει προκαλέσει αντιδράσεις. Πρώτος ο σύνδεσμος ελληνικών σούπερ μάρκετ αναφέρει ότι το χρονικό όριο των πιστώσεων είναι αποτέλεσμα ελεύθερων διαπραγματεύσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. [2, 13]

Από το 1995 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε απευθύνει σύσταση σε όλα τα κράτη-μέλη να λάβουν μέτρα στην κατεύθυνση των ρυθμίσεων που περιλαμβάνει η πρόταση οδηγίας, χωρίς όμως 3 χρόνια μετά να υπάρξει ανταπόκριση. Είναι προφανές ότι η παροχή που αποσπούν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ από τους προμηθευτές τους, με τη μορφή της επιμήκυνσης του χρόνου πίστωσης, τους δίνει πολλαπλά συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των μικρότερων επιχειρήσεων. Αποκτούν μεγαλύτερο δείκτη ρευστότητας που μπορεί η κάθε

επιχείρηση να τον χρησιμοποιήσει ανάλογα με τις ανάγκες της είτε για την ανάπτυξη της εταιρείας είτε για την μείωση των τιμών έναντι του ανταγωνιστή της κ.ά. [2]

Ο ΣΕΣΜΕ και ο σύνδεσμος ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων συμφωνούν με τη νομοθετική απαγόρευση των πωλήσεων κάτω του κόστους. Οι μεν λιανέμποροι δεν έχουν πλέον τα περιθώρια να χάσουν άλλο αλλά επειδή ο ένας φοβάται τον άλλο συμφωνούν στη νομοθετική απαγόρευση. Οι βιομήχανοι των τροφίμων επειδή δεν επιθυμούν κάθε λίγο να βρίσκονται στο κέντρο της σύγκρουσης των αλυσίδων προσπαθούν εναγωνίως να κατοχυρώσουν νομοθετικά την απαγόρευση. Η γενική συμφωνία λοιπόν επήλθε. Από την πλευρά του λιανεμπορίου αξίζει να σημειωθεί ότι η συμφωνία τους οφείλεται στο γεγονός ότι τα περιθώρια κέρδους είναι πλέον περιορισμένα. Το λιανεμπόριο βρίσκεται ήδη σε τροχιά ριζικών αλλαγών, σε σημείο τέτοιο που παράγων του κλάδου έλεγε ότι στα επόμενα 2-3 χρόνια το τοπίο θα έχει αλλάξει ριζικά. [2, 4]

8.9 ECR(Συνεργασία εμπόρων-προμηθευτών σε αυτό το πλαίσιο)

Σε διεθνή κλίμακα, ECR σημαίνει αλλαγή της επιχειρηματικής διαδικασίας στη ροή της παραγωγής, της πληροφορίας και των εμπορευμάτων. Το 80% του ECR αφορά αλλαγή της επιχειρηματικής νοοτροπίας και μόνο το 20% στην επίλυση τεχνικών ζητημάτων. Η ελληνική επιτροπή ECR αποτελείται από 4 υποεπιτροπές και έχει στόχο τη μείωση του κόστους των προϊόντων προς όφελος των καταναλωτών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις συμμετέχουν δυόμιση χρόνια στο ECR. [3, 9] Η επεξήγηση των αρχών και της φιλοσοφίας των

προγραμμάτων της Αποτελεσματικής Ανταπόκρισης στον Καταναλωτή (Efficient Consumer Response), η κατανόησή του καθώς η συνέργια των εμπλεκομένων φορέων στο κύκλωμα της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί αναγκαιότητα. Η Ελληνική Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος τυποποίησης φορτίων και παλετών, αλλά και πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησε ήδη τη χρήση κοινού τύπου παλέτας, ευρωπαϊάτα και βιομηχανική παλέτα. [3, 9]

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα του προγράμματος Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων, EDI, αφορούν στον καθορισμό των μηνυμάτων για τις παραγγελίες και τα τιμολόγια και τα οποία ήδη εφαρμόζονται μεταξύ 40 βιομηχανιών και 3 λιανεμπορικών επιχειρήσεων, ενώ βρίσκεται στο στάδιο του σχεδιασμού το μήνυμα των τιμοκαταλόγων. Στο σημαντικό θέμα της ορθολογικής διαχείρισης των αποθεμάτων παρουσιάστηκαν τα εντυπωσιακά αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής CPR μεταξύ των αλυσίδων Μαρινόπουλου, ΜΑΚΡΟ και της βιομηχανίας P&G. [3, 9] Έτσι, η εφαρμογή του Continuous Replenishment έδωσε: συνολική μείωση των αποθεμάτων μέχρι και 50%, μείωση των μερών αναπλήρωσης από 30 σε 12, καθώς και μείωση των ελλείψεων στο ράφι και στην αποθήκη από 7%-8% σε 2%. Και τα δύο μέρη αποκτούν οικονομικά οφέλη, από τις βελτιώσεις των logistics στην εφοδιαστική αλυσίδα που φέρνουν τα κέντρα διανομής. Το λιανεμπόριο αναλαμβάνει τη διανομή στα καταστήματά του, αλλά μέχρι την ομαλοποίηση της λειτουργίας του νέου συστήματος, οι βιομηχανίες εξακολουθούν να καλύπτουν τα κενά, ικανοποιώντας κάποιες εξαιρέσεις που αφορούν την τροφοδοσία μεμονωμένων καταστημάτων τους. [3,9]

Ο θεσμός των κέντρων διανομής μειώνει το κόστος της διανομής door to door. Το ECR έχει ανοίξει ένα επίσημο κανάλι επικοινωνίας όπου βιομηχανία και λιανεμπόριο κάθονται στο ίδιο τραπέζι, επεξεργάζονται λύσεις στο επίπεδο των πρακτικών κοινών διαδικασιών. Επόμενος στόχος είναι η σήμανση των παλετών, ένα πρότυπο σήμανσης το οποίο θα περιέχει τον αριθμό της παρτίδας παραγωγής, τον αριθμό κιβωτίων, το βάρος, και άλλα δηλαδή όλα τα στοιχεία ταυτότητας κάθε παλέτας. Στο πλαίσιο του ECR όταν πρόκειται για οικονομικά ζητήματα εκδηλώνονται έντονα επιφυλάξεις και από τις 2 πλευρές. Αντίθετα, στο επίπεδο της αντιμετώπισης καθημερινών, κοινών δυσκολιών, υπάρχει η διάθεση για διάλογο και συνεργασία. [3, 9]

1. Έλενα Χάρη, Νατάσα Πλιάγκου, "Βιομηχανία-Σούπερ μάρκετ, «Πόλεμος» Για το ράφι", Αγορά, 13 Απριλίου 1995, σελ. 12-20
2. Λάμπρος Καραγεώργος, Νικόλας Παπαδημητρίου, Βάσια Καραθανάση, Ξένια Ματζώρη, "Μάρκες Λιανεμπόρου-Τι επιφυλάσσει το μέλλον", Σελφ Σέρβις, No 253, Ιανουάριος 1998, σελ. 133-161
3. Θάνος Γιαβρόπουλος, "Η αμοιβαιότητα των συμφερόντων προϋπόθεση της συνεργασίας", Σελφ Σέρβις, No 254, Φεβρουάριος 1998, σελ. 88-90
4. Αθ. Χ. Παπανδρόπουλος, "Μαίνεται ο πόλεμος εμπόρων-βιομηχάνων", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 20 Μαρτίου 1997, σελ. 99-100
5. Αντώνης Κεφάλας, "Σύγκρουση σούπερ μάρκετ με όλους", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 6 Απριλίου 1995, σελ. 115
6. Αντώνης Κεφάλας, "«Πόλεμος» βιομηχανίας και σούπερ μάρκετ", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 17 Ιουλίου 1997, σελ. 28-29

7. Αθαν. Χ. Παπανδρόπουλος, "Μαίνεται ο πόλεμος μεταξύ εμπορίου και βιομηχανίας", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 26 Ιανουαρίου 1995, σελ. 98
8. Μάκης Ντόβολος, "Στα «χαρακώματα» λιανεμπόριο – βιομηχανία", Επιλογή, Μάιος 1997, σελ. 50-53
9. Σελφ σέρβις, "Λιανεμπόριο & βιομηχανία αδελφωμένοι στο ECR", Νο 252, Δεκέμβριος 1997, σελ. 74
10. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, "Το μέλλον του λιανικού εμπορίου είναι ηλεκτρονικό", Δεκέμβριος 1997, σελ. 86
11. Ελένη Κουντουριώτη, "Νέα σούπερ μάρκετ ή νέα μονοπώλια", Βιομηχανική Επιθεώρηση, Νοέμβριος 1995, σελ. 48
12. Δημήτρης Χαροντάκης, "Στα όριά τους τα σούπερ μάρκετ", Το Βήμα, 24 Ιουνίου, σελ. 27
13. Οικονομικός Ταχυδρόμος, "Super-market-Πολυκαταστήματα", 17 Μαρτίου 1994, σελ. 46-47
14. Σελφ σέρβις, "Σούπερ μάρκετ και βιομηχανία σε διαφορετικό...μήκος κύματος", Νο 251, Νοέμβριος 1997, σελ. 19-22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

9.1 Παγκοσμιοποίηση λιανεμπορίου

Ορισμένες λιανεμπορικές επιχειρήσεις κατάφεραν σήμερα να λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Μέχρι πρόσφατα λίγοι λιανέμποροι είχαν προσπαθήσει να γίνουν διεθνείς και από αυτούς λίγοι είχαν πετύχει. Αυτό άλλαξε δραματικά την δεκαετία του 1990. Ο κορεσμός και ο έλεγχος προγραμμάτων στις εγχώριες αγορές, η ελάττωση των εμποδίων εισόδου και το άνοιγμα των ασιατικών και λατινοαμερικάνικων οικονομιών προκάλεσαν τους λιανέμπορους να μπουκ σε ξένες αγορές. [1]

Για πολλούς, το πρώτο σκαλοπάτι ήταν να μετακινηθούν σε κοντινές αγορές. Οι αμερικάνοι λιανέμποροι, για παράδειγμα, μετακινήθηκαν στον Καναδά και το Μεξικό πρώτα. Τα γαπωνέζικα πολυκαταστήματα απλώθηκαν σε όλη την Ασία στην δεκαετία του 1980. Στην Ευρώπη, στην δεκαετία του 1970 στις λιγότερο αναπτυγμένες λιανεμπορικές αγορές της Νότιας Ευρώπης-Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία- εισέβαλλαν οι αλυσίδες από τα βόρεια. 4 από τις μεγαλύτερους ισπανούς λιανέμπορους είναι γαλλικής ιδιοκτησίας. [1, 2]

Στη δεκαετία του 1990 έχουμε δει προσεκτικές κινήσεις προς στην Ανατολική Ευρώπη. Διάφοροι φιλανδοί λιανέμποροι έχουν εισβάλει στην Ρωσία και ένας αυστριακός λιανέμπορος έχει επιστρέψει στις προπολεμικές του αγορές στην Ουγγαρία. Το επόμενο βήμα για τις δυτικοευρωπαϊκές δυνατές αλυσίδες σούπερ μάρκετς θα είναι να δημιουργήσουν μια αυθεντική μοναδική αγορά στο λιανεμπόριο τροφίμων. Διάφοροι παράγοντες έχουν εμποδίσει κάτι τέτοιο: η δυσκολία εξαγορών στην Ευρώπη, οι διαφορές στη νομοθεσία, και οι διαφορές στην καταναλωτική συμπεριφορά. [1]

Από το 1988, μερικοί λιανέμποροι τροφής σε όλη την ήπειρο έχουν αρχίσει να κάνουν συνεργασίες. Μέχρι τώρα δεν έχουν κάνει τίποτα περισσότερο από το μοίρασμα πληροφοριών για τα logistics και το μάρκετινγκ. Υπάρχουν και άλλα σημάδια συγχωνεύσεων στο ευρωπαϊκό λιανεμπόριο τροφής. Με την εξαγορά ενός γαλλικού σούπερμαρκετ, η Tesco εισήγαγε το βρετανικό μοντέλο του λιανεμπορίου τροφής υψηλού περιθωρίου κέρδους, που δέχθηκε επίθεση από τις εκπτώτικές λιανεμπορικές επιχειρήσεις. [1, 3] Οι τελευταίες παρά τις χαμηλές τιμές, κερδίζουν χάρη στο χαμηλό κεφάλαιο και στα λειτουργικά κόστη και στις εκπτώσεις λόγω μεγάλων αγορών από τους παραγωγούς. Έχοντας επικρατήσει στην γερμανική αγορά, οι εκπτώτιστές έχουν αρχίσει να κατακτούν την υπόλοιπη Ευρώπη. Το 1994, κατακλήσαν το 15% της αγοράς μπακαλικών στην Μ. Βρετανία. Τα σούπερ μάρκετς αντεπιτίθενται με μείωση των τιμών στα βασικά είδη, θυσιάζοντας ένα ποσοστό από το περιθώριο κέρδους τους για να προστατέψουν την ποσότητα. Αλλά τα περιθωριά τους παραμένουν διπλάσια από αυτά των discounters. Οι εκπτώτιστές της τροφής θα είναι το κέντρο διαμάχης για τα επόμενα χρόνια. Αυτοί που θα κερδίσουν στο τέλος είναι οι καταναλωτές: στη Μ. Βρετανία οι τιμές των τροφών το περασμένο χρόνο αυξήθηκαν λιγότερο από το δείκτη προστασίας καταναλωτών. [1, 3]

Μια άλλη σημαντική τάση είναι οι μετακινήσεις των ευρωπαϊκών λιανέμπορων σε άλλες ηπείρους καθώς και των αμερικανών λιανέμπορων στην Ευρώπη. Από την άλλη μεριά, πολλές από τις πιο πλούσιες ευρωπαϊκές αλυσίδες ίσως διεισδύσουν στην αμερικάνικη αγορά. Για πολλές αλυσίδες όμως ο πιο δυνατός μαγνήτης είναι η αγορά της Ασίας και μετά αυτή της Λατινικής Αμερικής. Η Marks and Spenser έχει το 15% των πωλήσεών της έξω από την Μ. Βρετανία

και επεκτείνεται στην Ασία, Γαλλία και Ισπανία. [1] Το να προχωρήσει μια αλυσίδα στο εξωτερικό παραμένει μια περίπλοκη δουλειά που απαιτεί επένδυση σε χρόνο διοίκησης, τεχνολογία, logistics και μάρκετινγκ. Υπάρχει πάντα πολύ περιθώριο για σημαντικά λάθη. Ο κίνδυνος μπορεί να πάρει την μορφή των μακροοικονομικών εκπλήξεων: για παράδειγμα, οι λιανεμπορικές εταιρείες ανακαλύπτουν ότι πρέπει να προσαρμόσουν την λιανεμπορική τους μορφή στα τοπικά καταναλωτικά γούστα. Πάνω από όλα, οι διεθνείς επενδύσεις παίρνουν πολύ χρόνο για να αποδώσουν. [1]

Αυτό μπορεί να είναι ένα σημαντικό πρόβλημα για τους αμερικάνους λιανέμπορους, πολλοί από τους οποίους έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό για να αυξήσουν τα κέρδη τους που η κορεσμένη εγχώρια αγορά δεν μπορεί να τους προσφέρει. Η Wal-Mart με την εξάπλωση σε νέες αγορές και νέες μορφές αγορών είχε μείωση των κερδών της από 24,6% το 1989 σε 16.5% το 1993. [1, 3]

9.2 Διεθνείς τάσεις στις σχέσεις λιανεμπόρων-προμηθευτών

Η όλο και μεγαλύτερη συγκέντρωση των λιανικών πωλήσεων σ' ένα μικρότερο αριθμό μεγάλων εταιρειών είναι ένα διεθνές φαινόμενο. Στη Γαλλία, μεταξύ του 1985 και 1990, τα πιο μεγάλα καταστήματα και σούπερ μάρκετς αύξησαν το μερίδιο αγοράς τους ενώ τα περισσότερα άλλα είδη καταστημάτων, δηλαδή τα μικρά ανεξάρτητα καταστήματα και οι μικρές αλυσίδες, έχασαν μερίδιο. Η μοναδική άλλη κατηγορία της οποίας ανέβηκε το μερίδιο ήταν τα εξειδικευμένα

καταστήματα. Ίδια η τάση και στη Βρετανία, όπου με βάση τα στοιχεία λιανικών πωλήσεων τροφίμων, για το διάστημα από την άνοιξη του 1993 μέχρι την άνοιξη του 1994, οι 5 μεγαλύτεροι όμιλοι έκαναν περίπου το 50% των πωλήσεων. [3]

Η άλλη διαφαινόμενη τάση είναι αυτή της σταδιακής εκτόπισης προϊόντων που φέρουν την μάρκα του βιομηχανικού κατασκευαστή τους από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η συγκέντρωση ολιγοψωνιακής δύναμης σε μερικούς μεγάλους λιανέμπορους σε κάθε χώρα είναι ένας παράγων πίσω από αυτήν την εξέλιξη. Υπάρχουν και άλλοι: ο ένας είναι η εισαγωγή μεθόδων μέτρησης της άμεσης κερδοφορίας ενός προϊόντος από το λιανέμπορο (DDP-direct product profitability). Τέτοιες μέθοδοι βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων παρακολούθησης της πορείας ενός προϊόντος μέσα στο κατάστημα, όπως το Spaceman της Logistics Data Systems. [3, 4] Από τη στιγμή που ο λιανέμπορος γνωρίζει επακριβώς τη συνεισφορά κάθε προϊόντος στο κέρδος του, είναι σε θέση να διαπραγματευθεί με το βιομήχανο και εν ανάγκη να δώσει την πρωτοκαθεδρία σε δικά του προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αν ο προμηθευτής δεν του δώσει τις τιμές που ο λιανέμπορος κρίνει ότι τον συμφέρει. Ο άλλος παράγων είναι το γεγονός ότι από τη στιγμή που ο λιανέμπορος αρχίσει να ανακατεύεται με την παραγωγή, αποκτά μια πείρα την οποία στη συνέχεια χρησιμοποιεί για να επεκτείνει τις παραγωγικές του δραστηριότητες – είτε αυτόνομα είτε υπεργολαβικά. Αντίθετα, η πείρα έχει δείξει πως οι βιομήχανοι – προμηθευτές δεν αντιγράφουν τόσο γρήγορα ή αποτελεσματικά την πείρα των λιανικών πωλήσεων των εμπόρων. [3, 4]

