



National
Technical
University of
Athens



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Δ.Π.Μ.Σ. Τεχνο-οικονομικά Συστήματα

Διπλωματική Εργασία

Ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Μελέτη και καταγραφή της ανάπτυξης προϊόντων
ιδιωτικής ετικέτας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των
εμπορικών επιχειρήσεων

Σωτήριος Γκάτσος

Επιβλέπων Καθηγητής

Δημήτριος Καραλέκας

10 Σεπτεμβρίου 2021

Μελέτη και καταγραφή της ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εμπορικών επιχειρήσεων	1
Ανάγκη ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	11
Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	18
Επιλογή στρατηγικής για μία ή περισσότερες ετικέτες καθώς και για ανάπτυξη ετικέτας συνδεδεμένης ή μη με την εμπορική επωνυμία	20
Μελέτη και παρακολούθηση ανταγωνισμού και του τρόπου που καθορίζει την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας	26
Οικονομική θέση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Στρατηγική κοστολόγησης και τιμολόγησης.	30
Εμπορικότητα και διαφήμιση (marketing) των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	35
Τρόποι σχεδιασμού & παραγωγής των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	44
Έρευνα της παγκόσμιας και εγχώριας αγοράς	47
Συνεργασίες παραγωγής με την βιομηχανία	53
Συνεργασίες παραγωγής με άλλους εμπόρους	57
Χαρακτηριστικά και επιλογές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	62
Διακίνηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	67
Παραδείγματα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	70
Ιδιωτική ετικέτα με χρήση του εμπορικού ονόματος.	75
Η περίπτωση της Carrefour	75

Ιδιωτική ετικέτα με χρήση του εμπορικού ονόματος.	81
Η περίπτωση της Delhaize - AB Βασιλόπουλος	81
Ιδιωτική ετικέτα με χρήση του εμπορικού ονόματος.	89
Η περίπτωση των Praktiker	89
Πολλές ιδιωτικές ετικέτες.	95
Η περίπτωση της Lidl	95
Πολλές ιδιωτικές ετικέτες.	104
Η περίπτωση της Leroy Merlin	104
Πολλές ιδιωτικές ετικέτες.	109
Η περίπτωση της INTERSPORT	109
Πολλές ιδιωτικές ετικέτες.	113
Η περίπτωση της ZAKCRET	113
Περιπτώσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας αλλά διαφέρουν.	117
Η περίπτωση του Γλάρου του ομίλου Σκλαβενίτη	117
Περιπτώσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας αλλά διαφέρουν.	123
Η περίπτωση των προϊόντων Lux της Praktiker	123
Χονδρεμπόριο και ιδιωτική ετικέτα	126
Οι περιπτώσεις της Makro και της μετεξέλιξης στην σημερινή The Mart.	126

Το μέλλον των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ως προς την εξέλιξη του εμπορίου.	132
E-commerce, Omni shopping και E-shops με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.	132
Βιβλιογραφία	138
Ψηφιακές πηγές	Error! Bookmark not defined.

Εισαγωγική Περίληψη

Το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label - own brand) από τις εμπορικές εταιρίες σε συνεργασία με βιομηχανικές εταιρίες, που έχουν ως σκοπό την κάλυψη αναγκών των πελατών τους με προϊόντα εφάμιλλης ποιότητας με τα επώνυμα (branded products) αλλά συνήθως με χαμηλότερη κόστος απόκτησης. Η πρακτική αυτή εφαρμόζεται από πάρα πολλές εμπορικές επιχειρήσεις σε όλους του κλάδους αλλά είναι ιδιαίτερα έντονη στις υπεραγορές (super markets), στα καταστήματα με είδη για ιδιοκατασκευές (DIY) και σε αλυσίδες με ρούχα και ειδικότερα με αθλητικό εξοπλισμό.

Ως επαγγελματίας και εργαζόμενος, κυρίως στον εμπορικό κλάδο, από την περίοδο των προπτυχιακών μου σπουδών, ως χημικός μηχανικός στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, μέχρι και την στιγμή της συγγραφής αυτής της εργασίας, ως τελειόφοιτος του μεταπτυχιακού προγράμματος, έχω εργαστεί σε διάφορες θέσεις εργασίας, από υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών στην Carrefour το 2002, μέχρι σήμερα ως υπεύθυνος προϊόντων στην Tupperware Ελλάς, ενώ έχω αποκτήσει εργασιακή εμπειρία από την πορεία μου σε Citibank, Vodafone, IKEA, Praktiker, Παντελής Παπαδόπουλος (Husqvarna). Ιδιαίτερη γνώση στην ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είχα κατά την εργασία μου ως υπεύθυνος γκάμας εμπορευμάτων στην Praktiker Ελλάς αλλά και στην μετέπειτα πορεία μου σε εταιρία με παραγωγή επώνυμων προϊόντων όπως η Husqvarna και η Tupperware.

Στο πλαίσιο αυτή της εργασίας θα ασχοληθούμε με τα παρακάτω θέματα:

- Ανάγκη ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
 - Επιλογή στρατηγικής για μία ή περισσότερες ετικέτες
 - Επιλογή για ανάπτυξη ετικέτας συνδεδεμένης η μη με την εμπορική επωνυμία
 - Μελέτη και παρακολούθηση ανταγωνισμού και του τρόπου που καθορίζει την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας
 - Οικονομική θέση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Στρατηγική κοστολόγηση και τιμολόγησης.
 - Εμπορικότητα και διαφήμιση (marketing) των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Τρόποι σχεδιασμού & παραγωγής των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
 - Έρευνα της παγκόσμιας & εγχώριας αγοράς
 - Συνεργασίες παραγωγής με την βιομηχανία
 - Συνεργασίες παραγωγής με άλλους εμπόρους
 - Χαρακτηριστικά και επιλογές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
 - Διακίνηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Παραδείγματα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
 - Ιδιωτική ετικέτα με χρήση του εμπορικού ονόματος. Οι περιπτώσεις της Carrefour, της Delhaize - AB και της Praktiker

- Πολλές ιδιωτικές ετικέτες. Οι περιπτώσεις της Lidl, της Leroy Merlin, της Intersport και της Zakret
- Περιπτώσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας αλλά διαφέρουν. Οι περιπτώσεις του Γλάρου του ομίλου Σκλαβενίτη και των προϊόντων Lux της Praktiker
- Χονδρεμπόριο και ιδιωτική ετικέτα
- Το μέλλον των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ως προς την εξέλιξη του εμπορίου. E-commerce, Omni shopping και E-shops με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Πηγές για την συγκεκριμένα εργασία θα αποτελέσουν υλικά που υπάρχουν διαθέσιμα στο διαδίκτυο, κυρίως από τις σελίδες των εμπορικών επιχειρήσεων, άρθρα από εμπορικά ηλεκτρονικά και μη περιοδικά, πληροφορίες από επισκέψεις σε διεθνείς εκθέσεις με φυσική ή εξ αποστάσεως συμμετοχή και άλλες εργασίες που έχουν καταπιαστεί με το αντικείμενο.

Στόχος της διπλωματικής εργασίας, είναι να αποτελέσει πηγή πληροφοριών για όποιον ενδιαφέρεται να κατανοήσει και να αναπτύξει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για έναν εμπορικό οργανισμό.



Intro Summary

The object of this thesis is the study of the development of private label products by commercial companies in collaboration with industrial companies, which aim to meet the needs of their customers with products of equal quality with the branded products but usually at a lower cost of acquisition and production. This practice is applied by many commercial companies in all sectors but is particularly strong in supermarkets, Do-it-yourself stores and clothing chains, especially sports equipment.

As a professional and an employee, mainly in the commercial sector, from the period of my undergraduate studies, as a chemical engineer at the National Technical University of Athens, until the moment of writing this work, as a graduate student of the postgraduate program, I have worked in various jobs, from customer service officer at Carrefour in 2002, until today as a product manager in Tupperware Hellas, while I have gained work experience from my career at Citibank, Vodafone, IKEA, Praktiker, Pantelis Papadopoulos (Husqvarna). I had special knowledge in the development of private label products during my work as a product range manager at Praktiker Hellas but also in my later career in a company with the production of branded products such as Husqvarna and Tupperware.

In this work we will deal with the following issues:

- The need to develop private label products
- Private label product development strategy
- Strategy for one or more private labels
- The option to develop a label associated with or not associated with the brand name
- Study and monitor competition and how it determines the development of a private label
- Economic position of private label products. Strategic costing and pricing.
- Commercialization and advertising (marketing) of private label products
- Ways to design & produce private label products
 - Global & domestic market research
 - Production collaborations with industry

- Production collaborations with other traders
- Features and options of private label products
- Distribution of private label products
- Examples of private label product cases
 - Private label using the brand name. The cases of Carrefour, Delhaize - AB and Praktiker
 - Many private labels. The cases of Lidl, Leroy Merlin, Intersport and Zakret
 - Cases related to the development of a private label with a twist. The cases of the Gull of the Sklavenitis group and the Lux products of Praktiker
 - Wholesale and private label
- The future of private label products in terms of trade development. E-commerce, Omni shopping and E-shops with private label products.

Sources for this work will be materials available on the internet, mainly from the pages of commercial companies, articles from commercial electronics and non-magazines, information from visits to international exhibitions with physical or distance participation and other works that have been started with the object.

The aim of this thesis is to be a source of information for anyone interested in understanding and developing private label products for a commercial organization.

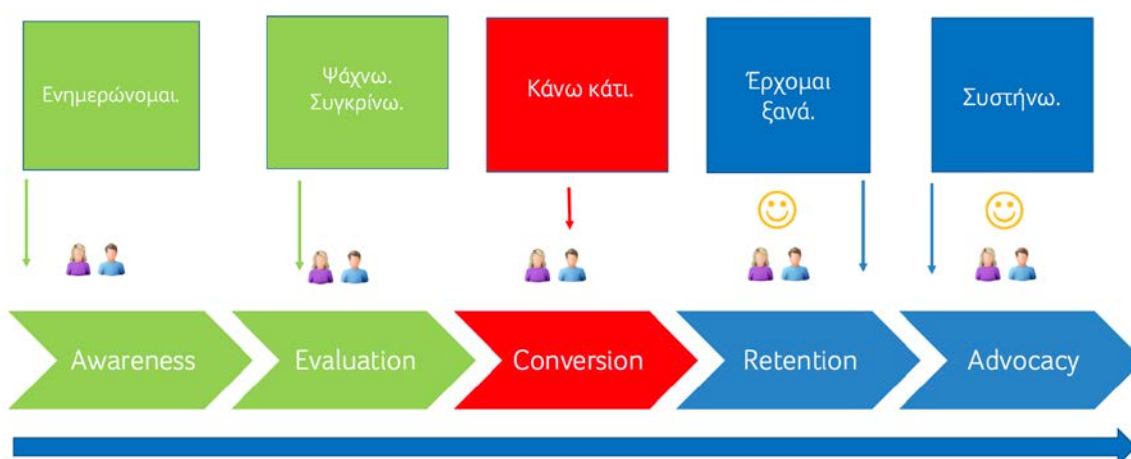


Ανάγκη ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Τα προϊόντα ιδιωτική ετικέτας αποτελούν μία δομημένη μετεξέλιξη των μη επώνυμων προϊόντων που προσφέρονταν από τους εμπόρους από την πρώτη εμφάνιση εμπορικής δραστηριότητας μεταξύ ανθρώπων. Πρακτικά ένα εμπορικό κατάστημα επιλέγει συνήθως είτε να προσφέρει επώνυμα προϊόντα για τα οποία τα χαρακτηριστικά τους, το κόστος τους, η αξία τους, η συσκευασία τους, η διανομή τους, η διάθεση τους και η προώθηση τους είναι αντικείμενο του προμηθευτή τους (όλα ή μέρος των παραπάνω), είτε επιλέγει να προσφέρει προϊόντα για τα οποία ο ίδιος ο έμπορος επιλέγει όλα τα προηγούμενα χαρακτηριστικά επιλέγοντας να προσθέσει (ή και όχι) μία διακριτική επωνυμία σε αυτά. Τα οφέλη από την επιλογή επώνυμων προϊόντων ως εμπορία είναι πολλά. Τα κυριότερα αφορούν την εξειδίκευση που απαιτείται για την ανάπτυξη και προσφορά ενός προϊόντος όπως για παράδειγμα η τεχνογνωσία που χρειάζεται για την παραγωγή του, η συνάφεια της παραγωγικής διαδικασίας με την εμπορική και οι ανάγκες σε υποδομές, ενώ το βασικότερο χαρακτηριστικό είναι η ενέργειες προώθησης και διαφήμισης που συνοδεύουν ένα επώνυμο προϊόν και οι οποίες έναντι κόστους προσφέρουν αναγνωρισιμότητα στο τελικό προϊόν και προσκαλούν τους καταναλωτές να το αγοράσουν (AC Nielsen, 2003).

Ένα επώνυμο προϊόν σχεδιάζεται με γνώμονα την αναγνωρισιμότητα του, την προώθηση του προς τους καταναλωτές ώστε να το αναζητήσουν σε σημεία πώλησης, την ανάδειξη του ώστε όταν βρίσκεται με ανταγωνιστικά προϊόντα στο ίδιο ράφι να μπορεί να ξεχωρίζει και να επιλέγεται έναντι των άλλων και την στρατηγική

που ακολουθεί η επωνυμία στην διαβάθμιση τιμής ποιότητας της κατηγορίας που βρίσκεται το προϊόν. Με στόχο την εκπλήρωση αυτών των αναγκών, μία επωνυμία που μπορεί να είναι είτε η ίδια παραγωγός / κατασκευαστής είτε να είναι άλλη εταιρία που αγοράζει την παραγωγή και αναλαμβάνει την διάθεση της, στοχεύει σε πωλήσεις, απευθυνόμενη στον τελικό καταναλωτή και στην δημιουργία μίας σχέσης που θα εξασφαλίσει μια σταθερή σχέση μαζί του.



Σύμφωνα με το σύγχρονο marketing ένας καταναλωτής ακολουθεί 5 στάδια κατά την αγοραστική του διαδρομή. Το πρώτο στάδιο είναι της ενημέρωσης (awareness) όπου ενημερώνεται για την ύπαρξη ενός προϊόντος που το προσφέρει μία λύση σε μία ανάγκη την οποία μπορεί να την έχει, μπορεί να μην την έχει ή να μην γνωρίζει ότι την έχει. Το επόμενο στάδιο είναι η αξιολόγηση (evaluation). Σε αυτό το στάδιο μεταβαίνει όταν έχει πλέον την ανάγκη και αναζητά το προϊόν λύση. Εδώ γίνεται η αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών και η σύγκριση χαρακτηριστικών για την επιλογή της καλύτερης λύσης σύμφωνα με τα κριτήρια του. Αξίζει να αναφερθεί ότι το κόστος απόκτησης του προϊόντος αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά του. Μόλις ολοκληρωθεί το προηγούμενο στάδιο και ο καταναλωτής καλύψει τα κριτήρια του

γίνεται η επιλογή του προϊόντος και η αγορά του. Αυτό το στάδιο είναι η μετατροπή (conversion) στην οποία συχνά εστιάζουν όλες οι εμπορικές επιχειρήσεις ως κύριο στόχο. Το επόμενο στάδιο είναι της διατήρησης (retention). Σε αυτό το στάδιο ο καταναλωτής πρέπει να μείνει ικανοποιημένος από το προϊόν που επέλεξε ώστε να επιστρέψει στην αγορά του και να φέρει μελλοντικές επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Επόμενο και τελευταίο στάδιο είναι της διάδοσης της εμπειρίας του (advocacy). Σε αυτό το στάδιο ένας ικανοποιημένος καταναλωτής θα συστήσει το προϊόν σε τρίτους που βρίσκονται στο στάδιο της αξιολόγησης και θα τους προσκαλέσει να το επιλέξουν έναντι άλλων, ενώ ένας δυσαρεστημένος καταναλωτής θα το δυσφημίσει σε τρίτους με σκοπό να τους αποθαρρύνει από τη επιλογή του αλλά και γενικά από την επωνυμία που το προσφέρει ως κακή επιλογή της (Σιώμκος, 2002) (Knowcrunch, 2021).

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ακολουθούν την ίδια διαδρομή όπως την περιγράψαμε. Ακολουθούν όλα τα στάδια και στοχεύουν να ανταγωνιστούν τα επώνυμα προϊόντα με βασικότερο πλεονέκτημα την δύναμη της εμπορικής επωνυμίας που τα προσφέρει. Εν αντιθέσει με τα επώνυμα προϊόντα που στοχεύουν να βάλουν τους καταναλωτές να τα αναζητήσουν ώστε να τα επιλέξουν, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας προσφέρονται μέσα στον εμπορικό χώρο του εμπόρου και προωθούνται μέσα από την ολική αναγνώριση του εμπορικού σήματος του εμπόρου ενώ θεωρείται δεδομένη η παρουσία τους, αν προσφέρονται, στα σημεία πώλησης του εμπόρου. Η διαφήμιση τους εκτός των εμπορικών χώρων συνήθως γίνεται όταν το εμπορικό σήμα είναι αναγνωρίσιμο και έχει αποκτήσει μία σπουδαιότητα στην

αγορά ώστε να αποτελούν και τα ίδια πόλο έλξης καταναλωτών στην εμπορική επιχείρηση. Για παράδειγμα τα εργαλεία ισχύος υπό την ιδιωτική ετικέτα Parkside που αποτελεί ετικέτα των καταστημάτων Lidl και τα οποία έχουν αποκτήσει στην Ελληνική αγορά ένα μεγάλο κοινό μετά την πολυετή παρουσία τους στην αγορά, μπορεί να διαφημιστούν ανεξάρτητα ως κύριο προϊόν και να προσκαλούν τους καταναλωτές στα καταστήματα Lidl ως αποκλειστικά σημεία διάθεσης τους (Karferer, 2004) (Keller, 2003).

Οι λόγοι για τους οποίους ένας έμπορος προχωράει με την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, είναι πολλοί. Οι συνηθέστεροι είναι οι εξής:

- Κερδοφορία από την εμπορία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Προσφορά περισσότερων επιλογών στους πελάτες
- Συμπλήρωση της σκάλας ποιότητας τιμής της κατηγορίας
- Προσφορά ειδικότερων επιλογών για τους πελάτες σύμφωνα με τις νέες τάσεις της αγοράς.

Σχετικά με την κερδοφορία, ο έμπορος με την προσφορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συμμετέχει και επηρεάζει το κόστος των προϊόντων με μία καλύτερα ελεγχόμενη κερδοφορία που επιτρέπει είτε καλύτερο περιθώριο κέρδους έναντι των επώνυμων προϊόντων τα οποία έχουν για τον έμπορο κόστος πρακτικά μη διαπραγματεύσιμο. Είτε στην προσφορά ακόμα οικονομικότερων τιμών πώλησης, καθώς η συμμετοχή στο κόστος επιτρέπει στο έμπορο να το επηρεάσει καθοδικά. Η

μικρότερη ανάγκη για διαφήμιση, η επιλογές ποιότητας που έχουν ένα μικρότερο κίνδυνο επιρροής στην ικανοποίηση των καταναλωτών από την επωνυμία συνολικά και η άμεση εξασφάλιση παραγωγής ποσότητας η οποία θα διατεθεί προς πώλησης στα σημεία του εμπόρου και η οποία συνήθως είναι μεγάλη, εξασφαλίζουν συχνά ένα χαμηλότερο κόστος από τα επώνυμα προϊόντα.

Για να μπούμε λίγο περισσότερο σε βάθος στο κομμάτι της διαφήμισης, τα περισσότερα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας δεν χρησιμοποιούν τους ακριβότερους τρόπους προώθησης και διαφήμισης όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι καταχωρήσεις σε μέσα τρίτων, το εξειδικευμένο ως προς το προϊόν ψηφιακό marketing και ειδικές προσφορές διάθεσης όπως τα πακέτα προσφοράς 1+1 ή άλλες μορφές προσφοράς. Η προώθηση τους βασίζεται στην αναγνωρισιμότητα της εμπορικής ονομασίας υπό την οποία βρίσκονται, η τοποθέτηση τους σε οικονομικά μέσα προώθησης όπως είναι τα φυλλάδια προσφορών και σε εσωτερική διαφήμιση τους με ίδια μέσα εντός των χώρων προώθησης. Το συνηθέστερο πλεονέκτημα που προσφέρουν έναντι του ανταγωνισμού είναι η χαμηλή τους τιμή έναντι των άλλων επιλογών και η εξασφάλιση ποιότητας συνδεδεμένη με την αντίληψη ποιότητας που έχουν οι καταναλωτές για την εμπορική επωνυμία στο σύνολο (Κουρεμένος, 2001).

Στο πεδίο της ποιότητας, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας επηρεάζονται κυρίως από την στρατηγική προσφοράς χαμηλότερης τιμής ως προς τον ανταγωνισμό των επώνυμων προϊόντων. Στην συντριπτική πλειοψηφία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα προϊόντα δεν κατασκευάζονται από την ίδια την εμπορική εταιρία αλλά από τρίτους παραγωγούς που συχνά παράγουν άλλα προϊόντα συνήθως επώνυμα.

Στα επώνυμα προϊόντα όμως ο συνδυασμός τιμής ποιότητας είναι πολύ σημαντικός καθώς μία αστοχία άμεσα συνδέεται με το εμπορικό σήμα του προϊόντος. Στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας μία αστοχία ποιότητας, που δεν θα λάβει υγειονομικές εκτάσεις, λαμβάνει μικρότερη έκταση καθώς η επωνυμία προσφέρει πολλά άλλα προϊόντα τα οποία μπορεί και θα πρέπει να είναι ικανοποιητικά, αλλά ταυτόχρονα έχει ένα μεγαλύτερο βαθμό ανοχής από τους καταναλωτές αφενός λόγω της χαμηλότερης τιμής που προσφέρεται, αφετέρου λόγω της αναγνώρισης έλλειψη πλήρους τεχνογνωσίας στο έμπορο που το προσφέρει καθώς δεν αποτελεί την κύρια δραστηριότητα του. Για παράδειγμα μία ποικιλία φέτας που πουλάει με την επωνυμία της μία αλυσίδα σούπερ μάρκετ και έχει την χαμηλότερη τιμή από όλες τις άλλες επιλογές στον πάγκο των τυριών, ακόμα και αν είναι τελικά άγευστη δεν αποτελεί λόγο για να μην επιστρέψει ο καταναλωτής στο σημείο πώλησης για κάποιο άλλο προϊόν και ενώ μπορεί τελικά να μην ικανοποιεί άρα και να μην έχει καλή εμπορικά πορεία τελικά να εξυπηρετεί στην διαμόρφωση εικόνας ενός εμπόρου με χαμηλές τιμές.

Στο θέμα της προσφοράς περισσότερων επιλογών ή και εξειδικευμένων επιλογών προς τους καταναλωτές τους, συχνά οι εμπορικές επιχειρήσεις καλύπτουν κενά στην προσφερόμενη γκάμα με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Υπάρχουν προϊόντικές κατηγορίες που στην εγχώρια αγορά ενδέχεται να δραστηριοποιείται ένας ή λίγοι παραγωγοί ή και διανομείς και να υπάρχει ο χώρος για την ανάπτυξη ανταγωνισμού. Αυτό εντοπίζεται γρηγορότερα από έναν έμπορο καθώς βλέπει τις επιλογές του και ακούει τους καταναλωτές αμεσότερα. Επίσης συχνά υπάρχουν

αποχωρήσεις από την αγορά μίας επωνυμίας, για διάφορους λόγους, που το κενό να είναι μία ευκαιρία για την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αντί για την εύρεση νέας επώνυμης. Παράλληλα ομοίως λόγω της αμεσότητας στην καταναλωτική συμπεριφορά, οι έμποροι εντοπίζουν νέες τάσεις της αγοράς και μέσω των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μπορούν να δοκιμάσουν να της καλύψουν με την ευκολία των παραπάνω χαρακτηριστικών που αναφέραμε και κυρίως της ανοχής από τους καταναλωτές σε περίπτωση αστοχίας. Δεν είναι σπάνιο, για την ανάπτυξη ενός επώνυμου προϊόντος να έχουν γίνει πολλές δοκιμές μέσω προϊόντων ανώνυμων αλλά και ιδιωτικής ετικέτας πριν την τελική του είσοδο στην αγορά.

Στον ίδιο γνώμονα κινείται και η ανάγκη συμπλήρωσης της σκάλας τιμής ποιότητας. Συχνά τα επώνυμα προϊόντα δεν έχουν ανταγωνιστικές τιμές ανάμεσα τους καθώς οι πωλήσεις ενδέχεται να έχουν έρθει σε μία ισορροπία που κανένας δεν επιθυμεί να αναταράξει. Εδώ όμως υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με χαμηλότερες τιμές συνήθως (σπάνια συμβαίνει το αντίθετο) ή και με διαφορετικά χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν την σκάλα τιμών και κατά συνέπεια επιλογών του καταναλωτή (Parker & Dawar, 1994).

Όπως θα δούμε παρακάτω υπάρχουν πολλές επιλογές στρατηγικής στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που βασίζονται στις παραπάνω αρχές αλλά αναπτύσσονται σε περισσότερες παραμέτρους και κριτήρια ώστε να πετύχουν τους στόχους τους και τον σημαντικότερο όλων που είναι η κερδοφορία της εμπορικής επιχείρησης.

Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Σε αυτή την ενότητα θα αναπτύξουμε τις διαφορετικές επιλογές που έχει μία επιχείρηση κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμό της. Τους λόγους για τους οποίους μία επιχείρηση επιλέγει να προχωρήσει με την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τους αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα.

Οι βασικότερες επιλογές που πρέπει να κάνει μία εμπορική επιχείρηση κατά την πορεία της στρατηγικής της είναι οι παρακάτω:

- Επιλογή στρατηγικής για μία ή περισσότερες ετικέτες
- Επιλογή για ανάπτυξη ετικέτας συνδεδεμένης η μη με την εμπορική επωνυμία
- Μελέτη και παρακολούθηση ανταγωνισμού και του τρόπου που καθορίζει την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας
- Οικονομική θέση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Στρατηγική κοστολόγηση και τιμολόγησης.
- Εμπορικότητα και διαφήμιση (marketing) των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Οι παραπάνω επιλογές οδηγούν σε περισσότερες μικρότερες αλλά είναι οι πιο σημαντικές στρατηγικές επιλογές που απασχολούν μια ομάδα ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Καθώς στην ανάπτυξη ενός προϊόντος προκύπτουν νέα δεδομένα και νέες επιλογές, συχνά κάποιες από τις αρχικές επιλογές ενδέχεται να επανεξετάζονται. Όμως είναι σημαντικό να υπάρχει μία σταθερή στρατηγική ώστε

να μπορεί να οδηγεί σε αποτελέσματα και λύσεις αφήνοντας περιθώριο για βελτιώσεις ή και σημαντικές αλλαγές σε επόμενο στάδιο ή πιο συχνά μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και κατά την διαδικασία επανασχεδιασμού της στρατηγικής για το μέλλον.

Είναι συχνό, εταιρίες να εξελίσσουν ή και να αλλάζουν την στρατηγική τους στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ακόμα και ολοκληρωτικά με κριτήρια τα αποτελέσματα που είχαν ή μία νέα ανάγκη στρατηγικής η οποία να έχει μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας. Η αξιολόγηση της επιτυχίας ενός προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας κρίνεται συνήθως από τα εμπορικά αποτελέσματα (τζίρος και κερδοφορία) αλλά όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ενδέχεται να εξυπηρετεί άλλους στόχους όπως η δημιουργία μίας εμπορικής εικόνας. Υπεράνω όλων όμως βρίσκεται η αξία, σε αναγνωρισιμότητα και προτίμηση του εμπορικής επωνυμίας καθώς η κύρια οικονομική δραστηριότητα του εμπόρου είναι η πώληση προϊόντων σε πελάτες με κέρδος και όχι η παραγωγή και η διανομή προϊόντων. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όμως που ο κλάδος της εμπορικής επιχείρησης που ασχολείται με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας να αναπτυχθεί σε σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης με μεγάλη συμμετοχή στον τζίρο και την κερδοφορία οπότε είτε να επηρεάσει την εμπορική ιδέα της επιχείρησης είτε να αποτελέσει μία νέα εταιρία με ανεξάρτητη εμπορική ιδέα και στρατηγική (Κουρεμένος, 2001) (Parker & Dawar, 1994).

Επιλογή στρατηγικής για μία ή περισσότερες ετικέτες καθώς και για ανάπτυξη ετικέτας συνδεδεμένης ή μη με την εμπορική επωνυμία

Μία από της επιλογές που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις κατά την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι το πλήθος των διαφορετικών εμπορικών σημάτων που θα δημιουργήσουν (Keller, Strategic Brand Management, 2003).

Οι περισσότεροι έμποροι αρχικά προχωρούν με μία ιδιωτική ετικέτα, η οποία τις περισσότερες φορές είναι και η ίδια με το διακριτικό τους σήμα. Το κυριότερο πλεονέκτημα σε αυτή την επιλογή είναι η ευκολία στον σχεδιασμό, η απλότητα εκτέλεσης, το μικρότερο κόστος σχεδιασμού του σήματος και της μετατροπής του στην συσκευασία των προϊόντων, η άμεση αναγνώριση του προϊόντος ως προϊόν ιδιωτικής ετικέτας της επιχείρησης και η μικρή διαφήμιση που χρειάζεται για να γίνουν γνωστά τα προϊόντα στους καταναλωτές και επισκέπτες του εμπόρου.

Επειδή είναι η πιο συχνά εμφανιζόμενη στρατηγική και με κύριο το χαρακτηριστικό της χαμηλής τιμής ποιότητας για τους λόγους που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα, οι περισσότεροι καταναλωτές αναμένουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με σήμα ίδιο με το εμπορικό σήμα, να είναι τα πιο οικονομικά στην κατηγορία τους και συχνά οδηγούν σε μία εξαρχής αντίληψη χαμηλής ποιότητας συγκριτικά με τον επώνυμο ανταγωνισμό.

Μία επιλογή που υπάρχει είναι η δημιουργία μίας ιδιωτικής ετικέτας αλλά με ταυτόχρονη δημιουργία υπό-ονομάτων που προσφέρουν είτε διαφορετικές ποιότητες είτε απευθύνονται σε πιο εξειδικευμένο κοινό (επαγγελματίες, εταιρίες κ.α.) είτε σε πιο εξειδικευμένες ανάγκες. Ο συνδυασμός του άμεσα αναγνωρίσιμου εμπορικού ονόματος με τις επιπλέον ονομασίες χρησιμεύει στη γρήγορη και εύκολη αναγνώριση τους ενώ το δεύτερο όνομα αποτελεί μία διαφοροποίηση εντός της οικογένειας προϊόντων.

Για να προληφθεί αυτό το φαινόμενο, ορισμένοι έμποροι έχουν προχωρήσει με την δημιουργία μίας ιδιωτικής ετικέτας αλλά με άλλο διακριτικό σήμα από το εμπορικό σήμα ώστε να αποφεύγουν σε ένα βαθμό μία βιαστική κριτική (Dyson, Doyle, & Batlas, 1997).

Παράδειγμα σε αυτή την στρατηγική αποτελεί η επωνυμία Kirkland Signature, που αποτελεί εμπορικό σήμα των καταστημάτων χονδρικής πώλησης Costco την Αμερική και σε ορισμένες ακόμα χώρες. Τα προϊόντα Kirkland πωλούνται από την Costco στην ιστοσελίδα και τα καταστήματα και είναι ένα εμπορικό σήμα της εταιρείας. Η Costco εισήγαγε το Kirkland Signature ως ιδιωτική του ετικέτα το 1992, προερχόμενο από το όνομα της πόλης της έδρας της Costco, Kirkland, Washington. Αποτελεί σχεδόν το ένα τρίτο του συνόλου των πωλήσεων της Costco και αυξάνεται ταχύτερα από τις πωλήσεις άλλων επωνυμιών. Πολλά προϊόντα Kirkland Signature παράγονται από τους ίδιους κατασκευαστές με τα αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα τους. Για παράδειγμα, το εμφιαλωμένο νερό με την επωνυμία Kirkland παράγεται από την εταιρία εμφιάλωσης Niagara Bottling και ο καφές

Kirkland παράγεται από τα Starbucks. Η ιδέα για την ιδιωτική τους ετικέτα ήταν να παρέχει προϊόντων με εμφάνιση ίδια με την επώνυμη ποιότητα αλλά σε μειωμένες τιμές. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος εμπιστοσύνης των καταναλωτών η Costco χρησιμοποιεί περιστασιακά το co-branding Kirkland Signature με άλλες επωνυμίες. Σύμφωνα με τον Costco, ενώ οι καταναλωτές μπορεί να είναι επιφυλακτικοί με την επωνυμία του ίδιου καταστήματος, είναι λιγότερο πιθανό να είναι επιφυλακτικοί με τις μάρκες που είναι εξοικειωμένες και εμπιστεύονται (Costco, 2021).

Επόμενη επιλογή αποτελεί η ανάπτυξη περισσότερων ιδιωτικών ονομασιών οι οποίες επιτρέπουν στον έμπορο να δημιουργεί ομάδες προϊόντων υπό την ίδια ιδιωτική ετικέτα η οποία προσφέρει στοχεύει σε μία γενική ανάγκη ή σε μία ομάδα αναγκών. Ένα από τα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη περισσότερων από μία ιδιωτικής ετικέτας είναι η δυνατότητα προσφοράς διαβάθμισης ποιότητας με μία ιδιωτική επωνυμία να στοχεύει στην κάλυψη της προσφοράς προϊόντων στην χαμηλότερη τιμή της κατηγορίας, ενώ μία άλλη ιδιωτική επωνυμία να ανταγωνίζεται τα επώνυμα προϊόντα σε επίπεδο τιμής ποιότητας. Παράλληλα ξεχωριστές ιδιωτικές ετικέτες ανά ανάγκη ενισχύουν την αντίληψη των πελατών ως προς την τεχνογνωσία και την αξιοπιστία του εμπόρου. Μία ξεχωριστή ιδιωτική ετικέτα για παράδειγμα με είδη καθαρισμού από την ιδιωτική ετικέτα με είδη προσωπικής φροντίδας συχνά εκλαμβάνεται ως μία πιο εξειδικευμένη προσέγγιση στα χαρακτηριστικά και στην κάλυψη των αναγκών των χρηστών.

Πρακτικά η ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας σε μία προϊόντική κατηγορία ενισχύει την εικόνα του σπεσιαλίστα για αυτή την κατηγορία (Karferer, 2004).

Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις, όπως θα δούμε και σε παραδείγματα παρακάτω, επιλέγουν τις πολλές ιδιωτικές ετικέτες για να ενισχύσουν την εξειδίκευση τους σε κάθε προϊόντική κατηγορία που εισέρχονται. Όπως θα δούμε και πιο αναλυτικά στην μελέτη τους, εταιρίες όπως η Lidl και η Leroy Merlin προτιμούν να αναπτύσσουν πολλές ιδιωτικές ετικέτες ώστε να προσφέρουν εξειδίκευση, διαφορετικά επίπεδα τιμής ποιότητας ακόμα και με τα δικά τους προϊόντα, καθώς και μία διαρκή ανανέωση σε νέες επωνυμίες. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα των πολλών ιδιωτικών επωνυμιών είναι και η αίσθηση που έχει ο καταναλωτής των πολλών επιλογών, αίσθηση που αυξάνει την διάθεση προς αγορά και κατανάλωση. Έρευνες έχουν δείξει ότι όσες περισσότερες επιλογές ένα πελάτης βρίσκει για να επιλέξει τόσο περισσότερο πιθανό είναι να προχωρήσει σε αγορά ενώ όσο οι επιλογές του περιορίζονται, αυξάνει η πιθανότητα να μην προχωρήσει με την αγορά του. Φυσικά όπως θα δούμε και παρακάτω το σύνηθες βέλτιστο εύρος επιλογών είναι τρεις με τέσσερις διαφορετικές επιλογές, καθώς περισσότερες ενδέχεται αφενός να περιπλέξουν την διαδικασία επιλογής, αφετέρου να καθυστερούν την επιλογή του καταναλωτή. Με βάση αυτό το φαινόμενο όμως, είναι συχνό, έμποροι να περιορίζουν το εύρος επιλογών των καταναλωτών σε τρεις με τέσσερις επιλογές εκ των οποίων μία με δύο να είναι ιδιωτικές ετικέτες και οπότε να επιτυγχάνουν

πωλήσεις των δικών τους προϊόντων, χωρίς να δημιουργούν δυσανεσσημένους πελάτες που δεν βρήκαν ποικιλία ή το πιο διάσημο επώνυμο προϊόν.

Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται συχνά από εμπόρους και με τις δύο μορφές. Είτε σε περίπτωση που ο έμπορος δεν είναι αρχικά έντονα αναγνωρίσιμος στην αγορά, να ξεκινάει με πολλά επώνυμα προϊόντα και σταδιακά να τα αντικαθιστά με τα δικά του προϊόντα ιδιωτικών ετικετών (περίπτωση Leroy Merlin όπως θα δούμε παρακάτω). Είτε σε περίπτωση που η εμπορική ονομασία να έχει εκ των προτέρων μία αναγνωρισιμότητα αλλά η αρχική είσοδος στην αγορά μόνο με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας να μην είναι εμπορικά αποδοτική οπότε και σταδιακά να προσθέτονται επώνυμα προϊόντα στα ράφια είτε ως εποχιακή προσφορά είτε ως μόνιμη γκάμα (περίπτωση Lidl, όπως θα δούμε παρακάτω).

Επιπρόσθετα, ένα ακόμα όφελος από την ανάπτυξη πολλών διαφορετικών ιδιωτικών αποτελεί και η μεγαλύτερη ευκολία αλλαγής τους. Αν κατά την αξιολόγηση της απόδοσης μίας ιδιωτικής ετικέτας με κριτήριο της πωλήσεις και τα σχόλια ικανοποίησης των καταναλωτών, προκύψει ότι χρειάζεται ριζική αλλαγή, η ιδιωτική επωνυμία καταργείται και μία νέα εμφανίζεται χωρίς να θίγεται η κεντρική εμπορική επωνυμία. Η παλιά ιδιωτική ετικέτα εξαφανίζεται, η παλαιά αντίληψη ποιότητας την ακολουθεί ενώ μία νέα ιδιωτική ετικέτα εμφανίζεται με νέες ευκαιρίες απόδοσης. Φυσικά αξίζει να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει μεγάλη ανοχή για πολλές αλλαγές και πολλά λάθη καθώς ακόμα και αν η ιδιωτική ετικέτα δεν είναι έντονα συνδεδεμένη με την εμπορική ονομασία, δεν είναι πλέον

δύσκολο να διασταυρωθεί η σχέση τους και να επηρεάσει την εικόνα των καταναλωτών στο σύνολο.

Με τα παραπάνω κομμάτια καλύψαμε και την επιλογή για ανάπτυξη ετικέτας συνδεδεμένης ή μη με την εμπορική επωνυμία. Συνοψίζοντας, τα πλεονεκτήματα από ανάπτυξη ετικέτας συνδεδεμένης με την εμπορική επωνυμία είναι η ευκολία σχεδιασμού και ανάπτυξης, το μικρότερο κόστος που συνδέεται με την ευκολία καθώς και η αναγνωρισιμότητα της εμπορικής μας επωνυμίας. Στα μειονεκτήματα, είναι η αντίληψη της αγοράς για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με το ίδιο εμπορικό σήμα με τον έμπορο που τα κατατάσσει συχνά στην χαμηλότερη κατηγορία τιμής - ποιότητας, η έλλειψη της αίσθησης του σπρεσιαλίστα από τους καταναλωτές ειδικότερα όσο ο έμπορος είναι ευρύς (π.χ. σούπερ μάρκετ) και χρησιμοποιεί την ίδια ιδιωτική ετικέτα για όλα τα προϊόντα ανεξαρτήτως κατηγορίας και η έλλειψη ευελιξίας σε περίπτωση κακής απόδοσης της ιδιωτικής ετικέτας που ενδέχεται να έχει επιπτώσεις και στην εικόνα που έχουν οι καταναλωτές συνολικά για την επωνυμία του εμπόρου (Keller, Best practise cases in branding, 2003) (Kumar, 2003).

Μελέτη και παρακολούθηση ανταγωνισμού και του τρόπου που καθορίζει την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας

Για την ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι πολύ σημαντική η παρακολούθηση και η μελέτη του ανταγωνισμού όπως και σε όλες τις περιπτώσεις ανάπτυξης προϊόντων. Όμως στην ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας η κυριότερη πηγή πληροφοριών είναι τα επώνυμα προϊόντα που προσφέρονται από τον έμπορο και οι πληροφορίες που λαμβάνει από τους πελάτες για ελλείψεις ή και επιπλέον ανάγκες. Ακόμα μία πηγή αποτελεί και ο ανταγωνισμός σε επίπεδο εμπορών και των άλλων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που εμφανίζονται στην αγορά. Όμως καθώς ο καταναλωτής συχνά δεν μπορεί να τα συγκρίνει άμεσα κατά την στιγμή της επιλογής, έχουν μικρότερη σπουδαιότητα στην μελέτη του ανταγωνισμού.

Όπως αναφερθήκαμε και σε προηγούμενο παράδειγμα, μία κοινή τακτική ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι η αντιγραφή επώνυμων προϊόντων ως προς τα χαρακτηριστικά τους, την μορφή τους αλλά και την συσκευασία τους. Ανάλογα με την στρατηγική ακόμα και η παρόμοια συσκευασία ενδέχεται να είναι ένας τρόπος να κερδίσουν έναν πελάτη είτε από απροσεξία, είτε από την αίσθηση ότι το προϊόν φαίνεται παρόμοιο άρα και είναι. Λαμβάνοντας υπόψη και την χαμηλότερη τιμή, πολλοί ευαίσθητοι ως προς τις

τιμές καταναλωτές επιλέγουν το προϊόν ιδιωτικής ετικέτας, ειδικά για ανάγκες που δεν είναι συχνές, είναι ξαφνικές ή αφορούν τρίτους.

Καθώς για την παραγωγή προϊόντων ιδιωτική ετικέτας οι έμποροι δεν διαθέτουν τα μέσα παραγωγής, η έρευνα ανταγωνισμού μπορεί να είναι και πηγή πληροφοριών για πιθανούς παραγωγούς των προϊόντων σε συνεργασία με τον έμπορο. Είναι σύνηθες μία παραγωγική επώνυμη εταιρία να αναλαμβάνει να παράγει και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ώστε να μεγαλώνει την παραγωγή της επιτυγχάνοντας μείωση κόστους, να μετριάσει τις απώλειες σε ανταγωνιστικά προϊόντα καθώς και να παρακολουθεί στενότερα τις ανάγκες του εμπόρου. Πολλές βιομηχανικές και βιοτεχνικές παραγωγικές μονάδες επιλέγουν να διαθέσουν μέρος της δυνατότητας παραγωγής τους για την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ενώ για ορισμένες αυτή η δραστηριότητα αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών τους σε σημείο να επιδιώκουν να αναλαμβάνουν συχνά την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μαζί με τους εμπόρους (Morris, 1979).

Η στενότερη συνεργασία παραγωγού / κατασκευαστή και εμπόρου στην ανάπτυξη προϊόντων, δίνει περισσότερη πληροφορία και στα δύο μέρη. Ο παραγωγός πρέπει πολλές πληροφορίες από τον έμπορο για τις ανάγκες της αγοράς, για τα επίπεδα τιμών και για την αντίληψη των δικών του επώνυμων προϊόντων, ενώ ο έμπορος κατανοεί καλύτερα την παραγωγική διαδικασία, εμπλέκεται στην κοστολόγηση των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων καθώς και στους παράγοντες που τα επηρεάζουν, καθώς και αποκτά καλύτερη

γνώση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Επίσης ο έμπορος αποκτά πλέον μια καλύτερη εικόνα του πραγματικού κόστους των προϊόντων.

Η μελέτη του ανταγωνισμού δεν πρέπει να σταματάει κατά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Πρέπει να γίνεται μία συχνή σταθερή παρακολούθηση του ανταγωνισμού ώστε να εξασφαλίζεται η εξέλιξη και η προσαρμογή των προϊόντων στις πιο σύγχρονες τάσεις και ανάγκες. Συχνά νέα χαρακτηριστικά εμφανίζονται, νέα σχέδια κυριαρχούν και συνήθως τα κόστη πέφτουν, τουλάχιστον στα μη εξελισσόμενα είδη, οπότε και η μελέτη του ανταγωνισμού εξασφαλίζει την σωστή θέση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στο ράφι του καταστήματος (Κουρεμένος, 2001).

Η μελέτη του ανταγωνισμού βοηθάει και στην τοποθέτηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στον χώρο πώλησης έναντι των επώνυμων προϊόντων. Τα επώνυμα προϊόντα δαπανούν χρήματα για την προώθησή τους και εντός των καταστημάτων με την επιλογή κατάλληλης και έντονης σήμανσης, με τη δέσμευση των καλύτερων σημείων προβολής και με πολύ ενημερωτικό υλικό που εξασφαλίζει την επιλογή τους από τους καταναλωτές ενώ εξηγεί τα χαρακτηριστικά τους πλεονεκτήματα. Συχνά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τοποθετούνται σε σημεία μικρότερης προβολής όταν το κύριο επιλογής κριτήριο είναι η τιμή τους, στην αρχή μίας γκάμας για να δείχνουν την διαβάθμιση τιμής ξεκάθαρα και σε ποσότητες μικρές ώστε να μην προσκαλούν την επιλογή τους. Όμως όταν για τον έμπορο η κερδοφορία τους είναι σημαντική ή και σημαντικότερη των επώνυμων προϊόντων, είναι σύνηθες να εμφανίζονται σε

καλά σημεία προβολής και να ανταγωνίζονται τα επώνυμα προϊόντα απευθείας. Ανάλογα τον στόχο που εξυπηρετούν μπορεί να χρειάζονται και αυτά ενημερωτικό υλικό που εξασφαλίζει την επιλογή τους από τους καταναλωτές ενώ εξηγεί τα χαρακτηριστικά τους πλεονεκτήματα. Η κλασική τακτική σύμφωνα με την οποία τα προϊόντα που έχουν μεγαλύτερη τιμή και περισσότερη ποιότητα ή και τεχνολογία, χρειάζονται μεγαλύτερη προώθηση και ενημέρωση, εφαρμόζεται και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ειδικά αν υπάρχουν διαβαθμίσεις ποιότητας με υπό-ονόματα ή με διαφορετικές ιδιωτικές ετικέτες (Kotler, 2000).

Όπως θα αναφέρουμε και παρακάτω, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι συνδεδεμένα με τον έμπορο και όχι με τον παραγωγό, οπότε και έχουν την ευελιξία να μπορούν να αλλάξουν παραγωγική μονάδα ή και να διατηρούν περισσότερες της μίας ενώ έχουν ακριβώς την ίδια τελική μορφή και επωνυμία.

Οικονομική θέση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Στρατηγική κοστολόγησης και τιμολόγησης.

Η κοστολόγηση και η τιμολόγηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα στάδια στην ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενα σημεία.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σχεδιάζονται ώστε να είναι ανταγωνιστικά των επώνυμων προϊόντων και να καλύπτουν κενά στην σκάλα τιμής ποιότητας αλλά και σε ανάγκες καταναλωτών που ενδέχεται να μην καλύπτονται από υπάρχοντα επώνυμα προϊόντα. Όπως όμως ξανά-αναφέραμε, είναι αναμενόμενο να έχουν χαμηλότερες τιμές από τα αντίστοιχα επώνυμα οπότε και πρέπει να λαμβάνετε υπόψη η τιμή στόχος στην οποία θα θέλαμε να τα διαθέσουμε.

Κατά την κοστολόγηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα κόστη των πρώτων υλών, τα κόστη παραγωγής/κατασκευής και συσκευασίας, τα κόστη διάθεσης και τα κόστη προώθησης. Η προώθηση τους είναι μικρή και περιορισμένη σε ίδια μέσα του εμπόρου οπότε και είναι μικρή, με χαμηλό κόστος. Τα κόστη των πρώτων υλών εξαρτώνται αφενός από την ποιότητα στόχο, αφετέρου όμως και από την οικονομία κλίμακας του παραγωγού, που επηρεάζει και την επιλογή του. Ομοίως τα κόστη παραγωγής ή κατασκευής εξαρτώνται από την επιθυμητή ποιότητα αλλά και από το μέγεθος παραγωγής, ενώ τα κόστη συσκευασίας συχνά είναι

RANK	COUNTRY	2020 EXPORT SALES (US\$)	2019-20
1.	China	\$2,590,607,686,000	+3.7%
2.	United States	\$1,431,406,392,000	-13%
3.	Germany	\$1,377,863,429,000	-7.3%
4.	Japan	\$640,953,137,000	-9.2%
5.	Netherlands	\$551,597,804,000	-4.4%
6.	Hong Kong	\$551,515,756,000	+3%
7.	South Korea	\$512,788,606,000	-5.4%
8.	Italy	\$495,976,960,000	-7.8%
9.	France	\$475,071,675,000	-14.4%
10.	Belgium	\$419,473,855,000	-6.1%

χαμηλότερα καθώς αφενός δεν απαιτούν έντονα διακριτικές συσκευασίες με μεγάλα μηνύματα, πλεονεκτήματα και λόγους αγοράς, αυτό είναι κυρίως ανάγκη των επώνυμων, αλλά και επειδή η διάθεση τους είναι εξασφαλισμένη σε ελεγχόμενους χώρους του εμπόρου, δεν απαιτούνται ειδικές τεχνικές συσκευασίας και πολλές επιλογές πολυσυσκευασίας.

Ένα μεγάλο κόστος που συχνά οι παραγωγοί υπολογίζουν στο τελικό κόστος τους, είναι το κόστος μη διάθεσης της παραγωγής που θα οδηγήσει σε καταστροφή, ανακύκλωση ή εκπτώσεις. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, επειδή παραγγέλνονται από τον έμπορο για τις ανάγκες του, με την επωνυμία του και δεν μπορούν να διατεθούν αλλού, έχουν κατά το μεγαλύτερο μέρος εξασφαλισμένη την απορρόφηση τους. Αποτελεί ευθύνη του εμπόρου η διάθεση του αποθέματος που υπάρχει μαζί με την επιτυχία ή την αποτυχία του προϊόντος.

Στην περίπτωση που ο έμπορος έχει παγκόσμια παρουσία και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που έχει αναπτύξει είναι διαθέσιμα σε περισσότερες της μίας αγορές του, τότε με στόχο την μείωση του κόστους διάθεσης και διανομής, μπορεί να συνεργαστεί με περισσότερους παραγωγούς / κατασκευαστές για την παραγωγή των προϊόντων του, εν αντιθέσει συνήθως με τις επωνυμίες οι οποίες βασίζονται στις δικές του παραγωγικές μονάδες. Ταυτόχρονα, όσο μεγαλύτερη η παγκόσμια παρουσία, τόσο πιο εύκολο είναι να επιλέγονται παραγωγοί σε άλλες χώρες με κριτήριο το χαμηλό κόστος παραγωγής. Για παράδειγμα μία εμπορική εταιρία που έχει παρουσία με καταστήματα σε Γερμανία, Γαλλία, Βέλγιο, Ελλάδα και Πολωνία, θα αναζητήσει και θα βρει πιο οικονομικούς παραγωγούς στις τελευταίες χώρες αν και οι μεγαλύτερες αγορές είναι οι πρώτες και αυτές που θα καταναλώσουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής. Ακόμα και εξειδικευμένα προϊόντα για κάποιες αγορές όπως στο παράδειγμα μας η Γαλλία, μπορούν να παράγονται σε Ελλάδα ή Πολωνία ακόμα και αν δεν προσφέρονται τελικά σε αυτές, με βάση την οικονομικότερη τους παραγωγή.

Μία ακόμα σημαντική παράμετρος αφορά την περίπτωση παραγωγής προϊόντων σε χώρα με άλλο νόμισμα από το κύριο του εμπόρου, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψιν στην κοστολόγηση τυχόν διακυμάνσεις στην συναλλαγματική ισοτιμία οι οποίες μπορεί να είναι σε κάποιες περιπτώσεις ευεργετικές ως προς τον έμπορο αλλά σε αντίθετες περιπτώσεις να είναι ένα μεγάλο επιπλέον κόστος, ειδικά όταν αναφερόμαστε σε προϊόντα με μικρό περιθώριο κέρδους.

Κλείνοντας το θέμα της κοστολόγησης, θα αναφερθούμε και παρακάτω στις επιλογές διακίνησης και διανομής των προϊόντων προς τα σημεία πωλήσεων, οι οποίες επηρεάζουν αρκετά το κόστος των προϊόντων και την τελική τους τιμή. Οι επιλογές για την παράδοση - παραλαβή των προϊόντων από τον παραγωγό προς τον έμπορο είναι πολλές, αλλά οι πιο συχνές είναι:

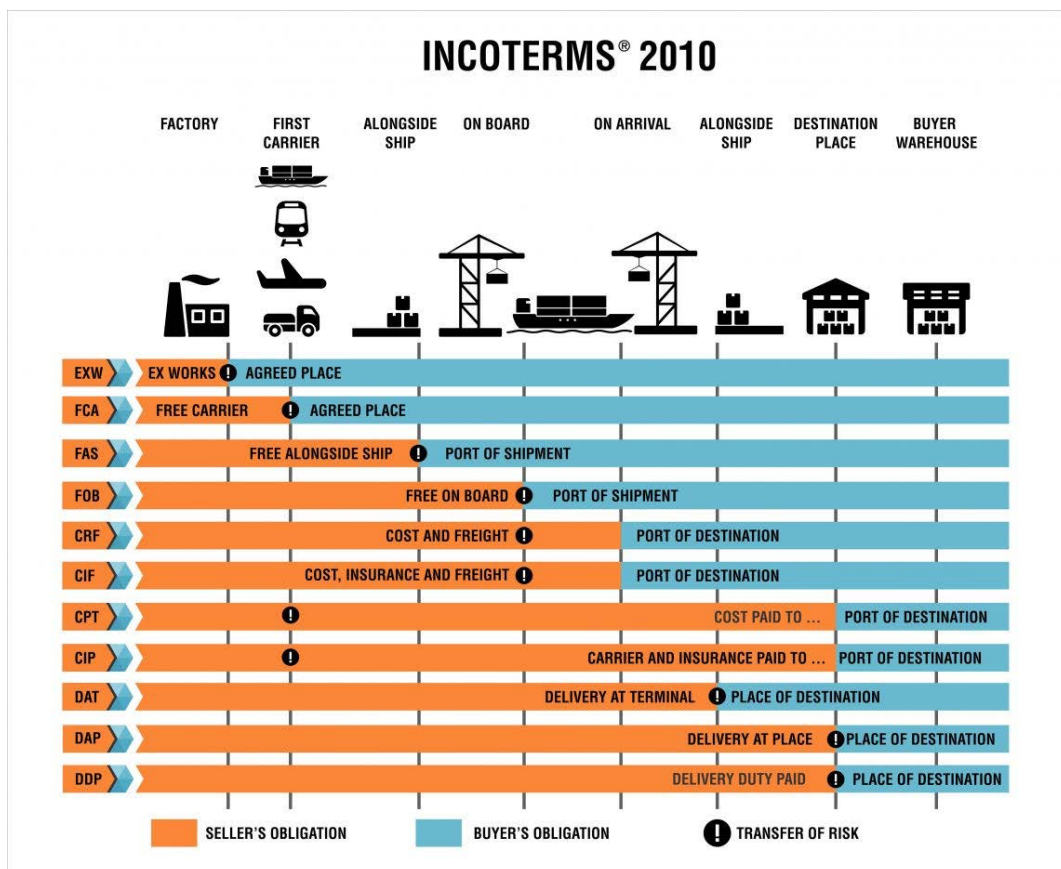
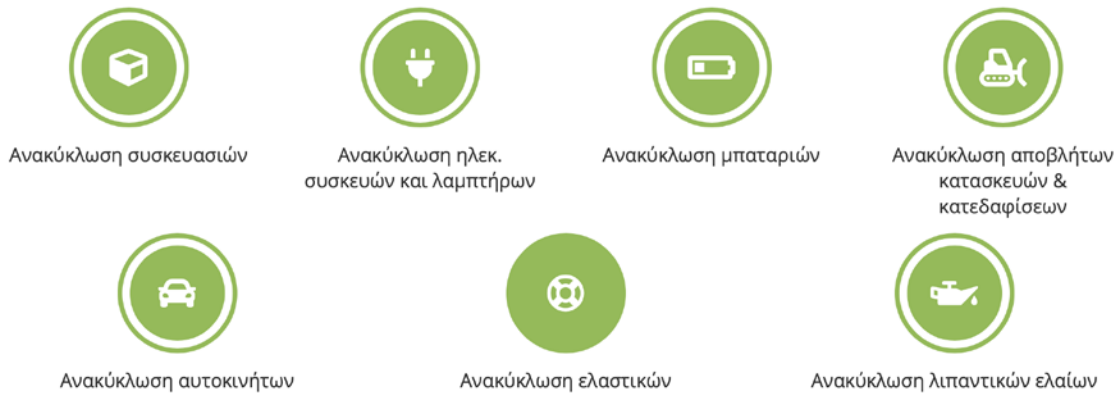
- η παράδοση σε ένα κεντρικό σημείο που συνήθως είναι μία κεντρική αποθήκη,
- η παράδοση απευθείας στα σημεία πώλησης
- ή συνδυασμός τους ανάλογα με τις ανάγκες, τις δυνατότητες και το τελικό κόστος.

Πιο σπάνια είναι η περίπτωση παραλαβής των προϊόντων κατευθείαν από το σημείο παραγωγής τους χωρίς κάποια επιπλέον μεταφορά από τον παραγωγό.

Οι πιο συνήθεις επιλογές στην διακίνηση των αγαθών σύμφωνα με τους διεθνείς όρους εφοδιαστικής παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα όπου και παρουσιάζεται και ποιος έχει την ευθύνη του προϊόντος, οπότε και αναλαμβάνει τα έξοδα του, όπως για παράδειγμα την ασφάλιση του.

Στην περίπτωση εισαγωγών από χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι σημαντικό να συμφωνείτε για το ποιος αναλαμβάνει τα έξοδα εκτελωνισμού, τυχόν πιστοποιήσεις ποιότητας και ασφάλειας που απαιτούνται καθώς και τους τυχόν δασμούς εισαγωγής αφού ενδέχεται να αυξάνουν το κόστος εισαγωγής των εμπορευμάτων με διψήφιο ποσοστό αύξησης (Martin, 2007).

Παράλληλα τα τελευταία χρόνια υπάρχουν κάποια περιβαλλοντικά επιπλέον τέλη που επιβαρύνουν τους παραγωγούς αλλά και τους έμπορους, όπως τα έξοδα ανακύκλωσης των συσκευασιών, τα έξοδα ανακύκλωσης των ηλεκτρικών ειδών και τα έξοδα διαχείρισης αποβλήτων.



Εμπορικότητα και διαφήμιση (marketing) των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας όπως όλα τα εμπορικά προϊόντα χρήζουν προώθησης και διαφήμισης λαμβάνοντας υπόψη το ανταγωνιστικό κόστος που θέλουμε να προσφέρουν.

Κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και μετά την μελέτη του ανταγωνισμού θα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί τα κύρια πλεονεκτήματα των προϊόντων και θα πρέπει να έχει γίνει μία πρώτη μελέτη της παρουσίασης τους προς του καταναλωτές.

Το πρώτο μέσο επικοινωνίας με τον καταναλωτή είναι η ίδια η συσκευασία του προϊόντος με την οποία ενημερώνεται για τα χαρακτηριστικά του. Για την επιλογή της κατάλληλης συσκευασίας τα βασικότερα κριτήρια είναι η μορφή του προϊόντος, η μεταφορά του προς τα σημεία πώλησης, η μεταφορά του από τα σημεία πώλησης προς τον τελικό καταναλωτή, το εμπορικό μήνυμα που θέλουμε να υπάρχει πάνω και φυσικά το κόστος που θέλουμε να δαπανήσουμε.

Απλά είδη όπως εργαλεία ενδέχεται να μπορούν να έχουν μία πολύ απλή αυτοκόλλητη ετικέτα με την ιδιωτική ετικέτα, πολύ απλές πληροφορίες και τον γραμμωτό κώδικα για την διαχείριση και την τιμολόγηση.

Είδη που μπορούν να κρεμαστούν ή θέλουμε να παρουσιάζονται κρεμασμένα καθώς είναι πιο εύκολα για τους πελάτες να τα επιλέξουν, μπορούν

να έχουν κατάλληλες χάρτινες συσκευασίες για το τσιγκέλι ραφίου με χώρο για την επωνυμία, βασικές πληροφορίες χρήσης και διαχείρισης (Πετράκης, 2006).

Πιο περίπλοκα είδη όπως μηχανήματα συνήθως απαιτούν συσκευασία σε χαρτοκιβώτιο ή πλαστικό κουτί ώστε να περιέχουν όλα τα μέρη τους, τυχόν εξαρτήματα τους, βιβλία οδηγιών και πληροφορίες ασφάλειας ενώ προστατεύουν το ίδιο το είδος κατά την μεταφορά του. Η επιφάνεια του χαρτοκιβωτίου συσκευασίας είναι ένας εξαιρετικός χώρος στον οποίο μπορούμε να δημιουργήσουμε εμπορικά μηνύματα για το ίδιο το προϊόν. Πάνω στην συσκευασία θα πρέπει να υπάρχει μία φωτογραφία του προϊόντος ή ένα εικαστικό στο οποίο να δείχνει τι περιέχει η συσκευασία καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα εμφανιστεί το φαινόμενο ο καταναλωτής να καταστρέφει την συσκευασία για να δει το είδος ακόμα και αν τελικά δεν το αγοράσει. Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχουν τα κυριότερα χαρακτηριστικά του είδος μαζί με κάποια μετατροπή σε πλεονεκτήματα και οφέλη για τον πελάτη. Ανάλογα την κατηγορία του είδος θα πρέπει να υπάρχουν σημάνσεις ασφάλειας, τυχόν προειδοποιήσεις διαχείρισης (π.χ. αποθήκευση μόνο σε όρθια θέση), καθώς και ημερομηνίες παραγωγής και λήξης (για τα αγαθά που λήγουν). Οι επιλογές για το χαρτοκιβώτιο είναι πολλές και συχνά καθορίζονται και από την συσκευασία μεταφοράς προς τα σημεία πώλησης. Ενώ πιο απλή και οικονομική είναι η επιλογή απλού χαρτοκιβωτίου με μία αυτοκόλλητη ετικέτα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, πιο εμπορική επιλογή είναι η χρήση χαρτοκιβωτίου με πλήρη επικάλυψη σε εικόνες (full color carton) το οποίο έχει το πλεονέκτημα ότι

προσφέρει ένα πιο όμορφο αισθητικό αποτέλεσμα στην τοποθέτηση του μέσα στο σημείο πώλησης. Μία συσκευασία με την ιδιωτική ετικέτα και το λογότυπο της, με έντονα τα χρώματα που πλαισιώνουν την ιδιωτική ετικέτα, με φωτογραφίες του προϊόντος σε διάφορες χρήσεις και με λίγο κείμενο που επεξηγεί και τονίζει τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του προϊόντος, είναι μία επιτυχημένη συσκευασία η οποία διαφημίζει και προωθεί το προϊόν από την στιγμή της αναζήτησης και επιλογής μέχρι την στιγμή της απόρριψης της προς ανακύκλωση καθώς όποιος την συναντά μαθαίνει για το προϊόν.

Επιπλέον επιλογές στην συσκευασία του προϊόντος υπάρχουν όπως τα μανίκια (sleeves) που καλύπτουν ένα μέρος του προϊόντος ενώ επιτρέπουν στο υπόλοιπο να είναι προσβάσιμο από τον καταναλωτή. Οι ημιδιάφανες ή και πλήρως διάφανες συσκευασίες από πλαστικό στις οποίες το προϊόν φαίνεται αλλά ταυτόχρονα προστατεύεται. Οι συσκευασίες μεμβράνης, όπου απλά το προϊόν καλύπτεται ώστε να μην φθείρεται από την άμεση έκθεση.

Είναι σημαντικό όμως, για την αγοραστική εμπειρία του καταναλωτή, να υπάρχει η δυνατότητα επαφής με το είδος (εκτός των προϊόντων τροφίμων και προσωπικής φροντίδας για λόγους υγιεινής) καθώς για τα περισσότερα είδη η αφή και η αίσθηση που μας δίνει συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την εικόνα της ποιότητας που έχουμε στο νου μας.

Σημαντική παράμετρος πλέον στην επιλογή της κατάλληλης συσκευασίας είναι και η διάθεση των προϊόντων μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου, όπου δεν είναι πλέον απαραίτητο το προϊόν να ξεχωρίζει στον περαστικό καταναλωτή, αλλά

πρέπει να είναι κατάλληλο για εύκολη μεταφορά και διανομή μέσω ταχυδρομείου, ταχυμεταφοράς ή μεταφορικής εταιρίας με μεγάλη προστασία στο τελικό προϊόν μέχρι της λήψης του από τον πελάτη.

Συχνά πηγή έμπνευσης αλλά και στόχος επιθετικού ανταγωνισμού αποτελούν οι συσκευασίες των ανταγωνιστικών προϊόντων οι οποίες μπορούν να αντιγραφούν.

Όσο η συσκευασία του προϊόντος γίνεται πιο περίπλοκη τόσο αυξάνεται το κόστος του προϊόντος αλλά και οι πιθανότητες να το επιλέξουν οι καταναλωτές οπότε θα πρέπει να γίνεται ένα ισοζύγιο όφελος κόστους με στόχο τις περισσότερες πωλήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, η συσκευασία τους είναι το μόνο μέσω προώθησης τους μαζί με την τιμή τους έναντι όλου του υπόλοιπου ανταγωνισμού που συναντούν.

Μετά την συσκευασία των προϊόντων, σειρά έχει η μελέτη της τοποθέτησης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στους χώρους πώλησης του εμπόρου. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο σημείο, αφενός οι επωνυμίες δαπανούν χρήματα για την τοποθέτηση τους στα πιο εμπορικά σημεία του καταστήματος αφετέρου συχνά η σκάλα τιμών των προϊόντων οδηγεί τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στην αρχή ή στο τέλος των εμπορικών περιοχών με μικρότερη προβολή. Όμως είναι σημαντικό όταν μια επιχείρηση έχει αναπτύξει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, να εξασφαλίζει ότι είναι αναγνωρίσιμα και προσβάσιμα από τους πελάτες εντός των χώρων πωλήσεων. Τα προϊόντα αυτά αποτελούν συνέχεια της εμπορικής επωνυμίας, συνδέουν τον έμπορο με λύσεις, είναι πρεσβευτές της

επωνυμίας εκτός των καταστημάτων και αποτελούν και τα ίδια κινητές διαφημίσεις του εμπορικού σήματος.

Για το λανσάρισμα μίας ιδιωτικής ετικέτας, θα πρέπει να γίνεται μία ενημερωτική καμπάνια που στόχο θα έχει να προσκαλέσει τους καταναλωτές να τα δοκιμάσουν ώστε να κρίνουν οι ίδιοι αν τους ικανοποιούν και να επιστρέψουν για επαναλαμβανόμενες αγορές. Στα πλαίσια της καμπάνιας, θα πρέπει να υπάρχουν σημάνσεις που να κατευθύνουν τους πελάτες στα προϊόντα αυτά, με χρήση επιγραφών - (banner) και διαφημιστικών μηνυμάτων. Ακόμα και αν ο έμπορος χρησιμοποιεί τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για την δημιουργία εικόνας χαμηλών τιμών, θα πρέπει να εξηγήσει στους πελάτες με ποια κριτήρια προχώρησε στην δημιουργία αυτών των ειδών, να τονίσει τις χαμηλές τους τιμές και να εξασφαλίσει ότι οι καταναλωτές θα θυμούνται συνέχεια αυτό το μήνυμα ώστε να κρίνουν τα προϊόντα σωστά. Μία τεχνική προώθησης, όταν έχουμε την εισαγωγή μίας νέας οικογένειας προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, είναι η παρουσίαση τους συνολικά, όπως μία επωνυμία, που έχει ως στόχο το ξεκάθαρο μήνυμα του σπεσιαλίστα εμπόρου που έχει δαπανήσει χρόνο, χρήματα και ενέργεια στο να προσφέρει επιπλέον προϊόντα στους πελάτες του (Martin, Hamilton, Kruckenberge, & Belizzi, 1981).

Ακόμα και όταν έχουμε πολλές ιδιωτικές επωνυμίες, είναι σημαντικό να υπάρχουν αφενός σε ένα σημείο μία παρουσίαση της εξειδίκευσης αυτής της ιδιωτικής ετικέτας στο αντικείμενο που δραστηριοποιείτε και αναπτύσσετε, αφετέρου να υπάρχει ενημερωτικό υλικό που να εξηγεί την τοποθέτηση της στην

σκάλα τιμών και ποιότητας της κατηγορίας ως προς την αγορά. Ειδικά αν ο έμπορος διατηρεί ένα εμπορικό σήμα για τα οικονομικά προϊόντα και διαφορετικό σήμα για τα πιο εξειδικευμένα ή πιο ποιοτικά προϊόντα.

Έντυπα που να περιλαμβάνουν όλα τα είδη της ίδιας ιδιωτικής ετικέτας με επιπλέον πληροφορίες είναι πάντα βοηθητικά καθώς ενισχύουν την εικόνα του ειδήμονα που θέλει να ενισχύσει ο έμπορος. Για λόγους οικονομίας αλλά και για να συμβαδίζουμε με την εποχή, τα ψηφιακά μέσα επιτρέπουν την δημιουργία ενός ξεχωριστού χώρου στην ιστοσελίδα του εμπόρου με πληροφορίες για κάθε ιδιωτική ετικέτα και τα προϊόντα της. Το υλικό αυτό μπορεί να είναι εμπλουτισμένο με πολυμέσα όπως βίντεο και εκπαιδευτικά διαδραστικά παιχνίδια και να είναι προσβάσιμο από όλους τους επισκέπτες της ιστοσελίδας ακόμα και εντός των καταστημάτων με την χρήση ιδίων ή συσκευών του εμπόρου εξαλείφοντας το κόστος εκτύπωσης, διαφήμισης και διανομής έντυπου υλικού. Πρακτικά αντί να δαπανώνται χρήματα σε εκτυπώσεις και διαφημίσεις, μπορούν να διατεθούν σε παραγωγή ψηφιακού υλικού. Όπως αναφέραμε είναι απαραίτητο ορισμένα είδη να συνοδεύονται από βιβλίο οδηγιών χρήσης στην γλώσσα της αγοράς. Με την επένδυση σε μία ψηφιακή σελίδα ή και πλατφόρμα, τα βιβλία αυτά θα μπορούν να αντικατασταθούν με τις ηλεκτρονικές εκδόσεις τους και να είναι προσβάσιμα από τους πελάτες άμεσα και φορητά.

Η διαφήμιση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μπορεί να γίνει με όλους τους κλασικούς τρόπους ανάλογα της στρατηγικής που ακολουθείτε. Συνήθως η προβολή μέσω τηλεοπτικών διαφημίσεων αποφεύγεται λόγω κόστους όμως όταν

η ιδιωτική ετικέτα αποκτήσει ένα κοινό που την ακολουθεί, μία τηλεοπτική καταχώρηση μπορεί να βοηθήσει στο να ενεργοποιήσει τους πρεσβευτές της επωνυμίας, καταναλωτές που έχουν δοκιμάσει και είναι πολύ ικανοποιημένοι από την ετικέτα, αφενός να προχωρήσουν σε νέες αγορές αφετέρου να συζητήσουν με τρίτους για την ποιότητα της ετικέτας και τα οφέλη της.

Η προβολή μέσω ραδιοφώνου, συνήθως δεν προτείνεται καθώς η ιδιωτική ετικέτα δεν αναγνωρίζεται μόνο από την αναφορά του ονόματος καθώς είτε είναι σχετικά άγνωστη ή συγχέεται με την γενική εμπορική ονομασία οπότε και δεν έχει ξεκάθαρο μήνυμα.

Η προβολή μέσω έντυπων είναι η πιο συνήθης τακτική καθώς στα έντυπα δίνεται ο χώρος να προστεθούν περισσότερες πληροφορίες, υπάρχουν συνήθως τα άλλα ανταγωνιστικά επώνυμα προϊόντα οπότε ο καταναλωτής συγκρίνει άμεσα και αναγράφονται τιμές πιο έντονα με αποτέλεσμα αν το οικονομικό όφελος να είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της ιδιωτικής ετικέτας, να είναι ξεκάθαρο.

Τα έντυπα σταδιακά αντικαθίστανται από τα ψηφιακά μέσα παρουσίασης και τα ηλεκτρονικά φυλλάδια αλλά η μορφή τους και η παρουσίαση σε σύγκριση μεταξύ ειδών εξακολουθεί να εξυπηρετεί ως μορφή παρουσίασης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Ειδικότερα, ένα από τα πλεονεκτήματα της ψηφιακής προώθησης, είναι η αμεσότητα με τον καταναλωτή ο οποίος μπορεί να εκφράσει άμεσα την κριτική του για το προϊόν. Σε πολλές ιστοσελίδες πλέον σε όλο τον κόσμο, υπάρχουν κριτικές από καταναλωτές, για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

με πλήρης αξιολογήσεις. Αυτές οι κριτικές είναι σημαντικές καθώς στρέφουν προς ή αποθαρρύνουν από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τους καταναλωτές που βρέθηκαν σε αυτές τις ιστοσελίδες, αλλά και θα πρέπει να αποτελούν πηγή πληροφοριών για τυχόν διορθώσεις ή και ριζικές αλλαγές στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Γενικά τα ψηφιακά μέσα όπως τα κοινωνικά δίκτυα και οι διάφορες ιστοσελίδες, αποτελούν μία εξαιρετική πηγή πληροφοριών για κάθε ενέργεια συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Μέσα στο διαδίκτυο, υπάρχουν πληροφορίες για ανάγκες σε προϊόντα, για παράπονα σε υπάρχοντα είδη, για σχόλια και ιδέες βελτίωσης, για κριτικές στις ενέργειες προώθησης και πολύ ελευθερία έκφρασης που μπορεί να μην είναι εύκολο να παρακολουθηθεί αλλά υπάρχει και είναι δωρεάν. Το διαδίκτυο είναι ένα πεδίο δοκιμών. Μια επιχείρηση μπορεί και πρέπει να συλλέξει πληροφορίες από εκεί, να ακούσει τις ανάγκες της αγοράς και να δοκιμάσει κάποια προϊόντα και ιδέες σε ένα περιορισμένο χώρο του διαδικτύου ώστε να πάρει τις επόμενες αποφάσεις της στην ανάπτυξη των προϊόντων της. Τα επώνυμα προϊόντα και επωνυμίες βασίζονται πλέον εξαιρετικά στην πληροφορία που έρχεται μέσω του διαδικτύου, την αναζητούν και την προκαλούν και ενώ συχνά πηγή για την ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι ο επώνυμος ανταγωνισμός που παρακολουθεί τις εξελίξεις, μία ευχάριστη έκπληξη για τους καταναλωτές είναι να βρουν μια ιδιωτική ετικέτα που τους έχει ακούσει και καταλάβει πρώτα (Σιώμκος, 2002).

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί η προώθηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε περιοδικά και σε ιστοσελίδες συγκρίσεων ώστε αφενός να κριθούν περισσότερο αντικειμενικά αφετέρου να προωθηθούν στους αναγνώστε αυτών των σελίδων. Ένα παρακάτω βήμα προώθησης στην ίδια αρχή είναι η χρήση ειδημόνων με μεγάλο κοινό, γνωστών και ως influencer πλέον, οι οποίοι μπορούν να γίνουν πρεσβευτές των προϊόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η συνεργασία AB Βασιλόπουλου με τον μάγειρα Άκη Πετρετζίκη για την προώθηση των ιδιωτικής ετικέτας έτοιμων γευμάτων AB YOU'LL LOVE.

Η εμπορικότητα, η διαφήμιση και η προώθηση όλων των προϊόντων αποτελεί μέρος της επιτυχίας ή της αποτυχίας τους. Πρέπει να συμμετέχουν στην φάση σχεδιασμού των προϊόντων, να συμβαδίζουν με την στρατηγική που πρέπει να επιτευχθεί και να αποτελούν μία λύση όταν τα αποτελέσματα δεν έρχονται.

Τρόποι σχεδιασμού & παραγωγής των προϊόντων

ιδιωτικής ετικέτας

Στην προηγούμενη ενότητα αναφέραμε και εμβαθύναμε κυρίως στους λόγους σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, στις επιλογές που πρέπει να γίνουν και τις αποφάσεις που πρέπει να παρθούν ανάλογα με την στρατηγική και τους στόχους που θέλει να πετύχει μία εμπορική επιχείρηση με αυτό το έργο.

Σε αυτή την ενότητα θα μελετήσουμε τα επόμενα βήματα που αφορούν κυρίως την πρακτική σχεδιασμού και παραγωγής που ακολουθεί τις γενικές αποφάσεις.

Οι ενότητες που θα μελετήσουμε αφορούν τους τρόπου σχεδιασμού και παραγωγής στα εξής πεδία:

- Έρευνα της παγκόσμιας και εγχώριας αγοράς
- Συνεργασίες παραγωγής με την βιομηχανία
- Συνεργασίες παραγωγής με άλλους εμπόρους
- Χαρακτηριστικά και επιλογές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Όπως πρέπει να έχει γίνει σαφές οι περισσότεροι έμποροι στρέφονται στην ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για αυξήσουν την κερδοφορία τους, να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να διευρύνουν το πεδίο δραστηριότητας τους. Οι βασικές αρχές αυτές καθοδηγούν τον υπεύθυνο ανάπτυξης της γκάμας, που συνήθως είναι είτε ένας υπεύθυνος προϊόντων (Product manager), είτε ένας

αγοραστής γκάμας (Category buyer), είτε ένας υπεύθυνος εμπορικής ή επαγγελματικής ανάπτυξης (Business / Commercial development manager), είτε ένα υπεύθυνος επωνυμίας (Brand manager). Στις περισσότερες εταιρίες ο ρόλος δεν απασχολείται αποκλειστικά με την ιδιωτική ετικέτα, εκτός αν το απαιτεί η στρατηγική, ώστε να παρακολουθεί τον ανταγωνισμό, να συγκρίνει επώνυμα και ιδιωτικά προϊόντα σε επίπεδο αγορών και να αντιγράφει τακτικές από άλλες επωνυμίες στις ιδιωτικές .

Για την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μία εμπορική επιχείρηση χρειάζεται τον παραπάνω υπεύθυνο προϊόντων ή τις παραλλαγές που αναφέραμε, έναν σχεδιαστή συσκευασιών, έναν υπεύθυνο εφοδιαστικής αλυσίδας, έναν υπεύθυνο προώθησης και διαφήμισης (marketing), έναν υπεύθυνο εσωτερικής προώθησης (merchandising) και έναν υπεύθυνο ποιοτικού ελέγχου (Quality Assurance) που θα αναλάβει την συμμόρφωση με τις τοπικές αρχές και νομοθεσίες. Οι παραπάνω ρόλοι είναι απαραίτητοι αλλά αφενός μπορούν να απασχολούνται και με άλλες εργασίες της εμπορικής επιχείρησης, αφετέρου συχνά ο παραγωγός μπορεί να υποστηρίξει τον έμπορο παρέχοντας ο ίδιος κάποιους ρόλους όπως για παράδειγμα τον σχεδιαστή συσκευασιών που το πιθανότερο δεν θα διαθέτει ο έμπορος. Επίσης οι ρόλοι μπορούν να καλυφθούν από εξωτερικές εταιρίες τρίτων.

Ο υπεύθυνος προϊόντων είναι ένας ρόλος που απαιτεί αντίληψη της αγοράς, εξοικείωση με της αρχές κοστολόγησης και τιμολόγησης, γενικές αρχές της λογιστικής, ικανότητες παρουσίασης για την προώθηση και την εκπαίδευση των καταναλωτών και των εμπλεκόμενων, κατανόηση του τρόπου εργασίας της

εφοδιαστικής αλυσίδας και δυνατότητες διαχείρισης έργου (project management) που απαιτεί το έργο σχεδιασμού και ανάπτυξης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Να αναφέρουμε, ότι η στρατηγική απόφαση για την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας βρίσκεται ανάμεσα στην εμπορική διεύθυνση (Commercial Management) και στην διεύθυνση προώθησης και διαφήμισης (Marketing Management) υπό την υποστήριξη της οικονομικής διεύθυνσης που θα υποστηρίξει το έργο οικονομικά.

Για τους λόγους καταχώρησης των εμπορικών σημάτων, των πνευματικών δικαιωμάτων και των τυχόν πατεντών, είναι απαραίτητη η συνεργασία με έναν Νομικό σύμβουλο ο οποίος θα αναλάβει τυχόν πρόσθετες εργασίες επί του εμπορικού σήματος (Keller, Strategic Brand Management, 2003) (Πετράκης, Έρευνα Marketing, 2006).

Έρευνα της παγκόσμιας και εγχώριας αγοράς

Κατά την ανάπτυξη της γκάμας είναι σημαντικό να γίνει μία μελέτη της παγκόσμιας και της εγχώριας αγοράς για τις επιλογές που υπάρχουν. Εκτός από την μελέτη του εγχώριου ανταγωνισμού που βρίσκεται εντός ή και εκτός των καταστημάτων του εμπόρου, στην έρευνα πρέπει να αναζητηθούν και πληροφορίες εκτός των συνόρων ώστε να υπάρχουν περισσότερες επιλογές (Keller, 2003).

Σε πολλές πόλεις παγκοσμίως γίνονται διεθνείς εκθέσεις με ποικίλη θεματολογία όπου παρουσιάζονται προϊόντα από παραγωγούς με σκοπό την σύναψη εμπορικών συνεργασιών. Στις εκθέσεις αυτές οι παραγωγοί χρησιμοποιούν τα περίπτερα που στήνουν ώστε να παρουσιάσουν μερικά από τα προϊόντα που παράγουν, να δώσουν πληροφορίες για τις παραγωγικές τους μονάδες και τις δυνατότητες παραγωγής που έχουν, καθώς και να συνομιλήσουν με ενδιαφερόμενους ώστε να δημιουργήσουν εμπορικές συνεργασίες. Συνήθως τα περίπτερα αυτά έχουν στόχο να κεντρίσουν το ενδιαφέρον του επισκέπτη ώστε να ξεκινήσει μία συζήτηση, η συζήτηση να εξελιχθεί σε παρουσίαση των αναγκών του επισκέπτη και σε αντιστοίχιση με λύσεις από τον παραγωγό και να ξεκινήσει μία επικοινωνία η οποία θα ολοκληρωθεί σταδιακά μέχρι την παραγωγή των προϊόντων και την αποστολή τους προς τον ενδιαφερόμενο έμπορο.

Διεθνείς εκθέσεις γίνονται κάθε χρόνο σε διάφορα πόλεις, συνήθως είτε σε σημεία κοντά στους παραγωγούς είτε κοντά στους ενδιαφερόμενους. Οι μεγαλύτερες παραγωγικές χώρες παγκοσμίως με έμφαση στις εξαγωγές είναι οι Κίνα, οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, η Γερμανία, η Ιαπωνία, η Ολλανδία, το

Χονγκ Κόνγκ, η Νότια Κορέα, η Ιταλία, η Γαλλία και το Βέλγιο. Οι ίδιες χώρες που βρίσκονται στην δεκάδα εξαγωγών, βρίσκονται και στην δεκάδα εισαγωγών οπότε και αποτελούν τις χώρες αποδέκτες. Η Κίνα αποτελεί τον μεγαλύτερο εξαγωγέα παγκοσμίως καθώς προσφέρει εξαιρετικά χαμηλά εργατικά κόστη και δεν έχει υψηλά κόστη από περιβαλλοντικά τέλη και φόρους. Πολλές εταιρίες έχουν γραφεία με θυγατρικές εταιρίες στην χώρα των οποίων το αντικείμενο είναι η εύρεση και η διαχείριση των συνεργατών παραγωγών ως προς της εμπορικές επιχειρήσεις. Μεγάλοι εμπορικοί όμιλοι, όπως η Metro AG με την MGB (Metro Group Buying) και η Walmart με την WIT (Walmart International Trade), έχουν θυγατρικές εταιρίες σε Shanghai και Hong Kong ώστε να έχουμε άμεσα ομάδες εύρεσης προϊόντων και παραγωγών (Sourcing offices).

Η εύρεση όμως παραγωγών θέλει μεγάλη προσοχή καθώς η τάση εισαγωγής προϊόντων από την Άπω Ανατολή (Κίνα, Ινδία, Βιετνάμ), ενώ ξεκινάει με πολύ χαμηλά κόστη κυρίως λόγω των εργατικών, εμφανίζει αρκετούς κινδύνους και μειονεκτήματα. Συνήθως απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια στην επικοινωνία ώστε να γίνει αντιληπτή καλύτερα η στρατηγική του εμπόρου με συχνό εμπόδιο τον τρόπο σκέψης και αντίληψης των Ασιατικών χωρών έναντι των Ευρωπαϊκών. Η συμμόρφωση σε θέματα ποιότητας σύμφωνα με τις τοπικές αρχές του εμπόρου συχνά απαιτεί σημαντικό επιπλέον κόστος και εργασία (π.χ. συμμόρφωση σε πρότυπα ISO και EN). Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες ενδέχεται να κυμαίνονται έντονα, ειδικά σε περιόδους παγκόσμιων φαινομένων όπως η πανδημία του COVID-19 που μπορεί να οδηγήσουν σε μεγάλα κόστη από την μετατροπή συναλλάγματος.

Οι μεταφορές των αγαθών απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό καθώς απαιτούν συχνά πολλές μέρες, ειδικά στην θαλάσσια μεταφορά αγαθών, επιπλέον ασφάλιση και ποσότητες που να αξίζουν ώστε αρχικά να παραχθούν και στην συνέχεια να μεταφερθούν με κόστος κατάλληλο.

Η Μέση Ανατολή συμπεριλαμβανομένης και της Τουρκίας, εμφανίζει αρκετές επιλογές σε παραγωγικές μονάδες κυρίως στις κατηγορίες των υφασμάτων, των ρούχων, των επίπλων και των οικιακού εξοπλισμού, όμως η έλλειψη νέων τεχνολογιών στην βιομηχανία, η έλλειψη συμμόρφωσης σε πρότυπα, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και η έλλειψη πολιτικής σταθερότητας συχνά ενδέχεται να προκαλέσουν προβλήματα σε μία εμπορική συνεργασία. Σε μία παρόμοια ή και λίγο χειρότερη κατάσταση βρίσκεται και η Αφρική, με την Βόρεια Αφρική να προσφέρει δυνατότητες παραγωγής ενδυμάτων αλλά με περιορισμούς.

Σε μία νέα πηγή παραγωγών έχει εξελιχθεί και η Λατινική Αμερική (Βραζιλία, Βενεζουέλα, Χιλή κ.α.) οι οποίοι προσφέρουν ομοίως χαμηλά εργατικά και υψηλότερη τεχνολογία επηρεασμένοι άμεσα από την Βόρεια Αμερική. Όμως τα κόστη και οι χρόνοι μεταφοράς αποτελούν αυτή την στιγμή τον κυριότερο λόγο αποτροπής για τυχόν συνεργασίες.

Εντός της Ευρώπης και ειδικά στις χώρες του πρώην Ανατολικού μπλοκ που πλέον ανήκουν και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενδέχεται να βρεθούν παραγωγοί με κόστος ανταγωνιστικό της Άπω Ανατολής και με την ευελιξία του κοινού νομίματος, της πολιτικής σταθερότητας, της συντομότερης μεταφοράς των αγαθών, της εξαρχής συμμόρφωσης με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα και της μεγαλύτερης ευελιξίας. Στον

τομέα των τροφίμων, λόγω των χαρακτηριστικών τους, όπως η σύντομη ημερομηνία λήξης, η ποιότητα τους, η συμμόρφωση σε υγειονομικούς κανόνες και η προστατευόμενη ονομασία προέλευσης συχνά περιορίζεται η εύρεση παραγωγών σε μικρή απόσταση από τον παραγωγό. Όμως ακόμα και σε αυτό τον τομέα, για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών μπορούν να σχηματιστούν συνεργασίες παγκόσμιες, όπως για παράδειγμα η ιδιωτική ετικέτα προϊόντων μοσχαρίσιου κρέατος Αργεντινής.

Στην χώρα μας δυστυχώς δεν λαμβάνουν χώρα πολλές εκθέσεις με χρησιμότητα για την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Οι δύο σημαντικότερες και πιο σχετικές, είναι η Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης όπου μεγάλες εταιρίες συχνά παρουσιάζονται και η έκθεση HO.RE.CA. (Hotel, Restaurant & Catering/Cafe) η οποία απευθύνεται σε επαγγελματίες του τουρισμού και της εστίασης όπου όμως συμμετέχουν αρκετοί παραγωγοί τροφίμων, καταναλωτικών αγαθών (προϊόντα προσωπικής φροντίδας, προϊόντα καθαρισμού) και εξοπλισμού που μπορούν να αποτελέσουν εν δυνάμει παραγωγοί προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Γενικά η Ελληνική αγορά, δεν διαθέτει μεγάλο πλήθος βιομηχανικών και βιοτεχνικών παραγωγών. Ενώ υπάρχει μία σειρά από παραγωγούς σε κάθε κομμάτι της δευτερογενούς παραγωγής, συνήθως συναντάμε μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μερικών εκατομμυρίων ευρώ οι οποίες ενώ είναι εξαιρετικά πρόθυμες να συνεργαστούν και να αυξήσουν την παραγωγή τους και τον κύκλο εργασιών τους, δεν διαθέτουν την πιο σύγχρονη τεχνολογία και τεχνογνωσία που απαιτείται, δεν έχουν όλα τα μέσα που απαιτούνται

για την διακίνηση και διανομή και συχνά κινούνται στην στρατηγική της άμεσης κερδοφορίας για γρήγορο και άμεσο κέρδος που δυστυχώς δεν είναι μακροχρόνια. Ταυτόχρονα οι πολιτικές του κράτους στα θέματα ανάπτυξης της εγχώριας παραγωγής, δεν υποστηρίζονται από τα τις οικονομικές πολιτικές του τόπου με αποτέλεσμα οι Ελληνικές παραγωγικές εταιρίες να χρειάζονται ένα μεγάλο κεφάλαιο για την λειτουργία τους, δεσμευμένο ως προς τις οικονομικές τοπικές αρχές ενώ ταυτόχρονα η τοπική φορολογία να είναι μην ανταγωνιστική έναντι άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γειτονικών και μη. Λαμπρή εξαίρεση στην παραπάνω κατάσταση της Ελληνικής αγοράς αποτελούν ορισμένες βιομηχανικές εταιρίες, περίπου 50 εξαγωγικές επιχειρήσεις, κυρίως του κλάδου των τροφίμων και ποτών αλλά και λίγες σε κλάδους μη τροφίμων όπως τα πλαστικά, τα ορυκτά και τα φάρμακα, οι οποίες διαθέτουν εξαιρετικά προϊόντα σε επώνυμα και ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα. Οι εταιρίες αυτές κυριαρχούν και στην παραγωγή των εγχώριων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ενώ πλέον μεγάλο μέρος του κύκλου εργασιών τους είναι η παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για εμπορικές επιχειρήσεις και εκτός των Ελληνικών συνόρων.

Σίγουρα η Ελληνική αγορά είναι μικρή, αλλά όπως θα δούμε και με παράδειγμα παρακάτω, μία συνεργασία ενός τοπικού εμπόρου με έναν τοπικό παραγωγό μπορεί να αποτελέσει μία επιτυχία η οποία θα βοηθήσει και τα δύο μέρη να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, στην σημερινή εποχή της παγκόσμιας αγοράς και της παγκοσμιοποίησης, η ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μπορεί να

οδηγήσει σε συνεργασίες σε όλη την υφήλιο αρκεί να υπάρχει η κατάλληλη βάση συνεργασίας. Ένας έμπορος που θέλει να έχει δυνατά εμπορικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας θα πρέπει να επισκέπτεται τις διεθνές εκθέσεις που τον αφορούν, να γνωρίζει και να επικοινωνεί με νέους πιθανούς συνεργάτες και παραγωγούς, να μπορεί να συγκρίνει τιμές και ποιότητες και να μπορεί να προωθεί την στρατηγική του σε νέους συνεργάτες παγκοσμίως και σε τοπικό επίπεδο.

Συνεργασίες παραγωγής με την βιομηχανία

Όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, η εύρεση συνεργατών είναι ένα από τα πρώτα στάδια για την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και το πεδίο έρευνας πρέπει να είναι διευρυμένο σε παγκόσμιο και σε τοπικό επίπεδο.

Η πρώτη επαφή με μία βιομηχανία παραγωγής προϊόντων μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Η επίσκεψη σε εκθέσεις και στα περίπτερα των εταιριών που θέλουν να συνεργαστούν είναι μία πηγή. Οι εταιρίες που προμηθεύουν την εμπορική επιχείρηση, συχνά είναι και βιομηχανικές / παραγωγικές, οπότε η υπάρχουσα συνεργασία στην εμπορία επώνυμων προϊόντων μπορεί να είναι μία ακόμα πηγή συνεργατών. Επιπρόσθετα, εταιρίες που δεν συνεργάζονται άμεσα με τον έμπορο, αλλά έχουν έντονη παρουσία στην αγορά, ομοίως μπορούν να προσεγγιστούν για μία πιθανή συνεργασία.

Μία συνεργασία με έναν παραγωγό μπορεί να γίνει απευθείας με τον ίδιο είτε με την συμμετοχή ενός διανομέα που θα αναλάβει ως ενδιάμεσος μεταξύ του εμπόρου και του παραγωγού.

Τα πλεονεκτήματα από την άμεση συνεργασία με την βιομηχανία, είναι κυρίως στον τομέα του κόστους, καθώς η έλλειψη ενδιάμεσων συνήθως διανομέων μας γλιτώνει το κόστος που προσθέτουν οι ίδιοι για την διανομή, και στον τομέα της επικοινωνίας καθώς άμεσα και χωρίς αλλοιώσεις μεταφέρονται οι ανάγκες του εμπόρου προς τον παραγωγό και το αντίθετο. Στα μειονεκτήματα είναι το διαφορετικό επιχειρηματικό και εμπορικό περιβάλλον που ενδέχεται να φέρει δυσκολίες στην επικοινωνία, καθώς συχνά ένας παραγωγός δεν αντιλαμβάνεται τις

ανάγκες ενός εμπόρου σε θέματα εμπορικότητας ενώ ένας έμπορος δεν γνωρίζει το τρόπο λειτουργίας μίας παραγωγικής μονάδας και τις ανάγκες της. Επίσης μία συχνή δυσκολία στην απευθείας συνεργασία μεταξύ εμπόρου και βιομηχανίας είναι το μέγεθος της παραγωγής ώστε αυτή να είναι αρκετή και ικανή να παραχθεί στην τάξη κόστους που επιθυμείτε. Ενώ ένα σύνηθες πρόβλημα αποτελεί η έλλειψη υποδομής και στόλου του παραγωγού για την διανομή και διακίνηση των παραχθέντων προϊόντων που ως συνηθέστερη λύση είναι η παράδοση των προϊόντων σε ένα κεντρικό σημείο διάθεσης όπως μια εξωτερική αποθήκη ή μία εταιρία μεταφορών όπως είναι η εταιρίες logistics.

Ένας third-party logistics (3PLs εταιρίες σε συντομογραφία) είναι η επιχείρηση που παρέχει μια υπηρεσία σημείων ενιαίας εξυπηρέτησης στους πελάτες της και αφορά εξωτερικές (ή τρίτες) υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης, είτε για ένα μέρος είτε για ολόκληρη την λειτουργία της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Κύριος στόχος των υπηρεσιών αυτών είναι τα προϊόντα των πελατών τους να καταλήξουν στον τελικό χρήστη στον μικρότερο δυνατό χρόνο και το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προσφέροντας εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση και απόλυτη εξειδίκευση ανάλογα με το τι απαιτήσεις και ανάγκες έχουν τα αγαθά που μεταφέρουν.

Το κόστος από την χρήση 3PL επιβαρύνει συνήθως τον έμπορο και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την τιμολόγηση των προϊόντων. Επίσης συχνά απαιτεί μεγαλύτερη υποστήριξη από την ομάδα εφοδιαστικής αλυσίδας του εμπόρου καθώς όπως είπαμε και σε προηγούμενο σημείο, οι ευθύνες των εμπορευμάτων μεταβιβάζεται κατά την παράδοση τους.

Η επιλογή συνεργασίας με την χρήση ενδιάμεσου διανομέα, επιτρέπει, έναντι ενός επιπλέον κόστους, την πιο εύκολη κάλυψη των αναγκών του εμπόρου. Ο διανομέας συνήθως ήδη συνεργάζεται με τον έμπορο αλλά και τον παραγωγό (τον ίδιο ή άλλους), κατανοεί πιο άμεσα τις ανάγκες του εμπόρου, γνωρίζει τους περιορισμούς του παραγωγού και έχει στόχο να εξασφαλίσει μία σωστή συνεργασία ώστε να κερδίσει και ο ίδιος από την διαμεσολάβηση. Συνήθως ο διανομέας αναλαμβάνει να βρει την λύση μεταξύ ανάγκης του εμπόρου και δυνατότητας παραγωγής της βιομηχανίας, συμπληρώνοντας παραγωγή από τρίτους ή διαθέτοντας την παραγωγή σε τρίτους. Για παράδειγμα εάν μια βιομηχανία έχει ως οικονομική παραγωγή απορρυπαντικών τους 3 τόνους ανά κύκλο παραγωγής και ένας έμπορος έχει ανάγκη μόνο για 2 τόνους σε ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα, ο διανομέας μπορεί να βρει έναν άλλο έμπορο να απορροφήσει τον επιπλέον 1 τόνο παραγωγής με ανώνυμο ή ιδιωτικής ετικέτας τελικό προϊόν. Επίσης ο διανομέας, στις περισσότερες περιπτώσεις, αναλαμβάνει την διανομή και την διακίνηση των εμπορευμάτων από τον παραγωγό (όπου έχουμε πλέον τιμή EXW - παράδοση στην πόρτα του παραγωγού, χαμηλότερη τιμή δυνατή τιμή χωρίς μεταφορά) προς τον έμπορο και συνηθέστερα προς όλα τα σημεία πωλήσεων που διαθέτει.

Η σύναψη συνεργασίας ξεχωριστά με τον παραγωγό, ξεχωριστά με τον διανομέα ή και ξεχωριστά με την εταιρία 3PL, είναι μια πιο πολύπλοκη και χρονοβόρα στην αρχή διαδικασία, αλλά προσφέρει μεγαλύτερο έλεγχο στο κόστος, μεγαλύτερη ευελιξία σε μελλοντικές αλλαγές, εξασφάλιση ποιότητας από όλα τα μέρη με ανάληψη ευθύνης και καλύτερης επικοινωνίας. Ο παραγωγός ενημερώνει τον

έμπορο για νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες, κόστη πρώτων υλών και τεχνικές παραγωγής. Ο διανομέας εξασφαλίζει την διακίνηση των εμπορευμάτων και την σωστή τροφοδοσία τους προς τα σημεία πώλησης καθώς ενδέχεται να παρέχει και υπηρεσίες τοποθέτησης και προβολής (merchandising) εντός των καταστημάτων προσφέροντας μία επιπλέον υποστήριξη στον έμπορο. Η εταιρία εφοδιαστικής 3PL εξασφαλίζει την σωστή μεταφορά και αποθήκευση των εμπορευμάτων, υποστηρίζει την σωστή αναπλήρωση των αποθεμάτων στα καταστήματα και συχνά μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες αποθήκευσης για εμπορεύματα που παράχθηκαν με χαμηλό κόστος σε μεγάλη ποσότητα αλλά δεν είναι ακόμα να διατεθούν στα σημεία πώλησης (π.χ. εποχιακά είδη).

Συνεργασίες παραγωγής με άλλους εμπόρους

Η σύναψη συνεργασίας απευθείας με τον παραγωγό, με ενδιάμεσους διανομείς ή και εταιρίες logistics αλλά και χωρίς, ενώ προσφέρει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και τεχνογνωσίας, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, απαιτεί να υπάρχει παρόμοια ανάγκη σε ποσότητα από τον έμπορο όση ποσότητα αξίζει οικονομικά να παράγει η βιομηχανία. Συχνά όμως οι ανάγκες αυτές δεν βρίσκονται στην ίδια τάξη μεγέθους. Μία λύση που αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η συνεργασία με έναν διανομέα ο οποίος θα υποστηρίξει την παραγωγή, διαθέτοντας το πλεόνασμα της από την ζήτηση σε τρίτους εμπόρους συνήθως με ανώνυμα προϊόντα ή πιο σπάνια με την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας είτε δικής του είτε το τρίτου εμπόρου (Morris, 1979).

Με βάση αυτή την ιδέα, ένας έμπορος μπορεί να συνεργαστεί με άλλους εμπόρους για την ανάπτυξη προϊόντων κοινής ιδιωτικής ετικέτας ώστε αρχικά να εξασφαλίσει οικονομικά συμφέρουσα παραγωγή, να επιμεριστεί τα κόστη σχεδιασμού και ανάπτυξης της ιδιωτικής ετικέτας, από την μελέτη έως τον σχεδιασμό της συσκευασίας, και να μοιραστεί τα κόστη διάθεσης και διακίνησης των προϊόντων στα σημεία πώλησης των εμπορών.

Σε αυτή την συνεργασία η επιλογή ενός τρίτου ανεξάρτητου εμπορικού σήματος από αυτό των δύο εμπορών είναι συνηθέστερη, αν και υπάρχουν φορές που το εμπορικό σήμα ενός από τους εμπόρους είναι αρκετά αναγνωρίσιμο ή θεωρείτε πιο εξειδικευμένο στην κατηγορία που αναπτύσσονται τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας οπότε και εξυπηρετεί να χρησιμοποιηθεί ως η κύρια ετικέτα. Επίσης αν υπάρχει

ανισότητα στα μερίδια της αγοράς και ο ένας έμπορος είναι πολύ μικρότερος του άλλου, ομοίως ενδέχεται να συμφέρει η διατήρηση του εμπορικού σήματος του πρώτου. Φυσικά εδώ είναι ένα σημείο στο οποίο μπορούμε να επιστρέψουμε στον σχεδιασμό της στρατηγικής μας όπου αναφέραμε τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης πολλών ιδιωτικών ετικετών και της ανάπτυξης μίας ετικέτας με εμπορικό σήμα διαφορετικό από το εμπορικό σήμα του εμπόρου (Παράδειγμα Costco με Kirkland Signature).

Στην Ελλάδα, ένα τέτοιο παράδειγμα ήταν στο παρελθόν και πριν την αποχώρηση της Carrefour από την Ελληνική αγορά, η ιδιωτική ετικέτα “1” που εμπορεύεται η Carrefour παγκοσμίως στα καταστήματα της αλλά και σε καταστήματα τρίτων εμπόρων. Τα προϊόντα με την ετικέτα “1”, αναπτύχθηκαν από την Carrefour ως προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με κριτήριο την προσφορά χαμηλότερης τιμής στην κατηγορία τους. Επειδή σχεδιάζονται για να είναι στην αρχή της σκάλας τιμής ποιότητας, προσφέροντας βασικά αποδεκτή ποιότητα, έχουν όνομα που δεν συνδέεται άμεσα με την εμπορική ονομασία. Όπως θα δούμε και πιο αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο, αυτή η στρατηγική, ενώ ξεκίνησε για να προστατέψει την αντίληψη ποιότητας (perceived quality) των καταναλωτών απέναντι στην επωνυμία της Carrefour και πρόσφερε την δυνατότητα τα προϊόντα με την ετικέτα Carrefour να είναι πιο ψηλά στην σκάλα τιμής ποιότητας, με περισσότερα χαρακτηριστικά αλλά και υψηλότερη τιμή και τα συνέπεια κερδοφορία, τελικά οδήγησε σε μία επιπλέον επιχειρηματική ιδέα που είναι η διάθεση των προϊόντων με την ετικέτα “1” σε τρίτους έμπορους οι οποίοι θα ήθελαν να προσφέρουν τόσο οικονομικά προϊόντα στους

πελάτες τους, ώστε να μην χάνουν τους οικονομικά ευαισθητοποιημένους προς τον ανταγωνισμό, αλλά οι ίδιοι δεν μπορούσαν να ασχοληθούν ή να πετύχουν συμφωνίες παραγωγής ιδιωτικής ετικέτας. Έτσι σε μικρά συνοικιακά σούπερ μάρκετ και παντοπωλεία κυρίως της επαρχίας, μπορούσες να συναντήσεις προϊόντα με την ετικέτα “1”. Η δραστηριότητα αυτή σταμάτησε με την αποχώρηση της Carrefour από την Ελληνική αγορά, αλλά σε δημοσιεύματα που εμφανίστηκαν το χειμώνα του 2021, η Carrefour εξέφρασε το πλάνο της επανεισαγωγής στην Ελληνική αγορά μόνο ως προμηθευτή προϊόντων με την ιδιωτικής της ετικέτα (Carrefour, 2021).

Καθώς στην Ελληνική αγορά υπάρχουν αρκετές μικρές αλυσίδες παντοπωλείων και σούπερ μάρκετ, ειδικότερα στην περιφέρεια και στους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας που εμφανίζουν εξαιρετικά μεγάλη ζήτηση τους καλοκαιρινούς μήνες αλλά έχουν μικρή τους χειμερινούς, έχουν δημιουργεί εδώ και πολλά χρόνια συνεταιρισμοί. Οι συνεταιρισμοί αυτοί στην κύρια δραστηριότητα τους αναλαμβάνουν την διαπραγμάτευση με τις μεγάλες παραγωγικές εταιρίες για την εξασφάλιση ανταγωνιστικών τιμών αγοράς από τις τοπικές αλυσίδες εμπόρων. Συγκεντρώνουν όλη την ζήτηση, διαπραγματεύονται τις τιμές αγοράς, εξασφαλίζουν

χαμηλές τιμές, αναλαμβάνουν την διανομή προς τους εμπόρους κεντρικά ή στα σημεία πώλησης τους και υποστηρίζουν στην προώθηση των πωλήσεων των εμπόρων με την δημιουργία και την προώθηση διαφημίσεων (έντυπη, τηλεοπτική, ραδιοφωνική και ψηφιακή) με κοινές προσφορές για όλα τα μέλη του συνεταιρισμού. Πλέον όμως έχουν αναλάβει να προσφέρουν και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε επίπεδο συνεταιρισμού. Όλοι οι έμποροι εκφράζουν τις ανάγκες τους σε ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα και ο συνεταιρισμός τα σχεδιάζει, τα αναπτύσσει και τελικά τα προμηθεύει στους εμπόρους.

Ένας τέτοιος συνεταιρισμός είναι ο ΕΛΟΜΑΣ, αρχικά από τον τίτλο Ελληνικός Όμιλος Αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ, ο οποίος έχει 20 μέλη - Ελληνικές Αλυσίδες



Σούπερ Μάρκετ με 690 καταστήματα και ο οποίος προσφέρει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με την επωνυμία ΕΛΟΜΑΣ σε δύο μάλιστα ποιοτικά επίπεδα, την ΕΛΟΜΑΣ quality Line με υψηλότερη έμφαση την ποιότητα και την ΕΛΟΜΑΣ Economy με έμφαση στην χαμηλότερη τιμή. Φυσικά τα μέλη του διαφέρουν σε μέγεθος, οπότε και τα μέλη με την μεγαλύτερη παρουσία, συχνά έχουν και δικά τους προϊόντα ιδιωτικής

ετικέτας, προσφέροντας τα προϊόντα ΕΛΟΜΑΣ ως οικονομική λύση και τα δικά τους (με την επωνυμία τους) ως ποιοτική λύση.

Χαρακτηριστικά και επιλογές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Στα προηγούμενα κεφάλαια, αναφερθήκαμε στην ανάγκη και στα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, στις επιλογές που πρέπει να κάνουμε σε επίπεδο σχεδιασμού, στην προετοιμασία για την κοστολόγηση και την τιμολόγηση, στην μελέτη του ανταγωνισμού και στην εύρεση των κατάλληλων συνεργατών και παραγωγών, ώστε να προχωρήσουμε με την δημιουργία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Αφού έχουμε καταλήξει στον συνεργάτη μας που θα αναλάβει την παραγωγή, θα πρέπει στην συνέχεια να επιλέξουμε τα προϊόντα που θέλουμε να προσφέρουμε, τα χαρακτηριστικά τους και τις άλλες επιλογές που θα τα επηρεάζουν όπως το μέγεθος τους, η συσκευασία τους, τυχόν συμπληρωματικά είδη που πρέπει να προσφέρονται μαζί κ.α.

Η ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε μία προϊόντική κατηγορία, συνήθως ξεκινάει με την αναγνώριση του πιο εμπορικού προϊόντος, δηλαδή του προϊόντος που πουλάει με τον μεγαλύτερο τζίρο, είτε τα περισσότερα τεμάχια, είτε φέρνει το μεγαλύτερο καθαρό κέρδος. Ο λόγος είναι ότι έτσι εξασφαλίζεται μία επιτυχία στο προϊόν ευελπιστώντας ότι θα “πάρει” μέρος των πωλήσεων από το αντίστοιχο ήδη επιτυχημένο επώνυμο προϊόν. Κατά την μελέτη του πιο πετυχημένου προϊόντος, μπορεί να αποφασισθεί πλήρης αντιγραφή ώστε να εξασφαλισθεί η άμεση σύγκριση του και με το όφελος της εξοικονόμησης της διαφημιστικής δαπάνης

που κάνει το επώνυμο προϊόν για την αναγνωρισιμότητά του. Όμως συχνά αυτό δεν οδηγεί σε μεγάλο όφελος στο κόστος. Ειδικά όταν το επώνυμο προϊόν παράγεται σε εξαιρετικά μεγάλες ποσότητες και κατά συνέπεια το όφελος από τα έξοδα διαφήμισης χάνεται στα έξοδα παραγωγής. Επίσης συχνά τα επώνυμα προϊόντα είτε διατηρούν την “συνταγή” ή την σύσταση τους μυστική, είτε προστατεύονται με πατέντες, που δεν επιτρέπουν την άμεση αντιγραφή τους. Οι δύο παραπάνω λόγοι είναι αρκετοί για να προχωρήσουμε με μερική αντιγραφή του επώνυμου προϊόντος, προσπαθώντας να πετύχουμε ένα προϊόν που μοιάζει αρκετά με το επώνυμο αλλά δεν είναι ακριβώς το ίδιο για λόγους δικαιωμάτων και οικονομίας (Kumar, 2003).

Μετά από το πιο εμπορικά επιτυχές προϊόν, η μελέτη επικεντρώνεται στο πιο οικονομικό, ώστε να βρεθεί σε αυτό η “συνταγή” που το καθιστά τόσο οικονομικό έναντι του λοιπού ανταγωνισμού και με κριτήριο να εμφανίζει πωλήσεις (δηλαδή να μην είναι αποτυχημένο εμπορικά). Γίνεται μία σύγκριση των δύο αυτών προϊόντων, οικονομικότερου και εμπορικότερου, αναγνωρίζονται τα κοινά χαρακτηριστικά και οι διαφορές και με την βοήθεια πληροφοριών από τους καταναλωτές και τους ίδιους τους πωλητές γίνεται μία κατάταξη των χαρακτηριστικών σε απαραίτητα, σε επιθυμητά και σε ιδανικά. Στην συνέχεια με βάση το κόστος για την παροχή κάθε ενός αποφασίζονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας. Αν η στρατηγική μας αφορά δημιουργία προϊόντος μόνο με χαμηλή τιμή, συνήθως προχωράμε μόνο με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και με το όφελος της έλλειψης διαφήμισης, τιμολογούμε ανταγωνιστικότερα όλων. Αν το προϊόν ιδιωτικής ετικέτας είναι παρόμοιο με το οικονομικότερο και καταφέρει να πάρει μερίδιο των πωλήσεων

του, ίσως να αξίζει η αντικατάσταση του επώνυμου το ιδιωτικό ώστε να μην χάνονται πωλήσεις από το ένα στο άλλο.

Αξίζει να αναφερθεί ότι όταν η στρατηγική είναι η ενίσχυση της εικόνας παροχής χαμηλότερων τιμών στην προϊοντική κατηγορία, συχνά οι έμποροι συμφηφίζουν τα κέρδη από όλα τα προϊόντα και με βάση τον συμφηφισμό μπορούν να προσφέρουν ένα προϊόν με εξαιρετικό χαμηλό κέρδος ώστε να εξασφαλίζουν την εικόνα χαμηλότερης τιμής και κάποιο άλλο προϊόν με καλύτερη κερδοφορία το οποίο να καλύπτει συνολικά τα λειτουργικά του κόστη. Αυτός είναι ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο η ανάπτυξη δύο ιδιωτικών ετικετών είναι πιο ευέλικτη (AC Nielsen, 2003).

Ένα προϊόν ιδιωτικής ετικέτας, για να καταφέρει να είναι ανταγωνιστικό σε τιμή, συχνά δοκιμάζει εναλλακτικές που μπορούν να μειώσουν το κόστος με μικρή απώλεια ποιότητας ή ευκολίας. Για παράδειγμα, η αλλαγή συσκευασίας από κουτί αλουμινίου σε πλαστικό μπορεί να είναι ένα οικονομικό όφελος που βοηθάει στην χαμηλότερη τιμή. Το επώνυμο προϊόν, θα έχει επιλέξει το κουτί αλουμινίου για κάποια οφέλη όπως η αντοχή στην μεταφορά, αλλά το πλαστικό κουτί είναι οικονομικότερο. Μία άλλη τεχνική που συναντάμε συχνά είναι η ποσότητα που προσφέρετε στην ίδια κατηγορία συσκευασίας. Λίγο μεγαλύτερη ποσότητα εντός του προϊόντος στην ίδια τιμή με το επώνυμο, περισσότερα τεμάχια στην πολυσυσκευασία έναντι του επώνυμου με την ίδια τιμή, λιγότερα τεμάχια στην συσκευασία έναντι του επώνυμου με χαμηλότερη τελική τιμή (αλλά υψηλότερη τιμή κιλού), ακόμα και μεγαλύτερες συσκευασίες από τις συνήθεις σε μία προϊοντική

κατηγορία, αποτελούν συνήθως τεχνικές στην γκάμα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Στόχος είναι ο καταναλωτής να αισθανθεί το όφελος της χαμηλότερης τιμής.

Συχνά σε μια κατηγορία προϊόντων, τα πιο εμπορικά είδη είναι τα ανταλλακτικά είδη καθώς αυτά αναλώνονται πιο συχνά και απαιτούν αντικατάσταση. Οπότε είναι πιο εύκολο να αναπτυχθούν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για τα ανταλλακτικά αυτά, καθώς δεν απαιτούν πολύπλοκη τεχνογνωσία και παραγωγή, ενώ δεν υπάρχει άμεσα ανάγκη παραγωγής του κύριου προϊόντος το οποίο ενδέχεται να είναι πολύπλοκο, να έχει πατέντες ή να είναι κοστοβόρο. Ακόμα και επωνυμίες, συχνά κερδοφορούν από τα ανταλλακτικά και όχι από τα ίδια τα κύρια είδη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι σακούλες των ηλεκτρικών σκουπών, για τις οποίες εκτός από τις επωνυμίες, υπάρχουν και πολλές επιλογές ακόμα και σε ιδιωτικές ετικέτες μεγάλων σουπερ μάρκετ.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι κατά την ανάπτυξη ενός προϊόντος υπό ιδιωτική ετικέτα, πρέπει να προσφέρονται όλα τα συμπληρωματικά προϊόντα που συνοδεύουν συνήθως την πώληση ενός προϊόντος καθώς σε διαφορετική περίπτωση χάνεται η αίσθηση του σπесиαλίστα και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο καταναλωτής να επιλέξει την επωνυμία που τα προσφέρει όλα και εξασφαλίζει σωστή λειτουργία με όλα τα είδη. Το αντίθετο δεν αποτελεί το ίδιο σπουδαίο πρόβλημα, καθώς είναι αναμενόμενο όπως στην περίπτωση των ανταλλακτικών, ο καταναλωτής να επιλέξει το κύριο προϊόν να είναι επώνυμο, για να εξασφαλίσει ποιότητα στην βασική του αγορά, αλλά να δώσει μια ευκαιρία στα ιδιωτικής ετικέτας συμπληρωματικά είδη ειδικά με κριτήριο το οικονομικό. Για παράδειγμα, μπορούμε

να προσφέρουμε σε ιδιωτική ετικέτα μόνο ταινίες συσκευασίας για χαρτοκιβώτια, μπορούμε να προσφέρουμε σε ιδιωτική ετικέτα και ταινίες συσκευασίας για χαρτοκιβώτια και μηχανή συσκευασίας αλλά δεν πρέπει να προσφέρουμε μόνο μηχανή συσκευασίας αλλά όχι ταινίες καθώς η έλλειψη τους θα στρέψει τους πελάτες στον ανταγωνισμό (AC Nielsen, 2005).

Συνοψίζοντας, η επιλογή των προϊόντων που θέλουμε να προσφέρουμε μέσω της ιδιωτικής μας ετικέτας, απαιτεί σχεδιασμό, μελέτη και συχνά βασίζεται στην μέθοδο δοκιμή και σφάλματος μέσω της οποίας μάλλον θα σχεδιαστούν πολλές φορές τα ίδια είδη στην ιδιωτική ετικέτα με διαφορετικά χαρακτηριστικά μέχρι να βρεθεί ο πιο εμπορικός συνδυασμός που να ικανοποιεί την στρατηγική του εμπόρου και τις ανάγκες των καταναλωτών. Όπως ξανά-αναφέραμε, η διαδικασία ανάπτυξης πρέπει να είναι δυναμική, να καταγράφει αποτελέσματα, να τα μελετάει και να δρα σύμφωνα με αυτά προχωρώντας σε αλλαγές μικρές ή και ριζικές.

Διακίνηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Αφού καταλήξουμε στην γκάμα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που θέλουμε να προσφέρουμε στους καταναλωτές μας, και προχωρήσουμε με την συνεργασία παραγωγών, θα πρέπει να εξασφαλίσουμε ότι τα προϊόντα μας θα φτάσουν σωστά μέχρι τα σημεία πώλησης τους. Όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, υπάρχουν πολλές επιλογές στον τρόπο παράδοσης των εμπορευμάτων από τον παραγωγό προς τα σημεία πώλησης (Martin C. , 2007).

Συνήθως η παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας εκτός της χώρας, απαιτεί τον συντονισμό μας με τον παραγωγό για την μεταφορά των ειδών, για τον εκτελωνισμό και για την πληρωμή τυχόν δασμών. Στις περιπτώσεις εισαγωγών, η πιο συνήθης τακτική είναι η παράδοση σε μία κεντρική αποθήκη που συντηρεί ο έμπορος ή του παρέχεται μέσω τρίτης εταιρίας 3PL. Σε αυτή την αποθήκη συνήθως γίνεται η ανακατανομή σε συσκευασίες χρήσιμες για τα καταστήματα, ανάλογα με το μέγεθος των εμπορικών καταστημάτων, ενώ ενδέχεται να γίνεται κάποια επανασυσκευασία ή προσθήκη κάποιας επικοινωνίας που μπορεί να απαιτείται, όπως για παράδειγμα ένα αυτοκόλλητο με τα στοιχεία στην τοπική γλώσσα, στοιχεία επικοινωνίας με τον εισαγωγέα, με τον παραγωγό κ.α. Η αποθήκη αυτή μπορεί να χρησιμεύει και ως σημείο αναμονής μέχρι να ζητηθεί το απόθεμα από τα σημεία πωλήσεων.

Αν ο παραγωγός διαθέτει σύστημα παραδόσεων, σύνηθες για βιομηχανίες με επώνυμα προϊόντα τα οποία διακινούν οι ίδιοι, τότε ενδέχεται να εξυπηρετεί και να συμφέρει η διανομή και των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας απευθείας στα σημεία

πώλησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να γίνει συνδυασμός των τρόπων παράδοσης, δηλαδή ο παραγωγός να εξυπηρετεί κάποια σημεία πώλησης απευθείας και άλλα σημεία πώλησης μέσω κεντρικής αποθήκης ή μέσω πρακτορείων μεταφοράς (π.χ. στην νησιωτική Ελλάδα).

Περισσότερες παράμετροι που μπορούν να απασχολήσουν και να επηρεάσουν το κόστος διακίνησης ή και το τελικό κόστος του προϊόντος, είναι η χρήση θαλάσσιας ή χερσαίας μεταφοράς με μικρή για την Ελληνική διαφορά ανάμεσα στην οδική και την σιδηροδρομική μεταφορά. Η επιλογή χρήσης εμπορευματοκιβώτιο (container) σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ή η χρήση φορτηγών. Η χρήση παλετών για την τοποθέτηση των χαρτοκιβωτίων συσκευασίας και η ευκολία μεταφορά τους εντός αποθηκών και καταστημάτων ή η φόρτωση χωρίς παλέτες (χύμα).

Η διακίνηση των εμπορευμάτων επηρεάζεται σημαντικά από την ροή των πωλήσεων και από τον τρόπο που γίνεται η πρόβλεψη της ζήτησης και της παραγγελίας. Στα επώνυμα προϊόντα η αναπλήρωση των ειδών στο σημείο πώλησης είναι ευθύνη συνήθως του επώνυμου παραγωγού ο οποίος φροντίζει να έχει μία ομάδα πωλητών που επισκέπτονται τα σημεία πώλησης, φροντίζουν για την σωστή προβολή των προϊόντων, διατηρούν το απόθεμα σε σωστή παρουσίαση, συμπληρώνουν την πρόταση παραγγελίας και την προτείνουν στο εμπορικό κατάστημα για να αποσταλεί. Στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας το ίδιο το κατάστημα πρέπει να αναλάβει τις παραπάνω εργασίες και όπως σε όλες τις περιπτώσεις, λάθος στην πρόβλεψη της ζήτησης θα οδηγήσει σε απώλεια κερδών. Συνήθως οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αρκετά στον τομέα της ιδιωτικής ετικέτας

επενδύουν σε προγράμματα επιχειρηματικών προβλέψεων μέσω χρήσης συστήματος ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (enterprise resource planning, ERP) ώστε να μπορούν να παρακολουθούν τις πωλήσεις των όλων των προϊόντων συμπεριλαμβανομένων των ιδιωτικής ετικέτας και να φροντίζουν την έγκαιρη παραγγελία προς τον παραγωγό λαμβάνοντας υπόψη περιορισμούς παραγωγής, περιορισμούς μεταφοράς και ελαχιστοποιώντας το κόστος.

Παραδείγματα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Στα προηγούμενα κεφάλαια μελετήσαμε τα οφέλη από την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, προχωρήσαμε με την ανάλυση των επιλογών που έχουμε για την σχεδιασμό τους και τις στρατηγικές αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουμε κατά την ανάπτυξη τους και αναπτυχθήκαμε στις διάφορες παραμέτρους που πρέπει να γνωρίζουμε και να λάβουμε αποφάσεις ώστε να προσφέρουμε πετυχημένα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας μέσα σε ένα περιβάλλον με μεγάλο ανταγωνισμό, πολλές επιλογές και πολλές διαφορετικές συνθήκες.

Τα θέματα στα οποία αναφερθήκαμε απασχολούν όλους τους εμπόρους κατά την φάση ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και αποτελούν την βάση των διαφορετικών περιπτώσεων που συναντούμε στην Ελληνική αγορά. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, στην Ελληνική αγορά δεν δραστηριοποιούντουσαν μεγάλοι έμποροι και δεν υπήρχε είσοδος ξένων εταιριών για μία σειρά από πολιτικούς και κοινωνικούς λόγους. Την δεκαετία του 1990 όμως, το πολιτικό και κοινωνικό τοπίο άρχισε να αλλάζει, κυρίως λόγω της εισόδου της χώρας στην Ε.Ο.Κ. (Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα), πρόγονου της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκής Ένωσης) η οποία επέτρεψε την δημιουργία εμπορικού κλίματος ευνοϊκού στην είσοδο ξένων εμπορικών επιχειρήσεων, με την δημιουργία θυγατρικών. Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όπως η Continent (προπομπός της Carrefour), η Praktiker και η Metro AG (με την επωνυμία Makro) εισήλθαν στην Ελληνική αγορά με πλάνο ανάπτυξης και στόχο της απόκτησης ισχυρού μεριδίου. Οι έμποροι αυτοί βρέθηκαν σε μία παρθένα αγορά όπου δεν υπήρχαν μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις και ένα από τα στρατηγικά τους

πλεονεκτήματα ήταν το μέγεθος τους που επέτρεπε να προσφέρουν προϊόντα σε εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές έναντι του τοπικού εμπορίου. Η στρατηγική τους θα αναγκάσει και τους εγχώριους εμπόρους να εξελιχθούν από την μικρό-πολιτική που ακολουθούσαν και να συνεργαστούν, να συγχωνευτούν, να επενδύσουν και να εξελιχθούν ώστε να καταφέρουν να γίνουν ανταγωνιστικοί των ξένων εταιριών που εισήχθησαν στην εγχώρια αγορά.

Οι μεγάλοι διεθνείς έμποροι, προσέφεραν άμεσα, με την είσοδο τους στην αγορά πολλά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία τα είχαν αναπτύξει για τις αγορές που ήδη δραστηριοποιούνταν, και μέσω των οποίων εντυπωσίασαν το καταναλωτικό κοινό με τις χαμηλές τιμές. Ταυτόχρονα το γεγονός ότι ήταν νέες εμπορικές επιχειρήσεις με πρωτόγνωρα σήματα για την αγορά και το γεγονός ότι προερχόντουσαν από χώρες της Δυτικής Ευρώπης που ήταν και είναι συνυφασμένη με την υψηλότερη ποιότητα σε σχέση με την τοπική παραγωγή, οδήγησαν στο να τα υποδεχτούν οι καταναλωτές με περιέργεια και ενθουσιασμό. Οι μέχρι τότε εμπορικές επιχειρήσεις της εγχώριας αγοράς, δεν προσέφεραν με δομημένο τρόπο, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αφενός από έλλειψη ανάγκης καθώς δεν είχε προκύψει ένα τέτοιο ξεκάθαρο μήνυμα, αφετέρου από έλλειψη τεχνογνωσίας και μεγέθους καθώς οι περισσότεροι έμποροι είχαν εξαιρετικά λίγα σημεία πωλήσεων που οι πωλήσεις τους δεν αναδείκνυαν τέτοια ανάγκη.

Αξίζει να αναφέρουμε όμως ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας των μεγάλων διεθνών εμπόρων, ενώ αρχικά βρήκαν θερμή υποδοχή, γρήγορα βρέθηκαν απέναντι σε σκληρή κριτική από τους καταναλωτές σε θέματα ποιότητας και εύρους

γκάμας. Σχεδόν όλα τα πρώτα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που προσφερόντουσαν, είχαν σχεδιαστεί για άλλες αγορές και ενώ αρκετά καλύπτουν κοινές ανάγκες άλλα είτε δεν ταίριαζαν στην Ελληνική αγορά είτε δεν είχαν σχεδιαστεί για χρήση στο Ελληνικό περιβάλλον και κλίμα. Για παράδειγμα μία από τις νέες διεθνής εμπορικές επιχειρήσεις που είχε μπει στην αγορά στις αρχές της δεκαετίας του 90, είχε τα περισσότερα προϊόντα σχεδιασμένα για της ανάγκες της μητρικής αγοράς που ήταν η Γερμανία. Όμως πολλά τεχνικά είδη δεν ταίριαζαν στο τρόπο που τα χρησιμοποιούσε η Ελληνική αγορά. Τα χρώματα εξωτερικού χώρου ήταν σχεδιασμένα για την Γερμανική αγορά και κλίμα όπου εν αντιθέσει με την Ελληνική αγορά δεν έχει τόσες μέρες ηλιοφάνεια, τόσο ξηρότητα στο κλίμα και συχνά εγγύτητα με θαλασσινό νερό, παράμετροι που επηρεάζουν την διάρκεια ζωής του χρώματος δραματικά. Οπότε ενώ τα χρώματα εξωτερικού χώρου που ήταν σχεδιασμένα για την Γερμανία, είχαν εξαιρετικά χαμηλές τιμές συγκριτικά με την τοπική αγορά, τελικά δεν μπορούσαν να καλύψουν τις ανάγκες των χρηστών. Όπως ήταν φυσικό οι πωλήσεις τους σχεδόν μηδενίστηκαν με αποτέλεσμα η εμπορική εταιρία να αναζητήσει σε άλλο παραγωγό την ανάπτυξη χρωμάτων εξωτερικού χώρου σύμφωνα με τις ανάγκες της τοπικής αγοράς και πιο συγκεκριμένα σε εγχώριο ο οποίος είχε ήδη την τεχνογνωσία που χρειαζόταν.

Από την δεκαετία του 1990, στην Ελληνική αγορά έχουν εμφανιστεί, αλλά και εξαφανιστεί, πολλές πολυεθνικές εμπορικές επιχειρήσεις με πλήθος προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και εξαιρετικά παραδείγματα τα οποία αξίζει να μελετήσουμε περαιτέρω. Παράλληλα όπως προαναφέραμε και οι εγχώριες εμπορικές

επιχειρήσεις προχωρήσαν με την ίδια στρατηγική για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί αλλά και περισσότερο κερδοφόροι. Σε αυτή την ενότητα και στα επόμενα κεφάλαια θα δούμε μερικές από τις πιο σημαντικές περιπτώσεις δομημένων προγραμμάτων ιδιωτικής ετικέτας που υπάρχουν στην Ελληνική αγορά, ως μελέτες περιπτώσεων (case studies) που μπορούν να αποτελέσουν πηγή γνώσης για την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Ενδέχεται να υπάρχουν και πολλές άλλες περιπτώσεις που να αξίζουν μελέτης σε βάθος αλλά για τους σκοπούς αυτής της εργασίας έγινε μία επιλογή παραδειγμάτων που να εξηγούν περαιτέρω τις επιλογές και τις μεθόδους που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Επίσης μελλοντικά ενδέχεται κάποιες από τις περιπτώσεις που θα δούμε να εξελιχθούν διαφορετικά από την τωρινή κατάσταση. Όπως αναφέραμε η ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι μία δυναμική εργασία που διαρκώς εξελίσσεται και αλλάζει.

Οι περιπτώσεις που θα μελετήσουμε είναι:

- Ιδιωτική ετικέτα με χρήση του εμπορικού ονόματος. Οι περιπτώσεις της Carrefour, της Delhaize - AB και της Praktiker
- Πολλές ιδιωτικές ετικέτες. Οι περιπτώσεις της Lidl, της Leroy Merlin, της Intersport και της Zakret
- Περιπτώσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας αλλά διαφέρουν. Οι περιπτώσεις του Γλάρου του ομίλου Σκλαβενίτη και των προϊόντων Lux της Praktiker
- Χονδρεμπόριο και ιδιωτική ετικέτα. Η περίπτωση της Makro και η μετεξέλιξη της στην The Mart.

και καλύπτουν όλες τις βασικές επιλογές που καλείται να κάνει ένας έμπορος στην ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας.

Ιδιωτική ετικέτα με χρήση του εμπορικού ονόματος.

Η περίπτωση της Carrefour



Η εταιρία Carrefour ξεκίνησε ως εμπορική επιχείρηση το 1959 με έδρα την Γαλλία. Το πρώτο κατάστημα αυτοεξυπηρέτησης (self serve) με 200 τ.μ. πωλήσεων αποδείχθηκε εξαιρετικά επιτυχημένο και οδήγησε στο πρώτο, για τα δεδομένα της εποχής, κατάστημα (super market) μεγέθους 850 τ.μ. στο Annecy το 1960. Καθώς η εταιρία ήθελε να είναι πάντα πρωτοπόρα και να δοκιμάζει νέες τεχνικές, τρία χρόνια μετά άνοιξε το πρώτο υπέρ-κατάστημα (hyper market) μεγέθους 2.500 τ.μ. με παροχή 400 θέσεων στάθμευσης στην περιοχή Sainte-Geneviève-des-Bois. Το 1966 σχεδίασε και καθιέρωσε το σήμα της από το πρώτο γράμμα της λέξης Carrefour που στα Γαλλικά σημαίνει σταυροδρόμι και αναφέρεται και στο σημείο του πρώτου καταστήματος αλλά και στην διασταύρωση των επιχειρηματικών προσώπων που την σχημάτισε, Marcel Fournier, ιδιοκτήτη του πρώτου καταστήματος στο Annecy και της οικογένειας Badin-Defforey που επένδυσε στις εμπορικές του ιδέες. Το 1970 η εταιρία εισέρχεται στο χρηματιστήριο, το 1981 είναι η πρώτη που δοκιμάζει την Carrefour Pass, μία κάρτα πιστότητας και πιστώσεως συνδυαστικά, ενώ το 1992 εξελίσσει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που προσφέρει ήδη από την δεκαετία του 1970 με την διαβάθμιση ποιότητας και την προσθήκη βιολογικών προϊόντων. Το 1993 ξεκινάει η διεθνής επέκταση με πρώτη νέα αγορά την Ιταλία, ενώ το 1995 ακολουθεί η Κίνα. Το 1997 θα λανσάρει μία νέα σειρά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με το υπό-

όνομα “Reflets de France” (Αντανεκλάσεις / Αναμνήσεις της Γαλλίας), ενώ το 1999 μέσω συγχωνεύσεων και επιθετικών εξαγορών θα γίνει ο δεύτερος μεγαλύτερος έμπορος παγκοσμίως (μετά την Walmart). Μία από τις συγχωνεύσεις ήταν και η Βελγική Promodes, η οποία είχε παρουσία στην Ελληνική αγορά με τα καταστήματα Continent. Το 2000 εισέρχεται και επίσημα στην Ελληνική αγορά με την εξαγορά της εταιρίας Μαρινόπουλος και του δικτύου καταστημάτων οπότε και σταδιακά όλα τα καταστήματα Μαρινόπουλος και Continent μετατρέπονται σε καταστήματα Carrefour. Την δεκαετία του 2000, αναπτύσσει την παγκόσμια παρουσία της και ξεκινάει την είσοδο στο ηλεκτρονικό εμπόριο και την δημιουργία εμπορικών πολυκαταστημάτων στα οποία τα καταστήματα Carrefour είναι ο κύριος ένοικος. Επίσης μέσω εξαγοράς αποκτά την ισπανική επωνυμία Champion την οποία εφαρμόζει στα μεσαία σημεία πώλησης (super market) και την οποία θα εξαφανίσει τελικά μετά από μερικά χρόνια. Την δεκαετία του 2010, η Carrefour προχωράει με την αναπροσαρμογή της στρατηγικής της και του πλάνου επέκτασης της. Αποχωρεί από τις αγορές στις οποίες δεν κερδοφορεί, επικεντρώνεται στις Γαλλόφωνες και Λατινικές αγορές και στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Στην Ελληνική αγορά, μια σειρά κινήσεων σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση της χώρας, οδηγεί στην αποχώρηση το 2015, από την Carrefour-Marinopoulos στην οποία είχε το 51% και στην μετατροπή του Μαρινόπουλου σε δικαιοχρήστη (franchisee) της επωνυμίας για την Ελληνική και Κυπριακή αγορά. Η εταιρία Μαρινόπουλος θα συνεχίσει μέχρι το 2017 οπότε και θα απορροφηθεί από την εταιρία Σκλαβενίτης ο οποίος θα αλλάξει τον τίτλο σε όλα τα καταστήματα στο δικό του.

Στον τομέα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ο όμιλος Carrefour δραστηριοποιήθηκε από τα πρώτα χρόνια της ύπαρξης του. Στα καταστήματα Carrefour ήδη από την δεκαετία του 1970 άρχισαν να εμφανίζονται προϊόντα επιλογής της Carrefour σε συνεργασία με τοπικούς γαλλικούς παραγωγούς οι οποίοι δεν διέθεταν δομημένη παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους αλλά συμπλήρωναν έξυπνα την γκάμα των επώνυμων προϊόντων κυρίως σε προϊόντα ντελικατέσεν περιοχών της Γαλλίας όπως τυριά, αλλαντικά και άλλα τρόφιμα. Η επιτυχία αυτών των προϊόντων αλλά και η διαρκής αναζήτηση για προϊόντα σε χαμηλές τιμές οδήγησαν στην δομημένη ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Η Carrefour προσφέρει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων υπό την επωνυμία της Carrefour σε συνδυασμό με υπό-ονόματα και μία μικρότερη γκάμα υπό την ετικέτα “1”. Όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η γκάμα της ετικέτας “1” περιλαμβάνει προϊόντα με την βασικά αποδεκτή ποιότητα στην χαμηλότερη τιμή της προϊόντικής κατηγορίας που βρίσκονται. Η επιλογή της ετικέτας “1” για τα πιο οικονομικά προϊόντα έγινε ώστε να προστατευτεί η ποιότητα των προϊόντων με την ετικέτα Carrefour ώστε τα δεύτερα να έχουν ανταγωνιστική ποιότητα των επώνυμων αλλά όχι την διαρκή πίεση για την χαμηλότερη τιμή στην κατηγορία τους. Επίσης τα προϊόντα με την ετικέτα “1” μπορούσαν να διακινηθούν άμεσα σε όλα τα καταστήματα του group ακόμα και σε αυτά που δεν είχαν τον εμπορικό τίτλο Carrefour, είτε μέχρι απορρόφησης είτε για λόγους στρατηγικούς. Τα προϊόντα αυτά είχαν πολύ απλή συσκευασία, με λίγα στοιχεία και απλό σχεδιασμό καθώς το μόνο τους πλεονέκτημα ήταν η τιμή τους. Πρακτικά σχεδιάστηκαν ως προϊόντα back-off,

δηλαδή προϊόντα που απλά προστατεύουν την εικόνα της οικονομικότερης τιμής στην αγορά. Σε ορισμένες περιπτώσεις η κερδοφορία τους είναι εξαιρετικά χαμηλή και για αυτό δεν υπήρχα έντονη προώθηση τους εντός των καταστημάτων παρά



μόνο σε περιόδους πόλεμου τιμών από τον ανταγωνισμό. Σταδιακά και στις πιο ώριμες αγορές η Carrefour έχει αντικαταστήσει τα προϊόντα αυτά με την σειρά Carrefour Discount ώστε να πετυχαίνει αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και να δικαιολογεί τις χαμηλές τους τιμές.

Η βασική γκάμα ιδιωτικής ετικέτας της Carrefour περιλαμβάνει τα ομώνυμα προϊόντα που συχνά συνοδεύονται με διάφορες υπό-ονομασίες. Εκτός των προϊόντων Carrefour, συναντάμε τα οργανικά προϊόντα Carrefour-bio, τα οικονομικά προϊόντα Carrefour-discount, τα παιδικά προϊόντα Carrefour-baby & Carrefour-kids, τα ανώτερης ποιότητας Carrefour-selection και τα προαναφερθέντα Reflets-de-france που αποτελούν Γαλλικά προϊόντα υψηλής ποιότητας συνδεδεμένα με την πατρίδα της εταιρίας. Επίσης σε ορισμένα προϊόντα που διατίθενται από τους πάγκους εξυπηρέτησης, όπως τα τυροκομικά, υπάρχουν προϊόντα τα οποία βρίσκονται υπό την ετικέτα “Επιλογή Carrefour” ενημερώνοντας για τους καταναλωτές για την συνεργασία με τον παραγωγό.

Η συσκευασία των προϊόντων Carrefour εξαρτάται από την κατηγορία ποιότητας. Τα πιο οικονομικά προϊόντα όπως τα discount, έχουν απλούστερη συσκευασία που δεν ξεχωρίζει, ενώ όσο ανεβαίνουμε στην σκάλα τιμής ποιότητας, βρίσκουμε πιο εντυπωσιακές συσκευασίες, με περισσότερη πληροφορία, έντονα εικαστικά και μεγαλύτερη φροντίδα του προϊόντος.

Εκτός των τροφίμων η επωνυμία Carrefour χρησιμοποιεί την ιδιωτική ετικέτα TEX για τα ρούχα που προσφέρει στην γκάμα της. Η επιλογή της ετικέτας έναντι του ονόματος προσφέρει καλύτερη προώθηση των ρούχων καθώς το όνομα της Carrefour είναι για πολλά χρόνια συνδεδεμένο με τα τρόφιμα και τα είδη προσωπικής περιποίησης και δεν αναγνωρίζεται ως σπεςιαλίστας στον τομέα των ρούχων. Στο παρελθόν η εταιρία διατηρούσε τρεις ετικέτες στα ρούχα ώστε να προσφέρει διαβάθμιση ποιότητας. Τα πιο οικονομικά και βασικά ρούχα είχαν την επωνυμία Basic, που μετεξελίχθηκε σε Carrefour Basic και τώρα πλέον έχει μόνο βασικά εσώρουχα, την επωνυμία TEX η οποία είχε καλύτερη ποιότητα, μεγαλύτερο εύρος και βάθος προϊόντων και περισσότερο σύγχρονα σχέδια και την επωνυμία Cherokee της οποίας ήταν αποκλειστικός αντιπρόσωπος για την Ευρωπαϊκή αγορά.

Στον τομέα του οικιακού εξοπλισμού και των ηλεκτρικών ειδών, η Carrefour προσφέρει τα προϊόντα της υπό την ετικέτα Carrefour-home και Carrefour-home-discount με έμφαση στην δεύτερη κατηγορία στις χαμηλότερες τιμές. Ενώ στον τομέα των εποχιακών ειδών όπως τα έπιπλα κήπου ή η εποχιακή διακόσμηση πολλά προϊόντα δικής της εισαγωγής είναι είτε κάτω από την επωνυμία Carrefour είτε κάτω από ανώνυμη συσκευασία.

Συνοψίζοντας, η Carrefour έχει επενδύσει πολύ στο τομέα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και ένα μεγάλο ποσοστό του τζίρου της προέρχεται από αυτόν. Οι καταναλωτές έχουν πλέον την αντίληψη ότι τα προϊόντα που είναι κάτω από το εμπορικό σήμα της προσφέρουν ένα συνδυασμό τιμής - ποιότητας με έμφαση στην τιμή. Η καθοδική πορεία της εταιρίας την τελευταία δεκαετία, αντικατοπτρίζεται και στην στρατηγική της στην ιδιωτική ετικέτα καθώς δεν υπάρχει μεγάλη ανανέωση στην στρατηγική της και παρατηρείται μία περισσότερο απλοϊκή προσέγγιση με έμφαση στις οικονομικές τιμές (Carrefour, 2021).

Ιδιωτική ετικέτα με χρήση του εμπορικού ονόματος.

Η περίπτωση της Delhaize - ΑΒ Βασιλόπουλος

Η εμπορική εταιρία ΑΒ Βασιλόπουλος είναι μία από τις παλαιότερες εμπορικές εταιρίες τροφίμων στην Ελληνική αγορά με έντονη την παρουσία της στα πρώτα χρόνια σε κομβικά σημεία της Αθήνας και σταδιακά με οργανική ανάπτυξη σε όλη την Ελλάδα. Η ιστορία της εταιρίας ξεκινάει το 1939, με το πρώτο μπακάλικο της οικογένειας στο κέντρο της Αθήνας, ενώ το 1950 θα ανοίγουν το πρώτο παντοπωλείο με έμφαση στα εκλεκτά προϊόντα, τύπου ντελικατέσεν (delicatessen) στην Σταδίου. Το 1967 ιδρύεται η εταιρία (από οικογενειακή που ήταν μέχρι τότε) και εισάγεται το σλόγκαν “Και του πουλιού το γάλα” που θα γίνει συνώνυμο της μάρκας. Το 1970 ανοίγει το κατάστημα στον Φάρο Ψυχικού ενώ μέχρι το 1990, χρονιά που εισέρχεται στο χρηματιστήριο, έχει ανοίξει ένα πλήθος καταστημάτων συμπεριλαμβανομένου του MEGA στο Ελληνικό. Το 1992 συνεργάζεται αρχικά με τον Βέλγικο όμιλο Delhaize που στην συνέχεια θα την εξαγοράσει. Τα επόμενα χρόνια προχωράει με την οργανική ανάπτυξη δικτύου στην Αθήνα και την περιφέρεια, ενώ το 2000 αγοράζει την αλυσίδα ΤΡΟΦΟ και την συνεργαζόμενη ΕΝΑ που δραστηριοποιείται στον τομέα της χονδρικής πώλησης Ho.Re.Ca. Την δεκαετία του 2000 συνεχίζει την οργανική ανάπτυξη με νέα καταστήματα αλλά και με εξαγορές αλυσίδων, ενώ δοκιμάζει νέους τύπους μικρότερων καταστημάτων και στρέφεται και προς την ανάπτυξη δικαιοχρηστών συνεργατών. Την δεκαετία του 2010 πλέον της ανάπτυξης του δικτύου, ξεκινάει και μία ριζική ανακαίνιση των καταστημάτων εφαρμόζοντας

νέες τεχνολογίες, ενώ το 2016 ολοκληρώνεται η εξαγορά από τον όμιλο Ahold Delhaize. Η δεκαετία του 2020 βρίσκει την εταιρία στην πρώτη θέση των εμπορικών εταιρειών με το μεγαλύτερο δίκτυο και τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, ενώ η εταιρία πλέον επενδύει στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού καταστήματος και τον ηλεκτρονικών υπηρεσιών όπως το shop & collect (ηλεκτρονική παραγγελία και στην συνέχεια παραλαβή από το κατάστημα).

Η AB πάντα αναζητούσε προϊόντα στο πλαίσιο του ντελικατέσεν, τα οποία τα προσέφερε σε αποκλειστικότητα, τουλάχιστον για την Αττική που αρχικά ήταν το πεδίο της, ως επιλογή της AB. Ειδικότερα τα πρώτα λειτουργίας και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η στρατηγική θέση της εταιρίας ήταν περισσότερο εστιασμένη στην υψηλή ποιότητα και το μεγαλύτερο εύρος της γκάμας σε μοναδικά προϊόντα με πολλές εισαγωγές. Η στρατηγική αυτή άλλαξε σταδιακά ώστε να πετύχει την μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά, ειδικότερα όταν κατά την δεκαετία του 2010, ο μεγαλύτερος στρατηγικός τους ανταγωνιστής, που ήταν η Carrefour, άρχισε να χάνει

μερίδια μέχρι την αποχώρησή του. Ακόμα και σήμερα στα καταστήματα της AB υπάρχουν επώνυμες ετικέτες κατά αποκλειστικότητα.



η Αιγαίολα κοντά στην ελληνική γη

AB ΚΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΗ
Εκλεκτά παραδοσιακά προϊόντα που παράγονται στις πιο φημισμένες περιοχές της Ελλάδος!

[Δείτε περισσότερα >](#)

AB ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
Πλούσια γάλα προϊόντων που καλύπτουν όλες τις καθημερινές ανάγκες της οικογένειάς!

[Δείτε περισσότερα >](#)

AB FRESH TO GO ΚΡΕΑΣ
Επιλεγμένο και φρεσκοσυσκευασμένο κρέας!

[Δείτε περισσότερα >](#)

you'll love... **ΕΤΟΙΜΑ ΓΕΥΜΑΤΑ**

AB YOU'LL LOVE
Ετοίμα γεύματα εμπνευσμένα από την παραδοσιακή ελληνική κουζίνα, υγιεινές επιλογές, και πολλά άλλα!

[Δείτε περισσότερα >](#)

think bio

AB THINK BIO
Βιολογικά τρόφιμα που μπορείτε να εμπιστευτείτε!

[Δείτε περισσότερα >](#)

think nutri

AB THINK NUTRI
Προϊόντα που λειτουργούν ως σύμμαχοι στις ιδιαίτερες διατροφικές σας ανάγκες!

[Δείτε περισσότερα >](#)

think eco

AB THINK ECO
Σειρά προϊόντων φιλική προς το περιβάλλον!

[Δείτε περισσότερα >](#)

kids

AB KIDS
Φτιαγμένα ειδικά για παιδιά!

[Δείτε περισσότερα >](#)

365 GREAT VALUE DAILY

365
Έξυπνα και οικονομικά προϊόντα για όλους!

[Δείτε περισσότερα >](#)

care

CARE
Σειρά προϊόντων καθημερινής φροντίδας και ομορφιάς!

[Δείτε περισσότερα >](#)

Παράλληλα όμως με τις αποκλειστικότητες, η AB έχει προχωρήσει με μία μεγάλη σειρά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Τα περισσότερα βρίσκονται υπό την επωνυμία της με χρήση υπό-ονομάτων. Πλέον την κλασικής σειράς που δεν περιλαμβάνει κάποιο επιπλέον όνομα, συναντάμε επίσης:

- Η AB KONTA ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΗ όπου προσφέρονται εκλεκτά παραδοσιακά προϊόντα που παράγονται στις πιο φημισμένες περιοχές της Ελλάδος και από για τις οποίες είναι γνωστή η υψηλή ποιότητα τους. Παράδειγμα το προϊόν AB Χυμός από πορτοκάλια Λακωνίας, περιοχή με έντονη παραγωγή υψηλής ποιότητας πορτοκαλιών, το οποίο προσφέρεται παράλληλα με τον AB Χυμό από πορτοκάλι και τον χυμό πορτοκάλι 365 που αποτελεί και την χαμηλότερη τιμή.
- AB FRESH TO GO όπου προσφέρονται έτοιμα και συσκευασμένα κρέατα, θαλασσινά και λαχανικά. Εδώ ο σκοπός είναι αφενός να προσφέρονται έτοιμες συσκευασμένες λύσεις για τους πελάτες σε χαμηλές τιμές αλλά και να διευκολύνετε η λειτουργία του καταστήματος καθώς τα έτοιμα συσκευασμένα προϊόντα δεν απαιτούν εξυπηρέτηση από προσωπικό εν αντιθέσει με τους πάγκους εξυπηρέτησης. Συχνά τα καταστήματα μετατρέπουν υπόλοιπα παραγγελιών σε φρέσκα προϊόντα, σε συσκευασμένα ώστε να πωληθούν ταχύτερα και συχνά σε προσφορά χωρίς να αλλάζει η τιμή κιλού στον πάγκο εξυπηρέτησης. Μία άλλη έξυπνη τεχνική είναι η μετατροπή φρέσκων φρούτων σε χυμούς και φρουτοσαλάτες ώστε να προωθούνται γρηγορότερα όταν

εξαντλείται η φρεσκάδα τους ή απομένουν μικρές ποσότητες που πρέπει να εξαντληθούν.

- AB YOU'LL LOVE αποτελεί μία σειρά έτοιμων γευμάτων που παρέχονται από τα καταστήματα. Προήλθε από επαν-αξιολόγηση της γκάμας που ήταν αρχικά στην ετικέτα AB και ενισχύθηκε με την συνεργασία του διάσημου μάγειρα Άκη Πετρετζίκη ο οποίος επιμελείται τις συνταγές και αποτελεί πρεσβευτή της γκάμας επωφελούμενη τον χαρακτήρα influencer που έχει ο ίδιος.

- AB THINK BIO / NUTRI / ECO αποτελούν τρεις σειρές ιδιωτικής ετικέτας που στοχεύουν σε εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών όπως τα βιολογικά τρόφιμα, τα προϊόντα ειδικής διατροφής και τα οικολογικά προϊόντα καθαρισμού. Με αυτές τις σειρές ο έμπορος προσπαθεί να καλύψει ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών που μπορεί να μην υπάρχουν ούτε σε πολύ γνωστά επώνυμα προϊόντα, ώστε να ενισχύσει την εικόνα του σπεσιαλίστα πάνω στις ειδικές ανάγκες. Τα προϊόντα αυτά έχουν αναπτυχθεί για να συμπληρώσουν την στρατηγική του εμπόρου στην επέκταση του σε νέες ανερχόμενες τάσεις της αγοράς όπως τα καταστήματα βιολογικών ειδών που αυξάνουν το μερίδιό τους στην Ελληνική αγορά. Εκτός των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, η AB έχει επενδύσει στην δημιουργία ειδικών χώρων, στην δημιουργία ειδικών σελίδων και σε εξειδικευμένες προσφορές για να μην χάσει πελάτες της σε αυτή την τάση.

- AB KIDS η οποία είναι μικρή γκάμα με προϊόντα για παιδιά που προσφέρουν πιο παιδικές συσκευασίες σε είδη διατροφής και προσωπικής φροντίδας. Αυτή η γκάμα σταδιακά συρρικνώνεται καθώς την επιλογή του

προϊόντος δεν την κάνουν παιδιά και συνήθως τα τρόφιμα είναι για να μοιράζονται με όλη την οικογένεια οπότε και δεν υπάρχει όφελος από την εξειδίκευση αυτή. Τα προϊόντα που είναι πετυχημένα σε αυτή την γκάμα μετατρέπονται σε προϊόντα AB.

Εκτός των προϊόντων ετικέτας AB, η εταιρία έχει την υποστήριξη του ομίλου Delhaize με παρουσία σε έντεκα χώρες (Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Ολλανδία, Βέλγιο, Τσεχία, Γερμανία, Ελλάδα, Λουξεμβούργο, Ρουμανία και Σερβία, ενώ συμμετέχει επίσης και σε κοινοπραξίες τοπικών super market σε Ινδονησία και Πορτογαλία) και σε τρεις ηπείρους (Αμερική, Ευρώπη και Ασία). Ο όμιλος για τις αγορές του έχει προχωρήσει στην ανάπτυξη πολλών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας υπό το σήμα “365” και το λογότυπο του λιονταριού που έχει στο σήμα του. Τα προϊόντα έχουν μεγάλο εύρος αλλά η επιλογή της προσφοράς τους παραμένει σε τοπικό επίπεδο. Η AB έχει επιλέξει να προσφέρει τα προϊόντα “365” πάνω σε δύο άξονες. Όσα προϊόντα έχουν δυνατότητα ανταγωνιστικά χαμηλής τιμής προσφέρονται συνήθως για την ενίσχυση της προσιτής εικόνας του εμπόρου και όσα προϊόντα αποτελούν επιπλέον επιλογές τύπου ντελικατέσεν χωρίς πίεση χαμηλής τιμής. Κάτω από την ίδια ομπρέλα βρίσκονται τα προϊόντα CARE της Delhaize που καλύπτουν περισσότερο τις κατηγορίες προϊόντων προσωπικής φροντίδας.

Γενικά η AB έχει επενδύσει αρκετά στην ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και προσπαθεί να κρατήσει μία πολύ καλή θέση στην σκάλα τιμής ποιότητας για τα είδη που φέρουν την επωνυμία της ώστε να οι καταναλωτές να τα επιλέγουν για

περισσότερους λόγους από τον οικονομικό. Η στρατηγική που ακολουθεί ως επωνυμία περνάει σε όλα τα επίπεδα σχεδιασμού και ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένης της γκάμας ιδιωτικής ετικέτας, γεγονός που οδηγεί σε μία εξαιρετική συνολική εικόνα. Ο καταναλωτής που επισκέπτεται ένα κατάστημα AB μπορεί να βρει ένα σημείο με προτάσεις για βιολογικά προϊόντα, αρκετά επώνυμα προϊόντα που προσφέρουν βιολογικές εκδόσεις, λιγότερο γνωστές επωνυμίες βιολογικών προϊόντων αλλά και προϊόντα του ίδιου του εμπόρου που καλύπτουν την ανάγκη του. Έτσι ενισχύεται η θέση του σπεσιαλίστα στην αγορά. Ταυτόχρονα καλύπτει και ένα κοινό το οποίο ίσως να μην μπορεί να επιλέξει προϊόντα βιολογικά για λόγους οικονομικούς ή προσβασιμότητας, αλλά πλέον έχει κάποιες επιλογές από τον ίδιο τον έμπορο ο οποίος του προσφέρει το ίδιο προϊόν σε οικονομική έκδοση, σε ποιοτικότερη έκδοση, σε βιολογική έκδοση και ίσως και σε διακεκριμένη έκδοση.

Η επιτυχία της στρατηγικής της AB αντικατοπτρίζεται και στην θέση που έχει αυτή την στιγμή στην Ελληνική αγορά και είναι εξαιρετικά καλή (AB Βασιλόπουλος, 2021).

Ιδιωτική ετικέτα με χρήση του εμπορικού ονόματος.

Η περίπτωση των Praktiker

Η Praktiker AG ήταν μέχρι το 2014 μία από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αλυσίδες καταστημάτων για λύσεις αυτοκατασκευών (Do it yourself - DIY) με έδρα την Γερμανία και παρουσία σε Λουξεμβούργο, Αυστρία, Ουγγαρία, Πολωνία, Ουκρανία, Ρουμανία, Μολδαβία, Βουλγαρία, Ελλάδα, Αλβανία και Τουρκία. Το 1991, η Ελλάδα ήταν η πρώτη αγορά εκτός των συνόρων της Γερμανίας με το πρώτο κατάστημα στο Ελληνικό. Το 1995 ολοκληρώνεται το πρώτο στάδιο ανάπτυξης στην Ελληνική αγορά με παρουσία με 3 μεγάλα καταστήματα στην Αττική και μεγάλα καταστήματα σε Λάρισα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα. Το 1996 ο όμιλος περνάει στον έλεγχο της Metro AG, που έχει ήδη παρουσία στην Ελληνική αγορά με τα καταστήματα ΜΑΚΡΟ, ενώ το 2001 ανοίγει το 4 μεγάλο κατάστημα στην Μεταμόρφωση της Αττικής. Κατά την περίοδο 2006 έως και 2012, και μετά την αποχώρηση από τον όμιλο Metro AG, ξεκινάει ένα νέο κύμα επέκτασης με την λειτουργία μεσαίων και μικρών καταστημάτων στις πόλεις του Βόλου, των Ιωαννίνων, της Καλαμάτας, της Μάνδρας Αττικής, του Ηρακλείου Κρήτης, της Ξάνθης και της Αλεξανδρούπολης. Το 2014 η μητρική εταιρία στην Γερμανία πτωχεύει και οι θυγατρικές συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδος ανεξαρτητοποιούνται. Την ίδια χρονιά ο επενδυτικός όμιλος Fairfax προχωράει στην αγορά της Praktiker Ελλάς και επενδύει ανάπτυξη νέων καταστημάτων σε Ρόδο, το 2016, και σε Ανθούσα το 2018 με παράλληλη έμφαση στην παροχή υπηρεσιών για επαγγελματίες.

Η Praktiker στην Ελληνική αγορά ενώ ξεκίνησε στα πρότυπα της Γερμανικής αγοράς με έμφαση στις λύσεις “κάν’το μόνος σου”, σταδιακά αύξησε την γκάμα των ειδών της σε περισσότερες έτοιμες λύσεις και υπηρεσίες ώστε να ταιριάζει καλύτερα στην Ελληνική αγορά. Επίσης κατηγορίες προϊόντων που η Praktiker AG θεωρούσε εποχιακές, όπως τα έπιπλα, τα είδη αυτοκινήτου, τα ποδήλατα και τα είδη κήπου, η Ελληνική οργάνωση τα ανέπτυξε καθώς αποτελούσαν ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεων όλο τον χρόνο. Στην Ελληνική αγορά που δεν υπήρχαν πολλά πολυκαταστήματα με μη τρόφιμα και μόνο ένας έμπορος με καταστήματα τύπου hypermarket, τα καταστήματα Praktiker πρόσφεραν λύσεις σε πολλές εμπορικές κατηγορίες με κριτήριο τις χαμηλές τιμές. Συνταγή επιτυχίας που επέτρεψε στην Ελληνική οργάνωση να επιβιώσει της πτώχευσης της μητρικής.

Η Praktiker ακολουθεί ένα μοντέλο ανάπτυξης της γκάμας που προσφέρει κυρίως τρία επίπεδα ποιότητας, καλή ποιότητα, καλύτερη ποιότητα και εξαιρετική ποιότητα (good, better, best model). Με βάση αυτή την αρχή, προσφέρει συχνά τρεις επωνυμίες ανά προϊόν οι οποίες αντίστοιχα έχουν την σκάλα τιμών, ξεκινώντας από την οικονομικότερη λύση στην κατηγορία, περνώντας στην “αξίζει τα χρήματα του” (value for money) και στην κορυφή υπάρχει η ακριβότερη λύση αλλά ποιοτικά ανώτερη. Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω και εμπλέκοντας την ιδιωτική ετικέτα στην παραπάνω στρατηγική, η Praktiker, προχώρησε με την ανάπτυξη δύο ιδιωτικών επωνυμιών.

Η ιδιωτική ετικέτα “budget”, στοχεύει στην προσφορά προϊόντων με ανταγωνιστικά οικονομικές τιμές και βασικά αποδεκτή ποιότητα. Σχεδόν σε κάθε

προϊοντική κατηγορία, τα προϊόντα budget βρίσκονται στην αρχή της σκάλα τιμών. Έχουν μία λογική προϊόντος back-off, σχεδιασμένου ώστε να καλύπτει τον καταναλωτή που αναζητά την χαμηλότερη τιμή αλλά και να τον αποθαρρύνει με κάποιες επιλογές ώστε να στρέφεται στο αμέσως επόμενο επίπεδο αν αναζητά περισσότερα των βασικών επιλογών. Η συσκευασία των budget προϊόντων είναι έντονη ώστε να ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό, αλλά προσφέρουν λίγη πληροφορία και ακολουθούν σκληρή (μη φιλική) συνολική εικόνα. Στα μικρά είδη συνήθως προσφέρουν μεγάλες συσκευασίες ώστε να έχουν χαμηλές τιμές, ενώ σε μεγαλύτερα είδη ενδέχεται η συσκευασία τους να είναι απλή ακόμα και με συνδυασμό χαρτόκουτου με αυτοκόλλητη ετικέτα. Πρακτικά αποτελούν την πρόταση της Praktiker στο πρώτο επίπεδο ποιότητας (καλή - good) τιμής (καλύτερη τιμή στην κατηγορία).

Η ιδιωτική ετικέτα Praktiker, προσφέρει προϊόντα που συνδυάζουν την υψηλή ποιότητα με την προσιτή τιμή. Προσφέρουν παρόμοια λειτουργικά χαρακτηριστικά με τα αντίστοιχα επώνυμα σε εξαιρετικές τιμές. Παράλληλα με τον αυστηρό έλεγχο ασφάλειας, τα προϊόντα Praktiker υπόκεινται κατά κανόνα και σε ελέγχους για την φιλικότητα προς το χρήστη και φέρουν αντίστοιχα σφραγίδα ποιότητας. Τα προϊόντα Praktiker προσφέρουν περισσότερες επιλογές και στοχεύουν στην κάλυψη περισσότερων εξειδικευμένων αναγκών των καταναλωτών. Η συσκευασία τους είναι πολύχρωμη, με χαρακτηριστικό χρώμα ανά προϊοντική κατηγορία (π.χ. πράσινο χρώμα για τα προϊόντα κήπου), αντίστοιχη επώνυμων προϊόντων, με πολλές πληροφορίες και φωτογραφίες. Στόχος τους είναι να κερδίζουν τον πελάτη έναντι και

του οικονομικότερου προϊόντος στην κατηγορία (συνήθως τα budget) αλλά και του επώνυμου που βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο της γκάμας. Βρίσκονται στο δεύτερο επίπεδο ποιότητας (καλύτερη - better) τιμής (καλύτερη σχέση τιμής ποιότητας - value for money). Στο τρίτο επίπεδο ποιότητας βρίσκονται τα επώνυμα προϊόντα και αν η γκάμα στην ιδιωτική ετικέτα είναι επαρκής ίσως να απαιτείται μόνο μία ακόμα επώνυμη μάρκα στην ίδια προϊοντική κατηγορία οπότε και οι πωλήσεις της ιδιωτικής ετικέτας σε αυτήν να είναι μεγαλύτερες από τις μισές. Η επώνυμη μάρκα, είναι ο “κράχτης” τον οποίο οι πελάτες εμπιστεύονται και αναζητούν, οπότε και επισκέπτονται τα καταστήματα, η μάρκα budget θέτει την χαμηλότερη τιμή στην κατηγορία, συγκεντρώνει τα βλέμματα των οικονομικά ευαίσθητων αλλά και προωθεί προς το επόμενο επίπεδο, ενώ η μάρκα Praktiker προσφέρει παρόμοια ποιότητα με το επώνυμο, την υποστήριξη του εμπόρου με την μεγάλη, με πολλά σημεία, και πολύχρονη εμπειρία σε λίγο πιο ανταγωνιστική τιμή από το επώνυμο.

Στην κατηγορία του ποδηλάτου, η Praktiker, συντηρεί εδώ και πολλά χρόνια μία άλλη ιδιωτική ετικέτα έναντι των Budget και Praktiker καθώς οι ετικέτες αυτές έχουν συνδεθεί περισσότερο με είδη σπιτιού και εργαλεία. Η ετικέτα Everest είναι απόρροια ενός προγράμματος που είχε ξεκινήσει η μητρική εταιρία για την μετονομασία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με ξεχωριστές επωνυμίες που να ταιριάζουν περισσότερο στην κατηγορία των προϊόντων όπως για παράδειγμα αντί για Praktiker τα προϊόντα κήπου να ονομάζονταν Outdoor. Όμως αυτή η άσκηση δεν ολοκληρώθηκε τελικά λόγω της πτώχευσης με μόνο αποτέλεσμα της, την επωνυμία Everest που τελικά διατηρήθηκε. Το πλεονέκτημα από αυτή την επωνυμία είναι η

αποδοχή από τους καταναλωτές στο να κυκλοφορούν με ποδήλατα Everest έναντι ποδηλάτων με την επωνυμία Praktiker πάνω τους.

Μία ακόμα ετικέτα που υπάρχει κατά αποκλειστικότητα στα καταστήματα Praktiker, είναι τα προϊόντα LUX και τα οικονομικά back-off προϊόντα ELLIX που προμηθεύονται όμως από την εμπορική εταιρία OBI που τα αναπτύσσει. Περισσότερα για τα προϊόντα αυτά θα δούμε αναλυτικά σε ξεχωριστό κεφάλαιο παρακάτω.

Η Praktiker Ελλάς, εκμεταλλεύθηκε την τεχνογνωσία που υπήρχε στην μητρική εταιρία στο κομμάτι της ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και την συντήρησε μέχρι σήμερα. Η Praktiker AG, αρχικά προμηθευόταν πολλά είδη μέσω της Metro AG, στην οποία ανήκε και η οποία ήταν εντός των 5 μεγαλύτερων εμπόρων παγκοσμίως. Η Metro AG διατηρούσε και διατηρεί γραφεία εύρεσης προϊόντων σε όλο τον κόσμο με το μεγαλύτερο της να βρίσκεται στην Κίνα όπου παράγονται πολλά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η θυγατρική στην Κίνα, Metro Group Buying, αναλαμβάνει να βρει παραγωγούς, να συμφωνήσει προϊόντα, χαρακτηριστικά, ποιότητα και συσκευασία και να διακινήσει τα τελικά είδη προς τις αγορές. Μετά την αποχώρηση της Praktiker από τον όμιλο Metro, σχηματίστηκε η Praktiker Group Buying για να καλύψει της ανάγκες της Praktiker AG μέχρι της πτώχευσης. Η Ελληνική οργάνωση στην συνέχεια ανέλαβε την επικοινωνία με τους παραγωγούς που υπήρχαν και συνέχισε το έργο της ιδιωτικής ετικέτας.

Εν αντιθέσει με την μητρική στρατηγική, η Praktiker Ελλάς επενδύει στην ανάπτυξη και τοπικών παραγωγών για την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας,

όπως για παράδειγμα τα στρώματα Praktiker τα οποία παράγονται από την Αθηναϊκή Στρωματοποιία η οποία έχει και την επωνυμία Media Strom. Παράλληλα προσπαθεί να εμπορεύεται πολλά επώνυμα προϊόντα ώστε να βρίσκεται ψηλά στην επιλογή προορισμού από τους καταναλωτές. Η πορεία της, λαμβάνοντας υπόψη τα όσα έχουν συμβεί στην μητρική εταιρία, είναι αρκετά καλή και δείχνει ότι η εμπορική της στρατηγική αποδίδει (Praktiker Ελλάς, 2021).



Πολλές ιδιωτικές ετικέτες.

Η περίπτωση της Lidl

Η Γερμανική εταιρία Lidl είναι ένας από τους μεγαλύτερους εμπόρους στην Ευρωπαϊκή αγορά και ο μεγαλύτερος στην Ευρώπη στην κατηγορία των hard discount super markets, δηλαδή καταστημάτων που στοχεύουν σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές, προσφέροντας μία διαφορετική εμπορική εμπειρία που έχει ως σκοπό την προσφορά χαμηλότερων τιμών στα τελικά προϊόντα. Η νοοτροπία των hard discounters είναι η μη παροχή υπηρεσιών όπως οι υπηρεσίες πάγκου κοπής φρέσκων, η χρήση συσκευασιών που να μην χρειάζονται τοποθέτηση αλλά να τροφοδοτούνται στο κατάστημα εύκολα και γρήγορα, η χρήση συσκευασιών με μεγαλύτερη ποσότητα ώστε να είναι οικονομικότερη στην τελική τιμή, οι πολλές εποχιακές προσφορές και η χρήση κυρίως προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ώστε να προσφέρουν τιμές σημαντικά χαμηλότερες από τους ανταγωνιστές και ειδικότερα από τα σούπερ μάρκετ που εστιάζουν στις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση των πελατών μετακυλώντας το κόστος λειτουργίας τους στις τιμές των προϊόντων.



Η ιστορία της Lidl ξεκινά στο Neckarsulm της Βάδης-Βιρτεμβέργης, στη Γερμανία. Τα θεμέλια για τη διεθνή επέκταση της Lidl τέθηκαν τη δεκαετία του 1930 με το χονδρικό εμπόριο τροφίμων. Χάρη στο χαρακτηριστικό επιχειρηματικό μοντέλο

της, η επιχείρηση κατόρθωσε να αναπτυχθεί γρήγορα. Ήδη από τα πρώτα 15 χρόνια, υπήρχαν στη Γερμανία περισσότερα από 450 καταστήματα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η Lidl επεκτάθηκε σε περισσότερες χώρες. Σήμερα, διαθέτει παρουσία σε 32 χώρες, λειτουργεί περίπου 11.500 καταστήματα σε 29 χώρες και εξακολουθούμε να επεκτείνεται. Από το 2017 και το 2018 η Lidl εκπροσωπείται με καταστήματα στις ΗΠΑ και στη Σερβία.

Το 1998 εισέρχεται στην Ελληνική αγορά πρώτα με την δημιουργία αποθήκης στην Γέφυρα Θεσσαλονίκης ώστε να ξεκινήσει η εισαγωγή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ενώ το 1999 ανοίγει το πρώτο κατάστημα. Το 2002 ανοίγει δεύτερη αποθήκη την Θήβα, ενώ μέχρι το 2003 διαθέτει 100 καταστήματα στην Ελλάδα. Το 2005 θα ανοίξει επιπλέον δύο κεντρικές αποθήκες ώστε το 2010 να τροφοδοτεί περισσότερα από 200 καταστήματα στην Ελληνική αγορά. Μέχρι το 2006 η Lidl στην Ελλάδα, εφαρμόζε το Γερμανικό μοντέλο στην οργάνωση της γκάμας, που όριζε μόνο την προσφορά ιδιωτικής ετικέτας από τα καταστήματα πλην εποχιακών προσφορών περιορισμένης διάρκειας. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αποτελούν τα καταστήματα Lidl συμπληρωματικός προορισμός για τους καταναλωτές που συνήθως επισκέπτονταν τα Lidl για τις προσφορές τους αλλά έκαναν τις τακτικές αγορές στους άλλους εμπόρους ώστε να βρίσκουν τα επώνυμα προϊόντα που ήθελαν. Το 2006, η Ελληνική οργάνωση της Lidl αποφάσισε να εφαρμόσει άλλη στρατηγική και να προσφέρει πλέον στην μόνιμη γκάμα επώνυμα προϊόντα ώστε να γίνει μοναδικός προορισμός για τους καταναλωτές. Η επιτυχία της απόφασης είναι τόσο μεγάλη που οδηγεί στην ανάπτυξη logistics center, αποθηκών με μεγαλύτερες

δυνατότητες αναδιανομής και διακίνησης όλων των ειδών σε Καλύβια Αττικής και Σίνδο Θεσσαλονίκης. Το 2021, η Lidl Ελλάς μετράει 224 καταστήματα και 5 κέντρα διανομής σε όλη την Ελλάδα.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η Lidl ως hard discounter, βασίζεται στην προσφορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για το μεγαλύτερο κομμάτι του τζίρου της. Η στρατηγική απόφαση να προσθέσει και επώνυμα προϊόντα στην τακτική γκάμα της, δεν έχει αλλάξει την στρατηγική της στην ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας καθώς πολλά νέα προϊόντα και νέες ιδιωτικές ετικέτες αναπτύσσονται και προωθούνται στα καταστήματα της συνεχώς. Από τη στρατηγική απόφαση αυτή, αξίζει να κρατήσουμε το γεγονός ότι για να ενισχύσει την θέση της στην αγορά και να προσαρμοστεί στις ανάγκες των τοπικών καταναλωτών, η Lidl έκρινε ότι η προσφορά μόνο προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας δεν καλύπτει όλες τις ανάγκες των καταναλωτών.

Η στρατηγική της στην ανάπτυξη ιδιωτικών ετικετών είναι αρκετά εκτενής και έχει στόχο να προσφέρει σε κάθε προϊόντική κατηγορία εύρος και βάθος γκάμας. Το ιδιαίτερο είναι ότι εκτός πολύ συγκεκριμένων ετικετών, όπως για παράδειγμα η Deluxe, οι περισσότερες δεν έχουν κάποια άμεσα αντιληπτή διάκριση επιπέδων τιμής και ποιότητας. Η Lidl δεν ενημερώνει τους πελάτες της για διαβαθμίσεις στην γκάμα της και σε αρκετές κατηγορίες δεν προσφέρει περισσότερες της μίας ετικέτες, ακόμα και αν δεν υπάρχουν επώνυμα προϊόντα. