

Η ιδιωτική ετικέτα στις ελληνικές αλυσίδες super market



Γεώργιος Δεδελούδης
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και
Διοίκησης

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

«Η ιδιωτική ετικέτα στις ελληνικές αλυσίδες super market»

Δεδελούδης Γεώργιος

A.M.: 2013010007

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Μουστάκης Βασίλειος

Χανιά 2020

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Βασίλειο Μουστάκη, για τις πολύτιμες συμβουλές και το χρόνο που αφιέρωσε για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνά μου, οι οποίοι επιθυμούν να παραμείνουν ανώνυμοι. Χάρη στις απαντήσεις, συμβουλές και κυρίως στο χρόνο που μου αφιέρωσαν, μου έδωσαν την ευκαιρία να μελετήσω τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ένα πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο το οποίο ήθελα να μάθω.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω κυρίως την οικογένειά μου για τη στήριξη μου που μου έδωσαν αυτά τα χρόνια που πέρασα στα Χανιά κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και που μου έδωσαν την ευκαιρία και τα εφόδια να σπουδάσω σε μία τόσο ενδιαφέρουσα σχολή.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	4
Abstract	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία και Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	8
2.1: Μεθοδολογία της έρευνας.....	8
2.2: Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	9
2.3: Επιλογή προμηθευτών	19
2.4: Αποθεματοποίηση	26
Κεφάλαιο 3: Ερωτηματολόγιο.....	29
3.1: 1 ^ο μέρος: Γενικές πληροφορίες για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	29
3.2: 2 ^ο μέρος: Επιλογή προμηθευτών	30
3.3: 3 ^ο μέρος: Αποθεματοποίηση	32
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα	33
4.1: 1 ^ο μέρος: Γενικές πληροφορίες για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	33
4.2: 2 ^ο μέρος: Επιλογή προμηθευτών	35
4.3: 3 ^ο μέρος: Αποθεματοποίηση.....	38
4.4: Συγκριτική Ανάλυση	40
4.5: Πολιτικές αλυσίδων	41
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	44
Παράρτημα.....	46
Βιβλιογραφικές αναφορές	52
Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία	52

Περίληψη

Στη σημερινή εποχή η ιδιωτική ετικέτα έχει εισχωρήσει σε μεγάλο βαθμό στις ζωές και κυρίως στα καλάθια των καταναλωτών. Σχεδόν όλες οι αλυσίδες super market του εξωτερικού, αλλά και της Ελλάδας, προσφέρουν εναλλακτικές, οικονομικότερες λύσεις στο πρόβλημα των καταναλωτών σχετικά με το πως μπορούν να κάνουν τις αγορές τους με την καλύτερη σχέση ποιότητας – τιμής με τη μορφή της ιδιωτικής ετικέτας. Η συγκεκριμένη εργασία είναι μια ποιοτική έρευνα πάνω στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στην Ελλάδα. Σκοπός της είναι η καταγραφή της πολιτικής των ελληνικών αλυσίδων super market όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικές ετικέτας. Για την πολιτική, μελετούνται τα τρία εξής θέματα: τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, η επιλογή των προμηθευτών και ο τρόπος αποθεματοποίησής τους από τις αλυσίδες super market.

Για την πραγματοποίηση αυτής της μελέτης συλλέχθηκαν στοιχεία από 3 μεγάλες ελληνικές αλυσίδες super market για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τους, την επιλογή των προμηθευτών και την αποθεματοποίησή τους. Οι πληροφορίες συλλέχθηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με διευθυντές τοπικών καταστημάτων με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις πάνω στα θέματα που συζητούνται στην παρούσα εργασία. Το απόρρητο των πληροφοριών κατέστησε τα ονόματα των ερωτηθέντων και των αλυσίδων ανώνυμα. Μέσω των απαντήσεων που προέκυψαν, αναγνωρίστηκε η πολιτική που ακολουθούν τα ελληνικά super market στα προϊόντα αυτά.

Abstract

Private label has today penetrated deeply into the lives and most importantly the shopping habits of the consumers. Almost all the super market chains, not only abroad, but also Greece's, offer alternative and affordable solutions to the main problem the consumer face which is, how they can do shopping based on the best quality – price relationship. The current diploma thesis is a qualitative survey on the private label products in Greece. Its goal is to record the policy of the Greek super markets chains on the private label products. For this policy, three topics are studied, the private label products, the supplier selection process and the inventory management of the super market chains.

For this study, information on the private label products, supplier selection process and inventory management was collected from three major Greek super market chains. This information was collected through personal interviews with local branch managers with the use of a questionnaire on the three topics that are discussed in this diploma thesis. The identities of the people that were questioned as well as the super market chains they represented are private. Through their answers, a consensus was made about the Greek super markets' policy on the private label products.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι μια κατηγορία προϊόντων η οποία τις τελευταίες δεκαετίες έχει γνωρίσει ευρεία αποδοχή από τους καταναλωτές. Σταδιακά, όλο και περισσότερα προϊόντα αυτού του είδους εισάγονται στην αγορά, κερδίζοντας μερίδιό της από τα αντίστοιχά τους επώνυμα. Ο ανταγωνισμός αυτός έγκειται στην υψηλή προσφορά τους, στη χαμηλότερη τιμή τους και στην ποιότητά τους, η οποία αγγίζει ίδια επίπεδα με την ποιότητα των επώνυμων προϊόντων. Αυτά είναι προϊόντα τα οποία δεν ανήκουν σε κάποια παραγωγική επιχείρηση, αλλά σε αλυσίδες super market, αφού αυτές τα διακινούν με το δικό τους λογότυπο.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας δείχνουν να έχουν μια αυξημένη διείσδυση και προτίμηση στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια. Σε αυτό συνέβαλλε και το κίνημα “made in Greece” που αναπτύχθηκε στην περίοδο της κρίσης. Το 30% των προϊόντων που προμηθεύονται οι Έλληνες καταναλωτές στις αγορές τους, είναι προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Παρόλα αυτά, οι Έλληνες καταναλωτές παρουσιάζονται διστακτικοί απέναντί τους, καθώς δείχνουν να προτιμούν και να εμπιστεύονται περισσότερο τα επώνυμα προϊόντα και γενικά να προτιμούν τις προσφορές, παρά τα προϊόντα με χαμηλότερες τιμές. Σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο, αλλά συνολικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση το μερίδιο αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι κοντά στα ελληνικά δεδομένα, δηλαδή στο 30%.

Στη συγκεκριμένη εργασία μελετήθηκαν τρεις αλυσίδες super market, ηγέτες στην ελληνική αγορά όσον αφορά στην ιδιωτική τους ετικέτα, την επιλογή προμηθευτών και την αποθεματοποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας τους. Η μελέτη αυτή έγινε με προσωπική συνέντευξη με ερωτηματολόγιο σε διευθυντή από υποκατάστημα κάθε αλυσίδας. Επίσης, έγινε σύγκριση των απαντήσεων των τριών αλυσίδων όσον αφορά σε αυτά τα προϊόντα, μελέτη κάθε πολιτικής και συγκριτική ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να αναγνωριστούν οι πολιτικές και ο τρόπος λειτουργίας των αλυσίδων όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τους, η μελέτη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στην ελληνική αγορά, ο τρόπος επιλογής προμηθευτών και ο τρόπος αποθεματοποίησης των προϊόντων αυτών από τις ελληνικές αλυσίδες που μελετούνται. Στόχος είναι να δημιουργηθεί μία μοναδική πολιτική, η οποία θα δείχνει και τον τρόπο λειτουργίας των ελληνικών αλυσίδων super market όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Ως μέσο συλλογής στοιχείων για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη με ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα, έγιναν ερωτήσεις γενικά για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, για την επιλογή των προμηθευτών τους και για τους τρόπους αποθεματοποίησής τους. Οι ερωτήσεις ήταν δέκα και μοιράστηκαν στα παραπάνω τρία θέματα. Οι περισσότερες έρευνες που αφορούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, πραγματεύονται καταναλωτικές προτιμήσεις πάνω σε αυτά ([3], [5], [7]). Αντίθετα, στην παρούσα εργασία εξετάζονται τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας από την πλευρά των super market και όχι από την πλευρά των καταναλωτών. Μελετούνται οι πολιτικές

που ακολουθούν οι αλυσίδες super market, καθώς και τα κίνητρα που τις ωθούν να τις ακολουθήσουν. Η εργασία αυτή βασίζεται σε ποιοτική και όχι ποσοτική έρευνα, δηλαδή σε συλλογή ποιοτικών πληροφοριών και όχι ποσοτικών.

Στα κεφάλαια που θα ακολουθήσουν, θα αναλυθούν τα παραπάνω περισσότερο. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή στοιχείων για την έρευνα. Επίσης, παρουσιάζονται πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, την επιλογή προμηθευτών και την αποθεματοποίηση, θέματα που θα απασχολήσουν τη συγκεκριμένη εργασία. Στο τρίτο κεφάλαιο θα διατυπωθούν οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο και θα αναλυθούν ανά είδος και ανά ερώτηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο βρίσκονται τα αποτελέσματα της έρευνας σε μορφή απαντήσεων από τους ερωτηθέντες. Τα αποτελέσματα αυτά σχολιάζονται ανά ερώτηση και έπειτα γίνεται μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ τους. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο βρίσκονται τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνεται συζήτηση επί αυτών. Παρουσιάζονται οι πολιτικές της κάθε αλυσίδας ξεχωριστά και σημειώνονται τα κοινά τους στοιχεία ώστε να συνοψιστούν σε μια κοινή πολιτική, αντιπροσωπευτική της ελληνικού χώρου των super market. Γίνεται συζήτηση για πιθανές αδυναμίες της έρευνας και τομείς στους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συγκριτικό μέσο.

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία και Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1: Μεθοδολογία της έρευνας

Στην έρευνα έλαβαν μέρος τρεις ελληνικές αλυσίδες super market σε Χανιά και Αθήνα. Οι ερωτηθέντες απάντησαν σε ερωτήσεις κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου μέσω προσωπικής συνέντευξης. Συμμετείχαν τρεις διευθυντές καταστημάτων, ένας από κάθε αλυσίδα super market. Οι διευθυντές είχαν πολυετή πείρα πάνω στις πολιτικές της κάθε αλυσίδας, όχι μόνο στα επώνυμα προϊόντα τα οποία εμπορεύεται, αλλά και στα προϊόντα ιδιωτικής της ετικέτας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν έπρεπε να αφορούν πληροφορίες οι οποίες έχουν να κάνουν με τη λειτουργία ολόκληρης της αλυσίδας όσον αφορά στα προϊόντα αυτά και όχι των εκάστοτε καταστημάτων στα οποία εργάζονταν. Ακόμη, οι ερωτηθέντες και οι αλυσίδες που εκπροσωπούν επιθυμούν να παραμείνουν ανώνυμοι, λόγω της ευαισθησίας των δεδομένων στις απαντήσεις τους. Συνεπώς, η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο όχι την παρουσίαση του τρόπου λειτουργίας τριών συγκεκριμένων αλυσίδων super market στην Ελλάδα, αλλά μέσω της μελέτης του τρόπου λειτουργίας κάθε αλυσίδας να γίνει ξεκάθαρη η πολιτική που ακολουθούν οι ελληνικές αλυσίδες super market όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στην Ελλάδα.

Οι τρεις αλυσίδες super market που εξετάστηκαν ανήκουν στις δέκα μεγαλύτερες ελληνικές αλυσίδες. Οι αλυσίδες αυτές επιλέχθηκαν με γνώμονα την πανελλήνια ή τη σε μεγάλο βαθμό επέκτασή τους στην ελληνική επικράτεια, ώστε τα δεδομένα που θα συλλέγονταν να αποτελούσαν βάση για μια διαδικασία εξαγωγής ολοκληρωμένων και γενικευμένων συμπερασμάτων για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας αυτής. Παρόλα αυτά, ερωτήθηκε μόνο ένας διευθυντής καταστήματος από κάθε αλυσίδα. Όπως αναφέρθηκε στην Εισαγωγή, η συγκεκριμένη έρευνα είναι ποιοτική και όχι ποσοτική ή στατιστική. Επομένως, δεν υπήρξε η ανάγκη συγκέντρωσης πολλαπλών ερωτηματολογίων, αλλά η ανάγκη συλλογής στοιχείων από μέλη της αλυσίδας με επαρκείς γνώσεις πάνω στο αντικείμενο που πραγματεύεται η εργασία και παράλληλα καθημερινή και πρακτική ενασχόλησή τους με αυτό. Γι' αυτό το λόγο επιλέχθηκαν διευθυντές τοπικών καταστημάτων, οι οποίοι καθημερινά καλούνται να διαχειριστούν τον ανεφοδιασμό και την αποθεματοποίηση των προϊόντων, την ποικιλία τους, τον τρόπο τοποθέτησής τους στα ράφια του καταστήματος και άλλες δραστηριότητες που τους επιτρέπουν να έχουν μια πιο άμεση σχέση με τα προϊόντα των super market από τους εργαζόμενους στα κεντρικά γραφεία των αλυσίδων που μελετώνται.

Στη συνέχεια αυτού το κεφαλαίου παρουσιάζονται πληροφορίες σχετικά με τα θέματα τα οποία πραγματεύεται η συγκεκριμένη εργασία, δηλαδή τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, η επιλογή προμηθευτών και η αποθεματοποίησή τους.

2.2: Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Σύμφωνα με τον παγκόσμιο Σύνδεσμο Παραγωγών Παρασκευαστών Προϊόντων Ιδιωτικής Ετικέτας (Private Label Manufacturer Association, PLMA), τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας περιλαμβάνουν το συνολικό εμπόρευμα που πωλείται λιανικά υπό την επωνυμία του σημείου λιανικής πώλησης. Το σημείο πώλησης μπορεί να είναι μια αλυσίδα super market, αλλά και μεμονωμένα καταστήματα λιανικής πώλησης όπως mini market. Η επωνυμία αυτή μπορεί να είναι το όνομα του εμπόρου που το πουλάει ή ένα όνομα διαφορετικό το οποίο ανήκει αποκλειστικά και μόνο στον ίδιο τον έμπορο. Σε μερικές περιπτώσεις, ο έμπορος μπορεί να ανήκει σε ένα στο χώρο του χονδρικού εμπορίου και να κατέχει επωνυμίες οι οποίες είναι διαθέσιμες μόνο σε μέλη της επιχείρησής του.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας εμφανίζονται σήμερα σε πολλές διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων, καλύπτοντας μια ευρεία ποικιλία σε ανάγκες καταναλωτών. Τα προϊόντα αυτά συναντώνται σε ράφια με κονσερβοποιημένα, παγωμένα και προϊόντα ξηράς τροφής, σνακς, ντόπιων σπεσιαλιτέ, ζωοτροφές, αλλά μπορούν να είναι και προϊόντα ομορφιάς. Επίσης, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας συναντώνται και στις κατηγορίες οικιακής χρήσης, καλλυντικών, εργαλείων και εργαλείων.

Σύμφωνα με τον PLMA, οι κυριότεροι παραγωγοί προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας χωρίζονται σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- Μεγάλοι παραγωγοί, οι οποίοι λόγω της υψηλής παραγωγικής τους ικανότητας (μεγάλες εγκαταστάσεις, υψηλή τεχνολογία, αυτοματοποίηση παραγωγής κτλ.), έχουν τη δυνατότητα να παράγουν όχι μόνο προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αλλά και προϊόντα υπό τη δική τους επωνυμία.
- Μικροί και μεσαίοι παραγωγοί, οι οποίοι έχουν εγκαταστάσεις οι οποίες εξειδικεύονται στην παραγωγή συγκεκριμένων κατηγοριών προϊόντων και επικεντρώνονται στην παραγωγή κυρίως προϊόντων που προορίζονται να φέρουν ιδιωτική ετικέτα.
- Μεγάλοι έμποροι λιανικής και χονδρικής οι οποίοι διαθέτουν τις δικές τους παραγωγικές εγκαταστάσεις και παρέχουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για τα δικά τους καταστήματα πώλησης (π.χ. Nestle, SODIALL, Entremont κτλ.).

2.2.1: Ιστορία

Σύμφωνα με το [4], μια από τις παλαιότερες ιδιωτικές ετικέτες δημιουργήθηκε από τον Henry Sands Brooks, ο οποίος άνοιξε το πρώτο του κατάστημα υπό το όνομά του το 1818 στη Νέα Υόρκη. Αργότερα, γνωστοποίησε μέσω διαφημίσεων ότι ήταν ο πρώτος κατασκευαστής ενδυμάτων ο οποίος πουλούσε έτοιμα ενδύματα. Με την πάροδο των χρόνων, το κατάστημά του μετονομάστηκε σε Brooks Brothers και κατείχε μια επωνυμία η οποία είχε αποκτήσει τέτοιο κύρος, που θεωρούταν συνώνυμη με του

τρόπου ένδυσης των συντηρητικών ευγενών ανδρών εκείνης της εποχής. Στόχος-όραμα των Brooks, ήταν «Η παραγωγή εμπορεύματος υψηλής ποιότητας, η πώλησή του σε λογική και δίκαια τιμή και η πρόσβλεψη του σε ανθρώπους οι οποίοι αναζητούν και μπορούν να εκτιμήσουν την ποιότητά του» ("To make and deal only in merchandise of the best quality, to sell it at a fair profit only and to deal only with people who seek and are capable of appreciating such merchandise", Mahoney and Sloane 1974, σελ. 39). Τα προϊόντα τους παράγονταν με βάση αυστηρές προδιαγραφές πριν διατεθούν στην αγορά.