Η ίδια τάση παρατηρείται και στον χώρο της παραγωγής τροφίμων. Η γαλλική SBN, η αγγλο-ολλανδική Unilever και η ελβετική Nestlé μπορούν ν' αντιμετωπίσουν οποιονδήποτε λιανέμπορο μιας χώρας όσο μεγάλος και να είναι. Ίσως γι' αυτό οι λιανέμποροι έχουν αρχίσει να οργανώνονται σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, με πρώτο παράδειγμα την Ευρωπαϊκή Λιανεμπορική Συμμαχία, αποτελούμενη από την ολλανδική Ahold, τον βρετανικό όμιλο Argyll (που έχει τα καταστήματα Safeway) και τη γαλλική Casino. Η συμμαχία έχει ήδη επεκταθεί και αποτελεί το 1990 το 60% της Associated Marketing Services που περιλαμβάνει άλλες 6 αλυσίδες τροφίμων (από Δανία, Σουηδία, Φιλανδία, Ιταλία και Ισπανία). [1]

Με αυξανόμενη ταχύτητα, πολλές ασιατικές χώρες αντιμετωπίζουν μια επανάσταση του λιανεμπορίου, που στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ πήρε δεκαετίες για να συμβεί. Η μεσαία τάξη ενδυναμώνει αυτή την τάση, αφού είναι ικανή να ψωνίσει περισσότερα πράγματα για απλές καθημερινές ανάγκες. Αλλά διαφορετικές χώρες βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια: η Κίνα, η Ινδία και η Ινδονησία μόλις αρχίζουν, ενώ στην Ταϊβάν και στην Ταϊλάνδη οι αλλαγές βρίσκονται σε εξέλιξη. Στην Ιαπωνία, το παλιομοδίτικο σύστημα για ψώνια αλλάζει: η ανάπτυξη των εκπτώτικων καταστημάτων οδήγησε την κυβέρνηση το περασμένο χρόνο να χαλαρώσει τους λιανεμπορικούς κανόνες, που τέθηκαν σε ισχύ το 1950, για να προστατέψει τους μικρούς μαγαζάτορες και χονδρέμπορους. [2]

Οι ξένοι λιανέμποροι που έχουν μπει στην γιαπωνέζικη αγορά, όπως η Toys "R", εισάγουν τους γιαπωνέζους καταναλωτές στα πλεονεκτήματα των

καταστημάτων category killers: μετά από 3 χρόνια από τότε που μπήκαν στην αγορά και αντιμετώπισαν την εχθρότητα των χονδρεμπόρων, η εταιρεία έχει ανοίξει 24 καταστήματα. Οι γιαπωνέζικοι λιανέμποροι κάποτε θέλησαν να κυριαρχήσουν στην ασιατική αγορά. Μια δεκαετία νωρίτερα, τα γιαπωνέζικα πολυκαταστήματα και οι αλυσίδες άνοιγαν υποκαταστήματα σε όλες τις νοτιο-ανατολικές ασιατικές πρωτεύουσες. Τώρα έχουν ξεπεραστεί από άλλες. Η δεκαετία του 1990 στην Ασία είναι η δεκαετία των ειδικευμένων πολυκαταστημάτων και αλυσίδων και των ευρωπαϊών και αμερικανών εισβολέων. Ήδη, το Χονγκ-Κονγκ, η Σιγκαπούρη και το Μπανγκόκ είναι κορεσμένα από πολυκαταστήματα. [1, 2]

Η Macys ήταν πρωτοπόρος των εκπτωτικών μαγαζιών στην Ασία, πουλώντας μεγάλους όγκους μπακαλικής καθώς και προμήθειες γραφείου και υπολογιστές σε 23 καταστήματα στην περιοχή. Ήδη λειτουργεί στην Ταϊλάνδη, Μαλαισία και Ινδονησία και σχεδιάζει να προχωρήσει στην Κίνα και στη Δυτική Κορέα. Πολλοί πελάτες της είναι μικροί λιανέμποροι και ακόμα τοπικοί χονδρέμποροι. Στην Κίνα, ο απόλυτος ηγέτης στο κινέζικο λιανεμπόριο είναι η A.S.Watson. Έχει μια από τις 3 εγκεκριμένες από την κυβέρνηση άδειες μέχρι τώρα, που παρέχει στους λιανέμπορους να πουλά εισαγόμενα όσο και τοπικά προϊόντα. [12]

9.3 Οδηγίες για είσοδο στη διεθνή αγορά [1]

Μελέτη της αγοράς. Η Toys 'R λέει ότι πρέπει να γίνεται μελέτη στις ξένες αγορές πριν ξεκινήσει μια εταιρεία την επέκταση.

Απόφαση για το βήμα που πρέπει να γίνει. Μετά την παρατήρηση της αυστραλιανής αγοράς για 4 χρόνια, η Toys “R” έχει ανοίξει 17 καταστήματα στους πρώτους 18 μήνες. Μια αργή εισβολή σημαίνει λιγότερη κτηματική ιδιοκτησία και λιγότερη καταναλωτική ενημερότητα. Άλλοι μπορεί να αρχίσουν με μικρές πιλοτικές επενδύσεις πριν δεσμευτούν οριστικά. [1]

Σκέψη για επιλογή τοπικών συνεργατών. Πολλοί διεθνείς λιανέμποροι χρησιμοποιούν συνεργατικές εταιρείες για να μπορούν ν’ αντιμετωπίσουν τους τοπικούς πολιτικούς, τους κανονισμούς και τους προμηθευτές. Το να επιλέξεις το σωστό συνεργάτη είναι πολύ κρίσιμο.

Προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες. Αυτό μπορεί να σημαίνει προμήθειες από τοπικούς προμηθευτές ή προσαρμογή των ποικιλιών στα τοπικά γούστα και στους περιορισμούς. [1]

Δέσιμο με τις μοναδικές ικανότητες. Οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να βεβαιωθούν ότι τα logistics και τα συστήματα υπολογιστών μπορούν να λειτουργήσουν σε νέες αγορές και μπορεί να διατηρήσουν τη φήμη τους για ποιότητα, χαμηλές τιμές και υπηρεσίες. [1]

Ανάπτυξη του τοπικού μανάτζμεντ. Αυτό είναι το κλειδί για την κατανόηση των νέων αγορών και για το μεγαλύτερο περιορισμό στη διεθνή επέκταση. Η μεταφορά της επιχειρησιακής κουλτούρας των λιανέμπορων πέρα από τα σύνορα είναι το πιο δύσκολο σημείο της διεθνοποίησης.

Μια εταιρεία πρέπει ν’ αγνοεί μερικούς ή όλους τους κανόνες, αν έρχονται σε αντίθεση με την επιχειρησιακή της κουλτούρα ή τις επιχειρησιακές της μεθόδους. Παρά τις δυσκολίες, η συνεργασία στο εξωτερικό θα είναι μια σημαντική πηγή ανάπτυξης για τους αμερικανούς και ευρωπαϊούς λιανέμπορους τα επόμενα χρόνια. [1]

9.4 Καινούρια φαινόμενα στο λιανεμπόριο που επηρεάζουν τις σχέσεις με προμηθευτές

Ο συνδυασμός των τεχνολογικών, οικονομικών και πολιτιστικών δυνάμεων έχει φέρει ένα νέο και επαναστατικό κανάλι διανομής, που είναι γνωστό ως ιντεράκτιβ χομ σόπινγκ(δηλαδή, ψώνια από το σπίτι μέσω του δικτύου). Μολονότι είναι στα πρώτα του βήματα, το IHS έχει τη δυνατότητα ν' αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ψωνίζουν καθώς και τη δομή των λιανεμπορικών επιχειρήσεων(Πίνακας 7). Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις του IHS προβλέπεται να φθάσουν από 5 δισεκατομμύρια δολάρια σε 300 δισεκατομμύρια το έτος 2000. Οι τρέχουσες βέβαια πωλήσεις είναι μηδαμινές. [3]

Οι πωλήσεις του ιντερνέτ το 1996 υπολογίστηκαν σε 500 εκατομμύρια δολάρια, λιγότερο από το 1% όλων των αγορών εκτός καταστήματος. Σε συνδυασμό με το ιντερνέτ, άλλες υπηρεσίες online, τα ψώνια μέσω τηλεόρασης στο σπίτι, οι κατάλογοι CD-ROM και οι συμβατικοί κατάλογοι, όλο το λιανεμπόριο εκτός καταστήματος υπολογίζεται σε 5% με 10% όλων των λιανεμπορικών πωλήσεων με μικρή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. [3]

Για πολλούς λιανέμπορους η πιο σημαντική απειλή που τίθεται από το IHS είναι ότι τα κέρδη θα μειωθούν δραστικά από τον εντατικό ανταγωνισμό τιμής που θ' ακολουθήσει, καθώς τα κόστη καταναλωτικής κάνουν περιορισμένες, πειραματικές επενδύσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Πολλές εταιρείες

συμμετέχουν μέσω σταντ-αλόν σάιτς όπως οι σελίδες στο World Wide Web, που αυξάνουν το κόστος των συγκρίσεων μεταξύ των καταστημάτων. Όταν η τρίτη πλευρά, οι ηλεκτρονικοί πράκτορες έρευνας όπως η Bargain Finder δημιουργούνται για να συγκρίνουν τις τιμές που χρεώνονται από διαφορετικούς vendors για το ίδιο κόμπακτ-ντισκ, μερικοί λιανέμποροι αρνούνται την πρόσβαση. [3, 4]

Πίνακας 7: ΠΟΙΟΙ ΑΓΟΡΑΖΟΥΝ ΜΕΣΩ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ; (3)

	Αγοραστής μέσω τηλεόρασης	Μέσος αγοραστής
	Οι αγοραστής μέσω τηλεόρασης είναι νέοι...	
25-34	26%	24%
65 και άνω	11%	16%
	...έχουν υψηλή μόρφωση...	
Απόφοιτοι Λυκείου	34%	31%
Απόφοιτοι κολλεγίου	27%	30%
	...έχουν κανονικό εισόδημα...	
Μέσο εισόδημα νοικοκυριού	\$34,900	\$38,000
Όσοι κερδίζουν άνω \$75,000	8%	9%
	...ενδιαφέρονται για τη μόδα...	
Ανοικτοί στις νέες τάσεις	26%	16%
Προτίμηση στα παλιά	29%	33%
Επιλογή αξιών έναντι μόδας	29%	35%
	και είναι στην πλειονότητα άνδρες	
Άνδρες	48%	47%
300000 ερωτώμενοι		Στοιχεία: Deloitte\$ Touche

Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι οι εταιρείες που έχουν κάνει σημαντικές δεσμεύσεις σε μια μορφή υπάρχουσας επιχείρησης ή τεχνολογίας θα υιοθετήσουν αμυντικές στάσεις στις ριζικές αλλαγές. Στην περίπτωση του IHS και των άλλων δραστικών αλλαγών, διαφωνούμε ότι αυτές οι αμυντικές προσεγγίσεις είναι πιθανό ν' αποτύχουν στο μακροχρόνιο διάστημα, επειδή η τελική φύση του IHS καναλιού και της απήχησής τους στον καταναλωτή είναι πέρα από τον έλεγχο των ανεξάρτητων εταιρειών. [3] Οι εταιρείες μπορεί να προσπαθήσουν να χτίσουν τοίχους γύρω από τις προσφορές τους, που κάνουν τη σύγκριση μεταξύ των λιανεμπόρων και των παραγωγών δύσκολη. Πάντως, οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τους λιανέμπορους που ελεύθερα παρέχουν τέτοιες πληροφορίες και κάνουν τις συγκρίσεις ανάμεσα στα καταστήματα εύκολες. Συνεπώς, οι απομονωμένοι πωλητές θ' αγνοηθούν στην διαδικασία της έρευνας. Τελικά, οι έξυπνοι πωλητές θα επέτρεπαν στους καταναλωτές να ψάξουν ανάμεσα στους πωλητές για να βρουν τις προσφορές που κατέχουν τα ποθητά χαρακτηριστικά. [4]

Η επιτυχία των παραγωγών και των καταναλωτών στο περιβάλλον IHS θα καθορισθεί από το βαθμό στο οποίο οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους θα συνδυασθούν με τις ικανότητες που απαιτούνται για να διαμορφωθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι λιανέμποροι καταλόγων είναι περισσότερο ευάλωτοι στο IHS από τις άλλες λιανεμπορικές μορφές. [3] Οι λιανέμποροι του ιντεράκτιβ χρομ σόπινγκ και των καταλόγων μοιράζονται τους ίδιους περιορισμούς σε σχέση με το χρόνο των παραλαβών και της παροχής πληροφοριών. Οι λιανέμποροι των καταλόγων είναι καλύτερα προετοιμασμένοι

για να εκμεταλλευθούν το IHS, καθώς κατέχουν συστήματα εκτέλεσης παραγγελιών και ικανότητες διαχείρισης βάσης δεδομένων που ταιριάζουν με τις απαιτήσεις του IHS. Η ικανότητα των επιτυχημένων λιανέμπορων καταλόγων να προσαρμοσθούν στο IHS αναμένεται να ποικίλλει, εξαρτώμενη από την στρατηγική που χρησιμοποιεί ο λιανέμπορος καταλόγων για να αναπτύξει στρατηγικό πλεονέκτημα. [3, 4]

Το ιντεράκτιβ χομ σόπινγκ είναι ιδανικό για λιανέμπορους όπως η Harrod's, Saks που απολαμβάνουν ισχυρή εθνική φήμη με προϊόντα μοναδικά και υψηλής ποιότητας αλλά έχουν μόνο περιφερειακή διείσδυση. Τέτοιοι λιανέμποροι είναι καλά τοποθετημένοι για να εκμεταλλεύονται το χαρακτηριστικό επέκτασης αγορών του IHS, αποκτώντας μια διεθνή παρουσία χωρίς να κάνουν σημαντικές επενδύσεις σε τοποθεσίες καταστημάτων, οπτικό εμπόρευμα. [3] Τα περισσότερα από αυτά τα καταστήματα κατέχουν μια αποτελεσματική λειτουργία καταλόγου ταχυδρομικής παραγγελίας. Το ιντεράκτιβ χομ σόπινγκ είναι επίσης ιδανικό για τους λιανέμπορους niche, που αποκτούν διεθνή έκθεση χωρίς σημαντική διαφήμιση. Αντίθετα, οι εθνικές μάρκες όπως οι Sears έχουν πολύ λιγότερο κίνητρο για να συμμετάσχουν. Αυτές οι αλυσίδες κατέχουν υψηλά επίπεδα διείσδυσης με τα πολλά καταστήματά τους. [3]

Οι λιανέμποροι με κατάστημα θα πρέπει να αντιδράσουν στους εμφανιζόμενους IHS λιανέμπορους, δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά της προσφοράς τους για τα οποία έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, οι λιανέμποροι με κατάστημα θα πρέπει να συγκεντρωθούν στο προϊόν που έχει σημαντικά

εμπειρικά χαρακτηριστικά στο IHS, θα πρέπει να εκμεταλλευθούν το σχετικό τους πλεονέκτημα παρέχοντας πληροφορίες που ταιριάζουν στις ανάγκες των ειδικών πελατών, θα πρέπει να δώσουν έμφαση στη μη πληροφοριακά πλεονεκτήματα των αγορών και να δώσουν περισσότερη έμφαση στο μοναδικό εμπόρευμα. [1, 3] Τα ειδικευμένα καταστήματα εμφανίζονται ιδιαίτερα ευάλωτα στο IHS λιανεμπόριο. Εκτός από την ταχύτητα των παραλαβών, αυτή η μορφή καταστήματος προσφέρει μερικά πληροφοριακά και μη πληροφοριακά πλεονεκτήματα. Επιπρόσθετα, αυτές οι λιανεμπορικές μορφές δίνουν έμφαση στο επώνυμο εμπόρευμα, για το οποίο ο τιμολογιακός ανταγωνισμός θα αυξηθεί με την άφιξη του IHS. Πάντως, η φύση αυτών των καταστημάτων ποικίλλει πολύ σε σχέση με την λειτουργία τους, το εμπόρευμα και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. [1]

Η πιο σημαντική δομική αλλαγή που μπορεί να έρθει με το IHS είναι ότι οι παραγωγοί προσπερνάνε το λιανέμπορο και πουλούν κατευθείαν στους καταναλωτές. Μολονότι το κανάλι IHS προσφέρει στους παραγωγούς μια ευκαιρία να έρθουν σε επικοινωνία άμεσα με τους καταναλωτές, οι περισσότεροι παραγωγοί έχουν περιορισμένες ικανότητες να πετύχουν ως IHS λιανέμποροι. Οι παραγωγοί δεν μπορούν εύκολα και αποτελεσματικά να μιμηθούν μια ποικιλία υπηρεσιών που οι λιανέμποροι προσφέρουν στους παραγωγούς και στους καταναλωτές. [1]

Οι κλασσικές λειτουργίες που αναλαμβάνονται από τους λιανέμπορους και τους καταναλωτές στο κανάλι διανομής μπορεί να είναι μιας στάσης ψώνια, αποθήκευση για να κάνουν το εμπόρευμα διαθέσιμο όταν οι πελάτες το θέλουν

και η παροχή μιας ποικιλίας χαρακτηριστικών συναλλαγής και υπηρεσιών που περιλαμβάνουν την πίστωση, την αλλαγή και τη συγκέντρωση του εμπορεύματος, ελκυστικές προθήκες, προσωπική βοήθεια στην επιλογή του εμπορεύματος, εγγυήσεις και άλλα. [5]

Μολονότι οι παραγωγοί μπορεί να παρέχουν αυτές τις λειτουργίες πουλώντας κατευθείαν μέσω IHS, οι παρόντες λιανέμποροι μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην παρουσίαση αυτών των λειτουργιών. Οι παραγωγοί δεν είναι ιδιαίτερα ικανοί στην κατευθείαν πώληση στους πελάτες. Δεν έχουν τα αποτελεσματικά συστήματα για να πραγματοποιηθούν οι παραγγελίες στο επίπεδο του νοικοκυριού και έχουν περιορισμένη ικανότητα να προσφέρουν τα συμπληρωματικά προϊόντα που αυξάνουν την καταναλωτική ικανοποίηση και μειώνουν τα κόστη μεταφοράς(shipping). [3] Μολονότι οι παραγωγοί μπορεί να μπουν σε πειρασμό ν' αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσθέτοντας ένα άμεσο κανάλι IHS στα κανάλια τους, η είσοδος μέσα στο IHS θ' αποξενώσει τα καταστήματα που μεταφέρουν τις γραμμές τους. Αν ο παραγωγός δεν πιστεύει ότι είναι περισσότερο επικερδές να πουλήσει κατευθείαν και όχι μέσω των καταστημάτων, θα διστάσει να παρακάμψει τους λιανέμπορους από φόβο της αποξένωσης αυτών των καταστημάτων που μεταφέρουν τις γραμμές τους. [3, 4]

