

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ,

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

«Ποιος ο Ρόλος της Coca – Cola 3.Ε Απέναντι στο
Χονδρεμπόριο και στο Οργανωμένο Λιανεμπόριο και πως τους
Τοποθετεί Μεταξύ τους στην Αγορά»

ΜΟΛΒΑΛΗΣ ΕΥΣ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ,

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

«Ποιος ο Ρόλος της Coca – Cola 3.Ε Απέναντι στο
Χονδρεμπόριο και στο Οργανωμένο Λιανεμπόριο και πως τους
Τοποθετεί Μεταξύ τους στην Αγορά»

(Υποβλήθηκε για έγκριση τον Ιούνιο 2008)

ΜΟΛΒΑΛΗΣ ΕΥΣ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ (Α.Μ. 036/03)

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ / ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία που ακολουθεί αποτελεί την προσπάθεια του φοιτητή αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο να περιγραφούν τα περιεχόμενα των καναλιών Marketing και ιδιαίτερα οι συγκρούσεις σε αυτά με εμβάθυνση στο χονδρεμπόριο και το σύγχρονο λιανεμπόριο. Σε ερευνητικό επίπεδο επιδιώχθηκε η καταγραφή των σχέσεων μέσω της επικαιρότητας και των εξελίξεων καθώς και των αλλαγών που πρόκειται να γίνουν στο μέλλον όσον αφορά το σύστημα διανομής της Coca – cola 3.E A.E. και των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων σε αυτό.

Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτό το θέμα συνίσταται σε δύο παράγοντες. Αφενός μεν για να γίνει μια ερευνητική εργασία με αντικείμενο μια ελληνική επιχείρηση που είναι μέλος ενός πολυεθνικού «γίγαντα» και μάλιστα από μόνη της ως “Coca – Cola HBC S.A.” είναι μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ευρώπη, η οποία έχει ακόμη και τώρα μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης και είναι υπόδειγμα επιχειρησιακής οικονομίας και κουλτούρας καθώς και διοίκησης Marketing και Management. Αφετέρου η αφορμή δόθηκε από τις τελευταίες εξελίξεις στον χώρο όσον αφορά την ίδια την 3.E και την στροφή της, το τελευταίο διάστημα, προς νέες στρατηγικές που αλλάζουν ριζικά τα δεδομένα της αγοράς. Επίσης καθοριστικό στάθηκε στην επιλογή μου η «γιγάντωση» την τελευταία πενταετία των πολυεθνικών αλυσίδων Super market που είναι απειλή για ελληνικές προσωπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι ανακατατάξεις που έχει φέρει στην αγορά η 3.E έφεραν στο χρόνο που πέρασε ένα γενικό κλίμα ραγδαίων εξελίξεων το οποίο δημιούργησε μια τάση μυστικισμού, άτυπων συζητήσεων ακόμη και άγνοιας των πραγμάτων από πολλούς. Αυτό στάθηκε το μεγαλύτερο πρόβλημα και εμπόδιο της έρευνας. Λίγοι ήταν διατεθειμένοι να απαντήσουν, γιατί διακινδύνευαν είτε την καριέρα τους ως υπάλληλοι της 3.E είτε το μέλλον της ίδιας τους της επιχείρησης ως συνεργάτες της, καθώς και πολλοί ήταν αυτοί που θέλησαν να κρατηθεί αυστηρά η ανωνυμία τους. Η εργασία αυτή, λοιπόν, διεκπεραιώθηκε σε περίοδο ριζικών αλλαγών στην αγορά, πολλά θέματα ήταν υπό διαμόρφωση και η γενική εικόνα ρευστή, το μέλλον ασταθές και αβέβαιο και ακόμη και οι άμεσα ενδιαφερόμενοι πληροφοροούνταν από άτυπες συζητήσεις και φημολογίες.

Θα ήθελα λοιπόν να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη σε όλους εκείνους που στάθηκαν αρωγοί στο να ξεπεράσω τα εμπόδια αυτά και να βγάλω εις πέρας την

παρούσα πτυχιακή εργασία. Πρώτο απ' όλους έχω να ευχαριστήσω θερμά των καθηγητή μου Κο. Βλαχάκη, για την μεγάλη υπομονή και υποστήριξη που έδειξε σε όλη την διάρκεια της συγγραφής καθώς και για τις ώρες που μπόρεσε να αποσπάσει από την εργασία του για να είναι διαθέσιμος προς την επικοινωνία μας, λόγω του ότι βρισκόμουν μακριά από την έδρα του. Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω όλες τις επιχειρήσεις που είτε δέχθηκαν είτε όχι να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια της έρευνας η οποία ήταν και τηλεφωνική και περιόρισε την εμπιστοσύνη που μπορεί κάποιος να δείξει. Ανάμεσα στις επιχειρήσεις αυτές ήταν και η ΚΑΒΕΙΡΟΣ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε. που την ευχαριστώ για πολύτιμα στοιχεία που μου παράθεσε καθώς και που με δέχτηκε για την πρακτική μου άσκηση. Θερμά επίσης ευχαριστώ καθώς και τις καλύτερες ευχές μου για την καλή πορεία της επιχείρησης του κυρίου Μανδρέκα Νικόλαου αντιπροέδρου του συνδικαλιστικού συνδέσμου χονδρεμπόρων ποτών (ΕΔΕΟΠ) για την πολύτιμη συνέντευξη που μου παραχώρησε. Για τις συνεντεύξεις θα ήθελα πολύ να ευχαριστήσω και δύο άλλους κυρίους με το όνομά τους, όμως όπως προανέφερα δεν είναι κάτι το δυνατό διότι θέλησαν να κρατήσουν την ανωνυμία τους, παρόλα αυτά τους εύχομαι ό,τι καλύτερο. Τέλος, αν και έπρεπε να τους ευχαριστήσω πρώτους είναι οι γονείς μου και όλος ο στενός μου κύκλος για την υποστήριξη και την υπομονή τους όλον αυτό τον καιρό που ήμουν απασχολημένος και δεν ήμουν διαθέσιμος και τυπικός στις οικογενειακές αλλά και επαγγελματικές μου υποχρεώσεις.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΕ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Coca – cola	Μόλβαλης Γιώργος
Κόκα – Κόλα	Βλαχάκης Σ.
3.E	2008
Δίκτυα διανομής	ερωτηματολόγιο
Συγκρούσεις δικτύων	Συνεντεύξεις
Σούπερ Μάρκετ	Έρευνα 3.E
Super market	Αναψυκτικά
Χονδρέμποροι, χονδρεμπόριο	Λιανεμπόριο
Ενδιάμεσοι	Οργανωμένο λιανεμπόριο
Έρευνα δίκτυα διανομής	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ MARKETING	15
1.1 Γιατί χρησιμοποιούνται μεσάζοντες μάρκετινγκ;	15
1.2 Λειτουργίες καναλιών μάρκετινγκ	15
1.3 Πλήθος επιπέδων καναλιού	17
1.4 Οργάνωση καναλιού Marketing (συστήματα διανομής)	19
1.4.1 Συμβατικό κανάλι διανομής	20
1.4.2 Κάθετα συστήματα μάρκετινγκ	20
1.4.3 Οριζόντια συστήματα μάρκετινγκ	21
1.4.4 Υβριδικά συστήματα μάρκετινγκ	22
1.5 Το management του καναλιού και οι αποφάσεις που το αφορούν	23
1.5.1 Επιλογή των μελών του καναλιού	23
1.5.2 Υποκίνηση των μελών του καναλιού	24
1.5.3 Αξιολόγηση και έλεγχος των μελών του καναλιού	25
1.6 Αποφάσεις για το σχεδιασμό καναλιού	26
1.6.1 Ο ορισμός των στόχων και των περιορισμών του καναλιού.	27
1.6.2 Εντοπισμός των κυριότερων εναλλακτικών καναλιών	28
1.6.3 Αξιολόγηση των κυριότερων εναλλακτικών λύσεων	31
2 ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΑΝΑΛΙ MARKETING	33
2.1 Η Έννοια και τα Είδη Ισχύος στο Χώρο του Δικτύου Διανομής	34
2.1.1 Πηγές Ισχύος και η εφαρμογή τους	35
2.2 Η Έννοια, οι Αιτίες και τα Είδη σύγκρουσης στο χώρο των δικτύων διανομής	38
2.2.1 Οι Τύποι των συγκρούσεων στον χώρο διανομής των προϊόντων	39
2.2.2 Οι Αιτίες μιας σύγκρουσης	39
2.3 Χειρισμός & Επίλυση των Συγκρούσεων	40
2.4 Τα Πεδία Σύγκρουσης στο Μείγμα Marketing	41
3 ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ & ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ	43
3.1 Χονδρεμπόριο βασικές έννοιες	43
3.1.1 Ποιες Είναι Οι Συναλλαγές Που Καθιστούν Μια Αγορά, Χονδρική	45

3.1.2	Κατηγορίες Χονδρεμπόρων	45
3.1.3	Λειτουργίες που Προσφέρουν οι Χονδρέμποροι	46
3.1.4	Βασικές Στρατηγικές και Στρατηγικές Marketing του Χονδρικού Εμπορίου	48
3.2	Το Σύγχρονο – Οργανωμένο Λιανεμπόριο (αλυσίδες super – market)	49
3.2.1	Οι Λόγοι των Αλλαγών του Λιανεμπορίου	50
3.2.2	Η Αύξηση του Κόστους Πωλήσεων	53
3.2.3	Προϋποθέσεις για ένα Σύγχρονο Σύστημα Λιανεμπορίου	54
3.3	Χονδρεμπόριο & Οργανωμένο Λιανεμπόριο Αντιμετώπιση από τους Προμηθευτές.	54
4	ΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	56
4.1	Ο Κλάδος των Super Market	56
4.1.1	Συμφωνίες – Διαπραγματεύσεις	57
4.1.2	Τα Super Market Ασκούν Πιέσεις στους Προμηθευτές από Θέση Ισχύος	58
4.1.3	Ο Εσωτερικός – Οριζόντιος Ανταγωνισμός Δημιουργεί Συγκρούσεις με τους Προμηθευτές.	61
4.1.4	Οι Επενδύσεις των Επιχειρήσεων του Κλάδου	64
4.2	Ο Κλάδος των Αναψυκτικών	66
4.2.1	Η αγορά (κλάδος)	66
4.2.2	Ζήτηση	67
4.2.3	Προσφορά	69
4.2.4	Δίκτυα διανομής	69
4.2.5	Οι χονδρέμποροι Αναψυκτικών	71
5	ΜΕΛΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	73
5.1	Ο Ρόλος των Μικρών Καταστημάτων και η απειλή των convenience stores	73
5.1.1	Η Γεωγραφική Διαμόρφωση της Ελλάδας και οι ανάγκες των μικρών ανεξάρτητων λιανεμπορικών καταστημάτων προς όφελος των χονδρεμπόρων	73
5.1.2	Η Εμφάνιση των Convenience Stores	73
5.1.3	Μεγάλες Αλυσίδες Super Market Ακολουθούν τις Εξελίξεις	74
5.1.4	Πώς Θα Επιβιώσουν τα Ανεξάρτητα μικρά Καταστήματα	76
5.1.5	Οι Ελληνικές Μικρές Επιχειρήσεις Δεν Εκσυγχρονίζονται	77
5.1.6	Συμπέρασμα	78
5.2	Cash & Carry, Πολυεθνικοί χονδρέμποροι	78
5.2.1	Τα Υπέρ και τα Κατά του cash & Carry	78

5.2.2	Οι Αλλαγές Στρατηγικής των Cash & Carry Απειλή για το Παραδοσιακό Χονδρεμπόριο	79
5.3	Οι Επιπτώσεις στο Χονδρεμπόριο – Απόψεις / Συνεντεύξεις	80
6	COCA COLA ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε. / COCA COLA HBC (Hellenic Bottling Company)	83
6.1	Οργανόγραμμα	84
6.2	Χονδρεμπόριο και Οργανωμένο Λιανικό Εμπόριο στο πλαίσιο συνεργασίας με την 3.Ε	84
6.2.1	Που Στοχεύουν οι Αλυσίδες που Κυνηγούν Χονδρεμπορικές Πωλήσεις	85
6.2.2	Πως Αντιδρά η 3.Ε στην «Γιγάντωση» των Αλυσίδων	86
6.2.3	Ποια Είδη Χονδρεμπόρων Προχωρούν στην Συνεργασία και Προμηθεύονται από Super Market	88
6.2.4	Ο συνδικαλισμός των Super Market σε Θέση Ισχύος Συγκριτικά με τους Χονδρεμπόρους Συνδικαλιζόμενους (ΣΕΣΜΕ/ΕΔΕΟΠ).	89
6.2.5	Η Κινητικότητα των Super Market και η Ανταπόκριση Ορισμένων Χονδρεμπόρων Δημιουργεί Εσωτερικές Συγκρούσεις στην 3.Ε	90
6.2.6	Πώς Αναδιαμορφώνεται το Υβριδικό Σύστημα της 3.Ε Σύμφωνα με τα Δεδομένα της Αγοράς	91
6.3	Τα Αίτια που Οδήγησαν στην Αλλαγή της Εμπορικής πολιτικής της 3.Ε	92
6.3.1	Εσωτερικό Περιβάλλον και τα Κενά της Παλιάς Πολιτικής	92
6.3.2	Το Νομικό Περιβάλλον – Η Επιτροπή Ανταγωνισμού	93
6.4	Το Περιεχόμενο της Νεας Εμπορικής Πολιτικής	94
6.4.1	Οι Βασικές Αρχές Εφαρμογής	94
6.4.2	Η Φιλοσοφία της Πολιτικής	95
6.4.3	Το Μίγμα της Εμπορικής Πολιτικής	95
6.4.4	Τι Επιδιώκεται	96
6.4.5	Άρθρο που Επιβεβαιώνει την Πολιτική	97
6.4.6	Αντιδράσεις και η Επιτροπή Ανταγωνισμού, τα Εμπόδια της Εμπορικής Πολιτικής	98
6.5	Βελτιωμένο Μοντέλο Συνεργασίας Χονδρεμπόρων (νέο Project)	100
6.5.1	Το Προσχέδιο	101
6.5.2	Η Τελική Εικόνα	101
6.5.3	Πως Προέκυψε	103
6.5.4	Το μέλλον	104
6.6	Συμπεράσματα και Προτάσεις για την Εμπορική Πολιτική	106
6.6.1	Ποιες Κινήσεις Προτείνονται Στους Χονδρεμπόρους για την Εμπορική πολιτική	106

6.6.2	Τι Προτείνεται στην 3.Ε για να Εξομαλύνει την Κατάσταση της Αγοράς και να Προστατέψει τα Μέλη της	106
-------	---	-----

**7 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΛΠΕΥΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ** 109

7.1	Θέμα έρευνας	109
-----	--------------	-----

7.2	Στόχοι της Έρευνας	109
-----	--------------------	-----

7.2.1	Γενικός Στόχος	109
-------	----------------	-----

7.2.2	Ειδικοί Στόχοι	109
-------	----------------	-----

7.3	Μεθοδολογία	110
-----	-------------	-----

7.4	Παράθεση Ερωτηματολογίου	111
-----	--------------------------	-----

7.4.1	Επεξηγήσεις	114
-------	-------------	-----

7.5	Ανάλυση Πινάκων Μονής Εισόδου	116
-----	-------------------------------	-----

7.6	Ανάλυση Πινάκων Διπλής Εισόδου.	138
-----	---------------------------------	-----

7.7	Περίληψη Έρευνας	154
-----	------------------	-----

8	Συμπεράσματα – Προτάσεις	157
---	--------------------------	-----

8.1	Συμπεράσματα από την Εργασία	157
-----	------------------------------	-----

8.2	Προτάσεις για Περεταίρω Έρευνα	159
-----	--------------------------------	-----

**9 Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
(ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ)** 161

10	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	162
----	--------------	-----

	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	165
--	-------------	-----

	Συνεντεύξεις Αρμοδίων Προσώπων (από τον φοιτητή) που Αφορούν τις Σχέσεις της 3.Ε με τα Μέλη του Δικτύου της και την Κινητικότητα των Μελών αυτών.	165
--	---	-----

	Χονδρέμπορος Γενικού Εμπορίου	165
--	-------------------------------	-----

	Στέλεχος πωλήσεων της 3.Ε	175
--	---------------------------	-----

	Αντιπρόεδρος Ε.Δ.Ε.Ο.Π	184
--	------------------------	-----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Λειτουργίες που προσφέρει ο χονδρέμπορος προς τους παραγωγούς	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 Λειτουργίες που προσφέρει ο χονδρέμπορος προς το λιανεμπόριο.	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 μεταβολή πωλήσεων αναψυκτικών 2005 – 2006	66
ΣΧΗΜΑ 4.1 Οι Πωλήσεις Αναψυκτικών 2006 Ανά Περιοχή Σε Αξία	67
ΣΧΗΜΑ 6.2 Μερίδια που λαμβάνουν στην 3.Ε το χονδρεμπόριο και το σύγχρονο λιανεμπόριο	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Την Παροχή Που Της Δίνουν Οι Προμηθευτές Σε Επίπεδο Εκπτώσεων	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Το Service Που Της Παρέχουν Οι Προμηθευτές Της	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Την Παροχή Που Της Δίνουν Οι Προμηθευτές Σε Προωθητικές Ενέργειες	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Την Συμμετοχή Του Ποσοστού Εκπτώσεων Στους Πελάτες Της Απο Τους Προμηθευτές Της	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Όσον Αφορά Την Αμεροληψία Απο Τους Προμηθευτές Συγκριτικά Με Τους Ανταγωνιστές Της	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Την Πιστωτική Πολιτική Απο Τους Προμηθευτές Της	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7 Μέσοι Όροι Βαθμολογίας Στο Σύνολο Της Σημαντικότητας Από Όλες Τις Παροχές Των Προμηθευτών Προς Τις Επιχειρήσεις Που Ερωτήθηκαν.	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8 Μέσος Όρος Βαθμολογίας Ανά Παροχή Στο Σύνολο Ερωτηθέντων, Όσον Αφορά Τη Βαθμολογία Σημαντικότητας Για Την Κάθε Παροχή.	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9 Βαθμός Ικανοποίησης Της Επιχείρησης Απο Το Επίπεδο Εκπτώσεων Που Παρέχει Η 3.Ε Στην Επιχείρηση	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10 Βαθμός Ικανοποίησης Για Το Service Που Παρέχει Στην Επιχείρηση Η 3.Ε	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11 Βαθμός Ικανοποίησης Για Το Επίπεδο Των Προωθητικών Ενεργειών Που Παρέχει Στην Επιχείρηση Η 3.Ε	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12 Βαθμός Ικανοποίησης Για Το Επίπεδο Που Συμμετέχει Η 3.Ε Στις Εκπτώσεις Που Δίνει Η Επιχείρηση Στους Πελάτες Της	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13 Βαθμός Ικανοποίησης Για Την Αμεροληψία Που Έχει Η 3.Ε Συγκριτικά Με Την Επιχείρηση Και Τους Ανταγωνιστές Της	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14 Βαθμός Ικανοποίησης Για Την Πιστωτική Πολιτική Που Εφαρμόζει Στην Επιχείρηση Η 3.Ε	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15 Μέσος Όρος Της Ικανοποίησης Από Το Σύνολο Των Παροχών Που Παρέχει Προς Τις Επιχειρήσεις Η 3.Ε.	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16 Μέσος Όρος Των Απαντήσεων Όσον Αφορά Το Επίπεδο Ικανοποίησης Για Κάθε Μία Παροχή Που Δίνει Η 3.Ε Ξεχωριστά Στο Σύνολο Των Επιχειρήσεων, Και Εμφανίζεται Ως Score Της Κάθε Παροχής.	125

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.17 Η Διαφορά Του Μέσου Όρου Συνολικής Ικανοποίησης Από Τις Παροχές Της 3.Ε Με Τον Μέσο Όρο Του Βαθμού Σημαντικότητας Των Παροχών Από Τους Προμηθευτές Για Τις Επιχειρήσεις. _____	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.18 Οι Παρεχόμενες Εκπτώσεις Απο Μέρους Της 3.Ε Καλύπτουν Τις Ανάγκες Και Τους Στόχους Της Επιχείρησης Ή Όχι; _____	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.19 Πώς Θα Χαρακτήριζαν Την Συνεργασία Τους Με Την 3.Ε Σε Γενικές Γραμμές _____	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.20 Η Μορφή Συνεργασίας Με Την 3.Ε Είναι Αποκλειστική Ή Προμηθεύονται Και Απο Εναλλακτικές Πηγές _____	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.21 Προμηθεύονται Από Αλυσίδες Super Market _____	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.22 Προμηθεύονται Από Άλλο Πρατηριούχο (Επιχείρηση Στον Ίδιο Κλάδο) _____	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.23 Προμηθεύονται Από Χονδρέμπορο Γενικού Εμπορίου _____	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.24 Τις Έχουν Προσεγγίσει Αλυσίδες Super Market _____	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.25 Προσεγγίσθηκαν Από Άλλο Πρατηριούχο (Επιχείρηση Στον Ίδιο Κλάδο) _____	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.26 Προσεγγίσθηκαν Απο Χονδρέμπορο Γενικού Εμπορίου _____	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.27 Η Διάρκεια Πίστωσης Που Δίνουν Οι Εναλλακτικές Πηγές Σε Σχέση Με Την 3.Ε Είναι _____	130
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.28 Επίπεδο Συμφωνίας Των Πρατηρίων Για Το Αν Ένα Πρατήριο Θα Αγόραζε Προϊόντα Της 3.Ε Από Εναλλακτική Πηγή Για Να Δημιουργήσει Ένταση Στη Συνεργασία Με Την 3.Ε Ωστε Να Το Εκμεταλλευθεί Διαπραγματευτικά _____	131
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.29 Επίπεδο Συμφωνίας Των Πρατηρίων Για Το Αν Ένα Πρατήριο Θα Αγόραζε Προϊόντα Της 3.Ε Από Εναλλακτική Πηγή Για Να Υπάρχουν Εναλλακτικές Λύσεις Για Προμήθεια _____	131
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.30 Επίπεδο Συμφωνίας Των Πρατηρίων Για Το Αν Ένα Πρατήριο Θα Αγόραζε Προϊόντα Της 3.Ε Από Εναλλακτική Πηγή Λόγω Της Χαμηλότερης Τιμής Που Προσφέρονται Τα Προϊόντα Σε Σχέση Με Την 3.Ε _____	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.31 Επίπεδο Σε Κλίμακα 1 - 5 Που Βλέπουν Ανταγωνιστικά Τα Super Market _____	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.32 Επίπεδο Σε Κλίμακα 1 - 5 Που Βλέπουν Ανταγωνιστικά Κάποιον Άλλον Πρατηριούχο _____	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.33 Επίπεδο Σε Κλίμακα 1 - 5 Που Βλέπουν Ανταγωνιστικά Την 3.Ε _____	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.34 Επίπεδο Σε Κλίμακα 1 - 5 Που Βλέπουν Ανταγωνιστικά Χονδρέμπορο Γενικού Εμπορίου Με Φορηγό _____	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.35 Πιστεύουν Πως Η 3.Ε Θα Συρρικνώσει Το Χονδρεμπόριο _____	134
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.36 Πιστεύουν Πως Η 3.Ε Θα Ενισχύσει Το Χονδρεμπόριο Με Παραπάνω Εκπτώσεις _____	134
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.37 Πιστεύουν Πως Η 3.Ε Θα Αυξήσει Τον Έλεγχο Προς Τα Super Market Και Θα Διακόψει Τις Παροχές Που Διοχετεύονται Προς Την Αγορά _____	134
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.38 Πιστεύουν Πως Η 3.Ε Παραχωρήσει Την Διανομή Των Super Market Και Θα Προμηθεύονται Από Χονδρεμπόρους Με Τριγωνική Πώληση _____	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.39 Θέλουν Να Προχωρήσει Η 3.Ε Σε Συρρίκνωση Του Χονδρεμπορίου _____	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.40 Θέλουν Να Προχωρήσει Η 3.Ε Στην Ενίσχυση Του Χονδρεμπορίου Με Παραπάνω Εκπτώσεις _____	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.41 Θέλουν Να Προχωρήσει Η 3.Ε Στην Αύξηση Του Ελέγχου Προς Τα Super Market Και Στη Διακοπή Των Παροχών Που Διοχετεύονται Στην Αγορά _____	136

<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.42 Θέλουν Να Προχωρήσει Η 3.Ε Στην Παραχώρηση Της Διανομής Στους Χονδρεμπόρους Και Να Προμηθεύουν Τριγωνικά Τα Super Market</i>	<i>136</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.43 Είναι Η Επιχείρηση Ενταγμένη Ή Υποψήφια Για Το Νέο Μοντέλο Της 3.Ε</i>	<i>136</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.44 Ετήσια Κατανάλωση ανά Επιχείρηση στην 3.Ε</i>	<i>137</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.45 7.19 Vs 7.15</i>	<i>138</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.46 7.20 Vs 7.15</i>	<i>139</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.47 7.19 Vs 7.9</i>	<i>140</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.48 7.20 Vs 7.9</i>	<i>141</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.49 7.1 Vs 7.18</i>	<i>142</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.50 7.20 Vs 7.28</i>	<i>143</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.51 7.20 Vs 7.30</i>	<i>144</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.52 7.43 Vs 7.36</i>	<i>145</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.53 7.43 Vs 7.37</i>	<i>146</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.54 7.43 Vs 7.38</i>	<i>147</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.55 7.43 Vs 7.39</i>	<i>148</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.56 7.43 Vs 7.40</i>	<i>149</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.57 7.43 Vs 7.41</i>	<i>150</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.58 7.41 Vs 7.42</i>	<i>151</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.59 7.13 Vs 7.42</i>	<i>152</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.60 7.43 Vs 7.9</i>	<i>153</i>
<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 7.61 7.43 Vs 7.12</i>	<i>154</i>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1.1 Κανάλια Marketing καταναλωτή	17
ΣΧΗΜΑ 1.2 Βιομηχανικά Κανάλια Marketing	18
ΣΧΗΜΑ 1.3 Μορφή υβριδικού καναλιού	22
ΣΧΗΜΑ 4.1 Οι Πωλήσεις Αναγκαιτικών 2006 Ανά Περιοχή Σε Αξία	67
ΣΧΗΜΑ 4.2 Μηνιαίες πωλήσεις της ΚΑΒΕΙΡΟΣ Α.Ε.	68
ΣΧΗΜΑ 6.2 Μεριδία που λαμβάνουν στην 3.Ε το χονδρεμπόριο και το σύγχρονο λιανεμπόριο	85
ΣΧΗΜΑ 6.3 Το Υβριδικό Σύστημα Της 3.Ε	91

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

3.Ε	:	Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεων
C.C	:	Coca – Cola
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
βλ.	:	Βλέπε
ΕΔΕΟΠ	:	Ένωση Διακινητών Εμπόρων Οίνων Ποτών
κ.α	:	Και άλλα
κ.ο.κ.	:	Και ούτω καθ' εξής
κλπ	:	Και λοιπά
Σ.Μ.	:	Σούπερ Μάρκετ
σελ.	:	Σελίδα
ΣΕΣΜΕ	:	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Σούπερ Μάρκετ Ελλάδος
Κιβ	:	Κιβώτια
Μον	:	Μονάδες
ΣΑΠ	:	Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις στα δίκτυα διανομής είναι σύνηθες φαινόμενο σε οποιονδήποτε κλάδο. Πηγάζουν κυρίως από την θέση ισχύος που κατέχει το κάθε μέλος μέσα στο σύστημα και εξαρτώνται από διάφορες συνιστώσες όπως την αρχή της διαπραγματεύσεως, που φέρνουν σε αντιπαράθεση τους προμηθευτές με τους ενδιαμέσους τους, την κινητικότητα και την εμπλοκή των μελών στον ανταγωνισμό που δημιουργούν εντάσεις ανάμεσα σε μέλη του ίδιου επιπέδου και διαφορετικού αντικειμένου εργασίας καθώς ακόμη και ανάμεσα στις ίδιες επιχειρήσεις – ομίλους – συνδέσμους, ομοίων επιχειρήσεων δημιουργώντας εσωτερικούς ανταγωνισμούς και συγκρούσεις.

Ο ίδιος ο τίτλος της εργασίας «Πως συμπεριφέρεται η 3.Ε στο χονδρεμπόριο και στο οργανωμένο λιανεμπόριο και πως αυτό τα τοποθετεί μεταξύ τους στην αγορά» προδιαθέτει από μόνος του αυτές τις συγκρούσεις στο δίκτυο. Η διαφορά των μεγεθών των δυο κλάδων, της διαπραγματευτικής τους ισχύος, της κουλτούρας και του γενικότερου τρόπου προσέγγισης τους, δημιουργούν την τάση να τους συμπεριφέρονται εντελώς διαφορετικά οι προμηθεύτριες εταιρίες (μέσα σε αυτές και η 3.Ε). Η γιγάντωση των super market, που είναι στελεχωμένη από άξια και ικανά στελέχη και που βρίσκονται σε μια διαρκή έρευνα αγοράς, τα φέρνει να χρίζουν μιας διαφορετικής, τυπικής και πιο προσεγγμένης αντιμετώπισης από την 3.Ε και κάθε άλλο προμηθευτή, σε αντίθεση με το χαμηλό επίπεδο μόρφωσης, τεχνογνωσίας, δυσκολίας στο να συνδικαλιζονται καθώς και του προσωπικού profile που διατηρούν οι χονδρέμποροι, με αποτέλεσμα οι προμηθευτές τους, να καταφέρνουν αυτά που επιδιώκουν, κυρίως με τις προσωπικές σχέσεις και χωρίς ρίσκο να αλλάζουν ριζικά τις στρατηγικές τους.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο περιέχει τα τρία πρώτα κεφάλαια και αφορά την θεωρητική προσέγγιση των δικτύων. Αναφέρεται στην διοίκηση των καναλιών Marketing, στις αποφάσεις σχεδιασμού του και στις λειτουργίες του όπου αυτά μας οδηγούν στις συγκρούσεις των καναλιών, από πού πηγάζουν και ποιοι είναι οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων αυτών. Τελειώνοντας το πρώτο μέρος με το τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή για το επόμενο μέρος. Αναφέρεται στο χονδρεμπόριο και στο σύγχρονο λιανεμπόριο, αναλύει τα χαρακτηριστικά τους, αναφέρει την εξέλιξή τους και διαχωρίζει τις λειτουργίες τους.

Όσον αφορά το δεύτερο μέρος, εμπεριέχει την ποιοτική έρευνα που είναι μια συλλογή άρθρων, βιβλίων, κλαδικών μελετών, άλλων ερευνών αλλά και συνεντεύξεων

(από εφημερίδες αλλά και από τον φοιτητή) και συγκεκριμενοποιείται περισσότερο προς το αντικείμενο της εργασίας. Αφορά τα κεφάλαια τέσσερα, πέντε και έξι. Ο σκοπός των κεφαλαίων αυτών ήταν να δώσει το έναυσμα, μέσω των αποριών και των κενών που θα δημιουργούσαν τα κεφάλαια, ώστε να φτάσουμε στην ανάγκη της έρευνας αγοράς. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη περιγραφή των κλάδων που αφορούν την εργασία και είναι ο κλάδος των super market και ο κλάδος των αναψυκτικών, όπου σ' αυτόν αναφέρονται στα δίκτυα διανομής η 3.E και οι χονδρέμποροι καθώς και τα super market όπου και συνδέεται με τον πρώτο κλάδο. Στο πέμπτο κεφάλαιο εμπεριέχονται όλες οι εξελίξεις που αφορούν από κοινού την πορεία του χονδρεμπορίου και του οργανωμένου λιανεμπορίου καθώς και οι κινήσεις του ενός που επηρεάζουν τον άλλο. Στο έκτο κεφάλαιο και πιο σημαντικό παραθέτονται στοιχεία που αφορούν την 3.E και τις κινήσεις που κάνει και αφορούν άμεσα ή έμμεσα τους εμπλεκόμενους του συστήματος διανομής της.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος υπάρχει η έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε σε χονδρεμπορικές επιχειρήσεις αναψυκτικών, με δομημένα ερωτηματολόγια. Αναλύθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS vol. 16 και σχολιάστηκε από τον φοιτητή. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστωθούν οι θέσεις και οι απόψεις των χονδρεμπόρων απέναντι στην 3.E, στις παροχές της και στις υποθετικές μελλοντικές κινήσεις της καθώς και η στάση τους απέναντι στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους του δικτύου. Στόχος ήταν να διαφανεί αυτό από το σύνολο της αγοράς και όχι από κάποια ποιοτική έρευνα με συνέντευξη και ο λόγος ήταν πως χρειάστηκε η αντικειμενικότητα και όχι η γνώμη ενός ή δύο επιχειρήσεων.

Τέλος στα παραρτήματα υπάρχουν οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν και παραθέτονται αυτούσιες για να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω ενημέρωση.

1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ MARKETING

Οι περισσότεροι παραγωγοί χρησιμοποιούν τρίτους ή μεσάζοντες για να φέρουν τα προϊόντα τους στην αγορά. Προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα κανάλι διανομής, δηλαδή ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων οργανισμών που μετέχουν στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που είναι διαθέσιμη για χρήση ή κατανάλωση από τον καταναλωτή ή τον επιχειρησιακό χρήστη. Συνεπώς κανάλι διανομής είναι όλοι εκείνοι οι οργανισμοί μέσω των οποίων πρέπει να περάσει ένα προϊόν και παρεμβάλλονται ανάμεσα στο σημείο παραγωγής του και το σημείο κατανάλωσης.

1.1 Γιατί χρησιμοποιούνται μεσάζοντες μάρκετινγκ;

Γιατί οι παραγωγοί αναθέτουν μερικά από τα καθήκοντα πωλήσεων σε μεσάζοντες, αφού σε τελευταία ανάλυση αυτή η ενέργεια σημαίνει ότι εγκαταλείπουν ένα μέρος του ελέγχου που έχουν στον τρόπο με τον οποίο πωλούνται και σε ποιους πωλούνται τα προϊόντα τους; Η χρησιμοποίηση μεσαζόντων προκύπτει από τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διάθεσης των αγαθών στις αγορές — στόχους. Μέσω των επαφών τους, της εμπειρίας, της εξειδίκευσης και της κλίμακας λειτουργίας οι ενδιαμέσοι φορείς συνήθως προσφέρουν στην εταιρεία περισσότερα από αυτά που μπορεί να επιτύχει μόνη της. (Kotler και άλλοι 2005, σ.986)

Οι μεσάζοντες ή αλλιώς οι φορείς εμπορίας και διακίνησης των προϊόντων – χονδρέμποροι και λιανέμποροι ανεξαρτήτου φύσης(μεσάζων, έμπορος, αντιπρόσωπος) – καταλαμβάνουν ισχυρή θέση μέσα σ' ένα οικονομικό σύστημα και συνιστούν αυτοτελή φυσική και κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα. Η ύπαρξη λοιπόν, των χονδρεμπόρων και των λιανέμπορων δικαιολογείται από τις οικονομίες που προσφέρουν και προέρχονται:

από την εξειδίκευση στις λειτουργίες του marketing

από τις εξοικονομήσεις του αριθμού των συναλλαγών

από τις τοπικές και χρονικές ευκολίες (Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη 2007, σ.32)

1.2 Λειτουργίες καναλιών μάρκετινγκ

Ένα κανάλι διανομής μετακινεί αγαθά από τους παραγωγούς προς τους καταναλωτές, αλλά δεν είναι μόνο αυτό το έργο και ο σκοπός του. Πρέπει να φροντίζει ώστε οι εκτελούμενες λειτουργίες απ' αυτό σχετικά με τον τύπο, την ποσότητα και την ποιότητα να του εξασφαλίζουν ένα διαφορετικό και μοναδικό πλεονέκτημα στην αγορά.

(Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη 2007, σ.36). Τα μέλη του καναλιού μάρκετινγκ εκτελούν πολλές βασικές λειτουργίες. Μερικά από τα μέλη βοηθούν στην ολοκλήρωση των συναλλαγών: (Kotler και άλλοι 2005, σ.987)

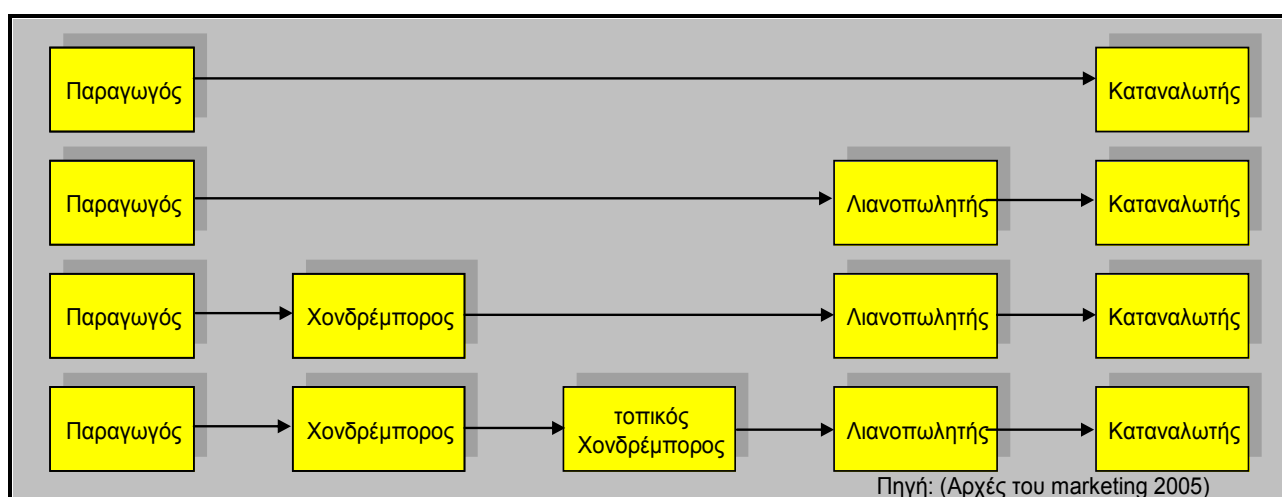
- Πληροφορίες. Η συλλογή και διανομή πληροφοριών έρευνας μάρκετινγκ και γενικής φύσεως πληροφοριών για τους συντελεστές και τις δυνάμεις που δραστηριοποιούνται στο περιβάλλον μάρκετινγκ είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό και τη διευκόλυνση των συναλλαγών.
- Προώθηση. Ανάπτυξη και διασπορά πειστικών επικοινωνιών σχετικά με κάποια προσφορά.
- Επαφή. Εξεύρεση και εξασφάλιση επικοινωνίας με υποψηφίους αγοραστές.
- Προσαρμογή, Διαμόρφωση και προσαρμογή της προσφοράς σύμφωνα με τις ανάγκες του αγοραστή, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων όπως η παραγωγή, η ποιοτική διαβάθμιση, η συναρμολόγηση και η συσκευασία.
- Διαπραγμάτευση. Η επίτευξη μιας συμφωνίας για την τιμή και άλλους όρους της προσφοράς, έτσι που να μπορεί να μεταβιβαστεί η κατοχή ή η ιδιοκτησία.
- Κάποια άλλα μέλη βοηθούν στην ολοκλήρωση συναλλαγών:
- Φυσική διανομή. Μεταφορά και αποθήκευση αγαθών.
- Χρηματοδότηση. Εξασφάλιση και χρησιμοποίηση κεφαλαίων για κάλυψη του κόστους των εργασιών του καναλιού.
- Ανάλυση κινδύνων. Ανάλυση των κινδύνων της υλοποίησης των εργασιών του καναλιού.

Το ζήτημα δεν είναι αν οι λειτουργίες αυτές πρέπει να γίνουν, αλλά μάλλον το ποιος πρέπει να τις κάνει. Ο παραγωγός μπορεί να καταργήσει ή να υποκαταστήσει θεσμούς στο σύστημα του καναλιού, αλλά δεν μπορεί να καταργήσει λειτουργίες. Όταν καταργηθούν μέλη του καναλιού, οι λειτουργίες τους μετατίθενται είτε προς τα μπρος, είτε προς τα πίσω στο κανάλι, και τις αναλαμβάνουν άλλα μέλη. Με λίγα λόγια οι παραγωγοί μπορούν να αντέξουν χωρίς τους μεσάζοντες της αγοράς, αλλά δεν μπορούν να καταργήσουν τις λειτουργίες τους (Kotler και άλλοι 2005, σ.986). **«Μπορείς να εξαλείψεις το μεσάζοντα, αλλά δεν μπορείς να εξαλείψεις τις λειτουργίες τις οποίες εκτελεί».** (Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη 2007, σ.33).

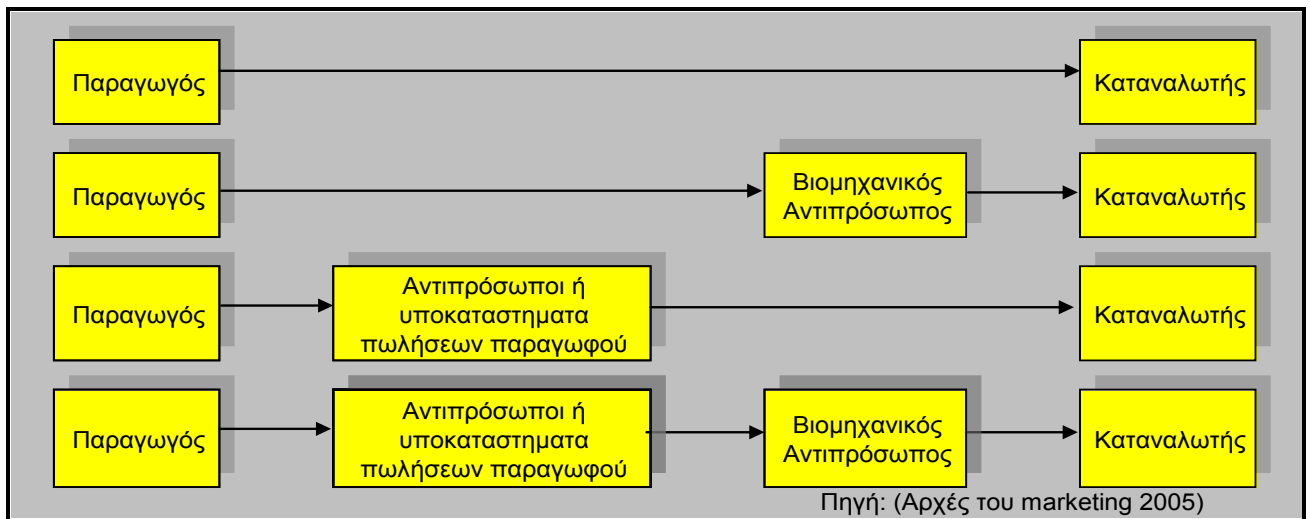
Όλες αυτές οι λειτουργίες χρησιμοποιούν σπάνιους πόρους και συχνά μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα μέσω εξειδίκευσης. Στο Βαθμό που ο παραγωγός εκτελεί τις

λειτουργίες αυτές, το κόστος του αυξάνεται και τότε οι τιμές του πρέπει να αυξηθούν περισσότερο. Ταυτόχρονα όταν μερικές από τις λειτουργίες αυτές ανατεθούν σε ενδιάμεσους φορείς, το κόστος του παραγωγού και οι τιμές μπορεί να μειωθούν, αλλά οι ενδιάμεσοι φορείς πρέπει να χρεώσουν υψηλότερες τιμές για να καλύψουν το κόστος της εργασίας τους. Κατά τον καταμερισμό των εργασιών μέσα στο κανάλι οι διάφορες λειτουργίες πρέπει να ανατεθούν στα μέλη του καναλιού τα οποία μπορούν να τις εκτελέσουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά για να προσφερθούν ικανοποιητικές ποικιλίες αγαθών στους πελάτες-στόχους.

1.3 Πλήθος επιπέδων καναλιού



ΣΧΗΜΑ 1.1 Κανάλια Marketing καταναλωτή



ΣΧΗΜΑ 1.2 Βιομηχανικά Κανάλια Marketing

Τα κανάλια διανομής μπορούν να περιγραφούν από το πλήθος των επιπέδων που περιλαμβάνουν. Κάθε βαθμίδα ενδιαμέσων φορέων μάρκετινγκ οι οποίοι εκτελούν κάποιες εργασίες για να φέρουν το προϊόν και την κυριότητά του πιο κοντά στον τελικό αγοραστή αποτελεί ένα επίπεδο καναλιού. Επειδή και ο παραγωγός και ο τελικός καταναλωτής εκτελούν κάποια εργασία, αποτελούν μέρος κάθε καναλιού. Το πλήθος των επιπέδων ενδιαμέσων φορέων δείχνει το μήκος ενός καναλιού. Στο Σχήμα 1.1 φαίνονται πολλά κανάλια διανομής καταναλωτή με διαφορετικά μήκη. (Kotler και άλλοι 2005, σ.988).

Το 1^ο κανάλι, που ονομάζεται κανάλι άμεσου μάρκετινγκ, δεν περιλαμβάνει επίπεδα ενδιαμέσων φορέων. Αποτελείται από έναν παραγωγό ο οποίος πωλεί τα προϊόντα του απευθείας στους καταναλωτές. Τα τελευταία χρόνια οι άμεσες ποθήσεις καταναλωτικών αγαθών σε μερικές ευρωπαϊκές χώρες έχουν σημειώσει αύξηση-ρεκόρ και αυτός, για παράδειγμα, είναι ένας τομέας του Λιανεμπορίου που επέζησε παρά την ύφεση.

Τα υπόλοιπα κανάλια της Εικόνας 1.1 είναι κανάλια εμμέσου μάρκετινγκ. Το 2^ο κανάλι περιλαμβάνει ένα επίπεδο ενδιαμέσου φορέα. Στις αγορές καταναλωτή αυτό το επίπεδο είναι κατά κανόνα ο λιανοπωλητής. Το 3^ο κανάλι περιλαμβάνει δύο επίπεδα ενδιαμέσων φορέων: ένα χονδρέμπορο και ένα λιανοπωλητή. Το κανάλι αυτό το χρησιμοποιούν συχνά οι παραγωγοί τροφίμων, ποτών και άλλων προϊόντων. Το κανάλι 4 περιλαμβάνει τρία επίπεδα ενδιαμέσων φορέων. Στην προκειμένη περίπτωση ο τοπικός

χονδρέμπορος αγοράζει από τους χονδρεμπόρους και πουλάει σε μικρότερους λιανοπωλητές, οι οποίοι κατά κανόνα δεν εξυπηρετούνται από μεγαλύτερους χονδρεμπόρους. Υπάρχουν κανάλια διανομής που περιλαμβάνουν ακόμα περισσότερα επίπεδα, αλλά αυτό συμβαίνει πιο αραιά. Από την οπτική γωνία του παραγωγού, το μεγαλύτερο πλήθος επιπέδων σημαίνει λιγότερο έλεγχο και περισσότερο πολύπλοκο κανάλι.

Το Σχήμα 1.2 δείχνει μερικά κοινά βιομηχανικά ή επιχειρησιακά κανάλια διανομής. Ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πωλητές του για να πουλήσει απευθείας στους επιχειρησιακούς πελάτες. Μπορεί επίσης να πουλήσει σε βιομηχανικούς διανομείς, οι οποίοι με τη σειρά τους πωλούν σε επιχειρησιακούς πελάτες. Μπορεί να πουλήσει μέσω αντιπροσώπων των παραγωγών ή μέσω δικών του υποκαταστημάτων πωλήσεων σε επιχειρησιακούς πελάτες, ή μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτούς τους αντιπροσώπους και τα υποκαταστήματα για να πουλήσει μέσω των βιομηχανικών αντιπροσώπων. Γι' αυτό οι επιχειρησιακές αγορές περιλαμβάνουν πολυεπίπεδα κανάλια διανομής. (Kotler και άλλοι 2005, σ.989).

Με λίγα λόγια, οι οργανισμοί των καναλιών παίζουν σημαντικό ρόλο στο να θέτουν στη διάθεση των πελατών προϊόντα ή υπηρεσίες. Ανάμεσά τους τα μέλη του καναλιού διασφαλίζουν τη μεταβίβαση πολλών πραγμάτων: του υλικού προϊόντος, της κυριότητας, των χρημάτων ή της πληρωμής, των πληροφοριών και της προώθησης. Οι μεταβιβάσεις αυτές μπορούν να κάνουν πολύ σύνθετα ακόμα και κανάλια που έχουν ένα μόνο ή μερικά επίπεδα. (Kotler και άλλοι 2005, σ.989).

1.4 Οργάνωση καναλιού Marketing (συστήματα διανομής)

«Από παλιά τα κανάλια διανομής ήταν χαλαρές ομαδοποιήσεις ανεξάρτητων εταιρειών, κάθε μία από τις οποίες προβληματιζόταν ελάχιστα για τη συνοδική απόδοση του καναλιού. Αυτά τα συμβατικά κανάλια διανομής δε διέθεταν ισχυρή ηγεσία, ενώ ταλαιπωρούνταν από ζημιογόνες διαμάχες και κακές επιδόσεις. Ωστόσο, κατά την τελευταία δεκαετία, έχουν δημιουργηθεί νέες οργανώσεις καναλιών που θέτουν υπό αμφισβήτηση την οργάνωση των συμβατικών καναλιών. Μία από τις σημαντικότερες πρόσφατες εξελίξεις στο χώρο του καναλιού ήταν τα κάθετα συστήματα μάρκετινγκ που εμφανίστηκαν για να αμφισβητήσουν την αξία των συμβατικών καναλιών μάρκετινγκ». (Kotler και άλλοι 2005, σ.991).

1.4.1 Συμβατικό κανάλι διανομής

Το συμβατικό κανάλι διανομής αποτελείται από έναν ή περισσότερους ανεξάρτητους παραγωγούς, χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές. Κάθε ένας είναι μία ξεχωριστή επιχείρηση η οποία επιδιώκει να μεγιστοποιεί συνεχώς τα κέρδη χωρίς να ενδιαφέρεται για την επίτευξη των κερδών του συστήματος ως συνόλου, έτσι ώστε ορισμένες φορές να δρα εις βάρος του. Κανένα μέλος του καναλιού δε διαθέτει πολύ έλεγχο επί των άλλων μελών, ενώ δεν υπάρχει κανένας επίσημος φορέας ο οποίος εκχωρεί ρόλους και βοηθάει να επιλυθούν οι διαμάχες του καναλιού.

1.4.2 Κάθετα συστήματα μάρκετινγκ

Ένα κάθετο σύστημα μάρκετινγκ αποτελείται από επιχειρήσεις (παραγωγούς, χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές) οι οποίες ενεργούν ως ενοποιημένο σύστημα. Ένα μέλος του καναλιού έχει την **κυριότητα** επί των άλλων ή σύμβαση μαζί τους, ή διαθέτει τόσο μεγάλη δύναμη που μπορεί να επιβάλει τη συνεργασία όλων (Καζάκης, 2006, σ.368). Στο κάθετο σύστημα μάρκετινγκ μπορεί να κυριαρχεί ο παραγωγός, ο χονδρέμπορος ή ο λιανοπωλητής. Τα κάθετα συστήματα μάρκετινγκ εμφανίστηκαν για να ελέγχουν τη συμπεριφορά στο κανάλι και να χειρίζονται τις διαμάχες του καναλιού. Πετυχαίνουν οικονομίες μέσω του μεγέθους, της διαπραγματευτικής ισχύος και της εξάλειψης των περιπτώσεων εκείνων όπου δύο ή περισσότερα μέλη κάνουν τα ίδια πράγματα. (Kotler και άλλοι 2005, σ.991).

ΚΑΘΕΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ. Στην περίπτωση ενός καθέτου συστήματος μάρκετινγκ εταιρείας, η επίτευξη συντονισμού και η διευθέτηση της διαμάχης επιτυγχάνονται μέσω κοινής ιδιοκτησίας σε διάφορα επίπεδα του καναλιού. (Kotler και άλλοι 2005, σσ.991-992).

ΚΑΘΕΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ. Το κάθετο σύστημα μάρκετινγκ βάσει συμβολαίου περιλαμβάνει ανεξάρτητους οργανισμούς σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής και διανομής, τα οποία συνεργάζονται με βάση συμβόλαια για να πετύχουν περισσότερες οικονομίες ή αντίκτυπο πωλήσεων από ό,τι θα κατόρθωνε κάθε ένας μόνος του. Ο συντονισμός και η αντιμετώπιση της διαμάχης επιτυγχάνεται μέσω νομικών ρυθμίσεων που συμφωνούν τα μέλη του καναλιού. Τα συμβόλαια μπορεί να είναι από πρόχειρα διατυπωμένες συμφωνίες που αφορούν τα τεχνικά χαρακτηριστικά των αγαθών και των όρων πληρωμής, μέχρι και πιο αναλυτικά

διατυπωμένες συμφωνίες σχετικά με τις ευθύνες του αντιπροσώπου ή να έχουν τη μορφή συμφωνίας δικαιόχρησης (franchise). (Kotler και άλλοι 2005, σ.992).

ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΜΕΝΟ ΚΑΘΕΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. Ένα διαχειριζόμενο κάθετο σύστημα μάρκετινγκ συντονίζει διαδοχικές φάσεις της παραγωγής και της διανομής, όχι μέσω κοινής ιδιοκτησίας ή συμβατικών σχέσεων, αλλά μέσω του μεγέθους και της ισχύος ενός εκ των μερών. Οι παραγωγοί μιας κορυφαίας μάρκας μπορούν να εξασφαλίσουν σημαντική επιχειρησιακή συνεργασία και υποστήριξη από τους λιανοπωλητές. Η από την άλλη ισχυροί λιανοπωλητές μπορούν να ασκήσουν έντονη επιρροή και να λειτουργήσουν με τους «όρους τους» στους παραγωγούς οι οποίοι τους προμηθεύουν τα προϊόντα που εμπορεύονται. (Kotler και άλλοι 2005, σ.995). Αρκετοί είναι σήμερα οι λιανοπωλητές στην Ελλάδα και διεθνώς που έχουν πολύ περισσότερη δύναμη από τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.128)

Σύμφωνα λοιπόν με την θέση ισχύος που έχει κάθε μέλος του δικτύου καθορίζεται κατά κύριο λόγο και το ποίος θα είναι εκείνος που θα θέτει τους «όρους του παιχνιδιού». (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.127)

Η θέση ισχύος όμως και η σημαντικότητά της θα μας απασχολήσει σε παρακάτω κεφάλαιο αναφερόμενο στις συγκρούσεις των μελών.

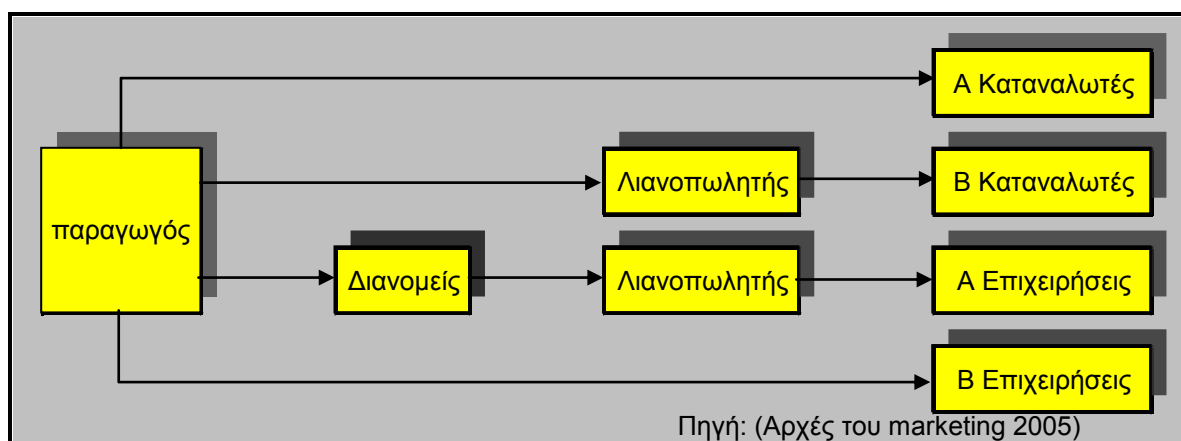
1.4.3 Οριζόντια συστήματα μάρκετινγκ

Μία άλλη μορφή καναλιού είναι το οριζόντιο σύστημα μάρκετινγκ, όπου δύο ή περισσότερες εταιρείες που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο συνεργάζονται για να αξιοποιήσουν μία καινούργια ευκαιρία μάρκετινγκ. Συνδυάζοντας το κεφάλαιό τους, τις δυνατότητες παραγωγής ή τους πόρους μάρκετινγκ, οι εταιρείες μπορούν να πετύχουν περισσότερα από ό,τι κάθε μία χωριστά. Οι εταιρείες μπορούν να ενώσουν τις δυνάμεις τους με ανταγωνιστές ή και μη ανταγωνιστές. Θα μπορούσαν να συνεργαστούν προσωρινά ή μόνιμα, ή ακόμα μπορεί να δημιουργήσουν μία ξεχωριστή εταιρεία. (Kotler και άλλοι 2005, σ.996, Καζάζης, 2006, σ.369).

Οι συνεταιρισμοί λιανοπωλητών αποτελούνται από ανεξάρτητους λιανοπωλητές οι οποίοι ενώνουν τις δυνάμεις τους για να αναλάβουν από κοινού χονδρεμπόριο ή τη διάθεση στην αγορά και τις προωθήσεις. Έτσι προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες από την ομαδική αγορά και την ομαδική προώθηση δημιουργώντας τέτοια οριζόντια συστήματα μάρκετινγκ.

Ο αριθμός των οριζόντιων συστημάτων μάρκετινγκ αυξήθηκε θεαματικά τα τελευταία χρόνια, και γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκτήσουν ευελιξία και δυνατότητες μανάτζμεντ που θα τους δώσουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις αυξανόμενες ευκαιρίες που προσφέρουν τέτοια συστήματα καναλιών μάρκετινγκ. (Kotler και άλλοι 2005, σ.997).

1.4.4 Υβριδικά συστήματα μάρκετινγκ



ΣΧΗΜΑ 1.3 Μορφή υβριδικού καναλιού

Στο παρελθόν πολλές εταιρείες χρησιμοποιούσαν ένα μόνο κανάλι για να πουλούν προς μία μεμονωμένη αγορά ή ένα τμήμα αγοράς. Σήμερα με την αύξηση του αριθμού των τμημάτων πελατών και των δυνατοτήτων για δημιουργία καναλιών, όλο και πιο πολλές εταιρείες έχουν υιοθετήσει πολυκαναλικά συστήματα διανομής, τα οποία συχνά ονομάζονται υβριδικά κανάλια μάρκετινγκ. Μία μεμονωμένη επιχείρηση δημιουργεί δύο ή περισσότερα κανάλια μάρκετινγκ για να προσεγγίσει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών σε μια τέτοιας μορφής πολυκαναλικό μάρκετινγκ. (Kotler και άλλοι 2005, σ.997).