Η ιδιωτική ετικέτα ξεκίνησε με την ιδιότητα της επώνυμης ετικέτας και δεν υπήρχε διαχωρισμός μεταξύ ιδιωτικής και επώνυμης ετικέτας. Παράλληλα με τους επιχειρηματίες και τις επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούσαν προϊόντα υπό διαφορετικές ονομασίες, τα οποία προστατεύονταν από εμπορικό σήμα, διάφοροι έμποροι δημιουργούσαν και εμπορεύονταν τις δικές τους σειρές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Το πρώτο προϊόν αεριούχου νερού ιδιωτικής ετικέτας ονομαζόταν Royal Crown και το πρώτο αναψυκτικό κόλα ονομαζόταν Chero-cola. Το 1959 η επιχείρηση που παρήγαγε τα δύο αυτά προϊόντα ονομαζόταν Royal Crown Cola Co., μια ονομασία που προερχόταν από το όνομα του πρώτου προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας της εταιρείας. Πολλές ιδιωτικές ετικέτες είχαν την ταυτότητα της επώνυμης, αν και δεν είχαν τα χαρακτηριστικά της, καθώς διετεθήσαν προς πώληση από ένα κατάστημα ή μια αλυσίδα καταστημάτων. Ένα παράδειγμα είναι η A&P, η οποία αποτελεί τον πρόγονο του εμπορίου της ιδιωτικής ετικέτας. Η A&P ξεκίνησε το 1863 ως μια επιχείρηση η οποία εμπορευόταν τα προϊόντα της κατά παραγγελίες και ονομαζόταν αρχικά The Great Atlantic Tea Company, έχοντας το αρχηγείο της στη Νέα Υόρκη. Δεν πέρασαν πολλά χρόνια και η εταιρεία αυτή προχώρησε στο χώρο λιανικής πώλησης και μετονομάστηκε σε The Great Atlantic & Pacific Tea Company. Η αυτοκρατορία της A&P χτίστηκε βασισμένη σε μία προϋπόθεση: χαμηλή τιμή, χαμηλό περιθώριο κέρδους και υψηλό τζίρο. Όταν οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης αυτής, George Gilman και George Huntington Hartford, ασχολήθηκαν με το εμπόριο τσαγιού, πώλησαν αυτό το εμπόρευμα σε τιμές χονδρικού εμπορίου ή «σε δύο σεντς ανά λίβρα πάνω του κόστους» ("marked at two cents per pound above costs."). Όντας ειδικοί στην εισαγωγή και στο χονδρεμπόριο, μπόρεσαν να παρακάμψουν το εμπόδιο του μεσάζοντα, ο οποίος τότε έπαιρνε περίπου το 100% του κέρδους στην ποσότητα του τσαγιού που πωλούσαν.



what is the definition of a private brand?

To some people, it is a retailer's own brand created with selling price first in importance and quality second.

To us at A&P, it's the opposite. Quality comes first.

Value...the best for the least is the rule for our private brands.

If this wasn't true, how foolish we'd be to invest, as we have, literally millions of dollars in processing plants and testing laboratories.

If all we wanted were products we could sell cheaply without quality control, anybody could produce them for us.

The idea of quality private brands isn't new at A&P.

As a matter of fact, it's one of our oldest policies—and by golly, we're proud of it.

Are A&P Private Brands a good reason for shopping A&P? They're one of many.

A 1966 newspaper ad, placed by A&P in the New York Daily News, defines private label not as a price brand, but one of quality and value. This same message was picked up late in the 1970s by other retailers and wholesalers for their private labels.



This apparatus found in the old Eaton Lab served to test abrasion effects on different products, measured by the impact of falling sand.

"Where savings are greatest"

JCPenney Co.

DEPARTMENT STORES

Peaboka, Oklahoma

Men's Socks
"Automatic" Brand
Always at LOWEST PRICES
15c

H. C. S. Fine Glasses
"Prood Low"
18c
New Christmas For Men

Values Speak Louder Than Words

The Proof Found In Our Store

This New Marathon Hat
Has the Combed Web Edge



The Marathon hat gives better value than in the market with other hats on sale and elsewhere.

\$3.98

Leather Belts
For the day



For Superior Quality, See What "Honor" Means!

16c
18c

"Honor" Is Fine Merit
Our Exclusive Brand



16c
18c

"Valet" Auto Strip Razor
With Blade, Case and Strap



25c

Men's Laundry Wear
At An Unusually Low Price



49c

Notions For the Family

4c. and 8c.

Suits That Win
With Co-Colors



\$2.75

Full Cut English Pants
For Young Men



\$4.95 to \$7.95

Men's "4-for-1" Hose
If You Want Value - Here It Is!



4 Pr. \$1.00

Gladie Percale
Kisses all Patterns

15c

Young Men's Top Coats

\$22.50

Supreme Shoe Savings
For Men, Women and Children

\$1.98 to \$4.98

Our Obligations to You and to Others

Each sale in this store means more than a dollar's worth of goods to the customer. It means a dollar's worth of goods to the community.

"Pay Day" Overalls Win!
Big Value! Men's Model!



\$1.39

Men's Socks
Under and Over Socks

\$1.49 to \$4.95

With the Tang of Autumn
Come the New Manly Caps



\$1.49

"Big Mac" We
Real Shirts for Men



Πηγή: [4]

Η ιδέα της παραγωγής προϊόντων οδήγησε πολλούς εμπόρους στο χώρο της ιδιωτικής ετικέτας. Ο Bernard H. Kroger ξεκίνησε τη Great Western Tea Co. το 1883, όπου αποθεματοποιούσε αγαθά και συσκεύαζε καφέ και τσάι στο πίσω μέρος του καταστήματός του. Επίσης, ο Kroger εμπορευόταν sauerkraut (ξυνολάχανο) και πίκλες που τα έφτιαχνε η μητέρα του. Ως αποτέλεσμα, η παραγωγική προσπάθεια του Kroger βοήθησε την επιχείρησή του να αναδειχθεί στην Πέμπτη μεγαλύτερη επιχείρηση λιανικής πώλησης σήμερα στις Η.Π.Α. και στη δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα super market, με περισσότερες από 25 παραγωγικές εγκαταστάσεις, εκ των οποίων στα δύο τρίτα τους παράγονται περισσότερες από 4000 διαφορετικές ιδιωτικές ετικέτες. Ήταν ο πρώτος καταστηματάρχης ο οποίος διαχειριζόταν αρτοποιεία στα καταστήματά του, στα οποία πωλούσε τη φρατζόλα ψωμί στα 21,5 σεντς. Επίσης, ήταν ο πρώτος ο οποίος εισήγαγε τα κρεοπωλεία στα καταστήματά του το 1904.

Το 1901, ο Modgomey Ward κατασκεύασε το πρώτο του εργοστάσιο παραγωγής οχημάτων στην περιοχή Chicago Heights, το οποίο τελικά βοήθησε στο να δημιουργηθεί ίσως η πρώτη ιδιωτική ετικέτα στην αυτοκίνηση στις Η.Π.Α., η οποία καλούνταν "an Assembled Car." («το συναρμολογημένο αυτοκίνητο»), εκτός από τον Ward, υπήρχαν άλλοι 15 εφοδιαστές οι οποίοι πήραν μέρος σε αυτό το έργο. Ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων συναρμολογούσε τα μέρη του αυτοκινήτου που οι υπόλοιποι εφοδιαστές του παρείχαν στο τελικό προϊόν. Το τελικό αυτό προϊόν ήταν ένα τετρακύλινδρο, πενταθέσιο όχημα, το οποίο ονομαζόταν Modoc και πωλούνταν για \$1800 το 1912. Δυστυχώς όμως, ο Ward δεν κατόρθωσε να έχει επιτυχία με το Modoc, καθώς, αν και είχε αρκετές πωλήσεις, δεν μπορούσε να τους παρέχει την απαραίτητη συντήρηση που χρειάζεται ένα αυτοκίνητο και εν τέλει η παραγωγή του σταμάτησε το 1914 (Latham 1972, pp. 59-60).

2.2.2: Αγορά και ιδιωτική ετικέτα

Σύμφωνα με το [7], η συλλογή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που οι αλυσίδες super market προσφέρουν είναι συχνά φθηνότερη από τα υπόλοιπα προϊόντα που πωλούν. Επίσης, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας κερδίζουν σταδιακά μερίδιο στην αγορά, καθώς σύμφωνα με το [3], τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι κατά μέσο όρο 30% φθηνότερα σε σχέση με τα επώνυμα προϊόντα και σε μερικές περιπτώσεις πωλούνται σχεδόν στη μισή τιμή από τα αντίστοιχά τους επώνυμα. Αυτό συμβαίνει σύμφωνα με το [6], επειδή η παραγωγή και διανομή ενός προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας με χαρακτηριστικά και ποιότητα ισότιμα με αυτά ενός επώνυμου προϊόντος, κοστίζει στους πωλητές 40% με 50% λιγότερο από την παραγωγή και διανομή του επώνυμου προϊόντος από τον παραγωγό του. Ως εκ τούτου, οι καταναλωτές που παρουσιάζουν μία τάση ευαισθησίας στις αλλαγές τιμών και μισθοδοσίας ενδιαφέρονται περισσότερο στην αγορά αυτού του είδους προϊόντων. Παρόλο, όμως, που η τιμή είναι ένας σημαντικός παράγοντας σε αποφάσεις αγοράς ενός προϊόντος, οι καταναλωτές προσέχουν και άλλα κριτήρια όπως την ποιότητα του προϊόντος, τη χώρα προέλευσης, κριτήρια υγιεινής κτλ. Σύμφωνα όμως με το [7], το σημαντικότερο κριτήριο που

λαμβάνουν υπόψιν τους όμως οι καταναλωτές είναι η επωνυμία του προϊόντος εκ των οποίων το σημαντικότερο είναι η επωνυμία του προϊόντος.

Το [2] υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές επωφελούνται από την αύξηση στον αριθμό των διαθέσιμων προϊόντων και από το θετικό αντίκτυπο που έχει η μείωση του διπλού περιθωρίου κέρδους. Παρόλα αυτά, στην πράξη, ένα προϊόν ιδιωτικής ετικέτας γενικότερα αντικαθιστά ένα άλλο προϊόν, το οποίο είναι συνήθως ένα επώνυμο προϊόν. Σε αυτή την περίπτωση, η θετική επίπτωση που έχει ένας υψηλότερος αριθμός προϊόντων προς πώληση, εξαφανίζεται. Επίσης, η στρατηγική στην επιλογή της ποιότητας από έναν πωλητή ή παραγωγό δεν είναι ίδια. Για μια δεδομένη ποιότητα ενός επώνυμου προϊόντος, ο πωλητής σχεδιάζει ένα λιγότερο διαφοροποιημένο προϊόν από ό,τι ένας παραγωγός. Γι' αυτό, ο παραγωγός θα επωφεληθεί από την αύξηση στον ανταγωνισμό μεταξύ των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, αλλά μπορεί να ζημιωθεί από το μικρότερο βαθμό διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων. Έτσι, σε ένα πιο ρεαλιστικό πλαίσιο, δεν είναι σίγουρο ότι η εισαγωγή και ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας οδηγεί σε μία αύξηση του καταναλωτικού πλεονάσματος. Για παράδειγμα, η ύπαρξη της μη γραμμικής κοστολόγησης, όταν η επιλογή των χαρακτηριστικών των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι μη αναστρέψιμη, η εισαγωγή ενός προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας μειώνει τη βιωσιμότητά του σε σύγκριση με την περίπτωση όπου τα χαρακτηριστικά επιλέγονται από μια ενσωματωμένη δομή.

Γενικότερα η ιδιωτική ετικέτα αποτελείται από μία ποικιλία προϊόντων. Σύμφωνα με το [2], για ένα συγκεκριμένο είδος εμπορεύματος, η ιδιωτική ετικέτα αφορά προϊόντα χαμηλής ποιότητας, me-too products (προϊόντα ίδιας ποιότητας και χαρακτηριστικών με αντίστοιχα επώνυμα) και προϊόντα υψηλής ποιότητας. Τα προϊόντα χαμηλής τιμής διατηρούνται στην αγορά για να ανταγωνιστούν τα άλλα προϊόντα τα οποία τυγχάνουν υψηλές εκπτώσεις και προσφορές, τα λεγόμενα “hard discounters” (στην Ευρώπη η Aldi είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα super market που παρέχει αυτού του είδους προϊόντα hard discounters). Στόχος είναι να ελκύσουν ή να κρατήσουν τους καταναλωτές οι οποίοι δεν επιθυμούν να διαθέσουν πολλά χρήματα για την αγορά προϊόντων. Ένα άλλο είδος προϊόντων είναι αυτά τα οποία είναι αντίγραφα των επώνυμων (π.χ. η συσκευασία τους είναι παρόμοια με αυτή ενός επώνυμου προϊόντος) και συχνά πωλούνται σε χαμηλότερη τιμή. Αυτά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας βοηθούν στο να κερδίζουν παραχωρήσεις τιμών στα επώνυμα προϊόντα, δηλαδή στο να αναγκάζουν τους παραγωγούς να χαμηλώνουν τις τιμές των προϊόντων τους για να μπορούν να ανταγωνιστούν τα αντίστοιχα προϊόντα χαμηλότερης τιμής. Επίσης, παρέχουν μία καλή εναλλακτική για τους καταναλωτές σε σχέση με το επώνυμο προϊόν και έτσι μπορούν να ανταγωνιστούν το αντίστοιχο προϊόν επώνυμης ετικέτας. Τα τελευταία χρόνια, μερικές αλυσίδες αναπτύσσουν ένα νέο είδος προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας υψηλής ποιότητας, ώστε να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών ή να ελκύσουν νέους καταναλωτές. Μερικές φορές αυτό οδηγεί τους πωλητές στο να καινοτομήσουν και να δημιουργήσουν νέες κατηγορίες προϊόντων τις οποίες οι παραγωγοί επώνυμων προϊόντων δεν έχουν διερευνήσει και δεν έχουν σκεφτεί ποτέ.

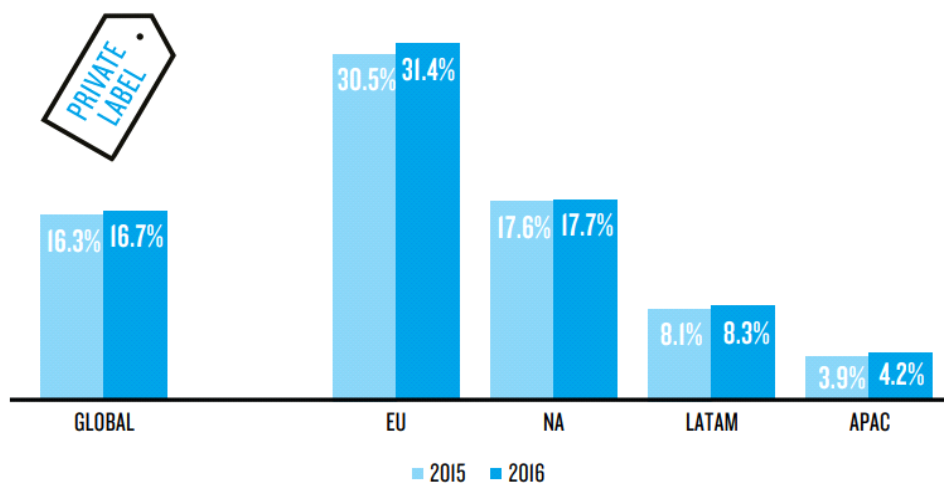
2.2.3: Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σήμερα

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας χαρακτηρίζονταν αρχικά από χαμηλή ποιότητα και κόστος, αλλά η εικόνα τους άλλαξε ραγδαία την τελευταία δεκαετία, η ποιότητά τους βελτιώθηκε και δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στη συσκευασία και σχεδιασμό του προϊόντος. Ως αποτέλεσμα, το μερίδιο αγοράς τους αυξάνεται αρκετά, με την μεγαλύτερη αύξηση να την παρουσιάζουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στον τομέα του φαγητού, ο οποίος αφορά το 10-45% των συνολικών πωλήσεων λιανικής. (Stauder et al., 2013 από [7]). Αυτό φαίνεται και από την έρευνα του [7], στην οποία φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία αύξηση στο μερίδιο αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, η οποία δεν έχει προκληθεί μόνο από τη χαμηλότερη τιμή τους, αλλά και από την ικανότητα των πωλητών να εφαρμόζουν στρατηγικές πώλησής τους παρόμοιες με αυτές που εφαρμόζονται για την πώληση των επώνυμων προϊόντων. Στην Ελλάδα, από την πρώτη κιόλας δεκαετία του 2000, οι Έλληνες καταναλωτές έχουν ενστερνιστεί την πραγματικότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, καθώς το μερίδιο αγοράς τους κινείται μεταξύ 5% και 10% των συνολικών πωλήσεων ανάμεσα σε πολλά είδη προϊόντων ([3]).

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας δεν έχουν εισχωρήσει μόνο στο καλάθι του καταναλωτή, αλλά και στην αγορά γενικότερα. Το 2016, το 31.4% των προϊόντων που διακινούνταν στα super market στις χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης ήταν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ενώ μόλις το 17.7% των συνολικών προϊόντων είχαν ιδιωτική ετικέτα στη Βόρεια Αμερική. Στη νότια Αμερική και στην Ασία, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας κατείχαν μικρότερα ποσοστά, με μόνο 8.3% και 4.2% αντίστοιχα. Τα δεδομένα αυτά φαίνονται αναλυτικότερα στο παρακάτω διάγραμμα, το οποίο δείχνει και τη διαφορά στα ποσοστά του μεριδίου αγοράς που έχουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε διάφορες περιοχές του κόσμου το 2015 σε σύγκριση με το 2016. Το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς το έχουν οι χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης (EU), ενώ το μικρότερο οι ασιατικές και οι χώρες του Ειρηνικού Ωκεανού. Το συγκεκριμένο διάγραμμα δείχνει, επίσης, ότι σε όλες τις περιοχές του κόσμου έχει αυξηθεί το μερίδιο αγοράς αυτών των προϊόντων, με μεγαλύτερη αύξηση να παρουσιάζει η ευρωπαϊκή ένωση (+0.9%) και τη μικρότερη η βόρεια Αμερική (+0.1%).

GLOBAL PRIVATE LABEL

Value Share Growth 2015-2016



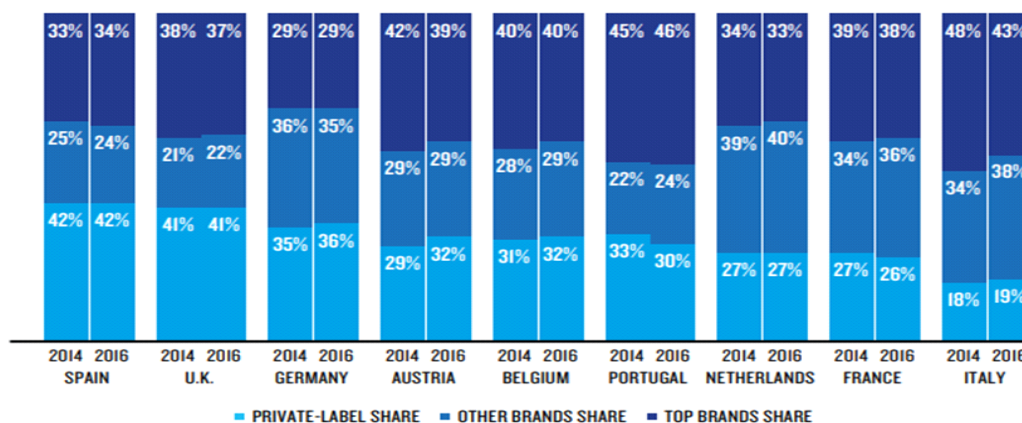
EU—Europe; NA—North America; LATAM—Latin America; APAC—Asia-Pacific

Source: Nielsen Retail Measurement Services

Πηγή: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-private-label-report.pdf>

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται αναλυτικότερα το ποσοστό του μεριδίου αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε σχέση με επώνυμα και τα πιο δημοφιλή επώνυμα προϊόντα σε μερικές ευρωπαϊκές χώρες στα έτη 2014 και 2016. Το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας φαίνεται να το έχουν κερδίσει τα ισπανικά προϊόντα (42%), ενώ η μεγαλύτερη αύξηση στο μερίδιο αγοράς τους στα δύο αυτά χρόνια παρουσιάζουν τα προϊόντα της αυστριακής αγοράς, από 29% το 2014 σε 32% το 2016. Μείωση παρατηρείται στο μερίδιο αγοράς της ιδιωτικής ετικέτας στην Πορτογαλία (από 33% σε 30%), το οποίο φαίνεται να έχουν κερδίσει τα επώνυμα προϊόντα. Σημαντική είναι η μείωση που παρατηρείται στο μερίδιο αγοράς των δημοφιλών επώνυμων προϊόντων σε βάρος κυρίως των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Συγκεκριμένα, στην Αυστρία η κατά 3% μείωση του μεριδίου αγοράς των δημοφιλών επώνυμων προϊόντων έχει μετατραπεί εξ ολοκλήρου σε αύξηση του μεριδίου αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ενώ η κατά 5% μείωση του μεριδίου αγοράς των πρώτων προϊόντων έχει μετατραπεί σε αύξησή του στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και στα επώνυμα προϊόντα. Γενικότερα, παρατηρείται αύξηση του μεριδίου αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης, εκτός από την Πορτογαλία και τη Γαλλία όπου μειώνεται το μερίδιο αγοράς προς όφελος των δημοφιλών επώνυμων προϊόντων και των επώνυμων προϊόντων αντίστοιχα.

PRIVATE-LABEL SHARE, TOP BRANDS AND SMALL BRANDS BY COUNTRY (2016 vs. 2014)



Source: Nielsen Retail Measurement Services

Πηγή: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-private-label-report.pdf>

Γενικότερα, όσον αφορά στα προϊόντα που απαιτούν ένα μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνης (π.χ. φαγητό για μωρά, προϊόντα βιολογικής παραγωγής), οι καταναλωτές προτιμούν τις επώνυμες ετικέτες, λόγω εξειδίκευσης του παραγωγού, μακροχρόνιας ύπαρξης στην αγορά και μεγαλύτερης προώθησής τους σε σχέση με αντίστοιχα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ως εκ τούτου είναι δύσκολη η εισαγωγή στην αγορά και η εμπιστοσύνη από τους καταναλωτές ενός προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας αυτού του είδους.

Έρευνες δείχνουν ότι όταν οι καταναλωτές έρχονται στο τρίλλημα να επιλέξουν μεταξύ της καλής, καλύτερης και άριστης επιλογής, συνήθως επιλέγουν τη μεσαία. Γιαυτό και οι αλυσίδες super market προσφέρουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ποιότητας από πολύ βασική έως επιλεγμένα και εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα ([6]).

Σύμφωνα με άρθρο της καθημερινής¹, η ιδιωτική ετικέτα έχει εισαχθεί αρκετά και στο ελληνικό νοικοκυριό. Πλέον, Έλληνες από όλες τις κοινωνικές και οικονομικές ομάδες αρχίζουν να προτιμούν περισσότερο αυτού του είδους προϊόντα, καθώς οι αλυσίδες super market στην Ελλάδα έχουν κάνει μεγάλα άλματα στην προσφορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας διαφορετικών ειδών ποικιλίας, ποιότητας και τιμής. Οι καταναλωτές έχουν δείξει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα προϊόντα αυτά, καθώς πιστεύουν λιγότερο πως είναι προϊόντα μικρότερης ποιότητας από τα αντίστοιχα επώνυμα. Συγκεκριμένα, το 57,8% των ερωτηθέντων σε έρευνα του ερευνητικού εργαστηρίου μάρκετινγκ του οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών, απάντησαν ότι θεωρούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ισάξια σε ποιότητα με τα επώνυμα, ενώ μόνο το 28,6% θεωρεί αυτά τα προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας από τα επώνυμα, όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα. Τα ποσοστά αυτά είναι ενθαρρυντικά για

¹ <https://www.kathimerini.gr/1037965/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-idiwtikh-etiketa-hr8e-gia-na-meinei>

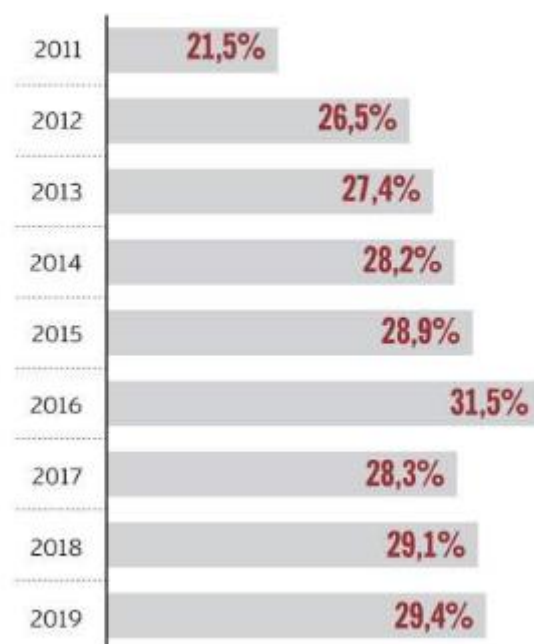
τις ελληνικές αλυσίδες super market, καθώς δείχνουν πως μπορούν να ανταγωνιστούν τα επώνυμα προϊόντα «επί ίσοις όροις», ενισχύοντας τη θέση τους στην αγορά και δημιουργώντας προϋποθέσεις ακόμα και για τη δημιουργία υποκαταστημάτων όπου θα πωλούν αποκλειστικά και μόνο προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στην Ελλάδα, όπως για παράδειγμα η ευρωπαϊκή αλυσίδα super market Aldi.



Πηγή: <https://www.kathimerini.gr/1037965/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-idiwikh-etiketa-hr8e-gia-na-meinei>

Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται το μερίδιο αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στα έτη 2011 έως 2019. Ξεκινώντας από το 2011 και με μία απότομη αύξηση από το 21.5% (2011) στο 26.5% (2012), παρατηρείται σταδιακή αύξηση μέχρι το 2016 (31.5%), όπου πέφτει το 2017 στο 28.3% για να αρχίσει ξανά να αυξάνεται μέχρι και το 2019 (29.4%). Παρόλα αυτά, το σημαντικότερο είναι ότι η θέση της ιδιωτικής ετικέτας στην αγορά έχει βελτιωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια, από το 2011 (21.5%) έως το 2019 (29.4%), καθώς έχει αυξηθεί κατά 7.9 ποσοστιαίες μονάδες, δείχνοντας μία σταδιακή εξέλιξη των προϊόντων αυτών στη θέση τους στην αγορά, αλλά και αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών σε αυτά. Τα αποτελέσματα του ακόλουθου διαγράμματος επιβεβαιώνουν το προηγούμενο διάγραμμα, δείχνοντας για ακόμα μια φορά την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης των ελληνικών αλυσίδων super market στα προϊόντα με το λογότυπό τους έναντι των επώνυμων προϊόντων.

Εξέλιξη μεριδίου ιδιωτικής ετικέτας στο καλάθι αγορών



Πηγή: Ερευνητικό Εργαστήριο Μάρκετινγκ Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Πηγή: <https://www.kathimerini.gr/1037965/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-idiwtikh-etiketa-hr8e-gia-na-meinei>

2.3: Επιλογή προμηθευτών

Σύμφωνα με το [1], ο μέσος παραγωγός στις Η.Π.Α. ξοδεύει σχεδόν τα μισά από τα έσοδά του στην προμήθεια πρώτων υλών και υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό δεν μπορεί να είναι διαφορετικό στους Έλληνες παραγωγούς. Η προμήθεια πρώτων υλών και υπηρεσιών είναι αναγκαία για την παραγωγή του προϊόντος. Η ανάγκη αυτή των παραγωγών σε συνδυασμό με τον όγκο των χρημάτων που ξοδεύονται για προμήθειες, καθιστούν την επιλογή του προμηθευτή ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν τα έσοδα, αλλά και το αποτέλεσμα της παραγωγής μιας επιχείρησης. Υπεύθυνος για την επιλογή προμηθευτών είναι ο αγοραστής. Ο αγοραστής μπορεί να είναι μέλος της επιχείρησης (υπεύθυνος προμηθειών, υπεύθυνος διαπραγματεύσεων κλπ.) ή ένας εξωτερικός παράγοντας τον οποίο μισθώνει μια επιχείρηση, ο οποίος είναι εξειδικευμένος στις διαπραγματεύσεις και έχει ως στόχο να «κλείσει» συμβόλαια με προμηθευτές στη χαμηλότερη τιμή για την καλύτερη ποιότητα εμπορεύματος.

Τα καθήκοντα του αγοραστή δεν είναι απλά, καθώς δρα σύμφωνα με οδηγίες τις επιχείρησης την οποία εκπροσωπεί. Καλείται να την εκπροσωπήσει σε διαπραγματεύσεις, στις οποίες πρέπει να λάβει υπόψιν του περιορισμούς που του θέτουν τόσο η επιχείρηση για την οποία διαπραγματεύεται, όσο και η επιχείρηση με την οποία διαπραγματεύεται.

Από την άλλη πλευρά, το κλείσιμο ενός συμβολαίου είναι στόχος κάθε προμηθευτή. Οι προμηθευτές ανταγωνίζονται μεταξύ τους μέσω διαπραγματεύσεων και προσφορών στους αγοραστές ώστε να κερδίσει το συμβόλαιο που θα τους επιτρέψει να συνεργαστούν με έναν παραγωγό. Η συνεννόηση με τον παραγωγό είναι κλειδί στο κλείσιμο του συμβολαίου, καθώς πρέπει να γνωρίζουν τι ακριβώς επιθυμεί ο παραγωγός, τις προσδοκίες του και το μέγεθος του ποσού το οποίο μπορεί να διαθέσει. Ενώ ο παραγωγός προσπαθεί να χαμηλώσει την τιμή που προσφέρει ο προμηθευτής για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες του, ο προμηθευτής προσπαθεί να κλείσει το συμβόλαιο στην υψηλότερη τιμή που μπορεί να προσφέρει ο πρώτος.

Η επιλογή του προμηθευτή όμως δεν είναι μια τυχαία υπόθεση, ούτε μια απόφαση που ο αγοραστής παίρνει βασιζόμενος στο ένστικτό του. Είναι μια διαδικασία βασισμένη σε βήματα τα οποία ο αγοραστής καλείται να ακολουθήσει με επιτυχία για να μπορέσει να προσφέρει ένα συμβόλαιο συνεργασίας στον προμηθευτή τον οποίο θεωρεί ως τον καταλληλότερο. Αρχικά, ο αγοραστής αναγνωρίζει ποιοι είναι οι προμηθευτές με τους οποίους μπορεί να συνεργαστεί. Έπειτα, κατόπιν συλλογής πληροφοριών από αυτούς, τους αξιολογεί. Η αξιολόγησή τους βασίζεται στα κριτήρια τα οποία για τον αγοραστή είναι σημαντικά για την πρώτη ύλη ή την υπηρεσία την οποία δύναται να προμηθευτεί (π.χ. τιμή, χρόνος παράδοσης, ποιότητα κτλ.). Επίσης, οι δύο πλευρές συζητούν για τους όρους του συμβολαίου, οι οποίοι προκύπτουν μέσω διαφόρων ειδών διαπραγματεύσεων. Τέλος, ο αγοραστής ανακοινώνει ποιος ή ποιοι προμηθευτές θα ανταμειφθούν με ένα συμβόλαιο συνεργασίας και παρακολουθεί την απόδοση του προμηθευτή κατά τη διάρκεια του συμβολαίου ώστε να συγκεντρώσει στοιχεία για μελλοντικές πιθανές επαναλήψεις συνεργασίας με τον προμηθευτή.

Η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών αποκτά ιδιαίτερη σημασία, αν κατανοήσουμε ότι πάνω από το 75% της λειτουργικότητας των αλυσίδων εφοδιασμού των επιχειρήσεων εξασφαλίζεται από προμηθευτές. Με βάση το [1], τα βήματα επιλογής προμηθευτών παρουσιάζονται παρακάτω.

Βήμα 1^ο

Το πρώτο πράγμα που κάνει ένας αγοραστής, είναι να εντοπίσει τους κατάλληλους προμηθευτές. Αυτοί μπορεί να είναι προμηθευτές με τους οποίους έχει συνεργαστεί στο παρελθόν, με τους οποίους συνεργάζεται στο παρόν ή προμηθευτές με τους οποίους δεν έχει συνεργαστεί ακόμα. Η ανανέωση συνεργασίας με κάποιον προμηθευτή παρέχει στον αγοραστή την ασφάλεια ότι γνωρίζει τον προμηθευτή και την ποιότητα του αγαθού ή της υπηρεσίας που του παρέχει. Από την άλλη πλευρά, η δέσμευση ενός νέου προμηθευτή μπορεί να καταστεί μια πιο συμφέρουσα λύση για τον

αγοραστή, καθώς ο προμηθευτής μπορεί να έχει αναπτύξει μια μέθοδο παραγωγής ή να παράγει ένα προϊόν του με μικρότερο κόστος. Επίσης, η συνεργασία με νέο προμηθευτή μπορεί να φέρει τον αγοραστή σε θέση ισχύος σε σχέση με τους προμηθευτές, καθώς θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, επιτρέποντας στον αγοραστή να εξασφαλίσει φθηνότερα ή πιο συμφέροντα συμβόλαια. Τέλος, υπάρχοντες προμηθευτές ίσως έχουν αυξήσει τις τιμές τους ή έχουν κλείσει τις επιχειρήσεις τους.

Ο έλεγχος για την καταλληλότητα ενός προμηθευτή είναι πολύ σημαντική υπόθεση. Ένα παλιό ρητό εξηγεί πόσο σημαντικός είναι:

«For want of a nail the shoe was lost. For a want of a shoe the horse was lost. For want of a horse a rider was lost. For want of a rider the battle was lost. For want of a battle the kingdom was lost. And all for the want of a shoe nail.»

Το οποίο μεταφράζεται ως:

«Η έλλειψη ενός καρφιού προκάλεσε την έλλειψη ενός πετάλου. Η έλλειψη ενός πετάλου προκάλεσε την έλλειψη ενός αλόγου. Η έλλειψη ενός αλόγου προκάλεσε την έλλειψη ενός αναβάτη. Η έλλειψη ενός αναβάτη προκάλεσε ήττα στη μάχη. Η ήττα της μάχης προκάλεσε την πτώση του βασιλείου. Και όλα αυτά για ένα καρφί πετάλου.»

Η αδυναμία του προμηθευτή να προσφέρει τη συμφωνημένη ποσότητα (ή ποιότητα) αγαθών ή υπηρεσιών, μπορεί να προκαλέσει μεγάλες ζημιές στην επιχείρηση. Περιπτώσεις επικίνδυνης ποσότητας μόλυβδου σε παιχνίδια, μη ασφαλών λάστιχων αυτοκινήτων και ζωοτροφών οι οποίες περιείχαν δηλητηριώδη χημικά για τις οποίες ευθύνονται προμηθευτές, έχουν αναγκάσει επιχειρήσεις να ανακαλέσουν τα προϊόντα τους, προκαλώντας μεγάλο πλήγμα τόσο στη θέση τους στην αγορά, όσο και στην οικονομική τους κατάσταση. Η διαδικασία ελέγχου καταλληλότητας των προμηθευτών μπορεί να γίνει μέσω επικοινωνίας με αγοραστές που έχουν συνεργαστεί με τους προμηθευτές προς εξέταση στο παρελθόν, ώστε να ενημερωθεί ο ενδιαφερόμενος αγοραστής για την απόδοση των προμηθευτών κατά τη διάρκεια του συμβολαίου του. Επίσης, μπορεί να γίνει με έλεγχο των οικονομικών στοιχείων του προμηθευτή, με τη δυνατότητα του προμηθευτή να αυξήσει την παραγωγή του για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια (δηλαδή την ύπαρξη ευελιξίας στην παραγωγή, κυρίως σε συμβόλαια μακράς διάρκειας) και με τον έλεγχο για την κατοχή πιστοποιητικών ποιότητας (π.χ. ISO 9001), κάτι που συνήθως γίνεται με έλεγχο των εγκαταστάσεων, αλλά και της επιχείρησης του προμηθευτή, ώστε να εξασφαλιστεί ότι ο προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να παράξει αυτό που θα του ζητήσει ο αγοραστής στη συμφωνημένη ποσότητα και ποιότητα. Γενικότερα, η διαδικασία ελέγχου καταλληλότητας των προμηθευτών είναι δαπανηρή τόσο σε πόρους, όσο και σε χρόνο. Απαιτεί πολλές συνεντεύξεις με προμηθευτές, ταξίδια σε μακρινά μέρη και επίσκεψη των παραγωγικών εγκαταστάσεων. Τέλος, αφού ελεγχθούν όλοι οι υποψήφιοι προμηθευτές, ο αγοραστής συντάσσει μια λίστα με τους καταλληλότερους προς συνεργασία, για τους οποίους, αν και δε συνεργαστεί με μερικούς, μπορεί να ανατρέξει σε αυτή τη λίστα για μελλοντική συνεργασία.