Οι παραγωγοί που κατέχουν εξαιρετικά ισχυρά επώνυμα ονόματα και την ικανότητα να παράγουν συμπληρωματικό εμπόρευμα μπορεί να το σκεφθούν. Ας πάρουμε για παράδειγμα, τη Levi Strauss. Τα επώνυμα προϊόντα της είναι ανάμεσα στα ισχυρά στον κλάδο τους. [1] Αγοράζοντας οι καταναλωτές τα

κύρια προϊόντα όπως τα Levi's 501 Blue Jeans, πρέπει να βεβαιωθούν για το ταίριασμα χωρίς ν' αγοράσουν τα συμπληρωματικά προϊόντα από τον ίδιο πωλητή. Οι μικροί παραγωγοί και οι μικροεπιχειρηματίες είναι περισσότερο επιρρεπείς να προσπεράσουν τους λιανέμπορους επειδή οι εναλλακτικές λύσεις στο IHS είναι περισσότερο ελκυστικές. Οι μικρές ή νέες εταιρείες βρίσκουν δύσκολο να βρουν χώρο στο ράφι ή να τις μάθουν οι καταναλωτές. Γι' αυτούς τους παραγωγούς το IHS θα μπορούσε να μειώσει τα εμπόδια για είσοδο κάνοντας δυνατό στους καταναλωτές να τους βρουν. [1]

Η μάρκα είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα που βεβαιώνει τους καταναλωτές για ένα συνεχές επίπεδο ποιότητας προϊόντος. Είναι το μόνο ίσως χαρακτηριστικό διαθέσιμο για να προσεγγίσουμε μερικά αγαθά πιστότητας. Επειδή μια μάρκα που προσφέρεται από διαφορετικά καταστήματα μπορεί εύκολα να συγκριθεί από τα άτομα που ψωνίζουν στο IHS, οι παραγωγοί των επώνυμων εμπορευμάτων είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι στον ανταγωνισμό τιμής σε λιανεμπορικό επίπεδο. Συνεπώς, οι λιανέμποροι του IHS θα βρουν μη ελκυστικό να πουλήσουν το εμπόρευσμά τους. Είναι ειρωνικό ότι οι ισχυρές μάρκες αυξάνουν την ελκυστικότητα του IHS στους καταναλωτές, παρέχοντας αρκετές πληροφορίες για να προβλέψουν την ικανοποίηση χωρίς να βλέπουν το εμπόρευμα. [3, 4]

Εναλλακτικά, ο παραγωγός μπορεί να παράγει επώνυμες διαφοροποιήσεις των εθνικά επώνυμων προϊόντων. Είναι προφανές ότι οι παραγωγοί θα μισούσαν να βρεθούν κύριοι προμηθευτές των εμπορευμάτων ιδιωτικής ετικέτας. Αυξάνοντας τον αριθμό των επώνυμων διαφοροποιήσεων θα έχουμε το

αποτέλεσμα της ελάττωσης της μέσης ελκυστικότητας των προσφορών του παραγωγού. [3]

Η προτεινόμενη λύση για τους παραγωγούς είναι να δημιουργήσουν ένα επίπεδο επώνυμης δύναμης που βεβαιώνει συνεργασία με τους λιανέμπορους σε σχέση με την διατήρηση της τιμής πώλησης και άλλων τακτικών υποχρεώσεων. Λίγες μάρκες διατηρούνται με αυτό τον τρόπο, και ακόμα λιγότερες θα μπορέσουν να διατηρήσουν τη δύναμή τους με τη διανομή μέσω HIS. Παρόλο αυτά το κτίσιμο μάρκας είναι μια άλλη οπτική για τους παραγωγούς που φοβούνται τα ισοπεδωτικά αποτελέσματα του IHS. [3]

Σε κατηγορίες προϊόντος στις οποίες η τεχνολογία δεν μπορεί να παρέχει πλεονέκτημα και για εταιρείες που δεν μπορούν να κερδίσουν τεχνολογικές μάχες, το κτίσιμο της εικόνας είναι μια επιλογή. Και καθώς οι άνθρωποι του μάρκετινγκ γνωρίζουν πως οι μάρκες μπορεί να σημαίνουν ποιότητα ή άλλες διαστάσεις διαφοροποίησης, λανθασμένα μέσω μακροχρόνιων τακτικών τοποθετήσεων ή προσπαθούν να καθορίσουν τις καταναλωτικές αποφάσεις. [3, 4] Συνεπώς, μια άλλη ειρωνεία του IHS θα μπορούσε να είναι ότι η τεχνολογία που δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να κάνουν περισσότερο έξυπνες συγκρίσεις, σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να κατευθύνει τους παραγωγούς να κάνουν ενέργειες που μερικές φορές παράγουν το ίδιο αποτέλεσμα. Όπως και οι άλλοι παράγοντες της επιτυχίας του IHS η σημαντικότητα της μάρκας και η βιωσιμότητα της στρατηγικής κτισίματος της μάρκας θα ποικίλει ως συνάρτηση της λειτουργίας της τάξης του προϊόντος και των ατομικών ικανοτήτων των εταιρειών. [3, 4]

Όλο και περισσότεροι άνθρωποι δεν θέλουν το χασομέρι και τη μη άνεση των αγορών στα πολυκαταστήματα. Και στη νευρική δεκαετία του '90 ακόμα και οι πλούσιοι αγοραστές δίνουν σημασία στην αξία και η αξία παραμένει μέρος του χρομ σόπινγκ. Για τους λιανέμπορους το χρομ σόπινγκ είναι ένα χαμηλού κόστους σύστημα διανομής. Δεν χρειάζεσαι χιλιάδες καταστήματα, και αποθήκες σε κάθε τοποθεσία. Σε σχέση με την διαφήμιση, το δυναμικό στοχευμένο μάρκετινγκ του χρομ σόπινγκ θα μπορούσε να δώσει τη δυνατότητα στους λιανέμπορους να μειώσουν τους διαφημιστικούς προϋπολογισμούς δραστικά. Τα πολυτελή περιοδικά παίρνουν πολλές από τις διαφημίσεις από τους λιανέμπορους που θέλουν να φθάσουν ένα συγκεκριμένο είδος αναγνώστη. [4]

Οι λιανέμποροι λένε ότι βλέπουν το χρομ σόπινγκ ως όχημα για να επεκτείνουν την προσέγγισή τους και να επιταχύνουν τις πωλήσεις τους, με άλλα λόγια ένα τρόπο ν' αυξήσουν τη διανομή όχι να την ξαναμοιράσουν. Πιστεύουν ότι οι άνθρωποι τους αρέσει η κοινωνική εμπειρία των αγορών, ίσως δουν κάτι στην τηλεόραση και μετά πάνε στο κατάστημα και το αγοράζουν. Όταν οι λιανέμποροι στοιχηματίζουν στην τηλεόραση, στοιχηματίζουν ότι τα ψώνια στο καθιστικό θα προκαλέσουν την ίδια συναισθηματική ικανοποίηση όπως τα ψώνια στο κατάστημα. Οι χρομ σόπερς μέχρι σήμερα υπολογίζονται στο 1% με 2% του πληθυσμού που ψωνίζει. [1]

Σήμερα λοιπόν, οι καταναλωτές μπορεί να δουν προϊόντα στην τηλεόρασή τους, να τα επιλέξουν, να τα παραγγείλουν και να τα παραλάβουν στο σπίτι τους

χωρίς να βγουν έξω από αυτό. Στα μέσα χρησιμοποιούν τον πωλητή που έρχεται σπίτι του ή στο γραφείο, το τηλέφωνο, το ταχυδρομείο, τον ηλεκτρονικό υπολογιστή κλπ. Οι πωλήσεις χωρίς κατάστημα βασικά αρχίζουν από κάποιο ερέθισμα που δέχθηκε ο καταναλωτής (π.χ. επίδειξη στο σπίτι, κατάλογος, διαφήμιση στην τηλεόραση, μήνυμα στον Η/Υ) και τελειώνουν με την παράδοση του προϊόντος στο σπίτι. Αυτή η άμεση σχέση που υπάρχει(μήνυμα στον παραγωγό, λήψη από τον υποψήφιο πελάτη, μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του), έθεσε τις βάσεις ενός νέου κλάδου που καλείται άμεσα μάρκετινγκ(Direct MKT). [4]

Οι σκεπτικιστές αμφιβάλλουν αν η τεχνολογία θα γίνει αρκετά φθηνή κάποτε, αν οι καταναλωτές θα ενδιαφέρονται και αν η παραλαβή στο σπίτι μπορεί να είναι αξιόπιστη και φθηνή και αν τα συστήματα πληρωμής είναι ελεύθερα από απάτες. Όλες αυτές οι συνθήκες πρέπει να ερευνηθούν, πριν το ιντερράκτιβ σόπινγκ πάρει την προοπτική της μαζικής αγοράς. Καθώς οι καθυστερήσεις και οι αμφιβολίες έχουν αυξηθεί, το ηλεκτρονικό λιανεμπόριο έχει γρήγορα δείξει κυνισμό. Η αντίληψη παραμένει όμως η ίδια: το τελικό πέρασμα της καταναλωτικής αγοράς από τους λιανοπωλητές στους καταναλωτές. Με μερικά κλικς, οι καταναλωτές μπορεί να ψωνίσουν όποτε θέλουν από ένα απεριόριστο αριθμό αγαθών. [1, 3]

Αντίθετα, από τα συμβατικά ψώνια μέσω τηλεόρασης των οποίων η ανάπτυξη είναι μέτρια, ο τηλεθεατής θα ήλεγχε τι προϊόντα ήταν σε έκθεση, και αντίθετα από τα CD-Rom discs, οι κατάλογοι θα ήταν σε πραγματικό χρόνο. Αλλά πόσο περισσότερο οι καταναλωτές θα έπρεπε να πληρώσουν για να ψωνίσουν στο

σπίτι? Και πόσο είναι πρόθυμοι να πληρώσουν? [4] Οι λιανέμποροι θα έχουν μεγάλη οικονομία με το να μην έχουν κατάστημα-που είναι το 20% του κόστους τους- αλλά η ιντεράκτιβ τεχνολογία και η παράδοση στο σπίτι ίσως προσθέσουν περισσότερο στο κόστος από ότι αφαιρέσουν, τουλάχιστον αρχικά. Με την προϋπόθεση ότι η προσέγγιση θα γίνει φθηνότερη, ο ανταγωνισμός στο ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο θα μπορούσε να αποδειχθεί πολύ ισχυρός: οι συγκρίσεις τιμών θα γίνουν άμεσες και χωρίς προσπάθεια. Η συζήτηση για το ιντεράκτιβ σόπινγκ έχει μέχρι τώρα συγκεντρωθεί στην τεχνολογία. Για τον καταναλωτή βέβαια ίσως δεν έχει σημασία αν το κύριο ιντεράκτιβ εργαλείο είναι η τηλεόραση ή η συσκευή του υπολογιστή. Το πιο σημαντικό ερώτημα είναι αν ενδιαφέρονται οι καταναλωτές. [4]

Μια μαζική αγορά είναι χρόνια μακριά. Οι σύμβουλοι προβλέπουν μια αγορά 4\$δισεκατομμυρίων για το ιντεράκτιβ σόπινγκ στο σπίτι το 2003 στις ΗΠΑ. Μετά από αυτό, οι πωλήσεις θα αυξηθούν απότομα. Τι μπορεί να σημαίνει αυτό για τους λιανοπωλητές? Η απάντηση αρχίζει με τις ικανότητες που απαιτούνται για ψώνια στο σπίτι: επιλογή της ποικιλίας αγαθών, μάρκετινγκ βάσης δεδομένων, και ολοκλήρωση παραγγελιών. Αυτό σημαίνει την γρήγορα αυξανόμενη βιομηχανία καταλόγων ως ένα πιθανό ηγέτη στο ιντεράκτιβ λιανεμπόριο. [1] Για τους κατασκευαστές, το ιντεράκτιβ σόπινγκ προσφέρει την προκλητική προοπτική του ξεπεράσματος των λιανέμπορων και της απευθείας επαφής με τους καταναλωτές, μέσω ενός μέσου που δίνει στις ισχυρές μάρκες πλεονέκτημα. [1] Κάποιος όμως θα πρέπει ακόμα να επιλέξει μια ποικιλία αγαθών για έκθεση στο ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο και να το δώσει στους καταναλωτές. Το ιντεράκτιβ σόπινγκ είναι πιθανό ν' αρχίσει με αγαθά που ήδη

πουλιούνται μέσω καταλόγων, όπως τα ρούχα και τα καταναλωτικά διαρκή προϊόντα. Αλλά το μεγαλύτερο βραβείο μπορεί να είναι ο χώρος του λιανεμπορίου τροφής και ιδιαίτερα τα πακεταρισμένα προϊόντα. Οι καταναλωτές δεν χρειάζεται να αγγίζουν ή να μυρίζουν ένα πακέτο απορρυπαντικού ή μια κονσέρβα σούπας πριν αγοράσουν. [1]

Στην Αγγλία όλο και περισσότεροι εγκαταλείπουν τα σούπερ μάρκετς και πηγαίνουν σε καινούριες αγορές ανοικτού τύπου όπου πωλούνται τα προϊόντα από τους ίδιους τους παραγωγούς. Οι αγορές αυτές διαφέρουν από τις γνωστές λαϊκές αγορές σε 3 σημεία: όλα τα προϊόντα πωλούνται αποκλειστικά από τους ίδιους τους παραγωγούς τους που είναι παρόντες στον πάγκο και δίνουν στον πελάτη λεπτομέρειες για τον τρόπο παραγωγής, τα πωλούμενα είδη είναι κατά κανόνα φθηνότερα από εκείνα των σούπερ μάρκετς και τρίτον όλα τα τρόφιμα έχουν παραχθεί με τους κλασσικούς κανόνες της υγιεινής διατροφής. [4] Σε δεκάδες πόλεις της Βρετανίας οι νέες αγορές εγγυώνται στους πελάτες προστασία από χημικές παρεμβάσεις στα τρόφιμα. Σύμφωνα με τους διευθυντές της αγοράς παραγωγών, ο κόσμος έχει βαρεθεί να ψωνίζει τρόφιμα από κολοσσιαία απρόσωπα καταστήματα που μοιάζουν με υπόστεγα συντήρησης αεροπλάνων, και όπου ποτέ δεν ξέρεις από πού ήρθε το λαχανικό και πώς καλλιεργήθηκε. Ανάλογο ρεύμα έχει δημιουργηθεί και στις ΗΠΑ. Στη δεκαετία του 80 οι αγορές με πωλητές τους ίδιους τους αγρότες έφθασαν τις 2000. Αυτή τη δεκαετία αυξήθηκαν ακόμη κατά 40%. [3, 4]

9.5 Συμπεράσματα-περιορισμοί – άλλα θέματα για έρευνα

Στην περασμένη δεκαετία, οι λιανέμποροι είχαν χειρότερες επιδόσεις από τους παραγωγούς, με μερικές μόνο εξαιρέσεις όπως η Wal-Mart. Σήμερα, δεν έχουν γίνει όλοι οι λιανέμποροι πιο δυνατοί και πολλοί φαίνεται να έχουν χάσει δύναμη. Γινόμαστε μάρτυρες μιας εποχής έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των λιανεμπορικών επιχειρήσεων, στον οποίο μερικοί λιανέμποροι όπως η Wal-Mart ανταγωνίζονται με τους άλλους ελαττώνοντας το μεικτό περιθώριο κέρδους τους. [1] Για να κρατήσουν αυτή τη στρατηγική σε ισχύ, συγκεντρώνονται στην ελάττωση του λειτουργικού κόστους και του κόστους του επενδυμένου κεφαλαίου. Η επιτυχία μιας μερίδας λιανεμπόρων είναι απλά απόδειξη ότι μερικοί λιανέμποροι κερδίζουν δύναμη παίρνοντάς την από άλλους λιανέμπορους, όχι από τους παραγωγούς. [1]

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι παραγωγοί έχουν μειώσει τα λειτουργικά τους κόστη για να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί από τους λιανέμπορους και συνεπώς, το κέρδος τους έχει αυξηθεί παρά την απώλεια της δύναμης στην αγορά. Όμως, μακροχρόνια όλες οι οικονομίες που ένα μέλος του καναλιού μπορεί να κερδίσει, θα μπουν σε διαπραγμάτευση από ένα άλλο μέλος όταν αυτό είναι περισσότερο ισχυρό. Δεν είναι λογικό να πούμε ότι το εμπόριο έχει γίνει περισσότερο δυνατό σε σχέση με τους παραγωγούς, αν μακροχρόνια, παρατηρούμε την αντίθετη τάση όσον αφορά το κέρδος στο παρόν. [5, 6] Χωρίς να συνδυάζεται με κέρδη, η δύναμη είναι μόνο κάτι πρόσκαιρο, χωρίς ουσία. Η λιανεμπορική κερδοφορία κατά τη διάρκεια των περασμένων δεκαετιών έχει υποφέρει. Είμαστε σκεπτικιστές σε σχέση με το επιχείρημα ότι η ανάπτυξη των ιδιωτικών ετικετών είναι σημάδι αύξησης της λιανεμπορικής δύναμης. Ενώ

μερικές εταιρείες σαν τη Wal-Mart έχουν αυξήσει την ιδιωτική ετικέτα, άλλοι σαν τη Sears έχουν μειώσει την έμφαση στην ιδιωτική ετικέτα και το αποτέλεσμα δεν είναι καθαρό. [1]

Συμπερασματικά, από τα προηγούμενα κεφάλαια έχουμε δει μεγάλες αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και λιανεμπόρων καθώς και τροποποιήσεις στη φύση της διαμάχης των καναλιών στις δεκαετίες 1970-80-90. Κατά την διάρκεια αυτών των αλλαγών, βλέπουμε ότι ούτε η λογιστική ούτε τα στοιχεία της αγοράς μετοχών δείχνουν μια μετατόπιση της κερδοφορίας από τους παραγωγούς στους λιανέμπορους(Πίνακας 8). Η κερδοφορία μειώθηκε και για τους παραγωγούς και για τους λιανέμπορους. Έχει συμβεί λοιπόν μια μετατόπιση δύναμης αλλά οι λιανέμποροι δεν έχουν βρεθεί στη θέση να μεταφράζουν αυτή τη δύναμη σε κέρδος. Δύο από τα εμπόδια για να συμβεί αυτό είναι οι νόμοι και η καταναλωτική αφοσίωση στις βιομηχανικές μάρκες. [5]

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Η ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΑΛΛΑΖΕΙ [5]

	Μεταφορά δύναμης;		Ποιος δρόμος;	
	Όχι	Ναι	Προς λιανεμπόρους	Προς παραγωγούς
Αλυσίδες	39%	61%	65%	35%
Χονδρέμποροι	26%	74%	55%	45%
Παραγωγοί	15%	85%	87%	13%

Πηγή: Progressive Grocer (Απρίλης 1992)

Αν και η παραγωγική και η λιανεμπορική κερδοφορία είχε μειωθεί τα τελευταία χρόνια, οι καταναλωτές βρίσκονται σε καλύτερη κατάσταση. Ενώ η παραγωγική και λιανεμπορική κερδοφορία μειώθηκε μέτρια από το 1981 μέχρι το 1991, οι τιμές για την τροφή που καταναλώθηκε στο σπίτι αυξήθηκαν με αργότερο ρυθμό από το ρυθμό πληθωρισμού. Περισσότερο σημαντικά είναι τ' άλλα πλεονεκτήματα που οι καταναλωτές έχουν αποκτήσει ως αποτέλεσμα των νέων μορφών της διακαναλικής διαμάχης, συμπεριλαμβανομένου της μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων, του αυξανόμενου μεγέθους των σούπερ μάρκετς, της μεγαλύτερης διαθεσιμότητας των νέων μορφών καταστημάτων, τις περισσότερες υπηρεσίες στο κατάστημα και τις αυξανόμενες καταναλωτικές προωθήσεις. [5, 6]

Στην ερώτηση γιατί τα δεδομένα απόδοσης δεν αντανakλούν αλλαγές στη συμπεριφορά και στη δομή που ευνοούν τους λιανέμπορους μπορούμε να δώσουμε απαντήσεις όπως: οι λιανέμποροι δεν έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται για να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα των scanner, τα καταστήματα με την μεγαλύτερη ποικιλία μπορεί να είναι δύσκολο και δαπανηρό να διοικηθούν, οι παραγωγοί μπορεί να προκαλούν αυξήσεις στις προωθήσεις για να συντονισθούν με το κανάλι, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας μπορεί να μην είναι αρκετά για να συντηρήσουν μια μεταβολή στην κερδοφορία του καναλιού και ο ενδολιανεμπορικός ανταγωνισμός έχει αυξανόμενα γίνει ισχυρός. [5, 6]

Μολονότι οι εμπορικές προωθήσεις στους λιανέμπορους έχουν αυξηθεί, η λιανεμπορική κερδοφορία έχει αποτύχει ν' αυξηθεί ως αποτέλεσμα. Τα συμβατικά σούπερ μάρκετς επίσης ανταγωνίζονται προσφέροντας καλύτερο

σέρβις σε μια ποικιλία μορφών, συμπεριλαμβανομένου περισσότερο προπαρασκευασμένων προϊόντων, γρηγορότερο check-out και υπηρεσίες τραπεζικές και φαρμακευτικές. Τελικώς, οι λιανέμποροι μπακαλικής εμφανίζονται να πιέζονται από τις δυο πλευρές. Από τη μια πλευρά, οι χονδρεμπορικές λέσχες και οι αποθήκες εμπορευμάτων αυξήθηκαν για να περιλαμβάνουν πλέον τις περισσότερες από τις πωλήσεις μπακαλικής: από 4,2% το 1980 σε 13,1% το 1991, και από το 1991 σε 1992 οι πωλήσεις των χονδρεμπορικών λεσχών αυξήθηκαν σε 26%. [1]

Από την άλλη πλευρά, οι πωλήσεις των προϊόντων μπακαλικής αυξάνονται από τα εστιατόρια ή και περισσότερο γενικά από τις υπηρεσίες τροφής. Τέτοιος ανταγωνισμός απ' όλες τις πλευρές μπορεί να προκαλέσει τους λιανέμπορους μπακαλικής να παραχωρήσουν στους καταναλωτές όλες τις παραχωρήσεις που λαμβάνουν από τους παραγωγούς. [3] Μερικοί συγγραφείς υποθέτουν ότι ο παραδοσιακός διαχωρισμός των προμηθευτών, των λιανέμπορων, των καταναλωτών δεν θα υφίσταται πλέον στον 21ο αιώνα. Αυτή η επαναστατική αλλαγή θ' απαιτεί μια άνευ προηγουμένου ενσωμάτωση, ολοκλήρωση των κλειδιών-διαδικασιών. Αυτή η ολοκλήρωση θ' απαιτεί εμπιστοσύνη ανάμεσα στις εταιρείες που δουλεύουν μαζί για μια μακριά χρονική περίοδο. Είναι αναμφισβήτητο ότι οι σχέσεις μεταξύ των μελών του καναλιού αλλάζουν. Υπάρχει σίγουρα μια ανάγκη για ένα καινούριο πλαίσιο στην έρευνα για τις σχέσεις των μελών των καναλιών. [3]

Η ιστορία του λιανεμπορίου δείχνει ότι δε θα εξαλειφθούν οι υπάρχουσες λιανεμπορικές μορφές αλλά θα συνυπάρξουν με τις νέες. Θα υπάρχει η

συγκεκριμένη τάση: ο κορεσμός των αγορών και ο μεγαλύτερος παγκόσμιος ανταγωνισμός θα μεταφέρουν την αγοραστική δύναμη από τους λιανέμπορους στους καταναλωτές. Αυτό θ' αναγκάσει την ακόμα και σήμερα δυνατή ελίτ του λιανεμπορίου να δει από μια άλλη ματιά τις σχέσεις της με τους παραγωγούς. Παλιότερα, λέχθηκε ότι η τελειότητα στην εκτέλεση θα διακρίνει στο μέλλον τους νικητές από τους χαμένους. Αυτό σήμαινε ότι οι λιανοπωλητές έπρεπε να προσθέσουν νέες ικανότητες στο μάρκετινγκ, την οργάνωση, τα logistics, τη λογιστική και την διοίκηση της πληροφορίας και της εργασίας. Η τελειότητα σε αυτές τις ικανότητες έχει γίνει μια απαραίτητη συνθήκη για επιβίωση παρά μια επαρκή βεβαίωση επιτυχίας για τους λιανοπωλητές. Στο μέλλον θα πρέπει να κάνουν όχι μόνο αυτά αλλά και πολλά άλλα. [1, 3, 4]

Χάρη στους υπολογιστές, οι λιανέμποροι έχουν αποκτήσει έλεγχο των αποθεμάτων τους. Επίσης, έχουν αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες για όλες τις πλευρές της επιχείρησής τους από ποτέ πριν. Αυτό επιτρέπει στις αλυσίδες να διαχειρίζονται καθένα από τα υποκαταστήματά τους σαν να ήταν μοναδικά. Αλλά επίσης αυτό ρισκάρει να προκαλέσει πολυπλοκότητα στους μάνατζερς του λιανεμπορίου. [1] Στο μέλλον, οι λιανέμποροι θα πρέπει να κάνουν τις επιχειρήσεις τους απλούστερες για να τις διαχειρίζονται. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ξαναστραφούν σε 2 από τις βασικότερες αρχές του εμπορίου: τα εμπορεύματα και το σέρβις. Ποτέ πριν οι πελάτες δεν είχαν τόσο πολλές επιλογές καταστημάτων και προϊόντων, παρόλ' αυτά ποτέ δεν αισθάνονταν τόσο πολύ ότι όλα είναι ίδια. Οι επιδέξιοι λιανέμποροι συνδυάζουν μεγαλύτερη γνώση των πελατών τους, μέσω βάσης δεδομένων, με προοπτική

να δημιουργήσουν μια μικρότερη ποικιλία προϊόντων που οι πελάτες τους θέλουν, παρά να προσπαθήσουν ν' απευθυνθούν σε όλα τα γούστα. [1, 2]

Από το προηγούμενο κεφάλαιο, συνάγεται το συμπέρασμα ότι στη χώρα μας με αρκετή καθυστέρηση διεξάγεται ένας πόλεμος που αλλού έχει από καιρό τελειώσει και που οφείλεται στο ότι το ελληνικό εμπορικό κύκλωμα οργανώνεται και εκσυγχρονίζεται με ταχύτερους ρυθμούς απ' ότι αυτό συμβαίνει στο χώρο της βιομηχανίας. Αντίθετα, στο χώρο της βιομηχανίας ισχύει ο νόμος του πως ο ένας βγάζει τα μάτια του άλλου και καθημερινά πληθαίνουν τα κρούσματα των κτυπημάτων κάτω από τη μέση μεταξύ βιομηχανικών μονάδων που αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Είναι γνωστές από την άποψη αυτή οι συρράξεις στους χώρους της γαλακτοβιομηχανίας, των ζυμαρικών, των οίνων και ποτών και των χυμών φρούτων όπου ισχύει ο θάνατός μου η ζωή σου.

Παρόλ' αυτά αν κρίνουμε από τη δημιουργία του Συνδέσμου Βιομηχανιών Επωνύμων Προϊόντων, αρχίζει να διαφαίνεται και στο χώρο της ελληνικής παραγωγής μια τάση συνεργασίας αλλά και διαλόγου με το εμπόριο, το οποίο όμως είναι για την ώρα πολύ επιφυλακτικό απέναντι σε τέτοιου είδους διαδικασίες. Ας μην ξεχνάμε ότι και στο χώρο του εμπορίου είναι σκληρός ο πόλεμος μεταξύ μεγάλων και μικρών, αλλά και μεταξύ των μεγάλων μεταξύ τους. Η έκβαση του πολέμου για την ώρα δεν είναι εμφανής αλλά με υπεροχή του εμπορίου έναντι της βιομηχανίας, η οποία στην Ελλάδα έχει ακόμα πολύ δρόμο να διανύσει για να μπορέσει να προβάλλει σοβαρή αντίσταση στις εξελίξεις. Την ένταση στις σχέσεις βιομηχανίας – εμπορίου τείνει να κατευνάσει

ο Ελληνικός Σύνδεσμος Βιομηχανικών Επωνύμων Προϊόντων με την πρότασή του να θεσμοθετηθεί Κώδικας Δεοντολογίας καλής συνεργασίας μεταξύ των δυο ενδιαφερομένων πλευρών.

Οι λόγοι αυτής της έντασης υποκινούνται κυρίως από τις καταγγελίες για φόρους εισόδου τους οποίους ζητούν οι εμπορικές επιχειρήσεις προκειμένου να βάλουν στο ράφι τα προϊόντα. Παράλληλα, η μη εξοικονόμηση χρόνου στην διανομή του προϊόντος τελικά επιβαρύνει τον καταναλωτή ο οποίος υποχρεούται να πληρώνει πλασματικές τιμές και όχι τις πραγματικές. Συγκεκριμένα ο κώδικας του ΕΣΒΕΠ αναφέρεται στην καλή συνεργασία της βιομηχανίας και του εμπορίου η οποία θα στηρίζεται στην αμοιβαιότητα και στη μεγιστοποίηση της αξίας. Παράλληλα, προβλέπει πως η εφαρμογή των παραπάνω αρχών θα στηρίζεται στην παροχή και την αντιπαροχή, τη διαπραγμάτευση των όρων συνεργασίας, το σεβασμό των συμφωνηθέντων όρων, το αποτελεσματικό σύστημα διακίνησης και την ανταλλαγή των πληροφοριών.

Μέσα από την έρευνα καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι λιανέμποροι δεν κατάφεραν να μετατρέψουν σε κέρδη την πλεονεκτική τους θέση στη σύγχρονη αγορά. Μπορεί λοιπόν μια άλλη έρευνα να προσπαθήσει ν' ανακαλύψει και να διευκρινίσει τις αιτίες και τα προβλήματα που οδήγησαν σε αυτή τη μη απόκτηση της οικονομικής δύναμης από την πλευρά των λιανεμπόρων. Από την πλευρά των παραγωγών είναι δυνατό να μελετηθεί ποια ήταν η στάση τους που απέτρεψε αυτό να συμβεί.

Στην εργασία, υπήρχε αρκετό υλικό από δευτερογενείς έρευνες από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία που έχουν γίνει τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό και καλύπτουν όλα τα θέματα που εξετάσαμε λεπτομερώς από πολλές πλευρές. Όλες αυτές οι έρευνες διεξήχθησαν από αξιόπιστες πηγές ενώ είχαν μεγάλο κόστος.

Θα πρέπει επίσης ν' αναφέρουμε την έλλειψη ικανών και ενημερωμένων στελεχών στις ελληνικές λιανεμπορικές επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να δώσουν τις απόψεις τους και τα στοιχεία που αφορούν τα θέματα της εργασίας και τα περισσότερα φαίνεται ν' αγνοούν. Με αφορμή την τελευταία επισήμανση, μπορούμε να πούμε ότι θα μπορούσε στο μέλλον να γίνει κάποια πρωτογενής έρευνα για να διαπιστώσει αν το υπάρχον δυναμικό στελεχών των λιανεμπορικών επιχειρήσεων είναι ικανό και επαρκές για ν' ανταποκριθεί στις νέες και μεγάλες απαιτήσεις της ελληνικής αλλά και της διεθνούς αγοράς.

1. The Economist, "Survey Retailing – Change at the check-out", 4th March 1995
2. David A. Aaker, "How will the Japanese Compete in Retail Services?", California Management Review, Fall 1990, σελ. 54-67
3. Joseph Alba, John Lynch, Barton Weitz, Chris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer, Stacy Wood, "Interactive Home Shopping: Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", Journal of Marketing, July 1997, σελ. 38-53

4. Business Week, Cover Story, "Retailing will never be the same", July 26, 1993, σελ. 40-45
5. James C. Anderson, James A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", Journal of Marketing, Vol. 54, January 1990, σελ. 42-58
6. Rajiv Lal, Chakravarthi Narashimhan, "The Inverse Relationship Between Manufacturer and Retailer Margins: A Theory", Marketing Science, Vol. 15, No. 2, 1996, σελ. 132-151

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

10.1 Στόχοι έρευνας

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάστηκαν λεπτομερώς οι σχέσεις μεταξύ των λιανεμπόρων και προμηθευτών όπως διαμορφώθηκαν στο παρελθόν και διαμορφώνονται σήμερα, καθώς και η, συχνά αναφερόμενη, μετατόπιση της δύναμης στους λιανέμπορους. Ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά, είδαμε κατά τη διάρκεια του θεωρητικού μέρους της εργασίας, τη μεγάλη ένταση που υπάρχει στις σχέσεις μεταξύ των ελλήνων λιανεμπόρων και των ελλήνων προμηθευτών.

Με την παρούσα έρευνα προσεγγίζουμε τους καταναλωτές και μέσα από τις αγοραστικές τους συνήθειες, την αποδοχή ορισμένων κατηγοριών προϊόντων και εναλλακτικών μορφών διανομής μπορούμε να λάβουμε τις ενδείξεις για μια τυχόν νέα δυναμική των σχέσεων λιανεμπόρων – προμηθευτών και να οδηγηθούμε σε ανάλογα συμπεράσματα.

Αρχικά, θα πρέπει να πούμε ότι η διαμάχη μεταξύ λιανεμπόρων - προμηθευτών είναι κάτι που ενδιαφέρει άμεσα τον καταναλωτή καθώς είναι εκείνος που διαπιστώνει τον αντίκτυπό της στις τιμές ή στην ποιότητα των προϊόντων που αγοράζει. Για παράδειγμα, καθώς οι λιανέμποροι αλλάζουν τις προθεσμίες πληρωμής, οι προμηθεύτριες εταιρείες για ν' αντιμετωπίσουν τις πιέσεις που

δέχονται, θ' αναγκαστούν να προχωρήσουν σε αύξηση των τιμών των προϊόντων που διαθέτουν στην κατανάλωση.

Στα πρώτα στάδια της έρευνας, θα διερευνήσουμε τις τάσεις των καταναλωτών προς την αγορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και το βαθμό δεισδυσης και αποδοχής αυτών από τους καταναλωτές. Η ανάπτυξη των προϊόντων own brands είναι μια ένδειξη της μείωσης της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών ενώ η τάση διεύρυνσης των own brands και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησής από αυτά θα οδηγήσει στην αύξηση της δύναμης των λιανεμπόρων έναντι των προμηθευτών.

Επιπρόσθετα, θα μελετήσουμε το βαθμό δεισδυσης και αποδοχής των προϊόντων με προσφορές που επηρεάζει τις σχέσεις λιανεμπόρων-προμηθευτών και αν υπάρχει βαθμός συσχέτισης της συχνότητας αγοράς προϊόντων με προσφορές σε σχέση με τη συχνότητα αγοράς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Θα εξετάσουμε κατά πόσο οι εμπορικές προωθήσεις και οι εκπτωτικές προσφορές, που αποτελούν αντικείμενο διαφορών μεταξύ λιανεμπόρων και προμηθευτών, επηρεάζουν τις αγορές των καταναλωτών.

Από την άλλη μεριά, η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών διανομής στο μέλλον π.χ. Internet και ο βαθμός αποδοχής αυτών από τους καταναλωτές είναι μια αντίθετη ένδειξη από την προαναφερθείσας, για τυχόν μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των λιανεμπόρων στο μέλλον. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η αγοραστική αυτή συνήθεια (μέσω Internet) βρίσκεται σε πολύ πρώιμο στάδιο στον ελληνικό χώρο. Το γεγονός όμως ότι έχει λάβει

μεγάλες διαστάσεις στο εξωτερικό δείχνει ότι είναι πολύ πιθανό η ίδια τάση να υπάρξει στο μέλλον και στην ελληνική αγορά. Αυτό που θα εξετάσουμε στην παρούσα έρευνα είναι οι προθέσεις και η στάση των ελλήνων καταναλωτών απέναντι σε αυτό το φαινόμενο καθώς και τους λόγους που τους κάνουν να προτιμούν ή ν' απορρίπτουν αυτό τον τρόπο αγοράς.

Όλοι οι στόχοι που αναφέρθηκαν παραπάνω, θα μελετηθούν σε σχέση με τις αγοραστικές συνήθειες, τα κριτήρια επιλογής ορισμένων τύπων καταστημάτων και ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά που αφορούν την ηλικία, το φύλο, το εισόδημα και την οικογενειακή κατάσταση.

10.2 Υποθέσεις – Μέθοδος έρευνας - Περιορισμοί

Η έρευνα αυτή που γίνεται στα πλαίσια αυτής της εργασίας έχει ορισμένους σκοπούς όπως αναφέραμε προηγούμενα. Θα πρέπει ν' αναφέρουμε όμως τους περιορισμούς κόστους και χρόνου που θα μας επέτρεπε ένα μεγαλύτερο και περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα. Βέβαια, το δείγμα είναι ικανοποιητικό, αφού στόχος μας είναι να κάνουμε μια διερεύνηση των τάσεων (exploratory) που υπάρχουν, να διαμορφώσουμε και να υποστηρίξουμε υποθέσεις που μπορεί ν' αποτελέσουν αντικείμενο για μια περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Αρχικά, έχουμε ένα δείγμα 50 ατόμων που είναι κάτοικοι της Αθήνας και του Πειραιά. Σε αυτό το 60% ήταν γυναίκες και 40% ήταν άνδρες. Το δείγμα σκόπιμα περιλαμβάνει περισσότερες γυναίκες αφού πιστεύουμε ότι οι αγορές στο σούπερ μάρκετ παραδοσιακά γίνονται, κυρίως, από γυναίκες. Δεν

παραγνωρίζουμε το γεγονός ότι αυτή η τάση αλλάζει και όλο και περισσότεροι άνδρες κάνουν τις αγορές στο σούπερ μάρκετ και μπορεί και να λαμβάνουν τις αγοραστικές αποφάσεις.