Τα υβριδικά κανάλια παρέχουν πολλά πλεονεκτήματα στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε μεγάλες και σύνθετες αγορές. Με κάθε νέο κανάλι η εταιρεία επεκτείνει τις πωλήσεις και την κάλυψη της αγοράς, και εξασφαλίζει ευκαιρίες προσαρμογής των προϊόντων και υπηρεσιών της προς τις ειδικές ανάγκες των διαφόρων τμημάτων πελατών. Όμως τέτοια υβριδικά συστήματα καναλιών ελέγχονται πιο δύσκολα, και προκαλούν διαμάχες καθώς περισσότερα κανάλια ανταγωνίζονται για να κερδίσουν πελάτες και πωλήσεις. Το μυστικό για το πετυχημένο μανάτζμεντ σε υβριδικά συστήματα

καναλιών είναι η ελαχιστοποίηση της εντός του καναλιού διαμάχης μεταξύ μελών και ταυτόχρονα η μεγιστοποίηση της ζήτησης του καταναλωτή μέσω προϊόντων ανώτερης ποιότητας και σχεδίου και μέσω μηνυμάτων που ενισχύουν τις αρετές και την ταυτότητα της μάρκας. Σε μερικές περιπτώσεις ο μάρκετερ που δραστηριοποιείται σε πολλά κανάλια αποκτά την κυριότητα και τον έλεγχο σε όλα τα κανάλια που χρησιμοποιεί προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις διαμάχες εκτός καναλιού, παρόλο που ο μάρκετερ μπορεί να αντιμετωπίζει σημαντικότερες εσωτερικές διαμάχες για το πόση οικονομική υποστήριξη αξίζει να πάρει κάθε κανάλι. (Kotler και άλλοι 2005, σ.997, Καζάκης, 2006, σ.370)

1.5 Το management του καναλιού και οι αποφάσεις που το αφορούν

Το μάνατζμεντ καναλιού προϋποθέτει :

- την επιλογή
- την παρακίνηση – υποκίνηση των μελών του καναλιού, και
- τη διαχρονική αξιολόγησή τους. (Kotler και άλλοι 2005, σ.1016).

1.5.1 Επιλογή των μελών του καναλιού

Κάθε παραγωγός έχει διαφορετικές δυνατότητες όσον αφορά την προσέλκυση αξιόλογων ενδιαμέσων φορέων μάρκετινγκ. Μερικοί παραγωγοί δε δυσκολεύονται να συμφωνήσουν με μέλη του καναλιού. Σε μερικές περιπτώσεις η υπόσχεση για αποκλειστική ή επιλεκτική διανομή για ένα επιθυμητό προϊόν προσελκύει πολλούς ενδιαφερομένους.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν παραγωγοί οι οποίοι πρέπει να προσπαθήσουν πολύ για να προσελκύσουν αξιόλογους ενδιαμέσους φορείς. Πολλοί μικροί παραγωγοί τροφίμων και ειδών παντοπωλείου για παράδειγμα οι οποίοι διαθέτουν δικές τους οριακές μάρκες, συχνά δυσκολεύονται να βρουν λιανοπωλητές που θα αναλάβουν να διαθέσουν τα προϊόντα τους.

Όταν η εταιρεία επιλέγει μεσάζοντες, πρέπει να καθορίσει ποια χαρακτηριστικά διακρίνουν τους καλύτερους. Θα θέλει να αξιολογήσει την παρουσία των μελών του καναλιού στο χώρο αυτό, τις άλλες πωλούμενες μάρκες, το παρελθόν όσον αφορά την ανάπτυξη και τα κέρδη, το επίπεδο συνεργασίας και την φήμη. Αν οι ενδιαμέσοι φορείς είναι αντιπρόσωποι πωλήσεων, η εταιρεία θα θέλει να αξιολογήσει το πλήθος και το είδος των άλλων πωλουμένων σειρών προϊόντων, καθώς και το μέγεθος και την ποιότητα των πωλητών. Αν ο ενδιαμέσος φορέας είναι ένα κατάστημα λιανικής το οποίο θέλει

αποκλειστική ή επιδεικτική διανομή, η εταιρεία θα θέλει να αξιολογήσει τους πελάτες του καταστήματος, τη θέση και τις δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη. (Kotler και άλλοι 2005, σσ.1016-1017).

1.5.2 Υποκίνηση των μελών του καναλιού

Τα μέλη του καναλιού πρέπει να υποκινούνται συνεχώς για να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν. Η εταιρεία πρέπει να πουλάει όχι μόνο μέσω των ενδιαμέσων φορέων, αλλά προς αυτούς. Οι περισσότεροι παραγωγοί θεωρούν ότι το βασικό τους πρόβλημα είναι η εξασφάλιση της συνεργασίας των ενδιαμέσων φορέων. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο με το 'καρότο και το καμουτσίκι'. Κατά καιρούς προσφέρουν θετικά κίνητρα όπως είναι τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους, οι ειδικές συμφωνίες, οι έκτακτες αμοιβές, οι συμμετοχές σε διαφήμιση, οι μειώσεις λόγω προβολής και οι διαγωνισμοί πωλήσεων. Άλλες φορές χρησιμοποιούν αρνητικά κίνητρα, όπως η απειλή για μείωση των περιθωρίων κέρδους, η επιβράδυνση της παράδοσης ή η ολοκληρωτική διακοπή της σχέσης. Ένας παραγωγός που χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο συνήθως δεν τα έχει καταφέρει καλά στη μελέτη των αναγκών, των προβλημάτων, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των μελών του καναλιού του. (Kotler και άλλοι 2005, σ.1017).

Οι πιο προηγμένες εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους διανομείς τους. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία ενός σχεδιασμένου, επαγγελματικά διαχειριζόμενου, καθέτου συστήματος μάρκετινγκ το οποίο καλύπτει τις ανάγκες και του παραγωγού και των διανομέων. Γι' αυτό πολλοί παραγωγοί συνεργάζονται με τους ενδιαμέσους για να δημιουργήσουν ανώτερη αξία για τους τελικούς καταναλωτές. Σχεδιάζουν από κοινού στόχους και στρατηγικές διοχέτευσης στην αγορά, επίπεδα αποθέματος και σχέδια διαφήμισης και προώθησης. Μέσω της στενής συνεργασίας, σε αντίθεση με την κατόπιν πίεσεων συνεργασία, με αυτά τα καταστήματα, οι παραγωγοί προϊόντων επώνυμης μάρκας μπορούν να αυξήσουν τις πιθανότητες πώλησης των προϊόντων της εταιρείας τους. Η πρόκληση για τις εταιρείες αυτές έγκειται στην ικανότητα τους να πείσουν τους διανομείς ότι μπορούν να κερδίζουν χρήματα με το να αποτελούν μέρος ενός προηγμένου καθέτου συστήματος μάρκετινγκ. (Kotler και άλλοι 2005, σ.1017).

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις παρακάτω πρακτικές κινήτρων προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συνεργασία των πελατών τους: (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.185).

- Υψηλότερα περιθώρια κέρδους / ειδικές παροχές για αποκλειστικά προνόμια.
- Εκπτώσεις ανάλογα με την αγορασθείσα ποσότητα του εμπορεύματος, ειδικές συμφωνίες, όπως εκπτώσεις λόγω μετρητών, εποχικές εκπτώσεις, χονδρικές εκπτώσεις.
- Δωρεάν εμπόρευμα
- Από κοινού συμμετοχή στο κόστος προβολής (διαφημιστικής καμπάνιας) και προώθησης / αναφορά της επωνυμίας του ενδιαμέσου στη διαφήμιση της βιομηχανικής επιχείρησης.
- Ειδικά πριμ, διαγωνισμούς για τους πιο επιτυχημένους διανομείς.
- Κάλυψη εξόδων/ προσφορά υλικού για βιτρίνα και για έκθεση εντός του καταστήματος. Κάλυψη του κόστους για επέκταση ή βελτίωση ή άνοιγμα καταστήματος.
- Εγγυημένο όγκο πωλήσεων.
- Κάλυψη του κόστους διανομής στο κατάστημα του ενδιαμέσου.
- Τοποθέτηση από την πλευρά της βιομηχανικής επιχείρησης υπευθύνων για την διαχείριση των αποθεμάτων και το σχεδιασμό προωθητικών ενεργειών / απεσταλμένοι πωλητές της βιομηχανικής επιχείρησης με την μορφή των merchandisers.
- Προγράμματα ελέγχου αποθεμάτων.
- Προγράμματα merchandising.
- Προγράμματα υπεύθυνων της για την επίδειξη των προϊόντων.
- Ερευνητική μελέτη και ανταλλαγή στοιχείων για την τοπική αγορά.
- Αυτοματοποιημένο σύστημα παραγγελιοληψίας.
- Δικαίωμα επιστροφής προϊόντων χωρίς περαιτέρω υποχρέωση.
- Bonuses για το προσωπικό του καταστήματος εκπαίδευση των πωλητών.
- Ρύθμιση στις τιμές των αποθεμάτων.
- Τεχνική υποστήριξη
- Συμφωνίες για δάνεια, leasing.
- Διευκόλυνση στις ημερομηνίες πληρωμής. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σσ.185-187)

1.5.3 Αξιολόγηση και έλεγχος των μελών του καναλιού

Ο παραγωγός πρέπει να παρακολουθεί τακτικά την απόδοση του καναλιού σε σχέση με συμφωνηθέντες στόχους όπως οι όγκοι πωλήσεων, το μέσο ύψος αποθέματος, ο

χρόνος παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη, η τύχη των κατεστραμμένων και των απολεσθέντων αγαθών, η συνεργασία στα προγράμματα προώθησης και εκπαίδευσης, και οι υπηρεσίες προς τον πελάτη. Η εταιρεία πρέπει να επιβραβεύει και να συγχαίρει τους ενδιαμέσους φορείς οι οποίοι έχουν καλή απόδοση. Αυτοί που έχουν μικρότερη απόδοση από την αναμενόμενη, πρέπει να υποστηριχτούν, να βοηθηθούν ή, ως τελευταίο μέτρο, να αντικατασταθούν. Η επιχείρηση πρέπει κατά διαστήματα να επαναξιολογεί τους ενδιαμέσους φορείς της και να διακόπτει συνεργασία με αυτούς που έχουν χαμηλές αποδόσεις, και να επιτρέπει μόνο στους καλύτερους να διαθέτουν τα προϊόντα της, ή την ειδική συνεργασία τους, αποσπώντας τους τα ειδικά – ξεχωριστά οφέλη. (Kotler και άλλοι 2005, σ.1017).

Τέλος, οι παραγωγοί πρέπει να επιδεικνύουν κάποια ευαισθησία απέναντι στους αντιπροσώπους τους. Αυτοί που δεν παίρνουν στα σοβαρά τους αντιπροσώπους τους, όχι μόνο κινδυνεύουν να χάσουν την υποστήριξη τους, αλλά και να αντιμετωπίσουν νομικά προβλήματα. Οι διαφορές με τους αντιπροσώπους είναι αντιπαραγωγικές και δημιουργούν αδιέξοδα τα οποία μπορούν να υπονομεύσουν την ανάπτυξη της εταιρείας.

Το μυστικό για το αποδοτικό μανάτζμεντ καναλιού βρίσκεται στη δημιουργία σχέσεων από τις οποίες βγαίνουν ωφελημένοι όλες οι πλευρές στο σύστημα καναλιού. Μία σχέση συνύπαρξης η οποία βοηθάει τη συνεργασία και όχι τις διαμάχες, ανάμεσα στα μέλη καναλιού θα καταλήγει μόνιμα σε υψηλότερες επιδόσεις του καναλιού. (Kotler και άλλοι 2005, σ.1018).

1.6 Αποφάσεις για το σχεδιασμό καναλιού

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο μιλήσαμε για τις αποφάσεις που πρέπει να πάρει ο παραγωγός όσον αφορά το management των δικτύων. Η σωστή όμως διοίκηση των δικτύων marketing προϋποθέτει πρώτα έναν σωστό σχεδιασμό τους καθώς και την εύστοχη επιλογή των κατάλληλων ενδιαμέσων.

Τώρα θα εξετάσουμε λοιπόν τις διάφορες αποφάσεις που καλούνται να πάρουν οι παραγωγοί σχετικά με τα κανάλια. Όταν καταστρώνουν τα σχέδια για τα κανάλια μάρκετινγκ οι παραγωγοί αγωνίζονται για να πετύχουν τη χρυσή τομή ανάμεσα σε αυτό που είναι ιδανικό και αυτό που είναι εφικτό. Μία καινούργια επιχείρηση συνήθως αρχίζει τη δραστηριότητα της πουλώντας τα προϊόντα της σε μία περιορισμένη έκτασης αγορά: σε μερικούς αντιπροσώπους πωλήσεων του παραγωγού, σε μερικούς χονδρεμπόρους, σε μερικούς υφιστάμενους λιανοπωλητές, σε μερικές μεταφορικές εταιρείες, και σε μερικές

αποθήκες. Μπορεί να μην είναι δύσκολο να αποφασίσει κάποια εταιρεία ποια είναι τα καλύτερα κανάλια. Το πρόβλημα μπορεί απλώς να είναι πώς να πείσει έναν ή μερικούς καλούς ενδιάμεσους φορείς να διαθέτουν τη σειρά των προϊόντων της. (Kotler και άλλοι 2005, σ.998).

Αν πετύχει η καινούργια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει υποκαταστήματα σε νέες αγορές. Επίσης, ο παραγωγός θα τείνει να συνεργαστεί με τους υφιστάμενους μεσάζοντες, παρόλο που αυτή η στρατηγική μπορεί να σημαίνει ότι πρέπει να χρησιμοποιήσει υβριδικά κανάλια μάρκετινγκ. Στις μικρότερες αγορές η επιχείρηση μπορεί να πωλεί τα προϊόντα της απευθείας στους λιανοπωλητές. Σε μεγαλύτερες αγορές θα μπορούσε να πωλεί μέσω διανομέων. Σε κάποια περιφέρεια της χώρας θα μπορούσε να προχωρήσει σε αποκλειστική δικαιόχρηση, επειδή με αυτόν τον τρόπο λειτουργούν συνήθως οι έμποροι, (Kotler και άλλοι 2005, σ.998) ή λόγω της μορφολογίας του εδάφους να αναθέσει σε τοπικούς χονδρεμπόρους. (Παπαβασιλείου – Μπάλας 2007, σ.88). Σε κάποια άλλη θα μπορούσε να πωλεί μέσω όλων των καταστημάτων που είναι διατεθειμένα να πωλούν το εμπόρευμα. Σε μία χώρα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει αντιπροσώπους διεθνών πωλήσεων, ενώ σε μία άλλη θα μπορούσε να συνεργαστεί με κάποια τοπική επιχείρηση. (Kotler και άλλοι 2005, σ.998)

Γι' αυτό τα συστήματα καναλιών συχνά εξελίσσονται για να ανταποκριθούν στις ευκαιρίες και τις συνθήκες της αγοράς. Ωστόσο, για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα, η ανάλυση γύρω από τα κανάλια και η λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι πιο προσεκτική. Για το σχεδιασμό ενός συστήματος καναλιών απαιτούνται:

- Η ανάλυση των αναγκών του πελάτη για εξυπηρέτηση.
- Ο ορισμός των στόχων και των περιορισμών του καναλιού.
- Ο εντοπισμός των κυριότερων εναλλακτικών καναλιών.
- Η αξιολόγηση αυτών των εναλλακτικών λύσεων.

1.6.1 Ο ορισμός των στόχων και των περιορισμών του καναλιού.

Οι στόχοι πρέπει να θέτονται και να διατυπώνονται σύμφωνα με το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης της αγοράς – στόχου. Είναι πολλά τα τμήματα εκείνα της αγοράς που επιθυμούν διαφορετικό ύψος εξυπηρέτησης μεταξύ τους. Πρέπει λοιπόν να αποφασιστεί ποία τμήματα θα εξυπηρετήσει η εταιρία και ποια είναι τα κατάλληλα κανάλια για την κάθε περίπτωση. Σε κάθε τμήμα η επιχείρηση επιδιώκει να μειώσει στο

μέγιστο δυνατό το κόστος που επωμίζεται το κανάλι για την προσφορά των προϊόντων της, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να καλύπτει τις ανάγκες τους για εξυπηρέτηση.

Οι στόχοι καναλιού της εταιρίας επηρεάζονται επίσης:

- Από την φύση και τα λοιπά χαρακτηριστικά του προϊόντος της
- Από τα χαρακτηριστικά και τις πολιτικές της εταιρίας
- Από τα χαρακτηριστικά της προθυμίας αλλά και τις ικανότητες του εκάστοτε ενδιαμέσου φορέα.
- Από τα κανάλια των ανταγωνιστών της εταιρίας

Καθώς και από περιβαλλοντικούς παράγοντες (οικονομικές συνθήκες, νομικοί περιορισμοί). (Kotler και άλλοι 2005, σσ.1000-1001).

1.6.2 Εντοπισμός των κυριότερων εναλλακτικών καναλιών

Αφού ορίσει η εταιρεία τους στόχους της για το κανάλι, στη συνέχεια εντοπίζει τα κυριότερα εναλλακτικά κανάλια με βάση τον τύπο και το πλήθος των ενδιαμέσων φορέων που θα χρησιμοποιήσει και τις αρμοδιότητες κάθε μέλους του καναλιού.

1.6.2.1 Τύποι εναλλακτικών καναλιών

Υπάρχουν ορισμένες επιλογές:

- Άμεσο μάρκετινγκ. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα πλήθος μεθόδων άμεσου μάρκετινγκ, που ξεκινούν από πωλήσεις άμεσης ανταπόκρισης μέσω διαφημίσεων σε έντυπα μέσα, στο ραδιόφωνο ή στην τηλεόραση, μέσω ταχυδρομικών παραγγελιών και καταλόγων, και φτάνουν μέχρι και πωλήσεις μέσω τηλεφώνου και Internet..
- Τμήμα πωλήσεων. Η εταιρεία μπορεί να πουλήσει απευθείας μέσω του τμήματος πωλήσεων της ή χρησιμοποιώντας τους πωλητές μιας άλλης επιχείρησης, όπως έκανε η Glaxo με το κορυφαίο σε πωλήσεις φάρμακο κατά του έλκους, το Zantac. Εναλλακτικά μπορεί να χρησιμοποιήσει μία ομάδα πωλητών που έχει προσλάβει με σύμβαση.
- Ενδιάμεσοι φορείς. Αυτοί είναι ανεξάρτητοι οργανισμοί οι οποίοι εκτελούν πολλές δραστηριότητες. Οι έμποροι, στους οποίους περιλαμβάνονται οι χονδρέμποροι και οι λιανοπωλητές, αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης, αποκτούν την κυριότητα των αγαθών αυτών και τα μεταπωλούν, ενώ οι μεσίτες και οι πράκτορες δεν αγοράζουν ούτε διαθέτουν τα προϊόντα του

παραγωγού, αλλά βοηθούν στην πώληση τους σε πελάτες διαπραγματευόμενοι τις τιμές και τους όρους πώλησης καθώς και τις προϋποθέσεις για λογαριασμό του προμηθευτή. Άλλοι μεσάζοντες — μεταφορικές εταιρείες, ανεξάρτητες αποθήκες, εταιρείες χρηματοδότησης, Τράπεζες — επιτελούν ένα φάσμα λειτουργιών καναλιού για να διευκολύνουν τη ροή των αγαθών ή των υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τον χρήστη. (Kotler και άλλοι 2005, σ.1002).

Ο ΜΕΣΑΖΩΝ.

Είναι το άτομο εκείνο που γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή. Με την συνεργασία ενός μεσάζοντα η ροή των προϊόντων από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή γίνεται ευκολότερη. Αν δεν υπήρχαν οι μεσάζοντες, όλες οι λειτουργίες τις οποίες εκτελούν θα ήταν υποχρεωμένοι να τις κάνουν οι ίδιοι οι παραγωγοί για να πραγματοποιήσουν τις συναλλαγές, πράγμα που τους κάνει να παίρνουν τον ρόλο της προέκτασης των διευθύνσεων Marketing των παραγωγών. Από την άλλη και οι ίδιοι οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ύπαρξη των μεσάζοντων ως συνδετικούς κρίκους με τους παραγωγούς. (Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη 2007, σ.31)

Ο ΕΜΠΟΡΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ

Είναι οι δύο κατηγορίες ή αλλιώς φύσεις μεσαζόντων. Ο έμπορος αγοράζει απευθείας προϊόντα και παίρνει και την κυριότητά τους, σε αντίθεση με τον αντιπρόσωπο που απλά μεσολαβεί έτσι ώστε το προϊόν απλά να αλλάξει κυριότητα από τον παραγωγό στον αγοραστή κι όχι στον αντιπρόσωπο.

Όσον αφορά τον κίνδυνο της κερδοφορίας εκείνος που τον αφορά είναι ο μεσάζων – έμπορος λόγω της κυριότητας που αποκτά για το προϊόν ενώ ο μεσάζων – αντιπρόσωπος απλά μεσολαβεί στη αγοραπωλησία και τον κίνδυνο τον αναλαμβάνει αποκλειστικά η επιχείρηση που πουλά. (Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη 2007, σ.31,σ.32)

ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΟΣ ΚΑΙ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΣ

Οποιοσδήποτε μεσάζων, ανεξάρτητα αν είναι έμπορος ή αντιπρόσωπος, ταξινομείται επίσης σε μια από τις δύο κατηγορίες, των χονδρεμπόρων ή των λιανέμπορων.

Ο χονδρέμπορος είναι ο μεσάζων που αγοράζει και μεταπωλεί εμπορεύματα σε άλλες επιχειρήσεις που με την σειρά τους μεταπωλούν τα εμπορεύματα στους τελικούς καταναλωτές ή σε άλλες επιχειρήσεις. Ο λιανέμπορος είναι ένας μεσάζων και σπάνια αντιπρόσωπος, ο οποίος πουλάει απευθείας στους τελικούς καταναλωτές. (Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη 2007, σ.32)

1.6.2.2 Πλήθος ενδιάμεσων φορέων μάρκετινγκ (στρατηγική κάλυψης της αγοράς)

Οι εταιρείες πρέπει επίσης να αποφασίσουν για το εύρος καναλιού, δηλαδή πόσο εκτενής πρέπει να είναι η κάλυψη της αγοράς και, συνεπώς, πόσα θα είναι τα μέλη του καναλιού που θα χρησιμοποιηθούν σε κάθε επίπεδο. Οι διαθέσιμες στρατηγικές είναι τρεις:

- η εντατική διανομή ή ευρεία διανομή
- η αποκλειστική διανομή και
- η επιλεκτική διανομή. (Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη, 2007, σ.41, Kotler και άλλοι, 2005, σ.1013, Καζάζης, 2006, σ.364)

Οι παραγωγοί προϊόντων ευκολίας επιδιώκουν κατά κανόνα την **εντατική διανομή**, δηλαδή μία στρατηγική που προβλέπει την αποθήκευση των προϊόντων τους σε όσο το δυνατόν πιο πολλά καταστήματα(ράφια-αποθήκες χονδρεμπόρων). Τα αγαθά αυτά πρέπει να είναι διαθέσιμα όπου και όταν τα θελήσουν οι καταναλωτές(ψυγεία). Για παράδειγμα, οι καραμέλες, οι τσίχλες, τα αναψυκτικά, οι μπαταρίες, το φιλμ για φωτογραφικές μηχανές και άλλα παρόμοια είδη πωλούνται σε πάρα πολλά καταστήματα για να προσφέρουν μέγιστη έκθεση της μάρκας και μέγιστη ευκολία στον καταναλωτή.

Η στρατηγική της **αποκλειστικής διανομής** κάνει την επιχείρηση να διαθέτει μόνο έναν αντιπρόσωπο έμπορο ή έστω έναν περιορισμένο αριθμό αντιπροσώπων που να έχουν το αποκλειστικό δικαίωμα να πωλούν τα προϊόντα της στον τομέα ευθύνης τους. Μερικοί παραγωγοί σκόπιμα περιορίζουν το πλήθος των μεσαζόντων που χειρίζονται τα προϊόντα τους. Η αποκλειστική διανομή είναι η ακραία μορφή αυτής της πρακτικής, όπου ο παραγωγός παρέχοντας την αποκλειστική εμπορία οι παραγωγοί εξασφαλίζουν ισχυρή υποστήριξη πωλήσεων από το κατάστημα και περισσότερο έλεγχο επί των τιμών που επιβάλλει ο έμπορος, της προώθησης, των όρων πληρωμής και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης η αποκλειστική διανομή ενισχύει την εικόνα μάρκας και δίνει τη δυνατότητα για μεγαλύτερα περιθώρια.

Ανάμεσα στην εντατική και την αποκλειστική διανομή βρίσκεται η **επιλεκτική διανομή**, δηλαδή η χρησιμοποίηση περισσότερων του ενός, αλλά λιγότερων από το συνολικό αριθμό ενδιαμέσων φορέων που είναι διατεθειμένοι να πωλούν τα προϊόντα της εταιρείας. Μέσω της επιλεκτικής διανομής δεν αναγκάζονται να κατανείμουν τις προσπάθειές τους σε πολλά καταστήματα, ανάμεσα στα οποία είναι και πολλά οριακά. Μπορούν να αναπτύξουν καλές εργασιακές σχέσεις με επιλεγμένα μέλη του καναλιού και προσδοκούν μία καλύτερη του μέσου όρου προσπάθεια πώλησης. Η επιλεκτική διανομή εξασφαλίζει στους παραγωγούς καλή κάλυψη της αγοράς με περισσότερο έλεγχο και μικρότερο κόστος από ό,τι η εντατική διανομή. (Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη, 2007, σ.42, Kotler και άλλοι, 2005, σ.1013, Καζάζης, 2006, σ.364)

1.6.2.3 Αρμοδιότητες των μελών του καναλιού

Ο παραγωγός και οι μεσάζοντες που χρησιμοποιεί πρέπει να συμφωνήσουν στους όρους και τις αρμοδιότητες κάθε μέλους του καναλιού. Ο παραγωγός πρέπει να καταρτίσει έναν τιμοκατάλογο και ένα λογικό πακέτο εκπτώσεων για τους ενδιαμέσους φορείς. Μέσω αυτού του πακέτου πρέπει να ορίζεται η ζώνη ευθύνης κάθε μέλους του καναλιού, και να λαμβάνεται μέριμνα για τον τόπο όπου πρέπει να εγκατασταθούν οι καινούργιοι μεταπωλητές. Οι υπηρεσίες και τα καθήκοντα και των δύο πλευρών πρέπει να διατυπώνονται προσεκτικά, ειδικότερα στην περίπτωση δικαιόχρησης (Franchise) και καναλιών αποκλειστικής διανομής. (Kotler και άλλοι 2005, σ.1014).

1.6.3 Αξιολόγηση των κυριότερων εναλλακτικών λύσεων

Ας υποθέσουμε ότι μία εταιρεία έχει εντοπίσει πολλές εναλλακτικές μορφές καναλιών και θέλει να επιλέξει εκείνη η οποία θα ικανοποιεί καλύτερα τους μακροχρόνιους στόχους της. Η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει κάθε εναλλακτική λύση με βάση κάποια κριτήρια οικονομικά, ελέγχου και προσαρμοστικότητας.

Χρησιμοποιώντας οικονομικά κριτήρια η εταιρεία συγκρίνει την πιθανή αποδοτικότητα των διαφόρων εναλλακτικών καναλιών. Εκτιμά τις πωλήσεις τις οποίες θα μπορούσε να πετύχει κάθε κανάλι και το κόστος της πώλησης διαφόρων ποσοτήτων μέσω κάθε καναλιού. Επίσης η εταιρεία πρέπει να λάβει υπόψη της θέματα που αφορούν τον έλεγχο. Συνήθως, όταν χρησιμοποιεί μεσάζοντες τους δίνει ένα μέρος του ελέγχου στο μάρκετινγκ του προϊόντος, ενώ μερικοί ενδιάμεσοι φορείς εξασφαλίζουν περισσότερο

έλεγχο από άλλους. Αν υποθεθεί ότι τίποτε άλλο δεν αλλάζει, η εταιρεία προτιμά να διατηρήσει όσο το δυνατό περισσότερο έλεγχο. Τέλος, η εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει κριτήρια προσαρμοσιμότητας. Συχνά τα κανάλια συνεπάγονται μακροχρόνιες δεσμεύσεις προς άλλες επιχειρήσεις και απώλεια ευελιξίας, γεγονός που δυσκολεύει την προσαρμογή του καναλιού προς ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ. Ο παραγωγός θέλει να διατηρήσει το κανάλι όσο το δυνατόν πιο ευέλικτο. Επομένως πρέπει να αξιολογήσει το ύψος του κινδύνου που συνοδεύει την επιλογή ενός συστήματος καναλιών. Για παράδειγμα, μία εταιρεία που χρησιμοποιεί ένα πρακτορείο πωλήσεων, μπορεί να χρειαστεί να προτείνει ένα πενταετές συμβόλαιο. Στη διάρκεια της περιόδου αυτής τα άλλα μέσα πώλησης, όπως το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας, μπορεί να αποκτήσουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αλλά η εταιρεία δε θα μπορεί να τερματίσει τη συνεργασία της με το πρακτορείο πωλήσεων. Για να μελετηθεί μία περίπτωση καναλιού με μακροχρόνια δέσμευση πρέπει αυτή να υπερτερεί σαφώς από άποψη οικονομική ή από άποψη δυνατότητας ελέγχου. (Kotler και άλλοι 2005, σσ.1014-1015).

2 ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΑΝΑΛΙ MARKETING

Ένα κανάλι διανομής αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν δημιουργήσει ομάδα και εξαρτώνται η μία από την άλλη για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Κάθε μέλος καναλιού παίζει κάποιο ρόλο στο κανάλι και εξειδικεύεται στην επιτέλεση μιας ή περισσοτέρων λειτουργιών. Το κανάλι θα είναι πιο αποτελεσματικό όταν κάθε μέλος αναλαμβάνει τα καθήκοντα που μπορεί να εκτελέσει αποδοτικότερα. (Kotler και άλλοι 2005, σ.990).

Στην ιδανική περίπτωση, επειδή η επιτυχία των μελών του καναλιού εξαρτάται από τη συνοδική επιτυχία του καναλιού, όλες οι επιχειρήσεις του καναλιού πρέπει να συνεργάζονται ομαλά για να εξασφαλίζουν αξιόλογα περιθώρια κέρδους ή αποδοτικές πωλήσεις. Πρέπει να καταλάβουν και να αποδεχθούν το ρόλο τους, να συντονίσουν τους στόχους και τις δραστηριότητες τους, και να συνεργαστούν για να πετύχουν τους γενικούς στόχους του καναλιού. Με τη συνεργασία μπορούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο, να εξυπηρετήσουν και να ικανοποιήσουν την αγορά στόχο τους, δημιουργώντας έτσι καταστάσεις όπου όλοι θα βγαίνουν κερδισμένοι και ωφελημένοι.

Δυστυχώς, σπάνια τα μέλη ενός καναλιού βλέπουν την κατάσταση τόσο σφαιρικά. Συνήθως τους απασχολούν οι δικοί τους βραχυχρόνιοι στόχοι και οι συναλλαγές τους με τις επιχειρήσεις εκείνες του καναλιού που βρίσκονται πιο κοντά τους. Μερικές φορές η συνεργασία για την επίτευξη συνολικών στόχων του καναλιού απαιτεί συμβιβασμούς όσον αφορά τους στόχους της κάθε εταιρείας. Παρόλο που τα μέλη του καναλιού εξαρτώνται το ένα από το άλλο, συχνά ενεργούν μεμονωμένα με γνώμονα τα καλύτερα βραχυχρόνια συμφέροντα τους. Συχνά διαφωνούν όσον αφορά τους ρόλους που θα έπρεπε να παίζει το κάθε ένα, δηλαδή για το ποιος πρέπει να κάνει τι και με ποιο αντάλλαγμα. Τέτοιες διαφωνίες σχετικά με στόχους και ρόλους δημιουργούν *διαμάχες - συγκρούσεις καναλιού*. (Kotler και άλλοι 2005, σ.990). Διαμάχες μπορούν να σημειωθούν σε τρία επίπεδα. στις **Οριζόντιες διαμάχες ή οριζόντιος ανταγωνισμός** (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.137, Kotler και άλλοι 2005, σ.990), η **κάθετη σύγκρουση ή διαμάχη** (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.137, Kotler και άλλοι 2005, σ.990) και τέλος η **Σύγκρουση μεταξύ διαφόρων τύπων μεσαζόντων του ίδιου επιπέδου στο δίκτυο διανομής** (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.137). (Η έννοια, οι αιτίες και τα είδη των συγκρούσεων αναλύονται εκτενέστερα σε ξεχωριστό υποκεφάλαιο που ακολουθεί).

Ένα είδος εσωτερικής διαμάχης καναλιού παίρνει τη μορφή υγιούς ανταγωνισμού. Επίσης μπορεί να διασφαλίσει ότι τα μέλη του καναλιού δε θα παίζουν παθητικό ρόλο, ενώ μπορεί να γίνει αφορμή για καινοτομίες. Γι' αυτό για να αποδίδει καλά το κανάλι ως σύνολο, ο ρόλος κάθε μέλους του καναλιού πρέπει να καθοριστεί και να εξομαλυνθούν οι όποιες εσωτερικές διαμάχες του καναλιού. Η συνεργασία, ο καθορισμός των ρόλων και η αντιμετώπιση του προβλήματος της εσωτερικής διαμάχης του καναλιού επιτυγχάνονται μέσω ισχυρής ηγεσίας καναλιού. Το κανάλι θα έχει καλύτερη απόδοση, αν περιλαμβάνει μία επιχείρηση, ένα φορέα ή κάποιο μηχανισμό που διαθέτει τη δύναμη να αναθέτει ρόλους και να εξομαλύνει διαμάχες. (Kotler και άλλοι 2005, σ.991). Το, ποια, όμως είναι η επιχείρηση που κρατάει τον έλεγχο του δικτύου εξαρτάται από την θέση ισχύος που κατέχει μέσα στο δίκτυο, η έννοια και τα είδη της οποίας αναλύονται στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί.

2.1 Η Έννοια και τα Είδη Ισχύος στο Χώρο του Δικτύου Διανομής

Αναφερόμενοι στα δίκτυα, οι λέξεις «σύγκρουση» και «ισχύς» είναι αλληλένδετες. Όταν η σύγκρουση υπάρξει, προκύπτει η ανάγκη να διαπραγματεύεται κάποιος από θέση ισχύος. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.127). Οι αγοραστές – ενδιάμεσοι βρίσκονται διαρκώς σε ανταγωνισμό – σύγκρουση με τις βιομηχανικές επιχειρήσεις – προμηθευτές τους, επιδιώκοντας να εξασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι προμηθευτές από την πλευρά τους αντιστέκονται σε κάθε προσπάθεια των ενδιάμεσων τους που περιορίζει την κερδοφορία τους. (Καζάζης, 2006, σ.149). Η διαπραγματευτική ισχύς λοιπόν, αποτελεί τις περισσότερες φορές, καθοριστικό παράγοντα για το αν μια σύγκρουση θα επιλυθεί προς όφελος της βιομηχανικής επιχείρησης ή των ενδιάμεσων. Όσο σημαντικότερη είναι μια επιχείρηση για έναν ενδιάμεσο τόσο περισσότερο ο ενδιάμεσος θα «υπακούει» στις πολιτικές που υιοθετεί η επιχείρηση. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.127)

Η επιχείρηση πρέπει να είναι πληροφορημένη και να έχει πλήρη αυτογνωσία, όσον αφορά την θέση ισχύος της, έναντι των ενδιάμεσων φορέων στο δίκτυο διανομής της. Πρέπει από μόνη της να κρίνει και να εκτιμήσει την θέση της μέσα στο δίκτυο και να εφαρμόσει στρατηγικές marketing που να της δώσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο ισχύος. Για να μην γίνει λοιπόν υποκίνηση των καναλιών (βλ. κεφ. 1.5.2) μέσω αρνητικών κινήτρων και πίεσης, η επιχείρηση αρκεί να εφαρμόσει κατάλληλα προγράμματα που θα αυξήσουν την ισχύ της. Η πίεση λοιπόν που θα ήθελε να ασκήσει προέρχεται τώρα –

φυσιολογικά – από τα πλεονεκτήματα της ισχύος που έχει, και την οποία μπορεί να ασκήσει προς τους ενδιαμέσους. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.127)

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν διαπραγματευτική ισχύ στο δίκτυο διανομής όταν:

- Τα προϊόντα τους είναι απαραίτητα – αναγκαία στους ενδιαμέσους τους.
- Τα προϊόντα τους διαφοροποιούνται έναντι του ανταγωνισμού.
- Καταλαμβάνει μεγάλο μερίδιό στις πωλήσεις των ενδιαμέσων της.
- Ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών είναι περιορισμένος.
- παράγει ισχυρά brands ή όταν η ίδια εταιρία είναι πολύ δημοφιλής με αναγνωρισμένο ισχυρό «όνομα» (Παπαβασιλείου – Μπάλτας ,2007, σσ.127-128, Καζάζης, 2006, σ.147)

Σήμερα, όμως εκτός των βιομηχανικών επιχειρήσεων, υπάρχουν και ενδιαμέσοι οι οποίοι καταλαμβάνουν θέσεις ισχύος. Αρκετοί λιανοπωλητές στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν πολύ περισσότερη ισχύ από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.128)

Όταν μια επιχείρηση έχει την ισχύ για να προξενήσει αλλαγές στο δίκτυο διανομής, δεν σημαίνει ότι αυτή πρέπει οπωσδήποτε να τη χρησιμοποιήσει με σκοπό να επιτύχει τους στόχους της. Αν και η χρησιμοποίηση μερικών πηγών ισχύος μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, το ίδιο μπορεί να γίνει και από τη μη χρησιμοποίησή τους. Η μεν άσκηση πίεσεων στα μέλη μπορεί να θεωρηθεί καταχρηστική και να δημιουργήσει συγκρούσεις, η δε μη – άσκηση μπορεί να θεωρηθεί ως διοικητική αδυναμία. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.129).

2.1.1 Πηγές Ισχύος και η εφαρμογή τους

Σύμφωνα με τους Παπαβασιλείου και Μπάλτα (2007, σσ.131-133) υπάρχουν οι παρακάτω πέντε πηγές ισχύος:

1. Ισχύς Ανταμοιβής

«Αναφέρεται στην δυνατότητα που έχει ένα μέλος του δικτύου διανομής να ανταμείψει ένα άλλο, εάν το άλλο αποδεχθεί την επίδραση του πρώτου. Οι ανταμοιβές αντικατοπτρίζονται σε εικαζόμενα ή πραγματικά οφέλη, τα οποία τα μέλη του δικτύου απολαμβάνουν ως αποτέλεσμα της συμμόρφωσης με τις επιθυμίες ενός άλλου μέλους του δικτύου διανομής. Τα μέλη του δικτύου, στα επίπεδα του παραγωγού, χονδρεμπόρου ή

λιανέμπορου, θα παραμείνουν μακροχρόνια βιώσιμα μέλη μόνον εάν έχουν χρηματικά οφέλη από την συμμετοχή τους στο δίκτυο διανομής. Υπάρχουν εξαιρέσεις σ' αυτήν την γενική υπόθεση, όταν η σχέση στο δίκτυο διανομής βασίζεται σε συμβατικές συμφωνίες, οι οποίες περιορίζουν τις δυνατότητες των μελών του δικτύου να παύσουν την συμμετοχή σε ένα μη κερδοφόρο δίκτυο. Αλλά ακόμη και σ' αυτήν την περίπτωση, όταν η σύμβαση λήξει, το μέλος του δικτύου που πιστεύει ότι οι χρηματικές ανταμοιβές από το δίκτυο δεν είναι επαρκείς μπορεί να αποχωρήσει απ' αυτό».

2. Πιεστική ισχύς

«Αυτή είναι, στην ουσία, το αντίθετο της ισχύος ανταμοιβής. Σ' αυτήν την περίπτωση η ισχύς ενός μέλους του δικτύου διανομής πάνω σε ένα άλλο μέλος βασίζεται στη δυνατότητα που έχει το πρώτο μέλος να τιμωρήσει το τελευταίο σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις προσπάθειες επίδρασης του πρώτου. Η πιεστική ισχύς συναντάται συχνά στις σχέσεις στα δίκτυα».

3. Νόμιμη ισχύς

«Αυτή η ισχύς πηγάζει από συμβατικούς κανόνες που υπαγορεύουν ότι ένα μέλος του δικτύου έχει το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει επίδραση σ' ένα άλλο και ότι υπάρχει η υποχρέωση το τελευταίο μέλος να αποδεχθεί αυτή την επίδραση»

4. Ισχύς ταυτίσεως

«Όταν ένα μέλος του δικτύου αντιλαμβάνεται ότι οι στόχοι του συμφωνούν με εκείνους ενός άλλου μέλους του δικτύου, τότε υπάρχει πιθανώς μια πηγή ισχύος ταυτίσεως. Συνεπώς, όταν επικρατεί αυτή η κατάσταση, μια προσπάθεια από ένα μέλος του δικτύου να επιδράσει στη συμπεριφορά του άλλου είναι περισσότερο πιθανόν να κατανοηθεί από το τελευταίο ως ωφέλιμη και για την εκπλήρωση των δικών του στόχων».

5. Ισχύς εξειδικεύσεως

«Αυτή η πηγή ισχύος προέρχεται από την εμπειρία και τεχνογνωσία, την οποία ένα μέλος του δικτύου αποδίδει σ' ένα άλλο αναφορικά μ' ένα συγκεκριμένο τομέα. Με άλλα λόγια, οι προσπάθειες ενός μέλους του δικτύου να επιδράσει στη συμπεριφορά ενός άλλου βασίζονται στη μεγαλύτερη εμπειρία που αποδίδεται στο πρώτο μέλος. Η εμπειρία εξειδικεύσεως είναι πολύ συνηθισμένη στα δίκτυα διανομής». Όπως, για παράδειγμα, πολλοί βιομήχανοι και χονδρέμποροι παρέχουν στους λιανοπωλητές συμβουλές μάνατζμεντ αναφορικά με όλες τις φάσεις της λιανεμπορικής δραστηριότητας. Από την άλλη, και οι λιανοπωλητές είναι σε θέση να αισθάνονται το σφυγμό της καταναλωτικής

αγοράς και να διοχετεύουν αυτή την πληροφόρηση στους χονδρεμπόρους και τους βιομηχάνους.

Ο μάνατζερ των δικτύων διανομής, για να επιτύχει τους στόχους του όσον αφορά την διανομή πρέπει να χρησιμοποιήσει τις διαθέσιμες πηγές ισχύος, με σκοπό να ασκήσει ισχύ στο δίκτυο. Εδώ προκύπτουν δύο βασικά ζητήματα:

1. ποιες πηγές ισχύος είναι διαθέσιμες

Οι διαθέσιμες **πηγές** ισχύος σε μια συγκεκριμένη στιγμή, είναι συνήθως, μια συνάρτηση του μεγέθους της βιομηχανικής επιχείρησης σε σχέση με τα μέλη του δικτύου, της οργάνωσής του ή μιας σειράς συνθηκών που περιλαμβάνουν την σχέση στο δίκτυο.

Αναφερόμενοι στο μέγεθος, μια μεγάλη επιχείρηση, συναλλασσόμενη με σχετικά μικρού μεγέθους ενδιαμέσους, έχει τυπικά ισχυρές διαθέσιμες πηγές ισχύος ανταμοιβής και πίεσης.

Ως προς την οργάνωση, δίκτυα που βασίζονται σε συμβόλαια, παρέχουν στον δικαιούχο μια ισχυρή πηγή νόμιμης ισχύος που πηγάζει από το συμβόλαιο. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.133)

Οι συνθήκες αυτές αλλάζουν συχνά στη σχέση του δικτύου διανομής. Δηλαδή αν για παράδειγμα πρόκειται για ένα νέο προϊόν περισσότερο διαθέσιμη είναι η πηγή της ισχύος εξειδίκευσεως, αν επικρατεί όμως μια κατάσταση έλλειψης της διαθέσεως ενός προϊόντος τότε είναι διαθέσιμη η πηγή της ισχύος ταυτίσεως.

2. Ποια ή ποιες είναι οι κατάλληλες πηγές που θα χρησιμοποιηθούν

Με σκοπό να επιλεγούν και να χρησιμοποιηθούν οι σωστές πηγές ισχύος, ο μάνατζερ του δικτύου διανομής είναι απαραίτητο να γνωρίζει πόσο αποτελεσματικές είναι οι διάφορες πηγές ισχύος όσον αφορά:

- την επίδρασή τους στα μέλη του δικτύου, επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων της λειτουργίας της διανομής της επιχείρησης
- τις πιθανές αντιδράσεις των μελών του δικτύου στη χρησιμοποίηση αυτών των πηγών ισχύος,
- την επίδραση της χρησιμοποίησης αυτών των διαφόρων πηγών ισχύος στην όλη σχέση του δικτύου διανομής. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.134)

Γενικά μπορούμε να αναφέρουμε πως οι οικονομικές ανταμοιβές και η πιεστική ισχύς είναι πιο αποδοτικές από τις υπόλοιπες όταν εφαρμόζονται περισσότερο σε μικρού μεγέθους ενδιαμέσους. Σε μεγάλου μεγέθους ενδιαμέσους, οι μη – χρηματικές πηγές ισχύος, όπως η εξειδίκευση και ταυτίσεως, είναι περισσότερο αποτελεσματικές σε σχέση με τις πηγές ισχύος ανταμοιβής και την πιεστική. Επίσης σε γενικές γραμμές η πιεστική ισχύς αυξάνει, θα λέγαμε, τη σύγκρουση, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αδύνατα μέλη του δικτύου.

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να χάνουν έδαφος από την θέση ισχύος τους, έναντι των ενδιαμέσων (κυρίως των λιανοπωλητών), λόγω του μεγέθους που σήμερα έχουν αποκτήσει οι ενδιάμεσοι. Για τα μέλη όμως τα οποία δεν βρίσκονται σε θέση ισχύος οι σχέσεις καθίστανται ασταθείς και λιγότερο κερδοφόρες, που αυτό πηγάζει από την ασυμμετρία των σχέσεων και της ισχύος. Έτσι όταν αυτά τα μέλη δεν αντιλαμβάνονται κάποιο επαρκές χρηματικό πλεονέκτημα, αυτοί είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στην σχέση και αναζητούν εναλλακτικές – αποδοτικότερες σχέσεις. Λόγω των παραπάνω (ισχυροποίηση κάποιων μελών και έλλειψη αφοσίωσης από κάποια άλλα), έχουν μετατοπιστεί οι μονομερείς μηχανισμοί ελέγχου σε διμερείς ή ακόμη και πολυμερείς για την διοίκηση πλέων συμμετρικών σχέσεων μεταξύ ισχυρών, ανεξάρτητων μελών του δικτύου. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.135)

2.2 Η Έννοια, οι Αιτίες και τα Είδη σύγκρουσης στο χώρο των δικτύων διανομής

Ως σύγκρουση στα δίκτυα ορίζεται «μια κατάσταση στην οποία ένα μέλος ενός δικτύου διανομής αντιλαμβάνεται ένα άλλο ως αντίπαλο, κάτι που αντικατοπτρίζεται στη συμπεριφορά του, η οποία έχει στόχο να βλάψει, να δημιουργήσει αντίπραξη ή να επωφεληθεί περιορισμένους πόρους εις βάρος του. Πολλά διαφορετικά γεγονότα και ιδιαίτερα οι διαφορετικοί πολλαπλοί επιχειρηματικοί στόχοι των μελών του δικτύου διανομής οδηγούν στη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας σύγκρουσης, η οποία σύγκρουση είναι συχνά ένα γενικό αίσθημα έντασης μεταξύ των μελών ενός δικτύου. Αυτή η ένταση μπορεί να υπάρχει και η σύγκρουση να υφίσταται σε μια λανθάνουσα κατάσταση για μια απεριόριστη χρονική περίοδο.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις, τα απογοητευμένα μέλη δεν προβαίνουν σε ειδικές ενέργειες ή δεν αλλάζουν την συμπεριφορά τους για να εκφράσουν τα συναισθήματά τους.

Η ένταση που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη μπορεί να κορυφωθεί όμως σε περιόδους αλλαγής και αναπροσαρμογής και να οδηγήσει σε σύγκρουση. Η σύγκρουση μπορεί να αποτελεί επακόλουθο της έλλειψης συμφωνίας στην περίπτωση μιας αλλαγής. Η διάκριση ανάμεσα στα αίτια και στις περιπτώσεις σύγκρουσης είναι δύσκολη και δυσδιάκριτη σε αντίθεση όμως με την διαφορά μεταξύ τους που είναι και σημαντική. Οι περιπτώσεις σύγκρουσης αποτελούν παράπονα που αναφέρονται από τα μέλη και είναι πλήρως συγκεκριμένες. Από την άλλη όμως, οι αιτίες είναι γενικώς ασαφείς γιατί τα μέλη είναι συνήθως απρόθυμα για να αποκαλύψουν τα πραγματικά αίτια της σύγκρουσης. Οι περιπτώσεις, απλά, θα μπορούσαν να θεωρηθούν συμπτώματα των αιτιών των συγκρούσεων. Αν και μια συγκεκριμένη περίπτωση σύγκρουσης μπορεί να επιλυθεί, είναι πιθανόν να προκύψουν άλλες περιπτώσεις, εκτός αν τα μέλη του δικτύου διανομής κατανοήσουν πλήρως την βασική σύγκρουση. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σσ.136-137)

2.2.1 Οι Τύποι των συγκρούσεων στον χώρο διανομής των προϊόντων

Όπως αναφέραμε στην εισαγωγή του κεφαλαίου υπάρχουν τρεις τύποι συγκρούσεων:

1. Οριζόντιος ανταγωνισμός

Υπάρχει όταν ανταγωνίζονται ενδιάμεσοι του ίδιου τύπου, για παράδειγμα ένα super market ανταγωνίζεται ένα άλλο super market

2. Σύγκρουση μεταξύ διαφόρων τύπων μεσαζόντων του ίδιου επιπέδου στο δίκτυο διανομής

Είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ ενδιαμέσων διαφορετικού τύπου, αλλά του ίδιου επιπέδου στο δίκτυο διανομής, όπως, ένα super market ανταγωνίζεται με ένα πολυκατάστημα

3. Κάθετη σύγκρουση

Αυτή η σύγκρουση υφίσταται μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής διαφορετικών επιπέδων, όπως, μια βιομηχανική επιχείρηση με ένα super market. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.137)

2.2.2 Οι Αιτίες μιας σύγκρουσης

Οι αιτίες μιας σύγκρουσης μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες:

1. Διαφορές που προκύπτουν από τη **συμπεριφορά** των μελών του δικτύου διανομής.

2. Διαφορές που προκύπτουν από την **οργάνωση** των μελών του δικτύου διανομής.

Η **πρώτη ομάδα** προκύπτει από τις διαφορές στους τρόπους με τους οποίους τα μέλη ενός δικτύου αφομοιώνουν και επεξεργάζονται πληροφόρηση σχετικά με το δίκτυό τους και το περιβάλλον τους.

Οι συγκρούσεις που προέρχονται από τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου διανομής πηγάζουν συνήθως από τις ασυμφωνίες:

- Στους ρόλους που έχει κάθε μέλος στο δίκτυο.
- Από τις προσδοκίες των μελών.
- Από τις αντιλήψεις τους .
- Τις σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ τους. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.138)

Η **δεύτερη ομάδα** αντικατοπτρίζει μια ομάδα αντίθετων ενδιαφερόντων.

Η σύγκρουση που προέρχεται από την οργάνωση των μελών του δικτύου διανομής πηγάζει:

- Από την ασυμφωνία επιδιωκόμενων στόχων από τα διάφορα μέλη του δικτύου διανομής.
- Από την τάση για αυτονομία και έλεγχο.
- Από ασυμφωνία περιοχής αρμοδιότητας. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.140)

2.3 Χειρισμός & Επίλυση των Συγκρούσεων

Υπάρχουν πολλές περιοχές συγκρούσεων μεταξύ των βιομηχανικών και των εμπορικών επιχειρήσεων, που αποτελούν σοβαρές εστίες έντασης, λόγω της δύναμης που έχει αποκτήσει σήμερα το εμπόριο. Κάθε μέλος του δικτύου επιδιώκει την επίτευξη των δικών του στόχων, με αποτέλεσμα όλο αυτό, να οδηγήσει σε διπλασιασμό των προσπαθειών και κατασπατάληση πόρων. Μόνο βάσει συνεργασίας θα αυξηθεί η συνολική κερδοφορία του δικτύου και επομένως και των μελών του. Η συνεργασία πρέπει να εστιαστεί, κυρίως, στους χρηματοοικονομικούς όρους, στις στρατηγικές marketing, στον ανταγωνισμό εμπορικών σημάτων των βιομηχανικών και των εμπορικών επιχειρήσεων, στην υποδομή της φυσικής διανομής καθώς και στην πληροφόρηση. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.145)

Για την επίλυση συγκρούσεων υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι που αναλύονται παρακάτω:

1. Λύση προβλήματος

Οι δύο βασικότερες μέθοδοι για την λύση ενός προβλήματος στο δίκτυο διανομής είναι:

- Η αναφορά σε γενικούς στόχους

Γενικός στόχος είναι εκείνος που όλα τα μέλη του δικτύου διανομής επιθυμούν να επιτύχουν. Η συνεργασία όλων των μελών είναι απαραίτητη για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος.

- Η βελτίωση της διαδικασίας επικοινωνίας μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.145)

Όσον αφορά τις διαδικασίες επικοινωνίας, όσο αποδοτικότερη είναι η ροή πληροφοριών τόσο ευκολότερο είναι για τα μέλη του δικτύου να βρουν λύσεις για τις συγκρούσεις που να βασίζονται σε κοινούς στόχους.

2. Πειθώ

Η πειθώ περιλαμβάνει την επικοινωνία μεταξύ των συγκρουόμενων μελών, αλλά δίνει περισσότερο έμφαση στην επίδραση της συμπεριφοράς μέσω πειθούς και όχι μόνο με την βοήθεια μιας απλής πληροφόρησης.

3. Διαπραγμάτευση

Στην διαπραγμάτευση δεν γίνεται προσπάθεια για πλήρη ικανοποίηση ενός μέλους. Στόχος της είναι να διακοπεί μια σύγκρουση, χωρίς όμως να είναι απαραίτητο να εξαλειφθεί οπωσδήποτε η ένταση από την οποία προέκυψε η σύγκρουση. Εάν συνεχισθεί η ένταση δεν είναι απίθανο να ξαναδημιουργηθεί νέα σύγκρουση. Η αδυναμία των μελών να καταλήξουν σε μια κοινά αποδεκτή λύση μπορεί ακόμα και να οδηγήσει στην ανάμειξη τρίτων στην διαδικασία επίτευξης μιας συμφωνίας. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.146).

2.4 Τα Πεδία Σύγκρουσης στο Μείγμα Marketing

Κάθε χρόνο, ύστερα από σκληρές διαπραγματεύσεις, υπογράφονται συμφωνίες μεταξύ λιανέμπορων και προμηθευτών, οι οποίες περιγράφουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι συμφωνίες αυτές αφορούν τις τιμές του τιμοκαταλόγου, διακανονισμούς πληρωμής,

εκπτώσεις, προωθήσεις. Η εκδήλωση σύγκρουσης πριν, κατά την διάρκεια και μετά τις διαπραγματεύσεις είναι σύνηθες φαινόμενο. Εξετάζοντας τα πεδία σύγκρουσης στο μείγμα marketing έχουμε:

- Διανομή: Τα πιο σημαντικά πεδία είναι η ποιότητα του παραδιδόμενου προϊόντος, οι οικονομικοί στόχοι, οι στόχοι πωλήσεων και τα επίπεδα αποθεμάτων.
- Προϊόν: Τα πιο σημαντικά είναι το εύρος και το βάθος των προϊόντων, το λανσάρισμα νέων προϊόντων και οι επιστροφές εγγυήσεις.
- Πολιτική Τιμών: πιστωτική πολιτική και διακανονισμοί πληρωμής, οι εκπτώσεις και προσφορές και τα περιθώρια κέρδους.
- Προώθηση: τοποθέτηση στο ράφι, in shop promotion (stands, προωθήσεις, προβολές σε κεντρικά σημεία) και ο στόχος της διαφήμισης, όταν δίνει έμφαση στο προϊόν και τον προμηθευτή. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.148)

Ως γενικές πηγές σύγκρουσης στα δίκτυα διανομής θεωρούνται:

- Οι διαφορετικοί στόχοι.
- Οι περιορισμένοι πόροι.
- Η δυσκολία επικοινωνίας.
- Η σχέση καθηκόντων / ανταμοιβής.
- Οι διαφορετικές αντιλήψεις / προσδοκίες.
- Το ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις.

Η ανοιχτή ανταλλαγή απόψεων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων αλλά και η χρήση δύναμης από τις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν τις μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων. Οι απειλές, η «διαιτησία» και τα ένδικα μέσα χρησιμοποιούνται στο ελάχιστο. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2007, σ.149).

3 ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ & ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ

3.1 Χονδρεμπόριο βασικές έννοιες

Ο παραδοσιακός ρόλος του χονδρεμπορίου ήταν η κάλυψη του χάσματος μεταξύ παραγωγού και λιανέμπορου. Πλέον όσες επιχειρήσεις «επέζησαν» από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αναπροσαρμόστηκαν στις εξελίξεις, και από παραδοσιακό χονδρεμπόριο εξελίχθηκαν σε σύγχρονο χονδρεμπόριο, αλλά παράλληλα, στον ίδιο τύπο χονδρεμπορίου ανήκουν πλέον και λιανεμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες εφοδιάζονται απευθείας από τους βιομηχάνους και εκτελούν αρκετές από τις λειτουργίες του χονδρεμπορίου. (Τζωρτζιάκης - Τζωρτζιάκη, 2007, σ.57, Παπαβασιλείου – Μπάλας 2007, σ.88).

Οι εξελίξεις, κατά καιρούς, που οδήγησαν σ' αυτή τη μορφή χονδρεμπορίου είναι:

- Η ραγδαία μετατροπή της οικονομία από αγροτική σε βιομηχανική.
- Η γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια, με την εμφάνιση εξειδικευμένων χρηματοπιστωτικών οργανισμών.
- Η αύξηση του αριθμού των συγχωνεύσεων και του μεγέθους των βιομηχανικών επιχειρήσεων
- Η ανάπτυξη μεγάλων αλυσίδων λιανεμπορικών επιχειρήσεων
- Η είσοδος διαφόρων μορφών του τηλεμάρκετινγκ.

Ο μεγάλος κίνδυνος πλέον για το χονδρεμπόριο είναι πως η ισχύς στο δίκτυο διανομής βρίσκεται στα χέρια μεγάλων λιανεμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων. Ήδη έχουν κάνει την εμφάνισή τους και οι cash & carry χονδρέμποροι οι οποίοι ως επί των πλείστων ανήκουν κι αυτοί σε μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις. (Παπαβασιλείου – Μπάλας 2007, σ.88).

Στη διατήρηση του θεσμού του παραδοσιακού χονδρεμπορίου βοηθά και το γεγονός ότι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης εξακολουθούν να έχουν ανάγκη από εξειδικευμένες υπηρεσίες χονδρεμπορίου, όπως αποθήκευση, έλεγχος αποθεμάτων και εμπειρία στις προμήθειες. (Τζωρτζιάκης - Τζωρτζιάκη 2007, σ.57). Οι παραδοσιακοί χονδρέμποροι, για παράδειγμα, θεωρούνται σημαντικοί στο στάδιο της εισόδου ενός προϊόντος στην αγορά, καθώς αυτοί είναι πρόθυμοι να έχουν το προϊόν στη συλλογή τους προς διάθεση σε περίοδο επισφαλούς ανάπτυξης. (Παπαβασιλείου – Μπάλας 2007, σ.88).

Η δομή του χονδρεμπορίου υφίσταται αλλαγές όσον αφορά τον αριθμό των χονδρεμπόρων. Η τάση για συγχωνεύσεις μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων οδηγεί στην μείωση του αριθμού των χονδρεμπόρων σ' ένα μεγάλο αριθμό βιομηχανικών κλάδων. Οι βιομήχανοι και οι λιανέμποροι επανεξετάζουν το ρόλο των χονδρεμπόρων στο δίκτυο διανομής των προϊόντων. Ο τομέας του χονδρεμπορίου αντιμετωπίζει, σήμερα, την εμφάνιση εναλλακτικών δικτύων διανομής, όπως την ανάπτυξη των συστημάτων άμεσης πώλησης και του καθεστώτος των εισαγωγών, οι οποίες παραμερίζουν το εσωτερικό χονδρεμπόριο κατά το δρόμο των προϊόντων προς τα ράφια των λιανέμπορων.

Το πιο σπουδαίο εναλλακτικό δίκτυο διανομής είναι η άμεση πώληση από τους βιομηχάνους στους λιανοπωλητές, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από τις μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες. Καθώς οι αγορές των πελατών τμηματοποιούνται, εναλλακτικά δίκτυα διανομής εμφανίζονται για να τις εξυπηρετήσουν. Οι αλλαγές αυτές αναγκάζουν τους βιομηχάνους να επανεξετάσουν τι προσδοκούν από τους χονδρεμπόρους και να συγκρίνουν τις διαφορές από τη χρησιμοποίηση και άλλων εναλλακτικών μορφών, όσον αφορά τις υπηρεσίες που προσφέρουν στην αντίστοιχη τιμή. Για να κερδίσει ο χονδρέμπορος τη θέση του βασικού προμηθευτή, αρκεί να γνωρίζει και να εκμεταλλευτεί, γιατί οι προμηθευτές του και οι πελάτες του τον προτιμούν για συνεργάτη.

Συνεπώς, όπως προαναφέραμε, ο παραδοσιακός ρόλος του χονδρεμπορίου, ο οποίος είχε ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης και μεταφορών, έχει αλλάξει. Πλέον οι χονδρέμποροι εκτελούν συνήθως, παράλληλα με τις λειτουργίες του παραδοσιακού χονδρεμπορίου και πλήθος άλλων υπηρεσιών marketing. (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σ.61). Αυτό οφείλεται στην ανάπτυξη προχωρημένων τεχνικών στο χώρο της διοίκησης της φυσικής διανομής. Οι τεχνικές αυτές στοχεύουν στη δημιουργία ενός άμεσου συνδέσμου μεταξύ των βιομηχανικών επιχειρήσεων και των σημείων πώλησης. Εκτός αυτού, οι χονδρέμποροι έχουν να αντιμετωπίσουν και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό καθώς και απαιτητικούς πελάτες. Επακόλουθο λοιπόν είναι πως για να επικρατήσουν ανταγωνιστικά πρέπει να προσφέρουν ένα αναβαθμισμένο «πακέτο – σύνολο» υπηρεσιών και να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των προμηθευτών και των πελατών τους. Επίσης δεν είναι αρκετό να ακολουθούν τις εξελίξεις της αγοράς, αναγκαίο πλέον είναι, να παρακολουθείται και η εξέλιξη της τεχνολογίας και να επενδύουν σε προηγμένη τεχνολογία και σύγχρονα συστήματα

πληροφόρησης με σκοπό την αναβάθμιση των υπηρεσιών και την μείωση των λειτουργικών τους δαπανών. (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σσ.89-90).

3.1.1 Ποιες Είναι Οι Συναλλαγές Που Καθιστούν Μια Αγορά, Χονδρική

Εκτός των βασικών παραγόντων που έρχονται κατευθείαν στο μυαλό κάποιου που ακούει χονδρική πώληση, δηλαδή, τις χαμηλές τιμές, τις μεγάλες ποσότητες αγορών καθώς και την λειτουργία κάποιας αποθήκης, υπάρχει επίσης και το κίνητρο του αγοραστή που καθορίζει αν μια συναλλαγή θα χαρακτηριστεί ως χονδρική ή λιανική πώληση. Οι συναλλαγές χονδρικής πώλησης πρέπει να εμπεριέχουν το κίνητρο του κέρδους ή το κίνητρο της επιχειρηματικότητας.

Άλλωστε τους παραπάνω παράγοντες έρχονται πλέον να τους διαψεύσουν οι μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις. Τι είναι όμως αυτό που ακόμα και με τις ισχυρές αυτές λιανεμπορικές επιχειρήσεις μπορεί να ξεχωρίσει μια συναλλαγή ως χονδρική; Εδώ λοιπόν αυτό που κάνει τον διαχωρισμό είναι οι προϋποθέσεις που θέτει η νομοθεσία: «Χονδροπωλητής κατά κύριο λόγο, ο επιτηδευματίας του οποίου τα έσοδα από χονδρικές πωλήσεις υπερβαίνουν το εξήντα στα εκατό (60%) του συνόλου των ετήσιων ακαθάριστων εσόδων του» (κώδικας βιβλίων και στοιχείων, άρθρο 3).

3.1.2 Κατηγορίες Χονδρεμπόρων

Παρακάτω αναφέρονται οι κατηγορίες χονδρεμπόρων και οι υποκατηγορίες τους: (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σσ.65-67, Kotler και άλλοι 2005, σσ.1002-1011, Νικολάου Εξαδακτύλου, 2005, σσ.33-36)

- 1 Χονδρέμποροι που διαθέτουν τίτλους ιδιοκτησίας
 - a Χονδρέμποροι πλήρους εξυπηρέτησης
 - i Γενικού εμπορίου
 - ii Ορισμένων σειρών προϊόντων
 - iii Μιας σειράς προϊόντων
 - b Χονδρέμποροι περιορισμένης εξυπηρέτησης
 - i Χονδρέμποροι με φορτηγό
 - ii Χονδρέμποροι έμμεσης παράδοσης
 - iii Χονδρέμποροι cash & carry
 - c Χονδρέμποροι με βάση την γεωγραφική κάλυψη
 - i Τοπικοί χονδρέμποροι

- ii Χονδρέμποροι που εξυπηρετούν μια μεγάλη περιοχή
 - iii Χονδρέμποροι πανελλαδικής κάλυψης
- 2 Χονδρέμποροι χωρίς τίτλο ιδιοκτησίας, Αντιπρόσωποι – μεσίτες
 - a Αντιπρόσωποι πωλήσεων
 - b Αντιπρόσωποι Παραγωγών
 - c Έμποροι με προμήθεια
 - 3 Χονδρέμποροι που ανήκουν στους παραγωγούς
 - a Γραφεία πωλήσεων
 - b Υποκαταστήματα πωλήσεων

Οι ανάγκες και το περιεχόμενο της εργασίας θα μας κάνουν να ασχοληθούμε με τους χονδρεμπόρους πλήρους εξυπηρέτησης i.(a), τους χονδρεμπόρους cash & carry i.(b).3. και με τους χονδρεμπόρους με βάση τη γεωγραφική κάλυψη i.(c).

3.1.3 Λειτουργίες που Προσφέρουν οι Χονδρέμποροι

Το χονδρικό εμπόριο, παρόλο τις κριτικές που έχει δεχθεί, προσφέρει μεγάλης σημασίας υπηρεσίες, τόσο στους παραγωγούς όσο και στους λιανοπωλητές. (Νικολάου Εξαδακτύλου, 2005, σσ.33-36) Ειδικότερα:

3.1.3.1 Προς τους Προμηθευτές του (Παραγωγούς)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Λειτουργίες που προσφέρει ο χονδρέμπορος προς τους παραγωγούς

ΑΓΟΡΑ	ΠΩΛΗΣΗ	ΦΥΣΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ	ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
αγοράζει κατά τακτά χρονικά διαστήματα και αυτό βοηθά τον παραγωγό να διατηρεί την παραγωγή σε σταθερή λειτουργία	Ενεργεί ως επέκταση της διεύθυνσης πωλήσεων του παραγωγού.	Μπορεί να μειώσει το κόστος της φυσικής διανομής με την αγορά μεγάλων ολοκληρωμένων φορτίων (ολόκληρο επικαθύμενο)	Ενημερώνει τον παραγωγό για τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά.
αγοράζει μεγάλες ποσότητες κι έτσι, προσφέρει προς τον παραγωγό τις οικονομίες μεγέθους	Αναλαμβάνει παραγγελίες τις οποίες δεν μπορεί να τις εκτελέσει ο παραγωγός	Χρησιμοποιεί τους αποθηκευτικούς χώρους πιο αποτελεσματικά απ' ότι ο παραγωγός	Συμβουλεύει τον παραγωγό πώς να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα marketing.
	Μπορεί να εισάγει ένα νέο προϊόν στην αγορά της πώλησης γρήγορα και αποτελεσματικά	Μειώνει τα αποθέματα που πρέπει να διατηρεί ο παραγωγός. Επίσης, μειώνει τον κίνδυνο από τις τυχόν αλλαγές στην τιμή των προϊόντων.	υποστηρίζει τα νέα προϊόντα του παραγωγού αφού τα αγοράζει πριν καν δημιουργηθεί ζήτηση γι' αυτά στην αγορά.

πηγή: Μάρκετινγκ χονδρικού λιανικού εμπορίου, 2007, σ.62

3.1.3.2 Προς τους Πελάτες του (λιανεμπόριο)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 Λειτουργίες που προσφέρει ο χονδρέμπορος προς το λιανεμπόριο.

ΑΓΟΡΑ	ΠΩΛΗΣΗ	ΦΥΣΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ	ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
Βοηθά το λιανεμπόριο να αναπτύξει και να εφαρμόσει το πρόγραμμα αγορών του.	Μπορεί να αναπληρώσει αμέσως τα αποθέματα του λιανέμπορου.	Μειώνει το ύψος των αποθεμάτων του λιανέμπορου και έτσι αυτός ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο από τις αλλαγές των τιμών και την απαξίωση των εμπορευμάτων	Παρέχει πιστώσεις στο λιανεμπόριο.
Επιλέγει τα εμπορεύματα εκείνα, που υπόσχονται υψηλές πωλήσεις για το λιανεμπόριο.	Δίνει πληροφορίες σχετικά με την προώθηση των πωλήσεων και τον βοηθά να αναπτύξει ένα πρόγραμμα συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης για τους πωλητές του λιανέμπορου.	Προσφέρει στο λιανεμπόριο αποθηκευτικούς χώρους.	Δίνει πληροφορίες στο λιανεμπόριο σχετικά με τη γενική κατάσταση της αγοράς.
Κατά το δειγματισμό ο λιανέμπορος μπορεί να επιλέξει τα εμπορεύματά του από μια μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων που διαθέτει ο χονδρέμπορος.		Μετακινεί μια μεγάλη συλλογή εμπορευμάτων και έτσι το κόστος μεταφοράς, που επιβαρύνει τελικά το λιανεμπόριο, είναι μικρό.	Ελέγχει και διαβαθμίζει τα εμπορεύματα πριν τα πωλήσει στο λιανεμπόριο. Πολλές φορές παρέχει και λογιστική υποστήριξη στο λιανεμπόριο
πηγή: Μάρκετινγκ χονδρικού λιανικού εμπορίου, 2007, σ.64			

3.1.4 Βασικές Στρατηγικές και Στρατηγικές Marketing του Χονδρικού Εμπορίου

Πολλοί είναι οι χονδρέμποροι που έχουν επαναξιολογήσει τις βασικές στρατηγικές τους. Κάποιοι απ' αυτούς αποφάσισαν να απαλλαγούν από τις επισφαλείς δραστηριότητες, που δεν εξυπηρετούσαν τους στόχους τους, και να προσανατολιστούν σε ομάδες προϊόντων και τμήματα της αγοράς τα οποία προσφέρουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πλέον οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις, από επιχειρήσεις διανομής, έχουν μετατραπεί σε «επιχειρήσεις υποστήριξης marketing». Ο πρωταρχικός τους σκοπός είναι να βοηθήσουν προμηθευτές και πελάτες να αναπτύξουν αποτελεσματικά προγράμματα marketing. Ο σκοπός αυτός θέτει τον χονδρέμπορο πρόθυμο να υποστηρίξει κάθε σκοπό,

δραστηριότητα ή λειτουργία, για τους προμηθευτές αλλά και για τους πελάτες του με αποτέλεσμα το περισσότερο αποδοτικό και αποτελεσματικό marketing για το συνολικό δίκτυο διανομής.

Ένας αριθμός χονδρεμπόρων σχηματίζουν στρατηγικές συμμαχίες είτε με τους προμηθευτές τους είτε με τους πελάτες, για να παράσχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες και να μειώσουν τους πλεονασμούς στο δίκτυο. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας, 2007, σ.93)

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων είναι σημαντικές για την αύξηση της ικανότητας των χονδρεμπόρων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα. Ήδη εφαρμόζονται συστήματα επικοινωνίας ανάλογα με εκείνα που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις με τις λιανεμπορικές για τον έλεγχο των αποθεμάτων και την διεξαγωγή των συναλλαγών. Τα συστήματα αυτά εξυπηρετούν τους χονδρεμπόρους:

- Στη λήψη και επεξεργασία των παραγγελιών από έναν αριθμό προμηθευτών.
- Στη διευκόλυνση της ροής της πληροφόρησης και των προϊόντων.
- Στη μείωση του κόστους. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας, 2007, σ.94)

Επίσης πολλοί χονδρέμποροι έχουν αρχίσει να εξετάζουν τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των προγραμμάτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τα οποία στοχεύουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές απ' τους πελάτες τους.

Εκτός όμως από τις στρατηγικές συμμαχίες, τις τεχνολογικές εφαρμογές και τις εφαρμογές Διοίκησης Ολικής ποιότητας οι επιχειρήσεις χονδρεμπορίου θα πρέπει να καθορίσουν ποια θα πρέπει να είναι η στρατηγική marketing που θα περιλαμβάνει την επιλογή του τμήματος της αγοράς, το προϊόν, την τιμή και τη διανομή. (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σ.67).

3.2 Το Σύγχρονο – Οργανωμένο Λιανεμπόριο (αλυσίδες super – market)

Η αλλαγή στην περιοχή του λιανεμπορίου λαμβάνει χώρα με ρυθμό αύξησης μιας γεωμετρικής προόδου. Κατά τη διάρκεια του τελευταίου τετάρτου του εικοστού αιώνα, δραματικές αλλαγές στις δομές και τον τρόπο λειτουργίας του λιανεμπορίου, άλλαξαν τα δεδομένα, όπου από μια κατάσταση που την ισχύ στο δίκτυο διανομής την είχαν τα μικρά ανεξάρτητα λιανεμπορικά καταστήματα, σε εκείνη που την ισχύ στο δίκτυο διανομής

έχουν οι μεγάλες εθνικές και διεθνείς αλυσίδες καταστημάτων. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας, 2007, σ.67).

3.2.1 Οι Λόγοι των Αλλαγών του Λιανεμπορίου

Οι αλλαγές αυτές που αναφέρθηκαν, οφείλονται σε μια σειρά λόγων, οι κυριότεροι απ' τους οποίους είναι: (Καζάζης, 2006, σ.527).

3.2.1.1 Η Παγκοσμιοποίηση του Εμπορίου

Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου έχει επηρεάσει δραματικά τις δομές και τον τρόπο λειτουργίας του τοπικού λιανεμπορίου σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες. Ο αλματώδης ρυθμός επέκτασης της παγκοσμιοποίησης στον τομέα του λιανεμπορίου, οφείλεται σε πολλούς λόγους, οι κυριότεροι των οποίων είναι: (Καζάζης, 2006, σ.527)

- Όταν υπάρχουν στόχοι επέκτασης και δεν μπορούν να επιτευχθούν στο εσωτερικό μιας χώρας.
- Η νομισματική ενοποίηση της Ευρώπης
- Οι νομικοί περιορισμοί.
- Ο κορεσμός, η ωριμότητα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των εθνικών αγορών και η
- έλλειψη μακροπρόθεσμων ευκαιριών ανάπτυξης στην εσωτερική αγορά.
- Η ελκυστικότητα της διεθνοποίησης ως αγωγός εφαρμογής καινοτομιών στο λιανεμπόριο. (Καζάζης, 2006, σ.528, Παπαβασιλείου – Μπάλτας, 2007, σ.76)

Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των μεγάλων λιανεμπορικών επιχειρήσεων και ο τρόπος διοίκησης και ελέγχου αυτών των δραστηριοτήτων δημιουργούν ισχυρούς κραδασμούς σε πολλές τοπικές αγορές και επιβάλλουν αναθεώρηση του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας του λιανεμπορίου και προσαρμογή στις νέες συνθήκες. (Καζάζης, 2006, σ.528)

3.2.1.2 Μεγάλος Βαθμός Συγκέντρωσης των Επιχειρήσεων

Λόγω του μεγάλου αριθμού εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιούνται διεθνώς αυξάνει ο βαθμός συγκέντρωσης σε πολλούς κλάδους της οικονομίας με αποτέλεσμα οι βιομηχανικές επιχειρήσεις να εξυπηρετούν όλο και λιγότερους πελάτες, οι

οποίοι πραγματοποιούν όμως μαζικότερες αγορές και ελέγχουν περισσότερα σημεία πωλήσεων, γιατί αυξάνεται ο αριθμός των καταστημάτων κατά επιχείρηση. (Kotler και άλλοι 2005, σ.528, Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σ.82)

Στις αρχές του 1980 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 32 αλυσίδες τροφίμων, από τις οποίες καμία δεν είχε περισσότερα από 20 καταστήματα. Σήμερα, στον ίδιο κλάδο λειτουργούν 10 μεγάλοι όμιλοι λιανεμπορίου που ελέγχουν μικρότερες αλυσίδες τροφίμων και διαθέτουν συνολικά 1.271 καταστήματα. Ο μεγαλύτερος όμιλος, που είναι ο Carrefour – Μαρινόπουλος, έχει 440 καταστήματα. Γενικότερα η Ελλάδα φιλοξενεί σήμερα 2.256 super markets, 374 εκπαιδευτικά καταστήματα και 14.510 παραδοσιακά καταστήματα τροφίμων. (Καζάζης, 2006, σ.528).

3.2.1.3 Συνεταιρισμοί Λιανέμπορων

Εκτός των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις δημιουργούν συνεταιρισμούς για να ισχυροποιηθούν διαπραγματευτικά, ακόμη περισσότερο. Οι σχηματισμοί αυτοί κάνουν επιλογή των μελών με αυστηρά κριτήρια και επιχειρούν την αναδιάρθρωση της σύνθεσής τους. (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σ.83)

3.2.1.4 Η Όξυνση του Ανταγωνισμού

Ο μεγάλος βαθμός συγκέντρωσης που προαναφέρθηκε έχει ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων επιχειρηματικών σχημάτων που προσπαθούν να ισχυροποιήσουν τη θέση τους διευρύνοντας συνεχώς τα μερίδιά τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται ή να εισέλθουν σε νέες αγορές. Ο ανταγωνισμός όμως δεν περιορίζεται μόνο στην προσπάθεια απόκτησης μεριδίων αλλά συχνά εκτείνεται σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσα από σχήματα κάθετης ολοκλήρωσης και τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών. (Καζάζης, 2006, σ.529).

3.2.1.5 Η Αύξηση της Σημαντικότητας των προμηθευτών

Οι συνεχείς προσπάθειες των επιχειρήσεων για μειώσεις κόστους έχουν άμεσο αντίκτυπο στη διαδικασία των προμηθειών. Οι υπεύθυνοι αγορών δεν διαπραγματεύονται πλέον μόνο τις τιμές και τον τρόπο πληρωμής των προμηθειών, αλλά απαιτούν από τους προμηθευτές και ειδικά σχήματα εξυπηρέτησης που να εξυπηρετούν αποκλειστικά τα δικά τους συμφέροντα και να δίνουν τη δυνατότητα διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών τους.

Αυτό σημαίνει ότι οι διαδικασίες προμηθειών από απλές συναλλακτικές διαδικασίες μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών μετατρέπονται σε διαδικασίες ανάπτυξης και διατήρησης σχέσεων με σκοπό τη διασφάλιση μακροπρόθεσμης συνεργασίας που θα στηρίζεται στα αμοιβαία οφέλη. (Καζάζης, 2006, σ.529)

3.2.1.6 Η Αλλαγή των Διαδικασιών Προμηθειών

Η δημιουργία μεγάλων επιχειρησιακών σχημάτων, που πολύ συχνά εκτείνονται πέραν των συνόρων μιας χώρας, οδηγεί αναπόφευκτα σε συγκεντρωτισμό των διαδικασιών προμηθειών με κύριο σκοπό αφενός, τη βελτίωση της διαπραγματευτικής ισχύος των αγοραστών και αφετέρου την ελαχιστοποίηση του κόστους προμηθειών.

Πολλές από τις συμφωνίες που γίνονται σήμερα τόσο στον τομέα της αγοράς προϊόντων όσο και των υπηρεσιών πραγματοποιούνται κεντρικά. Οι μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες, όπως, η Carrefour, Metro κ.α., προμηθεύονται τον εξοπλισμό των καταστημάτων τους που λειτουργούν στις διάφορες χώρες βάσει συμφωνιών με προμηθευτές που έχουν αξιολογήσει και επιλέξει οι κεντρικές υπηρεσίες τους. Επίσης, με τους διεθνείς προμηθευτές τους συνάπτουν κεντρικές συμφωνίες πρόσθετων παροχών εκτός από αυτές που συνάπτονται εντός της κάθε χώρας χωριστά. (Καζάζης, 2006, σ.529)

3.2.1.7 Η Μείωση του Αριθμού των Προμηθευτών

Οι εξαγορές που προαναφέρθηκαν δεν αφορούν μονάχα τους αγοραστές – λιανεμπορους, αλλά, έχουν επηρεάσει και τους προμηθευτές με αποτέλεσμα τη δραστική μείωση του αριθμού τους. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις παγκοσμίως που έχουν εξαγορασθεί και συγχωνευθεί από πολυεθνικούς κολοσσούς του χονδρεμπορίου και, όπως οι εξελίξεις δείχνουν, αυτό δεν θα πάψει να συμβαίνει.

Το γεγονός αυτό αναμφίβολα επηρεάζει την διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, αλλάζει τους συσχετισμούς δυνάμεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών και οδηγούν σε αναδιαμόρφωση των συστημάτων αγορών και πωλήσεων. (Καζάζης, 2006, σ.530)

3.2.1.8 Αύξηση του Αριθμού Νέων Προϊόντων

Από την αύξηση του αριθμού των νέων προϊόντων, που εμφανίζονται στην αγορά, που ο κύκλος ζωής τους όλο και μικραίνει. Το γεγονός αυτό προϋποθέτει επιχειρήσεις με

μεγάλη προσαρμοστικότητα στις αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος. (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σ.82)

3.2.1.9 Ανάπτυξη Private Label

Η διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τα καταστήματα ισχυρών λιανεμπορικών αλυσίδων λειτουργεί ανατρεπτικά και αλλάζει τις θέσεις ισχύος μέσα στο κανάλι διανομής. Από τη μία, τα προϊόντα αυτά είναι μεγάλη απειλή για προμηθευτές αδύναμων ετικετών. Από την άλλη, για τους προμηθευτές επώνυμων προϊόντων, τα private label προϊόντα αντιπροσωπεύουν ένα «βάρος» που είναι αδύνατο να απαλλαγούν. Αυτοί οι προμηθευτές, προσπαθούν να ξανακερδίσουν μερίδια μέσω της έντονης διαφήμισης, με προωθητικές ενέργειες των προϊόντων τους καθώς και με την αναζήτηση και υιοθέτηση νέων τρόπων συνεργασίας με τις λιανεμπορικές αλυσίδες με αποτέλεσμα, η διαδικασία των πωλήσεων να αλλάξει ριζικά. (Καζάζης, 2006, σ.530)

3.2.1.10 Η Επέκταση των Hard Discounters (Εκπτωτικές Αλυσίδες)

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια διαρκής και αυξανόμενη τάση ανάπτυξης των εκπτωτικών αλυσίδων, όπου το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεών τους προέρχεται από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Εκτός των προβλημάτων που δημιουργεί στους προμηθευτές η ύπαρξη αυτών των καταστημάτων άμεσα, δημιουργεί και ένταση μέσω του ανταγωνισμού τους με τις μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες. Αυτές, στην προσπάθειά τους να καλύψουν την απώλεια μεριδίων, στην ουσία εσόδων και κερδών, επιχειρούν να θέσουν νέους όρους συνεργασίας με τους προμηθευτές τους, κάτι το οποίο οδηγεί σε νέες και συνεχείς διαπραγματεύσεις που όπως είναι φυσικό αλλάζουν την παραδοσιακή διαδικασία των πωλήσεων. Στις συγκρούσεις αυτές θα επεκταθούμε αργότερα επί της ουσίας με θέματα της επικαιρότητας. (Καζάζης, 2006, σσ.530-531)

3.2.2 Η Αύξηση του Κόστους Πωλήσεων

Οι αλλαγές που προαναφέρθηκαν έχουν ως επακόλουθο την αύξηση του κόστους των πωλήσεων, αφού οι νέες συνθήκες απαιτούν την δημιουργία νέων τεχνολογικών υποδομών σε όλο το δίκτυο διανομής. Απαιτούν παράλληλα πωλητές με υψηλή μόρφωση και γνώσεις που να τους επιτρέπουν να αναλύουν με άνεση στοιχεία και πληροφορίες, να μπορούν να τεκμηριώνουν τα επιχειρήματά τους με σωστές τοποθετήσεις, να διαπραγματεύονται αποτελεσματικά και να χειρίζονται αποτελεσματικά Η/Υ και

προγράμματα. Οι πωλητές αυτοί απαιτούν υψηλούς ή τουλάχιστον υψηλότερους από τους παραδοσιακούς πωλητές, είναι καλύτερα εξοπλισμένοι με νέα τεχνολογικά μέσα κλπ. Στοιχεία τα οποία αυξάνουν το κόστος ανά επίσκεψη πελάτη, οπότε και το συνολικό κόστος. (Καζάζης, 2006, σ.531)

3.2.3 Προϋποθέσεις για ένα Σύγχρονο Σύστημα Λιανεμπορίου

Για να μπορέσει το σύγχρονο χονδρεμπόριο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καιρών είναι απαραίτητο να γίνουν ριζικές αλλαγές τόσο στον τρόπο λειτουργίας των λιανεμπορικών επιχειρήσεων όσο και στον τρόπο συνεργασίας με τους προμηθευτές. Για να συμβεί αυτό υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις.

Στρατηγική: Οι στρατηγικές των λιανεμπορικών επιχειρήσεων αλλά και των προμηθευτών τους θα πρέπει να προσαρμοστούν στις εξελίξεις της αγοράς. Θα πρέπει να προσδιορίσουν με σαφήνεια την αποστολή τους, να θέσουν μακροπρόθεσμους στόχους, να διαθέσουν τους απαραίτητους πόρους και, αν χρειάζεται, να συνάψουν συμμαχίες με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Οργάνωση: Η λειτουργία ενός σύγχρονου συστήματος λιανεμπορίου απαιτεί την αναμόρφωση των οργανωτικών σχημάτων που υπάρχουν τόσο στους λιανέμπορους όσο και στους προμηθευτές τους, καθώς και τη δημιουργία νέων με κύριο χαρακτηριστικό την ευελιξία και το χαμηλό κόστος λειτουργίας.

Ανθρώπινοι πόροι: Τα νέα οργανωτικά σχήματα που προαναφέρθηκαν δεν θα λειτουργήσουν αποδοτικά αν δεν εφαρμόζονται από άτομα με σύγχρονες και εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα λειτουργίας και διοίκησης των επιχειρήσεων. Επίσης απαιτούνται, απ' αυτούς ικανότητες στα πεδία της διαπροσωπικής επικοινωνίας των διαπραγματεύσεων και του χειρισμού πολύπλοκων καταστάσεων.

Συστήματα και Διαδικασίες: Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις και οι προμηθευτές τους θα πρέπει να εφαρμόσουν επίσης νέες τεχνολογικές εφαρμογές με σκοπό να διευκολύνουν τη μεταξύ τους συνεργασία. (Καζάζης, 2006, σσ.531-532)

3.3 Χονδρεμπόριο & Οργανωμένο Λιανεμπόριο Αντιμετώπιση από τους Προμηθευτές.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, τόσο από το χονδρεμπόριο όσο και από το οργανωμένο λιανεμπόριο, υπάρχουν μέλη τα οποία είναι «σημαντικά» για τους προμηθευτές τους. Οι προμηθευτές λοιπόν, με τη σειρά τους, έχουν υιοθετήσει τρόπους

επιχειρηματικής δράσης για να κάνουν αποδοτικότερη την συνεργασία μεταξύ τους. Στο πλαίσιο αυτό πολλοί προμηθευτές έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν το Σύστημα Χειρισμού Σημαντικών Πελατών (key account management). (Καζάζης, 2006, σ.532)

Η λειτουργία του συστήματος στηρίζεται στην αρχή σύμφωνα με την οποία οι πελάτες μιας επιχείρησης έχουν διαφορετική βαρύτητα στον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία της, γι' αυτό και είναι σκόπιμο το marketing και η δύναμη των πωλήσεων της επιχείρησης να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στους σημαντικότερους από αυτούς. Οι σημαντικοί πελάτες πέρα από τη συνεισφορά τους στον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία μιας επιχείρησης, απορροφούν περισσότερους πόρους και είναι στρατηγικής σημασίας πελάτες γι' αυτήν. (Καζάζης, 2006, σ.547)

Από το παραπάνω συμπεραίνουμε πως υπάρχουν μεγάλοι πελάτες (μεγάλες παραγγελίες και συχνές) και σημαντικοί (έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση).

Για να είναι επιτυχής, λοιπόν, η εφαρμογή του συστήματος, θα πρέπει η επιχείρηση να μπορεί να προσδιορίζει με σαφήνεια ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τη στρατηγική σημασία ενός πελάτη.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει με επιτυχία το Σύστημα Διαχείρισης Σημαντικών Πελατών θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να καθορίσει ποιοι από τους πελάτες της έχουν στρατηγική σημασία γι' αυτήν και με ποια κριτήρια θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν, σημαντικοί.
- Να κατανοήσει τη διαδικασία αγορών, αυτών των συγκεκριμένων πελατών
- Να δημιουργήσει και να διατηρήσει αρμονικές σχέσεις εργασίας με τις ομάδες των πελατών αυτών
- Να συντονίσει αποτελεσματικά την διαδικασία πωλήσεων προς αυτούς τους πελάτες. (Καζάζης, 2006, σ.548)

4 ΟΙ ΚΛΑΔΟΙ

4.1 Ο Κλάδος των Super Market

Ο εξεταζόμενος κλάδος παράλληλα με τα super market συμπεριλαμβάνει τις επιχειρήσεις cash & carry (που αν και είναι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις ανήκουν σε λιανεμπορικές αλυσίδες) τις αλυσίδες Discount και τα convenience stores. Αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς εμπορικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας.

Όπως και προαναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, η είσοδος των ξένων αλυσίδων στην εγχώρια αγορά όξυνε ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, γεγονός που οδήγησε σε διαρθρωτικές αλλαγές και ανακατατάξεις (συγχωνεύσεις, εξαγορές, δημιουργία ομίλων κοινών αγορών, επέκταση αλυσίδων μέσω Franchising κ.α). Οι αλυσίδες super market προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό διευρύνουν συνεχώς την ποικιλία των προϊόντων τους ενώ επεκτείνονται και σε νέες μορφές σημείων πώλησης, όπως τα μικρότερα σε επιφάνεια καταστήματα, με έμφαση στα βασικά καταναλωτικά είδη, τα λεγόμενα convenience stores στα οποία θα αναφερθούμε σε παρακάτω κεφάλαιο. Παράλληλα όμως ανάπτυξη παρουσιάζουν και οι αλυσίδες Discount καθώς και τα Cash & Carry. (Icap Super market, 2005, σ.ι)

Οι σχέσεις των εταιριών super market με τους προμηθευτές τους είναι ιδιαίτερα σημαντικές, όχι μόνο για τις μεταξύ τους συναλλαγές, αλλά γενικότερα για τη διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων στην αγορά.

Τα στοιχεία εκείνα που ισχυροποιούν τη θέση αλλά και τη «διαπραγματευτική δύναμη» των επιχειρήσεων του εξεταζόμενου κλάδου απέναντι στους προμηθευτές, συνοψίζονται στα εξής:

- Συγκέντρωση μεγάλου όγκου πωλήσεων
- Δημιουργία ομίλων εταιριών μεγάλων αλυσίδων super market και ομίλων αγορών για μικρότερες επιχειρήσεις
- Επέκταση των δικτύων καταστημάτων
- Ισχυροποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Δημιουργία σύγχρονων κεντρικών αποθηκών και εφαρμογή παράλληλα του θεσμού των logistics(Icap Super market, 2005, σ.17)

Με τα παραπάνω πλεονεκτήματα οι αλυσίδες super market ακούν πίεση στους προμηθευτές τους για την επίτευξη μεγαλύτερων εκπτώσεων, χαμηλότερων τιμών και μεγαλύτερου χρόνου πίστωσης.

Οι αλυσίδες δίνουν ιδιαίτερη σημασία, όσον αφορά τη σχέση με τους προμηθευτές, στα εξής:

- Τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών
- Προωθητικές ενέργειες και υποστήριξη marketing από τους προμηθευτές προς τα προϊόντα που πουλούν τα super market
- Ποιότητα και ποικιλία προϊόντων σε συνδυασμό με την ισχύ του εμπορικού σήματος
- Διαχείριση του ανεφοδιασμού και των παραδόσεων.

Όσον αφορά τους προμηθευτές, αυτοί, με την σειρά τους σε ορισμένες περιπτώσεις:

- Καταβάλλουν χρηματικά ποσά για την τοποθέτηση ενός προϊόντος τους στα ράφια των καταστημάτων μιας αλυσίδας
- Επιστρέφουν χρηματικά ποσά στις αλυσίδες, υπό την μορφή bonus με πιστωτικά δελτία, ποσά ανάλογα προς τις πωλήσεις των προϊόντων τους
- Εκπτώσεις με συνιστώσες, τις πωλήσεις της αλυσίδας προς την ισχύ των εμπορικών σημάτων των προϊόντων τους. (Icar Super market, 2005, σ.17)

4.1.1 Συμφωνίες – Διαπραγματεύσεις

Σύμφωνα με τον Κο Λειβαδίτη (2001) όπως αναφέρει στην διπλωματική του εργασία:

Οι προμηθευτές με τα super market υπογράφουν ετήσια συμφωνία, αφού πρώτα τα δύο μέρη αξιολογήσουν την προηγούμενη χρονιά της συνεργασίας. Η συμφωνία αυτή προκύπτει ύστερα από σκληρή διαπραγμάτευση και αφορά ζητήματα όπως είναι:

- Προβολές
- Προωθήσεις
- Στόχοι όγκου πωλήσεων
- συμμετοχή στα φυλλάδια
- Νέοι κωδικοί
- Πιστωτικό τζίρου
- Εκπτώσεις τιμολογίου

- Δωρεάν εμπορεύματα
- Όροι πληρωμής
- Κατηγορίες προϊόντων

Στις ενότητες που αναφέρθηκαν περιγράφονται αναλυτικά το τι εννοείται και τελικά αφού συμφωνήσουν υπογράφεται η τελική συμφωνία. Σε αυτές τις ενότητες είναι δυνατόν να εκδηλωθεί διαμάχη.

Οι εκπτώσεις περιλαμβάνουν τις εκπτώσεις επί τιμολογίου, τα πιστωτικά σημειώματα και μερικές φορές άτυπες συμφωνίες που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και περιλαμβάνει απόρρητους όρους σε μορφή περισσότερο υπόσχεσης παρά συμβολαίου.

Οι συμφωνίες ως επί των πλείστων είναι μυστικές και προσαρμοσμένες στα μέτρα/ανάγκες και την λογική των εμπλεκομένων μερών.

4.1.2 Τα Super Market Ασκούν Πιέσεις στους Προμηθευτές από Θέση Ισχύος

Ποιος κρατά τη δύναμη στα χέρια του: οι λιανέμποροι ή οι βιομήχανοι; Τι είναι πιο σημαντικό για την επιτυχία ενός προϊόντος: η αναγνωρισιμότητά του ή η θέση του στο ράφι μιας αλυσίδας super market; Η αγορά έχει αποδείξει ότι η βιομηχανία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την εύνοια του λιανεμπορίου. Η σημαντική ανάπτυξη των δικτύων καταστημάτων των super market, η άνθηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και στην Ελλάδα, αλλά και η αναζήτηση οικονομικότερων λύσεων από τους καταναλωτές δείχνουν ότι κανένας... βασιλιάς δεν μπορεί να είναι σίγουρος για τον θρόνο του. (Σκούφου, 19/03/05, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050319&nid=4382124>, [12/02/2008]).

4.1.2.1 Η δύναμη των Καταναλωτών μεταφράζεται σε «ισχυρό ράφι» :

Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι αλυσίδες super market, εξαιτίας του τζίρου που πραγματοποιούν, καθώς από τα ταμεία τους περνά περίπου το 4% του ΑΕΠ της χώρας (υπολογίζεται ότι ο συνολικός ετήσιος τζίρος τους ξεπερνά τα 8,5 δισ. ευρώ), αλλά και των εκατομμυρίων πελατών που επισκέπτονται καθημερινά τα καταστήματά τους, τούς δίνει το πλεονέκτημα να προμηθεύονται σε χαμηλότερο κόστος και να πουλούν προϊόντα και υπηρεσίες φθηνότερα. (Σκούφου, 13/01/2007, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20070113&nid=3190388>, [12/02/2008])

Από την μεριά των προμηθευτών, πολλοί είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν ασύμφορο το κόστος αγοράς χώρου στο ράφι ενός super market. Όπως αναφέρουν, το

ποσό που καταβάλλει μια επιχείρηση για να αποκτήσει κωδικό εισαγωγής σε ένα super market αφορά συγκεκριμένο μείγμα προϊόντων. Εάν η ίδια επιχείρηση τροποποιήσει τη συσκευασία ή παρουσιάσει στην αγορά ένα νέο προϊόν είναι αναγκασμένη να πληρώσει στην αλυσίδα επιπλέον δαπάνη. (Comcenter Self Service, 01/01/05, <http://www.greekretail.gr/articles/1427/index.html>, [02/12/2007]). Κάποιοι άλλοι όμως αναφέρουν πως το ράφι είναι μια πολύ καλή διαφήμιση και προβολή των προϊόντων τους. Είναι ένας «μοναδικός» τρόπος για να το δουν και να το αγοράσουν οι προμηθευτές, μια κακή όμως θέση του προϊόντος στο ράφι ή ακόμη χειρότερα ο αποκλεισμός του από το super market αυτομάτως το απομακρύνει από ένα σημαντικό κομμάτι καταναλωτών. Το ειρωνικό είναι πως όπως αναφέρει και στέλεχος αλυσίδας super market : «Ένα κατάστημα μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς "επώνυμα" είδη. Μια βιομηχανία, όμως, δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την παρουσία των προϊόντων της στα ράφια ή στις βιτρίνες μιας λιανεμπορικής επιχείρησης», (Σκούφου, 19/03/05, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050319&nid=4382124>, [12/02/2008]).

Πριν από μία δεκαετία, ο αποκλεισμός της Coca-Cola από τα ράφια ορισμένων ελληνικών αλυσίδων super market έδειξε ότι η δύναμη βρίσκεται στα χέρια εκείνων που μπορούν να κατευθύνουν τους καταναλωτές, παρά το γεγονός ότι το συγκεκριμένο προϊόν ήταν - και παραμένει - το πιο αναγνωρίσιμο διεθνώς.

Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα, η περίπτωση της εταιρείας Softex, τα προϊόντα της οποίας, το 1996, είτε εκτοπίστηκαν από τα ράφια μεγάλων αλυσίδων είτε υποκαταστάθηκαν από «ανώνυμα» εισαγόμενα, ώσπου η βιομηχανία να «υποκύψει» στις αξιώσεις των λιανεμπορικών επιχειρήσεων για περισσότερες παροχές και εκπτώσεις. Την ίδια εποχή, ανάλογη τύχη είχαν τα προϊόντα και άλλων εταιρειών, όπως η Misko και η Delica. (Σκούφου, 19/03/05, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050319&nid=4382124>, [12/02/2008]).

4.1.2.2 Private label προϊόντα, ένα ακόμα ατού της διαπραγματευτικής δύναμης των super market

Όπως προαναφέρθηκε η γιγάντωση των μονάδων του λιανεμπορίου και οι μεγάλοι τζίροι που αυτές πραγματοποιούν στέρησε από τους βιομηχάνους τη δυνατότητα να καθορίζουν εκείνοι τους κανόνες, ενώ παράλληλα η ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (των λεγόμενων φθηνών προϊόντων) «έκλεψε» από τα «επώνυμα» είδη των

βιομηχανιών 2 δισ.€, και ανάγκασε κάποιες από τις βιομηχανίες να μπουκ στην παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμό των λιανέμπορων.

Αυτά τα φθηνά προϊόντα των super market είναι άλλο ένα ισχυρό «χαρτί», το οποίο ενισχύει τις διαπραγματευτικές τους δυνατότητες έναντι των προμηθευτών τους, αν και οι ίδιες οι λιανεμπορικές αλυσίδες δεν το παραδέχονται. Δεν κρύβουν, όμως, ότι έχουν μπει δυναμικά στο «παιχνίδι» της ιδιωτικής ετικέτας και ότι, πλέον, λανσάρουν με όλες τους τις δυνάμεις τα είδη αυτά, αφού τους προσφέρουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους και, παράλληλα, αποτελούν ένα μέσο πίεσης προς τους προμηθευτές τους. Τα super market προωθούν τα δικά τους προϊόντα με διάφορες πρακτικές: τηλεοπτικές διαφημίσεις, φυλλάδια προσφορών που αφορούν αποκλειστικά τα προϊόντα αυτά, τοποθέτησή τους σε περίοπτες θέσεις στα ράφια των καταστημάτων, αλλά και μειώσεις τιμών σε περιόδους όπου, αντίθετα, οι βιομηχανίες προχωρούν σε ανατιμήσεις.

Στο ερώτημα γιατί ο κόσμος αγοράζει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας προσφέροντας έτσι μεγάλη δύναμη στους λιανεμπόρους, η απάντηση είναι απλή: Διότι τα προϊόντα αυτά αφενός είναι φθηνότερα έως και 50% από τα αντίστοιχα «επώνυμα» προϊόντα που πωλούνται στα διπλανά ράφια του ίδιου super market και αφετέρου οι καταναλωτές έχουν πειστεί ότι δεν υστερούν σε ποιότητα. Ήδη περισσότερα από 15.000 προϊόντα με τη φήμη γνωστών αλυσίδων στις ετικέτες τους διατίθενται σήμερα στην αγορά, ενώ στη μάχη έχουν μπει την τελευταία πενταετία και ξένες εκπωτικές αλυσίδες, τα λεγόμενα discount stores, που πωλούν αποκλειστικά φθηνά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. (Σκούφου, 19/03/05, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050319&nid=4382124>, [12/02/2008]).

4.1.2.3 Μαζικές αγορές από τα Super market

Οι μεγάλες αλυσίδες θεωρούν κάτι περισσότερο από επιβεβλημένη την εφαρμογή συστημάτων logistics για τη διαχείριση των δεκάδων χιλιάδων κωδικών που διακινούνται από τα δίκτυά τους.

Η Μετρό μεταφέρει στις κεντρικές της αποθήκες σε μεγαλύτερο χώρο στα Οινόφυτα, η A-B Βασιλόπουλος δημιουργεί ειδικές αποθήκες στη Μάνδρα για τα νωπά φρούτα και τα λαχανικά και μισθώνει χώρους logistics στη Θεσσαλονίκη, η Καρφούρ Μαρινόπουλος, πέρα από τις υφιστάμενες υποδομές της, αναζητεί συνεργασίες στην περιφέρεια με επιχειρηματίες που διαθέτουν μικρές τοπικές αποθήκες, η Γαλαξίας οργανώνει και αυτή με τη σειρά της κεντρικές αποθήκες, η Σκλαβενίτης αναζητεί χώρους

κεντρικών αποθηκών στην Αττική, η Κρόνος έχει ήδη εντοπίσει οικόπεδο για κεντρική αποθήκη στην Πάτρα και οι όμιλοι αγορών, αν και με καθυστέρηση, οργανώνονται ανάλογα.

Το οργανωμένο λιανεμπόριο σήμερα επείγεται για την αναβάθμιση των υποδομών του όσον αφορά στα logistics. Οι διοικήσεις του γνωρίζουν πλέον πολύ καλά ότι η σωστή διαχείριση κωδικών σημαίνει εξοικονόμηση χρόνου, άρα και χρήματος, τόνωση των πωλήσεων και, εν τέλει, βελτίωση της κερδοφορίας τους. Ωστόσο, σήμερα, κεντρικά διακινείται κατά μέσον όρο μόνο το 60% έως 65% του συνόλου των προϊόντων που πωλούνται από τα super market, ένα περίπου 20% διακινείται μέσω αντιπροσώπων-διανομέων και χονδρεμπόρων, ενώ το υπόλοιπο 15% έως 20% διακινείται απευθείας από τους παραγωγούς-προμηθευτές.

Συνεπώς, μπορεί μεν το οργανωμένο λιανεμπόριο να επενδύει σημαντικά κεφάλαια στην οργάνωση κέντρων logistics ανά αλυσίδα, όμως οι επιδώσεις του στις κεντροποιημένες παραδόσεις παραμένουν χαμηλές.

Πάντως, πολλοί προμηθευτές δηλώνουν «ενοχλημένοι» από το γεγονός ότι, ενώ τα όποια πλεονεκτήματα της κεντροποίησης είναι, όπως υποστηρίζουν, «αμφίβολα», εντούτοις αυτά εντάσσονται στη λογική του «παζαριού» των αλυσίδων κατά τις διαπραγματεύσεις για τις ετήσιες συμφωνίες, αναιρώντας έτσι το πλαίσιο μιας κοινής προσδοκίας των δύο πλευρών για την αμοιβαιότητα οφέλους. Πολύ περισσότερο δε, τονίζουν, το σύστημα της κεντροποίησης στις περισσότερες περιπτώσεις αλυσίδων πάσχει, με αποτέλεσμα η «αμοιβαιότητα» με το λιανεμπόριο να υπάρχει στον τομέα της απώλειας πωλήσεων. (Τσούλος, 15/01/2008, <http://www.greekretail.gr/articles/2095/2/index.html>, [20/03/2008]).

4.1.3 Ο Εσωτερικός – Οριζόντιος Ανταγωνισμός Δημιουργεί Συγκρούσεις με τους Προμηθευτές.

4.1.3.1 Πόλεμος Τιμών

Ο ανταγωνισμός στις τιμές έχει γίνει ιδιαίτερα σκληρός τα τελευταία χρόνια. Με όποιον τρόπο κι αν επιτυγχάνονται, οι φθηνότερες τιμές έχουν στόχο κάποιες επιχειρήσεις να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά, βγάζοντας ταυτόχρονα «νοκ άουτ» τους ανταγωνιστές τους. Η προσπάθεια, από τις αλυσίδες super market, για συμπίεση των περιθωρίων κέρδους ώστε να γίνουν πιο ελκυστικές στους πελάτες τους, έχει οδηγήσει την

τελευταία διετία αρκετές από αυτές σε σημαντικές απώλειες. Όμως η πρακτική των πωλήσεων κάτω του τιμολογιακού κόστους, την οποία εισήγαγαν στην Ελλάδα οι πολυεθνικές αλυσίδες, άλλαξε τα δεδομένα στην αγορά. Παρά την ύπαρξη νομοθετικού πλαισίου, που απαγορεύει - από την 1η Ιανουαρίου του 2002 - τέτοιες πρακτικές, κάποιιοι συνεχίζουν να τις εφαρμόζουν και ήδη τρεις μεγάλες αλυσίδες - ανάμεσά τους και μία ελληνική - έχουν κληθεί για διευκρινίσεις από το αρμόδιο υπουργείο, έπειτα από καταγγελίες που έκαναν ανταγωνιστές τους από τον κλάδο των super market.

«Είναι γεγονός ότι στην αγορά, το σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να δημιουργήσει καλό όνομα, που θα την κατοχυρώσει στην προτίμηση των καταναλωτών. Όλοι μας θέλουμε να επιτύχουμε την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής και ποιότητας. Μάλιστα, επειδή τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σκληρός, έχουμε οδηγηθεί σε σημαντικό περιορισμό των περιθωρίων κέρδους, ώστε να προσφέρουμε στους πελάτες μας φθηνά προϊόντα», λέει ο κ. Βασίλης Σπηλιώτης, της αλυσίδας Βερόπουλου στην εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ». (Σκούφου, 15/03/2003, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20030315&nid=4275272>, [12/02/2008]).

Ο πόλεμος των τιμών έχει ήδη ορατά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις. Έτσι, αν και απαγορεύονται οι πωλήσεις κάτω του κόστους, ορισμένοι επιχειρηματίες, έχοντας μηδενίσει το κέρδος τους λόγω του ανταγωνισμού, φτάνουν να πωλούν ακόμα και κάτω του τιμολογιακού κόστους ορισμένα είδη, με στόχο την εξουθένωση των άλλων επιχειρήσεων. Τίθεται, όμως, ένα πολύ σοβαρό ερώτημα από τους εκπροσώπους του κλάδου: τι θα συμβεί όταν ο σκληρός ανταγωνισμός θα οδηγήσει ορισμένες επιχειρήσεις στο «λουκέτο» και η εικόνα της ελληνικής αγοράς παρουσιάσει μονοπωλιακά χαρακτηριστικά;

«Η παραβίαση της διάταξης για τις πωλήσεις κάτω του κόστους από ορισμένες επιχειρήσεις, δημιουργεί προϋποθέσεις για μονοπώληση της αγοράς στο μέλλον, με όλες τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχει κάτι τέτοιο», λέει ο κ. Παντελής Παντελιάδης, πρόεδρος του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Super market Ελλάδος(ΣΕΣΜΕ) στην ίδια εφημερίδα.

Ο παραλογισμός του ανταγωνισμού και ο πόλεμος τιμών αναγκάζει τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν καθημερινά τα ράφια των αντιπάλων, προσπαθώντας να μη δώσουν στους ανταγωνιστές τους την ευκαιρία να βρεθούν ένα βήμα μπροστά. Τις αναγκάζει να απαιτούν εκπτώσεις και ειδικές προσφορές από τις προμηθεύτριες εταιρείες.

Από την πλευρά τους, οι προμηθεύτριες εταιρείες πολλές φορές είναι αναγκασμένες να επέμβουν όταν κάποιος λιανέμπορος παραπονείται ότι ο ανταγωνιστής του πουλάει κάτω του κόστους. Όμως, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού που και οι ίδιες αντιμετωπίζουν, δεν έχουν και μεγάλα περιθώρια αντίδρασης. (Σκούφου, 15/03/2003, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20030315&nid=4275272>, [12/02/2008]).

4.1.3.2 Discount

Το καλοκαίρι του 2006 η απόφαση μεγάλων πολυεθνικών να σπάσουν το κατεστημένο και να μπουν στα ράφια των αλυσίδων discount, ακόμη και πληρώνοντας για μια θέση στα καταστήματά τους, προκάλεσε τριβές και άνοιξε τον δρόμο για σημαντικές ανακατατάξεις στην αγορά από την ένταση του ανταγωνισμού.

Η μάχη που άρχισε αφορούσε την προνομιακή μεταχείριση που φέρεται ότι θα είχαν αλυσίδες discount (πχ. Lidl, Dia) από ορισμένες βιομηχανίες - κυρίως πολυεθνικές -, οι οποίες συμφώνησαν να τους παρέχουν μεγάλες εκπτώσεις. Σχετικές συμφωνίες είχαν κλείσει με ορισμένες από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες, όπως η Coca-Cola, η Nestle, η PepsiCo, η Unilever, η Craft, η Henkel, και η Procter & Gamble.

Αυτό που προβληματίζει τα super market δεν είναι τόσο το «άνοιγμα» των discount σε επώνυμα προϊόντα όσο το γεγονός ότι η κίνηση αυτή - εφόσον γίνει και μάλιστα με ανταγωνιστικές τιμές - θα αποτελέσει τον «Δούρειο ίππο» με τον οποίο οι αλυσίδες αυτές θα κερδίσουν καταναλωτές που σήμερα αγοράζουν επώνυμα προϊόντα και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας από άλλες αλυσίδες. Για τον λόγο αυτό, τα προϊόντα που θα αποτελέσουν το «δόλωμα» της Lidl θα είναι μερικές από τα πιο δυνατές φίρμες της αγοράς. (Σκούφου, 01/07/2006, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20060701&nid=4447786>, [15/02/2008]).

Στελέχη της αγοράς δικαιολογούν την κίνηση αυτή των βιομηχάνων λέγοντας ότι την τελευταία διετία τα επώνυμα προϊόντα δέχθηκαν ισχυρό πλήγμα από τη δυναμική επέκταση των ιδιωτικής ετικέτας (που παράγονται για λογαριασμό συγκεκριμένων super market) στην ελληνική αγορά και θα ήταν παράλογο, όπως εξηγούν οι βιομηχανίες, να μην επιδιώξουν να καταλάβουν θέσεις σε αλυσίδες που επεκτείνονται με ταχύτατους ρυθμούς. Οι λιανέμποροι από την πλευρά τους παραδέχονται ότι κάτι τέτοιο είναι θεμιτό, εφόσον δεν υπάρχει διαφορετική μεταχείριση των αλυσίδων discount με μεγάλες παροχές και εκπτώσεις. Ισχυρίζονται όμως ότι ήδη αρκετές πολυεθνικές έχουν προχωρήσει σε συμφωνίες προνομιακές για τους ανταγωνιστές τους.

Η εξέλιξη αυτή αναμένεται να επηρεάσει το μεικτό περιθώριο κέρδους των αλυσίδων, οι οποίες τα τελευταία χρόνια βλέπουν τα κέρδη τους να συρρικνώνονται, σε αντίθεση με τα discount που ανεβάζουν τις πωλήσεις τους και το μεικτό περιθώριο κέρδους τους είναι διψήφιο. Ο μεγαλύτερος φόβος των super market είναι να υπάρξει στροφή των καταναλωτών από το παραδοσιακό λιανεμπόριο τροφίμων στις αλυσίδες discount και hard discount, κάτι που θα ήταν καταστροφικό για τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου. Δεδομένης της ακρίβειας που υπάρχει στην αγορά και τα μικρά περιθώρια για μείωση των τιμών από την πλευρά τους, οι λιανέμποροι εκτιμούν ότι ορισμένοι συνάδελφοί τους δεν θα αντέξουν στον ανταγωνισμό.

Η πλειοψηφία των αλυσίδων super market φέρεται αποφασισμένη να αντιδράσει άμεσα. Χαρακτηριστικές είναι δηλώσεις στελεχών μεγάλων ελληνικών αλυσίδων που τονίζουν ότι δεν πρόκειται να ανεχθούν αυτή την κατάσταση, δηλαδή την προνομιακή μεταχείριση των discount, προαναγγέλλοντας μετωπική σύγκρουση ανάμεσα στις δύο πλευρές, με ό,τι αυτό συνεπάγεται. (Σκούφου, 01/07/2006, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20060701&nid=4447786>, [15/02/2008]).

Χαρακτηριστικό είναι πως στο παρελθόν ο ΣΕΣΜΕ είχε παραπεμφθεί στην Επιτροπή Ανταγωνισμού, διότι είχε προσπαθήσει να πιέσει τις βιομηχανίες να μην παράγουν «φασόν» για τη Lidl με την απειλή μέχρι και της απόσυρσης των προϊόντων των προμηθευτών από τα ράφια τους. (Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση Αριθ. 277/IV/2005, 19/11/2004, σ.36).

4.1.4 Οι Επενδύσεις των Επιχειρήσεων του Κλάδου

Καρφούρ Μαρινόπουλος: Για την πενταετία 2007-2011 η εταιρεία σε ετήσια βάση έχει προγραμματίσει επενδύσεις αξίας 60 έως 100 εκατ. ευρώ. Τα κεφάλαια αυτά διατίθενται για τη δημιουργία νέων καταστημάτων, τον εκσυγχρονισμό παλαιών και την επέκταση της αλυσίδας εκτός συνόρων -κυρίως στη Βουλγαρία.

A-B Βασιλόπουλος: Το νέο κέντρο logistics για τα οπωροκηπευτικά που οργανώνει η αλυσίδα στην Αθήνα υπολογίζεται ότι θα απορροφήσει περί τα 35-40 εκατ. ευρώ, ενώ η κεντρική αποθήκη της στη Βόρεια Ελλάδα θα της κοστίσει περί τα 15 εκατ. ευρώ. Σε ετήσια βάση η εταιρεία επενδύει περί τα 40 εκατ. ευρώ στο δίκτυό της, έχοντας πλέον πρόθεση να επεκταθεί κυρίως στη Βόρεια Ελλάδα.

Αφοί Βερόπουλοι: Φέτος η εταιρεία έχει προγραμματίσει επενδύσεις περίπου 32 εκατ. ευρώ, προκειμένου να επεκτείνει το δίκτυό της με νέες μονάδες και με εξαγορές

μικρών αλυσίδων. Ήδη εξαγόρασε την Τροφίνο, προσθέτοντας στον τζίρο της 21 εκατ. ευρώ, ενώ έπεται και συνέχεια.

Ατλάντικ: Για την τρέχουσα χρήση οι επενδύσεις της θα διατεθούν στη δημιουργία 9 νέων μονάδων. Μεταξύ άλλων, έχουν ήδη λειτουργήσει 3 νέα καταστήματα (2 χονδρικής σε Καλαμάτα και Ρόδο και 1 λιανικής στα Καλάβρυτα). Η εταιρεία δεν δίνει στοιχεία για την αξία των επενδύσεών της, επικαλούμενη το εταιρικό απόρρητο.