Βήμα 2ο

Αφού συντάξει τη λίστα με τους καταλληλότερους προς συνεργασία προμηθευτές, ο αγοραστής ζητά από αυτούς να του παρέχουν στοιχεία σχετικά με τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Αυτό μπορούν να τον κάνουν με τρία ήδη αιτήσεων, την αίτηση για πληροφορίες, την αίτηση για πρόταση και την αίτηση για αναφορά.

Η αίτηση για πληροφορίες (Request for Information, RFI) γίνεται ώστε ο αγοραστής να μάθει περισσότερα στοιχεία για τους προμηθευτές μέσω αυτής της αίτησης για να συλλέξει πληροφορίες για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρουν και τους παράγοντες που τα κάνουν ξεχωριστά από άλλα παρόμοια του ίδιου είδους.

Η αίτηση για πρόταση (Request for Proposal, RFP) γίνεται από τον προμηθευτή. Σε αυτή την αίτηση, ο αγοραστής παρουσιάζει γενικές πληροφορίες για το τι επιθυμεί να προμηθευτεί και τις προδιαγραφές αυτού. Ζητάει από τους προμηθευτές να του παρουσιάσουν το πλάνο τους και πως θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν το αίτημά του. Αφού λάβει αιτήσεις αυτού του είδους, ο αγοραστής εξετάζει τις πιο συμφέρουσες οικονομικά προς αυτόν και διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές τόσο για το κόστος, όσο και για τη δυνατότητα του προμηθευτή να αλλάξει κάποια από τα χαρακτηριστικά του προμηθευόμενου προϊόντος. Είναι μια επαναληπτική διαδικασία που μπορεί να κρατήσει αρκετό καιρό.

Τέλος, η αίτηση για αναφορά (Request for Quote, RFQ) γίνεται όταν ο αγοραστής επιθυμεί να προμηθευτεί ένα προϊόν για το οποίο γνωρίζει ακριβείς λεπτομέρειες για τις προδιαγραφές του, τον τρόπο παραγωγής του και τα υλικά που επιθυμεί να χρησιμοποιηθούν. Οι προμηθευτές που μπορούν να ικανοποιήσουν το αίτημά του, του αποστέλλουν τις πληροφορίες που χρειάζεται ο αγοραστής. Αντίθετα με την αίτηση για πρόταση, στην αίτηση για αναφορά οι μόνες διαπραγματεύσεις που χρειάζεται να γίνουν είναι διαπραγματεύσεις όσον αφορά στην τιμή του προϊόντος.

Και οι τρεις αιτήσεις παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στον αγοραστή για να αποφασίσει με ποιους προμηθευτές θα συνεργαστεί. Παρόλα αυτά, κάθε μία αίτηση έχει κάποιους περιορισμούς. Επειδή η αίτηση για πληροφορίες δε δεσμεύει τον αγοραστή ότι θα προχωρήσει σε διαδικασία διαπραγματεύσεων με τον προμηθευτή, αλλά και για να απαντήσει ένας προμηθευτής σε τέτοιου είδους αίτηση ακολουθεί μια δαπανηρή σε πόρους και χρόνο διαδικασία, οι προμηθευτές ανταποκρίνονται σε τέτοιου είδους αίτηση μόνο αν γνωρίζουν ότι θα προσχωρούν σε διαπραγματεύσεις συμβολαίου με τον αγοραστή. Η αίτηση για πρόταση αφορά προϊόντα τα οποία δεν έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και προδιαγραφές ή είναι εξαιρετικά πολύπλοκα να παραχθούν. Γιαυτό, θα πρέπει τόσο ο προμηθευτής, όσο και ο αγοραστής πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο προϊόν το οποίο επιθυμούν να παράγουν για να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Τέλος, η αίτηση για αναφορά αφορά τυποποιημένα προϊόντα (π.χ. καλώδια) και για αυτό είναι κατάλληλη μόνο για συμφωνίες που έχουν να κάνουν με αυτά.

Βήμα 3ο

Αφού ο αγοραστής λάβει τις απαραίτητες πληροφορίες που επιθυμεί μέσω της ανάλογης αίτησης που έχει λάβει από τους προμηθευτές, προχωράει στη δημιουργία του συμβολαίου που θα χρησιμοποιηθεί για την επισημοποίηση της συνεργασίας του με κάποιον ή κάποιους από τους προμηθευτές. Σε αυτό το βήμα δημιουργείται το συμβόλαιο και εξετάζονται οι όροι του ώστε να είναι σύμφωνοι με τους όρους που έχουν θέσει οι προμηθευτές και οικονομικά συμφέροντες για τον αγοραστή. Οι όροι αυτοί αφορούν χρηματικές διαβιβάσεις (όροι πληρωμής) ή το πώς θα εκτελεστεί το συμβόλαιο (όροι μη-πληρωμής).

Οι όροι πληρωμής διαφέρουν ανάλογα με το συμβόλαιο που προτείνεται. Για συμβόλαια που αφορούν προσυμφωνημένους όρους πληρωμής, όπως ένα σταθερό ποσό, ο προμηθευτής πληρώνεται αυτό το ποσό, ανεξάρτητα με το κόστος εκτέλεσης συμβολαίου από μεριάς του. Υπάρχουν, όμως, συμβόλαια στα οποία οι όροι πληρωμής εξαρτώνται από μία συνάρτηση η οποία καθορίζει το πόσο θα πληρωθεί ο προμηθευτής από ένα ποσοστό. Το ποσοστό μπορεί να είναι ανάλογο του κόστους παραγωγής. Άλλοι τρόποι πληρωμής του προμηθευτή παίρνουν τη μορφή ανταμοιβής ή τιμωρίας, ανάλογα με το αν έχει τηρήσει τους όρους παράδοσης του εμπορεύματος ή αν έχει ολοκληρώσει ένα έργο στην ώρα του.

Οι όροι μη πληρωμής αφορούν τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελεστεί ένα συμβόλαιο. καθορίζουν λεπτομέρειες όπως ποσότητα, συχνότητα και τοποθεσία παράδοσης, τεχνικά χαρακτηριστικά, επίπεδο ποιότητας κλπ.

Βήμα 4ο

Οι όροι του συμβολαίου δεν είναι μονόπλευροι. καθορίζονται τόσο από τον αγοραστή, όσο και από τον προμηθευτή. Ο καθορισμός τους γίνεται με τη μορφή διαπραγματεύσεων και αυτές διαρκούν έως ότου διαμορφωθούν όροι οι οποίοι να εξυπηρετούν όσο το δυνατό καλύτερα και τις δύο πλευρές. Η στρατηγική που ακολουθεί ο αγοραστής σε κάθε διαδικασία διαπραγματεύσεων εξαρτάται από το στόχο του.

Με τη στρατηγική "αποδοχή ή απόρριψη" (take or leave it), ο αγοραστής θέτει μια μη διαπραγματεύσιμη επιλογή στον προμηθευτή. ο αγοραστής προσφέρει ένα συμβόλαιο στον προμηθευτή με μη διαπραγματεύσιμους όρους, όπως μια συγκεκριμένη τιμή ή μία συγκεκριμένη ποσότητα εμπορεύματος, το οποίο ο προμηθευτής καλείται να το αποδεχτεί ή να το απορρίψει εάν δεν το βρίσκει συμφέρον. Αν και μία τέτοιου είδους διαπραγμάτευση φέρνει τον αγοραστή σε θέση ισχύος, η αυστηρότητά της κάνει τους προμηθευτές συνήθως διστακτικούς στο να συμφωνήσουν με τον αγοραστή στο συμβόλαιο. Επίσης, σε περίπτωση που ο προμηθευτής αρνηθεί το συμβόλαιο, ο αγοραστής πρέπει να δεσμευτεί στο να μην προχωρήσει σε διαπραγματεύσεις, αλλιώς η απειλή πίσω από το είδος αυτής της διαπραγμάτευσης θα καταστεί ανούσια/άχρηστη.

Οι μεγαλύτεροι αγοραστές χρησιμοποιούν συνήθως τη μέθοδο δημοπρασίας ώστε να χαμηλώσουν την τιμή του συμβολαίου μέσω διαγωνισμού. Κατά τη διαδικασία αυτή, ο αγοραστής δημοπρατεί ένα συμβόλαιο και καλεί τους προμηθευτές να κάνουν προσφορές στον αγοραστή ενημερώνοντάς τον για την τιμή που ζητούν. Οι προμηθευτές διαγωνίζονται μεταξύ τους, προσφέροντας χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές τους κάθε φορά που κάποιος κάνει μία προσφορά. ο διαγωνισμός αυτός μπορεί να είναι κλειστός ή ανοιχτός, ανάλογα με το εάν οι προσφορές είναι ορατές σε όλους τους διαγωνιζόμενους ή μόνο στους διαγωνιζόμενους και στον αγοραστή. Στο τέλος μένει η προσφορά ενός μόνο προμηθευτή, καθώς όλοι οι υπόλοιποι δεν μπορούν να προσφέρουν χαμηλότερη τιμή από αυτόν.

Οι δύο αυτές στρατηγικές διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές μπορούν να συνδυαστούν σε μία ενιαία, στην οποία ο αγοραστής θα έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τα θετικά από κάθε είδος διαπραγμάτευσης. Για παράδειγμα, ο αγοραστής μπορεί να δημοπρατήσει ένα συμβόλαιο (είτε με ανοιχτή, είτε με κλειστή δημοπρασία) στο οποίο να θέσει ως μέγιστη τιμή το μέγιστο ποσό το οποίο μπορεί να διαθέσει και οι προμηθευτές οι οποίοι μπορούν να χαμηλώσουν την τιμή τους ώστε να την εξισώσουν με αυτή που ζητά ο αγοραστής, να ανταμείβονται με το συμβόλαιο. Η στρατηγική αυτή λειτουργεί ως στρατηγική αποδοχής ή απόρριψης (λόγω του περιορισμού που βάζει ο αγοραστής) και ταυτόχρονα ως στρατηγική διαγωνισμού).

Βήμα 5ο

Στο τελευταίο βήμα ο αγοραστής αρχικά κατατάσσει σε σειρά καταλληλότητας τους προμηθευτές και με βάση αυτή την κατάταξη τους απονείμει το συμβόλαιο. Κατά τη διάρκεια του συμβολαίου φροντίζει να έρχεται συχνά σε επαφή με τον προμηθευτή, αλλά και να ελέγχει την απόδοσή του ώστε να κρίνει αν ακολουθεί τους όρους του συμβολαίου.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται με βάση κάποια κριτήρια που θέτει ο αγοραστής. τα βασικότερα κριτήρια είναι η τιμή, η ποιότητα και ο χρόνος παράδοσης. άλλα πιο συχνά κριτήρια αφορούν την ευελιξία και ποσότητα παραγωγής. Την οικονομική κατάσταση και τεχνικές ικανότητες του προμηθευτή. Πιο σπάνια οι αγοραστές χρησιμοποιούν κριτήρια όπως διοίκηση και οργάνωση, ιστορική απόδοση και την ικανότητα του προμηθευτή να πακετάρει και να διαχειρίζεται ποσότητες προϊόντων. Τα τελευταία χρόνια, κριτήρια όπως περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη και το ρίσκο τρομοκρατικής επίθεσης λαμβάνονται υπόψιν από τους αγοραστές. Επίσης, η αξιολόγηση των προμηθευτών είναι απλή όταν γίνεται με βάση ένα μόνο κριτήριο, αλλά εξαιρετικά πολύπλοκη όταν πρέπει να ληφθούν υπόψιν περισσότερα του ενός κριτήρια. σε αυτή την περίπτωση ο αγοραστής καλείται να αναπτύξει μία σχέση μεταξύ των κριτηρίων αυτών με βάση τις προτιμήσεις του, αλλά και τις ανάγκες της επιχείρησης την οποία εκπροσωπεί.

Αφού αξιολογηθούν οι προμηθευτές, ο αγοραστής προσφέρει συμβόλαιο σε έναν ή περισσότερους διαφορετικούς προμηθευτές. Ο αριθμός των προμηθευτών με τους

οποίους θα συνεργαστεί ο αγοραστής εξαρτάται από την εκάστοτε στρατηγική του και από το τι πιστεύει πως θα εξυπηρετήσει καλύτερα τα συμφέροντα της επιχείρησης την οποία εκπροσωπεί.

Συνήθως το συμβόλαιο συνεργασίας αποδίδεται μόνο σε έναν προμηθευτή. στόχος αυτού του είδους συνεργασίας είναι να αποφευχθεί το υψηλό κόστος που προκύπτει από τη συνεργασία με πολλαπλούς προμηθευτές. Επίσης, ο αγοραστής μπορεί να συνεργαστεί με έναν προμηθευτή, καθώς αυτός γνωρίζει καλύτερα την τιμολόγηση και τις πολιτικές πληρωμής του αγοραστή, αλλά και ο αγοραστής δεν επιθυμεί να ξοδέψει πόρους και χρόνο για να εκπαιδεύσει και να ενημερώσει νέους προμηθευτές. Τέλος, ο αριθμός των προμηθευτών εξαρτάται και από το αντικείμενο συνεργασίας. εάν το αντικείμενο συνεργασίας έχει πνευματική ιδιοκτησία ή απόρρητα τεχνικά χαρακτηριστικά, είναι προς το συμφέρον και των δύο πλευρών να υπάρχει μία σταθερή και στενή συνεργασία. χωρίς την ανάμιξη νέων παραγόντων.

Από την άλλη πλευρά, ο αγοραστής μπορεί να προσφέρει συμβόλαιο σε περισσότερους από έναν προμηθευτή. Αυτό συμβαίνει συνήθως επειδή θέλει να εξασφαλίσει ότι δε θα υπάρξει κάποιο ρίσκο στη διακοπή προμήθειας ή επειδή ένας μόνο προμηθευτής δεν έχει την παραγωγική δυναμικότητα ώστε να παρέχει την αναγκαία ποσότητα προμηθειών για τον αγοραστή. Κυρίως, όμως, οι αγοραστές απονείμουν συμβόλαια για συνεργασία με πολλαπλούς προμηθευτές για να αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Παρόλα αυτά τα θετικά που μπορεί να αποφέρει η συνεργασία με έναν προμηθευτή, υπάρχει κίνδυνος αυτός ο προμηθευτής να βρεθεί σε μονοπωλιακή θέση και να μειωθεί η δύναμη και η επιρροή που έχει ο αγοραστής πάνω του. Ως εκ τούτου, η ύπαρξη πολλών προμηθευτών ενισχύει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους και φέρνει τον αγοραστή σε θέση ισχύος. Τέλος, μερικές επιχειρήσεις έχουν ως πολιτική να ενισχύουν την ποικιλομορφία μεταξύ των προμηθευτών με το να προσφέρουν συμβόλαια σε προμηθευτές όπως μικρές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις μειονοτήτων ή διοικούμενων από γυναίκες και Μ.Κ.Ο.

Το πιο σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας επιλογής προμηθευτών είναι η παρακολούθηση του προμηθευτή. Αυτή γίνεται κατά τη διάρκεια του συμβολαίου και έχει ως στόχο τον έλεγχο της εργασίας του προμηθευτή, αλλά και της τήρησης των όρων του συμβολαίου. Είναι χρήσιμη στο να συλλέγει στοιχεία για την απόδοση του προμηθευτή, ώστε σε μία μελλοντική απόφαση για επιλογή προμηθευτών, ο αγοραστής να διευκολυνθεί να λάβει υπόψιν του την απόδοση των προμηθευτών.

2.4: Αποθεματοποίηση

Το απόθεμα ορίζεται ως κάτι το οποίο είναι διαθέσιμο και βρίσκεται σε αναμονή για να περάσει στο επόμενο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας². Η αποθεματοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία συγκεκριμένες στρατηγικές εφαρμόζονται για τη διαχείριση του αποθέματος. Η έννοια της διαχείρισης του αποθέματος είναι σημαντική, καθώς με τη σωστή διαχείρισή του αυξάνεται το κέρδος της επιχείρησης μέσω της μείωσης του κόστους διαχείρισης του αποθέματος. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την παραγγελία, αποθήκευση και χρήση του αποθέματος μιας επιχείρησης και είναι σημαντική για τα έξοδα μιας επιχείρησης, καθώς μέσω αυτής προκύπτει το βέλτιστο απόθεμά της. Η ποσότητα του αποθέματος επηρεάζει το κόστος αποθεματοποίησης, καθώς η διατήρηση μικρής ποσότητας μπορεί να καταστεί ζημιογόνα σε περιπτώσεις μεγάλης ζήτησης λόγω έλλειψης πρώτων υλών. Ταυτόχρονα, κατά τη διατήρηση μεγάλης ποσότητας αποθέματος ελλοχεύει ο κίνδυνος αλλοίωσης, ζημιών και κλοπής του, αλλά και πώλησής του σε χαμηλή τιμή σε περίπτωση που δε χρησιμοποιηθεί.

Μία σημαντική στρατηγική που χρησιμοποιείται είναι η «Just-In-time» (JIT), η οποία ονομάζεται και Toyota Production System, επειδή χρησιμοποιήθηκε πρώτα από την Toyota στη δεκαετία του '70. Κατά τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση παραγγέλνει πρώτες ύλες για παραγωγή μόνο όταν δέχεται μία παραγγελία. Το κόστος αποθεματοποίησης παραμένει σταθερό, επειδή η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους μόνο για την παραγωγή των προϊόντων κατά παραγγελία, αλλά εκτίθεται σε ζημιές σε περίπτωση που υπάρξουν επιπλοκές στην εφοδιαστική αλυσίδα, όπως καθυστέρηση παράδοσης προμηθειών από τους προμηθευτές.

Μία άλλη στρατηγική για τη διαχείριση του αποθέματος, είναι η MRP (Material Requirements Planning, Σχεδιασμός για τις Απαιτήσεις σε Υλικά). Η στρατηγική αυτή λειτουργεί ανάποδα, δηλαδή, με βάση τα υλικά που χρειάζεται για την παραγωγή μιας ποσότητας προϊόντων γίνεται η παραγγελία των υλικών τους και έχει ως στόχο όχι τη βελτιστοποίηση του αποθέματος, αλλά τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της παραγωγής.

Στα super market χρησιμοποιείται κυρίως η στρατηγική ταξινόμησης ABC. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από ομάδες διαχείρισης αποθέματος για να βοηθήσουν να αναγνωριστούν τα πιο σημαντικά προϊόντα της επιχείρησης και να διασφαλιστεί ότι δίνουν προτεραιότητα στη διαχείρισή αυτών σε σχέση με άλλα χαμηλότερης σημασίας. Βασίζεται στην υπόθεση ότι δεν έχουν όλα τα προϊόντα του αποθέματος ίση αξία μεταξύ τους και έχει ως στόχο να τραβήξει την προσοχή των διαχειριστών αποθέματος στα λίγα και σημαντικά προϊόντα, παρά στα ασήμαντα και λιγότερα.

Η στρατηγική αυτή χωρίζει τα προϊόντα σε τρεις κατηγορίες, την Α, Β και C.

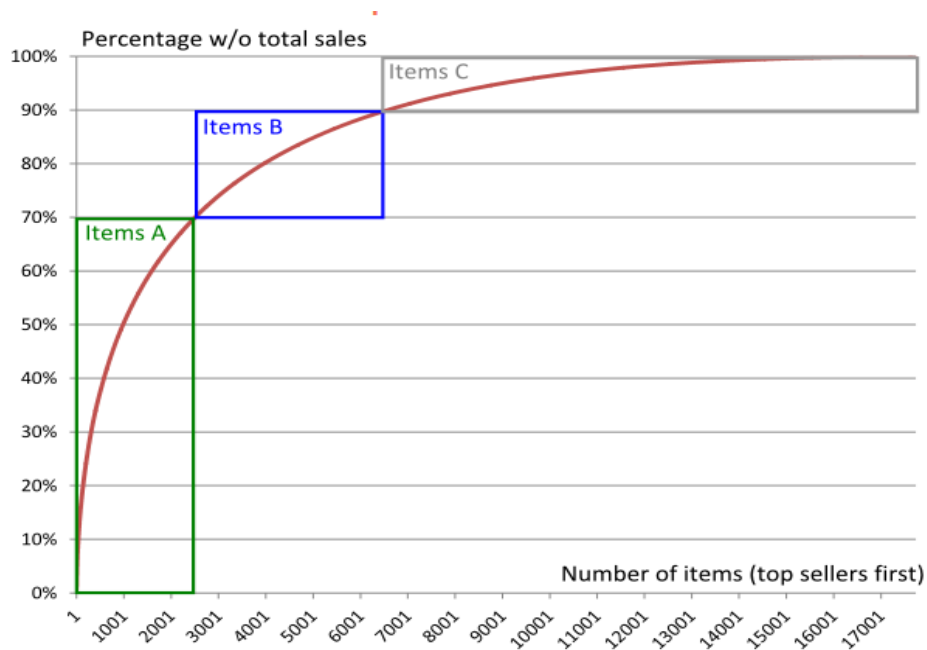
² Supply Chain Management Managing the Inventory, Moustakis V.

Κατηγορία Α: αυτή είναι η μικρότερη κατηγορία και αποτελείται από το απόθεμα με τα πιο σημαντικά προϊόντα. Τα προϊόντα αυτής της κατηγορίας παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη κατανάλωση, συντελώντας στο 70% με 80% της ετήσιας καταναλωτικής αξίας, ενώ αποτελούν μόλις το 10% με 20% από τα συνολικά προϊόντα. Αυτά τα προϊόντα χαρακτηρίζονται από απαιτητικό έλεγχο αποθέματος, φυλάσσονται σε χώρους υψηλής ασφάλειας και έχουν καλύτερες προβλέψεις πωλήσεων. Οι παραγγελίες για αυτά γίνονται πιο συχνά με εβδομαδιαίο ή ακόμα και ημερήσιο ρυθμό.

Κατηγορία Β: σε σχέση με τα προϊόντα της προηγούμενης κατηγορίας, αποτελούν μεγαλύτερο μέρος από το συνολικό απόθεμα και είναι συνήθως προϊόντα μικρότερης αξίας. Συνήθως συντελούν στο 15% με 20% της συνολικής ετήσιας καταναλωτικής αξίας και αποτελούν το 30% του συνολικού αποθέματος της επιχείρησης. Στόχος της επιχείρησης είναι η παρακολούθηση της εξέλιξης των πωλήσεών τους σε σχέση με την κατηγορία Α ή την κατηγορία C, καθώς αυτά βρίσκονται σε ένα μέσο στάδιο μεταξύ των υπόλοιπων κατηγοριών.

Κατηγορία C: είναι η μεγαλύτερη κατηγορία, της οποίας τα προϊόντα συνεισφέρουν λιγότερο από όλα τα άλλα στα έσοδα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, αποτελούν το 50% του συνολικού όγκου αποθέματος και συνεισφέρουν στο 5% της ετήσιας καταναλωτικής αξίας. Η παραγγελίες για αυτά είναι πιο σπάνιες και μόνο όταν γίνει πώληση αυτών, έχοντας όμως μία διαθέσιμη ποσότητά τους σε απόθεμα. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισής τους είναι αποδοτικός, καθώς τείνει να οδηγήσει τα αντικείμενα αυτά σε ελάττωση του αποθέματός τους, δεδομένου ότι παρουσιάζουν τόσο χαμηλή ζήτηση, όσο και μεγαλύτερο κίνδυνο για υψηλό κόστος αποθέματος. Ως εκ τούτου, η πρόκληση των ομάδων διαχείρισης αποθέματος δεν είναι πόσα προϊόντα θα αποθεματοποιήσουν, αλλά εάν αξίζει να το κάνουν αυτό.

Το παρακάτω διάγραμμα αποτελεί την εφαρμογή της ταξινόμησης τύπου ABC. Όπως περιγράφηκε παραπάνω, τα προϊόντα τύπου Α είναι αυτά τα οποία προσφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους σε μία επιχείρηση, αλλά είναι και αυτά τα οποία βρίσκονται σε μικρές ποσότητες στις αποθήκες της. Αντίστροφα, τα προϊόντα τύπου C, αν και βρίσκονται σε μεγάλες ποσότητες, συντελούν στο μικρότερο ποσοστό κέρδους. Η καμπύλη του διαγράμματος δείχνει την κατανομή του κέρδους της επιχείρησης όταν τα προϊόντα ταξινομούνται με αυτό τον τρόπο.



Πηγή: [https://www.lokad.com/abc-analysis-\(inventory\)-definition](https://www.lokad.com/abc-analysis-(inventory)-definition)

Η ταξινόμηση ABC βασίζεται στην αρχή Pareto. Αυτή η αρχή βασίζεται στον οικονομολόγο Vilfredo Pareto και δηλώνει ότι το 80% των αποτελεσμάτων έρχεται από το 20% των αιτιών, ή το 80% της συνολικής καταναλωτικής αξίας των προϊόντων του αποθέματος βασίζεται στο 20% των προϊόντων του, υποστηρίζοντας μία άνιση σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών και ότι η ζήτηση δεν είναι διανεμημένη ίσα μεταξύ των προϊόντων, με τα προϊόντα που πωλούνται περισσότερο να παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση από τα υπόλοιπα. Η αρχή αυτή βασίστηκε στην άνιση κατανομή της γης στην Ιταλία και χρησιμοποιείται για να δείξει ότι δεν είναι όλα τα πράγματα ίσα και ότι η μειοψηφία έχει μεγαλύτερη δύναμη από την πλειοψηφία. Αφού ερεύνησε αρκετές χώρες, ο Pareto διαπίστωσε ότι η κατανομή της γης είναι παρόμοια και σε αυτές. Γενικότερα, η αρχή Pareto είναι μία διαπίστωση ότι τα πράγματα στη ζωή δεν κατανέμονται πάντα ίσα και γι' αυτό είναι γνωστή ως ο κανόνας 80/20.

Κεφάλαιο 3: Ερωτηματολόγιο

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρία μέρη: στις ερωτήσεις γενικού ενδιαφέροντος για τα Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας, στις ερωτήσεις για την επιλογή των προμηθευτών και σε αυτές για την αποθεματοποίησή τους. Στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να αντικατοπτρίσει την πολιτική και τη συμπεριφορά των τριών μελετώμενων αλυσίδων, όσον αφορά στα προαναφερθέντα θέματα ενδιαφέροντος, μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα τρία αυτά μέρη, καθώς και οι ερωτήσεις από τις οποίες αποτελούνται, επεξηγούνται και αιτιολογείται η σημασία και χρησιμότητα του κάθε μέρους και της κάθε ερώτησης.

3.1: 1^ο μέρος: Γενικές πληροφορίες για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Στο συγκεκριμένο μέρος παρουσιάζονται γενικές πληροφορίες για τα προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας της κάθε αλυσίδας super market. Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις φαίνεται η πολιτική της κάθε αλυσίδας όσον αφορά στην ανάπτυξή της στον τομέα της ιδιωτικής ετικέτας, καθώς και η επιρροή της σε κάθε κατηγορία προϊόντων που φέρει το λογότυπό της.

Ερωτήσεις:

1. *Πόσα προϊόντα με ιδιωτική ετικέτα διαθέτει η εταιρεία σας και σε ποιες κατηγορίες προϊόντων κατανέμονται;*

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν για τον αριθμό των διαφορετικών κωδικών προϊόντων που προσφέρει η εταιρεία τους, καθώς και για τις κατηγορίες στις οποίες ανήκουν. Στόχος αυτής της ερώτησης είναι να δείξει το μέγεθος του ανταγωνισμού που προκαλούν τα προϊόντα με το λογότυπο της κάθε αλυσίδας έναντι των εταιρικών προϊόντων. Μέσα από αυτή την ερώτηση, επισημαίνεται το μέγεθος της εμπορικής δραστηριότητας της αλυσίδας με την ποικιλία των κατηγοριών των προϊόντων τα οποία εμπορεύεται. Το μέγεθος των διαφορετικών κατηγοριών των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συνεπάγεται των συμβολαίων με επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων διαφορετικών ειδών, άρα και του ανταγωνισμού των προϊόντων της αλυσίδας σε σχέση με τα επώνυμα.

Συνοψίζοντας, η ερώτηση αυτή αποσκοπεί στη μέτρηση του ανταγωνισμού της ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας super market έναντι των εταιρικών προϊόντων. Αξίζει να σημειωθεί πως, εφόσον η παρούσα διπλωματική εργασία βασίζεται σε ποιοτική και όχι σε ποσοτική έρευνα, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν στον αριθμό των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με προσεγγιστικό αριθμό.

2. *Διαφέρουν τα συμβόλαια προμήθειας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από αυτά των εταιρικών προϊόντων; Αν ναι, σε τι;*

Η συγκεκριμένη ερώτηση έχει ως σκοπό να καταγράψει τις διαφορές στα συμβόλαια προμήθειας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από αυτά των εταιρικών. Στόχος αυτής της ερώτησης είναι να ερευνήσει εάν υπάρχουν αυτές οι διαφορές, ώστε να γίνει αντιληπτό εάν η πολιτική των super market ή η πολιτική των παραγωγών στην προμήθεια των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι διαφορετική από αυτή των εταιρικών, για να μπορούν να γίνουν ξεκάθαρες και οι διαφορές των δύο αυτών ειδών προϊόντων. Σε δεύτερο στάδιο, η ύπαρξη αυτών των διαφορών επεξηγείται.

Αν και γνώστες αυτών των διαφορών είναι τα τμήματα πωλήσεων της κάθε αλυσίδας και οι λεπτομέρειες αυτών των συμβολαίων είναι απόρρητες, ζητήθηκαν από τους ερωτηθέντες πληροφορίες σε βαθμό που είναι εξουσιοδοτημένοι να μιλήσουν.

3. *Από ποιες χώρες εισάγετε τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της εταιρείας σας;*

Η καταγωγή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μπορεί να έχει συνέπεια στην προτίμησή τους από τους καταναλωτές, αλλά και στην τιμή τους. Εγχώρια προϊόντα μπορεί να αποκτούνται σε μικρότερη τιμή από εισαγόμενα, λόγω μείωσης των μεταφορικών εξόδων. Από την άλλη πλευρά, εισαγόμενα προϊόντα μπορεί να κοστολογούνται λιγότερο λόγω της φτηνότερης ή μεγαλύτερης παραγωγής τους. Μέσω αυτής της ερώτησης καταγράφονται οι χώρες προέλευσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για κάθε αλυσίδα, ώστε να μελετηθεί και να συγκριθεί η συμπεριφορά προμήθειας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας των σουπερμάρκετ όσον αφορά στις αγορές από τις οποίες τα προμηθεύονται.

3.2: 2^ο μέρος: Επιλογή προμηθευτών

Κάθε αλυσίδα σουπερμάρκετ προμηθεύεται τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της από συγκεκριμένους προμηθευτές. Υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι προμηθευτές για κάθε προϊόν, αλλά οι αλυσίδες επιλέγουν αυτούς τους οποίους κρίνουν ότι θα ανταποκριθούν στα κριτήρια, τη ζήτηση και τις υποχρεώσεις τους. Στόχος αυτού του μέρους είναι μέσα από συγκεκριμένες ερωτήσεις να παρουσιαστούν στοιχεία που, μετά από ανάλυση, θα επεξηγήσουν την πολιτική των σουπερμάρκετ όσον αφορά στην επιλογή των προμηθευτών.

4. *Ποια είναι τα 3 σημαντικότερα κριτήριά σας για την επιλογή των προμηθευτών στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (ανεξαρτήτου είδους) και επεξηγήστε τα.*

Η επιλογή των προμηθευτών δε γίνεται τυχαία, αλλά με βάση κάποια κριτήρια, ίδια ή διαφορετικά, για κάθε αλυσίδα. Η κατάταξη αυτών των κριτηρίων σε σειρά σημαντικότητας είναι επίσης ένας παράγοντας που κάνει την επιλογή τους ξεχωριστή. Η ερώτηση αυτή αποσκοπεί στη μελέτη αυτών των διαφορών, με παρουσίαση των

κριτηρίων και αιτιολόγηση της σημαντικότητάς τους, ώστε να διευκρινιστεί η πολιτική της κάθε αλυσίδας super market στην επιλογή των προμηθευτών και στη σημασία που δίνουν σε ορισμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας τους.

5. *Ποια διαδικασία ακολουθείτε για να αναζητήσετε προμηθευτή; (π.χ. αγγελία στο ίντερνετ, ανάθεση σε κάποια τρίτη εταιρεία κλπ.)*

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να βρεθεί προμηθευτής για ένα προϊόν. Κάθε αλυσίδα, όμως, ακολουθεί τη δική της πολιτική εύρεσής του. Μέσω αυτής της ερώτησης, γίνεται ξεκάθαρο πως οι αλυσίδες super market αναζητούν και βρίσκουν προμηθευτές, καθώς και το που τους αναζητούν. Επίσης, οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση δείχνουν εαν το επίπεδο αναζήτησης προμηθευτών είναι τεχνολογικά προχωρημένο, σε μια εποχή όπου ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων έχει γίνει σε μεγάλο βαθμό ψηφιακός.

6. *Ποιες είναι οι σημαντικότερες προϋποθέσεις που ζητάτε από τους προμηθευτές να πληροί το προϊόν ανεξαρτήτου είδους;*

Μετά την αναζήτηση, οι αλυσίδες καλούνται να φιλτράρουν τους προμηθευτές, έτσι ώστε να επιλέξουν τον πιο κατάλληλο για να συνεργαστούν. Πέρα από τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών, οι αλυσίδες super market αναζητούν από τους προμηθευτές να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις όσον αφορά στα προϊόντα τους. Αυτές οι προϋποθέσεις είναι καθοριστικές για την προσφορά συμβολαίου συνεργασίας. Μέσω αυτής της ερώτησης, αυτές οι προϋποθέσεις καταγράφονται για κάθε μελετώμενη αλυσίδα, ώστε να γίνει ξεκάθαρο τι παραπάνω κριτήρια απαιτούν οι αλυσίδες super market από τους προμηθευτές και πως πρέπει οι προμηθευτές να αντιδράσουν ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους.

7. *Συνεργάζεστε με εταιρείες από τις οποίες προμηθεύετε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας καθώς και επώνυμα προϊόντα; Αν ναι, κυρίως σε ποια είδη προϊόντων και γιατί;*

Στόχος αυτής της ερώτησης είναι να διαπιστωθεί εάν οι εταιρείες παραγωγής προϊόντων παράγουν και εφοδιάζουν τις αλυσίδες super market με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας εκτός από αυτά που οι ίδιες παράγουν. Επίσης, σημαντικές είναι οι διαφορές στα συμβόλαια με αυτές τις εταιρείες μεταξύ της προμήθειας των εταιρικών και των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, καθώς η πολιτική που ακολουθούν οι αλυσίδες σουπερμάρκετ διαφέρει για τις δύο αυτές κατηγορίες προϊόντων. Το είδος, μέγεθος και αριθμός των επιχειρήσεων που προμηθεύουν κάθε αλυσίδα σουπερμάρκετ με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας φαίνεται από την ποικιλία στα είδη των προϊόντων αυτών που τα σουπερμάρκετ προσφέρουν και είναι χαρακτηριστικό του μεγέθους του ανταγωνισμού των αλυσίδων μεταξύ των εταιρικών προϊόντων και των προϊόντων με το λογότυπό τους.

3.3: 3^ο μέρος: Αποθεματοποίηση

Η αποθεματοποίηση των προϊόντων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στα έξοδα μιας αλυσίδας σουπερμάρκετ. Συνεπώς, ανάλογα με το είδος του προϊόντος κάθε αλυσίδα πρέπει να ακολουθήσει και διαφορετική πολιτική αποθεματοποίησης. Τόσο τα επώνυμα, όσο και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποθεματοποιούνται από τις αλυσίδες, ώστε αργότερα να διανεμηθούν σε όλα τα καταστήματα λιανικής πώλησής τους. Μέσα από τις ερωτήσεις που ακολουθούν σε αυτό το μέρος, θα γίνει αντιληπτή η πολιτική που ακολουθούν οι αλυσίδες σουπερμάρκετ όσον αφορά στην αποθεματοποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

8. *Αποθεματοποιείτε τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με διαφορετικό τρόπο από τα επώνυμα; Αν ναι, πως;*

Η αποθεματοποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μπορεί να γίνει με διαφορετικό τρόπο από αυτή για τα επώνυμα προϊόντα, ανάλογα με την πολιτική αποθεματοποίησης των αλυσίδων σουπερμάρκετ. Μέσα από αυτή την ερώτηση μπορεί να κατανοηθεί ο τρόπος αποθεματοποίησής τους και να διαπιστωθεί αν είναι διαφορετικός από αυτόν για τα επώνυμα προϊόντα. Στη συνέχεια επισημαίνονται οι διαφορές και επεξηγούνται, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

9. *Υπάρχουν προϊόντα που επιστρέφετε πίσω στους προμηθευτές αν ναι, τι είδους;*

Σε πολλές περιπτώσεις προϊόντων τα καταστήματα σουπερμάρκετ επιστρέφουν τα προϊόντα πίσω στους προμηθευτές τους, λόγω ελαττωμάτων, προϊόντων που έχουν λήξει, ή άλλων καταστάσεων των προϊόντων. Οι όροι της επιστροφής τους καθορίζονται από τα εκάστοτε συμβόλαια μεταξύ προμηθευτών και αλυσίδων. Στόχος αυτής της ερώτησης είναι να διερευνήσει εάν γίνονται τέτοιες επιστροφές και σε περίπτωση που γίνονται, τι είδους προϊόντα επιστρέφονται. Τα είδη των προϊόντων που επιστρέφονται δείχνουν και τις διαφορές στα συμβόλαια των επιχειρήσεων για τα διαφορετικά είδη προϊόντων.

10. *Μπορείτε να περιγράψετε την κίνηση του αποθέματος από τη στιγμή που φεύγει από τους προμηθευτές μέχρι τη στιγμή που έρχεται στα καταστήματα πώλησης;*

Τα προϊόντα ακολουθούν μια συγκεκριμένη διαδρομή από τους προμηθευτές στα καταστήματα πώλησης, η οποία μπορεί να διαφέρει μεταξύ των ειδών των προϊόντων τόσο στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, όσο και στα επώνυμα προϊόντα. Στόχος αυτής της ερώτησης είναι να προσδιορίσει αυτή τη διαδρομή και να εντοπίσει πιθανές διαφορές μεταξύ των ειδών των προϊόντων.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται, αναλύονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, με σκοπό να γίνει αντιληπτή η πολιτική των super markets όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Αρχικά, παρουσιάζονται ξανά οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και καταγράφονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε κάθε ερώτηση. Για κάθε ερώτηση γίνεται σχολιασμός και σύγκριση των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Έπειτα, γίνεται συγκριτική ανάλυση στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου ώστε να εντοπιστούν οι ομοιότητες και οι διαφορές των τριών αλυσίδων όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η συγκριτική ανάλυση συνεχίζεται και με βιβλιογραφικές αναφορές, όπου γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με αποτελέσματα άλλων ερευνών για να σχολιαστεί και να ερευνηθεί η εγκυρότητά τους.

Απαντήσεις ερωτηματολογίου

4.1: 1^ο μέρος: Γενικές πληροφορίες για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

1. *Πόσα προϊόντα με ιδιωτική ετικέτα διαθέτει η εταιρεία σας και σε ποιες κατηγορίες προϊόντων κατανέμονται;*

Η αλυσίδα Α διαθέτει περίπου 500 διαφορετικούς κωδικούς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε προϊόντα χαρτιού, απορρυπαντικών, καλλυντικών, τροφίμων και ειδών ψυγείου (γαλακτοκομικά και αλλαντικά).

Η αλυσίδα Β διαθέτει περίπου 600 διαφορετικούς κωδικούς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. 60% αποτελούν το ξηρό φορτίο (απορρυπαντικά, τρόφιμα και γενικότερα ό,τι δεν είναι είδος ψυγείου), 30% αποτελούν είδη ψυγείου και 10% είδη κατάψυξης (παγωτά, κατεψυγμένα λαχανικά).

Η αλυσίδα Γ διαθέτει περίπου 800 διαφορετικούς κωδικούς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας τα οποία κατανέμονται σε ένα εύρος που περιλαμβάνει όλες τις κατηγορίες των προϊόντων, εκτός από φρούτα και λαχανικά.

Και οι τρεις αλυσίδες super market διαθέτουν περισσότερα από 500 διαφορετικούς κωδικούς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ενισχύοντας τον ανταγωνισμό τους έναντι της αγοράς των εταιρικών προϊόντων. Η διάθεση τόσο υψηλής ποικιλίας προϊόντων δείχνει την επιθυμία των αλυσίδων να ενισχύσουν τη θέση των προϊόντων τους έναντι των εταιρικών στην αγορά, αλλά και να προωθήσουν την ετικέτα τους ώστε να αποκτήσει την ίδια βαρύτητα με τα επώνυμα προϊόντα στη συνείδηση των καταναλωτών. Η ευρεία ποικιλία στα είδη των προϊόντων, υποδηλώνει επίσης την ύπαρξη συνεργασιών με πολλές επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων.

2. *Διαφέρουν τα συμβόλαια προμήθειας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από αυτά των εταιρικών προϊόντων; Αν ναι, σε τι;*

Τα συμβόλαια προμήθειας προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για την αλυσίδα Α διαφέρουν από αυτά για τα επώνυμα προϊόντα. Οι εταιρείες παραγωγής προϊόντων προσφέρουν εκπτώσεις σε παραγγελίες για συμβόλαια ενός έτους, ανεξάρτητα από την κατανάλωση των προϊόντων. Επίσης, οι ποσότητες των προϊόντων που παραγγέλλει η αλυσίδα Α, αλλά και που οι προμηθευτές της είναι διατεθειμένοι να την προμηθεύσουν, εξαρτάται από την παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή σε συνδυασμό με το μέγεθος της επιχείρησης. Πολλοί προμηθευτές δε διαθέτουν εργοστάσια που μπορούν να παράγουν την απαιτούμενη ποσότητα προϊόντος για να τροφοδοτήσουν ολόκληρη την αλυσίδα super market. Έτσι, τα συμβόλαια μεταξύ τους τροποποιούνται με βάση τη δυνατότητα του προμηθευτή και η αλυσίδα προμηθεύεται την υπόλοιπη απαιτούμενη ποσότητα του προϊόντος από κάποιον άλλο προμηθευτή, έχοντας εξασφαλίσει ότι θα πληροί τις ίδιες προδιαγραφές.

Όμοια στην αλυσίδα Β τα συμβόλαια για την προμήθεια προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας διαφέρουν από αυτά για τα επώνυμα. Και εδώ οι ποσότητες που παραγγέλλονται εξαρτώνται από την παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή και το μέγεθος της επιχείρησης. Επίσης, στην αλυσίδα Β η ποιότητα των προϊόντων του προμηθευτή ελέγχεται από το αρμόδιο τμήμα της πριν επισημοποιηθεί η συνεργασία τους, ενώ δεν είναι αναγκαίο κάτι τέτοιο όσον αφορά στα επώνυμα προϊόντα.

Για τους ίδιους λόγους με τις αλυσίδες Α και Β, τα συμβόλαια της αλυσίδας Γ με τους προμηθευτές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας διαφέρουν από τα συμβόλαια για τα επώνυμα προϊόντα. Εδώ, όμως, δεν υπάρχει κάποια παραπάνω διαφορά όπως εκπτώσεις ή κατ' ιδίαν ποιοτικός έλεγχος του προϊόντος όπως υπάρχει αντίστοιχα στις αλυσίδες Α και Β.

Συνολικά, οι τρεις αλυσίδες ακολουθούν ίδια πολιτική στα συμβόλαιά τους για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Περιορισμοί υπάρχουν από τους προμηθευτές όσον αφορά στην ποσότητα που μπορεί να ζητηθεί από τις αλυσίδες super market, αλλά και από το μέγεθος της αλυσίδας. Ακόμη, μικρές αλυσίδες δουλεύουν με μεγάλο ποσοστό κέρδους και μεγάλες αλυσίδες δουλεύουν με μικρό ποσοστό κέρδους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι μεγάλες αλυσίδες πωλούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τους σε χαμηλές τιμές οι οποίες αγγίζουν την τιμή αγοράς τους, ενώ οι μικρές αλυσίδες σε μεγαλύτερες τιμές από την τιμή αγορά τους. Οι μεγαλύτερες αλυσίδες έχουν την οικονομική δυνατότητα να κάνουν κάτι τέτοιο, καθώς πωλούν τα προϊόντα αυτά σε μεγαλύτερες ποσότητες από τις μικρότερες αλυσίδες.

3. *Από ποιες χώρες εισάγετε τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της εταιρείας σας;*

Το 80% - 90% των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας Α είναι ελληνικής προέλευσης ή από ελληνικές εταιρείες που εισάγουν προϊόντα από το εξωτερικό, ενώ το 10% - 20% των προϊόντων τους έχουν προέλευση από χώρες της Ευρώπης.

Το 60% - 65% των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας Β προέρχονται από χώρες της Ευρώπης, ενώ το 35% - 40% των προϊόντων είναι ελληνικής προέλευσης.

Η αλυσίδα Γ προμηθεύεται το 90% των προϊόντων της από την Ελλάδα, ενώ το υπόλοιπο 10% από χώρες της Ευρώπης.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων των αλυσίδων Α και Γ προέρχεται από την Ελλάδα, ενώ της αλυσίδας Β από χώρες της Ευρώπης. Επίσης, και οι τρεις αλυσίδες προμηθεύονται τα προϊόντα τους από δύο αγορές, της Ελλάδας και της Ευρώπης.

4.2: 2^ο μέρος: Επιλογή προμηθευτών

4. *Ποια είναι τα 3 σημαντικότερα κριτήριά σας για την επιλογή των προμηθευτών στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (ανεξαρτήτου είδους) και επεξηγήστε τα.*

Για την αλυσίδα Α, τα τρία σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή προμηθευτών με σειρά προτεραιότητας είναι:

- Η δυνατότητα και η δυναμική του προμηθευτή να εξυπηρετήσει τις ανάγκες σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, δηλαδή να μπορεί ο προμηθευτής να παρέχει στην αλυσίδα τις ποσότητες προϊόντων που ζητά.
- Το προϊόν του προμηθευτή πρέπει να είναι ποιοτικά συναφές, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που η αλυσίδα θέτει.
- Ο προμηθευτής πρέπει να κοστολογεί το προϊόν του σε χαμηλή τιμή.

Για την αλυσίδα Β, τα ζητούμενα κριτήρια με σειρά προτεραιότητας είναι:

- Το προϊόν πρέπει να είναι ποιοτικό, λόγω δέσμευσης της αλυσίδας στους καταναλωτές για την ποιότητα των προϊόντων της.
- Η τιμή των προϊόντων του προμηθευτή πρέπει να είναι χαμηλή, ώστε να μπορεί η αλυσίδα να παρέχει τα προϊόντα της σε ανταγωνιστικές τιμές.
- Η συσκευασία και γενικότερα το marketing του προϊόντος (ελκυστική εμφάνιση συσκευασίας, πρακτική συσκευασία) πρέπει να ελκυστικό για τους καταναλωτές.

Η αλυσίδα Γ επιλέγει την προμήθεια προϊόντων με βάση:

- Την ποιότητά τους. Λόγω έλλειψης ή μικρής διαφήμισης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της, η αλυσίδα αυτή επιθυμεί να παρέχει ποιοτικά προϊόντα στους καταναλωτές, ώστε η ποιότητά τους να λειτουργήσει ως διαφήμιση για αυτά.
- Η τιμή αγοράς των προϊόντων από τους προμηθευτές πρέπει να είναι χαμηλή.

- Η εμφάνιση (συσκευασία) και το marketing πρέπει να είναι ελκυστικά. Η συγκεκριμένη αλυσίδα προτείνει τη συσκευασία ως σχέδιο στον προμηθευτή και έπειτα ο προμηθευτής καλείται να την επεξεργαστεί κατά την κρίση του.

Και οι τρεις αλυσίδες έχουν κοινό γνώμονα την ποιότητα και την τιμή στην επιλογή προμηθευτών όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τους. Οι αλυσίδες Β και Γ έχουν ίδια κριτήρια στην επιλογή προμηθευτών, δίνοντας ίδια βαρύτητα αντίστοιχα στο κάθε κριτήριο. Από την άλλη πλευρά, η αλυσίδα Α έχει ως πιο σημαντικό κριτήριο την παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή, θέτοντας ως μέγιστης σημασίας την κάλυψη της ζήτησης και την ύπαρξη αποθέματος σε περίπτωση που η ζήτηση ξεπεράσει τις προβλεπόμενες ποσότητες.

5. *Ποια διαδικασία ακολουθείτε για να αναζητήσετε προμηθευτή; (π.χ. αγγελία στο ίντερνετ, ανάθεση σε κάποια τρίτη εταιρεία κλπ.)*

Η αλυσίδα Α αξιοποιεί τις ήδη υπάρχουσες ή παλαιότερες συνεργασίες της με προμηθευτές. Συζητήσεις και διαπραγματεύσεις γίνονται σχετικά με το εάν ο προμηθευτής μπορεί να παράγει το προϊόν που του ζητάει η αλυσίδα.

Η αλυσίδα Β αναζητά προμηθευτές για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της από εκθέσεις προμηθευτών, από έρευνα στο internet ή από τους ανταγωνιστές της. Συγκεκριμένα, στην τελευταία περίπτωση, μέσω από τον κωδικό του εργοστασίου και της χώρας, η αλυσίδα καταλαβαίνει τον προμηθευτή ενός προϊόντος ενδιαφέροντος από κάποιον ανταγωνιστή της και επικοινωνεί με τον αντίστοιχο προμηθευτή για την επίτευξη κάποιας συμφωνίας προμήθειας.

Η αλυσίδα Γ στηρίζεται κυρίως στις προτάσεις των προμηθευτών για συνεργασία. Μέσω της προώθησης των προϊόντων τους, οι προμηθευτές σκοπεύουν στο να διαφημιστούν και να γνωστοποιήσουν την παραγωγική τους δυναμικότητα και τα προϊόντα τους στις αλυσίδες των super market με το να προσφέρουν προτάσεις, εκπτώσεις και άλλα δελεαστικά μέσα για να συνεργαστούν με αλυσίδες super market. Η αλυσίδα Γ εκμεταλλεύεται αυτή την προώθηση και τις προτάσεις των προμηθευτών για να συνεργαστεί μαζί τους.

Κάθε μία αλυσίδα χρησιμοποιεί το δικό της τρόπο για την αναζήτηση προμηθευτών. Οι αλυσίδες Α και Γ το κάνουν με ποιο άμεσο τρόπο, καθώς γίνονται προσεγγίσεις μεταξύ των δύο μερών για συνεργασίες. Επίσης, αντίθετα με τις αλυσίδες Α και Γ, οι οποίες στηρίζονται σε περιορισμένους τρόπους αναζήτησης, η αλυσίδα Β χρησιμοποιεί πιο ευρείς και περισσότερους τρόπους αναζήτησης. Εξετάζει περισσότερες επιλογές και καταλήγει στην κατάλληλη, αντίθετα με τις αλυσίδες Α και Γ, οι οποίες βασίζονται σε συγκεκριμένες και περιορισμένες επιλογές.

6. *Ποιες είναι οι σημαντικότερες προϋποθέσεις που ζητάτε από τους προμηθευτές να πληροί το προϊόν ανεξαρτήτου είδους;*

Για την αλυσίδα Α, ο προμηθευτής πρέπει να μπορεί να παράγει ένα προϊόν το οποίο να είναι ποιοτικό και να έχει πολύ καλή σχέση όσον αφορά τη σχέση ποιότητας και τιμής. Κύριο κριτήριό τους είναι η ποιότητα να αντιπροσωπεύεται από την τιμή σε ίσο ή μεγαλύτερο βαθμό, δηλαδή θα πρέπει η σχέση ποιότητας – τιμής να έχει τη μορφή:

$$\text{Ποιότητα} \geq \text{Τιμή}$$

Επίσης, θα πρέπει ο προμηθευτής να μπορεί να παράγει το προϊόν σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά τα οποία επιθυμεί η αλυσίδα. Η συσκευασία του προϊόντος θα πρέπει να είναι ποιοτική και ελκυστική και όχι προβληματική. Όσον αφορά στα ευαίσθητα προϊόντα, όπως είναι τα εύθραυστα ή τα προϊόντα τα οποία είναι ευαίσθητα στην αλλαγή περιβάλλοντος (π.χ. γαλακτοκομικά προϊόντα), η αλυσίδα Α απαιτεί από τον προμηθευτή να έχει τη δυνατότητα να τα διακινήσει με ασφαλή τρόπο, ώστε η αλυσίδα να μην παραλάβει ελαττωματικά ή χαμηλής ποιότητας προϊόντα.

Η αλυσίδα Β δίνει επίσης μεγάλη βαρύτητα στη σχέση ποιότητας και τιμής, αφού επιθυμεί να συνεργάζεται με προμηθευτές που παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Σε αυτό συμβάλλει και η απαίτηση της αλυσίδας τα υλικά (ή συστατικά για την περίπτωση τροφίμων) που θα χρησιμοποιηθούν να είναι ποιοτικά ελεγμένα και στις ποιοτικές προδιαγραφές που η αλυσίδα θέτει. Επίσης, για την ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ προμηθευτή και αλυσίδας Β, ο προμηθευτής πρέπει να τηρεί τους τελευταίους κανόνες ISO στην παραγωγή, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων.

Όμοια με τις δύο προηγούμενες αλυσίδες, η αλυσίδα Γ προτιμά να συνεργάζεται με προμηθευτές που παράγουν προϊόντα με πολύ καλή σχέση ποιότητας – τιμής και τηρούν τις προδιαγραφές που έχουν συμφωνηθεί και ορίσει. Σημαντικό είναι επίσης για την αλυσίδα Γ, ο προμηθευτής να παράγει ένα προϊόν με ικανοποιητική σχεδίαση (design), ώστε να είναι ελκυστικό για τους καταναλωτές.

Συνεπώς, για τις τρεις αλυσίδες super market έχει μεγάλη σημασία η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος να είναι ίση ή μεγαλύτερη σε σχέση με την τιμή του και οι προδιαγραφές που θέτουν οι αλυσίδες για το προϊόν να τηρούνται από τον προμηθευτή, ώστε το προϊόν να παραδίδεται ακριβώς όπως παραγγέλλεται.

7. *Συνεργάζεστε με εταιρείες από τις οποίες προμηθεύετε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας καθώς και επώνυμα προϊόντα; Αν ναι, κυρίως σε ποια είδη προϊόντων και γιατί;*

Οι περισσότερες εταιρείες με τις οποίες εργάζεται η αλυσίδα Α για την προμήθεια προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι εταιρείες από τις οποίες προμηθεύεται και επώνυμα προϊόντα. Ανάμεσά σε αυτές τις εταιρείες είναι γνωστές ελληνικές εταιρείες παραγωγής παγωτών και προϊόντων από ντομάτα. Η αλυσίδα αυτή δε συνεργάζεται μόνο με έναν προμηθευτή για ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά με πολλούς

διαφορετικούς, για την αύξηση ανταγωνισμού μεταξύ τους και για την αποφυγή δημιουργίας οικονομίας κλίμακας.

Η αλυσίδα Β συνεργάζεται με τέτοιου είδους εταιρείες για την προμήθεια προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας όλων των ειδών. Επίσης, σε μερικές περιπτώσεις αλλάζει τους προμηθευτές της ανάλογα με τις προσφορές που της κάνουν. Επιλέγουν την πιο συμφέρουσα προσφορά ανάλογα με την τιμή του προϊόντος.

Όμοια με την αλυσίδα Β, η αλυσίδα Γ συνεργάζεται με εταιρείες παραγωγής εταιρικών προϊόντων για την προμήθεια προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε όλα τα είδη τα οποία προσφέρει με το λογότυπό της. Επιλέγει τους προμηθευτές με τους οποίους μπορεί να κλείσει τις πιο συμφέρουσες για αυτήν προσφορές, έχοντας επίσης ως γνώμονα την αξιοπιστία της εταιρείας με την οποία επιθυμεί να συνεργαστεί.

Συνολικά, και οι τρεις αλυσίδες συνεργάζονται με εταιρείες από τις οποίες προμηθεύονται και επώνυμα προϊόντα για όλα τα είδη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας το οποία προσφέρουν. Για την επιλογή του προμηθευτή στηρίζονται κυρίως στην ύπαρξη συμφερουσών συμφωνιών. Αξιοσημείωτη είναι η πολιτική της αλυσίδας Α, καθώς επιλέγει διαφορετικούς παραγωγούς για την παραγωγή του ίδιου προϊόντος. Αυτό αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των παραγωγών και μπορεί εν γένει να προκαλέσει και τη δημιουργία κινήτρων με τη μορφή προσφορών και εκπτώσεων από τους ίδιους τους παραγωγούς για την ευκολότερη επίτευξη συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ αλυσίδας super market και προμηθευτή.

4.3: 3^ο μέρος: Αποθεματοποίηση

8. *Αποθεματοποιείτε τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με διαφορετικό τρόπο από τα επώνυμα; Αν ναι, πως;*

Η αλυσίδα Α διατηρεί μικρό απόθεμα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της, καθώς είναι ταχυσκίνητα και διανέμονται ανά μικρές χρονικές περιόδους στα καταστήματά της.

Αντίθετα, ο ταχυσκίνητος χαρακτήρας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, κάνει την αλυσίδα Β να παραγγέλνει μεγαλύτερο απόθεμα αυτών των προϊόντων.

Η αλυσίδα Γ δεν αποθεματοποιεί τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της με διαφορετικό τρόπο από τα επώνυμα.

Η αποθεματοποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας γίνεται διαφορετικά στις τρεις αλυσίδες. Κοινό γνώμονα έχουν την ταχυσκίνηση των προϊόντων αυτών. Σημαντικό είναι, επίσης, το γεγονός ότι η παραγωγή των προϊόντων αυτών, αναγκάζει τους παραγωγούς να παύσουν την παραγωγή των προϊόντων τους για να παράγουν τα προϊόντα για τις αλυσίδες super market, πράγμα που προκαλεί την άμεση παραγωγή, συνεχή διαθεσιμότητα και σύντομη παράδοσή τους στις αλυσίδες super market.

9. *Υπάρχουν προϊόντα που επιστρέφετε πίσω στους προμηθευτές; Αν ναι, τι είδους;*

Οι συμφωνίες που κάνει η αλυσίδα Α με τους παραγωγούς είναι συμφωνίες μη επιστροφής προϊόντων, κάτι το οποίο και δικαιολογεί το χαμηλό κόστος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Λόγω της ταχυσκηνσίας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, δε χρειάζονται επιστροφές και λόγω της χαμηλής τιμής τους δεν έχει νόημα ο προμηθευτής να δέχεται επιστροφές.

Αντίθετα με την αλυσίδα Α, η αλυσίδα Β έχει συμφωνίες επιστροφής των προϊόντων της με τους προμηθευτές. Οι συμφωνίες αυτές αφορούν κυρίως φρέσκα και αλλοιώσιμα προϊόντα, όπως είναι τα γαλακτοκομικά. Το 90% των προμηθευτών από τους οποίους προμηθεύονται αυτά τα προϊόντα δέχονται επιστροφές, ενώ μόνο το 10% των προμηθευτών δε δέχονται τα προϊόντα τους πίσω.

Όμοια με την αλυσίδα Β, η αλυσίδα Γ έχει συμφωνίες με τους προμηθευτές για επιστροφή των προϊόντων. Οι επιστροφές αφορούν όλα τα είδη προϊόντων. Επίσης, κάθε παραγγελία έχει ένα ποσοστό προϊόντων παραπάνω, λόγω πιθανών απωλειών ή ατυχημάτων στα προϊόντα.

Αντίθετα με την αλυσίδα Α, οι αλυσίδες Β και Γ ακολουθούν πολιτική επιστροφής προϊόντων στους προμηθευτές, τα προϊόντα αυτά είναι κυρίως προϊόντα αναλώσιμα, ε σύντομη ημερομηνία λήξης.

10. *Μπορείτε να περιγράψετε την κίνηση του αποθέματος από τη στιγμή που φεύγει από τους προμηθευτές μέχρι τη στιγμή που έρχεται στα καταστήματα πώλησης;*

Οι προμηθευτές διανέμουν τα προϊόντα στα κεντρικά σημεία διανομής της αλυσίδας Α. Από εκεί, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας Α διανέμονται στα καταστήματα λιανικής πώλησής της σε όλη την Ελλάδα. Λόγω του ταχυσκηντου χαρακτήρα των προϊόντων αυτών, η αλυσίδα Α κάνει μικρής χρονικής διάρκειας αποθεματοποίηση στις αποθήκες της, η οποία διαρκεί δύο με τρεις μέρες ανά παραγγελία.

Η αλυσίδα Β ακολουθεί πολιτική κεντριοποίησης για το 90% των προϊόντων της. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως, κατόπιν παραγγελίας, το 90% των προϊόντων της παραδίδονται στην κεντρική της αποθήκη στην Αθήνα. Έπειτα, διανέμονται στα υποκαταστήματα αποθηκών τα στη Θεσσαλονίκη, στη Ρόδο και στην Κρήτη και από εκεί στα καταστήματα λιανικής πώλησής της. Το υπόλοιπο 10% των προϊόντων της παραδίδονται απευθείας στα καταστήματα, καθώς αποτελούν φρέσκα προϊόντα με λίγες μέρες περιθώριο για ανάλωση (μικρό περιθώριο μεταξύ ημερομηνίας παραγωγής και ημερομηνίας λήξης), όπως τα γαλακτοκομικά προϊόντα και τα προϊόντα ζύμης.

Αφού κάνει την παραγγελία, κάθε προμηθευτής παραδίδει την προσυμφωνημένη ποσότητα προϊόντος στις δύο κεντρικές αποθήκες της αλυσίδας Γ, οι οποίες βρίσκονται στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη. Από εκεί, τα προϊόντα μοιράζονται στα καταστήματα λιανικής πώλησης της αλυσίδας. Η ποσότητα κάθε παραγγελίας

εξαρτάται από τις πωλήσεις τις προηγούμενης περιόδου, ή από εξαιρέσεις, όπως είναι οι γιορτές. Επίσης, η εποχή του χρόνου είναι σημαντική για την ποσότητα και το είδος των προϊόντων της κάθε παραγγελίας για την αλυσίδα Γ. υπάρχουν συγκεκριμένα προϊόντα τα οποία παραγγέλνει τους θερινούς και άλλα τους χειμερινούς μήνες. Επίσης, ανάλογα με την εποχή παραγγέλνει και διαφορετικές ποσότητες προϊόντων, όπως νερό, αναψυκτικά και παγωτά.

Και οι τρεις αλυσίδες χρησιμοποιούν κεντρικές αποθήκες για την προμήθεια των προϊόντων. Έπειτα, τα προϊόντα αυτά τα διανέμουν στα καταστήματά τους. Τα φρέσκα και αναλώσιμα (ευαίσθητα) προϊόντα παραδίδονται απευθείας στα καταστήματα, ενώ τα υπόλοιπα μέσα σε ένα χρονικό διάστημα δ2 με τριών ημερών. Σημαντική είναι η πολιτική της αλυσίδας Γ όσον αφορά στις παραγγελίες της, καθώς διαφέρει μεταξύ των εποχών κατά τη διάρκεια του έτους και προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε περίπτωσης.

4.4: Συγκριτική Ανάλυση

Συνολικά και οι τρεις αλυσίδες παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές στον τρόπο λειτουργίας τους όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Σε ορισμένες περιπτώσεις διαφέρουν ελάχιστα και σε άλλες περισσότερο.

Και οι τρεις αλυσίδες έχουν ομοιότητες όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Έχουν κοινής προέλευσης προμηθευτές, από Ευρώπη και Ελλάδα, με διαφορετικές αναλογίες μεταξύ τους και μεταξύ των δύο προελεύσεων. Η ποικιλία προϊόντων είναι υψηλή και στις τρεις αλυσίδες και τα συμβόλαιά τους έχουν ίδιες συνιστώσες όσον αφορά τους όρους τους. Ακόμη, οι προϋποθέσεις που οι αλυσίδες ζητούν από τους προμηθευτές να πληροί το προϊόν τους είναι ίδιες και για τις τρεις αλυσίδες, με κοινούς γνώμονες τη σχέση ποιότητας και τιμής και την εμφάνιση και συσκευασία του προϊόντος. Και οι τρεις αλυσίδες συνεργάζονται με εταιρίες από τις οποίες προμηθεύονται και επώνυμα προϊόντα, όλων των ειδών. Τέλος, οι αλυσίδες Α, Β και Γ ακολουθούν κοινή πολιτική κίνησης του αποθέματός τους, χρησιμοποιώντας κεντρικά σημεία διανομής τα οποία δέχονται τις παραγγελίες από τους προμηθευτές και έπειτα διανέμουν τα προϊόντα στα καταστήματά τους σε όλη την Ελλάδα.

Παρά τις ομοιότητές τους, οι τρεις αλυσίδες παρουσιάζουν κάποιες διαφορές. Κάθε αλυσίδα αποθεματοποιεί τα προϊόντα της με διαφορετικό τρόπο από τις υπόλοιπες. Η αλυσίδα Α διατηρεί μικρό απόθεμα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της με συχνές διανομές τους για την τροφοδότηση των καταστημάτων τους, ενώ η αλυσίδα Β διατηρεί μεγάλο απόθεμα στις αποθήκες της, ώστε να μπορεί να τροφοδοτήσει τα καταστήματά της ανά πάσα στιγμή. Αντίθετα, η αποθεματοποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας Γ δε διαφέρει από αυτή των εταιρικών προϊόντων που παρέχει. Ακόμη, κάθε αλυσίδα διαθέτει το δικό της τρόπο αναζήτησης προμηθευτών. Είτε μέσω παλαιότερων συμφωνιών με προμηθευτές (αλυσίδα Α), είτε μέσω προσεγγίσεων από προμηθευτές (αλυσίδα Γ), είτε από προσωπική αναζήτηση στο

διαδίκτυο, εκθέσεις και προμηθευτές από ανταγωνιστές (αλυσίδα Β), κάθε αλυσίδα αναζητά προμηθευτές για τα προϊόντα της και συνεργάζεται με αυτόν που τη συμφέρει και εξυπηρετεί περισσότερο τις ανάγκες της.

Οι τρεις αλυσίδες δεν έχουν μόνο ομοιότητες και διαφορές. Κάποιες ακολουθούν ανά δύο ίδια πολιτική μεταξύ τους, αντίθετα με την τρίτη. Συγκεκριμένα, οι αλυσίδες Β και Γ δίνουν την ίδια βαρύτητα στα ίδια κριτήρια επιλογής των προμηθευτών στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τους (ποιότητα, τιμή και συσκευασία), αλλά παρόλο που η αλυσίδα Α συμφωνεί στα κριτήρια της ποιότητας και της τιμής με τις αλυσίδες Β και Γ, θεωρεί τη δυναμικότητα της παραγωγής του προμηθευτή ως το σημαντικότερο κριτήριο. Τέλος, οι αλυσίδες Β και Γ συνεργάζονται με προμηθευτές για την επιστροφή ληγμένων, απούλητων ή κατεστραμμένων προϊόντων, ενώ η αλυσίδα Α δεν έχει τέτοιου είδους συμφωνίες με τους προμηθευτές της.

4.5: Πολιτικές αλυσίδων

Συνοψίζοντας, με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται οι πολιτικές των τριών αλυσίδων στον τρόπο λειτουργίας τους όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Η αλυσίδα Α διαθέτει 500 διαφορετικά προϊόντα σε μεγάλη ποικιλία ειδών. Οι όροι του συμβολαίου τους αφορούν ποσότητες προμηθειών ανάλογα με την παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή, αλλά και συμφωνίες με τον προμηθευτή για εκπτώσεις και προσφορές. Το 80% με 90% των προϊόντων που προμηθεύεται είναι από προμηθευτές εντός Ελλάδας, οι οποίοι είτε τα παράγουν στην Ελλάδα, είτε τα προμηθεύονται από ευρωπαϊκές χώρες, ενώ τα υπόλοιπα έρχονται από ευρωπαϊκές χώρες.

Για την επιλογή των προμηθευτών θεωρούν ως σημαντικότερο κριτήριο τη δυναμική και δυνατότητα του προμηθευτή να μπορεί να παράγει την ποσότητα προϊόντων που αλυσίδα του ζητάει, τη συνάφεια με τις προδιαγραφές που η αλυσίδα θέτει για τα προϊόντα και την τιμή στην οποία ο προμηθευτής προσφέρει το προϊόν του. Η αναζήτηση των προμηθευτών γίνεται σύμφωνα με παλαιότερες συνεργασίες που η αλυσίδα έχει κάνει με προμηθευτές ή αξιοποιεί τις ήδη υπάρχουσες συνεργασίες της. Όταν έρχεται σε επαφή με τον προμηθευτή για να του παρουσιάσει της απαιτήσεις της για το προϊόν, επιθυμεί να μπορεί να παράγει ο προμηθευτής ποιοτικά προϊόντα σε ικανοποιητική τιμή, εντός των προδιαγραφών που έχει ορίσει η αλυσίδα και σε ελκυστική συσκευασία. Επίσης, απαιτεί από τον προμηθευτή να διακινεί τα ευαίσθητα σε αλλαγή περιβάλλοντος προϊόντα με ασφαλή τρόπο. Οι προμηθευτές της είναι κυρίως παραγωγοί οι οποίοι παράγουν και επώνυμα προϊόντα. Συνεργάζεται σε αρκετές περιπτώσεις με παραπάνω από έναν προμηθευτή ώστε να αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, αλλά και για να καλύψει τη ζητούμενη ποσότητα σε περίπτωση που μόνο ένας προμηθευτής δεν μπορεί να την καλύψει.

Η αλυσίδα Α διατηρεί μικρό απόθεμα προϊόντων και τα διανέμει ανά μικρές χρονικές περιόδους στα καταστήματά της λόγω της ταχυσκινησίας τους. Επίσης, λόγω της ταχυσκινησίας τους, δεν επαρκεί ικανοποιητική ποσότητα προϊόντων ώστε να τα επιστρέψει στους προμηθευτές. Η διανομή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για την αλυσίδα Α γίνονται από τους προμηθευτές της στα κεντρικά σημεία διανομής της και έπειτα από εκεί διανέμονται στα καταστήματά της στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Η αλυσίδα Β διαθέτει περίπου 600 διαφορετικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, εκ των οποίων 60% αποτελούν ξηρό φορτίο, 30% είδη ψυγείου και 10% είδη κατάψυξης. Οι όροι των συμβολαίων της με τους προμηθευτές αφορούν την ποσότητα των προμηθευόμενων προϊόντων, η οποία είναι ανάλογη με την παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή και όχι της ζήτησης. Τα προϊόντα αυτά προέρχονται κατά 60% - 65% από χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης, ενώ μόνο το 35% - 40% προέρχονται από Έλληνες παραγωγούς.

Για την επιλογή προμηθευτών είναι σημαντικό ο προμηθευτής να παράγει ποιοτικά προϊόντα, η τιμή τους να είναι ικανοποιητική και η συσκευασία τους ελκυστική. Η αναζήτηση των προμηθευτών γίνεται μέσω ίντερνετ, από εκθέσεις ή μέσω προϊόντων από τους ανταγωνιστές της. Κατά τη συνεργασία της με προμηθευτές, η αλυσίδα Β προσέχει τη σχέση ποιότητας με τιμή των προϊόντων του προμηθευτή, την ποιότητα των πρώτων υλών, αλλά και τις ποιοτικές πιστοποιήσεις του προμηθευτή. Συνεργάζεται με προμηθευτές οι οποίοι την προμηθεύουν και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και δίνει προτεραιότητα σε αυτούς που της κάνουν τις πιο συμφέρουσες προσφορές.

Παραγγέλνει μεγάλο απόθεμα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της, καθώς είναι ταχυσκίνητα. Κάνει συμφωνίες επιστροφής προϊόντων με τους προμηθευτές της κυρίως για είδη ψυγείου. Η αλυσίδα Β ακολουθεί πολιτική κεντρικοποίησης για την αποθεματοποίηση των προϊόντων της. Αυτό σημαίνει πως κατόπιν παραγγελίας οι προμηθευτές παραδίδουν τα προϊόντα της στην κεντρική αποθήκη της στην Αθήνα. Έπειτα, διανέμονται σε υποκαταστήματα αποθηκών και από εκεί στα καταστήματα λιανικής πώλησής της.

Η αλυσίδα Γ διαθέτει περίπου 800 διαφορετικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας όλων των ειδών, εκτός από φρούτα και λαχανικά. Η συνεργασία της αλυσίδας με τους προμηθευτές εξαρτάται από το αν μπορούν να παράγουν την απαιτούμενη ποσότητα που παραγγέλνει. Το 90% των προϊόντων της είναι ελληνικά, ενώ το υπόλοιπο 10% προέρχεται από ευρωπαϊκές χώρες.

Το κύριο κριτήριο για την επιλογή προμηθευτών είναι ο προμηθευτής να μπορεί να παράγει ποιοτικά προϊόντα, καθώς η ποιότητα των προϊόντων της λειτουργεί ως μέσο διαφήμισης για την αλυσίδα Γ. Επόμενα κριτήρια είναι η χαμηλή τιμή των προϊόντων αυτών και η ελκυστική συσκευασία τους, η οποία σχεδιάζεται από την ίδια την αλυσίδα. Η αλυσίδα Γ εκμεταλλεύεται κυρίως προτάσεις και προσφορές από προμηθευτές για συνεργασία. Προτεραιότητα δίνει στους προμηθευτές οι οποίοι παράγουν προϊόντα σε πολύ καλή ποιότητα με τη χαμηλότερη δυνατή τιμή, τηρούν τις

προδιαγραφές που ορίζει, αλλά και προϊόντα των οποίων οι συσκευασίες είναι ελκυστικές στον καταναλωτή. Συνεργάζεται με προμηθευτές οι οποίοι την προμηθεύουν και με επώνυμα προϊόντα, δίνοντας βάση κυρίως στην αξιοπιστία του προμηθευτή.

Η αποθεματοποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της γίνεται με τον ίδιο τρόπο με αυτή των επώνυμών της. Στις συμφωνίες με τους προμηθευτές της υπάρχουν όροι επιστροφής προϊόντων ανεξαρτήτου είδους, αλλά και όροι παραγγελίας ποσοτήτων μεγαλύτερων από ό,τι χρειάζεται λόγω πιθανών απωλειών ή ατυχημάτων στα προϊόντα. Κατόπιν παραγγελίας, ο προμηθευτής παραδίδει την προσυμφωνημένη ποσότητα στις δύο κεντρικές αποθήκες της αλυσίδας στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη. Από εκεί η αλυσίδα διανέμει τα προϊόντα της στα καταστήματα λιανικής πώλησής της. Η ποσότητα κάθε παραγγελίας εξαρτάται από τις πωλήσεις της προηγούμενης περιόδου ή από την εποχή.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε η συμπεριφορά τριών ελληνικών αλυσίδων super market στην αγορά των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Αρχικά, έγινε θεωρητική ανάλυση των προϊόντων αυτών, με έμφαση κυρίως στη θέση τους στην παγκόσμια αγορά, τη διαδικασία επιλογής προμηθευτών και τον τρόπο αποθεματοποίησης του εμπορεύματος των αλυσίδων super market. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια αυτής της εργασίας. Αναλύθηκαν οι ερωτήσεις και επεξηγήθηκε ο ρόλος τους. Έπειτα, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας. Καταγράφηκαν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων και σχολιάστηκαν για κάθε ερώτηση. Επίσης, έγινε συγκριτική ανάλυση μεταξύ των τριών αλυσίδων όσον αφορά στα κοινά και μη κοινά στοιχεία τους και παρουσιάστηκε η πολιτική της κάθε αλυσίδας όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τους, την επιλογή προμηθευτών για αυτά και την αποθεματοποίησή τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτικές των αλυσίδων που καταγράφηκαν στα αποτελέσματα, όπως και τη συγκριτική ανάλυση που έγινε για τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου για κάθε αλυσίδα, προέκυψαν συμπεράσματα για τον τρόπο λειτουργίας και την πολιτική των ελληνικών αλυσίδων super market όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η εξαγωγή του συμπεράσματος για την πολιτική των ελληνικών αλυσίδων βασίζεται και στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, καθώς αυτές αποτελούν οδηγό για τη δημιουργία και καταγραφή του τρόπου λειτουργίας των αλυσίδων super market.

Οι ελληνικές αλυσίδες super market διαθέτουν περισσότερα από 600 διαφορετικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία προέρχονται από Έλληνες παραγωγούς, από ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες τα εισάγουν ή από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσω του συμβολαίου που υπογράφουν με τους προμηθευτές, απαιτούν κυρίως η ποσότητα που παραγγέλνουν να συνάδει με την παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή, δηλαδή να μπορεί ο προμηθευτής να παράγει την προσυμφωνημένη ποσότητα προϊόντων για κάθε περίοδο και τα προϊόντα που παράγει να είναι εντός των προδιαγραφών που έχει θέσει η αλυσίδα.

Τα τρία σημαντικότερα κριτήρια στα οποία βασίζονται για να επιλέξουν προμηθευτές είναι η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, η τιμή στην οποία τα πωλούν οι προμηθευτές και η εμφάνιση της συσκευασίας τους. Πέρα από τα κριτήρια, είναι σημαντικό για τις αλυσίδες το προϊόν που θα προμηθευτούν να έχει τη σχέση ποιότητας τιμής: $\text{ποιότητα} \geq \text{τιμή}$, ώστε να προμηθεύεται ποιοτικά προϊόντα στη μικρότερη δυνατή τιμή και να είναι σύμφωνο με όλες τις ποιοτικές προδιαγραφές που απαιτούνται για το είδος του. Πολλές φορές οι αλυσίδες συνεργάζονται με περισσότερες του ενός προμηθευτή, ώστε να αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ τους και στις διαπραγματεύσεις συμβολαίων να βρίσκονται οι αλυσίδες σε ισχυρότερη θέση, κάτι το οποίο δε θα συνέβαινε εάν εξαρτώνταν μόνο από έναν προμηθευτή. Επίσης, η συνεργασία με περισσότερους προμηθευτές επιτρέπει στην αλυσίδα να καλύψει την απαιτούμενη

ποσότητα προϊόντων, σε περίπτωση που ένας μόνο προμηθευτής δεν αρκεί. Οι προμηθευτές προέρχονται είτε από παλαιότερες συνεργασίες των αλυσίδων, είτε από προτάσεις και προσφορές των προμηθευτών στις αλυσίδες. Τέλος, οι αλυσίδες δε συνεργάζονται με προμηθευτές από τους οποίους προμηθεύονται και ΝΒ για την προμήθεια των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας τους.

Η αποθεματοποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας γίνεται με τη μορφή της κεντρικοποίησης. Οι προμηθευτές παραδίδουν τα προϊόντα σε κεντρικές αποθήκες των αλυσίδων και έπειτα αυτές είτε τα στέλνουν σε υποκαταστήματα αποθηκών σε κεντρικές περιοχές της Ελλάδας και από εκεί στα καταστήματα λιανικής πώλησής τους, είτε κατευθείαν στα καταστήματα λιανικής πώλησής τους. Λόγω του ταχυσήτου χαρακτήρα αυτού του είδους προϊόντων και ανάλογα με τη συχνότητα παραδόσεων τους στα καταστήματα τους, οι αλυσίδες διατηρούν διαφορετικές ποσότητες αποθεμάτων. Για συχνές παραδόσεις, διατηρείται μικρό απόθεμα και για πιο σπάνιες διατηρείται μεγάλο απόθεμα. Τέλος, για προϊόντα που έχουν λήξει (π.χ. γαλακτοκομικά, είδη ψυγείου κτλ) αλλά και για απούλητα και ελαττωματικά ή τραυματισμένα προϊόντα, οι αλυσίδες συμφωνούν με τους προμηθευτές για την επιστροφή τους.

Η συγκεκριμένη έρευνα, παρόλα τα χρήσιμα στοιχεία και συμπεράσματα που περιέχει, είχε ορισμένες αδυναμίες. Κύρια αδυναμία της έρευνας είναι η ανωνυμία των φορέων που ερωτήθηκαν. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι φορείς και οι ερωτηθέντες επιθύμησαν να παραμείνουν ανώνυμοι λόγω του απόρρητου των πληροφοριών που παρείχαν. Σύμφωνα, όμως με την αρχή της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας, τα στοιχεία που δίνουν οι ερωτηθέντες, όπως και οι ταυτότητές τους, θα πρέπει να διατηρούνται εμπιστευτικά εφόσον αυτοί το επιθυμούν. Άλλη μία αδυναμία που παρουσιάζει αυτή η έρευνα είναι ο μικρός αριθμός των ερωτηθέντων τόσο στο επίπεδο αλυσίδων, όσο και στο επίπεδο διευθυντών καταστημάτων. Το ποιοτικό στοιχείο της έρευνας επιτρέπει να ρωτούνται τόσο αντιπρόσωποι αλυσίδων όσοι είναι αρκετοί ώστε να αποκτηθούν οι αναγκαίες πληροφορίες για τη διεξαγωγή της και στην περίπτωση αυτοί δε χρειάστηκε να ερωτηθεί παραπάνω από ένας για να αποκτηθούν τα αναγκαία δεδομένα. Η συνέντευξη περισσότερων αλυσίδων, αλλά και διευθυντών, θα καθιστούσε τη συγκεκριμένη έρευνα στατιστική και ποσοτική. Παρόλα αυτά, η μελέτη περισσότερων απαντήσεων θα μπορούσε να δώσει πιο γερά θεμέλια στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, αφού θα επέτρεπε τη διασταύρωση και επαλήθευση των απαντήσεών τους, αποκτώντας μια πιο σφαιρική εικόνα για το αντικείμενο της έρευνας.

Παρά τις αδυναμίες αυτές, η πολιτική που παρουσιάστηκε παραπάνω, τα στοιχεία και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συγκριτικό μέσο για περαιτέρω έρευνα πάνω στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, καθώς αυτά αποτελούν ένα είδος προϊόντων τα οποία ανταγωνίζονται και κερδίζουν όλο και υψηλότερο μερίδιο αγοράς από τα επώνυμα προϊόντα στα επόμενα χρόνια.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο προς διευθυντές τοπικών καταστημάτων super market



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ερωτηματολόγιο για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε διευθυντές υποκαταστημάτων αλυσίδων super market σε Χανιά και Αθήνα.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε αλυσίδες super market σε Χανιά και Αθήνα. Η έρευνα πραγματοποιείται από Γιώργο Δεδελούδη, φοιτητή του Πολυτεχνείου Κρήτης, του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Βασίλειο Μουστάκη.

Στόχος της εργασίας αυτής είναι να δημιουργηθεί μία μοναδική πολιτική, η οποία θα δείχνει και τον τρόπο λειτουργίας των ελληνικών αλυσίδων super market όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται ερωτήματα σχετικά με την πολιτική των αλυσίδων super market σχετικά με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Παράλληλα, διερευνάται η επιλογή των προμηθευτών και οι τρόποι και πολιτικές αποθεματοποίησής τους σε εθνικό επίπεδο. Η συνεργασία των αλυσίδων super market και των αρμόδιων στελεχών τους στην πραγματοποίηση της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας. Στοιχεία επικοινωνίας επιβλέποντος καθηγητή:

Ονοματεπώνυμο: Βασίλειος Μουστάκης

Τηλέφωνο: 2821037251

e-mail: moustaki@dpem.tuc.gr

Στοιχεία επικοινωνίας φοιτητή: Ονοματεπώνυμο: Γιώργος Δεδελούδης

Τηλέφωνο: 6980844134

e-mail: gdedeloudis@isc.tuc.gr

1^ο μέρος: Γενικές πληροφορίες για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

1. Πόσα προϊόντα με ιδιωτική ετικέτα διαθέτει η εταιρεία σας και σε ποιες κατηγορίες προϊόντων κατανέμονται;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Διαφέρουν τα συμβόλαια προμήθειας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από αυτά των επώνυμων προϊόντων; Αν ναι, σε τι;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Από ποιες χώρες εισάγετε τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της εταιρείας σας;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2^ο μέρος: Επιλογή προμηθευτών

4. Ποια είναι τα 3 σημαντικότερα κριτήριά σας για την επιλογή των προμηθευτών στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (ανεξαρτήτου είδους) και επεξηγήστε τα.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Ποια διαδικασία ακολουθείτε για να αναζητήσετε προμηθευτή; (π.χ. αγγελία στο ίντερνετ, ανάθεση σε κάποια τρίτη εταιρεία κλπ.)

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

6. Ποιες είναι οι σημαντικότερες προϋποθέσεις που ζητάτε από τους προμηθευτές να πληροί το προϊόν ανεξαρτήτου είδους;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Συνεργάζεστε με εταιρείες από τις οποίες προμηθεύεστε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας καθώς και επώνυμα προϊόντα; Αν ναι, κυρίως σε ποια είδη προϊόντων και γιατί;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3ο μέρος: Αποθεματοποίηση

8. Αποθεματοποιείτε τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με διαφορετικό τρόπο από τα επώνυμα; Αν ναι, πως;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Υπάρχουν προϊόντα που επιστρέφετε πίσω στους προμηθευτές αν ναι, τι είδους;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Μπορείτε να περιγράψετε την κίνηση του αποθέματος από τη στιγμή που φεύγει από τους προμηθευτές μέχρι τη στιγμή που έρχεται στα καταστήματα πώλησης;

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....

Βιβλιογραφικές αναφορές

- [1] Beil, D. (2009, July). Supplier Selection.
- [2] Berges-Sennou, F., Bontems, P., & Requillart, V. (2004). Economics of Private Labels: A Survey of Literature. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*.
- [3] Boutsouki, C., Zotos, Y., & Masouti, Z. (2008). Consumer Behaviour Towards Own Label: monitoring the Greek experience. *AGRICULTURAL ECONOMICS REVIEW*, σσ. 81-92.
- [4] Fitzel. (1982). *Private Label Manufacturers Association*. Ανάκτηση από <https://www.plmainternational.com/>:
<https://plma.com/PRIVATELABELSSTOREBRANDSANDGENERICPRODUCTSCHAP27.pdf>
- [5] Kakkos, N., Trivellas, P., & Sdrolas, L. (2015). Identifying Drivers of Purchase Intention for Private Label Brands. Preliminary Evidence from Greek Consumers. *International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain*, σσ. 522-528.
- [6] Mortimer, G., & Grimmer, L. (2019, Ιούνιος). Love them or loathe them, private label products are taking over supermarket shelves. *The Conversation*.
- [7] Valaskova, K., Klietkova, J., & Krizanova, A. (2018). Consumer Perception of Private Label Products: An Empirical Research. *Journal of Competitiveness*, σσ. 149-163.

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- Εικόνα εξωφύλλου:
https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.introfex.gr%2Fassets%2Fuploads%2FPRIVATE-LABEL.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.introfex.gr%2Fen%2Fabout_us&tbid=fYMHTm21v-CpmM&vet=10CIwBEDMojQJqFwoTCNCotYXisOcfQAAAAAdAAAAABAK..i&docid=A-BvA9xOeg7LoM&w=600&h=424&q=super%20market%20private%20label&ved=0CIwBEDMojQJqFwoTCNCotYXisOcfQAAAAAdAAAAABAK
- <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-private-label-report.pdf>
- <https://www.kathimerini.gr/1037965/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-idiwtikh-etiketa-hr8e-gia-na-meinei>
- [https://www.lokad.com/abc-analysis-\(inventory\)-definition](https://www.lokad.com/abc-analysis-(inventory)-definition)
- <https://www.investopedia.com/terms/p/paretoprinciple.asp>