Οι ηλικίες των συμμετεχόντων (όλοι πάνω από 18) ήταν σε ποσοστό 40% ανάμεσα στα 18-30, σε ποσοστό 40% ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 31-50 ενώ το 10% ήταν πάνω από 50. Τα άτομα πάνω από 30 αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος σκόπιμα, αφού αυτοί κατά κόρον συμμετέχουν στις αγορές του νοικοκυριού οικονομικά και παίρνουν τις αγοραστικές αποφάσεις.

Το 48% των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν παντρεμένοι ενώ το 52% ήταν ανύπαντροι. Το 36% του δείγματος είχαν ετήσιο οικογενειακό εισόδημα μέχρι 3.000.000 δρχ. (18 άτομα), το 38% (19 άτομα) είχαν εισόδημα μεταξύ 3.000.000 και 6.000.000 δρχ., το 16% (8 άτομα) μεταξύ 6.000.000-9.000.000 και τέλος, 10% (5 άτομα) είχαν πάνω από 9.000.000 δρχ.

Δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που καλύπτει τους στόχους που αναφέρθηκαν παραπάνω και δόθηκε προς συμπλήρωση στα άτομα που συμμετείχαν στο δείγμα. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους ίδιους τους συμμετέχοντες (αυτοσυμπληρούμενα) οι οποίοι επιλέχθηκαν από το προσωπικό οικογενειακό, συγγενικό, φιλικό και επαγγελματικό περιβάλλον και εκείνοι με τη σειρά τους τα προώθησαν με παρόμοιο τρόπο (δειγματοληψία χιονοστιβάδας). Ο χρόνος συλλογής των στοιχείων είναι από 23 Νοεμβρίου μέχρι 1 Δεκεμβρίου.

10.3 Αποτελέσματα – Σχόλια - Συμπεράσματα

- 1) Σύμφωνα με το δείγμα των 50 ατόμων, η συντριπτική πλειοψηφία ψωνίζει από τα σούπερ μάρκετς (95%) ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό απευθύνεται στα παντοπωλεία (5%). Επίσης, έχουμε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό που ψωνίζει από το νέο τύπο καταστήματος για την ελληνική αγορά, τα εκπτώτικα καταστήματα (10%). Η προτίμηση αυτή δηλώνει την αποδοχή αυτών από το ελληνικό κοινό καθώς και τη μεγάλη σπουδαιότητα που δίνεται από τους Έλληνες καταναλωτές πλέον στις χαμηλές τιμές και λιγότερο στο σέρβις.

Πίνακας 9: Ποσοστά προτίμησης τύπων καταστημάτων

Είδος καταστήματος(n=50)	Ποσοστά
σούπερ μάρκετ γειτονιάς	40%
κεντρικό σούπερ μάρκετ	30%
εκπτώτικό σούπερ μάρκετ	20%
παντοπωλείο γειτονιάς	10%

- 2) Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους οι καταναλωτές επισκέπτονται ένα συγκεκριμένο τύπο καταστήματος είναι η απόσταση από το σπίτι τους αφού ο σύγχρονος τρόπος ζωής δεν αφήνει πολύ ελεύθερο χρόνο και η ποικιλία των προϊόντων. (20% και στα δύο). Επίσης, μεγάλη σημασία δίνεται και στις χαμηλές τιμές, που δικαιολογούν και την ανάπτυξη των εκπτώτικών καταστημάτων ενώ ένα ίσο ποσοστό προτιμά την καλή εξυπηρέτηση. (18% και στα δύο).

Πίνακας 10: Ποσοστά λόγων προτίμησης των καταστημάτων

<u>Λόγοι για προτίμηση σε συγκεκριμένο κατάστημα</u>	<u>Ποσοστά(n=50)</u>
χαμηλές τιμές	18%
ποιότητα προϊόντων	14%
ποικιλία προϊόντων	20%
καλή εξυπηρέτηση	18%
ευχάριστο περιβάλλον	10%
απόσταση	20%

- 3) Το συνολικό ποσοστό του δείγματος (100%) γνωρίζουν τα προϊόντα που έχουν την επωνυμία γνωστών σούπερ μάρκετς, γεγονός που αποτελεί θετικό σημείο για το βαθμό αποδοχής τους.

Πίνακας 11: Ποσοστά γνώσης ιδιωτικών προϊόντων

<u>Γνωρίζω τα ιδιωτικά προϊόντα(n=50)</u>	<u>Δε γνωρίζω τα ιδιωτικά προϊόντα</u>
100%	0%

- 4) Μεγάλα ποσοστά του δείγματος ψωνίζουν αρκετές και λίγες φορές τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (32% και 34% αντίστοιχα). Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό τα ψωνίζει πάντα (20%) ενώ ένα μικρό ποσοστό του δείγματος δεν τα αγοράζει ποτέ. (14%) Τα ποσοστά δείχνουν ότι οι καταναλωτές τα προτιμούν και τα ψωνίζουν αρκετά συχνά(μέσος όρος 2,58), άρα έχουν ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό διείσδυσης.

Πίνακας 12: Ποσοστά συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων

<u>Συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων(n=50)</u>	<u>Ποσοστά</u>
πάντα	20%
αρκετές φορές	32%
λίγες φορές	34%
ποτέ	14%
Μέση τιμή(Διακύμανση)	2,58(0,942)

- 5) Τα ποσοστά ικανοποίησης των καταναλωτών από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι θετικά και αρνητικά. Σχεδόν ίσα ποσοστά του δείγματος είναι

πολύ ή καθόλου ικανοποιημένα, άρα δεν μπορούμε αρχικά να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα για το βαθμό ικανοποίησης από αυτά τα προϊόντα. Ελαφρώς μεγαλύτερα ποσοστά δεν είναι ικανοποιημένα από τα ιδιωτικά προϊόντα. (Μέσος όρος ικανοποίησης=2,37, αρκετά χαμηλός). Ο χαμηλός βαθμός ικανοποίησης εκφράζεται από αυτούς που αγοράζουν τα ιδιωτικά προϊόντα (αριθμός του δείγματος=43), αφού 7 ερωτώμενοι δεν τα αγοράζουν ποτέ και δεν εξέφρασαν το βαθμό ικανοποίησής τους.

Πίνακας 13: Ποσοστά ικανοποίησης από ιδιωτικά προϊόντα

Βαθμός ικανοποίησης από ιδιωτικά προϊόντα(η=43)	Ποσοστά
απόλυτα ικανοποιημένοι	20,9%
σχεδόν ικανοποιημένοι	23,2%
λίγο ικανοποιημένοι	27,9%
καθόλου ικανοποιημένοι	27,9%
Μέσος όρος (Διακύμανση)	2,37(1,23)

6) α) Μεγαλύτερα ποσοστά του δείγματος πιστεύουν ότι τα ιδιωτικά προϊόντα έχουν χαμηλή τιμή αλλά και ταυτόχρονα κακή ποιότητα σε σχέση με τα άλλα προϊόντα(20% και 26%). Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό είναι ουδέτερο (24%) ενώ αυτοί που έχουν αντίθετη γνώμη είναι λιγότεροι(14% και 16%). Άρα, μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος πιστεύει ότι τα ιδιωτικά προϊόντα έχουν ένα θετικό σημείο, που είναι οι χαμηλές τιμές αλλά ταυτόχρονα πιστεύουν ότι η ποιότητά τους δεν μπορεί να συγκριθεί με τις εθνικές μάρκες. Ο μέσος όρος 2,8 δηλώνει τάση προς την άποψη ότι της κακής ποιότητας των ιδιωτικών προϊόντων.(μεγάλη διακύμανση-μικρή ομοιομορφία απόψεων)

β)Η δεύτερη γνώμη που αναφέρεται στις εθνικές μάρκες δείχνει την μεγάλη εμπιστοσύνη που δείχνουν οι καταναλωτές για αυτές και την απροθυμία

τους να τις αντικαταστήσουν με τις ιδιωτικές. Το ποσοστό ουδετερότητας είναι αρκετά χαμηλότερο, γεγονός που ενισχύει τις εθνικές μάρκες ενώ μικρότερα ποσοστά καταναλωτών θ' αντικαθιστούσαν τις εθνικές με τις ιδιωτικές μάρκες. Μέσος όρος 3,36 (τάση εμπιστοσύνης προς τις εθνικές μάρκες).

γ) Η τρίτη γνώμη που αναφέρεται στην καλή ποιότητα και στις χαμηλές τιμές των ιδιωτικών προϊόντων παρουσιάζει μεγάλα ποσοστά διαφωνίας (24% και 24%), ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ουδετερότητας (34%) και πολύ μικρά ποσοστά συμφωνίας (10% και 8%). Εκφράζεται, έτσι, η άποψη ξανά για την χαμηλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων. Ο μέσος όρος 2,56 εκφράζει χαμηλό βαθμό ικανοποίησης από τα ιδιωτικά προϊόντα ενώ η σχετικά μεγάλη διακύμανση (1,516) δείχνει ανομοιομορφία τιμών.

Πίνακας 14: Απόψεις για τα ιδιωτικά προϊόντα σε σχέση με τα εθνικά προϊόντα

Γνώμες για τα ιδιωτικά προϊόντα (n=50)	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ λίγο	Αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.	20%	26%	24%	14%	16%
Μέσος όρος(Διακύμανση)					2,8(1,836)
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες	24%	32%	14%	16%	14%
Μέσος όρος(Διακύμανση)					3,36(1,908)
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.	10%	8%	34%	24%	24%
Μέσος όρος(Διακύμανση)					2,56(1,516)

7) Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δηλώνει ότι αγοράζει προϊόντα με προσφορές(68%) ενώ το αρνείται μόνο το 32%. Φανερώνεται ο μεγάλος βαθμός αποδοχής και προτίμησης των καταναλωτών για τα προϊόντα που τους δίνουν κάτι περισσότερο για τα χρήματα που δίνουν.

Πίνακας 15:Ποσοστά αγοράς προϊόντων με προσφορές

Αγοράζω προϊόντα με προσφορές	με	Δεν αγοράζω προϊόντα με προσφορές	με
68%		32%	

8) Η συχνότητα αγοράς προϊόντων με προσφορές είναι πολύ μεγάλη (36% και 40%) ενώ οι καταναλωτές που αγοράζουν λίγες φορές ή καθόλου προϊόντα με προσφορές είναι ελάχιστοι. Ο μέσος όρος είναι ιδιαίτερα υψηλός ενώ η πολύ μικρή διακύμανση δείχνει την μεγάλη ομοιομορφία των απαντήσεων. Ο πολύ μεγάλος μέσος όρος(3,06) δηλώνει τη μεγάλο βαθμό αποδοχής των προϊόντων με προσφορές.(χαμηλή διακύμανση-μεγάλη ομοιομορφία απόψεων)

Πίνακας 16:Ποσοστά συχνότητας αγοράς προϊόντων με προσφορές

<u>Συχνότητα αγοράς προϊόντων με προσφορές</u>	<u>Ποσοστά</u>
πάντα, όταν πηγαίνω στο σούπερ-μάρκετ	36%
τις περισσότερες φορές	40%
λίγες φορές	18%
ποτέ	6%
Μέσος όρος(Διακύμανση)	3,06(0,792)

9) Στο ερώτημα 9 βλέπουμε ότι μόνο το 24% θα ήθελε να ψωνίσει μέσω Internet ενώ το υπόλοιπο 76% αρνείται. Διαπιστώνουμε λοιπόν μια άρνηση, μια καχυποψία του ελληνικού καταναλωτικού κοινού να δοκιμάσει αυτό το νέο τρόπο αγορών, που τις αιτίες θα προσπαθήσουν να διερευνήσουμε παρακάτω.

Πίνακας 17: Ποσοστά προτίμησης αγορών μέσω Ιντερνέτ

Προτίμηση αγορών μέσω Ιντερνέτ	Άρνηση για αγορές μέσω Ιντερνέτ
76%	24%

10) Στο ερώτημα 10, από αυτούς που δήλωσαν ότι θα ήθελαν να ψωνίσουν μέσω Internet, το 33,3% θεωρεί σημαντικότερο λόγο την ευκολία και την άνεση που έχεις με το Internet, το 25,5% θεωρεί ότι μπορείς να επιλέξεις πιο σωστά αφού μπορείς να δεις πλήθος προϊόντων ενώ το 25,5% θεωρεί ότι μπορεί να ψωνίσεις πιο γρήγορα και μόνο το 16,66% θέλει να χρησιμοποιήσει σύγχρονη τεχνολογία. Από το ερώτημα 11, βλέπουμε ότι το 42,1% αυτών που διαφωνούν έχουν κακή σχέση με υπολογιστές, το 34,1% πιστεύει ότι δεν μπορεί να ελέγξει την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζει αφού τα ελέγχει μόνο οπτικά, το 13,15% δεν έχει πληροφόρηση και δεν γνωρίζει για το Internet ενώ το 7,89% θεωρεί απρόσωπο αυτό τον τρόπο αγοράς. Διαπιστώνουμε ότι η άρνηση του ελληνικού καταναλωτικού κοινού να δοκιμάσει αυτόν τον τρόπο αγοράς μάλλον σχετίζεται με το γεγονός ότι δεν χρησιμοποιεί υπολογιστή και επομένως δεν χρησιμοποιεί το Internet και δεν έχει πληροφορίες για αυτό.

Πίνακας 18: Ποσοστά λόγων προτίμησης αγορών μέσω Ιντερνέτ

Λόγοι αγοράς μέσω Internet	Ποσοστά
Ευκολία-άνεση	33,33%
χρήση σύγχρονης τεχνολογίας	16,66%
πιο σωστή επιλογή	25,55%
ταχύτητα αγορών	25,55%
άλλος λόγος	

Πίνακας 19: Ποσοστά λόγων μη προτίμησης αγορών μέσω Ιντερνέτ

Λόγοι μη αγοράς μέσω Internet	Ποσοστά
-------------------------------	---------

κακή σχέση με υπολογιστές	42,1%
αδυναμία ελέγχου ποιότητας	34,1%
απρόσωπο αγορών	7,89%
δεν ξέρω για το Internet	13,15%
άλλος λόγος	2,6%

- Τ' αποτελέσματα από τα ερωτήματα 1 και 4, δείχνουν ότι αυτοί που δηλώνουν ότι αγοράζουν **πάντα** τα ιδιωτικά προϊόντα είναι το 50% των πελατών εκπτώτικων καταστημάτων και το 20% των πελατών των κεντρικών σούπερ μάρκετς. Αυτοί που δίνουν έμφαση στις χαμηλές τιμές και φωνίζουν από τα εκπτώτικά ή τα μεγάλα σούπερ-μάρκετς αγοράζουν πάντα τα εκπτώτικά προϊόντα. Αρκετές φορές αγοράζουν αυτά τα προϊόντα το 46,6% των πελατών μεγάλων κεντρικών σούπερ μάρκετς. Αυτοί που δεν τα προτιμούν είναι κυρίως οι πελάτες των μικρών σούπερ μάρκετς που τα αγοράζουν λίγες φορές σε ποσοστό 45% ενώ οι πελάτες των τοπικών παντοπωλείων δεν τα προτιμούν καθόλου (ποτέ δήλωσε το 60%), αφού άλλωστε δεν υπάρχουν στα καταστήματα αυτά.

Πίνακας 20: Τύποι καταστημάτων και συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων

Τύποι καταστημάτων n=50	Συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων			
	πάντα	αρκετές φορές	λίγες φορές	ποτέ
εκπτώτικό σούπ-μάρ	50%	20%	30%	
κεντρικό σούπερ-μάρ	20%	46,60%	26,60%	6,66%
σούπερ-μάρκετ γειτον	10%	30%	45%	15%
παντοπωλείο γειτον.		20%	20%	60%

- Από τα ερωτήματα 1 και 5, διαπιστώνουμε ότι το 50%(πολύ μεγάλο ποσοστό) των πελατών των εκπτώτικων καταστημάτων μένουν απόλυτα ικανοποιημένοι από την αγορά των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Στα κεντρικά σούπερ-μάρκετς και στα σούπερ μάρκετς της γειτονιάς όσοι δεν

μένουν ικανοποιημένοι αποτελούν την πλειοψηφία, ενώ ο βαθμός ικανοποίησης είναι πολύ χαμηλός για τους πελάτες των παντοπωλείων. Με εξαίρεση των πελατών των εκπτώτικων καταστημάτων, βλέπουμε ότι οι χρήστες των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας τα προτιμούν όχι γιατί μένουν ικανοποιημένοι από αυτά, αλλά για άλλους λόγους που θα διερευνήσουμε παρακάτω.

Πίνακας 21: Τύποι καταστημάτων και βαθμός ικανοποίησης από την αγορά ιδιωτικών προϊόντων

Τύποι καταστημάτων n=43	Βαθμός ικανοποίησης			
	<u>απόλυτα ικανοπ.</u>	<u>σχεδόν ικανοπ.</u>	<u>λίγο ικανοπ.</u>	<u>καθόλου ικανοπ.</u>
εκπτώτικό σούπερ-μάρ	50%	20%	10%	20%
κεντρικό σούπερ-μάρ	14,28%	28,57%	28,57%	28,57%
σούπερ-μάρκετ γειτον	11,76%	23,53%	35,29%	29,4%
παντοπωλείο γειτον.			50%	50%

- Από τα ερωτήματα 1 και 6α, προκύπτει ότι μεγάλα ποσοστά των πελατών των κεντρικών σούπερ-μάρκετς και πολύ μεγάλα ποσοστά των πελατών των παντοπωλείων συμφωνούν ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν χαμηλές τιμές αλλά ταυτόχρονα και χαμηλή ποιότητα. Σε αυτό φαίνεται να διαφωνούν οι πελάτες των σούπερ-μάρκετς της γειτονιάς και των εκπτώτικων σούπερ-μάρκετς, που δεν κρίνουν την ποιότητα των προϊόντων αυτών χαμηλότερη από εκείνη των προϊόντων εθνικής μάρκας.

Πίνακας 22: Τύποι καταστημάτων και βαθμός συμφωνίας για την κακή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων

Τύποι καταστημάτων n=50	χαμηλή τιμή αλλά και χαμηλή ποιότητα				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
εκπτώτικό σούπερ-μάρ	20%	20%	10%	20%	30%
κεντρικό σούπερ-μάρ	13,3%	26,6%	20%	20%	20%
σούπερ-μάρκετ γειτον	15%	25%	40%	10%	10%
παντοπωλείο γειτον.	60%	40%			

- Εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες (ερωτήματα 1 και 6β) φαίνεται να έχουν οι πελάτες των εκπτώτικών καταστημάτων παρόλο που αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, οι πελάτες των κεντρικών σούπερ-μάρκετς και των παντοπωλείων ενώ δεν έχουν οι πελάτες των σούπερ-μάρκετς της γειτονιάς, που δικαιολογείται και από το γεγονός ότι είναι οι μόνοι που δεν θεωρούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας χαμηλής ποιότητας.

Πίνακας 23: Τύποι καταστημάτων και γνώμη για εθνικές μάρκες

Τύποι καταστημάτων n=50	εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
εκπτώτικό σούπερ-μάρ	40%	30%	10%	10%	10%
κεντρικό σούπερ-μάρ	33,3%	40%	13,30%	6,66%	6,66%
σούπερ-μάρκετ γειτον	5%	20%	20%	30%	25%
παντοπωλείο γειτον.	40%	60%			

- Η πλειοψηφία των πελατών των κεντρικών σούπερ-μάρκετς δεν παίρνει θέση πάνω στο θέμα της καλής ποιότητας και καλής τιμής, οι πελάτες των εκπτώτικών σούπερ-μάρκετς μένουν ουδέτεροι ή διαφωνούν πολύ, οι πελάτες των παντοπωλείων είναι ουδέτεροι. (ερωτήματα 1 και 6γ)

Πίνακας 24: Τύποι καταστημάτων και βαθμός συμφωνίας για την καλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων

Τύποι καταστημάτων n=50	καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
εκπτώτικό σούπ-μάρ	20%	10%	30%		40%
κεντρικό σούπερ-μάρ	6,66%		46,66%	20%	26,6%
σούπερ-μάρκετ γειτον	10%	15%	35%	25%	15%
παντοπωλείο γειτον.				80%	20%

- [Ερωτήματα 1 και 4, 5, 6α, 6β, 6γ] Μέση συνολική τιμή της συχνότητας αγοράς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι 2,48 ενώ η τυπική απόκλιση είναι μικρή, άρα υπάρχει μεγάλη ομοιομορφία τιμών. Η μέση συνολική τιμή του βαθμού ικανοποίησης είναι ικανοποιητική(2,11) ενώ ο βαθμός συμφωνίας με τη χαμηλή ποιότητα είναι μεγάλος (συνολική μέση τιμή=2,64). Η μέση συνολική τιμή δείχνει πολύ μεγάλη εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες(3,64) ενώ για την καλή ποιότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας δείχνει μεγάλο βαθμό διαφωνίας(2,42).

Πίνακας 25: Μέσοι όροι και διακυμάνσεις 1

	Μέσοι όροι (Διακυμάνσεις)				
	εκπτώτικό σούπ-μάρ	κεντρικό σούπ-μάρ	σούπ-μάρ γειτονιάς	Παντοπω- λείο	Μέση συνολική τιμή
συχνότητα αγοράς	3,2(0,84)	2,8(0,74)	2,35(0,76)	1,6(0,8)	2,48
βαθμός ικανοποίησης	3(1,55)	2,28(1,14)	2,17(1,02)	1(0)	2,11
χαμηλή τιμή/ποιότητα	3,2(2,62)	3,12(1,07)	2,75(1,35)	1,5(0,3)	2,64
εμπιστοσύνη εθν.μάρ.	3,8(1,95)	3,86(1,4)	2,5(1,526)	4,4(0,3)	3,64
καλή τιμή/ποιότητα	2,7(2,67)	2,4(1,25)	2,8(1,43)	1,8(0,2)	2,42

- Από τα ερωτήματα 2 και 4 προκύπτει, ότι τα άτομα που έχουν ως γνώμονα αγοράς τις χαμηλές τιμές αγοράζουν αρκετά συχνά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, όσοι δίνουν βάση στην ποιότητα έχουν μικρή συχνότητα αγοράς, ενώ μέση συχνότητα αγοράς έχουν τα άτομα που προτιμούν ποικιλία, καλή εξυπηρέτηση, ευχάριστο περιβάλλον και απόσταση.

Πίνακας 28: Αιτίες προτίμησης ενός τύπου καταστήματος και βαθμός συμφωνίας με τη χαμηλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων

Αιτίες προτίμησης ενός τύπου καταστ. n=50	χαμηλή τιμή αλλά και χαμηλή ποιότητα				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
χαμηλές τιμές	11,1%	11,1%	22,2%	33,3%	22,22%
ποιότητα προϊόντων	42,85%	28,57%	14,28%	14,28%	
ποικιλία προϊόντων	40%	20%	30%	10%	
καλή εξυπηρέτηση		11,1%	33,3%	22,2%	33,3%
ευχάριστο περιβάλ.		20%	40%		40%
απόσταση	20%	60%	10%		10%

- Εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες (ερωτήματα 2 και 6β) δείχνουν οι καταναλωτές που αγοράζουν βάσει ποιότητας και απόστασης ενώ ουδέτεροι δείχνουν όσοι θέλουν χαμηλές τιμές. Οι γνώμες των υπόλοιπων κατηγοριών είναι μοιρασμένες.

Πίνακας 29: Αιτίες προτίμησης ενός τύπου καταστήματος και βαθμός συμφωνίας με εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες

Αιτίες προτίμησης ενός τύπου καταστ. n=50	εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
χαμηλές τιμές	11,1%	22,2%	44,4%	22,2%	
ποιότητα προϊόντων	57,1%	28,5%	14,2%		
ποικιλία προϊόντων	20%	30%	20%	10%	20
καλή εξυπηρέτηση	22%	22,2%		22,2%	33,3%
ευχάριστο περιβάλ.	20%	60%		20%	
απόσταση	20%	40%		20%	20%

- Μεγάλους βαθμούς διαφωνίας (ερωτήματα 2 και 6γ) με την καλή ποιότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας φαίνεται να έχουν όσοι αγοράζουν βάσει ποιότητας προϊόντων, ποικιλίας και απόστασης ενώ συμφωνούν κυρίως αυτοί που προτιμούν τις χαμηλές τιμές. Ουδέτεροι μένουν όσοι θέλουν ευχάριστο περιβάλλον.

Πίνακας 30: Αιτίες προτίμησης ενός τύπου καταστήματος και βαθμός συμφωνίας με καλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων

Αιτίες προτίμησης ενός τύπου καταστ.	καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
n=50					
χαμηλές τιμές	22,2%	33,3%	22,2%	11,1%	11,1%
ποιότητα προϊόντων			42,8%	28,57%	28,57%
ποικιλία προϊόντων	20%	10%	30%	30%	10%
καλή εξυπηρέτηση	11%		33,3%	22,2%	33,3%
ευχάριστο περιβάλ.			80%	20%	
απόσταση			20%	30%	30%

- [Ερωτήματα 2 και 4, 5, 6α, 6β, 6γ] Υπάρχει μεγάλη μέση συνολική τιμή της συχνότητας αγοράς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ενώ ικανοποιητική είναι η μέση συνολική τιμή για το βαθμό ικανοποίησης. Υπάρχει μεγάλος βαθμός συμφωνίας με την χαμηλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων (2,85) ενώ η διακύμανση είναι σχετικά μικρή, άρα υπάρχει σχετική ομοιομορφία τιμών. Υπάρχει μεγάλος μέσος όρος, θετικός προς την εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες (3,44) ενώ υπάρχει μεγάλος μέσος όρος αρνητικός για την καλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων. Οι διακυμάνσεις φαίνονται μικρές σε σχέση με τη μέση τιμή.

Πίνακας 31: Μέσοι όροι (Διακυμάνσεις) 2

	Μέσοι όροι (Διακυμάνσεις)						Μέση συνολική τιμή
	χαμηλές τιμές	ποιότητα προϊόντων	ποικιλία προϊόντων	καλή εξυπηρέτηση	ευχάριστο περιβάλλον	απόσταση	
συχνότητα αγοράς	2,88(0,61)	2,14(0,47)	2,7(0,9)	2,11(1,11)	2,8(1,7)	2,8(1,7)	2,57
βαθμός ικανοποίησης	2,88(1,11)	1,66(0,66)	2,22(0,94)	2,66(1,86)	2,25(1,58)	2,5(1,61)	2,36
χαμηλή τιμή/ποιότητα	3,44(1,77)	2(1,33)	2,1(1,21)	3,77(1,19)	3,6(1,8)	2,2(1,28)	2,85
εμπιστοσύνη εθν.μάρ.	3,22(0,94)	4,42(0,62)	3,2(2,17)	2,77(2,94)	3,8(1,2)	3,2(2,4)	3,44
καλή τιμή/ποιότητα	3,44(1,77)	2,14(0,80)	3(1,77)	2,33(1,75)	2,8(0,2)	1,7(0,67)	2,57

- Μεγάλη συχνότητα αγοράς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (ερωτήματα 14 και 4) δείχνουν οι ηλικίες από 31 μέχρι 50 χρονών ενώ λίγες φορές αγοράζουν τέτοια προϊόντα άτομα πάνω από 50 χρονών. Οι μικρές ηλικίες μέχρι 30 χρονών έχουν μοιρασμένες συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων.

Πίνακας 32: Ηλικίες και συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων

Ηλικίες	Συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων			
	πάντα	αρκετές φορές	λίγες φορές	ποτέ
n=50				
18-30	25%	25%	30%	20%
31-40	27,27%	36,36%	27,27%	9,09%
41-50	14,28%	42,8%	35,7%	7,14%
πάνω από 50		20%	60%	20%

- Μεγάλο βαθμό ικανοποίησης (ερωτήματα 14 και 5) δείχνουν οι νεαρές ηλικίες μέχρι 30 χρονών ενώ μικρό βαθμό ικανοποίησης έχουν οι ηλικίες από 41-50 χρονών. Μοιρασμένους βαθμούς ικανοποίησης έχουν οι ηλικίες πάνω από 50 και 31 μέχρι 40.

Πίνακας 33: Ηλικίες και βαθμός ικανοποίησης από ιδιωτικά προϊόντα

Ηλικίες	Βαθμός ικανοποίησης			
	απόλυτα ικανοπ.	σχεδόν ικανοπ.	λίγο ικανοπ.	καθόλου ικανοπ.
n=43				
18-30	37,5%	31,25%	25%	6%
31-40	20%	30%	30%	20%
41-50		7,69%	30,7%	61,5%
πάνω από 50	25%	25%	25%	25%

- Χαμηλή ποιότητα πιστεύουν (ερωτήματα 14 και 6α) ότι έχουν τα ιδιωτικά προϊόντα τα άτομα ηλικίας 41-50 και τα άτομα πάνω από 50. Ουδέτεροι δείχνουν οι καταναλωτές από 18-30 ενώ διαφωνούν τα άτομα από 31 μέχρι 40.

Πίνακας 34: Ηλικίες και βαθμός συμφωνίας με χαμηλή ποιότητα ιδιωτικών προϊόντων

Ηλικίες	χαμηλή τιμή αλλά και χαμηλή ποιότητα				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
n=50					
18-30	20%	20%	35%	15%	10%
31-40	9,09%	18,18%	27,27%	36,36%	9,09%
41-50	14,28%	42,8%	7,14%		35,7%
πάνω από 50	60%	20%	20%		

- Εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες (ερωτήματα 14 και 6β) δείχνουν τα άτομα πάνω από 50 και τα άτομα από 31 μέχρι 40 ενώ μοιρασμένες απόψεις έχουν τα νεαρά άτομα μέχρι 30 ετών και τα άτομα από 41 μέχρι 50.

Πίνακας 35: Ηλικίες και βαθμός συμφωνίας με εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες

Ηλικίες	εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
n=50					
18-30	10%	30%	25%	20%	15%
31-40	36,36%	18,18%	27,27%	9,09%	9,09%
41-50	14,28%	28,57%	14,28%	14,28%	28,57%
πάνω από 50	40%	25%	40%		

- Καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για τα ιδιωτικά προϊόντα (ερωτήματα 14 και 6γ) πιστεύουν ότι έχουν οι καταναλωτές μέχρι 30 ετών ενώ διαφωνούν τα άτομα από 41 μέχρι 50 ετών. Αδιάφοροι μένουν τα άτομα από 31 μέχρι 40 ετών ενώ μοιρασμένες απόψεις έχουν τα άτομα μέχρι 50 ετών.

Πίνακας 36: Ηλικίες και βαθμός συμφωνίας με καλή ποιότητα ιδιωτικών προϊόντων

Ηλικίες	καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
n=50					
18-30	20%	35%	20%	15%	10%
31-40	9,09%	36,36%	45,45%	9,09%	
41-50	21,4%	7,14%	21,4%	21,4%	28,57%
πάνω από 50	40%	20%			40%

- [Ερωτήματα 14 και 4, 5, 6α, 6β, 6γ] Μεγάλη μέση συνολική τιμή συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων έχουν τα άτομα όλων των ηλικιών ενώ υπάρχει πολύ μικρή μέση διακύμανση, άρα μεγάλη ομοιομορφία τιμών. Ο βαθμός ικανοποίησης είναι αρκετά ικανοποιητικός ενώ η μέση συνολική τιμή για τη χαμηλή ποιότητα δείχνει αρκετά μεγάλο βαθμό συμφωνίας. Συμφωνία με την εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες έχει μεγάλη μέση τιμή ενώ ουδέτερη στάση για ταυτόχρονη χαμηλή ποιότητα και τιμή δείχνει η μέση τιμή 3,192, με αρκετά μεγάλη μέση διακύμανση που δείχνει ανομοιομορφία τιμών.

Πίνακας 37: Μέσοι όροι (Διακυμάνσεις) 3

	Μέσοι όροι (Διακυμάνσεις)				Μέση συνολική τιμή
	18-30	31-40	41-50	πάνω από 50	
συχνότητα αγοράς	2,55(1,207)	2,81(0,96)	2,64(0,708)	2(0,5)	2,502
βαθμός ικανοποίησης	3(0,933)	2,5(1,166)	1,46(0,43)	2,5(1,66)	2,365
χαμηλή τιμή/ποιότητα	2,75(1,565)	3,18(1,36)	3(2,615)	1,6(0,8)	2,632
εμπιστοσύνη εθν.μάρ.	3(1,587)	3,41(2,26)	3(2,166)	4(1)	3,352
καλή τιμή/ποιότητα	3,4(1,621)	3,45(0,67)	2,71(2,37)	3,2(4,2)	3,192

- Από τα εισοδήματα (ερωτήματα 15 και 4) διαπιστώνουμε ότι προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αγοράζουν συχνά τα χαμηλά εισοδήματα μέχρι 9.000.000

δρχ. ενώ οι καταναλωτές με εισοδήματα πάνω από 9.000.000 δεν αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Πίνακας 38: Εισοδήματα και συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων

Εισόδημα	Συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων			
	πάντα	αρκετές φορές	λίγες φορές	ποτέ
n=50				
μέχρι 3.000.000	33,3%	27,7%	38,8%	
3.000.000-6.000.000	15,78%	42,1%	26,31%	15,78%
6.000.000-9.000.000	12,5%	25%	62,5%	
πάνω από 9.000.000		20%		80%

- Ικανοποιημένοι από τη χρήση ιδιωτικών προϊόντων (ερωτήματα 15 και 5) δείχνουν τα χαμηλά εισοδήματα μέχρι 3.000.000, αρκετά ικανοποιημένα τα άτομα που κερδίζουν από 3.000.000 μέχρι 6.000.000, ενώ αρνητικό βαθμό ικανοποίησης έχουν οι καταναλωτές που κερδίζουν πάνω από 6.000.000 δρχ.

Πίνακας 39: Εισοδήματα και βαθμός ικανοποίησης από ιδιωτικά προϊόντα

Εισόδημα	Βαθμός ικανοποίησης			
	απόλυτα ικανοπ.	σχεδόν ικανοπ.	λίγο ικανοπ.	καθόλου ικανοπ.
n=43				
μέχρι 3.000.000	33,3%	22,2%	27,7%	16,6%
3.000.000-6.000.000	12,5%	25%	37,5%	25%
6.000.000-9.000.000	12,5%	25%		62,5%
πάνω από 9.000.000			100%	

- Με τη χαμηλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων (ερωτήματα 15 και 6α) δείχνει να συμφωνούν τα άτομα που έχουν εισόδημα πάνω από 9.000.000, αλλά και εκείνα που ανήκουν στην κατηγορία από 3.000.000 μέχρι 6.000.000 δρχ. ενώ μοιρασμένες είναι οι απόψεις για τα άτομα της κατηγορίας 6.000.000-9.000.000 και της κατηγορίας μέχρι 3.000.000 δρχ.

Πίνακας 40: Εισοδήματα και βαθμός συμφωνίας με χαμηλή ποιότητα ιδιωτικών προϊόντων

Εισόδημα	χαμηλή τιμή αλλά και χαμηλή ποιότητα				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
n=50					
μέχρι 3.000.000	27,7%	22,2%	22,2%	16,6%	11,1%
3.000.000-6.000.000	5,26%	36,84%	21,05%	10,52%	26,31%
6.000.000-9.000.000	12,5%	25%	37,5%	25%	
πάνω από 9.000.000	60%		20%		20%

- Εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες (ερωτήματα 15 και 6β) δείχνουν να έχουν τα άτομα με εισόδημα μέχρι 3.000.000 δρχ., εισόδημα μεταξύ 6.000.000-9.000.000 δρχ. και εισόδημα πάνω από 9.000.000 δρχ. ενώ μοιρασμένες απόψεις έχουν τα άτομα με εισόδημα μεταξύ 3.000.000 με 6.000.000 δρχ.

Πίνακας 41: Εισοδήματα και βαθμός συμφωνίας με εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες

Εισόδημα	εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
n=50					
μέχρι 3.000.000	27,7%	38,8%	16,66%	16,66%	
3.000.000-6.000.000	21,05%	15,7%	15,7%	15,7%	31,57%
6.000.000-9.000.000	12,5%	50%	12,5%	12,5%	12,5%
πάνω από 9.000.000	40%	40%		20%	

- Μοιρασμένες απόψεις για την καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή (ερωτήματα 15 και 6γ) έχουν τα εισοδήματα μέχρι 3.000.000 δρχ. ενώ ουδέτερη στάση δείχνουν να τηρούν οι υπόλοιπες εισοδηματικές κατηγορίες με αρκετά μεγάλα ποσοστά διαφωνίας των εισοδημάτων 3.000.000-6.000.000 και 6.000.000-9.000.000 δρχ.

Πίνακας 42: Εισοδήματα και βαθμός συμφωνίας με καλή ποιότητα ιδιωτικών προϊόντων

Εισόδημα	καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή				
	συμφωνώ πολύ	συμφωνώ λίγο	αδιάφορος	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ πολύ
n=50					
μέχρι 3.000.000	16,6%	11,1%	27,7%	16,66%	27,7%
3.000.000-6.000.000	10,5%	5,26%	31,57%	21%	31,57%
6.000.000-9.000.000		12,5%	37,5%	37,5%	12,5%
πάνω από 9.000.000			60%	40%	

- [Ερωτήματα 15 και 4, 5, 6α, 6β, 6γ] Η μέση συνολική τιμή συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων είναι αρκετά υψηλή ενώ αρκετά ικανοποιητικό βαθμό ικανοποίησης δείχνει η συνολική μέση τιμή του ενώ οι διακυμάνσεις είναι πολύ μικρές. Ουδέτερη στάση προς τη χαμηλή τιμή και χαμηλή ποιότητα δείχνει η μέση τιμή(2,677) ενώ μεγάλο βαθμό ικανοποίησης προς τις εθνικές μάρκες δείχνει η αντίστοιχη μέση τιμή(3,48) και μεγάλο βαθμό διαφωνίας με την καλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων (2,56).

Πίνακας 43: Μέσοι όροι (Διακυμάνσεις) 4

	Μέσοι όροι (Διακυμάνσεις)				Μέση συνολική τιμή
	Μέχρι 300.000.000	3.000.000-6.000.000	6.000.000-9.000.000	πάνω από 9.000.000	
συχνότητα αγοράς	2,94(0,76)	2,57(0,92)	2,5(0,571)	1,4(0,8)	2,35
βαθμός ικανοποίησης	2,72(1,27)	2,25(1)	1,87(1,55)	2(0)	2,21
χαμηλή τιμή/ποιότητα	2,61(1,89)	3,15(1,80)	2,75(1,07)	2,2(3,2)	2,677
εμπιστοσύνη εθν.μάρ.	3,77(1,12)	2,78(2,50)	3,37(1,69)	4(1,5)	3,48
καλή τιμή/ποιότητα	2,72(2,09)	2,42(1,70)	2,5(0,85)	2,6(0,3)	2,56

- Η μεγάλη πλειοψηφία τόσο των παντρεμένων όσο και των ανύπαντρων αγοράζει προϊόντα με προσφορές. (ερωτήματα 13 και 7)

Πίνακας 44: Προϊόντα με προσφορές και παντρεμένοι-ανύπαντροι

Αγοράζω προϊόντα με προσφορές	Παντρεμένοι	ανύπαντροι
Ναι	75%	73,07%
Όχι	25%	26,93%

- Όσοι αγοράζουν από εκπτώτικα σούπερ-μάρκετς (ερωτήματα 1 και 8) αγοράζουν σε μεγάλη πλειοψηφία προϊόντα με προσφορές, καθώς και οι πελάτες των κεντρικών σούπερ-μάρκετς και των σούπερ-μάρκετς της γειτονιάς. Ενώ φαίνεται να υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός των πελατών των παντοπωλείων που δεν αγοράζουν τέτοια προϊόντα.

Πίνακας 45: Τύποι καταστημάτων και συχνότητα αγοράς προϊόντων με προσφορές

Τύποι καταστημάτων n=50	Συχνότητα αγοράς προϊόντων με προσφορές				Μέση τιμή
	πάντα	αρκετές φορές	λίγες φορές	ποτέ	
εκπτώτικό σούπ-μάρ	40%	30%	30%		3,1
κεντρικό σούπερ-μάρ	33,3%	53,3%	13,3%		3,2
σούπερ-μάρκετ γειτον	40%	35%	20%	5%	3,1
παντοπωλείο γειτον.	20%	40%		40%	2,4
Μέση συνολική τιμή					2,95

- [Ερωτήματα 1 και 10, 11] Οι καταναλωτές που στο μέλλον θα ήθελαν να έκαναν τις αγορές τους μέσω Internet και είναι πελάτες των εκπτώτικών καταστημάτων θέλουν άνεση και να χρησιμοποιούν σύγχρονη τεχνολογία. Οι πελάτες των εκπτώτικών σούπερ-μάρκετς που διαφωνούν με τις αγορές μέσω Internet το δικαιολογούν διότι δεν θα έχουν τη δυνατότητα να ελέξουν τα προϊόντα και διότι έχουν κακή σχέση με τους υπολογιστές. Οι πελάτες των κεντρικών σούπερ-μάρκετς θέλουν άνεση και ταχύτητα ενώ εκείνοι που δεν θα ήθελαν αγορές μέσω του Internet δίνουν διάφορους λόγους. Μοιρασμένες είναι οι απόψεις για τους πελάτες των σούπερ-μάρκετς της γειτονιάς ενώ οι πελάτες των παντοπωλείων θα προτιμούσαν το Internet

λόγω ταχύτητας ενώ εκείνοι που διαφωνούν έχουν κακή σχέση με τους υπολογιστές και θέλουν να ελέγξουν την ποιότητα αυτών που αγοράζουν.

Πίνακας 46: Λόγοι αγοράς και μη αγοράς μέσω Ιντερνέτ και τύποι καταστημάτων

<u>Λόγοι αγοράς μέσω Internet(n=12)</u>	<u>Τύποι καταστημάτων(n=50)</u>			
	εκπαιτωτικό σούπερ-μάρκετ	κεντρικό σούπερ-μάρκετ	σούπερ-μάρκετ γειτονιάς	Παντοπωλείο
ευκολία-άνεση	10%	13,3%	5%	
χρήση σύγχρονης τεχνολογίας	10%		5%	
πιο σωστή επιλογή		13,3%	5%	
ταχύτητα αγορών			10%	20%
Λόγοι μη αγοράς μέσω Internet(n=38)				
κακή σχέση με υπολογιστές	20%	33,3%	35%	40%
αδυναμία ελέγχου ποιότητας	60%	20%	15%	20%
απρόσωπο αγορών		6%	10%	
δεν ξέρω για το Internet		13,3%	15%	
άλλος λόγος				20%

- [Ερωτήματα 2 και 10, 11] Οι καταναλωτές που αγοράζουν με βάση τις χαμηλές τιμές προτιμούν το Ιντερνέτ διότι θέλουν να χρησιμοποιούν τη σύγχρονη τεχνολογία, πιστεύουν ότι θα κάνουν πιο σωστές επιλογές και θέλουν ταχύτητα αγορών, ενώ αυτοί που διαφωνούν δεν ξέρουν πολλά για το Ιντερνέτ, έχουν κακή σχέση με τους υπολογιστές και δεν μπορούν να ελέγξουν την ποιότητα. Οι καταναλωτές που θέλουν ποιότητα θέλουν το Ιντερνέτ για να χρησιμοποιούν τη σύγχρονη τεχνολογία, ενώ οι διαφωνούντες έχουν μοιρασμένες απόψεις. Τα άτομα που θέλουν ποικιλία προϊόντων θέλουν ευκολία και άνεση ενώ αυτοί που δεν θέλουν το Ιντερνέτ έχουν μοιρασμένες απόψεις. Οι καταναλωτές που θέλουν καλή εξυπηρέτηση θέλουν τις αγορές μέσω του Ιντερνέτ για την ευκολία και την άνεση και για να κάνουν πιο σωστές επιλογές. Όσοι θέλουν ευχάριστο περιβάλλον και δεν θέλουν να κάνουν τις αγορές μέσω του Ιντερνέτ, το δικαιολογούν διότι δεν θα μπορούν να ελέγξουν την ποιότητα και διότι δεν ξέρουν για το Ιντερνέτ.

Ενώ οι καταναλωτές που επισκέπτονται ένα κατάστημα λόγω απόστασης θέλουν το Ιντερνέτ για την ταχύτητα των αγορών ενώ όσοι διαφωνούν έχουν μοιρασμένους λόγους διαφωνίας.

Πίνακας 47: Λόγοι αγοράς και μη αγοράς μέσω Ιντερνέτ και αιτίες προτίμησης ενός τύπου καταστήματος

<u>Λόγοι αγοράς μέσω Internet(n=12)</u>	<u>Αιτίες προτίμησης ενός τύπου καταστήματος(n=50)</u>					απόσ
	χαμηλές τιμές	ποιότητα προϊόντων	ποικιλία προϊόντων	καλή εξυπηρέτηση	ευχάριστο περιβάλλον	
ευκολία-άνεση			20%	11,1%	20%	
χρήση σύγχρονης τεχνολογίας	11,1%	14,2%				
πιο σωστή επιλογή	11,1%			22,2%		
ταχύτητα αγορών	11,1%				20%	10
Λόγοι μη αγοράς μέσω Internet(n=38)						
κακή σχέση με υπολογιστές	33,3%	42,8%	20%	44,4%		40
αδυναμία ελέγχου ποιότητας	22,2%	14,2%	40%	22,2%	40%	20
απρόσωπο αγορών		14,2%	10%			10
δεν ξέρω για το Internet	11,1%	14,2%			20%	20
άλλος λόγος			10%			

- [Ερωτήματα 14 και 10, 11] Οι νεαρές ηλικίες από 18 μέχρι 30 δεν φαίνεται να θέλουν να κάνουν τις αγορές μέσω του Ιντερνέτ ενώ η πλειοψηφία τους που διαφωνεί δίνει διαφορετικές δικαιολογίες. Τα ίδια σχεδόν διαπιστώνουμε και για τις ηλικίες 31 μέχρι 40 και 41 μέχρι 50 ενώ οι ηλικίες πάνω από 50 έχουν μια πιο θετική στάση για αυτού του είδους τις αγορές γιατί θέλουν άνεση, ευκολία και ταχύτητα στις αγορές τους.

Πίνακας 48: Λόγοι αγοράς και μη αγοράς μέσω Ιντερνέτ και Ηλικίες

<u>Λόγοι αγοράς μέσω Internet(n=12)</u>	<u>Ηλικίες</u>			
	18-30	31-40	41-50	πάνω από 50
ευκολία-άνεση			14%	40%
χρήση σύγχρονης τεχνολογίας	5%	9%		
πιο σωστή επιλογή		9%	14%	
ταχύτητα αγορών	5%	9%		20%

Λόγοι μη αγοράς μέσω Internet(n=38)				
κακή σχέση με υπολογιστές	25%	27,2%	50%	20%
αδυναμία ελέγχου ποιότητας	25%	36,36%	21,4%	20%
απρόσωπο αγορών	15%			
δεν ξέρω για το Internet	20%	9,0%		
άλλος λόγος	5%			

- [Ερωτήματα 15 και 10, 11] Θετική στάση για τις αγορές μέσω Ιντερνέτ έχουν τα εισοδήματα πάνω από 9.000.000 λόγω ταχύτητας και ευκολίας ενώ αρνητική στάση έχουν οι υπόλοιπες εισοδηματικές κατηγορίες. Η αρνητική αυτή στάση δικαιολογείται για τα εισοδήματα μέχρι 3.000.000 από την κακή σχέση με τους υπολογιστές, την αδυναμία ελέγχου ποιότητας και την έλλειψη γνώσεων για το Ιντερνέτ, για τα εισοδήματα από 3.000.000-6.000.000 από την κακή σχέση με τους υπολογιστές, την αδυναμία ελέγχου ποιότητας, το απρόσωπο των αγορών και τέλος, για τα εισοδήματα από 6.000.000 μέχρι 9.000.000 δρχ. από τη κακή σχέση με τους υπολογιστές, την αδυναμία ελέγχου της ποιότητας και την έλλειψη γνώσεων για το Ιντερνέτ.

Πίνακας 49: Λόγοι αγοράς και μη αγοράς μέσω Ιντερνέτ και εισοδήματα

Λόγοι αγοράς μέσω Internet(n=12)	Εισοδήματα(n=50)			
	μέχρι 3.000.000	3.000.000-6.000.000	6.000.000-9.000.000	πάνω από 9.000.000
ευκολία-άνεση		5,2%	11,1%	20%
χρήση σύγχρονης τεχνολογίας	5,5%	5,2%		
πιο σωστή επιλογή	11,1%		12,5%	
ταχύτητα αγορών	11,1%			40%
Λόγοι μη αγοράς μέσω Internet(n=38)				
κακή σχέση με υπολογιστές	33,3%	42%	11,1%	
αδυναμία ελέγχου ποιότητας	22,2%	31,5%	37,5%	
απρόσωπο αγορών		15,7%		
δεν ξέρω για το Internet	16,7%		12,5%	20%
άλλος λόγος				20%

- Στους παρακάτω πίνακες, ερευνάται ο βαθμός συσχέτισης που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της μεταβλητής της συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων και των μεταβλητών που αφορούν τις γνώμες για τα ιδιωτικά προϊόντα και τις εθνικές μάρκες, μεταξύ της μεταβλητής της συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων και του βαθμού ικανοποίησης από τη χρήση τους και τέλος, μεταξύ των μεταβλητών των απόψεων για τα ιδιωτικά προϊόντα και των μεταβλητών για τις εθνικές μάρκες. Οι βαθμοί συσχέτισης μελετώνται ξεχωριστά για τα ερωτηματολόγια που αφορούν τους τύπους των καταστημάτων, τους λόγους προτίμησης ενός τύπου καταστήματος και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως το εισόδημα και την ηλικία.
- Παρουσιάζεται υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής που αφορά τη συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων και της μεταβλητής της γνώμης για την κακή ποιότητα των προϊόντων αυτών (6α). Η συσχέτιση είναι θετική. Τα άτομα που αγοράζουν συχνότερα τα παραπάνω προϊόντα(και παίρνουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία), διαφωνούν για την κακή ποιότητα των προϊόντων αυτών (και παίρνουν πάλι τη μεγαλύτερη βαθμολογία, αφού η διαφωνία στην πρόταση 6α εκφράζει θετικό βαθμό αντιμετώπισης) και αντίθετα. Μεγαλύτερο βαθμό συσχέτισης παρουσιάζεται στα ερωτηματολόγια που αφορούν τους τύπους των καταστημάτων(ιδιαίτερα στα εκπτώτικα καταστήματα-0,94 και στα παντοπωλεία-0,91) και στα ερωτηματολόγια με καταναλωτές με χαμηλά εισοδήματα μέχρι 3.000.000 δρχ.(0,91) που δίνουν μεγάλη σημασία στην τιμή.
- Οι μεταβλητές που αφορούν την εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες και τη συχνότητα αγοράς ιδιωτικών προϊόντων παρουσιάζουν αρκετά υψηλό αρνητικό βαθμό συσχέτισης . Δηλαδή τα άτομα που αγοράζουν συχνότερα

- ιδιωτικά προϊόντα δεν έχουν εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες και θα τις άλλαζαν για να αγοράσουν ιδιωτικά προϊόντα. Υψηλότερο αρνητικό βαθμό συσχέτισης παρουσιάζεται στα ερωτηματολόγια με βάση το εισόδημα (και μάλιστα στα υψηλά εισοδήματα, $-0,943$ για $6.000.000 - 9.000.000$ δρχ.)
- Οι μεταβλητές που αφορούν την άποψη για την καλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων και τη συχνότητα αγοράς τους παρουσιάζουν γενικά υψηλό θετικό βαθμό συσχέτισης. Τα άτομα που αγοράζουν συχνότερα τα ιδιωτικά προϊόντα πιστεύουν ότι έχουν καλή ποιότητα και είναι φθηνά. Μεγάλος θετικός βαθμός συσχέτισης παρουσιάζεται για όσους ψωνίζουν στο σούπερ-μάρκετ της γειτονιάς ($0,924$) και όσους έχουν κίνητρο την καλή εξυπηρέτηση ($0,956$). Μικρό θετικό βαθμό συσχέτισης παρουσιάζεται στους πελάτες των παντοπωλείων (μόλις $0,375$) και όσους επιλέγουν βάσει ποιότητας ($0,498$).
 - Οι μεταβλητές της κακής ποιότητας των ιδιωτικών προϊόντων και της εμπιστοσύνης στις εθνικές μάρκες παρουσιάζουν αρκετά υψηλή αρνητική συσχέτιση. Οι καταναλωτές που πιστεύουν ότι τα ιδιωτικά προϊόντα έχουν χαμηλή ποιότητα (παίρνουν μικρή βαθμολογία), έχουν εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες. (και παίρνουν μεγάλη βαθμολογία). Μεγάλο αρνητικό βαθμό συσχέτισης παρουσιάζεται στα ερωτηματολόγια που αφορούν όσους επιλέγουν βάσει ποιότητας ($-0,917$) και στα ερωτηματολόγια με βάση το εισόδημα.
 - Υψηλός αρνητικός βαθμός συσχέτισης υπάρχει μεταξύ της μεταβλητής της γνώμης για εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες και της μεταβλητής της γνώμης για την καλή ποιότητα των ιδιωτικών προϊόντων. Όσοι έχουν εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες, έχουν αρνητική γνώμη για την ποιότητα

των ιδιωτικών προϊόντων και αντίθετα. Υψηλός αρνητικός βαθμός συσχέτισης φαίνεται και εδώ να υπάρχει στα ερωτηματολόγια που έχουν βάση το εισόδημα.

- Τέλος, υπάρχει θετικός βαθμός συσχέτισης μεταξύ της συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων και της ικανοποίησης από τα ιδιωτικά προϊόντα. Δηλαδή, όσοι αγοράζουν συχνότερα τα ιδιωτικά προϊόντα έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από αυτά. Υψηλότερο θετικό βαθμό συσχέτισης έχουν τα εισοδήματα μεταξύ 6.000.000-9.000.000 δρχ., (0,985) και στους πελάτες των παντοπωλείων (1).

Πίνακας 50: Συντελεστές συσχέτισης για τους πελάτες των εκπτώτικων καταστημάτων

ΕΚΠΤΩΤΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,94
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ. προϊόντων	-0,74
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ. προϊόντα/συχνότητα αγοράς ιδιωτ. προϊόντων	0,857
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,716
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,854
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,872

Πίνακας 51: Συντελεστές συσχέτισης για τους πελάτες των μεγάλων κεντρικών σούπερ-μάρκετς

Μεγάλα κεντρικά σούπερ-μάρκετς	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,788
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,725
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα/ συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,827
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,861
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,815
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,816

Πίνακας 52: Συντελεστές συσχέτισης για τους πελάτες των σούπερ-μάρκετς της γειτονιάς

σούπερ-μάρκετς γειτονιάς	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,865
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,851
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,924
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,859
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,925
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,798

Πίνακας 53: Συντελεστές συσχέτισης για τους πελάτες των παντοπωλείων

παντοπωλεία	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,918
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,612
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,375
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,666
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,612
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	1

Πίνακας 54: Συντελεστές συσχέτισης για όσους επιλέγουν βάσει χαμηλών τιμών

όσοι επιλέγουν βάσει χαμηλών τιμών	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,772
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,621
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,892
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,857
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,761
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,741

Πίνακας 55: Συντελεστές συσχέτισης για όσους επιλέγουν βάσει ποιότητας προϊόντων

<u>όσοι επιλέγουν βάσει ποιότητας προϊόντων</u>	<u>Συντελεστές συσχέτισης</u>
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,836
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,776
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ. προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ. προϊόντων	0,498
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,917
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,571
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,79

Πίνακας 56: Συντελεστές συσχέτισης για όσους επιλέγουν βάσει ποικιλίας προϊόντων

<u>όσοι επιλέγουν βάσει ποικιλίας προϊόντων</u>	<u>Συντελεστές συσχέτισης</u>
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,776
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,825
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,79
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,766
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,621
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,856

Πίνακας 57: Συντελεστές συσχέτισης για όσους επιλέγουν βάσει καλής εξυπηρέτησης

<u>όσοι επιλέγουν βάσει καλής εξυπηρέτησης</u>	<u>Συντελεστές συσχέτισης</u>
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,783
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,813
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,956
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,896
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,844
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,776

Πίνακας 58: Συντελεστές συσχέτισης για όσους επιλέγουν βάσει ευχάριστου περιβάλλοντος

<u>όσοι επιλέγουν βάσει ευχάριστου περιβάλλ.</u>	<u>Συντελεστές συσχέτισης</u>
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,657
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,735
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,771
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,748
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,612
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,76

Πίνακας 59: Συντελεστές συσχέτισης για όσους επιλέγουν βάσει απόστασης

<u>όσοι επιλέγουν βάσει απόστασης</u>	<u>Συντελεστές συσχέτισης</u>
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,701
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,666
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,836
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,657
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,731
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,589

Πίνακας 60: Συντελεστές συσχέτισης με βάση την ηλικία 18-30

<u>ηλικίες 18-30</u>	<u>Συντελεστές συσχέτισης</u>
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,755
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,762
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,774
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,702
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,625
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,727

Πίνακας 61: Συντελεστές συσχέτισης με βάση την ηλικία 31-40

ηλικίες 31-40	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,729
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,877
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,733
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,583
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,732
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,881

Πίνακας 62: Συντελεστές συσχέτισης με βάση την ηλικία 41-50

ηλικίες 41-50	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,79
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,889
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,864
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,88
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,712
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,763

Πίνακας 63: Συντελεστές συσχέτισης με βάση την ηλικία πάνω από 50

ηλικίες 50 και άνω	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,79
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,707
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,69
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,838
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,9
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,774

Πίνακας 64: Συντελεστές συσχέτισης με βάση το εισόδημα μέχρι 3.000.000 δρχ.

ετήσια εισοδήματα μέχρι 3.000.000 δρχ.	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,91
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,84
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,918
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,948

εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,847
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,82

Πίνακας 65: Συντελεστές συσχέτισης με βάση το εισόδημα 3.000.000-6.000.000 δρχ.

ετήσια εισοδήματα 3.000.000-6.000.000 δρχ.	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,742
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,864
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,902
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,844
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,788
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,788

Πίνακας 66: Συντελεστές συσχέτισης με βάση το εισόδημα 6.000.000-9.000.000 δρχ.

ετήσια εισοδήματα 6.000.000-9.000.000 δρχ.	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,73
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,943
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,816
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,768
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,77
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	0,985

Πίνακας 67: Συντελεστές συσχέτισης με βάση το εισόδημα πάνω από 9.000.000 δρχ.

ετήσια εισοδήματα πάνω από 9.000.000 δρχ.	Συντελεστές συσχέτισης
χαμηλή τιμή αλλά κακή ποιότητα για ιδιωτ.πρ. /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,875
εμπιστοσύνη στις εθνικές μάρκες/συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	-0,912
καλή ποιότητα και χαμηλή τιμή για ιδιωτ.προϊόντα /συχνότητα αγοράς ιδιωτ.προϊόντων	0,612
χαμηλή τιμή/ποιότητα-εμπιστοσύνη εθν.μάρκες	-0,912
εμπιστοσύνη εθν.μάρκες-καλή ποιότητα ιδιωτ.πρ.	-0,745
συχνότητα αγοράς ιδιωτ.πρ.-βαθμός ικανοποίησης	

- Στον παρακάτω πίνακα που αφορά τη μεταβλητή της συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων και τη μεταβλητή της συχνότητας αγοράς προϊόντων με

προσφορές, διαπιστώνουμε ότι ο βαθμός συσχέτισης δεν είναι υψηλός και γενικά μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι τα άτομα που αγοράζουν τα ιδιωτικά προϊόντα δεν είναι οι καταναλωτές που αγοράζουν ιδιαίτερα συχνά τα προϊόντα με προσφορές.

Πίνακας 68: Συντελεστές συσχέτισης συχνότητας αγοράς ιδιωτικών προϊόντων με συχνότητα αγοράς προϊόντων με προσφορές

<u>συχνότητα αγοράς ιδιωτ. πρ.-συχνότητα αγοράς προϊόντων με προσφορές</u>	
	<u>Συντελεστές συσχέτισης</u>
Πελάτες εκπαιδευτικών καταστημάτων	0,248
Πελάτες μεγάλων κεντρικών σούπερ-μάρκετς	0,318
Πελάτες σούπερ-μάρκετς γειτονιάς	0,679
Πελάτες παντοπωλείων	0,583

Γενικά, διαπιστώνουμε ότι ο βαθμός διείσδυσης των ιδιωτικών μαρκών είναι ιδιαίτερα αυξημένος. Πάντως, ο βαθμός ικανοποίησής τους από αυτά δεν είναι υψηλός ενώ υπάρχει αρκετά μεγάλη εμπιστοσύνη στις ιδιωτικές μάρκες. Η ανάπτυξη των ιδιωτικών μαρκών μπορούμε να πούμε ότι οδηγεί στην αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των λιανεμπόρων. Η εδραίωση και η αποδοχή όμως των εθνικών μαρκών καθώς και η αρνητική γενική άποψη για την ποιότητα των ιδιωτικών μαρκών αποτελεί θετικό σημείο για τους παραγωγούς και θετική ενίσχυση της φθίνουσας διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών.

Επίσης, η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών διανομής όπως αγορές μέσω του Ιντερνέτ είναι ελάχιστη ενώ δεν γίνονται αποδεκτές από την πλειοψηφία των ελλήνων καταναλωτών. Η απόρριψη των εναλλακτικών μορφών διανομής μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν κινδυνεύει η διαπραγματευτική δύναμη των λιανεμπόρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, "Το μέλλον του λιανικού εμπορίου είναι ηλεκτρονικό", Δεκέμβριος 1997
2. Γιαβρόπουλος Θάνος, "Η αμοιβαιότητα των συμφερόντων προϋπόθεση της συνεργασίας", Σελφ Σέρβις, No 254, Φεβρουάριος 1998
3. Καραγεώργος Λάμπρος, Παπαδημητρίου Νικόλαος, Καραθανάση Βάσια, Ματζώρη Ξένια, "Μάρκες Λιανεμπόρου-Τι επιφυλάσσει το μέλλον", Σελφ Σέρβις, No 253, Ιανουάριος 1998
4. Κεφάλας Αντώνης, "Σύγκρουση σούπερ μάρκετ με όλους", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 6 Απριλίου 1995
5. Κεφάλας Αντώνης, "«Πόλεμος» βιομηχανίας και σούπερ μάρκετ", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 17 Ιουλίου 1997
6. Κουντουριώτη Ελένη, "Νέα σούπερ μάρκετ ή νέα μονοπώλια", Βιομηχανική Επιθεώρηση, Νοέμβριος 1995
7. Μάλλιαρης Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
8. Ντόβολος Μάκης, "Στα «χαρακώματα» λιανεμπόριο – βιομηχανία", Επιλογή, Μάιος 1997
9. Οικονομικός Ταχυδρόμος, "Super-market-Πολυκαταστήματα", 17 Μαρτίου 1994
10. Οικονομικός Ταχυδρόμος, "Super Market-Πολυκαταστήματα-Ποιες είναι οι διεθνείς τάσεις", 17 Μαρτίου 1994
11. Παπανδρόπουλος Αθανάσιος, "Μαίνεται ο πόλεμος εμπόρων-βιομηχάνων", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 20 Μαρτίου 1997
12. Παπανδρόπουλος Αθανάσιος, "Μαίνεται ο πόλεμος μεταξύ εμπορίου και βιομηχανίας", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 26 Ιανουαρίου 1995
13. Σελφ σέρβις, "Λιανεμπόριο & βιομηχανία αδελφωμένοι στο ECR", No 252, Δεκέμβριος 1997
14. Σελφ σέρβις, "Σούπερ μάρκετ και βιομηχανία σε διαφορετικό...μήκος κύματος", No 251, Νοέμβριος 1997
15. Χάρη Έλενα, Πλιάγκου Νατ, "Βιομηχανία-Σούπερ μάρκετ, «Πόλεμος» Για το ράφι", Αγορά, 13 Απριλίου 1995

16. Χαροντάκης Δημήτρης, "Στα όριά τους τα σούπερ μάρκετ", Το Βήμα, 24 Ιουνίου 1998

ΞΕΝΗ

1. Aaker David, "How will the Japanese Compete in Retail Services?", California Management Review, Fall 1990
2. Ailawadi Kusum, Borin Norm, Farris Paul, "Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and Retailers", Journal of Retailing, Vol. 71(3), 1995
3. Alba Joseph, Lynch John, Weitz Barton, Janiszewski Chris, Lutz Richard, Sawyer Alan, Wood Stacy, "Interactive Home Shopping: Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", Journal of Marketing, July 1997
4. Andaleeb Syed Saad, "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", Journal of Retailing, Vol. 72, No 1, 1996
5. Anderson James, Narus James, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", Journal of Marketing, Vol. 54, January 1990
6. Bergen Mark, Dutta Shantanu, Shugan Steven, "Branded Variants: A Retail Perspective", Journal of Marketing Research, Vol. XXXIII, February 1996
7. Boone Louis, Kurtz David, Contemporary Marketing, The Dryden Press, 1992
8. Bowersox Donald, Cooper M. Bixby, Strategic Marketing Channel Management, The Dryden Press, 1992
9. Business Week, Cover Story, "Retailing will never be the same", July 26, 1993
10. Cappel Sam, Wright Peter, Wyld David, Miller Jr. Joseph, "Evaluating Strategic Effectiveness in the Retail Sector: A Conceptual Approach", Journal of Business Research, Vol. 31, 1994
11. Dhar Sanjay, Hoch Stephen, "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer", Marketing Science, Vol. 16, No. 3, 1997

12. Dick Alan, Jain Arun, Richardson Paul, "How consumers evaluate store brands", Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, No. 2, 1996
13. Eurostat, European Commission Statistical Office of the European Community DGXXII, Retailing in the European Economic Area, 1996
14. Fisher Marshall, "What is the Right Supply Chain for your Product?", Harvard Business Review, March-April 1997
15. Frazier Gary, Lassar Walfried, "Determinants of Distribution Intensity", Journal of Marketing, Vol. 60, October 1996
16. Gillespie Karen, Hecht Joseph C., Retail Business management, McGraw-Hill Book Company, 1977
17. Greco Joann, "Retailing's Rule Breakers", Journal of Business Strategy, March – April 1997
18. Jary Michael, Wileman Andrew, Managing Retail Brands, Edited by Susannah Hart and John Murphy, MacMillan Press Ltd., 1998
19. John M. Murphy, Brand Strategy, Director Books, 1990
20. Koselka Rita, "Distribution revolution", Forbes, May 25, 1992
21. Kumar Nirmalya, "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", Harvard Business Review, November-December 1996
22. Lal Rajiv, Little John, Villas-Boas J. Miguel, "A Theory of Forward Buying, Merchandising and Trade Deals", Marketing Science, Vol. 15, No. 1, 1996
23. Lal Rajiv, Narashimhan Chakravarthi, "The Inverse Relationship Between Manufacturer and Retailer Margins: A Theory", Marketing Science, Vol. 15, No. 2, 1996
24. Messinger Paul, Narashimhan Chakravarthi, "Has Power Shifted In the Grocery Channel?", Marketing Science, Vol. 14, No 2, 1995
25. Mulhern Francis, Padgett Daniel, "The Relationship Between Retail Price Promotions and Regular Price Purchases", Journal of Marketing, Vol. 59, October 1995
26. Murry John, Heide Jr & Jan, "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships", Journal of Marketing, January 1998

27. Nevin John, "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", Journal Of the Academy of Marketing Science, Volume 23, No. 4, 1995
28. Quelch John, Harding David, "Brands Versus Private Labels: Fighting to Win", Harvard Business Review, January-February 1996
29. Richardson Paul, Jain Arun, Dick Alan, "The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands", Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, No 1, 1996
30. Shaffer Harold, Greenwald Herbert, Independent Retailing-A money-making manual, Prentice-Hall International, London 1976
31. Smith Gerald, Venkatraman Meera, Wortzel Lawrence, "Strategic Marketing Fit in Manufacturer-Retailer Relationships: Price Leaders Versus Merchandise Differentiators", Journal of Retailing, Vol. 71(3), 1995
32. Stanton William, Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill Intern. Book Company, 1981
33. Stern Louis, El-Ansary Adel I., Marketing Channels, Prentice Hall Inc., 1977
34. The Economist, "Survey Retailing – Change at the check-out", 4th March 1995
35. Zellner W., Stodghill R. & Maremont M., "Clout! More and More Retail Giants Rule the Market Place", Business Week, December 1992

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σημειώστε με Χ την προτίμησή σας.

1. Από που αγοράζετε συνήθως τα καθημερινής χρήσης καταναλωτικά αγαθά του νοικοκυριού (είδη μπακαλικής);

- από το σούπερ μάρκετ στη γειτονιά σας
- από μεγάλο κεντρικό σούπερ μάρκετ
- από εκπτώτικό σούπερ μάρκετ (discount super market)
- από το παντοπωλείο της γειτονιάς σας
- άλλο

2. Επιλέξτε τον πιο σημαντικό, κατά τη γνώμη σας, λόγο που σας κάνει να ψωνίζετε από το συγκεκριμένο κατάστημα.
χαμηλές τιμές

- ποιότητα προϊόντων
- ποικιλία προϊόντων
- καλή εξυπηρέτηση
- ευχάριστο περιβάλλον
- απόσταση

3. Γνωρίζετε τα προϊόντα που έχουν την επωνυμία γνωστών σούπερ μάρκετ (π.χ. τα προϊόντα ΑΒ Βασιλόπουλος, Σκλαβενίτης κλπ.);

- Ναι
- Όχι (πηγαίνατε κατευθείαν στην ερώτηση 7)

4. Αν ναι, πόσο συχνά αγοράζετε τα παραπάνω προϊόντα;

- πάντα, όταν πηγαίνετε στο σούπερ μάρκετ (4)
- αρκετές φορές (3)
- λίγες φορές (2)
- ποτέ (1)

5. Είστε ικανοποιημένος, -η από την κατανάλωση αυτών των προϊόντων;

- απόλυτα ικανοποιημένος, -η (4)
- σχεδόν ικανοποιημένος, -η (3)
- λίγο ικανοποιημένος, -η (2)
- καθόλου ικανοποιημένος, -η (1)

6. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις:

α. Τα προϊόντα με την επωνυμία σούπερ μάρκετ έχουν χαμηλή τιμή αλλά και κακή ποιότητα σε σχέση με τα άλλα προϊόντα.

Συμφωνώ		Αδιάφορος	Διαφωνώ	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
πολύ	λίγο		λίγο	πολύ
1	2	3	4	5

β. Έχω εμπιστοσύνη στις γνωστές επώνυμες(εθνικές) μάρκες και δε θα τις άλλαζα για ν' αγοράσω τα προϊόντα με την επωνυμία σούπερ μάρκετ.

Συμφωνώ		Αδιάφορος	Διαφωνώ	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
πολύ	λίγο		λίγο	πολύ
5	4	3	2	1

γ. Τα προϊόντα με την επωνυμία σούπερ μάρκετ έχουν καλή ποιότητα και συμφέρουν οικονομικά.

Συμφωνώ		Αδιάφορος	Διαφωνώ	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
πολύ	λίγο		λίγο	πολύ
5	4	3	2	1

7. Προτιμάτε ν' αγοράζετε προϊόντα που έχουν εκπτώτικα κουπόνια, προσφέρουν δώρα, επιπλέον ποσότητα δωρεάν κλπ. από προϊόντα που δεν έχουν τέτοιες προσφορές;

Ναι Όχι

8. Πόσο συχνά αγοράζετε προϊόντα με προσφορές;

- πάντα, όταν πηγαίνετε στο σούπερ μάρκετ (4)
- τις περισσότερες φορές (3)
- λίγες φορές (2)
- Ποτέ (1)

9. Θα θέλατε ν' αγοράζετε προϊόντα μέσω Internet, χωρίς να πηγαίνετε στο σούπερ μάρκετ;

Ναι (πηγαίνετε στην ερώτηση 10) Όχι (πηγαίνετε στην ερώτηση 11)

10. Αν ναι, βάλτε κατά σειρά προτίμησης τους λόγους συμφωνίας σας (1= πιο σημαντικός).

- ευκολία - άνεση
- χρήση σύγχρονης τεχνολογίας
- πιο σωστή επιλογή
- ταχύτητα αγορών
- άλλος λόγος

11. Αν όχι, βάλτε κατά σειρά προτίμησης τους λόγους διαφωνίας σας (1= πιο σημαντικός).

- κακή σχέση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές
- αδυναμία για έλεγχο της ποιότητας προϊόντων
- απρόσωπο αγορών
- δεν ξέρω τίποτα για το Internet
- άλλος λόγος

12. Δηλώστε το φύλο σας

- άντρας
- γυναίκα

13. Είστε παντρεμένος, -η;

- ναι
- όχι

14. Σημειώστε την ηλικία σας

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- πάνω από 50

15. Σημειώστε το ετήσιο οικογενειακό σας εισόδημα.

- μέχρι 3.000.000
- 3.000.000 – 6.000.000
- 6.000.000 – 9.000.000
- πάνω από 9.000.000