Dia Hellas: Για την τρέχουσα χρήση έχει προγραμματίσει συνολικά επενδύσεις αξίας 13,7 εκατ. ευρώ. Τα 7,6 εκατ. ευρώ θα επενδυθούν σε νέα καταστήματα, τα 5,2 εκατ. ευρώ σε ανακαινίσεις παλαιότερων και στην επέκταση των κέντρων logistics, και τα 0,8 εκατ. ευρώ σε νέες υποδομές μηχανογράφησης.

Μετρό: Σημαντικό μέρος των προς επένδυση κεφαλαίων της θα απορροφηθεί από το νέο κέντρο logistics της εταιρείας, το οποίο εκτιμάται ότι θα λειτουργήσει στις αρχές του 2008 και θα κοστίζει συνολικά 30 εκατ. ευρώ. Από το ποσό αυτό τα 20 εκατ. ευρώ επενδύονται φέτος, ενώ ακόμη 24,6 εκατ. ευρώ θα διατεθούν για την δημιουργία νέων εμπορικών μονάδων και την αναβάθμιση των υπαρχόντων. Περίπου 0,4 εκατ. ευρώ θα επενδυθούν στην αναβάθμιση της μηχανογράφησης.

Πέντε: Οι επενδύσεις της φέτος, αυξημένες σε σχέση με πέρυσι, θα φτάσουν περίπου τα 30 εκατ. ευρώ. Για νέα καταστήματα θα διατεθούν περίπου τα 20 εκατ. ευρώ, ενώ τα υπόλοιπα 10 εκατ. ευρώ θα διατεθούν για την κατασκευή νέων κεντρικών αποθηκών στην περιοχή Σεπολίων -θα λειτουργήσουν το 2009.

Σκλαβενίτης: Τα προς επένδυση κεφάλαιά της φέτος υπολογίζονται περίπου στα 8,5 εκατ. ευρώ. Εξ αυτών τα νέα καταστήματα θα απορροφήσουν περίπου 7 εκατ. ευρώ και η μηχανοργάνωση περίπου 1 εκατ. ευρώ. Επενδύσεις 5 εκατ. ευρώ θα γίνουν σε άλλους τομείς. Ένα σημαντικό μέρος των επενδύσεων, που αφορά στην ανάπτυξη του δικτύου της, διατίθεται για τα Freshmarket, ενώ η εταιρεία αναζητεί χώρο για τη δημιουργία κεντρικών αποθηκών.

Χαλκιαδάκης: Φέτος, έχει προγραμματίσει επενδύσεις 1,8 εκατ. ευρώ στη δημιουργία νέων καταστημάτων και 400.000 ευρώ σε ανακαινίσεις παλαιότερων. Μεταξύ 2007-2009 θα διαθέσει 13 εκατ. ευρώ για τη δημιουργία νέων κεντρικών αποθηκών (1 εκατ. ευρώ για την αγορά οικοπέδου και 12 εκατ. ευρώ για την κατασκευή/εξοπλισμό των εγκαταστάσεων). (Τσούλος, 01/11/07, <http://www.greekretail.gr/articles/1987/index.html>, [22/02/08]).

4.2 Ο Κλάδος των Αναψυκτικών

4.2.1 Η αγορά (κλάδος)

Η εγχώρια αγορά των αναψυκτικών ακολούθησε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1990-2001, με μέσο ρυθμό αύξησης της τάξης του 3%, ενώ τα επόμενα τρία χρόνια εμφάνισε πτωτική τάση. (ICAP, 2005, σ.ii). Το 2006 ο όγκος πωλήσεων των αναψυκτικών αυξήθηκε κατά 4,5% έναντι του 2005 και η μεταβολή σε αξία ανήλθε στο 6,1% για την ίδια χρονιά. (χονδρεμπόριο επι χάρτου, 2007, σ.6)

Τα αναψυκτικά τύπου κόλα εμφανίζουν τη μεγαλύτερη κατανάλωση στην ελληνική αγορά, καταλαμβάνοντας μερίδιο 56,2%. Ακολουθούν οι πορτοκαλάδες με μερίδιο 17,1%, οι γκαζόζες με 11,5%, τα mixers με 6%, οι λεμονάδες με 3,6% το 2004 (ICAP, 2005, σ.ii).

Σημειώνεται ότι, η κατηγορία των ισοτονικών – αθλητικών ποτών σημειώνει τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης και αναμένεται η τάση αυτή να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, καθώς πρόκειται για μια αναπτυσσόμενη κατηγορία. (ICAP, 2005, σ.ii - iii). Εμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του '90 φέρνοντας σημαντικές μεταβολές στην αγορά των αναψυκτικών. Επίσης στα τέλη της ίδιας δεκαετίας έκαναν την εμφάνισή τους τα ενεργειακά ποτά (energy drinks). Οι δύο αυτές κατηγορίες αποτέλεσαν σημαντικές καινοτομίες στον χώρο των αναψυκτικών, είχαν απήχηση στο καταναλωτικό κοινό και αποτελούν μια από τις πλέον αναπτυσσόμενες αγορές αναψυκτικών. (ICAP, 2005, σ. 3)

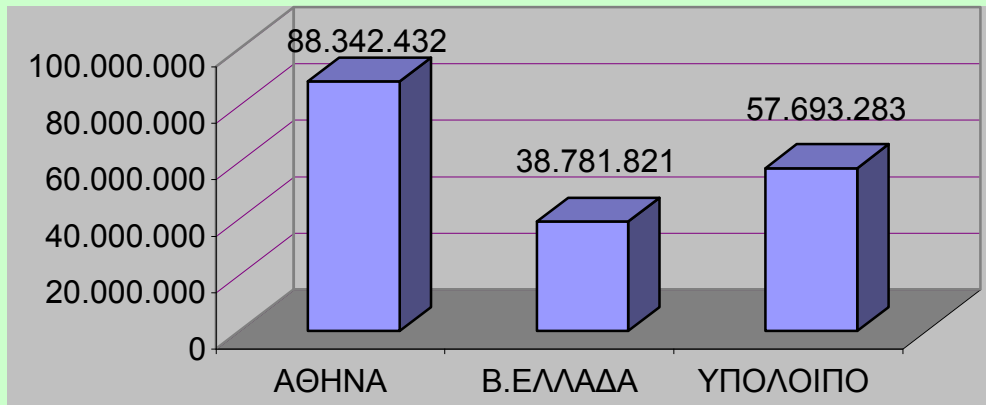
Η αξία της αγοράς αναψυκτικών για το 2006 εκτιμάται ότι ανήλθε σε 187.817.587. εκ€. (χονδρεμπόριο επι χάρτου, 2007, σ.6)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 μεταβολή πωλήσεων αναψυκτικών 2005 – 2006

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ			
	2005	2006	ΜΑΤΑΒΟΛΗ %
ΛΙΤΡΑ	158.859.961	165.967.134	4,5%
ΑΞΙΑ	174.149.656	184.817.587	6,1%

πηγή: χονδρεμπόριο επί χάρτου 2007 σ.6

**ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟ 2006
ΣΕ ΑΞΙΑ (εκατ. €)**



ΣΧΗΜΑ 4.1 Οι Πωλήσεις Αναψυκτικών 2006 Ανά Περιοχή Σε Αξία

4.2.2 Ζήτηση

Οι διατροφικές συνήθειες, η τουριστική κίνηση και οι κλιματολογικές συνθήκες είναι ορισμένοι απ' τους κυριότερους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στη ζήτηση των χυμών και των αναψυκτικών.

Συγκεκριμένα, η τάση που επικρατεί για στροφή προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής, ευνοεί την ζήτηση των χυμών είς βάρος των αναψυκτικών απ' την άλλη όμως ενισχύει και την ζήτηση των ισοτονικών και ενεργειακών ποτών τα οποία συμβαδίζουν με τις σύγχρονες τάσεις. (ICAP, 2005, σ.ι)

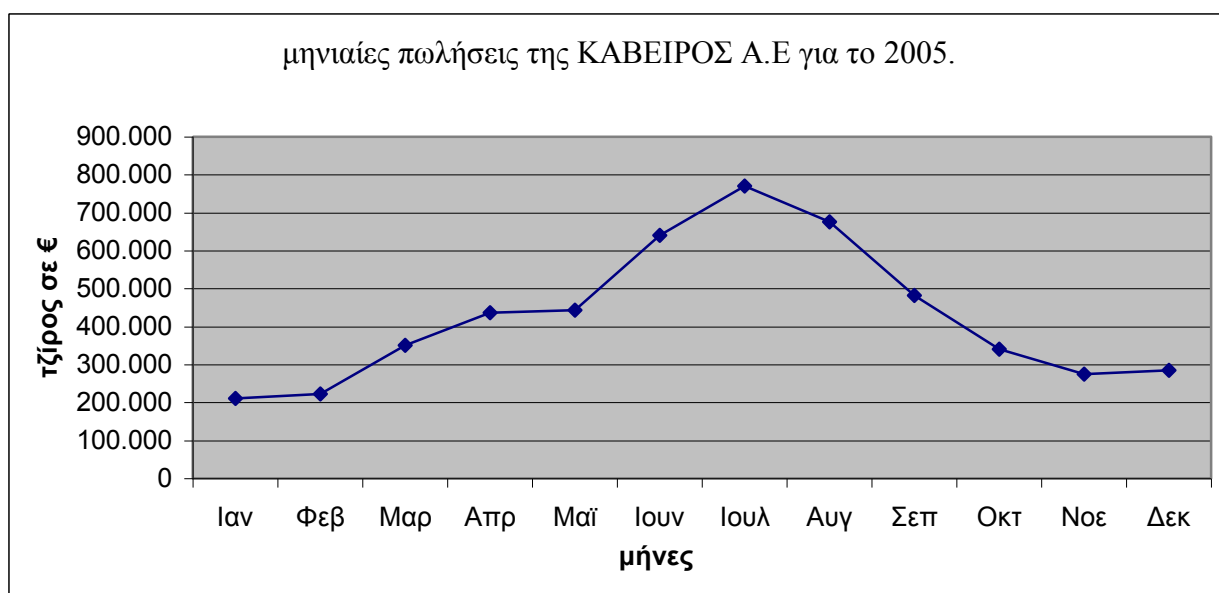
Από την άλλη πλευρά οι υψηλές θερμοκρασίες και η αυξημένη τουριστική κίνηση που παρατηρείται έντονα κατά τους θερινούς μήνες, ευνοεί σε μεγάλο βαθμό την κατανάλωση των αναψυκτικών. Ειδικά οι θερμότεροι μήνες Απρίλιος- Οκτώβριο επηρεάζουν την πορεία της συνολικής κατανάλωσης. (ICAP, 2005, σ.ι). Πράγμα το οποίο φαίνεται και στις πωλήσεις μιας χονδρεμπορικής Επιχείρησης (ΚΑΒΕΙΡΟΣ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.) ανά μήνα που παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 Μηνιαίες πωλήσεις της ΚΑΒΕΙΡΟΣ Α.Ε.

Μήνες	ΠΟΣΟΤΗΤ	ΠΟΣΟΤΗΤ
	Α 2004	Α 2005

Ιαν	33078	34030
Φεβ	39737	35729
Μαρ	49112	55336
Απρ	59997	64537
Μαϊ	64958	63946
Ιουν	101891	90565
Ιουλ	109294	114618
Αυγ	85094	97366
Σεπ	58834	71112
Οκτ	54496	52465
Νοε	41340	41183
Δεκ	48710	46763
Σύνολο	746541	767650

Πηγή: ΚΑΒΕΙΡΟΣ Α.Ε.



ΣΧΗΜΑ 4.2 Μηνιαίες πωλήσεις της ΚΑΒΕΙΡΟΣ Α.Ε.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την ζήτηση των αναψυκτικών είναι η τάση που έχει δημιουργηθεί για αύξηση των γευμάτων σε εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης, λόγο του γρήγορου τρόπου ζωής και της έλλειψης χρόνου, καθώς και η

καθιέρωση των χώρων αυτών ως σημεία συνάντησης ηλικιακά μικρότερων ομάδων καταναλωτών. (ICAP, 2005, σ.4).

Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών από την ΕΣΥΕ (Νοέμβριος 1998- Οκτώβριος 1999) προέκυψε:

- Ο μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών για τα αναψυκτικά ανήλθε σε 5,7 lt περίπου.
- Τον υψηλότερο μέσο όρο μηνιαίων αγορών αναψυκτικών κατέχουν τα νοικοκυριά με 6 μέλη και άνω των οποίων οι αγορές ανέρχονται στα 9,6 lt.
- Η περιφέρεια πρωτεύουσας παρουσίασε μέσες μηνιαίες αγορές αναψυκτικών 6,7lt.
- Η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για αναψυκτικά διαμορφώθηκε σε 4,99€.

4.2.3 Προσφορά

Η εγχώρια αγορά των αναψυκτικών ελέγχεται από δύο μεγάλες εταιρίες, οι οποίες διαθέτουν γνωστά διεθνώς εμπορικά σήματα. Ωστόσο, στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται και ορισμένες εταιρίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικές αγορές, ενώ σε σπάνιες περιπτώσεις επεκτείνουν το δίκτυο πωλήσεων τους σε ευρύτερη γεωγραφική περιοχή. Η Coca-Cola 3E A.E. καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς και ακολουθεί η PepsiCo-HBH. (ICAP, 2005, σ.ι).

4.2.4 Δίκτυα διανομής

Οι μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου διαθέτουν αναπτυγμένο δίκτυο διανομής που καλύπτει όλη την Ελλάδα, στηριζόμενες αφενός σε τοπικούς αντιπροσώπους και χονδρεμπόρους και αφετέρου σε αλυσίδες super market. Τα τελευταία χρόνια ακολουθούν κι αυτή την πολιτική και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. (ICAP, 2005, σ.12).

Το 65% του τζίρου των αναψυκτικών γίνεται από τα μεσαία και τα μικρά σημεία πώλησης, που τροφοδοτούνται από το χονδρεμπόριο, το 20% από τα super market και το 15% από τη σερβιριζόμενη αγορά (catering). Συνολικά εκτιμάται ότι η συμμετοχή της “ζεστής” αγοράς στο τζίρο των αναψυκτικών είναι περίπου 25% έως 30%. Ωστόσο, θεωρείται σίγουρη η μετατόπιση ενός σημαντικού τμήματος της διανομής προς το κανάλι των super market. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα η συστηματική προώθηση των

πολυσυσκευασιών των αναψυκτικών στα ράφια της “ζεστής” αγοράς λειτουργεί θετικά προς αυτή την κατεύθυνση.

4.2.4.1 Προμηθευτές

Οι μεγάλοι προμηθευτές έχουν έντονα στραμμένο το ενδιαφέρον τους στις αίθουσες των super market. Η “καλή θέση” στο ράφι, που ευνοεί την αυθόρμητη ζήτηση των αναψυκτικών, εξασφαλίζει το “άνοιγμα της αγοράς” αποφέροντας υψηλότερους τζίρους. Στο πλαίσιο αυτό π.χ. η ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ συνεργάζεται στενά με το οργανωμένο λιανεμπόριο για την από κοινού, με κάθε πελάτη της, σχεδίαση της προώθησης των προϊόντων της, καθώς και της εικόνας του ραφιού που κατέχουν. Τα τελευταία χρόνια η εταιρία, σε συνεργασία με μεγάλους πελάτες της, προωθεί την εφαρμογή προγραμμάτων “διαχείρισης της κατηγορίας” (category management).

Οι προμηθευτές των αναψυκτικών, προκειμένου να ενισχύουν την αυθόρμητη ζήτηση των προϊόντων τους (γενικά, η ζήτηση των αναψυκτικών έχει υπολογιστεί ότι κατά το 70% εκδηλώνεται αυθόρμητα), δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών μερτσαντάιζινγκ.

Στην ευρωπαϊκή αγορά σήμερα το δίκτυο διανομής των super market αποφέρει περίπου το 80% του συνολικού τζίρου της κατηγορίας των αναψυκτικών. Κάτι ανάλογο, όμως, είναι απίθανο να ισχύσει στην αγορά μας, αφού η γεωφυσική κατανομή της, σε συνδυασμό με την εποχικότητα της τουριστικής αγοράς της, απαιτούν τις ειδικές συνθήκες της διανομής που μόνο το χονδρεμπόριο μπορεί να εκπληρώσει.

4.2.4.2 Νέα Προϊόντα

Το 2000, η εταιρία ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ προχώρησε στην ανανέωση των γραφικών της σειράς των αναψυκτικών της Fanta, προκειμένου να εξασφαλίσει την ακόμα μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητά τους στο ράφι. Επίσης, στο πλαίσιο της μόνιμης μέριμνάς της για το κορυφαίο της προϊόν, την Coca Cola, δημιούργησε μια “ανοικτή γραμμή” τηλεπικοινωνίας με τους καταναλωτές του προϊόντος.

Προσεχώς η βιομηχανία αναψυκτικών και χυμών της Θεσσαλίας ΕΨΑ, που επεκτείνει σήμερα το πεδίο της διανομής της σχεδόν σε όλη τη χώρα (οι αλυσίδες ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ και ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ έχουν συστηματική συνεργασία μαζί της), πρόκειται να παρουσιάσει στην αγορά ένα νέο προϊόν της, το τόνικ ΕΨΑ.

4.2.5 Οι χονδρέμποροι Αναψυκτικών

4.2.5.1 Χαρακτηριστικά:

- Στην αγορά κυριαρχούν επιχειρήσεις του ίδιου περίπου μεγέθους.
- Η αγορά διανύει το στάδιο της ωριμότητας.
- Η είσοδος νέων ανταγωνιστών ή οι γενικότερες συνθήκες δημιουργούν πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα.
- Στον κλάδο υπάρχει υψηλό σταθερό κόστος και παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις για λόγους ανταγωνισμού διατηρούν τις τιμές τους σε χαμηλό επίπεδο.
- Υπάρχουν φραγμοί εξόδου από την αγορά που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να διατηρούν σε λειτουργία οριακές ή ζημιογόνες δραστηριότητες (π.χ πρέπει να υπάρχει το μέγιστο δυνατό της γκάμας των διάφορων προϊόντων).
- Οι περιοχές δράσης των πρατηρίων είναι «κλειδωμένες» από μία ή έστω λιγιστές επιχειρήσεις.
- Επιθετική πολιτική επιχειρήσεων με ζαχαρώδη είδη οι οποίες δραστηριοποιήθηκαν – μερικώς – στον κλάδο των αναψυκτικών και αποσπών μερίδια.
- Με την σειρά τους οι επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποιούνται στα ζαχαρώδη είδη.
- Κίνδυνος παράλληλων εισαγωγών με αποτέλεσμα πώλησης σε πολύ χαμηλότερες τιμές. (π.χ. Coca – cola Τυνησίας). (Μπότης, ΣΑΠ, 2006)

4.2.5.2 Στρατηγικές που Πρέπει να Ακολουθούν οι Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις Σύμφωνα με τις Τάσεις που Ακολουθεί ο Κλάδος

- Διατήρηση του μεριδίου της αγοράς ή να προχωρήσει σε επιλεκτικό «άρμεγμα» για την επίτευξη κερδών.
- Διαφοροποίηση για τα κύρια τμήματα της αγοράς
- Σταθεροποίηση ή αύξηση των τιμών – μείωση εκπτώσεων
- Διατήρηση της ευρείας διανομής του προϊόντος
- Περιορισμό της διαφήμισης
- Μείωση του κόστους και ιδιαίτερα του μεταβλητού
- Αξιοποίηση της μέγιστης δυναμικότητας

- Επικέντρωση των προσπαθειών σε ειδικά ερευνητικά έργα.
- Διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, «σφιχτή» οργανωτική δομή, επιβράβευση της απόδοσης.
- Αύξηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων, αυστηρό έλεγχο των πιστώσεων, μείωση των υπολοίπων των χρεωστικών λογαριασμών.
(Marketing plan της ΚΑΒΕΙΡΟΣ Α.Ε., 2006, σ. 46)

5 ΜΕΛΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.1 Ο Ρόλος των Μικρών Καταστημάτων και η απειλή των convenience stores

5.1.1 Η Γεωγραφική Διαμόρφωση της Ελλάδας και οι ανάγκες των μικρών ανεξάρτητων λιανεμπορικών καταστημάτων προς όφελος των χονδρεμπόρων

Λόγο της γεωγραφικής διαμόρφωσης της Ελλάδας, υπάρχουν λιανεμπορικές επιχειρήσεις που έχουν ελάχιστο κύκλο εργασιών. Αυτοί οι λιανοπωλητές μπορούν να προμηθευτούν εμπορεύματα, για τα μικρά καταστήματά τους, είτε από τον παραγωγό είτε από τον χονδρέμπορο. Οι παραγωγοί διαθέτουν κάθετη ποικιλία προϊόντων και άραγε δεν είναι συμφέρον γι' αυτούς να εξυπηρετούν μικρά και απομακρυσμένα καταστήματα γιατί το κόστος για την εξυπηρέτησή τους είναι δυσανάλογα μεγάλο για τις πωλήσεις που θα επιτύχουν. Αντίθετα οι χονδρέμποροι διαθέτουν οριζόντια ποικιλία προϊόντων με αποτέλεσμα όχι μόνο να μπορούν να τους εξυπηρετήσουν αλλά και φθηνότερα από τον παραγωγό λόγω μειωμένου κόστους διανομής. (Νικολάου Εξαδακτύλου, 2005, σ.33).

Τα μικρά αυτά καταστήματα κάποιοι θα αναρωτιούνται κατά πόσο ικανά είναι να αντεπεξέλθουν στη σημερινή εξέλιξη των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης και την τάση για δημιουργία μεγάλων καταστημάτων. Κι όμως κίνδυνος αφανισμού δεν πρόκειται να υπάρξει, τουλάχιστον από αυτό το λόγο, μπορεί να κινδυνεύουν ίσως από τις μεγάλες αλυσίδες αλλά όχι άμεσα· αυτό θα γίνει σαφές παρακάτω.

Έτσι λοιπόν τα καταστήματα αυτά θα υπάρχουν και στο μέλλον και θα εξακολουθούν να επωφελούνται των ευκαιριών της αγοράς και να διατηρούνται σε μεγάλο βαθμό. Στην ουσία είναι και θα είναι αυτά τα οποία θα καλύπτουν τα κενά που αφήνουν τα μεγάλα καταστήματα (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σ.84) όσον αφορά, υποθέτω, τις απρογραμμάτιστες ελλείψεις ενός νοικοκυριού, το μεγαλύτερο ωράριο λειτουργίας κλπ.

5.1.2 Η Εμφάνιση των Convenience Stores

Τα convenience stores αποτελούν ένα ευρέως διαδεδομένο concept για τις αγορές του εξωτερικού και κάτι πρωτοποριακό για την ελληνική αγορά. Αφορούν μικρά

καταστήματα- ψιλικά – mini market σε επίπεδο γειτονιάς, με διευρυμένο ωράριο λειτουργίας που διαμορφώνεται από τις 07.00 έως τις 23.00, που εκμεταλλεύονται την έλλειψη χρόνου εκ μέρους του πελάτη να επισκεφθεί μεγάλα super market, καλύπτοντας τις άμεσες ανάγκες του.

Η νέα μορφή των mini stores περιορισμένου μεγέθους, convenience stores, δεν ανταγωνίζεται τα super market αλλά δίνει εναλλακτική λύση στον περιορισμένο χρόνο του σύγχρονου καταναλωτή. Τα convenience stores απορροφούν μεγάλο ποσοστό συμπληρωματικών αγορών του σύγχρονου καταναλωτή.

Η εμφάνιση της εταιρείας OLA!STORES A.E. άνοιξε το δρόμο για την εισαγωγή του νέου concept στην ελληνική αγορά. Τα OLA!STORES συνιστούν μία νέα επενδυτική πρόταση με ελληνική «επωνυμία» που έχει δανειστεί τη φιλοσοφία της από concept του εξωτερικού τύπου «seven-eleven». Είναι σύγχρονα καταστήματα μικρού μεγέθους, ευέλικτα, με σκοπό την εξυπηρέτηση των καθημερινών αγορών και με διευρυμένο ωράριο λειτουργίας, που διαμορφώνεται μεταξύ 07.00 και 23.00. (<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=67&pstring=207,212,52>, [3/01/2008]).

5.1.3 Μεγάλες Αλυσίδες Super Market Ακολουθούν τις Εξελίξεις

Με μικρά καταστήματα που διαθέτουν μοντέρνο σχεδιασμό και περισσότερους από 2.000 κωδικούς προϊόντων στα ράφια τους εκτός από την αλυσίδα OLA!STORES που προαναφέρθηκε, επίσης και τα μεγάλα super markets μπαίνουν στην αγορά των convenience stores αξιοποιώντας το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας που έχουν τα παραδοσιακά ψιλικά και γαλακτοπωλεία. (Σκούφου, 27/08/2005, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652>[12/2/2008]) Η απόκτηση του 34% της αλυσίδας OK Anytime Markets από την εταιρία ΞΥΝΟΣ (1/5/2004, <http://www.greekretail.gr/articles/1306/index.html>, [9/02/2008]) και της αλυσίδας Smile Markets στη Βόρεια Ελλάδα από την Carrefour-Μαρινόπουλος, η κινητικότητα που δείχνει η A-B Βασιλόπουλος για την ανάπτυξη καταστημάτων μικρού και ευέλικτου τύπου με την επωνυμία AB Shop & Go και των AB Food Market, αλλά και οι πληροφορίες που θέλουν και τη γερμανική εταιρεία Tengelman να ενδιαφέρεται γι' αυτή την αγορά μικρών καταστημάτων, δίνουν το στίγμα για το τι πρόκειται να συμβεί στο λιανικό εμπόριο τα επόμενα χρόνια. (Σκούφου, 27/08/2005, <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652>, [12/2/2008]).

5.1.3.1 Απορροφούν Μερίδια

Τα convenience stores είναι μικρά καταστήματα με ωράριο λειτουργίας από τις 7 το πρωί έως τις 11 το βράδυ, με χαμηλές τιμές, πλήθος προϊόντα και μοντέλο ανάπτυξης που βασίζεται στη μέθοδο του franchising. Τα «επώνυμα» ψιλικατζίδικα, όπως τα ονομάζουν, φιλοδοξούν να κατακτήσουν - σε σύντομο χρονικό διάστημα - σημαντικά μερίδια μιας κατακερματισμένης αγοράς, η οποία αριθμεί πάνω από 6.000 σημεία πώλησης στην Αττική και περί τα 12.000 συνολικά στην Ελλάδα. Την αρχή έκαναν το 1992 τα Ola Stores, ενώ σήμερα αλυσίδες «ψιλικατζίδικων» (OK Anytime Markets, Smile Market, Ola Stores, Mini Mart, Ελληνικόν και Fresh Express) προσφέρουν καθημερινά 16ωρη εξυπηρέτηση στους καταναλωτές. (Σκούφου, 27/08/2005, [http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652/\[12/2/2008\]](http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652/[12/2/2008]))

5.1.3.2 Τα Χαρακτηριστικά των Καταστημάτων

Πρόκειται για χώρους έκτασης από 50 τ.μ. έως 100 τ.μ. που διαθέτουν 2.000 - 2.500 κωδικούς τυποποιημένων προϊόντων διατροφής και 1.000 κωδικούς προϊόντων καπνού και Τύπου. Στα ράφια των καταστημάτων αυτών οι καταναλωτές βρίσκουν συσκευασμένα τρόφιμα, γαλακτοκομικά, αρτοσκευάσματα, είδη προσωπικής φροντίδας, εφημερίδες, περιοδικά και ποτά, ενώ σε ορισμένα καταστήματα προσφέρονται και εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως εμφάνιση φιλμ, φωτοτυπίες και αποστολή φαξ.

Όπως λέει εκπρόσωπος μιας εκ των επιχειρήσεων που ήδη έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του νέου μοντέλου καταστημάτων, μόνο η αγορά της Αττικής «χωράει» περί τα 400 έως 500 καταστήματα αυτού του είδους, πράγμα που αποτελεί δέλεαρ για τους μεγάλους του λιανεμπορίου, οι οποίοι θεωρούν ότι τα καταστήματα αυτού του τύπου δεν είναι ανταγωνιστικά προς τα παραδοσιακά super market αλλά λειτουργούν συμπληρωματικά σε ό,τι αφορά τις αγορές των καταναλωτών. Η έλλειψη μεγάλων χώρων εντός των μεγάλων πόλεων για την περαιτέρω ανάπτυξη των δικτύων των αλυσίδων super market, αλλά και η στροφή τους στο franchising για την επέκτασή τους και εκτός Αττικής αποτελούν δύο από τους σημαντικότερους λόγους που οι «μεγάλοι» του λιανεμπορίου μπήκαν στην αγορά των convenience stores. **Το πλεονέκτημά τους έναντι των ανταγωνιστών τους - που είναι τα παραδοσιακά, μικρά ψιλικατζίδικα - είναι οι τιμές τους, έως και 10% χαμηλότερες.** (Σκούφου, 27/08/2005, [http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652/\[12/2/2008\]](http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652/[12/2/2008]))

5.1.3.3 Ανοίγουν νέα καταστήματα

Στόχος της Ola Stores, η οποία ιδρύθηκε το 2002 και είναι η πρώτη αλυσίδα «επώνυμων ψιλικατζίδικων», είναι μέχρι το τέλος του έτους ο αριθμός των καταστημάτων της να έχει φτάσει τα 45, ενώ σχεδιάζει την επέκταση των δραστηριοτήτων της και εκτός Αθηνών, με την προοπτική να φτάσει τα 200 καταστήματα έως το 2009. Στην επέκταση του δικτύου της στοχεύει και η OK Anytime Markets (συμφερόντων Carrefour), η οποία διαθέτει ήδη 17 καταστήματα στην Αττική ενώ άλλα τέσσερα βρίσκονται στο στάδιο της κατασκευής. Μάλιστα, εντός του Νοέμβριου αναμένεται και η λειτουργία των πρώτων πιλοτικών καταστημάτων της στη Θεσσαλονίκη. Μία ακόμα αλυσίδα νέου τύπου ψιλικατζίδικων είναι το Ελληνικόν, που άρχισε τη λειτουργία του από τη Λάρισα, είναι ιδιοκτησίας της Food Networks και δραστηριοποιείται από τον Νοέμβριο του 2004. Πιλοτικά έχει αρχίσει τη λειτουργία της - με πέντε καταστήματα - και η Mini Mart με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Με δύο καταστήματα έχει αρχίσει να δραστηριοποιείται και η Fresh Express του Ομίλου Βερούκα. Τέλος, οι πληροφορίες θέλουν να περιλαμβάνεται στα σχέδια του γερμανικού κολοσσού Tengelmann η ανάπτυξη αλυσίδας καταστημάτων τύπου convenience stores. (Σκούφου, 27/08/2005, [http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652/\[12/2/2008\]](http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652/[12/2/2008])).

5.1.3.4 Το Ύψος μιας τέτοιας Επένδυσης

Το ύψος της επένδυσης ανά κατάστημα ανέρχεται σε περίπου 60.000 € και σε αυτή περιλαμβάνονται - πέρα από την απόκτηση και χρήση της φίρμας, όταν πρόκειται για κατάστημα franchising - η αγορά του εξοπλισμού και το κόστος των εργασιών που απαιτούνται για την ανακαίνιση του χώρου. Στα χρήματα αυτά, όμως, πρέπει να προστεθεί και το κόστος για την αγορά των πρώτων εμπορευμάτων, το οποίο ανέρχεται στα 20.000 €. Όπως υπολογίζεται, η απόσβεση της συγκεκριμένης επένδυσης πραγματοποιείται σε μια διετία. (Σκούφου, 27/08/2005, [http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652/\[12/2/2008\]](http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652/[12/2/2008])).

5.1.4 Πώς Θα Επιβιώσουν τα Ανεξάρτητα μικρά Καταστήματα

Σύμφωνα με τον κύριο **Γρηγόρη Τσερεγκώφ**, Διευθυντή Εμπορίας και Ανάπτυξης της αλυσίδας OLA! STORES A.E., «η Ελλάδα είναι η μοναδική χώρα της Ευρώπης, με τόσο μεγάλη αναλογία καταστημάτων μικρού εμπορίου σε σχέση με τον πληθυσμό της. Αν συνδυάσουμε το γεγονός δε ότι τα καταστήματα αυτά δραστηριοποιούνται κυρίως στα

μεγάλα αστικά κέντρα, όπου το τελευταίο χρονικό διάστημα αναπτύσσονται οι αλυσίδες hard discount και τα μικρά καταστήματα των μεγάλων super market, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι το ανεξάρτητο λιανεμπόριο σε πολλές περιπτώσεις θα αντιμετωπίσει πρόβλημα επιβίωσης». (<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=67&pstring=207,212,52>, [3/01/2008]).

Πράγματι, μια σειρά από φαινόμενα της εποχής μας, όπως οι διεθνείς τάσεις προς μικρότερες και πιο ευέλικτες μορφές καταστημάτων, όπως τα convenience stores, οι αλλαγές στο προφίλ και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, τα προβλήματα βιωσιμότητας των μικρών επιχειρήσεων κ.ά., σηματοδοτούν ένα νέο τοπίο για το ανεξάρτητο λιανεμπόριο. (<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=67&pstring=207,212,52>, [3/01/2008]).

Τώρα ποιο θα είναι το μέλλον λοιπόν των μικρών ανεξάρτητων καταστημάτων. Ο λόγος όπως προαναφέρθηκε, που επιβίωναν αυτά τα καταστήματα ήταν γιατί κάλυπταν τα κενά των μεγάλων super markets. Με τα παραπάνω όμως βλέπουμε πως τα κενά αυτά τα μελέτησαν οι μεγάλες λιανεμπορικές επιχειρήσεις και έρχονται τώρα οι ίδιες να τα καλύψουν με θυγατρικές επιχειρήσεις τέτοιας μορφής.

Επομένως είναι πλέον απαραίτητο η μεταστροφή των διοικητικών αντιλήψεων των ιδιοκτητών, ανεξάρτητων καταστημάτων, μέσω της εκπαίδευσης στις αρχές της οργάνωση και εκπαίδευσης επιχειρήσεων. Μόνο όσοι επιδιώκουν την προβολή τους στην αγορά και την παροχή ειδικών υπηρεσιών και πλεονεκτημάτων προς τους καταναλωτές θα καταφέρουν στο τέλος να επιβιώσουν, από τον ανταγωνισμό. (Τζωρτζιάκης – Τζωρτζιάκη, 2007, σσ.84-85).

5.1.5 Οι Ελληνικές Μικρές Επιχειρήσεις Δεν Εκσυγχρονίζονται

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα πολλών Ελληνικών μικρομεσαίων και μικρών επιχειρήσεων, που εξυπηρετούν την αγορά χρησιμοποιώντας σταθερά την ίδια υποδομή και συναλλασσόμενες σε μόνιμη βάση με έξι ως οκτώ χονδρεμπόρους προμηθευτές. Αυτές οι επιχειρήσεις, διατηρώντας το ίδιο σύστημα, δεν δρουν λειτουργικά, αφού δεν προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της αγοράς για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας, 2007, σ.144)

5.1.6 Συμπέρασμα

Όλα τα παραπάνω έρχονται δυστυχώς να διαψεύσουν ό,τι αναφέρθηκε στο υποκεφάλαιο «Η Γεωγραφική Διαμόρφωση της Ελλάδας και οι ανάγκες των μικρών ανεξάρτητων λιανεμπορικών καταστημάτων προς όφελος των χονδρεμπόρων» και ο λόγος είναι πως με την πάροδο του χρόνου ανεξάρτητα μικρά καταστήματα θα αντικαθιστώνται με ίδιου τύπου καταστήματα με την διαφορά πως τα τελευταία θα ανήκουν σε μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες και θα είναι περισσότερο οργανωμένα. Τα καταστήματα αυτά – των αλυσίδων – θα τροφοδοτούνται από κεντρικές αποθήκες που θα αγοράζει κατευθείαν από τον βιομήχανο – προμηθευτή. Με λίγα λόγια το χονδρεμπόριο σ' αυτό το σενάριο θα παρακαμφθεί.

5.2 Cash & Carry, Πολυεθνικοί χονδρέμποροι

Πολυμέτωπες είναι οι μάχες διεκδίκησης του τζίρου της χονδρικής πώλησης μεταξύ cash & carry, κλασικών χονδρεμπορικών επιχειρήσεων, αντιπροσώπων-χονδρεμπόρων και, σχετικά τελευταία, λιανέμπορων που λειτουργούν με το σύστημα franchise, σε μια αγορά που αλλάζει ταχύτατα. Οι αλλαγές της αφορούν στους τομείς του ανταγωνισμού των τιμών, των παρεχόμενων υπηρεσιών, των καινοτομικών ιδεών, των περιθωρίων πίστωσης, αλλά και του τρόπου οργάνωσης των δικτύων πώλησης. (Τσούλος, 08/11/2007, <http://www.greekretail.gr/articles/2000/index.html>, [12/02/2008]).

5.2.1 Τα Υπέρ και τα Κατά του cash & Carry

Οι προηγμένες χώρες έχουν ένα υψηλό ποσοστό cash & carry. Τα τελευταία χρόνια αυτός ο τύπος χονδρεμπορικών επιχειρήσεων γνωρίζει ανάπτυξη και στη χώρα μας και ανταγωνίζεται το παραδοσιακό χονδρεμπόριο. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας, 2007, σ.91). Σύμφωνα με τους Παπαβασιλείου και Μπάλτα, (2007:91) τα πλεονεκτήματα των cash & carry είναι αφενός μεν οι χαμηλές τιμές που προσφέρουν συγκριτικά με το χονδρεμπόριο και αφετέρου ότι ο μικρός λιανέμπορος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει από μια μεγάλη γκάμα προϊόντων ό,τι χρειάζεται καθώς επίσης και στις ποσότητες που επιθυμεί χωρίς να επιβαρύνει την επιχείρησή του με επιπλέον απόθεμα. Τα βασικά μειονεκτήματα σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς είναι πως τα μονοπρόσωπα καταστήματα μικρών λιανέμπορων λόγω έλλειψης προσωπικού δεν δύναται να μεταβούν με ευκολία στο κατάστημα cash & carry καθώς επίσης και τα καταστήματα αυτά δεν παρέχουν πιστώσεις.

Συμπερασματικά λοιπόν:

Τα μικρομεσαία λιανεμπορικά καταστήματα προμηθεύονται τα προϊόντα τους από τον τοπικό χονδρέμπορο/ αντιπρόσωπο/ διανομέα, και αυτό συμβαίνει, γιατί οι τελευταίοι τους προσφέρουν πίστωση, μεταφορά των προϊόντων στο κατάστημα και δυνατότητα προσωπικών σχέσεων.

Τα cash & carry αν και έχουν χαμηλότερες τιμές από τους παραδοσιακούς χονδρεμπόρους, απ' την άλλη δεν παρέχουν πιστώσεις κάτι που κάνει πολλούς λιανεμπόρους επιφυλακτικούς για αγορά. (Παπαβασιλείου – Μπάλας, 2007, σ.92).

Ο θεσμός αυτού του είδους χονδρικής πώλησης, τα cash & carry εισήλθε στην χώρα μας με τον πολυεθνικό «γίγαντα» Makro (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007, σ.65).

5.2.2 Οι Αλλαγές Στρατηγικής των Cash & Carry Απειλή για το Παραδοσιακό Χονδρεμπόριο

το cash & carry έχει πολλά περιθώρια ανάπτυξης, στηριζόμενο στις χαμηλές τιμές, στον εμπλουτισμό του κωδικολογίου του, στον σωστό υπολογισμό του κόστους διακίνησης των προϊόντων και λειτουργίας τής εκάστοτε εταιρείας και, όπου οι συνθήκες - οικονομικές ή άλλες- το επιτρέπουν, στο delivery.

Αν κάπου υστερεί το cash & carry, όπως προαναφέρθηκε, είναι στον τομέα της **πίστωσης**. Εδώ τις εντυπώσεις, άρα και τον πελάτη, τις κερδίζουν οι κλασικές χονδρεμπορικές επιχειρήσεις, που έχουν μάθει στο ρίσκο της οφειλής, χωρίς κατ' ανάγκη να το προσμετρούν στις τιμές τους. Κερδισμένες είναι, επίσης, στο σέρβις ή, αλλιώς, στη δυνατότητα που έχουν να παραδίδουν τα προϊόντα τους στον πελάτη. (Τσούλος, 08/11/2007, <http://www.greekretail.gr/articles/2000/index.html>, [12/02/2008]).

Αυτό όμως έρχεται να αλλάξει γιατί, στην προσπάθειά τους να ανταγωνιστούν το παραδοσιακό χονδρεμπόριο ορισμένες από τις αλυσίδες C&C **καταστρατηγούν τις βασικές αρχές της οργανωμένης χονδρικής**. Ειδικότερα, **πραγματοποιούν διανομές**, έστω και επιλεκτικά, προκειμένου να "κρατήσουν" τους πελάτες που ζητούν την ευκολία της παράδοσης των παραγγελιών στα μαγαζιά τους. Παρατηρούνται, όμως, και περιπτώσεις μονάδων που **διαθέτουν προϊόντα επί πιστώσει**. Παράγοντες του κλάδου, σχολιάζοντας αυτές τις πρακτικές, εκτιμούν ότι με την πάροδο του χρόνου και την όξυνση του ανταγωνισμού θα γίνονται όλο και πιο συχνές, καθιστώντας δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ παραδοσιακού και σύγχρονου χονδρεμπορίου. (cash & carry : σε επαναπροσδιορισμό στρατηγικής, 01/12/2005, <http://www.greekretail.gr/articles/1538/index.html>, [12/02/2008]).

Όσον αφορά τώρα τις **γεωγραφικές ιδιαιτερότητες** της χώρας, που δεν επιτρέπουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης στα cash & carry, αλλά που διευκολύνουν την ανάπτυξη όσων είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν στο... χονδρεμπορικό delivery. Στο πλαίσιο αυτό, γενικότερα πλέον, πολλές από τις εταιρείες cash & carry **συνάπτουν συνεργασίες με μεταφορικές εταιρείες** για τη διανομή των προϊόντων τους στα συνεργαζόμενα λιανεμπορικά σημεία πώλησης. (Τσούλος, 08/11/2007, <http://www.greekretail.gr/articles/2000/index.html>, [12/02/2008]).

5.3 Οι Επιπτώσεις στο Χονδρεμπόριο – Απόψεις / Συνεντεύξεις

Παρακάτω παρατίθεται ένα απόσπασμα με απόψεις αρμοδίων προσώπων από τον χώρο του Χονδρεμπορίου. Οι συνεντεύξεις έγιναν από το περιοδικό «ΤΟ ΜΑΓΑΖΙ ΜΑΣ» και δημοσιεύτηκαν με τίτλο άρθρου «ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ : ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ» (1/03/06). Το άρθρο αυτό βρέθηκε στον δικτυακό τόπο (<http://www.greekretail.gr/articles/1560/index.html>) στις 12/2/2008. Θεωρήθηκε σκόπιμο να το παραθέσω αυτούσιο, γιατί οι απόψεις αυτές πραγματεύονται τις ανησυχίες και τις βλέψεις των χονδρεμπόρων σχετικά με ό,τι έχει αναφερθεί στο παρόν κεφάλαιο:

«Το κλασικό χονδρεμπόριο από τη δεκαετία του '90 άρχισε να χάνει έδαφος κάτω από την πίεση της ανάπτυξης των οργανωμένων αλυσίδων λιανικής και χονδρικής, αλλά και των δικών του αδυναμιών εκσυγχρονισμού. Κάποιοι χονδρέμποροι μιλούν για πορεία μη αναστρέψιμη, άλλοι ελπίζουν ακόμα στη δημιουργία σύγχρονων συνεταιρισμών, ποντάροντας στα πλεονεκτήματα της ευελιξίας και της πιστωτικής πολιτικής που προσφέρουν, κι άλλοι δεν βλέπουν άλλο δρόμο ανάπτυξης πλην εκείνου των "ειδικών συνεργατών-αποκλειστικών αντιπροσώπων".

*Η δράση των οργανωμένων δικτύων διανομής ανέβασε πολύ τον πήχη του ανταγωνισμού στον κλάδο των κλασικών χονδρεμπόρων. "Η μεγάλη πίεση που δεχόμαστε προέρχεται από τον ανταγωνισμό που δημιουργούν σε επίπεδο τιμών και προσφορών οι μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου και τα C&C. **Φτάσαμε στο σημείο να συμφέρει σε αρκετές περιπτώσεις τον χονδρέμπορο να ψονίσει από τα super market και τα C&C παρά από τον προμηθευτή!**", λέει χαρακτηριστικά ο κ. Θανάσης Καραδήμας, πρόεδρος της Ομοσπονδίας Χονδρεμπόρων Δύναμη.*

Όπως τονίζει ο κ. Ανδρέας Γουργολίτσας, πρόεδρος της εταιρείας Μον Αμι και του Συνεταιρισμού Μεγα Προμηθευτική ΣΥΝ.ΠΕ, "με τέτοιες τιμές και

προσφορές στις μεγάλες αλυσίδες και τους ομίλους αγορών -στο όνομα του ότι "αυτοί φέρνουν τους μεγάλους τζίρους"- οι **προμηθευτές παραγκωνίζουν το χονδρεμπόριο**. Εγώ, όμως, καλύπτοντας τις ανάγκες της περιοχής μου, κάνω για τον προμηθευτή κάτι περισσότερο που δεν του το προσφέρει το οργανωμένο λιανεμπόριο: πηγαίνω το προϊόν του και στο πιο απομακρυσμένο χωριό, ενημερώνω σχετικά τον τοπικό λιανέμπορο και το προβάλλω στο ράφι του. Το πλεονέκτημά μου είναι ότι **πείθω τον λιανέμπορο να προωθεί τη μάρκα του αντί μιας άλλης, πράγμα που δεν του το κάνει το super market**. Όμως, ιδού πώς είναι διαμορφωμένη η κατάσταση σήμερα: Λέει ο προμηθευτής, "έχουμε ένα εμπόρευμα που κοστίζει 100 ευρώ. Στη μεγάλη αλυσίδα το δίνουμε με έκπτωση 40%, στον χονδρέμπορο με 20%. Το άθροισμα 40%+20%=60%, διαιρούμενο με το δύο για να μας βγει ο μέσος όρος, μας κάνει 30%: αυτή είναι η έκπτωση που αντέχουμε ως εταιρεία". Το αντίστοιχο κάνει και με τους διακανονισμούς για τις πληρωμές: "Για τις επιταγές των αλυσίδων δίνουμε περιθώρια 6-12 μήνες, για των χονδρεμπόρων έως 3 μήνες..." κοκ. Φτάσαμε λοιπόν στο σημείο **οι προμηθευτές να μας υπολογίζουν μόνο στη στάθμιση του μέσου όρου της κερδοφορίας και των εισπράξεών τους**, δηλαδή ως παράγοντα της ρευστότητάς τους", τονίζει ο κ. Γουργολίτσας και διερωτάται: "Γιατί ο προμηθευτής να δίνει τη δυνατότητα σε αυτόν, που πουλάει τοις μετρητοίς, να τον πληρώνει με επιταγές των 6 μηνών, ενώ από τον χονδρέμπορο -ο οποίος δεν πουλάει cash, κάνει διακανονισμούς, πιστώνει την αγορά- ζητά επιταγές προθεσμίας λίγων εβδομάδων; Το δίκαιο δεν θα ήταν να ισχύει το αντίθετο;".....

..... Οι πιο αισιόδοξοι αναγνωρίζουν μεν τη δεινότητα της θέσης τους μιλούν όμως για μια ύστατη προσπάθεια σωτηρίας: "Η δημιουργία μεγάλων επιχειρηματικών σχημάτων των χονδρεμπόρων είναι μονόδρομος για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού", επισημαίνει ο κ. Καραδήμας. "Ήδη υπάρχουν τέσσερις μεγάλοι συνεταιρισμοί. Την εποχή της δημιουργίας τους αποκομίσαμε ένα επιπλέον ποσοστό έκπτωσης στα προϊόντα της βιομηχανίας, κατάκτηση που όμως σήμερα έχει χαθεί εξαιτίας των παροχών που προσφέρονται στις μεγάλες αλυσίδες. Η συνένωση των δυνάμεών μας είναι όρος επιβίωσης και για την αντιμετώπιση της συνεχούς αύξησης του λειτουργικού μας κόστους. Όσοι δεν οργανωθούν πιστεύω ότι δεν θα αντέξουν στην πίεση του ανταγωνισμού. Εδώ οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες..."

Με την άποψη αυτή συμφωνεί και ο κ. Μούτσος: "Η εξέλιξη και ανάπτυξη του χονδρεμπορίου περνά μέσα από τη δημιουργία μεγάλων και σύγχρονα οργανωμένων μονάδων, που θα μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα το σημείο πώλησης. Δηλαδή, θα οργανώνουν αποτελεσματικά τμήματα πωλήσεων, θα εκμεταλλεύονται την πρόσβαση στο μικρό σημείο πώλησης, προσδίδοντας την απαιτούμενη προστιθέμενη αξία στην αλυσίδα τροφοδοσίας, για λογαριασμό και του προμηθευτή και του λιανέμπορου, πράγμα που σημαίνει ανάπτυξη και έγκαιρη ικανοποίηση της διανομής στο σημείο ακριβώς που λαμβάνει την απόφαση αγοράς ο καταναλωτής. Μόνο έτσι θα υπάρχει εναρμόνιση των στόχων προμηθευτών και χονδρεμπορίου, οπότε σαφώς και μπορεί να ενισχυθούν οι προϋποθέσεις για αμοιβαία κερδοφόρα ανάπτυξη".».

6 COCA COLA ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε. / COCA COLA HBC (Hellenic Bottling Company)

Η παραγωγή της Coca-Cola ξεκίνησε στην Ελλάδα το 1969, με τη λειτουργία του πρώτου εργοστασίου εμφιάλωσης στην Αθήνα. Ακολούθησε η λειτουργία των εργοστασίων στη Θεσσαλονίκη (1971), στην Πάτρα (1974), ενώ κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η εταιρεία προχώρησε στην περαιτέρω ανάπτυξή της ανά την Ελλάδα. Το 1991, η Τρία Έψιλον εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ το 1996, επέκτεινε τις δραστηριότητες της στην Αρμενία, τη Νιγηρία και ορισμένες περιοχές της Ρωσίας. Στη συνέχεια, το 1997, το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας ενέκρινε τη συγχώνευση της Τρία Έψιλον και τη Molino Beverages (που δραστηριοποιείται στη Βόρειο Ιρλανδία, τη Δημοκρατία της Ιρλανδίας, τη Μολδαβία και σε περιοχές της Ρουμανίας και της Ρωσίας). Το 2000, ολοκληρώθηκε η συγχώνευση της Τρία Έψιλον με την Coca-Cola Beverages Plc και η εταιρεία μετονομάστηκε σε Coca-Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως ΑΕ. Την ίδια χρονιά, η Coca-Cola Τρία Έψιλον Ελλάδος προχώρησε στην εξαγορά της Κρητικής Εταιρίας Εμφιαλώσεως (με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης) και το 2003 στην εξαγορά της Τσακίρης ΑΒΕΕ, της δεύτερης μεγαλύτερης εταιρείας πατάτας (snacks) στη χώρα.

Σήμερα Η Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως Α.Ε. (Coca-Cola Τρία Έψιλον) είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες εμφιάλωσης μη αλκοολούχων αναψυκτικών στην Ευρώπη, με δραστηριότητες που εκτείνονται σε 28 χώρες και με συνολικό πληθυσμό άνω των 540 εκατομμυρίων. Με γεωγραφική κάλυψη που εκτείνεται από την Ιρλανδία μέχρι το ανατολικότερο άκρο της Δημοκρατίας της Ρωσίας, και από την Εσθονία έως τη Νιγηρία, η Coca-Cola Τρία Έψιλον στοχεύει στην πλήρη κάλυψη των αναγκών και των τοπικών προτιμήσεων των καταναλωτών στις αγορές όπου δραστηριοποιείται.

Η σειρά των προϊόντων της Coca-Cola Τρία Έψιλον περιλαμβάνει ανθρακούχα (CSD) και μη-ανθρακούχα (non-CSD) αναψυκτικά, χυμούς, νερά, αναψυκτικά για αθλητές (sport drinks), αναψυκτικά υψηλής ενέργειας (energy drinks) και ροφήματα έτοιμα προς πόση, όπως τσάι και καφές.

Η ποικιλία των προϊόντων της περιλαμβάνει επίσης την Amita, η οποία εξάγεται στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά, την Ευρώπη και τα Βαλκάνια, το φυσικό και ανθρακούχο φυσικό μεταλλικό νερό ΑΥΡΑ το οποίο διατίθεται σε ευρωπαϊκές αγορές, το φυσικό επιτραπέζιο νερό Λύττος, το ψύκτη νερού Waterblue, το Dorna, τα Tuborg Mixers,

και τους χυμούς Frulite. (<http://www.coca-colahellenic.com/aboutus/index.php>, <http://www.coca-colahellenic.com/country/files/gr/greece/index.html>, [29/04/2008], Πανηγυράκης, Σιώμος 2007, σσ.59-60).

6.1 Οργανόγραμμα



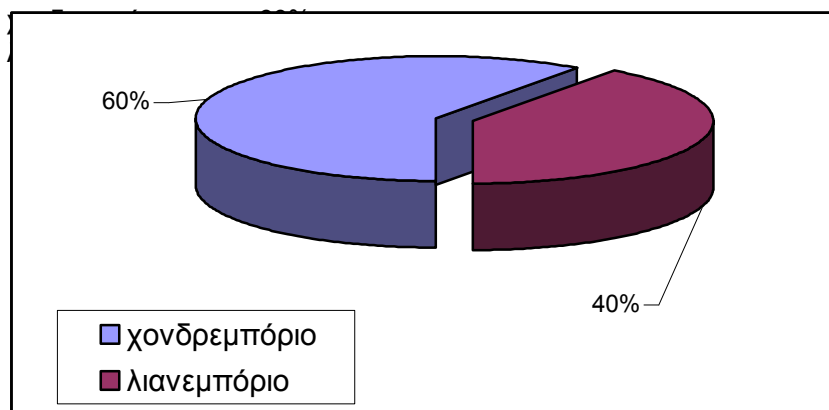
ΣΧΗΜΑ 6.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΜΙΛΟΥ COCA COLA HBC

6.2 Χονδρεμπόριο και Οργανωμένο Λιανικό Εμπόριο στο πλαίσιο συνεργασίας με την 3.Ε

Η σχέση πωλήσεων χονδρεμπόρων και οργανωμένου λιανικού εμπορίου σε επίπεδο όγκου είναι 60% προς 40%. Δηλαδή το 60% των κιβωτίων διανέμεται από το χονδρεμπόριο και το 40% από το οργανωμένο λιανεμπόριο. Σε επίπεδο τζίρου είναι ακόμα

πιο δραματική η κατάσταση. Είναι 53% / 47%. Η εικόνα πριν από 2 – 3 χρόνια ήταν πολύ πιο διαφορετική με την «ζυγαριά» να έγερνε περισσότερο προς το χονδρεμπόριο.

Αυτό δείχνει την τάση μεγέθυνσης των μεγάλων πολυεθνικών μονάδων οι οποίες έχουν έρθει και στην ελληνική αγορά και στηρίζονται κατά κύριο λόγο στα υψηλά ποσοστά παροχής στα οποία λαμβάνουν από τις διάφορες εταιρίες. (βλ. παραρτήματα)



ΣΧΗΜΑ 6.2 Μερίδια που λαμβάνουν στην 3.Ε το χονδρεμπόριο και το σύγχρονο λιανεμπόριο

Μην ξεχνάμε όμως πως κάποια από τα κιβώτια καταγράφονται σε άλλα μέλη, γιατί κάποια από τα κιβώτια μετακυλίνονται από το ένα μέλος στο άλλο με αποτέλεσμα τα νούμερα να αναδιαμορφώνονται. Για παράδειγμα κάτι τέτοιο αναφέρεται στην συνέντευξη του Χονδρεμπόρου που λέει το εξής:

«Τα νούμερα είναι ο ιδανικός τρόπος για να πεις ψέματα. Για να σου δώσω να καταλάβεις: Το 2007 έκανα 3.000.000€ τζίρο στην Coca Cola τα οποία τα εμπορεύθηκα από έναν έμπορο που κι εκείνος με την σειρά του τα αγόρασε από αλυσίδα super market. Αυτό το ποσό καταγράφεται όπως καταλαβαίνεις στα super market κι όχι στο χονδρεμπόριο.

Το 80% μου φαίνεται πολύ μεγάλο νούμερο όπως έχει αναδιαρθρωθεί η λειτουργία των δικτύων του κλάδου τα τελευταία 2 – 3 χρόνια.»* (βλ. παραρτήματα)

6.2.1 Που Στοχεύουν οι Αλυσίδες που Κυνηγούν Χονδρεμπορικές Πωλήσεις

«Θέλουν, να πάρουν τα μερίδια, αλλά όχι της πίτας του τελικού καταναλωτή, αλλά εκείνης του τελικού σημείου – retailer. Από αυτά τα σημείο όμως δεν ενδιαφέρεται για όλα αλλά για εκείνα που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε ως «αφρόκρεμα». Για παράδειγμα έστω ότι σε μια περιοχή υπάρχουν 50 καφετέριες, τα δίκτυα διανομής των αλυσίδων

* Το 80% αναφέρεται στην ανακοίνωση της ΕΔΕΟΠ που βρίσκεται σε παρακάτω κεφάλαιο

ενδιαφέρονται αρχικά για τον προμηθευτή τους, κι εκτός από αυτόν για τις 10 καφετέριες για παράδειγμα που είναι ένα κλικ παραπάνω από τις υπόλοιπες όσον αφορά την οργάνωση, την πιστοληπτική ικανότητα κλπ». (βλ. παραρτήματα)

6.2.2 Πως Αντιδρά η 3.Ε στην «Γιγάντωση» των Αλυσίδων

Το στέλεχος της 3.Ε επικεντρώθηκε κυρίως στο ότι πιστεύει ότι θα γίνουν κάποιες αλλαγές, απλά δεν μπορούν να παρθούν τέτοιες αποφάσεις από χαμηλά ιστάμενα πρόσωπα της 3.Ε. Αυτά είναι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν από τους μετόχους. Είπε συγκεκριμένα:

«Η 3.Ε και κάθε άλλη βιομηχανική επιχείρηση δεν θέλουν το μεγάλωμα των super market και αυτό γιατί εκεί αιμορραγούν στην κερδοφορία τους. Σε πληροφορώ όσο απίστευτο και να ακούγεται τώρα, θέλουν να στηρίζουν το χονδρεμπόριο.

Κάθε μία εταιρία βάση της φιλοσοφίας και του σκεπτικού στο οποίο στηρίζεται και λειτουργεί, παίρνει κάποιες αποφάσεις. Βάση αυτών οδηγήθηκε και η 3.Ε να κάνει κάποια βήματα στην αλλαγή. Βήματα τα οποία πίστευε και πιστεύει ότι θα μπορέσουν να ευθυγραμμίσουν την αγορά και να βάλουν ένα καινούριο status για τα επόμενα χρόνια. Ήδη ένα πρώτο μοντέλο τρέχει στο χονδρεμπόριο αυτήν τη στιγμή...

...Θέλω να πιστεύω ότι στις αλυσίδες θα υπάρξουν ανάλογες κινήσεις για πιο αυστηρό έλεγχο. Όμως δεν ξέρω κι ανησυχώ αν για παράδειγμα στην Carrefour στην οποία ο προϋπολογισμός της ο οποίος αυτή την στιγμή είναι διπλάσιος σχεδόν από τον προϋπολογισμό της Ελλάδας, μπορεί κάποιος manager, αν δεν έχει και τη σύμφωνη γνώμη του μετόχου ή της κεντρικής διοίκησης, να πάρει κάποιες καίριες αποφάσεις. Ευελπιστώ όμως πως κι εκεί θα γίνουν κάποια βήματα για μια ορθολογική διαχείριση των πωλήσεων και των παροχών...,...Οι περισσότερες συμφωνίες είναι κεντρικές δηλαδή είναι συμφωνημένες με τα κεντρικά (στο εξωτερικό) των εταιριών». (βλ. παράρτημα)

Στα ίδια κυμάνθηκαν και η απαντήσεις του Χονδρέμπορου στην συνέντευξη. Εκείνος δεν πιστεύει πως θα γίνουν αλλαγές γιατί από την μια οι αλυσίδες έχουν τη διαπραγματευτική ισχύ και από την άλλη για τα ανώτερα στελέχη δεν υφίσταται ούτε καν πρόβλημα, από την στιγμή που οι πωλήσεις αυξάνονται. Ανέφερε επιπλέον πως δεν θα γίνει καμία ανάμειξη από πλευράς 3.Ε και απλά οι εξελίξεις της αγοράς θα κάνουν το «ξεσκαρτάρισμα». Ανέφερε κατά μέρη:

«Δυστυχώς για όλους η αλυσίδες θα έχουν το στρατηγικό πλεονέκτημα προς όλους οπού θα μπορούν να έχουν τον έλεγχο του «παιχνιδιού» την στιγμή που το χονδρεμπόριο δεν θα μπορέσει ποτέ...

...Η Coca Cola 3E αδιαφορεί θα έλεγα για το ποιος το πουλάει και το μόνο που την ενδιαφέρει είναι να κυριαρχεί στην αγορά και να πουλιέται το δικό της προϊόν.

Αυτό που σε επίπεδο merchandiser...,...είναι πολύ κακό γιατί του περιορίζει θα λέγαμε πωλήσεις,...,...είναι αδιάφορο για τον προϊστάμενο ευρύτερης περιοχής που ελέγχει την νότιο Ευρώπη. Γιατί αυτός βλέπει το σύνολο των κιβωτίων ανεξαρτήτου εργοστασίου και αδιαφορεί ως ένα σημείο ακόμα και από ποια χώρα προήλθε η πώληση...,... Με λίγα λόγια λοιπόν όσο ανεβαίνεις στα επίπεδα ιεραρχίας αλλάζει και η υφή των προβλημάτων...

...Τόσο οι υπεύθυνοι των super market όσο και οι διευθυντές πωλήσεων της 3E για τα super market, βρίσκονται σε ένα συνεχές κινήγι πωλήσεων. Τα «νούμερα» όπως λέμε στην αγορά είναι τόσο αναγκαία που δεν πειράζει να κάνουν σε κάτι τέτοιο τα στραβά μάτια αν αυτό φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα...

...Απ' ότι καταλαβαίνεις στο τέλος θα επικρατήσει ο ισχυρότερος. Η 3E δεν πιστεύω να επέμβει απλά θα αφήσει τις εξελίξεις να κάνουν το ξεκαθάρισμα στον κάθε κλάδο αντίστοιχα...». (βλ. παραρτήματα)

Το πιο αισιόδοξο για το χονδρεμπόριο αναφέρθηκε από τον Κο **Μανδρέκα Νικόλαο- Αντιπρόεδρο της Ε.Δ.Ε.Ο.Π :**

«Η 3.E απ' ό,τι μας έχει πει θέλει να συνεχίσει με το χονδρεμπόριο και να το στηρίζει. Στην τιμή την δική μας δεν μπορούν να κάνουν τίποτα παραπάνω. Το μόνο που προσπαθούμε από την μεριά μας αλλά και η 3.E με την σειρά της είναι να παίρνουν και τα super market την παροχή του χονδρεμπορίου, δηλαδή το 12.3%. να τους κόψουν με λίγα λόγια τις έξτρα παροχές που έχουν στα ράφια και να πάρουν καθαρά το παραπάνω ποσοστό. Αυτό είναι που της ζητάμε κι εμείς».

6.2.3 Ποια Είδη Χονδρεμπόρων Προχωρούν στην Συνεργασία και Προμηθεύονται από Super Market

Ο Χονδρέμπορος αναφέρει στην συνέντευξη:

«Έχω προσεγγίσει πολλά πρατήρια μικρά και μεγάλα. Ναι είναι πολλοί αυτοί που ψωνίζουν και μάλιστα πολλοί που δεν πίστευα ποτέ ότι θα ψωνίσουν.

- Κάποιοι φοβήθηκαν μην έρθουν σε σύγκρουση με την 3.Ε. και δεν αγόρασαν
- Κάποιοι άλλοι θέλησαν να έρθουν σε σύγκρουση και αγόρασαν για να ασκήσουν πίεση
- Ενώ οι περισσότεροι αγόρασαν για να αυξήσουν την κερδοφορία τους λόγω της μεγάλης διαφοράς στην τιμή.

Το μυστικό για τον καθένα είναι σε ποια θέση βρίσκετε ώστε να διαχειριστεί σωστά μια κατάσταση. Για κάποιους μια στρατηγική κίνηση εναλλακτικού προμηθευτή θα μπορούσε να άκρως κερδοφόρα την στιγμή που για άλλους θα χαρακτηριζόταν έως και καταστροφική, σύμφωνα με τον τρόπο διαχείρισης και εκμετάλλευσης της κατάστασης αυτής.

Έτσι λοιπόν δεν μπορώ να σου πω τι μπορεί να αλλάξει. Το μόνο που μπορώ να σου πω είναι πως πρέπει να αλλάξει ο τρόπος και οι πηγές διαπραγμάτευσης. Αφήνουμε αυτούς που αγοράζουν από εναλλακτικές πηγές λόγω χαμηλής τιμής και πάμε σ' αυτούς που αγοράζουν για να ασκήσουν ένα είδος πίεσης. Γι' αυτούς οι ισορροπίες είναι πολύ λεπτές, γιατί ό,τι όγκο πωλήσεων και να έχουν, το στρατηγικό πλεονέκτημα είναι της 3.Ε. Για να καταλάβεις αν εγώ δεν έχω εμπόρευμα αδιαφορώ – θα πουλήσω κάτι άλλο – όμως ένα πρατήριο δεν μπορεί. Στηρίζεται τόσο στο προϊόν που ανά πάσα στιγμή αν η 3.Ε. σταματήσει να του εκτελεί παραδόσεις και παράλληλα του κόψει και τα γύρω κανάλια, αυτός καταστράφηκε. Στο κομμάτι λοιπόν που ασχολούμαι έχω την πολυτέλεια της ευελιξίας πράγμα που δεν έχουν τα πρατήρια και είναι καταδικασμένα στην δύναμη του προϊόντος». (βλ. παραρτήματα)

6.2.4 Ο συνδικαλισμός των Super Market σε Θέση Ισχύος Συγκριτικά με τους Χονδρεμπόρους Συνδικαλιζόμενους (ΣΕΣΜΕ/ΕΔΕΟΠ).

Το Στέλεχος της 3.Ε ανέφερε πως η σύγκριση είναι αδύνατη, γιατί δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης ανάμεσα στην ισχύ του κάθε οργανισμού. Συγκεκριμένα ανέφερε:

«Δεν μπορεί να γίνει καμία σύγκριση γιατί:

- Τα επενδύσιμα κεφάλαια είναι διαφορετικά. Κι επειδή
- όλες οι εταιρίες, όλα τα νέα προϊόντα τα οποία λανσάρουν θα περνάνε πρώτα από το οργανωμένο ράφι των super market προκρινόμενου να γίνουν γνωστά στο καταναλωτικό κοινό. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν, η 3.Ε πληρώνει για να το τοποθετήσει στα μέλη του ΣΕΣΜΕ ενώ στους χονδρεμπόρους το τοποθετεί με την βοήθεια της προσωπικής σχέσης, θα λέγαμε χαριστικά.
- Στα super market καθοριστικός παράγοντας είναι η επισκεψιμότητα στο των καταναλωτών στο ράφι, ενώ στο χονδρεμπόριο – αν θέλαμε να βρούμε κάτι ανάλογο θα λέγαμε – το πόσο διευρυμένο είναι το δίκτυο της κάθε επιχείρησης όσον αφορά τις εξυπηρετούμενες περιοχές.
- Οι όμιλοι εταιριών στους οποίους ανήκουν τα περισσότερα super market είναι εισηγμένοι στα χρηματιστήρια. Έτσι λοιπόν δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις πωλήσεις χρησιμοποιώντας σύγχρονες τακτικές marketing, γιατί από τα μερίδια που διαμορφώνονται στα ράφια επηρεάζονται οι μετοχές τους.
- Η κάθε επένδυση προς τα super market είναι πολύ πιο εξασφαλισμένη απέναντι στην εταιρία. Για παράδειγμα ένας χονδρέμπορος ο οποίος λειτουργεί, να τονίσω, μόνος του την επιχείρησή του, αν του συμβεί κάτι ακραίο, συνήθως η επιχείρησή του παύει να λειτουργεί ή δεν λειτουργεί πλέον με το ίδιο motivation, ρυθμό. Κάτι τέτοιο δεν θα συνέβαινε σε μια αλυσίδα super market που στελεχώνεται από πολλούς και καταρτισμένους επιχειρηματίες».

Ο Κος Μανδρέκας Νικόλαος- Αντιπρόεδρος της Ε.Δ.Ε.Ο.Π ερωτήθηκε αν υπάρχει διαπραγματευτικό πλεονέκτημα το να είναι μια επιχείρηση μέλος της ΕΔΕΟΠ και απάντησε:

«Προς το παρόν δεν έχει καμία διαφορά, είτε είσαι μέλος είτε όχι, ό,τι παίρνουν οι άλλοι παίρνει και ένα μέλος της ΕΔΕΟΠ. Τώρα εμείς έχουμε προσπαθήσει να παίρνουμε μια έξτρα έκπτωση ως ΕΔΕΟΠ ανά την Ελλάδα και περιμένουμε να δούμε, αφού θέτουν συνέχεια το πρόβλημα της επιτροπής Ανταγωνισμού». (βλ. παραρτήματα)

6.2.5 Η Κινητικότητα των Super Market και η Ανταπόκριση Ορισμένων Χονδρεμπόρων Δημιουργεί Εσωτερικές Συγκρούσεις στην 3.Ε

Το στέλεχος της 3.Ε στην ερώτηση «Σε τι επίπεδο σύγκρουσης βρίσκεστε με τον αντίστοιχο συνάδελφό σας που ελέγχει το τμήμα οργανωμένου λιανεμπορίου;» απάντησε:

«Και οι δύο είμαστε σε μια εταιρία, υπολογίζουμε πως θα κάνουμε κάποιες πωλήσεις, όπως σου είπα το 60% στο χονδρεμπόριο και το 40% στο οργανωμένο λιανεμπόριο, κάπου λοιπόν εκεί θα βγει το μίγμα. Όμως εγώ καταβάλω τεράστιες προσπάθειες στον αγώνα προς την πώληση την στιγμή που ο αντίστοιχος με εμένα στο οργανωμένο λιανεμπόριο πουλά συμφωνημένα και προπωλημένα κιβώτια. Με λίγα λόγια εγώ είμαι μάχιμος πωλητής σε αντίθεση με τον προαναφερθέντα που είναι θα λέγαμε προ – πωλητής.

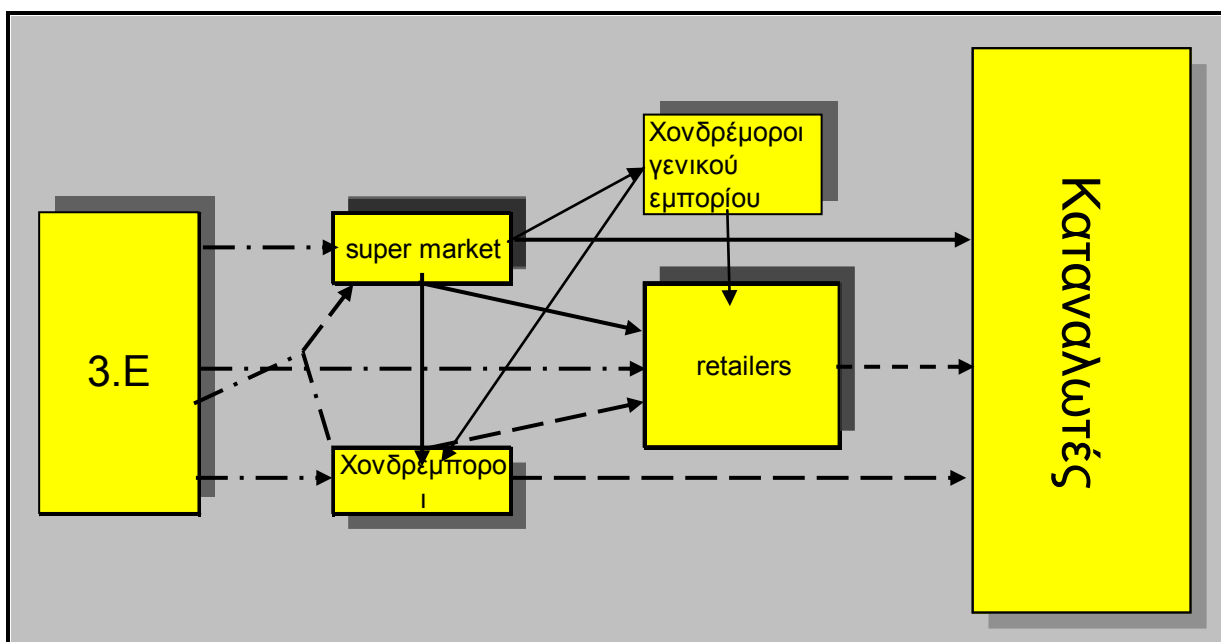
Η σύγκρουση έρχεται στο εξής:

Αν το οργανωμένο «ράφι» πουλάει 600.000 κιβώτια για παράδειγμα και η αλυσίδα σου αγοράζει 1.000.000 τότε προφανώς τα υπόλοιπα είναι κιβώτια τα οποία μετακλύονται στην αγορά, λειτουργούν εις βάρος του χονδρεμπορίου κι έτσι όσο και να προσπαθήσω χάνω πωλήσεις που δεν κερδίζονται εύκολα». (βλ. παραρτήματα)

Η αντίστοιχη ερώτηση που έκανα στον χονδρέμπορο ήταν «Πώς συνυπάρχουν οι διευθυντές της 3.Ε των δύο κλάδων την στιγμή που υπάρχουν αυτά τα δεδομένα στην αγορά;». Η απάντηση ήταν αρκετά καυστική:

«Πολύ απλά, σφαζόμενοι. Έχει ακουστεί πως το τμήμα χονδρεμπορίου συλλέγει τιμολόγια που πούλησαν αλυσίδες super market προς το χονδρεμπόριο με πολύ υψηλές εκπτώσεις, με σκοπό να το σταματήσουν. Όλα αυτά σε πληροφορώ πως είναι κινήσεις εντυπωσιασμού και δικαιολογίες για να ησυχάζουν οι εντάσεις. Πάντα οι άλλοι είναι οι κακοί! Αυτό είναι αξίωμα σε όλα, πόσο μάλλον εδώ που οι εντάσεις είναι σύννηθες φαινόμενο». (βλ. παράρτημα)

6.2.6 Πώς Αναδιαμορφώνεται το Υβριδικό Σύστημα της 3.Ε Σύμφωνα με τα Δεδομένα της Αγοράς



ΣΧΗΜΑ 6.3 Το Υβριδικό Σύστημα Της 3.Ε

- Ένα super market την στιγμή που είναι πελάτης της 3.Ε. γίνεται αυτομάτως ανταγωνιστής της, προμηθεύοντας πρατήρια.
- Το ίδιο super market το οποίο είναι ανταγωνιστής των πρατηρίων, αφού προμηθεύει μικρά σημεία, γίνεται και προμηθευτής των πρατηρίων.
- Τέλος η 3.Ε. που είναι προμηθευτής των πρατηρίων, προμηθεύοντας έστω και επιλεγμένα, μικρά σημεία, γίνεται ανταγωνιστής τους (βλ. παραρτήματα)
- Καθώς και με τις τριγωνικές πωλήσεις ένα πρατήριο θα μπορούσε να προμηθεύει κάποιο super market. (βλ. παραρτήματα)

6.3 Τα Αίτια που Οδήγησαν στην Αλλαγή της Εμπορικής πολιτικής της 3.Ε

6.3.1 Εσωτερικό Περιβάλλον και τα Κενά της Παλιάς Πολιτικής

Στην συνέντευξή του ο χονδρέμπορος γενικού εμπορίου τονίζει:

«Κάποτε το χονδρεμπόριο είχε τον ρόλο που έχει σήμερα το *super market* που βγαίνει στην διανομή. Η πολιτική παροχών για μερικούς μεγάλους πρατηριούχους δεν ήταν τόσο «σφιχτή» σε σχέση με κάποιους άλλους με αποτέλεσμα οι τότε ευνοούμενοι να έχουν την δυνατότητα να είναι «δευτεροχεράδες» όπως λέμε στο εμπόριο και να πωλούν με την μορφή «γέφυρας». Δηλαδή ένα μεγάλο πρατήριο πωλούσε σε κάποιο μικρότερο φθηνότερα από την ίδια την 3.Ε. Αυτό η εταιρία, λόγω του ότι έχανε πωλήσεις, το διέκοψε, μειώνοντας τις παροχές και εφαρμόζοντας ενιαία πολιτική προς όλο το χονδρεμπόριο». (βλ. παραρτήματα)

Όσον αφορά την προηγούμενη πολιτική όλα εμπεριέχονται στο στοιχείο την ανομοιομορφίας παροχών. Όπως αναφέρει και στην συνέντευξη στέλεχος της 3.Ε πως η παλιά εμπορική πολιτική

«στηριζόταν στο στοιχείο των προσωπικών σχέσεων, δεν είχαν ομοιογένεια, ο κάθε εμπορικός διευθυντής ασκούσε ανά περιοχή μια δική του πολιτική, βάση ενός *budget* – προϋπολογισμού που είχε από την εταιρία.

Τα σημερινά δεδομένα έχουν αλλάξει, η επιτροπή ανταγωνισμού καιροφυλακτεί και καμία εταιρία δεν παίρνει το ρίσκο ενός προστίμου, άρα εκ των πραγμάτων οδηγούνται πλέον σε ομοιόμορφες πολιτικές. Πολιτικές οι οποίες πολλές φορές κάποιους μπορεί να τους ευνοούν (κάποιους μικρούς) και από σε κάποιους να μειώνουν τα οφέλη που είχαν. Όταν όμως έχεις να πάρεις μία απόφαση πρέπει να το σταθμίσεις κάτι τέτοιο».

Οι ανομοιογένεια παροχών εμπεριέκλειε:

- Τοπικά διαχειρίσιμα προωθητικά και μη αναλογική κατανομή
- Ανομοιογένεια μεταξύ χονδρεμπόρων που έφτανε μέχρι και 18%
- Σε καταστήματα (retailers) μέχρι και 28%
- Διαφορετικοί τρόποι πληρωμής για ιδίου τύπου παροχές που αύξαναν την πολυπλοκότητα (πιστωτικά, δελτία παροχής υπηρεσιών, δωρεάν εμπορεύματα κα).

6.3.2 Το Νομικό Περιβάλλον – Η Επιτροπή Ανταγωνισμού

Αθήνα - 19 Οκτωβρίου 2004 - Η Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. (Coca-Cola Τρία Έψιλον) προέβη σήμερα στην ακόλουθη ανακοίνωση:

Κατά την τελευταία πενταετία, η Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής διεξήγαγε έρευνα επί των εμπορικών πρακτικών της The Coca-Cola Company και εμφιαλωτών στην Αυστρία, στο Βέλγιο, στη Δανία, στη Γερμανία και στη Μεγάλη Βρετανία. Κατά τους τελευταίους μήνες, η Coca-Cola Τρία Έψιλον συμμετείχε σε συζητήσεις με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προκειμένου να προσδιορίσει και να επεξηγήσει τις εμπορικές πρακτικές που απετέλεσαν αντικείμενο ελέγχου από την Επιτροπή. Η Coca-Cola Τρία Έψιλον, μαζί με την The Coca-Cola Company και άλλους εμφιαλωτές που συμμετείχαν στις συζητήσεις, πρόσφατα υπέβαλαν πρόταση με τη μορφή σχεδίου Ανάλυσης Δέσμευσης, το οποίο αφορά σε όλες τις εν λόγω πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σήμερα ανακοίνωσε ότι έκανε αποδεκτή την ανωτέρω Ανάλυση Δέσμευσης και ότι ως εκ τούτου τερματίζει την έρευνά της. Η Επιτροπή ενημέρωσε επίσης ότι προτίθεται να προσδώσει στην Ανάλυση Δέσμευσης νομική ισχύ στα πλαίσια των νέων διατάξεων του Κανονισμού (ΕΚ) 1/2003. Η Ανάλυση Δέσμευσης δυνητικά θα ισχύει σε 27 κράτη του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου και σε όλα τα κανάλια διανομής στα οποία οι πωλήσεις των ανθρακούχων αναψυκτικών με τα σήματα της The Coca-Cola Company ξεπερνούν το 40% των εθνικών πωλήσεων και είναι υπερδιπλάσιες του μεριδίου αγοράς του πλησιέστερου ανταγωνιστή τους.

Οι δεσμεύσεις αφορούν γενικά σε θέματα αποκλειστικότητας, υποχρεώσεις αγοράς βάσει ποσοστών, διαφάνεια, εκπτώσεις, συζευγμένες πωλήσεις, δεσμεύσεις διατήρησης ελαχίστου αποθέματος και συμφωνίες που αφορούν στα προϊόντα άλλων προμηθευτών.

Πέραν των ανωτέρω δεσμεύσεων, η Ανάλυση Δέσμευσης θα αφορά δεσμεύσεις ως προς τον χώρο ραφιού που περιλαμβάνονται σε συμφωνίες με πελάτες μελλοντικής κατανάλωσης, συμφωνίες χρηματοδότησης και διαθεσιμότητας στο κανάλι της επιτόπιας κατανάλωσης και σε εμπορικές συμφωνίες που αφορούν την εγκατάσταση και χρήση τεχνικού εξοπλισμού (δηλ. ψυγεία, post mix, αυτόματους πωλητές).

Ο κ. Δώρος Κωνσταντίνου, Διευθύνων Σύμβουλος της Coca-Cola Τρία Έψιλον δήλωσε: *‘Είμαστε ευτυχείς που καταφέραμε να καταλήξουμε σε συμφωνία με την Επιτροπή. Στόχος μας ήταν πάντοτε να ανταγωνιζόμαστε δίκαια και σύμφωνα με το νόμο. Η Ανάλυση*

Δέσμευσης την οποία συμφωνήσαμε με την Επιτροπή θα προσδώσει περισσότερη σαφήνεια στην εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Δικαίου Ανταγωνισμού στην επιχείρησή μας'.
(Χρηματιστήριο Αθηνών 19/10/2004,
http://www.ase.gr/content/gr/announcements/companiespress/press_date.asp?dt=19/10/2004, [15/04/2008])

Η παραπάνω ανακοίνωση υποδηλώνει και ουσιαστικά αποκαλύπτει την παλιά εμπορική πολιτική που είχε η 3.E προς το χονδρεμπόριο ειδικότερα. Η προηγούμενη λοιπόν εμπορική χαρακτηριζόταν από ανομοιομορφία εφαρμογών της καθώς επίσης και συμφωνίες που δέσμευαν τους χονδρεμπόρους με ασύμφορους όρους. Αυτό όπως αναφέρθηκε κατακρίθηκε και καταδικάστηκε από την επιτροπή ανταγωνισμού. Θα μπορούσαμε να πούμε πως ήταν η αφορμή για τις στρατηγικές αλλαγές που ακολούθησαν όσον αφορά την εμπορική πολιτική της εταιρίας.

6.4 Το Περιεχόμενο της Νεας Εμπορικής Πολιτικής

6.4.1 Οι Βασικές Αρχές Εφαρμογής

Με λίγα λόγια οι αρχές εφαρμογής καλύπτουν κυρίως τις δεσμεύσεις της 3.E προς την επιτροπή ανταγωνισμού. Έτσι λοιπόν απαγορεύουν την άμεση και έμμεση επιβολή αποκλειστικότητας γιατί ήταν ένας από τους κύριους λόγους την επέμβασης από την επιτροπή, καθώς και πλέον όλες οι συμφωνίες της εταιρίας θα είναι έγγραφες για να καλυφθεί και το θέμα της διαφάνειας.

Όσον αφορά ειδικότερα την:

- Αποκλειστικότητα:
 - Απαγορεύεται η υποχρέωση για μη πώληση ανταγωνιστικών προϊόντων
 - Για διακοπή ή μείωση συναλλαγών με ανταγωνιστική εταιρία
- Διαφάνεια:
 - Γραπτό συμφωνητικό που θα εμπερικλείει τις προϋποθέσεις
 - Την χορηγούμενη παροχή
 - Το δικαίωμα του πελάτη να διακόψει ή να περιορίσει την συνεργασία
- Εκπτώση

- Όχι στις εξατομικευμένες πωλήσεις
- Όχι εκπτώσεις στόχου πωλήσεων

6.4.2 Η Φιλοσοφία της Πολιτικής

Η 3.Ε με την νέα πολιτική που εφαρμόζει από το 2005 κινείται στην φιλοσοφία:

- Της ομοιόμορφης πολιτικής προς όλους ανεξαρτήτου κριτηρίων Χονδρεμπόρους
- Αντιμετωπίζει κοινά την αγορά όλης της χώρας χωρίς ιδιαιτερότητες και διαχωρισμούς
- Και ο τρόπος απόδοσης πληρωμής είναι κοινός και ενιαίος

6.4.3 Το Μίγμα της Εμπορικής Πολιτικής

Η εμπορική πολιτική αυτή εμπερικλείει στην δομή της ένα σύμπλεγμα εφαρμογών που όλες μαζί εφαρμόζονται βάση κριτηρίων (που δεν ήταν δυνατό να γίνουν γνωστά για ευνόητους λόγους) και απαρτίζουν την παρούσα πολιτική. Έτσι έχουμε αναφορικά:

- Σταθερή έκπτωση ανά προϊόν που διαφέρει ανά κατηγορία προϊόντων και είναι ίδια για όλους τους χονδρεμπόρους.
- Κλίμακα επιπλέον όγκου πωλήσεων
- Προωθητικές ενέργειες
- Παροχές διακίνησης

Το κοινό στοιχείο όπως προαναφέρθηκε είναι πως στην πολιτική αυτή που εφαρμόζεται δεν γίνονται διακρίσεις σύμφωνα με τα λεγόμενα και άρα εφαρμόζονται οι ίδιες παροχές στα ίδια μεγέθη προς όλους τους χονδρεμπόρους , πανελλαδικά.

Το μίγμα δεν αφορά μόνο το χονδρεμπόριο. Η εμπορική πολιτική συμπληρώνεται από ένα σύνολο πολιτικών εμπορικών εφαρμογών προς τους retailers – τελικά σημεία όσον αφορά την δομή των συμφωνιών προς την αγορά και γενικότερα την εφαρμογή του merchandising προς αυτήν, και για κάθε κατηγορία καταστημάτων ειδικότερα.

6.4.4 Τι Επιδιώκεται

- Συρρίκνωση – πτώση παροχών γενικά
- Ίδιο ποσό για όλους τους Χονδρεμπόρους
- Περιορισμός των μεταπωλητών και των «δεύτερων χεριών»
- Ανακατανομή των προωθητικών πανελλαδικά και ισοκατανομή. Δηλαδή εξισορρόπηση παροχών προς Μικρούς – Μεγάλους, Αττική – Υπόλοιπες περιοχές (διαμερίσματα)
- Αύξηση ελέγχου με την εφαρμογή περισσότερων κριτηρίων για την εφαρμογή της πολιτικής
- Εντοπισμός, αυτοματοποίηση και οριοθέτηση των προωθητικών χονδρεμπόρων.

6.4.5 Άρθρο που Επιβεβαιώνει την Πολιτική

Σε άρθρο του ένθετου του Βήματος, Ανάπτυξη στις 8/04/2007 στην σελίδα D06 αναφέρεται καυστικά:

Ο κατά Coca-Cola 9λογος του καλού και νόμιμου πωλητή

Οι επικριτές της την κατηγορούν ότι περίπου «γράφει στα παλιά της τα παπούτσια» τους κανόνες που της έχει θέσει η Επιτροπή Ανταγωνισμού με παλαιότερες αποφάσεις της. Η Coca-Cola 3E κάνει πάντως «φροντιστήρια» στους πωλητές της, αναγκάζοντάς τους μάλιστα να δηλώσουν εγγράφως ότι έλαβαν γνώση κειμένου με τα «Κύρια σημεία των κανόνων ανταγωνισμού που πρέπει να γνωρίζει κάθε υπάλληλος που ασχολείται με τις πωλήσεις».

Πρόκειται για εννέα σημεία-οδηγίες προς το προσωπικό «πρώτης γραμμής», που κανονίζει τις πωλήσεις.

Ιδού λοιπόν τι περιλαμβάνει, κατά την Coca-Cola 3E, ο κατάλογος του καλού και νόμιμου πωλητή:

1. Η αποκλειστικότητα απαγορεύεται. Κάθε εμπορική συμφωνία πρέπει να μην επιβάλλει, προωθεί ή επιβραβεύει την αποκλειστική συνεργασία του πελάτη με την εταιρεία.

2. Η διακριτική μεταχείριση απαγορεύεται. Κάθε εμπορική συμφωνία που κλείνετε πρέπει να μην ευνοεί ή αδικεί κάποιον πελάτη εξαιτίας της συνεργασίας του ή μη με ανταγωνίστρια εταιρεία.

3. Όλες οι παροχές προς τους πωλητές είναι χωριστές για κάθε προϊόν.

4. Κάθε παροχή που προτείνετε ή συμφωνείτε πρέπει πάντα να βεβαιώνετε ότι είναι εντός της εμπορικής πολιτικής της εταιρείας.

5. Παροχές προς χονδρεμπόρους: Δεν πρέπει να υποσχεθείτε, να συμφωνήσετε ή να πληρώσετε οποιαδήποτε παροχή προς χονδρέμπορο που να μην περιλαμβάνεται στην εμπορική πολιτική της εταιρείας. Απαγορεύονται οι εκπτώσεις στόχων και όλες οι εξατομικευμένες εκπτώσεις.

6. Παροχές προς καταστήματα λιανικής: Δεν πρέπει να συμφωνήσετε, ούτε να πληρώσετε οποιαδήποτε παροχή χωρίς να έχει προηγουμένως υπογραφεί γραπτό συμφωνητικό μεταξύ της εταιρείας και του καταστήματος, με βάση τα εγκεκριμένα υποδείγματα της εταιρείας.

7. Απαγορεύονται οι συνδυασμένες πωλήσεις. Δεν επιτρέπεται, π.χ., να συμφωνήσετε παροχή για ένα προϊόν υπό την προϋπόθεση ότι ο πελάτης θα αγοράσει και ένα άλλο προϊόν, ούτε π.χ. συνολική παροχή υπό την προϋπόθεση ότι ο πελάτης θα αγοράσει περισσότερα από ένα προϊόντα.

8. Οι τοποθετήσεις και αντικαταστάσεις των ψυγείων της εταιρείας γίνονται μόνον εφόσον έχετε βεβαιωθεί ότι έχουν υπογραφεί και από τις δύο πλευρές (εταιρεία - πελάτης) τα εγκεκριμένα συμφωνητικά και έχουν τηρηθεί οι σχετικές διαδικασίες. Στις περιπτώσεις αποσύρσεων θα ακολουθείται η εγκεκριμένη από την εταιρεία διαδικασία.

9. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει δεύτερο ανταγωνιστικό ψυγείο στο κατάστημα, ο πελάτης είναι ελεύθερος να χρησιμοποιεί το ψυγείο της εταιρείας για να τοποθετεί τα προϊόντα της επιλογής του.

6.4.6 Αντιδράσεις και η Επιτροπή Ανταγωνισμού, τα Εμπόδια της Εμπορικής Πολιτικής

6.4.6.1 Οι σχέσεις με τους χονδρεμπόρους

«Οι σχέσεις με τους χονδρεμπόρους, καθώς φαίνεται, είναι ένα μόνο από τα πράγματα που η επιχείρηση, λαμβάνοντας αποφάσεις υψηλού ρίσκου, επιθυμεί να αλλάξουν.... Η νέα πολιτική παροχών προς τους έλληνες χονδρεμπόρους και διακινητές ποτών «ευθυγραμμίζεται με την ελληνική νομοθεσία και παράλληλα εναρμονίζεται με τους κανόνες της ανάληψης δεσμεύσεων που βρίσκεται σε εξέλιξη στην Επιτροπή Ανταγωνισμού στις Βρυξέλλες».... Οι χονδρέμποροι-διακινητές ποτών έχουν ήδη κληθεί να συμβιβαστούν με ένα νέο πλαίσιο συνεργασίας που θεωρούν απαξιωτικό καθώς ψαλιδίζει, όπως υποστηρίζουν, τις αμοιβές τους.

... Για κάθε κιβώτιο Coca-Cola η εταιρεία προσφέρει ως σταθερή παροχή στον κάθε χονδρέμπορο-διακινητή 3 λεπτά του ευρώ, ποσό που ανέρχεται σε 20 λεπτά του ευρώ όταν το προϊόν είναι πορτοκαλάδα και φθάνει τα 40 λεπτά του ευρώ όταν αφορά άλλα προϊόντα της. Οι παροχές κλιμακώνονται εξάλλου ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων, ενώ είναι κοινές για όλους.

«Αν είχαμε μια μέση αμοιβή 8% επί της τιμής του τιμοκαταλόγου, τώρα η μέση αμοιβή περιορίζεται σε 2%» υποστηρίζει ένας από αυτούς, αν και δεν συμμερίζονται όλοι την άποψή του. Άλλοι δεν απορρίπτουν το «πακέτο», αλλά ζητούν να βελτιωθεί.

Οι απόψεις διχάζονται. «Οι παροχές, που δίνονταν στα πρατήρια την τελευταία πενταετία με διάφορες μορφές, εφέτος μειώνονται» αναφέρει στέλεχος της συνδικαλιστικής ένωσης των χονδρεμπόρων-διακινητών εμφιαλωμένων ποτών». (Κορφιάτης, 2005)

Επίσης αντιπροσωπευτική είναι μια επιστολή που δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα της ΕΔΕΟΠ τον Φεβρουάριο του 2006 στο πρωτοσέλιδό της και λέει:

Η ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙ ΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ COCA-COLA ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ ΠΡΟΣ ΤΟ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ

Αποτέλεσμα της άνησης αυτής εμπορικής πολιτικής είναι να θέτει σε κίνδυνο την υπόστα-
ση χιλιάδων επαγγελματιών και ταυτόχρονα να θίγει τα συμφέροντα των καταναλωτών.

Τον Ιανουάριο του έτους 2005 η «Coca Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως ΑΕ» μας γνω-
στοποίησε τη νέα εμπορική πολιτική της για το «χονδρεμπόριο».

Μας απέστειλε δε, προς ενημέρωση, ενημερωτικά «έντυπα» τα οποία φέρουν τις επικεφαλί-
δες «Σταθερή παροχή ανά προϊόν» και «Κλίμακα έξτρα κιβωτίων».

Τα εν λόγω έντυπα διένειμε και στην αγορά.

Κατά δήλωση των στελεχών της εταιρίας, η εμπορική πολιτική ισχύει για το σύνολο των χον-
δρεμπόρων και θα εφαρμόζονταν σε όλους ενιαία και απαρέγκλιτα.

Σχετική επισήμανση υπάρχει και στο έντυπο «Σταθερή παροχή ανά προϊόν».

Βέβαια στην «πορεία» διαπιστώσαμε ότι «η ενιαία και απαρέγκλιτη εφαρμογή» δεν είναι ούτε
τόσο «ενιαία», ούτε τόσο «απαρέγκλιτη».

Συγκεκριμένα:

1) Η ως άνω εμπορική πολιτική δεν εφαρμόζεται στις αλυσίδες καταστημάτων Super Markets
και Cash and carry, παρότι και αυτές οι επιχειρήσεις κάνουν χονδρεμπόριο!!! Εκεί κατά δήλωση
των στελεχών της εταιρίας εφαρμόζονται διαφορετικές εμπορικές πολιτικές, κατά περίπτω-
ση!!!

2) Η ως άνω εμπορική πολιτική δεν εφαρμόζεται ούτε στις λεγόμενες «κλειστές αγορές».
Άλλη μία (1) έμπνευση του ανεξάντλητου σε εμπνεύσεις εμπορικού τμήματος της εταιρίας, σύμ-
φωνα με την οποία, η εταιρία «βαφτίζει» «κλειστή αγορά», μια ειδική κατηγορία πελατών με τους
οποίους επιδιώκει αποκλειστική συνεργασία (αλυσίδες ταχυεστιατορίων, ζαχαροπλαστιά, κα-
ταστήματα πίτσας κ.λπ.) και στους οποίους χορηγεί πολύ μεγάλες παροχές.

Με τέτοια δεδομένα, στις λεγόμενες «κλειστές αγορές» ουδείς λόγος μπορεί να γίνει περι-
αγωνισμού.

Και αυτό το θεωρούμε παράνομο και θα αντιδράσουμε.

Σκέφτηκε η εταιρία το ενδεχόμενο, αυτοί οι προνομιακοί πελάτες να μετατρέπονται και σε
«χονδρεμπόρους» και μέρος των ποσοτήτων τα οποία έχουν αγοράσει σε πολύ χαμηλές τιμές για
τις ανάγκες, υποτίθεται, των καταστημάτων τους να το «προωθούν» στην αγορά μέσα από «σκο-
τεινές» διαδρομές;

Θέλουμε να πιστεύουμε ότι της διέφυγε την προσοχή και ότι σε κάθε περίπτωση δεν το εν-
θαρρύνει.

Εάν συμβαίνει το αντίθετο επίσης το θεωρούμε παράνομο και πάλι θα αντιδράσουμε.

Περαιτέρω όπως οι πάντες γνωρίζουν ουδεμία εταιρία συστήνεται και λειτουργεί προκειμέ-
νου να «επιτελέσει ιεραποστολικό έργο».

Το αυτό φυσικά ισχύει και με την 3Ε.

Οι πολύ μεγάλες παροχές τις οποίες η εταιρία χορηγεί στους παραπάνω προνομιούχους πε-
λάτες της συνεπάγονται απώλεια χρημάτων και περιορισμό των κερδών της.

Πιστεύουμε λοιπόν ότι προκειμένου η εταιρία να «καλύψει» αυτές τις απώλειες, αυξάνει την
τιμή πώλησης των προϊόντων της, τα οποία διακινεί μέσω του άλλου «καναλιού» διακίνησης, δηλ.
του «χονδρεμπορίου» δηλ. ημών.

Δεδομένου ότι από αυτό το κανάλι διακινεί το 80% των προϊόντων της, όπως τα ίδια τα στελέ-
χη της δηλώνουν για να «μας χαϊδέψουν τα αυτιά» εύλογα συνάγεται ότι το 80% των προϊόντων
της πωλείται από την εταιρία σε εμάς «ακριβά» και μεταπωλείται όπως είναι φυσικό, γιατί και ε-
μείς πρέπει να ζήσουμε ακόμα πιο ακριβά.

Όσοι μας ακούνε αναρωπιούνται: Εφόσον το χονδρεμπόριο διακινεί το 80% των προϊόντων
της εταιρίας, γιατί δεν αντιδρά;

Δεν μπορεί να αντιδράσει, κάτι το οποίο εκμεταλλεύεται η 3Ε στο μέγιστο βαθμό.

Το επισήμανε η πλέον αρμόδια για τα θέματα αυτά Αρχή, η Επιτροπή Ανταγωνισμού, η οποία
στην με αριθμ. 207/2002 απόφασή της, η οποία αφορούσε την 3Ε και ήταν καταδικαστική γι' αυ-
τήν, δέχθηκε τα εξής: «...Ενόψει των ανωτέρω η Επιτροπή αποφαινεται ότι κατά το χρονικό διά-
στημα 1991-1999 η 3Ε είχε την δυνατότητα να διαμορφώνει την επιχειρηματική της συμπεριφο-
ρά σχετικώς αυτόνομα, χωρίς να λαμβάνει ιδιαίτερα υπ' όψη της, τις θέσεις των ανταγωνιστών
και των πελατών της και να επιβάλλει στους τελευταίους (κυρίως στους πρατηριούχους) όρους
που δεν αντιστοιχούν κατ' αρχήν σε αυτούς που θα επικρατούσαν στην αγορά σε συνθήκες πλή-
ρους ανταγωνισμού...».

Όλοι γνωρίζουν ότι αυτά ίσχυαν τότε, δυστυχώς τα αυτά ισχύουν και για το διάστημα 1999 μέ-
χρι σήμερα.

Την αδυναμία των πρατηριούχων να αντιδράσουν πολύ εύστοχα επισήμανε και η εφημερίδα
το «ΒΗΜΑ» στο φύλλο της 15-11-2006 αλλά και στο φύλλο της 5-12-2006.

Αυτά δυστυχώς συμβαίνουν όταν μία εταιρία έχει δεσπόζουσα θέση και οι διατάξεις οι οποί-
ες έχουν θεθεί για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού δεν εφαρμόζονται.

Ελπίζουμε και ευχόμαστε αυτή την φορά η 3Ε να λάβει σοβαρά υπ' όψιν της αυτή την φορά η
3Ε να λάβει σοβαρά υπ' όψιν της τις επισημάνσεις μας και λάβει πρωτοβουλίες προκειμένου να
πάψουν να υφίστανται τέτοια φαινόμενα προς βλάβη τόσο των συμφερόντων των καταναλωτών
αλλά και των πρατηριούχων.

6.4.6.2 Καταγγελίες για παραβάσεις

«Η ηγεσία του ελληνικού τομέα καλείται να διαχειρισθεί το «καυτό» ζήτημα των σχέσεών της με το εμπόριο σε συνθήκες «επιτήρησης», θα έλεγε κανείς, από την Επιτροπή Ανταγωνισμού.

Μετά την επιβολή προστίμου ύψους 3 εκατ. ευρώ το 2002 για παράβαση των κανόνων ανταγωνισμού η εταιρεία προσέφυγε, ως γνωστόν, στο Εφετείο Αθηνών και πέτυχε να μειωθεί σημαντικά η ποινή της. Υστερα όμως από καταγγελίες του μεγάλου ανταγωνιστή της, της PepsiCo-Ηβη, θυγατέρας της αμερικανικής PepsiCo, η Επιτροπή Ανταγωνισμού ολοκληρώνει, σύμφωνα με πληροφορίες, νέα έρευνα για το κατά πόσον η Coca-Cola 3E εφαρμόζει πράγματι τους όρους και περιορισμούς που είχε επιβάλει στην εμπορική της πολιτική.

Αν το αίτημα της PepsiCo- Ηβη για βεβαίωση παραβάσεων γινόταν δεκτό, η εταιρεία θα μπορούσε να κληθεί να καταβάλει νέο πρόστιμο περί τα 5 εκατ. ευρώ.

Η ελληνική εταιρεία αρνείται φυσικά τις κατηγορίες και επικαλείται, μεταξύ άλλων, τις δεσμεύσεις που ο αμερικανικός όμιλος έχει αναλάβει έναντι της Γενικής Διεύθυνσης Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι δεσμεύσεις αναμένεται να ισχύσουν σε 27 ευρωπαϊκές χώρες, καλύπτοντας τα κανάλια διανομής στα οποία οι πωλήσεις των ανθρακούχων αναψυκτικών με τα σήματα της εταιρείας The Coca-Cola Company υπερβαίνουν το 40% των πωλήσεων σε εθνικό επίπεδο και είναι υπερδιπλάσιες του μεριδίου αγοράς του πλησιέστερου ανταγωνιστή τους.

Η νέα εμπορική πολιτική της ελληνικής εταιρείας για το χονδρεμπόριο θα περάσει ίσως κάποια στιγμή και από το «μικροσκόπιο» της ελληνικής Επιτροπής Ανταγωνισμού, αφού ανταγωνιστές της και κάποιοι πρατηριούχοι, σύμφωνα με πληροφορίες, έσπευσαν να αποταθούν σε αυτήν». (Κορφιιάτης, 2005)

6.5 Βελτιωμένο Μοντέλο Συνεργασίας Χονδρεμπόρων (νέο Project)

Στο τέλος του προηγούμενου κεφαλαίου αναφέρθηκαν οι προωθητικοί χονδρέμποροι. Αυτό αφορά μια ομάδα χονδρεμπόρων (που εδρεύουν στην Αττική) που έχει επιλεγεί βάση κριτηρίων, και τους εφαρμόζεται μεν η ίδια προαναφερθείσα πολιτική,

χρηρίζουν δε μιας ξεχωριστής ειδικής μεταχείρισης όσον αφορά την παροχή τεχνογνωσίας και ενίσχυσής όσον αφορά το μίγμα Marketing.

6.5.1 Το Προσχέδιο

Πριν από δύο χρόνια αυτό που τώρα εφαρμόζεται βρισκόταν στην μορφή των «φημολογιών» και διαρκών άτυπων συζητήσεων. Η αρχική μορφή που συζητήθηκε είχε τα εξής στοιχεία σύμφωνα με μια παλιά έρευνα από τον ίδιο τον φοιτητή.:

«Η Coca-Cola 3E για να αμυνθεί στα τελευταία νομικά γεγονότα αποφάσισε να προχωρήσει σε δραστικές πολιτικές που θα αλλάζουν τα δεδομένα στο χονδρικό εμπόριο των αναψυκτικών. Από τις λιγοστές πληροφορίες που καταφέραμε να αντλήσουμε, θα προβεί περίπου στα εξής:

- *Θα περιορίσει τους χονδρεμπόρους σε είκοσι περίπου πρατήρια στο νομό της Αττικής από τα 300 που περίπου υπάρχουν.*
- *Θα τους ορίσει ως ειδικούς συνεργάτες οι οποίοι και θα διανέμουν τα προϊόντα της στις περιοχές τους, σε όλα τα σημεία πώλησης, και η ίδια θα σταματήσει την απ' ευθείας διανομή στα σημεία αυτά.*
- *Θα προχωρήσει σε στρατηγικές συνεργασίες με άλλες εταιρίες εκτός κλάδου (ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ) που θα δεσμεύουν τα πρατήρια- συνεργάτες να έχουν αυτά στην διακίνησή τους κι όχι ανταγωνιστικά τους.*
- *Θα εγκαταστήσει λογισμικό on line συμβατότητας με τα πρατήρια αυτά που θα ελέγχει την κίνηση των προϊόντων τους.*

Αυτή την στιγμή οι διαδικασίες έχουν περάσει στο νομικό στάδιο και εξετάζονται, υπολογίζεται πως κάποια από τα μέτρα θα αρχίσουν να εφαρμόζονται δοκιμαστικά από την αρχή του νέου έτους.»

(Marketin Plan της Κάβειρος Α.Ε., 2006, σ.58)

6.5.2 Η Τελική Εικόνα

«Η ουσία του μοντέλου αυτού είναι πως συρρικνώνει το χονδρεμπόριο, όχι όμως όσον αφορά το μέγεθός του και την δύναμή του, αλλά συρρικνώνει τον αριθμό των μελών του χονδρεμπορίου και προσπαθεί να δημιουργήσει ισχυρές εστίες. Για παράδειγμα η Αττική εξυπηρετείται από 600 περίπου επίσημα πρατήρια και άλλα 100

ανεπίσημα – δεύτερα χέρια, οι οποίοι δουλεύουν σαν ενδιάμεσοι στο παρακλάδι που δημιουργείται από τα super market ή ακόμα και μέσω άλλων πρατηρίων. Η εταιρία πιστεύει πως αυτό δεν είναι σωστό και λειτουργικό για την ίδια αλλά και για την αγορά και πιστεύει πως κάποια στιγμή θα πρέπει οι χονδρέμποροι να ενσωματωθούν σε 50 – 70 χονδρέμπορους με την μορφή ειδικών συνεργατών Coca Cola. Δεν θα παρακάμψει κανέναν ούτε θα διαγράψει.» (βλ. παραρτήματα)

6.5.2.1 Το Περιεχόμενο του Μοντέλου – Project

Το νέο μοντέλο σκοπό έχει να μεταφέρει γνώση και ενημέρωση (τεχνογνωσία) στην αγορά, τόσο στους χονδρεμπόρους όσο και στα τελικά σημεία πώλησης, και να δημιουργήσει αυτοματισμούς πώλησης αντίστοιχους με αυτούς που εφαρμόζονται στα super market με στόχο να δημιουργήσει οργανωμένα σημεία που θα καλύψουν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού

Για παράδειγμα στα τελικά σημεία ασχολείται με:

- Οργάνωση Ραφιών
- Οργανωμένα Πάγια (ψυκτικοί χώροι, διαφημιστικά ράφια)
- Προωθητικές ενέργειες κ.α.

Το μοντέλο αυτό λειτουργεί με:

1. **preselling στους πελάτες των χονδρεμπόρων.** Στην συνεργασία λοιπόν με τους εν λόγω χονδρεμπόρους, η 3.E τοποθετεί στα καταστήματα – πελάτες τους, προπωλητές οι οποίοι επισκέπτονται τα σημεία που εξυπηρετεί ο εκάστοτε χονδρέμπορος, δεν διαπραγματεύονται για εμπορική πολιτική, για εκπτώσεις και ό,τι έχει να κάνει με συμφωνία, απλά είναι παραγγελιολήπτες και προσπαθούν να κλείσουν παραγγελία για λογαριασμό του χονδρέμπορου και κατ' επέκταση της 3.E. Αυτό έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη των καταστημάτων αυτών και την παροχή ενημέρωσης, τεχνογνωσίας και πληροφορικής στους χονδρεμπόρους. Με λίγα λόγια γίνεται μια προσπάθεια, αλληλοενημέρωσης που αποσκοπεί στην ανάπτυξη του όγκου πωλήσεων και της κερδοφορίας και των τριών (3.E, Χονδρέμπορου, Τελικού Σημείου).
Ο κάθε προπωλητής λειτουργεί για λογαριασμό ενός μόνο χονδρεμπόρου και αρκετοί χονδρέμποροι εξυπηρετούνται με παραπάνω από έναν. Ο χονδρέμπορος

με την συνεργασία της 3.Ε μπορεί να κατευθύνει τους presellers όπως κρίνει για το συμφέρον της επιχείρησής του.

2. Εκτός από την υποστήριξη σε ανθρώπινο δυναμικό τους **παρέχεται και ένα επιπλέον ποσοστό της τάξης του 3%** επί των παραγγελιών που καταχωρεί ο κάθε προπωλητής, εφόσον αυτές οι παραγγελίες παραδοθούν «in time» και «full package». Δηλαδή όποιες από τις παραγγελίες του προπωλητή, ο χονδρέμπορος τις παραδώσει στο συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο και χωρίς ελλείψεις τότε ανταμείβεται με ένα επιπλέον 3% από την ισχύουσα ενιαία εμπορική πολιτική.
3. Στο μοντέλο αυτό **ανήκουν όσες επιχειρήσεις ξεπερνούν τις 600.000€ ετησίως στην 3.Ε**. Αυτό σαν κριτήριο είναι το πρώτο (και το μόνο που ισχύει προς το παρόν) που θα μπορούσε να δικαιολογήσει την επιπλέον επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό από μεριάς της 3.Ε.

6.5.2.2 Ο Τρόπος Διεκπεραίωσης μιας Παραγγελίας

Οι προπωλητές διαθέτουν PDA για την παραγγελιοληψία. Όταν ληφθεί η παραγγελία αυτομάτως αποστέλλεται μέσω δικτύου στα τερματικά της 3.Ε και του αντίστοιχου χονδρεμπόρου.

Στην ουσία είναι μια τριγωνική επικοινωνία μεταξύ του πωλητή, του χονδρεμπόρου και της 3.Ε με όλα τα στοιχεία on-line. Μέσα στην on-line φόρμα υπάρχει και πληθώρα άλλων λειτουργιών που μπορεί να κάνει ο χονδρέμπορος, όπως:

- Τον επαναπρογραμματισμό του δρομολογίου και της επισκεψιμότητας των πωλητών στα τελικά σημεία
- Την παρακολούθηση των παραγγελιών
- Την παρακολούθηση των επιτυχών παραδόσεων που επιβραβεύτηκαν και εκείνων που δεν πληρούσαν τα κριτήρια
- Πολλά άλλα οικονομικά στοιχεία που προκύπτουν από την τριγωνική αυτή συνεργασία

6.5.3 Πως Προέκυψε

Εκτός από τα νομικά που προαναφέρθηκαν, από την συνέντευξη του στελέχους της 3.Ε πήραμε την εξής απάντηση:

«Η εταιρία αποφάσισε να λειτουργήσει αυτό το μοντέλο κατόπιν εμπειριστατωμένης έρευνας που πραγματοποίησε για 1-2 χρόνια.

Το μεγάλο πρόβλημα ήταν πως οι χονδρέμποροι δεν ασκούσαν πολιτική επιθετικής πώλησης προς την αγορά. Είχαν την νοοτροπία να περιμένουν την πώληση ως κάτι δεδομένο. Δεν είχαν κατά κάποιο τρόπο, οργανωμένο δίκτυο πωλητών.

Η 3.Ε λοιπόν, βλέποντας ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των πωλήσεων αποφάσισε να κάνει αυτή την κίνηση

Ήδη μετά από ένα χρόνο που εντάχθηκε το πρώτο μέλος, τώρα είναι και οι 60 online». (βλ. παραρτήματα)

6.5.4 Το μέλλον

6.5.4.1 Γιατί Διαφέρει Από τον Αρχικό Σχεδιασμό

Σε αυτό απάντησε άμεσα μέσα από την συνέντευξή του ο χονδρέμπορος γενικού εμπορίου καθώς είπε το εξής:

«Είναι η νέα μορφή των πραγμάτων που θα έρθουν. Αρχικά η διαφορά στην μορφή, όπως λες, έγκειται στο νομικό πλαίσιο περί υγιούς ανταγωνισμού, «ψιλά γράμματα». Από την άλλη όλες οι διαφορές ευθύνονται στην αρχή της διαπραγμάτευσης. Δηλαδή κάποια πράγματα ειπώθηκαν άτυπα και ξεκίνησαν υποσχόμενα πολλά, για λόγους εντυπωσιασμού. Από εκεί και πέρα όμως κάποια αναιρέθηκαν και κάποια άλλα υποκαταστάθηκαν, αλλά την στιγμή που δεν υπήρχε επιστροφή και που πείσθηκαν κάποιοι ότι έτσι και στο μέλλον θα επιτευχθούν τα πρώτα...». (βλ. παραρτήματα)

6.5.4.2 Πού θα Καταλήξει

Σε αυτό απαντούν:

- Στέλεχος της 3.Ε:

«Αυτή την στιγμή είναι το μέλλον. Δεν αποκλείεται μετά από χρόνια να εξελιχθεί σε κάτι καλύτερο και πιο «κλειστό». Θα μπορούσαν δηλαδή να μπουν και άλλα κριτήρια εκτός αυτού που έχει να κάνει με τον όγκο πωλήσεων. Για παράδειγμα θα μπορούσε να μπει και το κριτήριο των αποθηκευτικών χώρων, και στο τέλος να φανεί ποιες είναι οι επιχειρήσεις που τα καλύπτουν για να «περάσουν».

Τώρα αν αυτό θα γίνει σε 2,3 ή και 10 χρόνια δεν μπορώ να το ξέρω. Η αγορά συνεχώς εξελίσσεται, είναι υπό διαμόρφωση και όλα είναι ρευστά, δεν μπορείς να γνωρίζεις τα επόμενα βήματα.

Το μοντέλο αυτό για αρκετούς μπορεί να μην σημαίνει αρκετά όσον αφορά τα οικονομικά οφέλη, και πόσο μάλλον σε σύγκριση με το τι είχαν να λαμβάνουν στο παρελθόν. Όμως θα λέγαμε ότι με αυτόν τον τρόπο, όποια επιχείρηση θέλει και μπορεί να τον ακολουθήσει, πως διατηρεί μια μητρική σχέση με την 3.E και είναι η πρώτη υποψήφια για μελλοντικές αλλαγές, προς όφελός της.

Για να καταλάβεις, δεν αποκλείεται στο μέλλον κάποιες επιχειρήσεις από αυτές, βάση κάποιων τρίτων κριτηρίων, να γίνουν αποκλειστικές αποθήκες της 3.E και να διανέμουν μόνο αυτοί στην ακτίνα λειτουργίας τους. Κάτι τέτοιο θα έφερνε την βιωσιμότητα της επιχείρησης σε πολλές δεκαετίες. Όλα αυτά είναι υποθετικά αλλά και πιθανά.

Ο κάθε manager σχεδιάζει για 2 με 3 χρόνια, από εκεί και πέρα επανεξετάζονται τα θέματα, τίποτα δεν είναι στάσιμο.

Τα πρώτα συμβόλαια που αφορούν το μοντέλο έγιναν με όριο τα 2 χρόνια, πράγμα που αποδεικνύει αυτό που σου είπα. Από εκεί φαίνεται η επιθυμία των υπευθύνων για το πόσο γρήγορα περιμένουν και θέλουν να εξελιχθούν τα πράγματα» (βλ. παραρτήματα).

- Ο χονδρέμπορος

«Πιστεύω πως η 3E θέλει να καταλήξει στα αρχικά σενάρια, αλλά χωρίς υπερβολές. Αυτό δηλαδή που μου φαίνεται ανέφικτο για παράδειγμα είναι να εκτελεί το πρατήριο (τριγωνικά, με την συμμετοχή της 3E στην προμήθεια) στις αλυσίδες.

Το μόνο σίγουρο είναι πως θα υπάρχουν και τα δύο. Δεν πρόκειται να παρακαμφθεί κανένα. Το θέμα είναι τώρα πως θα πριμοδοτηθεί το καθένα.

Οι εξελίξεις εξαρτώνται πλέον από το πόσο ενιαία θα δράσουν αυτοί οι 60 (στην Αττική) και πόσο σε ετοιμότητα θα είναι για να διαπραγματευθούν στο τι θα πάρουν και τι θα επωφεληθούν απ' αυτό». (βλ. παραρτήματα).

6.6 Συμπεράσματα και Προτάσεις για την Εμπορική Πολιτική

6.6.1 Ποιες Κινήσεις Προτείνονται Στους Χονδρεμπόρους για την Εμπορική πολιτική

Το στέλεχος της 3.Ε ανέφερε:

«Ένας χονδρέμπορος για να μπορέσει να επιβιώσει βάση της πολιτικής η οποία αυτή την στιγμή έχει σχηματιστεί θα πρέπει να κάνει αμυντική πολιτική και όχι επιθετική.

Αυτό σημαίνει:

- «Άρμεγμα» της αγοράς,
- Λειτουργία με περιορισμένα λειτουργικά κόστη καθώς επίσης
- Θα πρέπει να βρει και άλλους τρόπους προσέγγισης του τελικού σημείου – πελάτη, οι οποίοι τρόποι θα στηρίζονται στις κλασικές υπηρεσίες που πάντα πρόσφερε, δηλαδή: «σέρβις, αξιοπιστία, στήριξη, καλές παραδόσεις».
- Οι επενδύσεις θα πρέπει να καλύπτουν συγκεκριμένους σκοπούς και να μην ξεφεύγουν από το μέτρο, γιατί σε ένα τέτοιο περιβάλλον που είναι ρευστό, από τη μια στιγμή στην άλλη μπορείς να βρεθείς σε μια κατάσταση η οποία θα σου δημιουργήσει μια αιμορραγία η οποία θα είναι ανεπανόρθωτη.
- Θα πρέπει να συνασπιστούν. Ήδη τα διάφορα μέλη της ΕΔΕΟΠ τα οποία υπάρχουν θα πρέπει να μιλήσουν την γλώσσα των αριθμών, και οι αριθμοί λένε ότι από τα ποσοστά των προμηθειών τα οποία παίρνουν ένα μεγάλο ποσοστό ίσως και το 80% της συνολικής παροχής το μετακυλύουν προς τα τελικά σημεία. Αυτό είναι λάθος. Έχουν κοινά συμφέροντα, δεν είναι αντίπαλοι, θα πρέπει να έχουν κι αυτοί εναρμονισμένη πολιτική προς τα έξω.» (βλ. παραρτήματα)

6.6.2 Τι Προτείνεται στην 3.Ε για να Εξομαλύνει την Κατάσταση της Αγοράς και να Προστατέψει τα Μέλη της

Το ίδιο στέλεχος προτείνει:

- Σε ό,τι αφορά το χονδρεμπόριο
 - θα άφηνε τα πάντα ως έχουν, γιατί όντως πρέπει να υπάρχουν κανόνες ενιαίοι προς όλους.

- Το μόνο που θα άλλαζα, ήταν, ίσως να έκανα έναν τιμοκατάλογο καταργώντας το 12,3% και έχοντας πλέον τη βάση του 15%. Ένας χονδρέμπορος έστω με 2 – 3 μονάδες παραπάνω θέλει πάντα να «έχει» την «εταιρία», θέλει την ταυτότητα της αγοράς μέσω του κεντρικού σημείου. Δεν θα ήθελε να είναι δορυφόρος του καθενός. Αγοράζει εναλλακτικά μόνο όταν εξαναγκάζεται από το μεγάλο χάσμα στην παροχή.
- Υπάρχουν βέβαια οι σκέψεις να αλλάζουν οι παροχές προς το καλύτερο αλλά αυτό θα εξαρτηθεί στο τέλος του χρόνου από την κερδοφορία. Δηλαδή αν υπάρχει μεγαλύτερη μετακίνηση όγκου και τζίρου σε κομμάτια που έχουν υψηλά ποσοστά παροχής τότε ενδεχομένως να προβληματίσει και να σκεφτούν κάποιες αλλαγές.
- Όσον αφορά τώρα τις αλυσίδες super market.
 - θα σταματούσα τις παραδόσεις στις κεντρικές αποθήκες τους. Δεν καταλαβαίνω ποια είναι η αξία και γιατί κάθε μεγάλη αλυσίδα θέλει να έχει stock στις αποθήκες της, την στιγμή που η 3.E από Δευτέρα ως Παρασκευή με τον στόλο της παρέχει ένα service συστηματικό. Με τις κεντρικές αποθήκες τι γίνεται... όλα τα κιβώτια δεν φτάνουν στα ράφια αλλά προς την αγορά μέσω του παρακλαδιού.
 - Δεν θα είχα αντίρρηση να δώσω και 2 μονάδες παραπάνω ως κίνητρο για να γινόταν κάτι τέτοιο δεκτό. Πιστεύω πως αυτό θα εξασφάλιζε πως οι πωλήσεις θα γίνονταν μόνο από το ράφι, και ό,τι κιβώτιο θα έφευγε προς την αγορά θα πληρωνόταν με το χονδρεμπορικό 12,3%, για να δώσω και την ευκαιρία να δει πως γίνεται η πραγματική πώληση.
 - Παράλληλα θα έκανα και κάτι άλλο για να ενισχύσω τον έλεγχο στα μέγιστα. Μέχρι τώρα οι παροχές δίνονται με κριτήριο τα «εισερχόμενα» δηλαδή το τι αγοράστηκε από την εκάστοτε αλυσίδα. Θα ζητούσα λοιπόν σε κάποια φάση μια αναλυτική κατάσταση εξερχόμενων (μέσω barcode) με αποτέλεσμα να διαφανεί λεπτομερώς τι πουλιέται από το ράφι. Έτσι θα είχα πλήρη εικόνα ως εταιρία του τι έχω να πληρώσω και τι όχι.
- Όταν όμως κάποιος manager θα έρθει στην εταιρία για 2 – 5 χρόνια δεν παίρνει το ρίσκο και την απόφαση της ρήξης και της ανατροπής. Εκ των πραγμάτων αυτός απλά «οδηγεί». Και πόσο μάλλον που με δεδομένα αυτά οι

πωλήσεις εξακολουθούν να ανεβαίνουν, για ποιο λόγο να επέμβει ο οποιοσδήποτε; (βλ. παραρτήματα)

7 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΛΠΕΥΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ

7.1 Θέμα έρευνας

Οι σχέσεις των χονδρεμπόρων – διανομέων (πρατηριούχων) αναψυκτικών Αττικής με την 3.Ε και με τους εναλλακτικούς προμηθευτές προϊόντων της 3.Ε, το έτος 2008.

7.2 Στόχοι της Έρευνας

7.2.1 Γενικός Στόχος

Η διερεύνηση, διαπίστωση και συστηματική αποτύπωση του επιπέδου ικανοποίησης των χονδρεμπόρων από την συνεργασία τους με την 3.Ε και την πίστη που δείχνουν προς αυτήν. Τη διερεύνηση επίσης και την καταγραφή των εναλλακτικών πηγών προμήθειας προϊόντων της 3.Ε όσον αφορά τα είδη που είναι πιο δραστήρια και την γενικότερη εικόνα της κινητικότητάς τους καθώς και τους λόγους που θα τους επέλεγαν οι χονδρέμποροι. Τέλος την διαπίστωση των βλέψεων των χονδρεμπόρων όσον αφορά τις εξελίξεις στον κλάδο τους.

Ο σκοπός της διεξαγωγής της παρούσας έρευνας γίνεται για τον λόγο παρατήρησης της παρούσας κατάστασης του κλάδου καθώς και των εξελίξεων που έπονται με την οπτική παρατήρησης ως τρίτου παράγοντα εκτός κλάδου. Τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από στελέχη της 3.Ε, κάποιου χονδρεμπόρου ή ακόμη και άλλων προμηθευτών του χονδρεμπορίου, χρησιμοποιώντας τα ο καθένας για τους σκοπούς των δικών του στρατηγικών αποφάσεων.

7.2.2 Ειδικοί Στόχοι

1. Η διαπίστωση της ικανοποίησης των χονδρεμπόρων – συνεργατών της 3.Ε από τις παροχές που τους προσφέρει καθώς και σε συγκριτική ανάλυση με τα standards των επιχειρήσεων του δείγματος για τις παροχές γενικότερα από το σύνολο των προμηθευτών τους.
2. Η καταγραφή και η διαπίστωση της κινητικότητας των εναλλακτικών πηγών όσον αφορά ποιες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που λειτουργούν ως εναλλακτικοί προμηθευτές, ποιες από αυτές είναι οι πιο δραστήριες καθώς

και ποιος ο λόγος για να επιλεχθούν από τους χονδρεμπόρους για συνεργασία.

3. Η διαπίστωση του πόσο ανταγωνιστικά αντιλαμβάνονται οι χονδρέμποροι τους εμπλεκόμενους του συστήματος διανομής τους.
4. Η καταγραφή του τι πιστεύουν οι επιχειρήσεις του δείγματος για το ποιες μελλοντικές κινήσεις πιστεύουν πως θα κάνει η 3.E στον κλάδο τους, καθώς επίσης και ποιες από αυτές θα επιθυμούσαν να συμβούν για τα δικά τους συμφέροντα.

7.3 Μεθοδολογία

Η έρευνα αυτή αφορά έρευνα βιομηχανίας και πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Αττική και ο μέσος ετήσιος όγκος πωλήσεών τους (σε μονάδες) σε προϊόντα της 3.E είναι ίσος ή μεγαλύτερος από 10.000 μονάδες. Ο πληθυσμός εμπεριέχοντας το κριτήριο του όγκου είναι περίπου στα 250 πρατήρια ($N \approx 250$). Το μέγεθος του δείγματος υπολογίστηκε στο 10% με μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων την τηλεφωνική συνέντευξη με την βοήθεια δομημένων ερωτηματολογίων.

Η επεξεργασία των στοιχείων έγινε από τον ίδιο τον ερευνητή με την βοήθεια Η/Υ και με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 16. εκτός από τους πίνακες που προέκυψαν από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, παραθέτονται και πίνακες διπλής εισόδου, που διασταυρώνουν δύο ερωτήσεις για μια πιο εξειδικευμένη ανάλυση που θα έδινε κάποια πιο ειδικά αποτελέσματα για τις ανάγκες της έρευνας. Παράλληλα έχουν δημιουργηθεί και ορισμένοι πίνακες από πράξεις στοιχείων για να δώσουν πιο απλοποιημένα και κατανοητά αποτελέσματα, και για τους σκοπούς των συγκρίσεων που προαναφέρθηκαν.

7.4 Παράθεση Ερωτηματολογίου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΟ

ΘΕΜΑ

«Οι σχέσεις των χονδρεμπόρων – διανομέων (πρατηριούχων) αναψυκτικών Αττικής με την 3.Ε και με τους εναλλακτικούς προμηθευτές προϊόντων της 3.Ε.»

Η έρευνα που ακολουθεί γίνεται για τους σκοπούς της πτυχιακής εργασίας του φοιτητή Μόλβαλη Γεωργίου, με θέμα: «Ποιος είναι ο ρόλος της Coca Cola 3.Ε στο χονδρεμπόριο και στο οργανωμένο λιανικό εμπόριο και πως αυτό τους τοποθετεί μεταξύ τους στην αγορά». Τα κενά της εργασίας πρόσταξαν την περαιτέρω έρευνα της αγοράς σε πρωτογενές επίπεδο.

Σας διαβεβαιώνουμε πως οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς και θα παραμείνουν άκρως εμπιστευτικές χωρίς να παραποιηθούν σύμφωνα με τον νόμο Ν.2472/1997 ΠΕΡΙ "ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ"

1. Με score από 1 – 5 (όπου 1=ελάχιστο & 5 = μέγιστο) βαθμολογείτε το πόσο σημαντική είναι κάθε μία από τις παρακάτω παροχές για την επιχείρησή σας.

Επίπεδο εκπτώσεων	1	2	3	4	5
Service	1	2	3	4	5
Προωθητικές ενέργειες	1	2	3	4	5
Συμμετοχή ποσοστού στους πελάτες σας	1	2	3	4	5
Αμεροληψία συγκριτικά με τους ανταγωνιστές σας	1	2	3	4	5
Πιστωτική πολιτική	1	2	3	4	5

2. Με score από 1 – 5 (όπου 1=ελάχιστο & 5 = μέγιστο) βαθμολογείτε την κάθε μία από τις παρακάτω παροχές που παρέχει η 3.Ε προς την επιχείρησή σας

Επίπεδο εκπτώσεων	1	2	3	4	5
Service	1	2	3	4	5
Προωθητικές ενέργειες	1	2	3	4	5
Συμμετοχή ποσοστού στους πελάτες σας	1	2	3	4	5
Αμεροληψία συγκριτικά με τους ανταγωνιστές σας	1	2	3	4	5
Πιστωτική πολιτική	1	2	3	4	5

3. Οι παρεχόμενες εκπτώσεις από μέρους της 3.Ε καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησής σας;

ναι

όχι

4. Πώς θα χαρακτηρίζατε την συνεργασία σας με την 3.Ε σε γενικές γραμμές;

Η χειρότερη

πολύ κακή

Κακή

Ούτε κακή ούτε καλή (Ουδέτερη – αδιάφορη)

Καλή

Πολύ καλή

Άριστη

5. Ποια είναι η μορφή της συνεργασίας σας με την 3.Ε;

Αποκλειστική (παρακάμψτε την ερώτηση 7)

Μεικτή (παρακάμψτε την ερώτηση 6)

6. Επιλέξτε ποιες από τις παρακάτω επιχειρήσεις είναι εκείνες που προμηθεύετε προϊόντα της Coca Cola:

Αλυσίδες super market

Άλλος πρατηριούχος

Χονδρέμπορος με φορτηγό (γενικό εμπόριο)

Όλοι οι παραπάνω

7. Τι είδους επιχειρήσεις σας έχουν προσεγγίσει για να αγοράσετε coca cola εκτος της 3.Ε;

Αλυσίδες super market

Άλλος πρατηριούχος

Χονδρέμπορος με φορτηγό (γενικό εμπόριο)

Όλοι οι παραπάνω

8. Η διάρκεια πίστωσης που δίνουν οι εναλλακτικές πηγές σε σχέση με την 3.Ε είναι:

- Μεγαλύτερη
- Μικρότερη
- Η ίδια

9. Πόσο συμφωνείτε με κάθε έναν από τους παρακάτω λόγους που θα αγόραζε ένα πρατήριο προϊόντα της Coca Cola από εναλλακτική πηγή;

<input type="checkbox"/> Λόγοι	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε συμφ/διαφ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
<input type="checkbox"/> Για να δημιουργηθεί ένταση στην συνεργασία με την 3.Ε ώστε αυτό να το εκμεταλλευθεί το πρατήριο διαπραγματευτικά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Για να υπάρχουν πάντα εναλλακτικές λύσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Λόγο της πολύ χαμηλότερης τιμής που προσφέρονται τα προϊόντα σε σχέση με την 3.Ε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Με score από 1 – 5 βαθμολογίστε μου το επίπεδο που βλέπετε ανταγωνιστικά τις παρακάτω επιχειρήσεις.

Αλυσίδες super market	1	2	3	4	5
Άλλος πρατηριούχος	1	2	3	4	5
Η ίδια η 3.Ε	1	2	3	4	5
Χονδρέμπορος με φορτηγό (γενικό εμπόριο)	1	2	3	4	5

11. Τελευταία έχουν γίνει διάφορες ανακατατάξεις στον χώρο του χονδρεμπορίου γενικά.

Όσον αφορά τον κλάδο σας, ποιες πιστεύετε θα είναι οι αλλαγές που θα κάνει η 3.Ε: (μπορείτε να δώσετε μέχρι κ όλες τις απαντήσεις)

- Θα συρρικνώσει το χονδρεμπόριο;
- Θα ενισχύσει το χονδρεμπόριο με παραπάνω εκπτώσεις;
- Θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market και θα διακόψει τις παροχές που διοχετεύονται προς την αγορά;
- Τα super market θα προμηθεύονται από χονδρεμπόρους με τριγωνική πώληση;

12. Οι προτάσεις είναι οι ίδιες με τις παραπάνω, τώρα απλά επιλέξτε τις προτάσεις που θα θέλατε να συμβούν για το καλό της επιχείρησής σας: (μπορείτε να δώσετε μέχρι κ όλες τις απαντήσεις)

- Θα συρρικνώσει το χονδρεμπόριο;
- Θα ενισχύσει το χονδρεμπόριο με παραπάνω εκπτώσεις;
- Θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market και θα διακόψει τις παροχές που διοχετεύονται προς την αγορά;
- Τα super market θα προμηθεύονται από χονδρεμπόρους με τριγωνική πώληση;

13. Στοιχεία επιχείρησης

Επωνυμία: _____

Τηλ: _____

Περιοχή: _____

Ένταξη στο νέο μοντέλο: _____

Όγκος πωλήσεων κιβ: _____

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας

7.4.1 Επεξηγήσεις

- Στις δύο πρώτες ερωτήσεις εμπεριέχεται η πρόταση «προωθητικές ενέργειες». Αυτές αφορούν περισσότερο το merchandising που εφαρμόζει η προμηθεύτρια εταιρία προς τους πελάτες του χονδρεμπόρου.
- Επίσης εμπεριέχεται και η πρόταση «συμμετοχή του ποσοστού στις εκπτώσεις που κάνουν στους πελάτες τους». Αυτό συμβαίνει συχνά από τους προμηθευτές με την μορφή ειδικών ιδιωτικών συμφωνητικών με κριτήρια την ειδική μεταχείριση στρατηγικών πελατών τόσο του προμηθευτή όσο και του χονδρεμπόρου από κοινού.

- Στις τελευταίες ερωτήσεις αναφέρεται η «τριγωνική πώληση». Αυτή αφορά την πληρωμή μόνο της διανομής με ένα σταθερό ποσοστό. Ο χονδρέμπορος διανέμει για σκοπό του προμηθευτή και στην ουσία έχει να πληρωθεί μόνο από αυτόν. Είναι ένα είδος παροχής υπηρεσιών. Δεν έχει να διαπραγματευτεί τίποτα λοιπόν με τον πελάτη (πιστωτική, τιμολογιακή πολιτική, τρόπους πληρωμής κλπ)
- Ο χονδρέμπορος γενικού εμπορίου που αναφέρετε, σε όρους αγοράς είναι αυτός που ονομάζουν «δεύτερα χέρια», είναι διανομέας που αγοράζει από διάφορες πηγές ευκαιριακά και μεταπουλά χωρίς να κρατάει stock.

7.5 Ανάλυση Πινάκων Μονής Εισόδου

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Την Παροχή Που Της Δίνουν Οι Προμηθευτές Σε Επίπεδο Εκπτώσεων

Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε επίπεδο εκπτώσεων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	8,0	8,0	8,0
	4	5	20,0	20,0	28,0
	5	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Στην κλίμακα 1-5 το 72% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν βαθμολογούν με 5 το επίπεδο της σημαντικότητας των εκπτώσεων που παίρνουν από τους προμηθευτές τους και ένα 20% βαθμολόγησε με 4. Τις Βαθμολογίες με 1 και 2 δεν επέλεξε καμία επιχείρηση ενώ 3 έδωσε μόνο το 8%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Το Service Που Της Παρέχουν Οι Προμηθευτές Της

Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για το service που της παρέχουν οι προμηθευτές της					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	1	4,0	4,0	8,0
	3	9	36,0	36,0	44,0
	4	5	20,0	20,0	64,0
	5	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Όσον αφορά την σημαντικότητα για το service το 36% των επιχειρήσεων το βαθμολόγησε με 3/5 και ένα 56% μοιράστηκε στις υψηλές βαθμολογίες του 4/5-5/5. Το υπόλοιπο 8% σχεδόν αδιαφορεί για το service που παρέχεται από τους προμηθευτές τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Την Παροχή Που Της Δίνουν Οι Προμηθευτές Σε Προωθητικές Ενέργειες

Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε προωθητικές ενέργειες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	12,0	12,0	12,0
	3	6	24,0	24,0	36,0
	4	6	24,0	24,0	60,0
	5	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Στην ερώτηση πόσο σημαντική είναι η παροχή προωθητικών ενεργειών από τους προμηθευτές, το 64% κυμάνθηκε στις βαθμολογίες 4/5-5/5 και το υπόλοιπο 36% στις 2/5-3/5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Την Συμμετοχή Του Ποσοστού Εκπτώσεων Στους Πελάτες Της Απο Τους Προμηθευτές Της

Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την συμμετοχή του ποσοστού εκπτώσεων στους πελάτες της από τους προμηθευτές της					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	4	16,0	16,0	20,0
	4	8	32,0	32,0	52,0
	5	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 80% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν κρίνουν πολύ έως πάρα πολύ σημαντικό 4/5-5/5 την συμμετοχή των προμηθευτών τους στις εκπτώσεις που κάνουν οι επιχειρήσεις αυτές στους πελάτες τους. Ένα 16% το θέτει ως ούτε σημαντικό αλλά και ούτε ασήμαντο με βαθμολογία 3/5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Όσον Αφορά Την Αμεροληψία Απο Τους Προμηθευτές Συγκριτικά Με Τους Ανταγωνιστές Της

Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση όσον αφορά την <small>αμεροληψία από τους προμηθευτές συγκριτικά με τους</small> <small>ανταγωνιστές της</small>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	5	20,0	20,0	28,0
	4	4	16,0	16,0	44,0
	5	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 72% των ερωτηθέντων έχουν πολύ έως και πάρα πολύ σημαντικό – 4/5-5/5 για τις επιχειρήσεις τους το γεγονός να έχουν την ίδια αντιμετώπιση και παροχές από τους προμηθευτές τους συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους. Για την ίδια περίπτωση ένα 20% το θέτει ως ουδέτερης σημασίας με βαθμολογία σημαντικότητας 3/5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6 Βαθμός Σημαντικότητας Για Την Επιχείρηση Για Την Πιστωτική Πολιτική Απο Τους Προμηθευτές Της

Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την πιστωτική <small>πολιτική από τους προμηθευτές της</small>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	3	12,0	12,0	16,0
	4	8	32,0	32,0	48,0
	5	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 84% των επιχειρήσεων βαθμολογεί με 4/5 και 5/5 το πόσο σημαντική είναι η πιστωτική πολιτική που τους εφαρμόζουν οι προμηθευτρίες εταιρίες τους. Μόλις ένα 12% βαθμολογεί με 3/5 που δείχνει ένα ουδέτερο ενδιαφέρον προς την πολιτική πίστωσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7 Μέσοι Όροι Βαθμολογίας Στο Σύνολο Της Σημαντικότητας Από Όλες Τις Παροχές Των Προμηθευτών Προς Τις Επιχειρήσεις Που Ερωτήθηκαν.

mo_1_6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,17	2	8,0	8,0	8,0
	3,33	1	4,0	4,0	12,0
	3,83	2	8,0	8,0	20,0
	4	4	16,0	16,0	36,0
	4,17	6	24,0	24,0	60,0
	4,33	3	12,0	12,0	72,0
	4,67	4	16,0	16,0	88,0
	4,83	2	8,0	8,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

katan_1_6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,1-3,5	3	12,0	12,0	12,0
	3,6-4	6	24,0	24,0	36,0
	4,1-4,5	9	36,0	36,0	72,0
	4,6-5	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Οι παραπάνω πίνακες εκφράζουν τους μέσους όρους βαθμολογίας στο σύνολο της σημαντικότητας από όλες τις παροχές των προμηθευτών προς τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν.

Το 64% λοιπόν των επιχειρήσεων έχουν μέσο όρο βαθμολογίας στην σημαντικότητα για το σύνολο των παροχών μεταξύ 4,1 έως 5 και το υπόλοιπο 36% μεταξύ 3,1 – 4.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8 Μέσος Όρος Βαθμολογίας Ανά Παροχή Στο Σύνολο Ερωτηθέντων, Όσον Αφορά Τη Βαθμολογία Σημαντικότητας Για Την Κάθε Παροχή.

Case Summaries^a

	Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε επίπεδο έκπτωσης	Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για το service που της παρέχουν οι προμηθευτές της	Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε προωθητικές ενέργειες	Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την συμμετοχή του ποσοστού έκπτωσης α στους πελάτες της από τους προμηθευτές της	Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση όσον αφορά την αμεροληψία από τους προμηθευτές συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της	Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την πιστωτική πολιτική από τους προμηθευτές της
1	5	3	3	3	2	3
2	5	3	3	5	5	4
3	5	4	5	5	4	5
4	4	5	3	3	5	5
5	5	5	5	4	5	5
6	5	5	5	4	5	5
7	5	4	4	5	3	5
8	5	5	4	4	2	5
9	4	5	4	4	3	4
10	5	3	5	5	3	4
11	5	1	4	4	5	5
12	4	4	4	3	5	5
13	5	5	5	5	4	4
14	4	4	5	5	5	3
15	5	4	2	4	4	5
16	5	2	2	4	5	5
17	5	3	3	5	5	5
18	3	3	2	4	5	3
19	4	3	3	2	3	4
20	3	5	5	5	5	2
21	5	5	5	5	5	5
22	5	3	5	5	5	5
23	5	3	4	5	3	4
24	5	3	3	3	5	4
25	5	5	5	5	4	4
Total Sum	116	95	98	106	105	108
average	4,64	3,8	3,92	4,24	4,2	4,32

Στον παραπάνω πίνακα εκφράζεται ο μέσος όρος βαθμολογίας ανά παροχή στο σύνολο ερωτηθέντων, όσον αφορά τη βαθμολογία σημαντικότητας για την κάθε παροχή.

- Μεγαλύτερη βαθμολογία πήρε η παροχή του επιπέδου έκπτωσης με 4,64
- Ακολούθησαν η πιστωτική πολιτική 4,32

- Η συμμετοχή των προμηθευτών στην έκπτωση με 4,24
- Η αμεροληψία από τους προμηθευτές συγκριτικά με τους ανταγωνιστές των επιχειρήσεων με 4,2
- Οι προωθητικές ενέργειες με 3,92
- Και τέλος το service με 3,8

Βλέπουμε πως τις 3 πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν οι παροχές που περιλαμβάνουν άμεσα το χρηματικό στοιχείο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9 Βαθμός Ικανοποίησης Της Επιχείρησης Απο Το Επίπεδο Εκπτώσεων Που Παρέχει Η 3.Ε Στην Επιχείρηση

Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	24,0	24,0	24,0
	2	3	12,0	12,0	36,0
	3	9	36,0	36,0	72,0
	4	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 36% των επιχειρήσεων δεν είναι ικανοποιημένες από το επίπεδο εκπτώσεων που δίνει η 3.Ε προς αυτές και το βαθμολογούν με 1/5-2/5. Μέτρια ικανοποιημένες με βαθμολογία 3/5 είναι το 36% των επιχειρήσεων καθώς και ένα 28% είναι ικανοποιημένες σε επίπεδο 4/5, καμία δεν βαθμολόγησε την ικανοποίησή της στο 5/5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10 Βαθμός Ικανοποίησης Για Το Service Που Παρέχει Στην Επιχείρηση Η 3.Ε

Βαθμός ικανοποίησης για το service που παρέχει στην επιχείρηση η 3.Ε					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	10	40,0	40,0	44,0
	4	7	28,0	28,0	72,0
	5	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Όσον αφορά το service το 56% είναι από αρκετά έως πού ικανοποιημένο με βαθμολογίες 4/5-5/5 (28% & 28% έκαστος) και το 40 % βαθμολόγησε με 3/5 την ικανοποίησή του.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11 Βαθμός Ικανοποίησης Για Το Επίπεδο Των Προωθητικών Ενεργειών Που Παρέχει Στην Επιχείρηση Η 3.Ε

Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο των προωθητικών ενεργειών <small>που παρέχει στην επιχείρηση η 3.Ε</small>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	4	16,0	16,0	20,0
	3	7	28,0	28,0	48,0
	4	9	36,0	36,0	84,0
	5	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 52% είναι ικανοποιημένο έως και πολύ ικανοποιημένο από τις προωθητικές ενέργειες που του κάνει η 3.Ε με 4/5-5/5 (36% & 16%). Ένα 27% βαθμολόγησε με 3/5 και το 20% με 1/5-2/5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12 Βαθμός Ικανοποίησης Για Το Επίπεδο Που Συμμετέχει Η 3.Ε Στις Εκπτώσεις Που Δίνει Η Επιχείρηση Στους Πελάτες Της

Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο που συμμετέχει η 3.Ε στις <small>εκπτώσεις που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες της</small>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	20,0	20,0	20,0
	2	6	24,0	24,0	44,0
	3	7	28,0	28,0	72,0
	4	6	24,0	24,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Στο πόσο ικανοποιημένες είναι οι επιχειρήσεις για την συμμετοχή της 3.Ε στα ποσοστά που κάνουν προς τους πελάτες τους, οι απόψεις ήταν διφορούμενες. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 28% έλαβε η βαθμολογία 3/5 και ακολούθησαν με 24% η 2/5 και 4/5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13 Βαθμός Ικανοποίησης Για Την Αμεροληψία Που Έχει Η 3.Ε Συγκριτικά Με Την Επιχείρηση Και Τους Ανταγωνιστές Της

Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	20,0	20,0	20,0
	2	7	28,0	28,0	48,0
	3	9	36,0	36,0	84,0
	4	2	8,0	8,0	92,0
	5	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 84% δεν βλέπει και τόσο δίκαιη την συμπεριφορά της 3.Ε προς όλους με βαθμολογίες 1/5-3/5 (20%,28% & 36%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14 Βαθμός Ικανοποίησης Για Την Πιστωτική Πολιτική Που Εφαρμόζει Στην Επιχείρηση Η 3.Ε

Βαθμός ικανοποίησης για την πιστωτική πολιτική που εφαρμόζει στην επιχείρηση η 3.Ε					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	5	20,0	20,0	24,0
	3	13	52,0	52,0	76,0
	4	5	20,0	20,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Επίσης καθόλου έως και μερικώς ικανοποιημένο είναι το 76% των επιχειρήσεων με βαθμολογίες 1/5-3/5 (4%,20%,52%) όσον αφορά την πιστωτική πολιτική που εφαρμόζει η 3.Ε προς αυτές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15 Μέσος Όρος Της Ικανοποίησης Από Το Σύνολο Των Παροχών Που Παρέχει Προς Τις Επιχειρήσεις Η 3.Ε.

mo_7_12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,83	1	4,0	4,0	4,0
	2,17	5	20,0	20,0	24,0
	2,5	2	8,0	8,0	32,0
	2,67	1	4,0	4,0	36,0
	2,83	3	12,0	12,0	48,0
	3	2	8,0	8,0	56,0
	3,17	2	8,0	8,0	64,0
	3,33	1	4,0	4,0	68,0
	3,5	1	4,0	4,0	72,0
	3,67	4	16,0	16,0	88,0
	4,33	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

katan_712

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,6-2	1	4,0	4,0	4,0
	2,1-2,5	7	28,0	28,0	32,0
	2,6-3	6	24,0	24,0	56,0
	3,1-3,5	4	16,0	16,0	72,0
	3,6-4	4	16,0	16,0	88,0
	4,1-4,5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Οι δύο παραπάνω ταυτόσημοι πίνακες εκφράζουν τον μέσο όρο της ικανοποίησης από το σύνολο των παροχών που παρέχει προς τις επιχειρήσεις η 3.Ε.

Το 56% των επιχειρήσεων έχει μέσο όρο ικανοποίησης 1,6-3, το 32% έχει 3,1-4 και μόλις το 12% έχει 4,1-4,5. κανένας μέσος όρος δεν ξεπέρασε το 4,5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16 Μέσος Όρος Των Απαντήσεων Όσον Αφορά Το Επίπεδο Ικανοποίησης Για Κάθε Μία Παροχή Που Δίνει Η 3.Ε Ξεχωριστά Στο Σύνολο Των Επιχειρήσεων, Και Εμφανίζεται Ως Score Της Κάθε Παροχής.

Case Summaries^a

	Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης στο το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση	Βαθμός ικανοποίησης για το service που παρέχει στην επιχείρηση η 3.Ε	Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο των προωθητικών ενεργειών που παρέχει στην επιχείρηση η 3.Ε	Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο που συμμετέχει η 3.Ε στις εκπτώσεις που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες της	Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της	Βαθμός ικανοποίησης για την πιστωτική πολιτική που εφαρμόζει στην επιχείρηση η 3.Ε
1	3	3	4	3	3	3
2	3	4	4	4	3	4
3	4	4	4	3	4	3
4	1	3	2	1	2	4
5	2	3	2	3	3	4
6	2	4	2	4	1	3
7	3	5	5	4	5	4
8	1	5	1	1	2	3
9	3	3	4	4	3	3
10	3	3	3	3	3	3
11	1	2	3	1	1	3
12	3	5	4	2	2	3
13	4	4	3	4	3	3
14	2	3	3	2	1	2
15	3	3	3	2	2	4
16	4	5	5	2	3	3
17	1	5	3	3	1	2
18	4	4	5	3	3	3
19	1	5	4	1	3	1
20	4	4	4	5	4	5
21	1	3	4	1	2	2
22	3	3	2	2	1	2
23	4	4	4	2	2	2
24	3	3	3	3	2	3
25	4	5	5	4	5	3
Total Sum	67	95	86	67	64	75
average	2,68	3,80	3,44	2,68	2,56	3,00

Ο παραπάνω πίνακας εκφράζει τον μέσο όρο των απαντήσεων όσον αφορά το επίπεδο ικανοποίησης για κάθε μία παροχή που δίνει η 3.Ε ξεχωριστά στο σύνολο των επιχειρήσεων, και εμφανίζεται ως score της κάθε παροχής.

- Πρώτη σε ικανοποίηση από το σύνολο των επιχειρήσεων έρχεται το service που παρέχει η 3.E με score 3,80 και ακολουθούν
- Το επίπεδο των προωθητικών ενεργειών με score 3,44
- Η πιστωτική πολιτική με 3,00
- Ισοβαθμούν το επίπεδο των εκπτώσεων και οι συμμετοχές με 2,68 η καθεμία
- Τέλος με score 2,56 είναι η αμεροληψία που έχει η 3.E προς όλους τους συνεργάτες της.

Παρατηρούμε εδώ πως σε αντίθεση με τον αντίστοιχο πίνακα με το επίπεδο σημαντικότητας τώρα οι παροχές που έχουν να κάνουν με το χρηματικό στοιχείο έρχονται στις 3 τελευταίες θέσεις ικανοποίησης την στιγμή που πριν ήρθαν στις 3 πρώτες θέσεις σημαντικότητας. Επίσης η μέγιστη βαθμολογία σ' αυτόν τον πίνακα ήταν 3,8 όπου τέτοια τιμή στον αντίστοιχο πίνακα σημαντικότητας το 3,8 ήταν η μικρότερη βαθμολογία.

Σημαντικό είναι επίσης και η ένδειξη έλλειψης εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο της 3.E από το γεγονός πως την μικρότερη βαθμολογία πήρε η ικανοποίηση από την αμεροληψία που δείχνει η 3.E προς τις επιχειρήσεις – συνεργάτες της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.17 Η Διαφορά Του Μέσου Όρου Συνολικής Ικανοποίησης Από Τις Παροχές Της 3.E Με Τον Μέσο Όρο Του Βαθμού Σημαντικότητας Των Παροχών Από Τους Προμηθευτές Για Τις Επιχειρήσεις.

diafora_mo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-2,83	1	4,0	4,0	4,0
	-2,5	1	4,0	4,0	8,0
	-2,17	1	4,0	4,0	12,0
	-2,17	2	8,0	8,0	20,0
	-2	2	8,0	8,0	28,0
	-2	1	4,0	4,0	32,0
	-1,83	1	4,0	4,0	36,0
	-1,17	2	8,0	8,0	44,0
	-1,17	1	4,0	4,0	48,0
	-1	2	8,0	8,0	56,0
	-1	2	8,0	8,0	64,0
	-0,67	2	8,0	8,0	72,0
	-0,5	1	4,0	4,0	76,0
	-0,33	1	4,0	4,0	80,0
	-0,17	1	4,0	4,0	84,0
	0	2	8,0	8,0	92,0
	0,17	1	4,0	4,0	96,0
	0,33	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Παραπάνω φαίνεται η διαφορά του μέσου όρου συνολικής ικανοποίησης από τις παροχές της 3.Ε με τον μέσο όρο του βαθμού σημαντικότητας των παροχών από τους προμηθευτές για τις επιχειρήσεις.

Βλέπουμε λοιπόν πως το 84% των επιχειρήσεων δίνουν αρνητικό πρόσημο στην διαφορά, που σημαίνει πως το επίπεδο παροχών της 3.Ε είναι μικρότερο από τα standards των επιχειρήσεων. Μόλις ένα 8% είναι μεγαλύτερο και ένα 8% επίσης ίσο με τα standards.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.18 Οι Παρεχόμενες Εκπτώσεις Απο Μέρους Της 3.Ε Καλύπτουν Τις Ανάγκες Και Τους Στόχους Της Επιχείρησης Ή Όχι;

Οι παρεχόμενες εκπτώσεις απο μέρους της 3.Ε καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης ή όχι					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναί	6	24,0	24,0	24,0
	όχι	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Από τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν το 76% απάντησε πως οι παρεχόμενες εκπτώσεις από την 3.Ε δεν ικανοποιούν τις ανάγκες και τους στόχους τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.19 Πώς Θα Χαρακτήριζαν Την Συνεργασία Τους Με Την 3.Ε Σε Γενικές Γραμμές

Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές					
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	κακή	4	16,0	16,0	16,0
	ούτε κακή ούτε καλή	11	44,0	44,0	60,0
	καλή	5	20,0	20,0	80,0
	πολύ καλή	4	16,0	16,0	96,0
	άριστη	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Όσον αφορά τον χαρακτηρισμό της σχέσης των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν με την 3.Ε το 60% κυμάνθηκε από κακή έως ούτε κακή ούτε καλή (16%, 44%) και ένα 36% από καλή έως πολύ καλή (20%,16%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.20 Η Μορφή Συνεργασίας Με Την 3.Ε Είναι Αποκλειστική Ή Προμηθεύονται Και Απο Εναλλακτικές Πηγές

Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται καί απο εναλλακτικές πηγές					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	προμηθεύομαι αποκλειστικά από την 3.Ε	14	56,0	56,0	56,0
	προμηθεύομαι και από πηγές εκτός της 3.Ε προϊόντα της	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 56% προμηθεύεται αποκλειστικά προϊόντα της 3.Ε από την ίδια σε αντίθεση με το 44% που προμηθεύεται προϊόντα της και από άλλες εναλλακτικές πηγές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.21 Προμηθεύονται Από Αλυσίδες Super Market

Προμηθεύονται απο αλυσίδες super market					
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	ναί	8	32,0	72,7	72,7
	όχι	3	12,0	27,3	100,0
	Total	11	44,0	100,0	
Missing	System	14	56,0		
Total		25	100,0		

Το 72,7% από τις επιχειρήσεις που προμηθεύονται και από εναλλακτικές πηγές αγοράζουν προϊόντα της 3.Ε από αλυσίδες super market.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.22 Προμηθεύονται Από Άλλο Πρατηριούχο (Επιχείρηση Στον Ίδιο Κλάδο)

Προμηθεύονται απο άλλο πρατηριούχο (επιχείρηση στον ίδιο κλάδο)					
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	ναί	6	24,0	54,5	54,5
	όχι	5	20,0	45,5	100,0
	Total	11	44,0	100,0	
Missing	System	14	56,0		
Total		25	100,0		

Από κάποιον άλλο πρατηριούχο προμηθεύεται το 54,5% των επιχειρήσεων που αγοράζουν και από εναλλακτικές πηγές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.23 Προμηθεύονται Από Χονδρέμπορο Γενικού Εμπορίου

Προμηθεύονται απο χονδρέμπορο γενικού εμπορίου					
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	ναί	10	40,0	90,9	90,9
	όχι	1	4,0	9,1	100,0
	Total	11	44,0	100,0	
Missing	System	14	56,0		
Total		25	100,0		

Από χονδρέμπορο γενικού εμπορίου με φορτηγό προμηθεύεται το 91% των επιχειρήσεων που προμηθεύεται από εναλλακτικές πηγές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.24 Τις Έχουν Προσεγγίσει Αλυσίδες Super Market

Τις έχουν προσεγγίσει αλυσίδες super market					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναί	7	28,0	50,0	50,0
	όχι	7	28,0	50,0	100,0
	Total	14	56,0	100,0	
Missing	System	11	44,0		
Total		25	100,0		

Αλυσίδες super market έχουν προσεγγίσει το 50% των επιχειρήσεων που προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.25 Προσεγγίσθηκαν Από Άλλο Πρατηριούχο (Επιχείρηση Στον Ίδιο Κλάδο)

Προσεγγίσθηκαν απο άλλο πρατηριούχο (επιχείρηση στον ίδιο κλάδο)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναί	8	32,0	57,1	57,1
	όχι	6	24,0	42,9	100,0
	Total	14	56,0	100,0	
Missing	System	11	44,0		
Total		25	100,0		

Πρατηριούχοι ιδίου κλάδου με το δείγμα της έρευνας έχουν προσεγγίσει το 57% από τις επιχειρήσεις που προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.Ε προϊόντα της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.26 Προσεγγίσθηκαν Απο Χονδρέμπορο Γενικού Εμπορίου

Προσεγγίσθηκαν απο χονδρέμπορο γενικού εμπορίου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναί	10	40,0	71,4	71,4
	όχι	4	16,0	28,6	100,0
	Total	14	56,0	100,0	
Missing	System	11	44,0		
Total		25	100,0		

Χονδρέμποροι γενικού εμπορίου έχουν προσεγγίσει το 71,4% των επιχειρήσεων που προμηθεύονται μόνο από την 3.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.27 Η Διάρκεια Πίστωσης Που Δίνουν Οι Εναλλακτικές Πηγές Σε Σχέση Με Την 3.Ε Είναι

Η διάρκεια πίστωσης που δίνουν οι εναλλακτικές πηγές σε σχέση με την 3.Ε είναι					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	μεγαλύτερη απο αυτή που προσφέρει η 3.Ε	1	4,0	4,0	4,0
	μικρότερη απο αυτή που προσφέρει η 3.Ε	15	60,0	60,0	64,0
	η ίδια με αυτή που προσφέρει η 3.Ε	9	36,0	36,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Το 60% των επιχειρήσεων απάντησαν πως η διάρκεια πίστωσης που δίνουν οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι μικρότερη από αυτή που δίνει η 3.Ε. και ένα 36% απάντησε πως είναι η ίδια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.28 Επίπεδο Συμφωνίας Των Πρατηρίων Για Το Αν Ένα Πρατήριο Θα Αγόραζε Προϊόντα Της 3.Ε Από Εναλλακτική Πηγή Για Να Δημιουργήσει Ένταση Στη Συνεργασία Με Την 3.Ε Ωστε Να Το Εκμεταλλευθεί Διαπραγματευτικά

Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα αγόραζε <small>προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή για να δημιουργήσει ένταση στη</small> <small>συνεργασία με την 3.Ε ώστε να το εκμεταλλευθεί διαπραγματευτικά</small>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ πολύ	1	4,0	4,0	4,0
	διαφωνώ	2	8,0	8,0	12,0
	ούτε συμφωνώ <small>ο ο τ ε δ ι α φ ω ν ώ</small>	4	16,0	16,0	28,0
	συμφωνώ	8	32,0	32,0	60,0
	συμφωνώ πολύ	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 72% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων απάντησε πως συμφωνεί έως και συμφωνεί πολύ (32%,40%) με την πρόταση πως ένα πρατήριο θα αγόραζε προϊόντα της 3.Ε από άλλη πηγή για να δημιουργηθεί ένταση στην συνεργασία τους ώστε να το εκμεταλλευθεί διαπραγματευτικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.29 Επίπεδο Συμφωνίας Των Πρατηρίων Για Το Αν Ένα Πρατήριο Θα Αγόραζε Προϊόντα Της 3.Ε Από Εναλλακτική Πηγή Για Να Υπάρχουν Εναλλακτικές Λύσεις Για Προμήθεια

Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα <small>αγόραζε προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή για να υπάρχουν</small> <small>εναλλακτικές λύσεις για προμήθεια</small>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ πολύ	3	12,0	12,0	12,0
	διαφωνώ	6	24,0	24,0	36,0
	ούτε συμφωνώ <small>ο ο τ ε δ ι α φ ω ν ώ</small>	10	40,0	40,0	76,0
	συμφωνώ	4	16,0	16,0	92,0
	συμφωνώ <small>π ο λ ύ</small>	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 36% των επιχειρήσεων απάντησε πως διαφωνεί πολύ έως και διαφωνεί (12%,24%) με την πρόταση πως ένα πρατήριο θα αγόραζε από άλλη πηγή για να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις προμήθειας καθώς και το 40% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε με

την ίδια πρόταση. Μόνο ένα 24% ήταν στις απαντήσεις του συμφωνώ και συμφωνώ πολύ (16%,8%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.30 Επίπεδο Συμφωνίας Των Πρατηρίων Για Το Αν Ένα Πρατήριο Θα Αγόραζε Προϊόντα Της 3.Ε Από Εναλλακτική Πηγή Λόγω Της Χαμηλότερης Τιμής Που Προσφέρονται Τα Προϊόντα Σε Σχέση Με Την 3.Ε

Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα αγόραζε προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή λόγω της χαμηλότερης τιμής που προσφέρονται τα προϊόντα σε σχέση με την 3.Ε					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	8,0	8,0	8,0
	συμφωνώ	6	24,0	24,0	32,0
	συμφωνώ πολύ	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Στην πρόταση πως ένα πρατήριο αγοράζει ή θα αγόραζε προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή λόγω της χαμηλότερης τιμής που προσφέρονται το 24% απλά συμφώνησε και το 68% συμφώνησε απόλυτα με την πρόταση. Καμία επιχείρηση δεν διαφώνησε καθώς υπήρξε και ένα ποσοστό της τάξης του 8% που ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.31 Επίπεδο Σε Κλίμακα 1 - 5 Που Βλέπουν Ανταγωνιστικά Τα Super Market

Επίπεδο σε κλίμακα 1 - 5 που βλέπουν ανταγωνιστικά τα super market					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	8,0	8,0	8,0
	4	10	40,0	40,0	48,0
	5	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 92% των επιχειρήσεων σε κλίμακα 1-5 αντιλαμβάνεται τα super market ως ανταγωνιστές σε επίπεδο 4/5-5/5 (40%,52%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.32 Επίπεδο Σε Κλίμακα 1 - 5 Που Βλέπουν Ανταγωνιστικά Κάποιον Άλλον Πρατηριούχο

Επίπεδο σε κλίμακα 1 - 5 που βλέπουν ανταγωνιστικά κάποιον Γ Α Λ Ο Ν Π Ρ Α Τ Η Ρ Ι Ο Υ Χ Ο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	4	16,0	16,0	24,0
	4	11	44,0	44,0	68,0
	5	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 76% των επιχειρήσεων βλέπουν πολύ ανταγωνιστικά τα άλλα πρατήρια σε επίπεδο 4/5-5/5 (44%,32%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.33 Επίπεδο Σε Κλίμακα 1 - 5 Που Βλέπουν Ανταγωνιστικά Την 3.Ε

Επίπεδο σε κλίμακα 1 - 5 που βλέπουν ανταγωνιστικά την 3.Ε					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	40,0	40,0	40,0
	2	4	16,0	16,0	56,0
	3	5	20,0	20,0	76,0
	4	5	20,0	20,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Την ίδια την 3.Ε δεν την βλέπουν ανταγωνιστικά οι επιχειρήσεις. Το 76% απάντησε 1/5,2/5,3/5 (40%, 16%, 20%) και το 24% την αντιλαμβάνεται ανταγωνιστικά σε επίπεδο 4/5-5/5 (20%, 4%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.34 Επίπεδο Σε Κλίμακα 1 - 5 Που Βλέπουν Ανταγωνιστικά Χονδρέμπορο Γενικού Εμπορίου Με Φορτηγό

Επίπεδο σε κλίμακα 1 - 5 που βλέπουν ανταγωνιστικά Χ Ο Ν Δ Ρ Ε Μ Π Ο Ρ Ο Γ Ε Ν Ι Κ Ο Υ Ε Μ Π Ο Ρ Ι Ο Υ Μ Ε Φ Ο Ρ Τ Η Γ Ο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	24,0	24,0	24,0
	2	7	28,0	28,0	52,0
	3	9	36,0	36,0	88,0
	4	1	4,0	4,0	92,0
	5	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Σε γενικές γραμμές ούτε έναν χονδρέμπορο γενικού εμπορίου δεν τον βλέπουν ανταγωνιστικά. Το 88% απάντησε 1/5-3/5 (24%, 28%, 36%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.35 Πιστεύουν Πως Η 3.Ε Θα Συρρικνώσει Το Χονδρεμπόριο

Πιστεύουν πως η 3.Ε θα συρρικνώσει το χονδρεμπόριο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναί	24	96,0	96,0	96,0
	όχι	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 96% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων πιστεύουν πως η 3.Ε θα προχωρήσει στην συρρίκνωση του αριθμού των χονδρεμπόρων – συνεργατών της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.36 Πιστεύουν Πως Η 3.Ε Θα Ενισχύσει Το Χονδρεμπόριο Με Παραπάνω Εκπτώσεις

Πιστεύουν πως η 3.Ε θα ενισχύσει το χονδρεμπόριο με παραπάνω ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναί	8	32,0	32,0	32,0
	όχι	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 68% των επιχειρήσεων του δείγματος πιστεύουν πως δεν θα προχωρήσει η 3.Ε στην ενίσχυση του χονδρεμπορίου με κάποια αύξηση στις εκπτώσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.37 Πιστεύουν Πως Η 3.Ε Θα Αυξήσει Τον Έλεγχο Προς Τα Super Market Και Θα Διακόψει Τις Παροχές Που Διοχετεύονται Προς Την Αγορά

Πιστεύουν πως η 3.Ε θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market ΚΑΙ ΘΑ ΔΙΑΚΟΨΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΟΧΕΤΕΥΟΝΤΑΙ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναί	5	20,0	20,0	20,0
	όχι	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 80% δεν πιστεύει πως η 3.Ε θα αυξήσει τον έλεγχο προς τις αλυσίδες με σκοπό να διακόψει τις παροχές που διοχετεύονται προς την αγορά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.38 Πιστεύουν Πως Η 3.Ε Παραχωρήσει Την Διανομή Των Super Market Και Θα Προμηθεύονται Από Χονδρεμπόρους Με Τριγωνική Πώληση

Πιστεύουν πως η 3.Ε παραχωρήσει την διανομή των super market <small>και θα προμηθεύονται από χονδρεμπόρους με τριγωνική πώληση</small>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	52,0	52,0	52,0
	2	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 52% των χονδρεμπόρων αναψυκτικών του δείγματος πιστεύουν πως η 3.Ε θα παραχωρήσει την διανομή των super market και θα προμηθεύονται από χονδρεμπόρους με την μορφή της τριγωνικής πώλησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.39 Θέλουν Να Προχωρήσει Η 3.Ε Σε Συρρίκνωση Του Χονδρεμπορίου

Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε σε συρρίκνωση του χονδρεμπορίου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	36,0	36,0	36,0
	2	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 64% δεν θέλει γίνει συρρίκνωση του χονδρεμπορίου από την 3.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.40 Θέλουν Να Προχωρήσει Η 3.Ε Στην Ενίσχυση Του Χονδρεμπορίου Με Παραπάνω Εκπτώσεις

Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην ενίσχυση του χονδρεμπορίου με <small>παραπάνω εκπτώσεις</small>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	72,0	72,0	72,0
	2	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 72% επιθυμεί να ενισχυθεί το χονδρεμπόριο αναψυκτικών με παραπάνω εκπτώσεις από την 3.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.41 Θέλουν Να Προχωρήσει Η 3.Ε Στην Αύξηση Του Ελέγχου Προς Τα Super Market Και Στη Διακοπή Των Παροχών Που Διοχετεύονται Στην Αγορά

Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	40,0	40,0	40,0
	2	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 60% δεν επιθυμεί να αυξηθεί ο έλεγχος προς τα super market ώστε να τους διακοπούν οι εκπώσεις που διοχετεύονται προς την αγορά,

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.42 Θέλουν Να Προχωρήσει Η 3.Ε Στην Παραχώρηση Της Διανομής Στους Χονδρεμπόρους Και Να Προμηθεύουν Τριγωνικά Τα Super Market

Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	72,0	72,0	72,0
	2	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Ενώ το 72% επιθυμεί να προμηθεύει τριγωνικά τα super market, πράγμα που δείχνει γιατί το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε αρνητικά στην παραπάνω ερώτηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.43 Είναι Η Επιχείρηση Ενταγμένη Ή Υποψήφια Για Το Νέο Μοντέλο Της 3.Ε

Είναι η επιχείρηση ενταγμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ναί	12	48,0	48,0	48,0
	όχι	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Το 48% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν είναι ενταγμένες ή πρόκειται να ενταχθούν στο νέο μοντέλο που εφαρμόζει η 3.Ε στον νομό της Αττικής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.44 Ετήσια Κατανάλωση ανά Επιχείρηση στην 3.Ε

Πόσα κιβώτια τον χρόνο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10000	1	4,0	4,0	4,0
	100000	1	4,0	4,0	8,0
	120000	1	4,0	4,0	12,0
	150000	2	8,0	8,0	20,0
	180000	2	8,0	8,0	28,0
	20000	4	16,0	16,0	44,0
	200000	2	8,0	8,0	52,0
	250000	1	4,0	4,0	56,0
	30000	1	4,0	4,0	60,0
	40000	3	12,0	12,0	72,0
	60000	1	4,0	4,0	76,0
	70000	2	8,0	8,0	84,0
	80000	4	16,0	16,0	100,0
Total	1310000	25	100,0	100,0	

katan_kiv

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-39.000	6	24,0	24,0	24,0
	40.000-79.000	6	24,0	24,0	48,0
	80.000-119.000	5	20,0	20,0	68,0
	120.000-159.000	3	12,0	12,0	80,0
	160.000-199.000	2	8,0	8,0	88,0
	200.000-239.000	2	8,0	8,0	96,0
	240.000+++	1	4,0	4,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Στους παραπάνω πίνακες αναγράφονται ο ετήσιος όγκος κιβωτίων των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν σε προϊόντα της 3.Ε.

Αναφορικά το σύνολο των κιβωτίων των ερωτηθέντων επιχειρήσεων αγγίζει κατά προσέγγιση το 1.310.000 κιβ/ έτος, στο σύνολο της αττικής διακινούνται 12.000.000 κιβ/ έτος κατά προσέγγιση σε προϊόντα της 3.Ε.

7.6 Ανάλυση Πινάκων Διπλής Εισόδου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.45 7.19 Vs 7.15

Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές * katan_712 Crosstabulation									
			katan_712						
			1,6-2	2,1-2,5	2,6-3	3,1-3,5	3,6-4	4,1-4,5	Total
Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	κακή	Count		3		1			4
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	,0%	75,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within katan_712	,0%	42,9%	,0%	25,0%	,0%	,0%	16,0%
		% of Total	,0%	12,0%	,0%	4,0%	,0%	,0%	16,0%
ούτε κακή ούτε καλή	ούτε κακή	Count		4	2	2	2	1	11
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	,0%	36,4%	18,2%	18,2%	18,2%	9,1%	100,0%
		% within katan_712	,0%	57,1%	33,3%	50,0%	50,0%	33,3%	44,0%
		% of Total	,0%	16,0%	8,0%	8,0%	8,0%	4,0%	44,0%
καλή	καλή	Count	1		3			1	5
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	20,0%	,0%	60,0%	,0%	,0%	20,0%	100,0%
		% within katan_712	100,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	33,3%	20,0%
		% of Total	4,0%	,0%	12,0%	,0%	,0%	4,0%	20,0%
πολύ καλή	πολύ καλή	Count				1	2	1	4
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	,0%	,0%	,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		% within katan_712	,0%	,0%	,0%	25,0%	50,0%	33,3%	16,0%
		% of Total	,0%	,0%	,0%	4,0%	8,0%	4,0%	16,0%
άριστη	άριστη	Count			1				1
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within katan_712	,0%	,0%	16,7%	,0%	,0%	,0%	4,0%
		% of Total	,0%	,0%	4,0%	,0%	,0%	,0%	4,0%
Total	Total	Count	1	7	6	4	4	3	25
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	4,0%	28,0%	24,0%	16,0%	16,0%	12,0%	100,0%
		% within katan_712	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	4,0%	28,0%	24,0%	16,0%	16,0%	12,0%	100,0%

Σε όσες επιχειρήσεις ο μέσος όρος ικανοποίησης από τις παροχές της 3.Ε ήταν μεταξύ 2,1-2,5 επέλεξαν πως έχουν κακή έως και ούτε κακή ούτε καλή συνεργασία με την 3.Ε σε ποσοστά 42,9% και 57,1% αντίστοιχα. Το ίδιο ισχύει για το 75% των επιχειρήσεων που ο μέσος όρος ικανοποίησης τους ήταν μεταξύ 3,1-3,5 με το 25% να έχει κακή σχέση

και το 50% ούτε κακή ούτε καλή. Το 50% όσων ο μέσος όρος τους ήταν μεταξύ 3,6-4 επέλεξαν ούτε καλή ούτε κακή συνεργασία και το υπόλοιπο 50% με τον ίδιο μέσο όρο επέλεξαν πολύ καλή συνεργασία. Στον μέσο όρο 4,1-4,5 οι απαντήσεις ισομοιράστηκαν στις επιλογές ούτε κακή ούτε καλή, καλή και πολύ καλή με 33,3% η καθεμία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.46 7.20 Vs 7.15

Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές * katan_712 Crosstabulation			katan_712						
			1,6-2	2,1-2,5	2,6-3	3,1-3,5	3,6-4	4,1-4,5	Total
Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι : αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές	προμηθεύομαι αποκλειστικά από την 3.Ε	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές	1	1	5	2	3	2	14
		% within katan_712	7,1%	7,1%	35,7%	14,3%	21,4%	14,3%	100,0%
		% of Total	100,0%	14,3%	83,3%	50,0%	75,0%	66,7%	56,0%
		% of Total	4,0%	4,0%	20,0%	8,0%	12,0%	8,0%	56,0%
προμηθεύομαι και από πηγές εκτός της 3.Ε προϊόντα της	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές			6	1	2	1	1	11
		% within katan_712	,0%	54,5%	9,1%	18,2%	9,1%	9,1%	100,0%
		% of Total	,0%	85,7%	16,7%	50,0%	25,0%	33,3%	44,0%
		% of Total	,0%	24,0%	4,0%	8,0%	4,0%	4,0%	44,0%
Total	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές		1	7	6	4	4	3	25
	% within katan_712		4,0%	28,0%	24,0%	16,0%	16,0%	12,0%	100,0%
	% of Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		4,0%	28,0%	24,0%	16,0%	16,0%	12,0%	100,0%

Απ' τις επιχειρήσεις που προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.Ε το 85,7% έχει μέσο όρο ικανοποίησης από τις παροχές της 3.Ε μεταξύ του 2,6-4 και πιο αναλυτικά το 35,7% έχει 2,6-3, το 14,3% έχει 3,1-3,5, το 21,4% έχει 3,6-4 και το 14,3 έχει 4,1-4,5.

Από τις επιχειρήσεις που προμηθεύονται και από άλλες πηγές τα προϊόντα της 3.Ε το 54,5% έχει μέσο όρο ικανοποίησης 2,1-2,5 και το 18,2% έχει 3,1-3,5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.47 7.19 Vs 7.9

Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές * Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο			Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο				
			1	2	3	4	Total
Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	κακή	Count	1	1	2		4
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	25,0%	25,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο	16,7%	33,3%	22,2%	,0%	16,0%
		% of Total	4,0%	4,0%	8,0%	,0%	16,0%
ούτε κακή	ούτε καλή	Count	4	1	5	1	11
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	36,4%	9,1%	45,5%	9,1%	100,0%
		% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο	66,7%	33,3%	55,6%	14,3%	44,0%
		% of Total	16,0%	4,0%	20,0%	4,0%	44,0%
καλή	καλή	Count	1	1	1	2	5
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο	16,7%	33,3%	11,1%	28,6%	20,0%
		% of Total	4,0%	4,0%	4,0%	8,0%	20,0%
πολύ καλή	πολύ καλή	Count				4	4
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο	,0%	,0%	,0%	57,1%	16,0%
		% of Total	,0%	,0%	,0%	16,0%	16,0%
άριστη	άριστη	Count			1		1
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο	,0%	,0%	11,1%	,0%	4,0%
		% of Total	,0%	,0%	4,0%	,0%	4,0%
Total	Total	Count	6	3	9	7	25
		% within Πώς θα χαρακτήριζαν την συνεργασία τους με την 3.Ε σε γενικές γραμμές	24,0%	12,0%	36,0%	28,0%	100,0%
		% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	24,0%	12,0%	36,0%	28,0%	100,0%

Από τις επιχειρήσεις που είναι ικανοποιημένες από τις εκπτώσεις σε επίπεδο 4/5 το 14,3% απάντησε πως έχει ούτε κακή ούτε καλή σχέση με την 3.Ε, το 28,6% καλή σχέση και το 57,1% πολύ καλή σχέση. Επισημαίνοντας κιόλας πως **όλες** οι επιχειρήσεις έχουν

πολύ καλή σχέση με την 3.Ε είναι ικανοποιημένες από τις εκπτώσεις που τους δίνει σε επίπεδο 4/5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.48 7.20 Vs 7.9

Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές * Βαθμός ικανοποίησης <small>της επιχείρησης από το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση Crosstabulation</small>							
			Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης από το επίπεδο <small>εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση</small>				
			1	2	3	4	Total
Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές	προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.Ε	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές	2 14,3%	1 7,1%	5 35,7%	6 42,9%	14 100,0%
		% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης από το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση	33,3%	33,3%	55,6%	85,7%	56,0%
		% of Total	8,0%	4,0%	20,0%	24,0%	56,0%
	προμηθεύονται και απο πηγές εκτός της 3.Ε προϊόντα της	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές	4 36,4%	2 18,2%	4 36,4%	1 9,1%	11 100,0%
	% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης από το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση	66,7%	66,7%	44,4%	14,3%	44,0%	
	% of Total	16,0%	8,0%	16,0%	4,0%	44,0%	
Total	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές	6 24,0%	3 12,0%	9 36,0%	7 28,0%	25 100,0%	
	% within Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης από το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	24,0%	12,0%	36,0%	28,0%	100,0%	

Το 55,6% σε επίπεδο ικανοποίησης 3/5 και το 85,7% σε επίπεδο 4/5 των επιχειρήσεων που είναι ικανοποιημένες από τις εκπτώσεις που τους παρέχει η 3.Ε προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.Ε.

Το 66,7% των επιχειρήσεων που η ικανοποίησή τους από τις εκπτώσεις που παρέχει η 3.Ε είναι σε επίπεδο ικανοποίησης 1/5 προμηθεύεται και από άλλες πηγές. Το ίδιο ποσοστό είναι και στο επίπεδο 2/5.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.49 7.1 Vs 7.18

Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε επίπεδο <small>εκπτώσεων * Οι παρεχόμενες εκπτώσεις από μέρους της 3.Ε καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης ή όχι</small> Cross tabulation					
			Οι παρεχόμενες εκπτώσεις από <small>μέρους της 3.Ε καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης ή όχι</small>		
			ναί	όχι	Total
Βαθμός	3	Count	2		2
σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε επίεδο εκπτώσεων		% within Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε επίπεδο εκπτώσεων	100,0%	,0%	100,0%
		% within Οι παρεχόμενες εκπτώσεις από μέρους της 3.Ε καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης ή όχι	33,3%	,0%	8,0%
		% of Total	8,0%	,0%	8,0%
	4	Count		5	5
		% within Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε επίπεδο εκπτώσεων	,0%	100,0%	100,0%
		% within Οι παρεχόμενες εκπτώσεις από μέρους της 3.Ε καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης ή όχι	,0%	26,3%	20,0%
		% of Total	,0%	20,0%	20,0%
	5	Count	4	14	18
		% within Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε επίπεδο εκπτώσεων	22,2%	77,8%	100,0%
		% within Οι παρεχόμενες εκπτώσεις από μέρους της 3.Ε καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης ή όχι	66,7%	73,7%	72,0%
		% of Total	16,0%	56,0%	72,0%
Total		Count	6	19	25
		% within Βαθμός σημαντικότητας για την επιχείρηση για την παροχή που της δίνουν οι προμηθευτές σε επίπεδο εκπτώσεων	24,0%	76,0%	100,0%
		% within Οι παρεχόμενες εκπτώσεις από μέρους της 3.Ε καλύπτουν τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης ή όχι	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	24,0%	76,0%	100,0%

Το 73,7% από τις επιχειρήσεις που δεν τις καλύπτουν οι παρεχόμενες εκπτώσεις από την 3.Ε έθεσαν ως επίπεδο σημαντικότητας για το επίπεδο των εκπτώσεων από τους προμηθευτές τους στο 5/5 και το 26,3% που επίσης δεν καλύπτονται το έθεσαν στο 4/5. Σε όλες τις επιχειρήσεις που έθεσαν το επίπεδο σημαντικότητας στο 3/5 καλύπτονται από τις εκπτώσεις που τους δίνει η 3.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.50 7.20 Vs 7.28

Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και απο εναλλακτικές πηγές * Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων <small>για το αν ένα πρατήριο θα αγοράζει προϊόντα της 3.Ε απο εναλλακτική πηγή για να δημιουργήσει ένταση στη συνεργασία με την 3.Ε ώστε να το εκμεταλλεφθει διαπραγματευτικά</small> <small>να το εκμεταλλεφθει διαπραγματευτικά Cross tabulation</small>							
		Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα αγοράζε <small>προϊόντα της 3.Ε απο εναλλακτική πηγή για να δημιουργήσει ένταση στη</small> <small>συνεργασία με την 3.Ε ώστε να το εκμεταλλεφθει διαπραγματευτικά</small>					
		διαφωνώ <small>πολλο</small>	διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ <small>πολλο</small>	Total
Η μορφή <small>συνεργασίας με</small> <small>την 3.Ε είναι:</small> αποκλειστική ή <small>αποκλειστική ή</small> <small>προμηθεύονται και</small> <small>απο εναλλακτικές</small> <small>πηγές</small>	προμηθεύομα Count % within Η μορφή συνεργασίας με την <small>3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται</small> <small>και απο εναλλακτικές πηγές</small> % within Επίπεδο συμφωνίας των <small>πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα</small> <small>αγοράζει προϊόντα της 3.Ε απο</small> <small>εναλλακτική πηγή για να δημιουργήσει</small> <small>ένταση στη συνεργασία με την 3.Ε ώστε</small> <small>να το εκμεταλλεφθει διαπραγματευτικά</small> % of Total	1 7,1%	2 14,3%	2 14,3%	5 35,7%	4 28,6%	14 100,0%
προμηθεύομα Count % within Η μορφή συνεργασίας με την <small>3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται</small> <small>της 3.Ε</small> <small>και απο εναλλακτικές πηγές</small> <small>προϊόντα της</small> % within Επίπεδο συμφωνίας των <small>πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα</small> <small>αγοράζει προϊόντα της 3.Ε απο</small> <small>εναλλακτική πηγή για να δημιουργήσει</small> <small>ένταση στη συνεργασία με την 3.Ε ώστε</small> <small>να το εκμεταλλεφθει διαπραγματευτικά</small> % of Total	2 3 6 11	,0%	,0%	18,2%	27,3%	54,5%	100,0%
Total Count % within Η μορφή συνεργασίας με την <small>3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται</small> <small>και απο εναλλακτικές πηγές</small> % within Επίπεδο συμφωνίας των <small>πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα</small> <small>αγοράζει προϊόντα της 3.Ε απο</small> <small>εναλλακτική πηγή για να δημιουργήσει</small> <small>ένταση στη συνεργασία με την 3.Ε ώστε</small> <small>να το εκμεταλλεφθει διαπραγματευτικά</small> % of Total	1 2 4 8 10 25	4,0%	8,0%	16,0%	32,0%	40,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		4,0%	8,0%	16,0%	32,0%	40,0%	100,0%

Όλες οι επιχειρήσεις που διαφώνησαν και διαφώνησαν πολύ στην πρόταση πως ένας πρατηριούχος θα προμηθευόταν από εναλλακτική πηγή για να δημιουργήσει ένταση στην συνεργασία με την 3.Ε με αποτέλεσμα να το εκμεταλλευτεί διαπραγματευτικά, προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.Ε. Επίσης προμηθεύονται αποκλειστικά και το 62,5% από τις επιχειρήσεις που συμφώνησαν με την πρόταση. Το 60% από τις

επιχειρήσεις που συμφώνησαν πολύ με την πρόταση προμηθεύονται και από εναλλακτικές πηγές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.51 7.20 Vs 7.30

Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και από εναλλακτικές πηγές * Επίπεδο <small>συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα αγοράζε προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή λόγω της χαμηλότερης τιμής που προσφέρονται τα προϊόντα σε σχέση με την 3.Ε Crosstabulation</small>				Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα αγοράζε προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή λόγω της χαμηλότερης τιμής που προσφέρονται τα προϊόντα σε σχέση με την 3.Ε			
				ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ	Total
Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και από εναλλακτικές πηγές	προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.Ε	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και από εναλλακτικές πηγές	1	5	8	14	
			7,1%	35,7%	57,1%	100,0%	
		% within Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα αγοράζε προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή λόγω της χαμηλότερης τιμής που προσφέρονται τα προϊόντα σε σχέση με την 3.Ε	50,0%	83,3%	47,1%	56,0%	
		% of Total	4,0%	20,0%	32,0%	56,0%	
προμηθεύονται και από πηγές εκτός της 3.Ε <small>προϊόντα της</small>	προμηθεύονται αποκλειστικά από εναλλακτικές πηγές	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και από εναλλακτικές πηγές	1	1	9	11	
			9,1%	9,1%	81,8%	100,0%	
		% within Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα αγοράζε προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή λόγω της χαμηλότερης τιμής που προσφέρονται τα προϊόντα σε σχέση με την 3.Ε	50,0%	16,7%	52,9%	44,0%	
		% of Total	4,0%	4,0%	36,0%	44,0%	
Total	Count	Count % within Η μορφή συνεργασίας με την 3.Ε είναι αποκλειστική ή προμηθεύονται και από εναλλακτικές πηγές	2	6	17	25	
			8,0%	24,0%	68,0%	100,0%	
		% within Επίπεδο συμφωνίας των πρατηρίων για το αν ένα πρατήριο θα αγοράζε προϊόντα της 3.Ε από εναλλακτική πηγή λόγω της χαμηλότερης τιμής που προσφέρονται τα προϊόντα σε σχέση με την 3.Ε	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% of Total	8,0%	24,0%	68,0%	100,0%	

Το 83,3% των επιχειρήσεων που συμφώνησαν στην πρόταση ότι ένα πρατήριο θα προμηθευόταν από εναλλακτική πηγή λόγω της χαμηλότερης τιμής, προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.Ε. Το 53% από τις επιχειρήσεις που συμφώνησαν πολύ με την πρόταση προμηθεύονται και από άλλους προμηθευτές τα προϊόντα της 3.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.52 7.43 Vs 7.36

Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε * Πιστεύουν πως η 3.Ε θα ενισχύσει το χονδρεμπόριο με παραπάνω εκπτώσεις Cross tabulation					
		Πιστεύουν πως η 3.Ε θα ενισχύσει το χονδρεμπόριο με παραπάνω εκπτώσεις			
		ναί	όχι	Total	
Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	ναί	Count	5	7	12
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	41,7%	58,3%	100,0%
		% within Πιστεύουν πως η 3.Ε θα ενισχύσει το χονδρεμπόριο με παραπάνω εκπτώσεις	62,5%	41,2%	48,0%
		% of Total	20,0%	28,0%	48,0%
όχι	Count	3	10	13	
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	23,1%	76,9%	100,0%
		% within Πιστεύουν πως η 3.Ε θα ενισχύσει το χονδρεμπόριο με παραπάνω εκπτώσεις	37,5%	58,8%	52,0%
		% of Total	12,0%	40,0%	52,0%
Total	Count	8	17	25	
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	32,0%	68,0%	100,0%
		% within Πιστεύουν πως η 3.Ε θα ενισχύσει το χονδρεμπόριο με παραπάνω εκπτώσεις	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	32,0%	68,0%	100,0%

Το 62,5% από τις επιχειρήσεις που πιστεύουν πως η 3.Ε θα ενισχύσει με παραπάνω εκπτώσεις το χονδρεμπόριο είναι ενταγμένες στο νέο μοντέλο που εφαρμόζει η 3.Ε στο χονδρεμπόριο. Το 58,8% των επιχειρήσεων που δεν πιστεύουν πως θα συμβεί αυτό δεν είναι ενταγμένες στο μοντέλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.53 7.43 Vs 7.37

Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε * Πιστεύουν πως η 3.Ε θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market και θα διακόψει τις παροχές που διοχετεύονται προς την αγορά Crosssubstitution					
		Πιστεύουν πως η 3.Ε θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market και θα διακόψει τις παροχές που διοχετεύονται προς την αγορά			
		ναί	όχι	Total	
Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	ναί	Count	1	11	12
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	8,3%	91,7%	100,0%
		% within Πιστεύουν πως η 3.Ε θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market και θα διακόψει τις παροχές που διοχετεύονται προς την αγορά	20,0%	55,0%	48,0%
		% of Total	4,0%	44,0%	48,0%
όχι	Count	4	9	13	
	% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	30,8%	69,2%	100,0%	
	% within Πιστεύουν πως η 3.Ε θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market και θα διακόψει τις παροχές που διοχετεύονται προς την αγορά	80,0%	45,0%	52,0%	
	% of Total	16,0%	36,0%	52,0%	
Total	Count	5	20	25	
	% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	20,0%	80,0%	100,0%	
	% within Πιστεύουν πως η 3.Ε θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market και θα διακόψει τις παροχές που διοχετεύονται προς την αγορά	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	20,0%	80,0%	100,0%	

Από τις επιχειρήσεις που δεν πιστεύουν πως η 3.Ε θα αυξήσει τον έλεγχο προς τα super market το 91,7% είναι ενταγμένες στο νέο μοντέλο, και από αυτές που πιστεύουν πως θα γίνει το 80% δεν είναι ενταγμένες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.54 7.43 Vs 7.38

Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε * Πιστεύουν πως η 3.Ε παραχωρήσει την διανομή των super market και θα προμηθευτούνται από χονδρεμπόρους με τριγωνική πώληση Cross tabulation					
		Πιστεύουν πως η 3.Ε παραχωρήσει την διανομή των super market και θα προμηθευτούνται από χονδρεμπόρους με τριγωνική πώληση			
		1	2	Total	
Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	ναί	Count	8	4	12
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Πιστεύουν πως η 3.Ε παραχωρήσει την διανομή των super market και θα προμηθευτούνται από χονδρεμπόρους με τριγωνική πώληση	61,5%	33,3%	48,0%
		% of Total	32,0%	16,0%	48,0%
όχι		Count	5	8	13
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	38,5%	61,5%	100,0%
		% within Πιστεύουν πως η 3.Ε παραχωρήσει την διανομή των super market και θα προμηθευτούνται από χονδρεμπόρους με τριγωνική πώληση	38,5%	66,7%	52,0%
		% of Total	20,0%	32,0%	52,0%
Total		Count	13	12	25
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	52,0%	48,0%	100,0%
		% within Πιστεύουν πως η 3.Ε παραχωρήσει την διανομή των super market και θα προμηθευτούνται από χονδρεμπόρους με τριγωνική πώληση	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	52,0%	48,0%	100,0%

Από τις επιχειρήσεις που πιστεύουν πως το χονδρεμπόριο θα εκτελεί τριγωνικά προς τα super market το 61,5% είναι ενταγμένες στο νέο μοντέλο, και από τις επιχειρήσεις που δεν πιστεύουν σ' αυτό το 66,7% δεν είναι ενταγμένες στο μοντέλο.

Παρατηρώντας και αντίστροφα τον παραπάνω πίνακα, από τις επιχειρήσεις που είναι ενταγμένες το 66,7% πιστεύει πως το χονδρεμπόριο θα εκτελεί τριγωνικά, σε αντίθεση με το 61,5% των επιχειρήσεων που δεν είναι ενταγμένες, δεν πιστεύουν πως θα συμβεί αυτό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.55 7.43 Vs 7.39

Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε * Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε σε συρρίκνωση του χονδρεμπορίου Crosssubstitution					
		Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε σε συρρίκνωση του χονδρεμπορίου			
		1	2	Total	
Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	ναί	Count	8	4	12
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε σε συρρίκνωση του χονδρεμπορίου	88,9%	25,0%	48,0%
		% of Total	32,0%	16,0%	48,0%
όχι		Count	1	12	13
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	7,7%	92,3%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε σε συρρίκνωση του χονδρεμπορίου	11,1%	75,0%	52,0%
		% of Total	4,0%	48,0%	52,0%
Total		Count	9	16	25
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	36,0%	64,0%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε σε συρρίκνωση του χονδρεμπορίου	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	36,0%	64,0%	100,0%

Το 88,9% των επιχειρήσεων που θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στη συρρίκνωση του χονδρεμπορίου ανήκουν στο νέο μοντέλο, σε αντίθεση με το 75% από τις επιχειρήσεις που δεν θέλουν να συμβεί αυτό και δεν είναι ενταχμένες στο νέο μοντέλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.56 7.43 Vs 7.40

Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε * Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην ενίσχυση του χονδρεμπορίου με παραπάνω εκπτώσεις Crossstabilization				
		Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην ενίσχυση του χονδρεμπορίου με παραπάνω εκπτώσεις		
		1	2	Total
Είναι η επιχείρηση ναί ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	Count	7	5	12
	% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	58,3%	41,7%	100,0%
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην ενίσχυση του χονδρεμπορίου με παραπάνω εκπτώσεις	38,9%	71,4%	48,0%
	% of Total	28,0%	20,0%	48,0%
όχι	Count	11	2	13
	% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	84,6%	15,4%	100,0%
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην ενίσχυση του χονδρεμπορίου με παραπάνω εκπτώσεις	61,1%	28,6%	52,0%
	% of Total	44,0%	8,0%	52,0%
Total	Count	18	7	25
	% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	72,0%	28,0%	100,0%
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην ενίσχυση του χονδρεμπορίου με παραπάνω εκπτώσεις	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	72,0%	28,0%	100,0%

Το 61% από τις επιχειρήσεις που θέλουν την ενίσχυση του χονδρεμπορίου με παραπάνω εκπτώσεις δεν είναι ενταγμένες στο μοντέλο, και το 71,4% των επιχειρήσεων που δεν θέλουν την ενίσχυση αυτή είναι ενταγμένες στο μοντέλο.

Το 58,3% από τις ενταγμένες επιχειρήσεις θέλουν την ενίσχυση καθώς και το 84,6% από τις επιχειρήσεις που δεν είναι ενταγμένες θέλουν επίσης την ενίσχυση ποσοστού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.57 7.43 Vs 7.41

Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε * Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά Cross tabulation					
		Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά			
		1	2	Total	
Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	ναί	Count	3	9	12
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά	30,0%	60,0%	48,0%
		% of Total	12,0%	36,0%	48,0%
όχι		Count	7	6	13
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	53,8%	46,2%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά	70,0%	40,0%	52,0%
		% of Total	28,0%	24,0%	52,0%
Total		Count	10	15	25
		% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	40,0%	60,0%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	40,0%	60,0%	100,0%

Το 60% των επιχειρήσεων που δεν θέλουν να αυξηθεί ο έλεγχος στα super market, είναι ενταγμένες στο μοντέλο. Από τις επιχειρήσεις που θέλουν να συμβεί αυτό, το 70% δεν είναι ενταγμένες στο μοντέλο.

Επίσης από τις επιχειρήσεις που είναι μέλη του μοντέλου το 75% δεν θέλει να αυξηθεί ο έλεγχος προς τα super market.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.58 7.41 Vs 7.42

Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά * Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market Crosstabulation

		Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market		
		1	2	Total
Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε 1 στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά	Count	6	4	10
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά	60,0%	40,0%	100,0%
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	33,3%	57,1%	40,0%
	% of Total	24,0%	16,0%	40,0%
2	Count	12	3	15
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά	80,0%	20,0%	100,0%
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	66,7%	42,9%	60,0%
	% of Total	48,0%	12,0%	60,0%
Total	Count	18	7	25
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην αύξηση του ελέγχου προς τα super market και στη διακοπή των παροχών που διοχετεύονται στην αγορά	72,0%	28,0%	100,0%
	% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	72,0%	28,0%	100,0%

Το 66,7% από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να τους παραχωρήσει η 3.Ε την διανομή των super market τριγωνικά δεν θέλουν να αυξηθεί ο έλεγχος προς τα super market ώστε να τους διακοπούν οι εκπώσεις που μετακυλούν προς την αγορά.

Το 57,1% από τις επιχειρήσεις που δεν επιθυμούν την διανομή στα super market από το χονδρεμπόριο θέλουν να αυξήσει η 3.Ε τον έλεγχο προς τα super market και να διακόψει τις εκπτώσεις που διοχετεύονται προς την αγορά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.59 7.13 Vs 7.42

Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της * <small>Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market Cross tabulation</small>					
			<small>Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market</small>		
			1	2	Total
Βαθμός	1	Count	2	3	5
ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της		% within Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της	40,0%	60,0%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	11,1%	42,9%	20,0%
		% of Total	8,0%	12,0%	20,0%
	2	Count	6	1	7
		% within Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της	85,7%	14,3%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	33,3%	14,3%	28,0%
		% of Total	24,0%	4,0%	28,0%
	3	Count	6	3	9
		% within Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	33,3%	42,9%	36,0%
		% of Total	24,0%	12,0%	36,0%
	4	Count	2		2
		% within Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της	100,0%	,0%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	11,1%	,0%	8,0%
		% of Total	8,0%	,0%	8,0%
	5	Count	2		2
		% within Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της	100,0%	,0%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	11,1%	,0%	8,0%
		% of Total	8,0%	,0%	8,0%
	Total	Count	18	7	25
		% within Βαθμός ικανοποίησης για την αμεροληψία που έχει η 3.Ε συγκριτικά με την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της	72,0%	28,0%	100,0%
		% within Θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε στην παραχώρηση της διανομής στους χονδρεμπόρους και να προμηθεύουν τριγωνικά τα super market	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	72,0%	28,0%	100,0%

Όλες οι επιχειρήσεις που είναι ικανοποιημένες από την αμεροληψία της 3.Ε προς αυτές σε επίπεδα 4/5 και 5/5 επιθυμούν η 3.Ε να προχωρήσει στην παραχώρηση της διανομής των super market από το χονδρεμπόριο. Αντίθετα το 60% των επιχειρήσεων που έχουν επίπεδο ικανοποίησης 1/5 δεν θέλουν να προχωρήσει η 3.Ε προς αυτή την τακτική.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.60 7.43 Vs 7.9

Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε * Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση Crossstabilio		Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση					
		1	2	3	4	Total	
Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	ναί	Count		1	6	5	12
	% within	Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	,0%	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%
	% within	Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση	,0%	33,3%	66,7%	71,4%	48,0%
	% of Total		,0%	4,0%	24,0%	20,0%	48,0%
όχι	Count		6	2	3	2	13
	% within	Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	46,2%	15,4%	23,1%	15,4%	100,0%
	% within	Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση	100,0%	66,7%	33,3%	28,6%	52,0%
	% of Total		24,0%	8,0%	12,0%	8,0%	52,0%
Total	Count		6	3	9	7	25
	% within	Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	24,0%	12,0%	36,0%	28,0%	100,0%
	% within	Βαθμός ικανοποίησης της επιχείρησης απο το επίπεδο εκπτώσεων που παρέχει η 3.Ε στην επιχείρηση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		24,0%	12,0%	36,0%	28,0%	100,0%

Σε αυτόν τον πίνακα παρατηρούμε πως όσες επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένες σε επίπεδο 1/5 από τις εκπτώσεις που τους δίνει η 3.Ε, δεν είναι ενταγμένες. Επίσης δεν είναι ενταγμένο το 66,7% των επιχειρήσεων που το επίπεδο ικανοποίησής τους είναι 2/5.

Αντίθετα το 66,7% των επιχειρήσεων που η ικανοποίησή τους από τις εκπτώσεις είναι στο 3/5 είναι ενταγμένες καθώς επίσης και το 71,4% των επιχειρήσεων έχουν επίπεδο ικανοποίησης 4/5 είναι πάλι ενταγμένες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.61 7.43 Vs 7.12

Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε * Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο που συμμετέχει η 3.Ε στις εκπτώσεις που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες της C F O S S I A B U I T I O N							
		Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο που συμμετέχει η 3.Ε στις εκπτώσεις που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες της					
		1	2	3	4	5	Total
Είναι η επιχείρηση ναι Ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	Count		3	4	4	1	12
	% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	,0%	25,0%	33,3%	33,3%	8,3%	100,0%
	% within Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο που συμμετέχει η 3.Ε στις εκπτώσεις που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες της	,0%	50,0%	57,1%	66,7%	100,0%	48,0%
	% of Total	,0%	12,0%	16,0%	16,0%	4,0%	48,0%
όχι	Count	5	3	3	2		13
	% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	38,5%	23,1%	23,1%	15,4%	,0%	100,0%
	% within Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο που συμμετέχει η 3.Ε στις εκπτώσεις που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες της	100,0%	50,0%	42,9%	33,3%	,0%	52,0%
	% of Total	20,0%	12,0%	12,0%	8,0%	,0%	52,0%
Total	Count	5	6	7	6	1	25
	% within Είναι η επιχείρηση ενταχμένη ή υποψήφια για το νέο μοντέλο της 3.Ε	20,0%	24,0%	28,0%	24,0%	4,0%	100,0%
	% within Βαθμός ικανοποίησης για το επίπεδο που συμμετέχει η 3.Ε στις εκπτώσεις που δίνει η επιχείρηση στους πελάτες της	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	20,0%	24,0%	28,0%	24,0%	4,0%	100,0%

Από τις επιχειρήσεις που είναι ενταγμένες στο νέο μοντέλο το 75% είναι ικανοποιημένες από την συμμετοχή της 3.Ε στις εκπτώσεις που κάνουν σε επίπεδο 3/5-5/5 (33,3%, 33,3%, 8,3%) και το 84,7% από αυτές που δεν είναι ενταγμένες, το επίπεδο ικανοποίησής τους από την συμμετοχή της 3.Ε είναι 1/5-3/5 (38,5%, 23,1%, 23,1%).

7.7 Περίληψη Έρευνας

Αναφορικά, στο σύνολο της Αττικής διακινούνται 12.000.000 μον/ έτος σε προϊόντα της 3.Ε. από το χονδρεμπόριο. Οι επιχειρήσεις του δείγματος διακινούν 1.310.000 μον/ έτος. Οι δώδεκα επιχειρήσεις είναι ενταγμένες στο νέο μοντέλο συνεργασίας που εφαρμόζει η 3.Ε. και οι δεκατρείς όχι.

Η σημαντικότερη παροχή για τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν, είναι το επίπεδο των εκπτώσεων που τους παρέχουν οι προμηθευτές. Ακολουθούν η πιστωτική πολιτική και η συμμετοχή των προμηθευτών στις εκπτώσεις. Τις τρεις τελευταίες θέσεις

καταλαμβάνουν με σειρά προτίμησης, η αμεροληψία, η προωθητικές ενέργειες και τελευταίο το service.

Όσον αφορά την ικανοποίηση των επιχειρήσεων από την 3.E στις παραπάνω παροχές, η εικόνα αντιστρέφεται. Οι εκπτώσεις, οι συμμετοχές, η αμεροληψία και η πιστωτική πολιτική κατέλαβαν τις τελευταίες θέσεις. Πρώτες ήρθαν το service και οι προωθητικές ενέργειες. Επίσης περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις δεν ξεπέρασαν την βάση (3/5) στον μέσο όρο ικανοποίησης από το σύνολο των παροχών της 3.E. Γενικότερα παίρνοντας μια γενική εικόνα, το 84% είχε χαμηλότερη βαθμολογία ικανοποίησης από την 3.E συγκριτικά με τα standards τους. Συγκεκριμένα η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν καλύπτονται από τις εκπτώσεις που τους παρέχει η 3.E.

Σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις χαρακτηρίζουν την σχέση τους με την 3.E ουδέτερη (ούτε κακή ούτε καλή) με τις υπόλοιπες να την χαρακτηρίζουν από καλή έως άριστη, εξαιρουμένου ενός μικρού ποσοστού της τάξης του 16% που την θεωρεί κακή.

Σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις αγοράζουν προϊόντα της 3.E και από άλλους προμηθευτές. Από αυτές, η συντριπτική πλειοψηφία προμηθεύεται από χονδρεμπόρους γενικού εμπορίου – «δεύτερα χέρια» (ενδιάμεσοι των αλυσίδων) και ένα μικρότερο ποσοστό από αλυσίδες και άλλους πρατηριούχους.

Όσον αφορά την κινητικότητα των εναλλακτικών αυτών προμηθευτών προς την μερίδα των επιχειρήσεων που προμηθεύονται αποκλειστικά από την 3.E τα προϊόντα της, τα πρωτεία πήραν πάλι οι χονδρέμποροι γενικού εμπορίου. Το μόνο θετικό που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί για την 3.E είναι πως στους περισσότερους χονδρέμπορους έχει δοθεί προσφορά με δυσμενέστερη πιστωτική πολιτική συγκριτικά με την 3.E.

Η συντριπτική πλειοψηφία συμφώνησε με την πρόταση πως ένα πρατήριο θα αγόραζε προϊόντα της 3.E από άλλο προμηθευτή λόγω της χαμηλότερης τιμής. Δεν ήταν και λίγοι όμως εκείνοι που συμφώνησαν πως θα αγόραζε κάποιος για διαπραγματευτικούς λόγους απέναντι στην 3.E.

Σχεδόν από όλο το σύνολο του δείγματος τα super market είναι οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές του χονδρεμπορίου. Την ίδια την 3.E την κατατάσσουν ως μη ανταγωνιστή απέναντί τους όλες οι επιχειρήσεις.

Η γνώμη σχεδόν όλων των ερωτώμενων πιστεύουν πως η 3.E αν και οι περισσότερες δεν το θέλουν, θέλει να συρρικνώσει το χονδρεμπόριο. Οι περισσότερες δεν πιστεύουν πως θα του δώσει μια τόνωση ποσοστού αν και η συντριπτική πλειοψηφία

θέλει την ενίσχυση αυτή. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι πιστεύουν πως η 3.Ε θα αφήσει τα super market να δρουν ως έχει χωρίς παραπάνω έλεγχο. Το παράδοξο είναι πως οι περισσότεροι δεν θέλουν να αυξηθεί ο έλεγχος, και αυτό δικαιολογείται, γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις επιθυμούν να παραχωρήσει η 3.Ε την διανομή των super market στο χονδρεμπόριο.

8 Συμπεράσματα – Προτάσεις

8.1 Συμπεράσματα από την Εργασία

Η εργασία στο σύνολό της καθώς η συμβολή της έρευνας που ήταν πολύ σημαντική για την διεκπεραίωσή της, μας έδωσε σημαντικά στοιχεία και απάντησε πλήρως στους αντικειμενικούς σκοπούς που τέθηκαν και έδωσε μια αντιπροσωπευτική εικόνα της αγοράς. Στην ουσία όλα πηγάζουν από την θέση ισχύος που έχει κάθε μέλος του συστήματος και σε τι θέση είναι η κάθε επιχείρηση, με τις κατάλληλες γνώσεις και πόρους να εκμεταλλευθεί διαπραγματευτικά την θέση που κατέχει και να κερδίσει τα προσδοκώμενα.

Μέσα από την έρευνα φάνηκε το επίπεδο σχέσης των χονδρεμπόρων με την 3.Ε το οποίο είναι σε αρκετά καλό επίπεδο συγκριτικά με την όλη ικανοποίησή τους από εκείνη. Παρόλο δηλαδή που η ικανοποίηση των χονδρεμπόρων κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα εκείνοι παραμένουν πιστοί ίσως γιατί περιμένουν το κάτι παραπάνω, την κάποια θετική εξέλιξη που θα τους εμπερικλείει κι εκείνους μέσα. Υπάρχουν μερίδα των χονδρεμπορικών επιχειρήσεων που προμηθεύονται βέβαια και από άλλες πηγές όμως κι εκείνοι αν ενισχύονταν με κάποια τόνωση ποσοστού είναι σχεδόν βέβαιο πως θα άλλαζαν πλευρή. Από την άλλη όμως η σχέση της συνεργασίας με την 3.Ε χαρακτηρίζεται από τους περισσότερους ως ουδέτερη. Στο δίπολο λοιπόν 3.Ε χονδρέμποροι λίγοι είναι εκείνοι που επαναστατούν και πολλοί αυτοί που απλά περιμένουν τις εξελίξεις που θα φέρουν οι αποφάσεις της 3.Ε.

Οι απόψεις που υπερισχύουν είναι πως θα αγόραζαν για διαπραγματευτικούς λόγους εναλλακτικά κι ακόμη περισσότερο λόγω της πολύ χαμηλότερης τιμής. Ένα ακόμη δείγμα τις δύναμης και επιρροής που τους ασκεί η πολιτική των τιμών για τις στρατηγικές σχέσεων – προμηθευτών που διατηρούν.

Επιβεβαιώθηκε επίσης και στατιστικά πως ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής κατά τα πρατήρια είναι τα super market παραγκωνίζοντας πλέον των οριζόντιο ανταγωνισμό που υπήρχε τα παλαιότερα χρόνια ανάμεσα στα ίδια τα πρατήρια. Αυτό ίσως είναι το έναυσμα για μια πιο υπεύθυνη και οργανωμένη μορφή συνδικαλισμού ανάμεσά τους που θα τους ενισχύσει διαπραγματευτικά την στιγμή που όλοι τους έχουν να ανταγωνιστούν έναν κοινό «αντίπαλο» - ανταγωνιστή.

Παρά την διαφορετική αντιμετώπιση που έχει η 3.E απέναντι σε χονδρεμπόριο και λιανεμπόριο οι πρατηριούχοι δεν την αντιλαμβάνονται τόσο ανταγωνιστικά όσο αναμέναμε. Ίσως γιατί όπως αναφέρθηκε είναι καιρός ανακατατάξεων και εξελίξεων και ακόμη θέλουν να πιστεύουν οι πρατηριούχοι πως θα είναι προς όφελός τους.

Ναι μεν σχεδόν όλοι πιστεύουν πως ο αριθμός των χονδρεμπόρων θα συρρικνωθεί από την 3.E, όμως οι περισσότεροι που το επιθυμούν είναι ενταγμένοι στο νέο μοντέλο που εφαρμόζει η 3.E μέσα στην εμπορική πολιτική της και οι προοπτικές του δείχνουν πως όσοι είναι ενταγμένοι αυτοί θα είναι και μια μορφή ομάδας που θα επικρατήσει μετά τη συρρίκνωση. Ακόμη μέσα από αυτό το μοντέλο φαίνεται και ο βαθμός ενημέρωσης που έχουν οι μεν και οι δε. Δηλαδή οι περισσότεροι που πιστεύουν πως θα αυξηθεί ο έλεγχος προς τα super market αλλά και το θέλουν δεν είναι ενταγμένοι. Μέσω λοιπόν της έλλειψης ενημέρωσης πιστεύουν ότι θα συμβεί αυτό που είναι καλό γι' αυτούς. Από τις συνεντεύξεις κάτι τέτοιο καθίσταται αδύνατο. Η 3.E δεν είναι διατεθειμένη όπως και προαναφέρθηκε να αλλάξει κάτι τόσο ριζικά το οποίο θα έφερνε ανεπανόρθωτες συγκρούσεις στις σχέσεις της με τόσο μεγάλους πελάτες όπως είναι οι πολυεθνικές αλυσίδες. Στο δίπολο λοιπόν 3.E – super market υπερισχύει η θέση των super market λόγω του μεγέθους τους αλλά και της δύναμης που τους δίνουν οι καταναλωτές.

Από την έρευνα επίσης διαπιστώνουμε πως δεν είναι και τόσο ενιαία η νέα εμπορική πολιτική της 3.E προς το χονδρεμπόριο. Οι επιχειρήσεις δηλαδή που δεν τις ικανοποιούν οι εκπώσεις και η συμμετοχές της 3.E, δεν είναι και ενταγμένες στο project. Κάτι τέτοιο αποδεικνύει την διαφορετική αντιμετώπιση που χρήζουν τα μέλη του μοντέλου συνεργασίας όσον αφορά τα οικονομικά μεγέθη.

Τέλος σημαντικό να επισημάνουμε είναι πως την μεγαλύτερη κινητικότητα την έχουν τα super market. Από την έρευνα διαπιστώσαμε πως οι εναλλακτικές εκείνες επιχειρήσεις που προμηθεύουν αλλά και που προσεγγίζουν συχνότερα κάποιον χονδρέμπορο είναι οι χονδρέμποροι γενικού εμπορίου με φορτηγό. Μην ξεχνάμε όμως και μην παραβλέπουμε πως αυτές οι επιχειρήσεις είναι στην ουσία ενδιάμεσοι των αλυσίδων super market. Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε πολλά.

- Αρχικά πως τα super market δεν θέλουν να επενδύσουν σε δίκτυα διανομής
- Ότι υπάρχει τεράστιο χάσμα στο περιθώριο τιμών που ακόμη και με ενδιάμεσο το προϊόν φτάνει στον αγοραστή πολύ φθηνότερο από την 3.E

- Πως ενδιαφέρονται για μαζικές πωλήσεις που θα κάνει ένας που γνωρίζει την χονδρεμπορική αγορά και δεν θα σπαταλήσουν πόρους και χρόνο για να προσεγγίσουν τα διάφορα σημεία.
- Και τέλος αυτό που πιστεύω περισσότερο είναι πως, αν και από θέση ισχύος, θέλουν να περιορίσουν τις εντάσεις και την σύγκρουση με την 3.Ε, πουλώντας προς τα σημεία διακριτικά και έμμεσα, παραμένοντας στην αφάνεια, γιατί στην ουσία πέρα από τις φημολογίες δεν μπορεί να αποδειχθεί άμεσα πως είναι προμηθευτές των χονδρεμπόρων αυτών.

Η κινητικότητα των super market δεν φαίνεται μόνο σε αυτό. Από προηγούμενα κεφάλαια αναφέρθηκαν επενδύσεις που πλήττουν το χονδρεμπόριο.

- Τα convenience stores που είναι μικρά καταστήματα και θα αφανίσουν στο μέλλον αντίστοιχα καταστήματα ιδιωτών που είναι όμως οι κύριοι πελάτες του χονδρεμπορίου.
- Τα cash & carry τα οποία είναι χονδρεμπορικά super market

Σε αυτό δεν μπορούν να αντιδράσουν ούτε οι χονδρέμποροι ούτε τα μικρά καταστήματα:

- Η έλλειψη τεχνογνωσίας
- Η άγνοια της αγοράς από τους περισσότερους
- Η ανυπαρξία έρευνας αγοράς
- Τα επενδύμενα κεφάλαια
- Η αδυναμία συνδικαλισμού και κλίματος συνεργασίας και κοινής πλεύσης
- Η ισχύς του οργανωμένου ραφιού

Είναι από τα βασικά ζητήματα που υπερισχύουν οι μεγάλες αλυσίδες έναντι του χονδρεμπορίου και τις φέρνει σε θέση ισχύος απέναντί τους αλλά και απέναντι των προμηθευτών.

8.2 Προτάσεις για Περεταίρω Έρευνα

Η έρευνα μας έδωσε την εικόνα της αγοράς όσον αφορά την 3.Ε και εναλλακτικούς προμηθευτές από την οπτική των χονδρεμπόρων. Για να συμπληρωθεί πλήρως το αντικείμενο από ερευνητικής άποψης θα μπορούσε να συνεχιστεί η έρευνα σε επίπεδο οργανωμένου λιανεμπορίου, σε προμηθευτές καθώς και σε μικρά καταστήματα.

Η έρευνα στα super market θα μπορούσε να απαντάει στις πηγές πληρωμής από τους προμηθευτές τους με σκοπό να φανεί ένα σύνολο εμπορικής πολιτικής που τους εφαρμόζεται και ποιες είναι οι συνιστώσες που δημιουργούν αυτό το χάσμα των τιμών ανάμεσα στο χονδρεμπόριο και στο οργανωμένο λιανεμπόριο. Επίσης από την οπτική των αλυσίδων ποια θα είναι η εξέλιξη της αγοράς και ποια είναι η σχέση τους με τους προμηθευτές τους. Ποιες θα είναι από μέρους τους οι μελλοντικές κινήσεις όσον αφορά τον χονδρεμπορικό τους προσανατολισμό και ποια η αντιμετώπιση των άλλων μελών αλλά και του ανταγωνισμού.

Όσον αφορά την έρευνα σε προμηθευτές να διαφανεί σε ποια από τα μέλη του δικτύου επιθυμούν να αφιερώσουν τα μεγαλύτερα επενδύσιμα κεφάλαια και γενικότερα ποιον επιθυμούν να στηρίζουν περισσότερο. Από ποιους δέχονται τις περισσότερες πιέσεις και ποιες είναι οι θέσεις τους απέναντι στις εξελίξεις. Θα κατευθύνουν τις εξελίξεις όπως διαμορφώνονται ή θα τις διαβλέψουν και θα τις ακολουθήσουν απλά.

Αυτά είναι προσωπικές απόψεις του φοιτητή που κατά την γνώμη του θα μπορούσαν να συμπληρώσουν το ερευνητικό αυτό έργο από όλες τις οπτικές των μελών. Από μόνη της η εργασία σε οποιονδήποτε άλλο θα μπορούσε να δημιουργήσει διαφορετικά ερεθίσματα καθώς και κενά.

9 Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ)

Οι κλάδοι που αναλύθηκαν και ερευνήθηκαν λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Με την συμμετοχή διάφορων μεγεθών και μορφών επιχειρήσεων, καθώς και με την εισαγωγή άλλων με την μορφή κομητών, οι αλλαγές είναι τόσο συχνές όσο και σύντομες. Κανείς, όσο επιρροή και να έχει στο δίκτυο, δεν μπορεί να προβλέψει τις εξελίξεις μιας δεκαετίας. Όλα είναι και θα είναι ρευστά στον χώρο του εμπορίου και πιστεύω πως η πραγματική ηρεμία δεν θα έρθει ποτέ. Οι γρήγοροι ρυθμοί, τα ταχικίνητα καταναλωτικά προϊόντα και ο κορεσμός των επιχειρήσεων που απαρτίζουν το σύστημα είναι μερικά από τα εμπόδια διαφάνειας της μελλοντικής εικόνας, έστω μακροχρόνια. Η διαρκής έρευνα, η στελέχωση εξειδικευμένου προσωπικού για κάθε στοιχείο του μίγματος Marketing καθώς και η ηθική που πρέπει να διακατέχει κάθε επιχείρηση είναι μερικά από τα μυστικά που θα μπορούσε κανείς να εφαρμόσει, ώστε να προβλέπει τις εξελίξεις χωρίς εκείνες να τον ξεπερνούν, για να επικρατήσει και να αποκτήσει σαν επιχείρηση μια ικανοποιητική, προς το σύνολο, βιωσιμότητα.

Δυστυχώς όσο η ψαλίδα της ανομοιομορφίας των επιχειρήσεων μεγαλώνει τόσο θα είναι δυσκολότερα τα πράγματα να εξισορροπηθούν. Πολλοί πλέον αναρωτιούνται αν είναι σε θέση από μόνοι τους να αντεπεξέλθουν στην τάση ενδυνάμωσης των «μεγάλων» και της «σμίκρυνσης» των μικρών. Κάποιοι μιλούν για κοινά συμφέροντα και συνεργασίες είτε με την μορφή συγχωνεύσεων είτε με την μορφή συνδικαλισμού. Ίσως αυτό να είναι μια δίοδος αλλά όχι και μονόδρομος. Κάποιοι αισιόδοξοι ακόμη πιστεύουν πως κάποιος ανώτερος και πιο ισχυρός με νομική ισχύ θα βάλει το χέρι του για να διορθωθεί η κατάσταση.

Κλείνοντας πιστεύω πως κανείς δεν πρέπει να περιμένει να πάρει κάποιος την κατάσταση στα χέρια του απλά πρέπει να ενεργήσει ο ίδιος προς τα συμφέροντά του και να διεκδικήσει αυτά που μπορεί να πάρει, είτε μόνος του είτε όπως και άλλοι προτείνουν συνδικαλιζόμενος. Τελικά όμως κανείς δεν σκέφτηκε πως το χονδρεμπόριο ίσως να μην «πεθαίνει» όπως καυστικά αναφέρεται, απλά να περνά μια φάση αγρανάπαυσης για να επιστρέψει ισχυρότερο, με μια πιο σύγχρονη μορφή και βέβαια χωρίς «παράσιτα». Δεν είναι σκοπός μου να υποστηρίξω είτε το χονδρεμπόριο είτε τις αλυσίδες απλά σκοπός μου στον επίλογο είναι να φέρω τις ακραίες απόψεις σε μια «μέση ισορροπία» που όλα τα ενδεχόμενα να είναι πιθανά αλλά και αποδεκτά.

10 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Coca – Cola HBC, 2008, «Η Coca-Cola στην Ελλάδα», διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.coca-colahellenic.com/country/files/gr/greece/index.html>, (29/04/2008)
- Coca – Cola HBC, 2008, «Η Εταιρία μας», διαθέσιμο: <http://www.coca-colahellenic.com/aboutus/index.php>, (29/04/2008)
- Coca – Cola HBC, 2008, «Το οργανόγραμμα του Ομίλου», http://www.coca-colahellenic.com/pdf/org_chart_gr.pdf, (29/04/2008)
- Comcenter, 2004, ««A-B CITY», «OK», «OLA» : Small σε έκταση, XXL σε εξυπηρέτηση», διαθέσιμο: <http://www.greekretail.gr/articles/1306/index.html>, (9/02/2008)
- Comcenter, 2005, «CASH & CARRY : ΣΕ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ», διαθέσιμο στο: <http://www.greekretail.gr/articles/1538/index.html>, (12/02/2008)
- Comcenter, 2005, «ΣΤΗ ΓΩΝΙΑ ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ», διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.greekretail.gr/articles/1427/index.html>, (02/12/2007)
- Comcenter, 2006, «ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ : ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ», διαθέσιμο: <http://www.greekretail.gr/articles/1560/index.html>, (12/2/2008)
- Four Press ΕΠΕ, 2007, «Χονδρεμπόριο επί Χάρτου», (τεύχος 2^ο), εκδόσεις Four Press, Ν. Ιωνία
- Franchise success, «SUPER MARKET MINI MARKET CONVENIENCE STORES Μια νέα δυναμική αγορά στο χώρο του franchise Branded ή Ανεξάρτητα Σημεία Πώλησης;», διαθέσιμο: <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=67&pstring=207,212,52>, (3/01/2008)
- Hellstat, 2006, *Οικονομικός και Επιχειρηματικός Οδηγός Ελληνικές Επιχειρήσεις από το Α έως το Ω*, εκδόσεις Ναυτεμπορική
- Icar, Απρίλιος 2005. *Χυμοί-Αναψυκτικά*
- Icar, Ιούνιος 2006. *Ελληνικά νοικοκυριά εκτιμήσεις για το 2005 και προβλέψεις για το 2006.*
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2005, *Αρχές του Μάρκετινγκ 2^η ευρωπαϊκή έκδοση*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα σσ. 528, 986 – 992, 995 – 998, 1000 – 1011, 1013 – 1018.

- Δελτία Τύπου Εταιριών Χ.Α., 2008, «COCA-COLA E.E.E. A.E. : Η Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. ανακοινώνει ότι επίκειται συμφωνία ως προς την έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής», διαθέσιμο: http://www.ase.gr/content/gr/announcements/companiespress/press_date.asp?dt=19/10/2004, (15/04/2008)
- Καζάζης Ν. 2006, *Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις*, Β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 147, 149, 364, 368 – 370, 527 – 532, 547 – 548
- Καρτέρης Μ., Μπόγκα Κ., 2002, *Οδηγίες εκπόνησης Διδακτορικής – Πτυχιακής Διατριβής και Πανεπιστημιακών Εργασιών*, εκδόσεις ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη
- Κορφιάτης Χ., 2005, «Επικίνδυνοι τριγμοί στην Coca-Cola 3E - Ο ρόλος της Ατλάντας και του ελληνοκυπριακού ομίλου - Η επιχείρηση προχωρεί σε στρατηγική αναδιάρθρωση για να βελτιώσει την κερδοφορία της και εφαρμόζει νέα εμπορική πολιτική», Το Βήμα – Ανάπτυξη, Αρ. Φύλλου 14402, σ. Δ08
- Κορφιάτης Χ., 2007, «Λίγο προτού εκδοθεί η απόφαση του Διοικητικού Εφετείου για πρόστιμο ύψους 8,65 εκατ. ευρώ, στον «χορό» μπαίνουν και οι χονδρέμποροι. Πασχαλινές εχθροπραξίες PepsiCo HBH εναντίον Coca-Cola 3.E. Προσφεύγει στην ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού επικαλούμενη πιέσεις του ανταγωνιστή της», Το Βήμα – Ανάπτυξη, Αρ. Φύλλου 15033, σ. Δ06
- Λειβαδίτης Γ. 2000, *Διαμάχη στα 4P's του μείγματος μάρκετινγκ στα κανάλια διανομής (προμηθευτών, τροφίμων και ποτών και μεγάλων σούπερ μάρκετ)*, Διπλωματική εργασία στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος στο Μάρκετινγκ και Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών υπό την επίβλεψη του καθηγητή Νικόλαου Παπαβασιλείου, Αθήνα σ.σ
- Μπότσης Δ (2006). Συνέντευξη αρμοδίου προσώπου, υπεύθυνος πωλήσεων και διευθύνων σύμβουλος στη ΚΑΒΕΙΡΟΣ Α.Ε. ,
- Νικολάου Μελ. Εξαδακτύλου, 2005, *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ & ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ*, 2^η έκδοση, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Περιστερί, σσ. 33-36
- Πανηγυράκης Γ, Σιώμκος Γ., *Μελέτες Περιπτώσεων Μάρκετινγκ*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σσ. 59-60

- Παπαβασιλείου Ν. – Μπάλτας Γ., 2007, *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ LOGISTICS*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σσ. 67, 76, 88, 91 – 94, 127 – 129, 131 – 138, 140, 144 – 146, 148 – 149, 185 – 187
- Σιώμκος Γ. 2007, *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 2^η έκδοση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Σκούφου Δ. 2006, «Σύγκρουση αλυσίδων σούπερ μάρκετ με βιομηχάνους», Τα Νέα, Διαθέσιμο: <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20060701&nid=4447786>, (15/02/2008)
- Σκούφου Δ., 2003, «Με τιμές κάτω του κόστους ο πόλεμος των σούπερ μάρκετ», Τα Νέα, διαθέσιμο: <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20030315&nid=4275272>, (12/02/2008)
- Σκούφου Δ., 2005, «Μίνι σούπερ μάρκετ με φραντσάιζ», διαθέσιμο: <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050827&nid=4404652>, (12/2/2008)
- Σκούφου Δ., 2005, «Τα σούπερ μάρκετ κρατούν τα σκήπτρα της αγοράς», Τα Νέα, Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20050319&nid=4382124>, (12/02/2008)
- Σκούφου Δ., 2007, «Όλα στα ράφια των σούπερ μάρκετ», Τα Νέα, Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20070113&nid=3190388>, (12/02/2008)
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2007, *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ ΔΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ*, εκδόσεις ROSILI, Αθήνα σσ. 31 – 33, 36, 41 – 42, 57, 61, 65 – 67, 82 – 85, 89 – 90
- Τηλικίδου-Στογιάννη Ειρ., 2005, *ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*, εκδόσεις ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Τσούλος Π., 2007, «Σούπερ μάρκετ: Επενδυτικός πυρετός 300 εκατ. Ευρώ», διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.greekretail.gr/articles/1987/index.html>, (22/02/08)
- Τσούλος Π., 2008, «Κι όμως, η κεντρικοποίηση επεκτείνεται», διαθέσιμο: <http://www.greekretail.gr/articles/2095/2/index.html>, (20/03/2008)
- Τσούλος Π., 2008, «Ταχείες αλλαγές στην αγορά της χονδρικής», διαθέσιμο: <http://www.greekretail.gr/articles/2000/index.html>, (12/02/2008)
- Φράγκος Χ., (), *Μεθοδολογία Έρευνας Αγοράς και Ανάλυση Δεδομένων με χρήση Στατιστικού Πακέτου SPSS for Windows*, εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα
- Μόλβαλης Γ., 2006, *Marketing Plan της ΚΑΒΕΙΡΟΣ Α.Ε., Θεσσαλονίκη*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Συνεντεύξεις Αρμοδίων Προσώπων (από τον φοιτητή) που Αφορούν τις Σχέσεις της 3.Ε με τα Μέλη του Δικτύου της και την Κινητικότητα των Μελών αυτών.

Οι συνεντεύξεις έγιναν μεταξύ του φοιτητή και του αρμοδίου προσώπου. Ήταν προσωπική συνέντευξη με μορφή ελεύθερης συζήτησης. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν με δημοσιογραφικό μαγνητόφωνο και απομαγνητοφωνήθηκαν από τον φοιτητή με την βοήθεια Η/Υ. Η σύνταξη του κειμένου έχει αλλάξει για λόγους ευκολότερης κατανόησης του περιεχομένου, επειδή η συνέντευξη ήταν ανοικτή. Δεν έχει αλλάξει όμως σε κανένα σημείο το νόημα των απαντήσεων.

Χονδρέμπορος Γενικού Εμπορίου

Ο χονδρέμπορος αυτός εδρεύει στην Αττική και διανέμει προϊόντα της 3.Ε προμηθευόμενα από super market στο χονδρεμπόριο. Λόγο της λεπτής του θέσης θέλησε να κρατήσει την ανωνυμία του για ευνόητους λόγους. Είναι σε διαρκή αντιπαράθεση με την 3.Ε και οποιαδήποτε αναφορά στην επωνυμία του θα ήταν έως και καταστροφικό για την πορεία της επιχείρησής του. Οποιαδήποτε διευκρίνηση για τα στοιχεία του ερωτώμενου επικοινωνήστε με τον ερευνητή. Στοιχεία θα δοθούν μόνο στον επιβλέποντα καθηγητή της πτυχιακής εργασίας για την διασταύρωση των αληθών στοιχείων.

Ποια είναι η πορεία των πρατηρίων σύμφωνα έως την σημερινή τους μορφή σύμφωνα με την οπτική σας;

Σε εποχές 60-70 η εταιρία όριζε την έκπτωση και όλοι ακολουθούσαν αυτή την πολιτική τιμής, και κρατούσαν την προμήθεια. Με την πάροδο των ετών αυτό εκφυλίστηκε. Οι παλαιότεροι είχαν μια εντελώς διαφορετική νοοτροπία και διαφορετική προσέγγιση των πραγμάτων του κλάδου, πράγμα που σύμφωνα με την λογική εξέλιξη θα αλλάζει προς το καλύτερο με τις αλλαγές των γενεών με αντιλήψεις πιο ανοιχτές και σύγχρονες. Οι παλαιότεροι λοιπόν είχαν την λογική του «χαμαλέμπορου», που είναι αυτό το μεικτό πράγμα, «Τα Κάνω όλα και συμφέρω». Αυτό μέχρι και σήμερα λειτουργεί ως ένα σημείο με την μόνη διαφορά πως έχουν αυξηθεί υπερβολικά οι δυσκολίες. Σήμερα ο «χαμαλέμπορος» έχει να ανταγωνιστεί μεγάλες αλυσίδες όπως για παράδειγμα την

CARREFOUR. Ανέφερα την εν λόγω αλυσίδα γιατί πριν λίγο καιρό οργανώθηκε ενεργά στο δίκτυο χονδρικής.

Αυτή την στιγμή υπάρχουν πολύ μεγάλα και σύγχρονα πρατήρια που προμηθεύονται από DIA, από CARREFOUR κλπ. Με αυτό στην ουσία τι κάνουν; Ενισχύουν τον αυριανό ανταγωνιστή τους. Για να καταλάβεις, το επόμενο βήμα που θα έκανα, αν ήμουν σε μια θέση που θα έπαιρνα αποφάσεις μέσα σε μία αλυσίδα super market, είναι ότι θα απλωνόμουν στο κομμάτι της χονδρικής και μετά θα κοίταζα να εξουδετερώσω τα «χέρια» έτσι ώστε να μου μείνει το μεγαλύτερο, το πιο «καθαρό» και κερδοφόρο κομμάτι της πίτας.

Πού στοχεύουν δηλαδή οι αλυσίδες super market στήνοντας δίκτυα διανομής προς το χονδρεμπόριο;

Θέλουν, όπως σου είπα, να πάρουν τα μερίδια, αλλά όχι της πίτας του τελικού καταναλωτή, αλλά εκείνης του τελικού σημείου – retailer. Από αυτά τα σημείο όμως δεν ενδιαφέρεται για όλα αλλά για εκείνα που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε ως «αφρόκρεμα». Για παράδειγμα έστω ότι σε μια περιοχή υπάρχουν 50 καφετέριες, τα δίκτυα διανομής των αλυσίδων ενδιαφέρονται αρχικά για τον προμηθευτή τους, κι εκτός από αυτόν για τις 10 καφετέριες για παράδειγμα που είναι ένα κλικ παραπάνω από τις υπόλοιπες όσον αφορά την οργάνωση, την πιστοληπτική ικανότητα κλπ.

Μέσα από αυτά που είπαμε λοιπόν πώς το χονδρεμπόριο καταφέρνει να κατέχει το 80% των πωλήσεων της Coca Cola 3E (το διάβασα σε εφημερίδα) με τόσες πωλήσεις προς αυτό να καταγράφονται στις αλυσίδες;

Τα νούμερα είναι ο ιδανικός τρόπος για να πεις ψέματα. Για να σου δώσω να καταλάβεις: Το 2007 έκανα 3.000.000€ τζίρο στην Coca Cola τα οποία τα εμπορεύθηκα από έναν έμπορο που κι εκείνος με την σειρά του τα αγόρασε από αλυσίδα super market. Αυτό το ποσό καταγράφεται όπως καταλαβαίνεις στα super market κι όχι στο χονδρεμπόριο.

Το 80% μου φαίνεται πολύ μεγάλο νούμερο όπως έχει αναδιαρθρωθεί η λειτουργία των δικτύων του κλάδου τα τελευταία 2 – 3 χρόνια.

Η 3E έχει μεγαλύτερη κερδοφορία από το χονδρεμπόριο συγκριτικά με τις αλυσίδες. Γιατί λοιπόν να χάνει πωλήσεις από το χονδρεμπόριο, προμηθευόμενο από τα super market;

Όταν έχεις ένα προϊόν που έχει τιμή καταλόγου 11€ (το κιβώτιο 330cc) και έχει ένα πραγματικό κόστος που δεν ξεπερνά σε καμία περίπτωση τι 1,5€ καθώς επίσης ένα προϊόν το οποίο είναι αναλώσιμο, αυτομάτως σου δίνει απίστευτες δυνατότητες ευελιξίας να διαχειριστείς εσύ όπως θέλεις την αλυσίδα διανομής μέχρι τον τελικό χρήστη.

Το κλειδί δεν είναι αν η αλυσίδα έχει μια παροχή της τάξης του 40% και ένα Χ χονδρέμπορος έχει μια παροχή 15 – 20 %, άρα τα ψ κιβώτια μας συμφέρει να τα κάνουμε διανομή μέσω του Β καναλιού και όχι μέσω του Α. Αυτό που έχει μεγάλη σημασία για τέτοιου μεγέθους εταιρίες είναι ο έλεγχος. Αυτό που σε επίπεδο merchandiser όπου βλέπει για παράδειγμα «βουλγάρικη» Coca cola είναι πολύ κακό γιατί του περιορίζει θα λέγαμε πωλήσεις. Το ίδιο γεγονός είναι τόσο κακό και στον διευθυντή πωλήσεων εργοστασίου 3Ε της Ελλάδος. Αυτό όμως είναι αδιάφορο για τον προϊστάμενο ευρύτερης περιοχής που ελέγχει την νότιο Ευρώπη. Γιατί αυτός βλέπει το σύνολο των κιβωτίων ανεξαρτήτου εργοστασίου και αδιαφορεί ως ένα σημείο από ποια χώρα προήλθε η πώληση. Ενδιαφέρεται λοιπόν ο εν λόγω διευθυντής αν θα έχει αυξηθεί ή μειωθεί η πώληση στην περιοχή των Βαλκανίων γενικότερα και όχι ξεχωριστά σε κάθε περιοχή.

Με λίγα λόγια λοιπόν όσο ανεβαίνεις στα επίπεδα ιεραρχίας αλλάζει και η υφή των προβλημάτων.

Αυτή η εναλλαγή προβλημάτων και συμφερόντων ανάμεσα στα τμήματα, δεν δημιουργεί εντάσεις – συγκρούσεις μέσα στα τμήματα της 3Ε; Δηλαδή, στην προκειμένη περίπτωση το τμήμα χονδρεμπορίου με το τμήμα λιανεμπορίου;

Αυτό είναι Αδιάφορο.

Πως συνυπάρχουν όμως αυτά;

Πολύ απλά, σφαζόμενοι. Έχει ακουστεί πως το τμήμα χονδρεμπορίου συλλέγει τιμολόγια που πούλησαν αλυσίδες super market προς το χονδρεμπόριο με πολύ υψηλές εκπτώσεις, με σκοπό να το σταματήσουν. Όλα αυτά σε πληροφορώ πως είναι κινήσεις εντυπωσιασμού και δικαιολογίες για να ησυχάζουν οι εντάσεις. Πάντα οι άλλοι είναι οι κακοί! Αυτό είναι αξίωμα σε όλα, πόσο μάλλον εδώ που οι εντάσεις είναι σύνηθες φαινόμενο.

Ποιο είναι το μέλλον των πρατηρίων κατά την γνώμη σου;

Τα πρατήρια έχουν «πεθάνει» απλά δεν το ξέρουν. Για να ακριβολογώ έχει πεθάνει η μορφή των παραδοσιακών – από πατέρα σε γιο – πρατηρίων που υπάρχουν σήμερα.

Αυτό που ξέρουμε σήμερα ως πρατήριο θα σβήσει, αλλά δεν ξέρουμε το πότε και το πόσο απότομα.

Πως βλέπεις την κίνηση της 3E με το νέο project που έχει προχωρήσει με τους 60 ειδικούς συνεργάτες και γιατί είναι τόσο διαφορετική η εφαρμογή από τα πρώτα σενάρια;

Είναι η νέα μορφή των πραγμάτων που θα έρθουν. Αρχικά η διαφορά στην μορφή, όπως λες, έγκειται στο νομικό πλαίσιο περί υγιούς ανταγωνισμού, «ψιλιά γράμματα». Από την άλλη όλες οι διαφορές ευθύνονται στην αρχή της διαπραγμάτευσης. Δηλαδή κάποια πράγματα ειπώθηκαν άτυπα και ξεκίνησαν υποσχόμενα πολλά, για λόγους εντυπωσιασμού. Από εκεί και πέρα όμως κάποια αναιρέθηκαν και κάποια άλλα υποκαταστάθηκαν, αλλά την στιγμή που δεν υπήρχε επιστροφή και που πείσθηκαν κάποιοι ότι έτσι και στο μέλλον θα επιτευχθούν τα πρώτα.

Πιστεύω πως η 3E θέλει να καταλήξει στα αρχικά σενάρια, αλλά χωρίς υπερβολές. Αυτό δηλαδή που μου φαίνεται ανέφικτο για παράδειγμα είναι να εκτελεί το πρατήριο (τριγωνικά, με την συμμετοχή της 3E στην προμήθεια) στις αλυσίδες.

Το μόνο σίγουρο είναι πως θα υπάρχουν και τα δύο. Δεν πρόκειται να παρακαμφθεί κανένα. Το θέμα είναι τώρα πως θα προμοδοτηθεί το καθένα.

Οι εξελίξεις εξαρτώνται πλέον από το πόσο ενιαία θα δράσουν αυτοί οι 60 (στην Αττική) και πόσο σε ετοιμότητα θα είναι για να διαπραγματευθούν στο τι θα πάρουν και τι θα επωφεληθούν απ' αυτό.

Άρα τι πρέπει να ζητήσουν αλλά και σε τι θέση είναι η 3E ώστε να τους ικανοποιήσει τόσο που να μην χρειαστεί να αγοράσουν από τα Super market, είτε για λόγους πίεσης είτε για «επανάσταση» προς την 3E για διαφορετική αντιμετώπιση προς αυτούς είτε επειδή απλά είναι φθηνότερα;

Δυστυχώς για όλους η αλυσίδες θα έχουν το στρατηγικό πλεονέκτημα προς όλους οπού θα μπορούν να έχουν τον έλεγχο του «παιχνιδιού» την στιγμή που το χονδρεμπόριο δεν θα μπορέσει ποτέ. Η διαφορά είναι όπως σου είπα ότι η αλυσίδα δεν θέλει να αποσπάσει όλο το μερίδιο αλλά θέλει το τμήμα εκείνο που είναι η «αφρόκρεμα» των πελατών.

Η Coca Cola 3E αδιαφορεί θα έλεγα για το ποιος το πουλάει και το μόνο που την ενδιαφέρει είναι να κυριαρχεί στην αγορά και να πουλιέται το δικό της προϊόν. Άρα στο σε τι θέση είναι για να καλύψει το τι θα ζητήσουν τα πρατήρια είναι μια συνιστώσα που

αφορά την μικρότερη παροχή προς την μερική ικανοποίηση των πρατηρίων. Ίσα ίσα δηλαδή για να μειωθεί η έκταση της έντασης και της σύγκρουσης.

Τι πρέπει να κάνει δηλαδή ένα πρατήριο για να έχει «ευτυχές» μέλλον;

Πρέπει να αποφασίσει τι θέλει να είναι! Θέλει να είναι επιχειρηματίας ή διανομέας; Έχει μεγάλη διαφορά. Το κακό είναι πως σε ένα πρατήριο είναι τόσο μεγάλο το άγχος για να διεκπεραιωθεί η δουλειά μέσα στη μέρα που αυτομάτως «κλείνει» το μυαλό και δεν υπάρχει δυνατότητα να δει κανείς παραπέρα.

Συγκεκριμένα τον αδελφό μου ο οποίος έχει πρατήριο τον έχω παρακινήσει και πλέον συνεργάζεται με κάποιους εναλλακτικούς προμηθευτές. Αρκετοί από αυτούς είναι αλυσίδες super market. Αυτή την στιγμή αγοράζει προϊόντα της Coca Cola με 25 – 30%.

Πολύ απλά αυτές τις πηγές μπόρεσα και τις βρήκα γιατί δεν είχα πρατήριο, αν είχα, ο περιορισμένος χρόνος και δεοντολογία πίστης προς τον προμηθευτή μου, δεν θα μου επέτρεπαν να ερευνήσω γι' αυτές.

Η 3E λοιπόν θα τραβήξει το «χαλί» από τα super market ή θα δώσει κάτι παραπάνω στο χονδρεμπόριο για να μικρύνει το χάσμα; Και αν θα το δώσει αυτό το κάτι παραπάνω θα είναι στο σύνολο του χονδρεμπορίου;

Το ότι το χονδρεμπόριο θα συρρικνωθεί είναι σίγουρο φαίνεται άλλωστε και από τις εξελίξεις βλέπε το νέο project που υιοθετεί έστω και πιλοτικά.

Τα πράγματα θα αλλάξουν και δεν είναι στο χέρι κανενός απλά όταν γίνουν οι αλλαγές εξαρτάται από το χονδρεμπόριο – στη νέα μορφή του πλέον – τι θα ζητήσει ή καλύτερα σε τι θέση θα βρίσκεται για να ζητήσει.

Οι αλλαγές αυτές οφείλονται στις εξελίξεις τις οποίες μερικοί έχουν την ικανότητα να διαβλέψουν σε αντίθεση με κάποιους άλλους που απλά έχουν την προθυμία να τις ακολουθούν εκ των υστέρων.

Η λογική που σου είπα των «καλών και των κακών» λειτουργεί μέχρι το επίπεδο του τοπικού διευθυντή ή του διευθυντή πωλήσεων Αττικής για παράδειγμα, και όχι μόνο αυτό. Η λογική αυτή μπορεί να δρα υποκινητικά και σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Εδώ ταιριάζει η θεωρία του «χαρταετού» δηλαδή εκεί που τραβάς αφήνεις και εκεί που αφήνεις ξανατραβάς. Με λίγα λόγια και τα super market και το χονδρεμπόριο θα λειτουργούν όπως λειτουργούν και μάλιστα με την ιδέα πως αυτό γίνεται ανεξέλεγκτα. Πάντα όμως αυτό θα είναι ελεγχόμενο και κατευθυνόμενο από την 3E. Πάντα λοιπόν θα υπάρχει ο

«διακριτικός» έλεγχος και η δύναμη στο να τραβηχτεί το «χαλί» όπως λες αλλά όχι απότομα.

Με λίγα λόγια όλα είναι σαν το σκάκι – προκειμένου να σωθεί ο βασιλιάς συγκρούονται και θυσιάζονται στρατιώτες.

Απ' ότι καταλαβαίνεις στο τέλος θα επικρατήσει ο ισχυρότερος. Η 3E δεν πιστεύω να επέμβει απλά θα αφήσει τις εξελίξεις να κάμουν το ξεκαθάρισμα στον κάθε κλάδο αντίστοιχα.

Αφήνοντας τις εξελίξεις αφήνει και τις παροχές του ραφιού να διοχετεύονται στο χονδρεμπόριο, πως το επιτρέπει αυτό;

Πολύ απλά! Τόσο οι υπεύθυνοι των super market όσο και οι διευθυντές πωλήσεων της 3E για τα super market, βρίσκονται σε ένα συνεχές κυνήγι πωλήσεων. Τα «νούμερα» όπως λέμε στην αγορά είναι τόσο αναγκαία που δεν πειράζει να κάνουν σε κάτι τέτοιο τα στραβά μάτια αν αυτό φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η παλιά εμπορική πολιτική της C.C.3.E. που εφαρμόστηκε την δεκαετία του 90 έκανε πολλούς ανθρώπους του κλάδου να την ονομάσουν «χρυσή εποχή του χονδρεμπορίου». Υπήρχαν υψηλές παροχές πράγμα το οποίο έχει διακοπεί!

Οι εταιρίες πλέον έχουν αποφασίσει να δώσουν αλλού! Προτιμούν να επενδύουν περισσότερο στον έλεγχο (για παράδειγμα η αύξηση των merchandisers ανά περιοχή) και όχι να χρηματοδοτούν απευθείας τον χονδρέμπορο.

Να ξέρεις όμως πως τίποτα δεν είναι τυχαίο, εταιρίες τέτοιων μεγεθών έχουν την πολυτέλεια να δοκιμάζουν πολλά πράγματα και λίγα από αυτά να είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε αν είναι σωστά η λάθος.

Υπάρχουν μεγάλα πρατήρια που προμηθεύονται από εσάς; Ποιοι είναι οι λόγοι;

Έχω προσεγγίσει πολλά πρατήρια μικρά και μεγάλα. Ναι είναι πολλοί αυτοί που ψωνίζουν και μάλιστα πολλοί που δεν πίστευα ποτέ ότι θα ψωνίσουν.

- Κάποιοι φοβήθηκαν μην έρθουν σε σύγκρουση με την 3.E. και δεν αγόρασαν
- Κάποιοι άλλοι θέλησαν να έρθουν σε σύγκρουση και αγόρασαν για να ασκήσουν πίεση
- Ενώ οι περισσότεροι αγόρασαν για να αυξήσουν την κερδοφορία τους λόγω της μεγάλης διαφοράς στην τιμή.

Το μυστικό για τον καθένα είναι σε ποια θέση βρίσκετε ώστε να διαχειριστεί σωστά μια κατάσταση. Για κάποιους μια στρατηγική κίνηση εναλλακτικού προμηθευτή θα

μπορούσε να άκρως κερδοφόρα την στιγμή που για άλλους θα χαρακτηριζόταν έως και καταστροφική, σύμφωνα με τον τρόπο διαχείρισης και εκμετάλλευσης της κατάστασης αυτής.

Έτσι λοιπόν δεν μπορώ να σου πω τι μπορεί να αλλάξει. Το μόνο που μπορώ να σου πω είναι πως πρέπει να αλλάξει ο τρόπος και οι πηγές διαπραγμάτευσης. Αφήνουμε αυτούς που αγοράζουν από εναλλακτικές πηγές λόγω χαμηλής τιμής και πάμε σ' αυτούς που αγοράζουν για να ασκήσουν ένα είδος πίεσης. Γι' αυτούς οι ισορροπίες είναι πολύ λεπτές, γιατί ό,τι όγκο πωλήσεων και να έχουν, το στρατηγικό πλεονέκτημα είναι της 3.E. Για να καταλάβεις αν εγώ δεν έχω εμπόρευμα αδιαφορώ – θα πουλήσω κάτι άλλο – όμως ένα πρατήριο δεν μπορεί. Στηρίζεται τόσο στο προϊόν που ανά πάσα στιγμή αν η 3.E. σταματήσει να του εκτελεί παραδόσεις και παράλληλα του κόψει και τα γύρω κανάλια, αυτός καταστράφηκε. Στο κομμάτι λοιπόν που ασχολούμαι έχω την πολυτέλεια της ευελιξίας πράγμα που δεν έχουν τα πρατήρια και είναι καταδικασμένα στην δύναμη του προϊόντος.

Πως εναλλάσσονται οι ροές στο δίκτυο; Από προμηθευτής σε ανταγωνιστή κ.ο.κ.;

Αυτό είναι το προφανές που συμβαίνει.

- Ένα super market την στιγμή που είναι πελάτης της 3.E. γίνεται αυτομάτως ανταγωνιστής της, προμηθεύοντας πρατήρια.
- Το ίδιο super market το οποίο είναι ανταγωνιστής των πρατηρίων, αφού προμηθεύει μικρά σημεία, γίνεται και προμηθευτής των πρατηρίων.
- Τέλος η 3.E. που είναι προμηθευτής των πρατηρίων, προμηθεύοντας έστω και επιλεγμένα, μικρά σημεία, γίνεται ανταγωνιστής τους.

Όπως και σου ξαναείπα σύμφωνα με την διάρθρωση των προβλημάτων ανά επίπεδο, η 3.E. μέχρι ένα σημείο αδιαφορεί γιατί πάλι Coca Cola πωλείται.

Για παράδειγμα μια επιχείρηση γηπέδων 5X5 εδώ κοντά παίρνει ένα 5% από το πρατήριο και ένα 29% από την 3.E. συμμετοχή. Αυτό μας κάνει 34%. Είναι ένα ποσοστό που ούτε να το ονειρευτεί δεν μπορεί ένα πρατήριο.

Μερικά πρατήρια μόνο και μόνο ότι εκτελούν έστω και διανομή σε ένα τέτοιο σημείο είναι ευτυχημένα και όχι μόνο, αφού δίνουν και έκπτωση της τάξης του 5% που είναι πολύ χαμηλότερη για τα δεδομένα της αγοράς. Σε πληροφορώ πως αυτά τα πρατήρια βλέπουν το «τυρί» αλλά δεν βλέπουν την «φάκα». Με λίγα λόγια βλέπουν αυτό που θέλουν να δουν και που νομίζουν πως θα σώσει την κατάσταση. Εγώ λοιπόν που το βλέπω

σαν τρίτος μπορώ να αντιληφθώ και να σου αναφέρω πως σ' αυτόν τον πελάτη που δίνει 29 – 30 – 40% δεν τον θέλει για να του πουλάει το προϊόν αλλά να το προβάλλει μέσω αυτού. Είναι θα λέγαμε πελάτης στρατηγικής σημασίας, τον θέλει για κύρος και προβολή. Εκεί είναι λοιπόν που έχει δύναμη το ράφι και η βιτρίνα, και όχι οι αποθήκες ενός μικρού ή μεγάλου πρατηριούχου. Με αυτόν τον τρόπο σε κρατάει εσένα με ένα 5% που είσαι ευτυχισμένος και ξεχνάς το μεγάλο σου πρόβλημα, που δεν είναι να βγεις κερδισμένος 5% από την διαφορά του συνηθισμένου 10% αλλά ότι εδώ και χρόνια το χονδρεμπόριο έχει ξεμείνει στο προσβλητικό 12,3% το οποίο υπήρχε σαν πολιτική παροχής από την εποχή των κλασικών πρατηρίων της «γύρας». Το πού μπορεί να φτάσει κάθε πρατήριο δεν έχει καμία σημασία άσχετα κιόλας που πουθενά δεν μπορεί να ξεπεράσει το 17 – 18% και μάλιστα όχι σε όλα τα προϊόντα της 3.Ε. Για να αλλάξει αυτό δεν μπορεί να το διεκδικήσει κανένας μόνος του.

Το κακό είναι πως όσες προσπάθειες και αν έχουν γίνει ο συνδικαλισμός δεν υφίσταται στο χονδρεμπόριο. Οι χονδρέμποροι αν κάτσουν στο ίδιο τραπέζι θα σφαχτούν. Το ανάλογο Σ.Ε.Σ.Μ.Ε. που λειτουργεί στα super market δεν θα λειτουργήσει ποτέ στο χονδρεμπόριο. Κάποιες προσπάθειες, που δεν λειτούργησαν ποτέ όμως, ήταν η Ε.Δ.Ε.Ο.Π.

Ποιους τρόπους θα έθετες ώστε να ενισχυθεί ένα πρατήριο διαπραγματευτικά;

- Πολλοί χρησιμοποιούν την παράλληλη εισαγωγή ως αντίπαλο δέος. Δηλαδή υπάρχουν επιχειρηματίες που έβαλαν παράλληλη στην γκάμα των προϊόντων που εμπορεύονται μόνο και μόνο για να εκβιάσουν καταστάσεις
- Μπορεί ένα πρατήριο να εκμεταλλευτεί τις ιδιαιτερότητες της περιοχής του και να έρθει στο σημείο να είναι το μοναδικό που να μπορεί να τις εξυπηρετήσει, αν διαφοροποιηθεί από τα άλλα.
- Να ξεφύγει από το επίπεδο του πωλητή και να εξαναγκάσει να το προσεγγίσει κάποιος από ανώτερο κλιμάκιο της κάθε προμηθεύτριας εταιρίας. Αυτό είναι στρατηγική απόφαση που προστάζει να ενισχυθεί επενδυτικά η επιχείρηση και να οργανωθεί περισσότερο, με αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά το μερίδιο που έχει το πρατήριο στις πωλήσεις της 3.Ε. ώστε να γίνει πιο υπολογίσιμο σ αυτήν.
- Να χρησιμοποιήσει τα δικά του «ράφια» που είναι σε διαφορετική μορφή και μερικοί δεν είναι σε θέση να τα διακρίνουν. Για παράδειγμα όπου προβάλλεται το λογότυπο της Coca Cola (τιμολόγια, σε φορτηγά, σε

ταμπέλες του πρατηρίου). Να ζητά πληρωμή για την διαφήμιση που προσφέρει. Μην ξεχνάς τίποτα δεν δίνεται δωρεάν.

Που δημιουργείται ο χώρος στο δίκτυο, για να λειτουργεί η δική σας επιχείρηση ως εναλλακτική πηγή προμήθειας;

«Εγώ» υπάρχω σαν εταιρία για να καλύπτω κάποιες ανάγκες. Τέτοιες είναι για παράδειγμα:

- η περαιτέρω γιγάντωση μιας αλυσίδας όσον αφορά τον τζίρο της, όταν λιανικά έχει κορεστεί.
- Ότι πρέπει να «φύγουν» κάποια κιβώτια που να καταγραφούν στις πωλήσεις ενός άλλου «παίχτη (σαν εμένα)» για να μοιραστούν και οι δυνάμεις.

Άρα στη συγκεκριμένη συγκυρία είμαι χρήσιμος. Αν οι συγκυρίες αλλάξουν τότε δεν χρειάζεται να υπάρχω στο δίκτυο, ή για να υπάρχω θα πρέπει να βρω τρόπους να καλύψω νέες ανάγκες.

Η διαφορά μου λοιπόν με τα πρατήρια είναι πως εκείνα είτε σε μεγάλη είτε σε μικρή μορφή θα πρέπει να λειτουργούν ενώ εγώ εξαρτώμαι από τις συγκυρίες που σχηματίζονται από τις εξελίξεις.

Στην ουσία λειτουργείς ανταγωνιστικά της 3.E.. Έχει την δύναμη να σε αποσύρει από το δίκτυο; Και με ποιόν τρόπο;

Άμεσα δεν μπορεί να μου κάνει τίποτα γιατί δεν είμαι άμεσα πελάτης της. Εγώ εκμεταλεύομαι απλά των ανταγωνισμό των παρακλαδιών του δικτύου διανομής του συστήματος, που δημιουργούν κενά. Σε αυτά τα κενά, επιβιώνω και εγώ.

Σε πληροφορώ πως η 3.E χρειάζεται και κάποιον σαν κι εμένα να καλύπτει αυτά τα κενά, γιατί στην ουσία θα μπορούσε να εισχωρήσει σ' αυτά η Pepsi ή η Xcola που είναι ακόμα χειρότερο. Στην ουσία πάλι coca cola πουλάω.

Το κρατάει ελεγχόμενο αυτό η 3.E;

Σίγουρα! Όλα ξεκινούν από τις παροχές που δίνει η ίδια η 3.E. Αν δώσει κάπου παραπάνω παροχή είναι πολύ πιθανό να διαρρεύσει και να διοχετευθεί από ένα «άτυπο» παρακλάδι του συστήματος. Όμως αυτή την παροχή την ελέγχει.

Γιατί αυτή την παροχή δεν την δίνει στο χονδρεμπόριο;

Πρώτα απ' όλα να σου αναιρέσω κάτι που σου είπα και το εμφάνισα ως ιδανικό. Στους τρόπους για να ενισχυθεί το πρατήριο διαπραγματευτικά είχα θέσει την μεγάλη

αύξηση των πωλήσεων μέσω επένδυσης για να γίνει πιο υπολογίσιμο. Αυτό δεν επιτυγχάνεται έστω εύκολα γιατί η 3.E το ελέγχει. Ελέγχει τις παροχές απ' ό,τι σου είπα. Και η σημερινή πολιτική δεν αφήνει τα περιθώρια στο χονδρεμπόριο για τέτοιες επεκτατικές κινήσεις.

Κάποτε το χονδρεμπόριο είχε τον ρόλο που έχει σήμερα το super market που βγαίνει στην διανομή. Η πολιτική παροχών για μερικούς μεγάλους πρατηριούχος δεν ήταν τόσο «σφιχτή» σε σχέση με κάποιους άλλους με αποτέλεσμα οι τότε ευνοούμενοι να έχουν την δυνατότητα να είναι «δευτεροχεράδες» όπως λέμε στο εμπόριο και να πωλούν με την μορφή «γέφυρας». Δηλαδή ένα μεγάλο πρατήριο πωλούσε σε κάποιο μικρότερο φθηνότερα από την ίδια την 3.E. Αυτό η εταιρία, λόγω του ότι έχανε πωλήσεις, το διέκοψε, μειώνοντας τις παροχές και εφαρμόζοντας ενιαία πολιτική προς όλο το χονδρεμπόριο.

Αυτή την στιγμή το ίδιο ισχύει από τα super market πράγμα όμως που δεν την συμφέρει την 3.E να το διακόψει γιατί είναι πολύ μικρότερο το «χάσιμο» από το κέρδος που προσφέρει στην 3.E.

Η διαφορά στον τρόπο αντιμετώπισης των δύο κλάδων από την εταιρία είναι πως το χονδρεμπόριο απλά εξυπηρετεί κάποιες ανάγκες για διανομή ενώ τα super market υποκινούν τους καταναλωτές για κατανάλωση.

Εκτός βέβαια από αυτό βάλει μέσα και την ικανότητα των στελεχών που απαρτίζουν τον κάθε κλάδο αντίστοιχα. Τα super market στελεχώνονται συνεχώς με ικανά άτομα, με γνώση του κλάδου και υψηλό επίπεδο μόρφωσης σε αντίθεση με το πρατήριο που το κληρονόμησε και το αφήνει να λειτουργεί τυχαία. Ο ένας κλάδος λοιπόν στην πλειοψηφία του λειτουργεί τυχαία και ο άλλος μελετά καθημερινά και είναι σε θέση να διαβλέψει και όχι απλά να ακολουθεί τις εξελίξεις.

Μία τελευταία ερώτηση για να κλείσουμε με νούμερα. Από τις πηγές που έχετε ενδιαφέρομαι για τις αλυσίδες super market. Από αυτές πόσο αγοράζετε κατά μέσο όρο coca cola;

Έχει φτάσει να αγοράσω έως και 40%. Το ποσοστό είναι δευτερεύον, να ξέρεις απλά πως το χάσμα που μπορώ να αγοράσω συγκριτικά με το τι αγοράζει το πρατήριο από την 3.E είναι τεράστιο. Απλά στην φάση την δική μου δεν είναι τίποτα μόνιμο. Αναφορικά για να ξέρεις χωρίς να μπορώ να επεκταθώ παραπάνω, με λιγότερο από 25 – 27% δεν αγοράζω.

Στέλεχος πωλήσεων της 3.Ε

Για παρόμοιους λόγους με τον προηγούμενο δεν παραθέτονται τα στοιχεία του συνεντευξιαζόμενου. Όλο το προσωπικό της 3.Ε που κατέχει διευθυντικές θέσεις στην εταιρία, λόγω των αλλαγών που γίνονται τον τελευταίο καιρό, έχουν υπογράψει κώδικα δεοντολογίας που τους υποχρεώνει να μην αναφέρουν το οτιδήποτε αφορά την εταιρία και τον κλάδο σε τρίτα πρόσωπα και πόσο μάλλον σε κάτι το οποίο καταγράφεται.

Πώς μοιράζονται οι πωλήσεις ανάμεσα σε χονδρεμπόριο και οργανωμένο λιανεμπόριο;

Η σχέση πωλήσεων χονδρεμπόρων και οργανωμένου λιανικού εμπορίου σε επίπεδο όγκου είναι 60% προς 40%. Δηλαδή το 60% των κιβωτίων διανέμεται από το χονδρεμπόριο και το 40% από το οργανωμένο λιανεμπόριο. Σε επίπεδο τζίρου είναι ακόμα πιο δραματική η κατάσταση. Είναι 53% / 47%. Η εικόνα πριν από 2 – 3 χρόνια ήταν πολύ πιο διαφορετική με την «ζυγαριά» να έγερνε περισσότερο προς το χονδρεμπόριο.

Αυτό δείχνει την τάση μεγέθυνσης των μεγάλων πολυεθνικών μονάδων οι οποίες έχουν έρθει και στην ελληνική αγορά και στηρίζονται κατά κύριο λόγο στα υψηλά ποσοστά παροχής στα οποία λαμβάνουν από τις διάφορες εταιρίες.

Πως μπορεί να επιβιώσει ένας χονδρέμπορος απ' αυτό;

Ένας χονδρέμπορος για να μπορέσει να επιβιώσει βάση της πολιτικής η οποία αυτή την στιγμή έχει σχηματιστεί θα πρέπει να κάνει αμυντική πολιτική και όχι επιθετική. Αυτό σημαίνει:

- «Άρμεγμα» της αγοράς,
- Λειτουργία με περιορισμένα λειτουργικά κόστη καθώς επίσης
- Θα πρέπει να βρει και άλλους τρόπους προσέγγισης του τελικού σημείου – πελάτη, οι οποίοι τρόποι θα στηρίζονται στις κλασικές υπηρεσίες που πάντα πρόσφερε, δηλαδή: «σέρβις, αξιοπιστία, στήριξη, καλές παραδόσεις».
- Οι επενδύσεις θα πρέπει να καλύπτουν συγκεκριμένους σκοπούς και να μην ξεφεύγουν από το μέτρο, γιατί σε ένα τέτοιο περιβάλλον που είναι ρευστό, από τη μια στιγμή στην άλλη μπορείς να βρεθείς σε μια κατάσταση η οποία θα σου δημιουργήσει μια αιμορραγία η οποία θα είναι ανεπανόρθωτη.

- Θα πρέπει να συνασπιστούν. Ήδη τα διάφορα μέλη της ΕΔΕΟΠ τα οποία υπάρχουν θα πρέπει να μιλήσουν την γλώσσα των αριθμών, και οι αριθμοί λένε ότι από τα ποσοστά των προμηθειών τα οποία παίρνουν ένα μεγάλο ποσοστό ίσως και το 80% της συνολικής παροχής το μετακυλύουν προς τα τελικά σημεία. Αυτό είναι λάθος. Έχουν κοινά συμφέροντα, δεν είναι αντίπαλοι, θα πρέπει να έχουν κι αυτοί εναρμονισμένη πολιτική προς τα έξω.

Σύγκρινέ μου ΣΕΣΜΕ και ΕΔΕΟΠ.

Δεν μπορεί να γίνει καμία σύγκριση γιατί:

- Τα επενδύσιμα κεφάλαια είναι διαφορετικά. Κι επειδή
- όλες οι εταιρίες, όλα τα νέα προϊόντα τα οποία λανσάρουν θα περνάνε πρώτα από το οργανωμένο ράφι των super market προκρινόμενου να γίνουν γνωστά στο καταναλωτικό κοινό. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν, η 3.Ε πληρώνει για να το τοποθετήσει στα μέλη του ΣΕΣΜΕ ενώ στους χονδρεμπόρους το τοποθετεί με την βοήθεια της προσωπικής σχέσης, θα λέγαμε χαριστικά.
- Στα super market καθοριστικός παράγοντας είναι η επισκεψιμότητα στο των καταναλωτών στο ράφι, ενώ στο χονδρεμπόριο – αν θέλαμε να βρούμε κάτι ανάλογο θα λέγαμε – το πόσο διευρυμένο είναι το δίκτυο της κάθε επιχείρησης όσον αφορά τις εξυπηρετούμενες περιοχές.
- Οι όμιλοι εταιριών στους οποίους ανήκουν τα περισσότερα super market είναι εισηγμένοι στα χρηματιστήρια. Έτσι λοιπόν δίνουμ μεγάλη βαρύτητα στις πωλήσεις χρησιμοποιώντας σύγχρονες τακτικές marketing, γιατί από τα μερίδια που διαμορφώνονται στα ράφια επηρεάζονται οι μετοχές τους.
- Η κάθε επένδυση προς τα super market είναι πολύ πιο εξασφαλισμένη απέναντι στην εταιρία. Για παράδειγμα ένας χονδρέμπορος ο οποίος λειτουργεί, να τονίσω, μόνος του την επιχείρησή του, αν του συμβεί κάτι ακραίο, συνήθως η επιχείρησή του παύει να λειτουργεί ή δεν λειτουργεί πλέον με το ίδιο motivation, ρυθμό. Κάτι τέτοιο δεν θα συνέβαινε σε μια αλυσίδα super market που στελεχώνεται από πολλούς και καταρτισμένους επιχειρηματίες.

Θέλει η εταιρία την γιγάντωση των αλυσίδων και την συρρίκνωση των χονδρεμπόρων;

Η 3.Ε και κάθε άλλη βιομηχανική επιχείρηση δεν θέλουν το μέγιστο των super market και αυτό γιατί εκεί αιμορραγούν στην κερδοφορία τους. Σε πληροφορώ όσο απίστευτο όσο και να ακούγεται τώρα, θέλουν να στηρίξουν το χονδρεμπόριο.

Κάθε μία εταιρία βάση της φιλοσοφίας και του σκεπτικού στο οποίο στηρίζεται και λειτουργεί, παίρνει κάποιες αποφάσεις. Βάση αυτών οδηγήθηκε και η 3.Ε να κάνει κάποια βήματα στην αλλαγή. Βήματα τα οποία πίστευε και πιστεύει ότι θα μπορέσουν να ευθυγραμμίσουν την αγορά και να βάλουν ένα καινούριο status για τα επόμενα χρόνια. Ήδη ένα πρώτο μοντέλο τρέχει στο χονδρεμπόριο αυτήν τη στιγμή.

Η ουσία του μοντέλου αυτού είναι πως συρρικνώνει το χονδρεμπόριο, όχι όμως όσον αφορά το μέγεθός του και την δύναμή του, αλλά συρρικνώνει τον αριθμό των μελών του χονδρεμπορίου και προσπαθεί να δημιουργήσει ισχυρές εστίες. Για παράδειγμα η Αττική εξυπηρετείται από 500 περίπου επίσημα πρατήρια και άλλα 100 ανεπίσημα – δεύτερα χέρια, οι οποίοι δουλεύουν σαν ενδιάμεσοι στο παρακλάδι που δημιουργείται από τα super market ή ακόμα και μέσω άλλων πρατηρίων. Η εταιρία πιστεύει πως αυτό δεν είναι σωστό και λειτουργικό για την ίδια αλλά και για την αγορά και πιστεύει πως κάποια στιγμή θα πρέπει οι χονδρέμποροι να ενσωματωθούν σε 50 – 70 χονδρέμπορους με την μορφή ειδικών συνεργατών Coca Cola. Δεν θα παρακάμψει κανέναν ούτε θα διαγράψει.

Ο κάθε χονδρέμπορος πελάτης της 3.Ε είχε την δική του συνεισφορά στην γιγάντωση της 3.Ε που σήμερα είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές εταιρίες παγκοσμίως και θα ήταν ανήθικο από μέρους της κάποιους από αυτούς να τους παρακάμψει. Απλά με μια συγκεκριμένη πολιτική η οποία στηρίζεται στην ομοιομορφία, στην ομοιογένεια και στην εξισορρόπηση, ο έχων αυτή τη στιγμή την δυνατότητα να μπορέσει να συγκρίνει και να ελέγξει τις ευκαιρίες θα επιβιώσει και θα είναι ένας εκ των 60, από την άλλη ο μη έχων αυτή την δυνατότητα, ή θα αποσυρθεί από την αγορά ή θα μετατοπιστεί στο δίκτυο και θα εξυπηρετείται πλέον από τους 60 προαναφερθέντες.

Περιέγραφέ μου τα στοιχεία του νέου μοντέλου

Το νέο μοντέλο σκοπό έχει να μεταφέρει γνώση και ενημέρωση (τεχνογνωσία) στην αγορά, τόσο στους χονδρεμπόρους όσο και στα τελικά σημεία πώλησης, και να δημιουργήσει αυτοματισμούς πώλησης αντίστοιχους με αυτούς που εφαρμόζονται στα super market με στόχο να δημιουργήσει οργανωμένα σημεία που θα καλύψουν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού

Για παράδειγμα στα τελικά σημεία ασχολείται με:

- Οργάνωση Ραφιών
- Οργανωμένα Πάγια (ψυκτικοί χώροι, διαφημιστικά ράφια)
- Προωθητικές ενέργειες κ.α

Το μοντέλο αυτό λειτουργεί με preselling στους πελάτες των χονδρεμπόρων. Στην συνεργασία λοιπόν με τους εν λόγω χονδρεμπόρους, η 3.Ε τοποθετεί στα καταστήματα – πελάτες τους, προπωλητές οι οποίοι επισκέπτονται τα σημεία που εξυπηρετεί ο εκάστοτε χονδρέμπορος, δεν διαπραγματεύονται για εμπορική πολιτική, για εκπτώσεις και ό,τι έχει να κάνει με συμφωνία, απλά είναι παραγγελιολήπτες και προσπαθούν να κλείσουν παραγγελία για λογαριασμό του χονδρέμπορου και κατ' επέκταση της 3.Ε. Αυτό έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη των καταστημάτων αυτών και την παροχή ενημέρωσης, τεχνογνωσίας και πληροφορικής στους χονδρεμπόρους. Με λίγα λόγια γίνεται μια προσπάθεια, αλληλοενημέρωσης που αποσκοπεί στην ανάπτυξη του όγκου πωλήσεων και της κερδοφορίας και των τριών (3.Ε, Χονδρεμπόρου, Τελικού Σημείου).

Ο κάθε προπωλητής λειτουργεί για λογαριασμό ενός μόνο χονδρεμπόρου και αρκετοί χονδρέμποροι εξυπηρετούνται με παραπάνω από έναν. Ο χονδρέμπορος με την συνεργασία της 3.Ε μπορεί να κατευθύνει τους presellers όπως κρίνει για το συμφέρον της επιχείρησής του.

Εκτός από την υποστήριξη σε ανθρώπινο δυναμικό τους παρέχεται και ένα επιπλέον ποσοστό της τάξης του 3% επί των παραγγελιών που καταχωρεί ο κάθε προπωλητής, εφόσον αυτές οι παραγγελίες παραδοθούν «in time» και «full package». Δηλαδή όποιες από τις παραγγελίες του προπωλητή, ο χονδρέμπορος τις παραδώσει στο συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο και χωρίς ελλείψεις τότε ανταμείβεται με ένα επιπλέον 3% από την ισχύουσα ενιαία εμπορική πολιτική.

Στο μοντέλο αυτό ανήκουν όσες επιχειρήσεις ξεπερνούν τις 600.000€ ετησίως στην 3.Ε. Αυτό σαν κριτήριο είναι το πρώτο (και το μόνο που ισχύει προς το παρόν) που θα μπορούσε να δικαιολογήσει την επιπλέον επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό από μεριάς της 3.Ε.

Πώς Γίνεται η επικοινωνία των παραγγελιών;

Οι προπωλητές διαθέτουν PDA για την παραγγελιοληψία. Όταν ληφθεί η παραγγελία αυτομάτως αποστέλλεται μέσω δικτύου στα τερματικά της 3.Ε και του αντίστοιχου χονδρεμπόρου.

Όπως ανέφερα η παραγγελία θα πρέπει να παραδοθεί πλήρης και μέσα στο χρονικό περιθώριο που έχει ορισθεί, για να επιβραβευθεί ο χονδρέμπορος με το επιπλέον 3%.

Στην ουσία είναι μια τριγωνική επικοινωνία μεταξύ του πωλητή, του χονδρεμπόρου και της 3.Ε με όλα τα στοιχεία on-line. Μέσα στην on-line φόρμα υπάρχει και πληθώρα άλλων λειτουργιών που μπορεί να κάνει ο χονδρέμπορος, όπως:

- Τον επαναπρογραμματισμό του δρομολογίου και της επισκεψιμότητας των πωλητών
- Την παρακολούθηση των παραγγελιών
- Την παρακολούθηση των επιτυχών παραδόσεων που επιβραβεύτηκαν και εκείνων που δεν πληρούσαν τα κριτήρια
- Πολλά άλλα οικονομικά στοιχεία που προκύπτουν από την τριγωνική αυτή συνεργασία

Πώς κατέληξε η 3.Ε στην Δημιουργία Αυτού του Project;

Η εταιρία αποφάσισε να λειτουργήσει αυτό το μοντέλο κατόπιν εμπειριστατωμένης έρευνας που πραγματοποίησε για 1-2 χρόνια.

Το μεγάλο πρόβλημα ήταν πως οι χονδρέμποροι δεν ασκούσαν πολιτική επιθετικής πώλησης προς την αγορά. Είχαν την νοοτροπία να περιμένουν την πώληση ως κάτι δεδομένο. Δεν είχαν κατά κάποιο τρόπο, οργανωμένο δίκτυο πωλητών.

Η 3.Ε λοιπόν, βλέποντας ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των πωλήσεων αποφάσισε να κάνει αυτή την κίνηση.

Τι πιστεύεις εσύ για το νέο μοντέλο;

Αυτή την στιγμή είναι το μέλλον. Δεν αποκλείεται μετά από χρόνια να εξελιχθεί σε κάτι καλύτερο και πιο «κλειστό». Θα μπορούσαν δηλαδή να μπουν και άλλα κριτήρια εκτός αυτού που έχει να κάνει με τον όγκο πωλήσεων. Για παράδειγμα θα μπορούσε να μπει και το κριτήριο των αποθηκευτικών χώρων, και στο τέλος να φανεί ποιες είναι οι επιχειρήσεις που τα καλύπτουν για να «περάσουν».

Τώρα αν αυτό θα γίνει σε 2,3 ή και 10 χρόνια δεν μπορώ να το ξέρω. Η αγορά συνεχώς εξελίσσεται, είναι υπό διαμόρφωση και όλα είναι ρευστά, δεν μπορείς να γνωρίζεις τα επόμενα βήματα.

Το μοντέλο αυτό για αρκετούς μπορεί να μην σημαίνει αρκετά όσον αφορά τα οικονομικά οφέλη, και πόσο μάλλον σε σύγκριση με το τι είχαν να λαμβάνουν στο παρελθόν. Όμως θα λέγαμε ότι με αυτόν τον τρόπο, όποια επιχείρηση θέλει και μπορεί να

τον ακολουθήσει, πως διατηρεί μια μητρική σχέση με την 3.E και είναι η πρώτη υποψήφια για μελλοντικές αλλαγές, προς όφελός της.

Για να καταλάβεις, δεν αποκλείεται στο μέλλον κάποιες επιχειρήσεις από αυτές, βάση κάποιων τρίτων κριτηρίων, να γίνουν αποκλειστικές αποθήκες της 3.E και να διανέμουν μόνο αυτοί στην ακτίνα λειτουργίας τους. Κάτι τέτοιο θα έφερνε την βιωσιμότητα της επιχείρησης σε πολλές δεκαετίες. Όλα αυτά είναι υποθετικά αλλά και πιθανά.

Ο κάθε manager σχεδιάζει για 2 με 3 χρόνια, από εκεί και πέρα επανεξετάζονται τα θέματα, τίποτα δεν είναι στάσιμο.

Τα πρώτα συμβόλαια που αφορούν το μοντέλο έγιναν με όριο τα 2 χρόνια, πράγμα που αποδεικνύει αυτό που σου είπα. Από εκεί φαίνεται η επιθυμία των υπευθύνων για το πόσο γρήγορα περιμένουν και θέλουν να εξελιχθούν τα πράγματα.

Ήδη μετά από ένα χρόνο που εντάχθηκε το πρώτο μέλος, τώρα είναι και οι 60 on-line.

Τι μέλει γενέσθαι;

Γενικά πιστεύω πως το χονδρεμπόριο θα περάσει μια κρίση τα επόμενα 2 – 4 χρόνια ακόμα. Πολλοί λένε πως η κρίση υπάρχει εδώ και χρόνια αλλά διαφωνώ. Τα προηγούμενα χρόνια ήταν χρόνια με υψηλές κερδοφορίες για το χονδρεμπόριο. Η παλιά εμπορική πολιτική την οποία είχαν στην 3.E στηριζόταν στο στοιχείο των προσωπικών σχέσεων, δεν είχαν ομοιογένεια, ο κάθε εμπορικός διευθυντής ασκούσε ανά περιοχή μια δική πολιτική βάση ενός budget – προϋπολογισμού που είχε από την εταιρία.

Τα σημερινά δεδομένα έχουν αλλάξει, η επιτροπή ανταγωνισμού καιροφυλακτεί και καμία εταιρία δεν παίρνει το ρίσκο ενός προστίμου, άρα εκ των πραγμάτων οδηγούνται πλέον σε ομοιόμορφες πολιτικές. Πολιτικές οι οποίες πολλές φορές κάποιους μπορεί να τους ευνοούν (κάποιους μικρούς) και από κάποιους μειώνουν τα οφέλη που είχαν. Όταν όμως έχεις να πάρεις μία απόφαση πρέπει να το σταθμίσεις κάτι τέτοιο.

Υπάρχει ανάλογη απόφαση προς τα super market;

Θέλω να πιστεύω ότι κι εκεί θα υπάρξουν κινήσεις για πιο αυστηρό έλεγχο. Όμως δεν ξέρω κι ανησυχώ αν για παράδειγμα στην Carrefour στην οποία ο προϋπολογισμός της ο οποίος αυτή την στιγμή είναι διπλάσιος σχεδόν από τον προϋπολογισμό της Ελλάδας, μπορεί κάποιος manager, αν δεν έχει και τη σύμφωνη γνώμη του μετόχου ή της κεντρικής

διοίκησης, να πάρει κάποιες καίριες αποφάσεις. Ευελπιστώ όμως πως κι εκεί θα γίνουν κάποια βήματα για μια ορθολογική διαχείριση των πωλήσεων και των παροχών.

Εσείς σε τι επίπεδο σύγκρουσης βρίσκεστε με τον αντίστοιχο συνάδελφό σας του τμήματος οργανωμένου λιανεμπορίου;

Και οι δύο είμαστε σε μια εταιρία, υπολογίζουμε πως θα κάνουμε κάποιες πωλήσεις, όπως σου είπα το 60% στο χονδρεμπόριο και το 40% στο οργανωμένο λιανεμπόριο, κάπου λοιπόν εκεί θα βγει το μίγμα. Όμως εγώ καταβάλω τεράστιες προσπάθειες στον αγώνα προς την πώληση την στιγμή που ο αντίστοιχος με εμένα στο οργανωμένο λιανεμπόριο πουλά συμφωνημένα και προπωλημένα κιβώτια. Με λίγα λόγια εγώ είμαι μάχιμος πωλητής σε αντίθεση με τον προαναφερθέντα που είναι θα λέγαμε προ – πωλητής.

Η σύγκρουση έρχεται στο εξής:

Αν το οργανωμένο «ράφι» πουλάει 600.000 κιβώτια για παράδειγμα και η αλυσίδα σου αγοράζει 1.000.000 τότε προφανώς τα υπόλοιπα είναι κιβώτια τα οποία μετακυλίσουν στην αγορά, λειτουργούν εις βάρος του χονδρεμπορίου κι έτσι όσο και να προσπαθήσω χάνω πωλήσεις που δεν κερδίζονται εύκολα.

Αυτό είναι ένα παρακλάδι του συστήματος διανομής. Γιατί δεν γίνονται ενέργειες να κοπεί;

Οι περισσότερες συμφωνίες είναι κεντρικές δηλαδή είναι συμφωνημένες με τα κεντρικά (στο εξωτερικό) των εταιριών. Κανείς αυτή την στιγμή manager δεν μπορεί να πάρει μια τέτοια απόφαση. Αυτή όπως σου είπα είναι απόφαση που πρέπει να πάρει ο μέτοχος, κι ο μέτοχος έχει μάθει στα κέρδη.

Αν ήσουν στη θέση αυτή, που να μπορούσες να πάρεις αποφάσεις, τι θα έκανες για να αλλάξεις την κατάσταση;

Σε ό,τι αφορά **το χονδρεμπόριο** θα άφηνα τα πάντα ως έχουν, γιατί όντως πρέπει να υπάρχουν κανόνες ενιαίοι προς όλους. Το μόνο που θα άλλαζα, ήταν να έκανα έναν τιμοκατάλογο καταργώντας το 12,3% και έχοντας πλέον τη βάση του 15%. Ένας χονδρέμπορος έστω με 2 – 3 μονάδες παραπάνω θέλει πάντα να «έχει» την «εταιρία», θέλει την ταυτότητα της αγοράς μέσω του κεντρικού σημείου. Δεν θα ήθελε να είναι δορυφόρος του καθενός. Αγοράζει εναλλακτικά μόνο όταν εξαναγκάζεται από το μεγάλο χάσμα στην παροχή.

Υπάρχουν βέβαια οι σκέψεις να αλλάξουν οι παροχές προς το καλύτερο αλλά αυτό θα εξαρτηθεί στο τέλος του χρόνου από την κερδοφορία. Δηλαδή αν υπάρχει μεγαλύτερη μετακίνηση όγκου και τζίρου σε κομμάτια που έχουν υψηλά ποσοστά παροχής τότε ενδεχομένως να προβληματίσει και να σκεφτούν κάποιες αλλαγές.

Όσον αφορά τώρα τις **αλυσίδες super market**, θα σταματούσα τις παραδόσεις στις κεντρικές αποθήκες τους. Δεν καταλαβαίνω ποια είναι η αξία και γιατί κάθε μεγάλη αλυσίδα θέλει να έχει stock στις αποθήκες της, την στιγμή που η 3.E από Δευτέρα ως Παρασκευή με τον στόλο της παρέχει ένα service συστηματικό. Με τις κεντρικές αποθήκες τι γίνεται... όλα τα κιβώτια δεν φτάνουν στα ράφια αλλά προς την αγορά μέσω του παρακλαδιού.

Δεν θα είχα αντίρρηση να δώσω και 2 μονάδες παραπάνω ως κίνητρο για να γινόταν κάτι τέτοιο δεκτό. Πιστεύω πως αυτό θα εξασφάλιζε πως οι πωλήσεις θα γίνονταν μόνο από το ράφι, και ό,τι κιβώτιο θα έφευγε προς την αγορά θα πληρωνόταν με το χονδρεμπορικό 12,3%, για να δώσω και την ευκαιρία να δει πως γίνεται η πραγματική πώληση.

Παράλληλα θα έκανα και κάτι άλλο για να ενισχύσω τον έλεγχο στα μέγιστα. Μέχρι τώρα οι παροχές δίνονται με κριτήριο τα «εισερχόμενα» δηλαδή το τι αγοράστηκε από την εκάστοτε αλυσίδα. Θα ζητούσα λοιπόν σε κάποια φάση μια αναλυτική κατάσταση εξερχόμενων (μέσω barcode) με αποτέλεσμα να διαφανεί λεπτομερώς τι πουλιέται από το ράφι. Έτσι θα είχα πλήρη εικόνα ως εταιρία του τι έχω να πληρώσω και τι όχι.

Όταν όμως κάποιος manager θα έρθει στην εταιρία για 2 – 5 χρόνια δεν παίρνει το ρίσκο και την απόφαση της ρήξης και της ανατροπής. Εκ των πραγμάτων αυτός απλά «οδηγεί». Και πόσο μάλλον που με δεδομένα αυτά οι πωλήσεις εξακολουθούν να ανεβαίνουν, για ποιο λόγο να επέμβει ο οποιοσδήποτε;

Κλείνοντας θέλω να μου πεις γιατί το χονδρεμπόριο έχει φτάσει σ' αυτήν την κατάσταση;

Υπάρχει ένα δεδομένο. Η εταιρία πριν μερικά χρόνια έχοντας μια διαφορετική μορφή στο χονδρεμπόριο, ανομοιόμορφη πολιτική, δεν απεκόμισε τα μέγιστα πίσω από αυτές τις κινήσεις. Δεν πήραμε τα points τα οποία θέλαμε γιατί το χονδρεμπόριο απ' ό,τι σου είπα είναι άμεσα προσβάσιμο στον ανταγωνισμό. Εκτός από αυτό όμως, ακόμα και η παιδία των χονδρεμπόρων, στο σύνολό τους, είναι τέτοια που δεν αφήνει τα περιθώρια να είναι αποτελεσματική η κάθε επένδυση προς αυτό.

Η εξέλιξη λοιπόν δεν μπορεί να σε οδηγήσει απόλυτα, όμως υπάρχουν βελτιωτικές κινήσεις που θα μπορούσε να κάνει ένας χονδρέμπορος, όπως σου είπα και πιο πριν. Απ' την άλλη λίγες είναι οι μονάδες οι μάχιμες που αυτή την στιγμή δουλεύουν με πωλητές, με συστήματα πιστωτικού ελέγχου, που ναι μεν κυνηγούν πωλήσεις αλλά είναι σε θέση να ελέγξουν και το πιστωτικό «άνοιγμα» της αγοράς τους. Βλέπεις για παράδειγμα εταιρίες που έχουν το 10% και το 15% του τζίρου τους ανοιχτό στην αγορά, οι οποίες εταιρίες αυτήν τη στιγμή στηρίζονται στις «χορηγίες» των τραπεζών. Αν το τραπεζικό σύστημα σφίξει λίγο, καταρρέουν κι αυτές. Έτσι λοιπόν όπως έχουν τα πράγματα οι επιχειρήσεις αυτές γίνονται πιστοληπτικά επισφαλείς με συνέπεια να χαρακτηρίζονται αναξιόπιστοι ή χαμηλής επένδυσης πελάτες.

Μπήκαμε σε μια εποχή υψηλού ρίσκου αλλά και υψηλής ευθύνης, τόσο για τους επιχειρηματίες του κλάδου όσο και για τους ηγέτες των εταιριών. Πέρα από αυτά πιστεύω, όπως σου είπα, σε 2 – 4 χρόνια θα υπάρξει μια εξισορρόπηση και θα έρθει η στιγμή που κάποιοι θα απολαμβάνουν αυτό το οποίο είχαν χτίσει με ηθική όλα αυτά τα χρόνια. Και μην ξεχνάμε οτιδήποτε ανήθικο στο εμπόριο, μόνο παροδικό θα μπορούσε να είναι.

Αντιπρόεδρος Ε.Δ.Ε.Ο.Π

Ο κος Μανδρέκας Νικόλαος είναι αντιπρόεδρος της Ε.Δ.Ε.Ο.Π Αθηνών. Η συνέντευξη για λόγους πίεσης χρόνου από τον ίδιο δεν ήταν δυνατό να γίνει σε μορφή προσωπικής συνέντευξης κι έτσι αρκεστήκαμε στην τηλεφωνική συνέντευξη.

Στοιχεία ερωτώμενου:

Μανδρέκας Νικόλαος- Αντιπρόεδρος Ε.Δ.Ε.Ο.Π

Τηλέφωνο: 210.4621077

Διευθ : ΚΑΛΟΚΑΙΡΙΝΟΥ 47 ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑ

Τ.Κ. : 186 48

Τα super market ξεκίνησαν διανομή και αποσπώντας εκπτώσεις, από το ράφι της τάξεως του 30% περίπου, πουλάει ακόμα και σε πρατήρια. Ποιες είναι οι κινήσεις του χονδρεμπορίου συνδικαλιζόμενο ως Ε.Δ.Ε.Ο.Π. και ποιες της 3.Ε για να σταματήσει αυτό; Και αν θέλουν να σταματήσει.

Η 3.Ε απ' ό,τι μας έχει πει θέλει να συνεχίσει με το χονδρεμπόριο και να το στηρίξει. Στην τιμή την δική μας δεν μπορούν να κάνουν τίποτα παραπάνω. Το μόνο που προσπαθούμε από την μεριά μας αλλά και η 3.Ε με την σειρά της είναι να παίρνουν και τα super market την παροχή του χονδρεμπορίου, δηλαδή το 12.3%. να τους κόψουν με λίγα λόγια τις έξτρα παροχές που έχουν στα ράφια και να πάρουν καθαρά το παραπάνω ποσοστό. Αυτό είναι που της ζητάμε κι εμείς.

Σύμφωνα με την εμπειρία σας είναι υλοποιήσιμο κάτι τέτοιο;

Έχουμε κάνει τελευταία κάποιες συναντήσεις και το ψάχνει και η 3.Ε να βρει τρόπο να οδηγηθεί σ' αυτό. Δηλαδή όπως και μας έχουν αναφέρει είναι μαζί μας. Όχι γιατί μας αγαπάνε απλά και την ίδια την εταιρία δεν την συμφέρει αυτό που γίνεται.

Το χονδρεμπόριο δηλαδή δεν σκοπεύουν να το ενισχύσουν είτε με παραπάνω προμήθεια είτε με τριγωνικές πωλήσεις προς τα super market;

Οι τριγωνικές πωλήσεις ως επι των πλείστων γίνονται στην επαρχία. Τώρα όσον αφορά το ποσοστό, εμείς έχουμε ζητήσει κάποια τόνωση ποσοστού, από εκεί και πέρα είναι καθαρά στο χέρι της 3.Ε αν το δώσουν η όχι.

Ποια είναι η γνώμη σας όσον αφορά τα νέα δεδομένα που έφερε η 3.Ε με τους 60 ειδικούς συνεργάτες; Σε ποια μορφή θέλει να καταλήξει και πως θα λειτουργήσει μελλοντικά;

Αυτό το είχαν αρχίσει πιλοτικά στην αρχή και τώρα το «μοντάρουν». Είναι περίπου ένα εξάμηνο που έχει αρχίσει και τα αποτελέσματα θα είμαστε σε θέση να τα δούμε αργότερα. Πάντως οδεύουν στο να λιγostέψουν τους χονδρέμπορους για να έχουν να κάνουν με λιγότερους.

Είναι διαπραγματευτικό πλεονέκτημα του να είσαι μέλος της ΕΔΕΟΠ ή οποιουδήποτε άλλου συνδικαλιστικού φορέα; \

Προς το παρόν δεν έχει καμία διαφορά, είτε είσαι μέλος είτε όχι, ό,τι παίρνουν οι άλλοι παίρνει και ένα μέλος της ΕΔΕΟΠ. Τώρα εμείς έχουμε προσπαθήσει να παίρνουμε μια έξτρα έκπτωση ως ΕΔΕΟΠ ανά την Ελλάδα και περιμένουμε να δούμε, αφού θέτουν συνέχεια το πρόβλημα της επιτροπής Ανταγωνισμού.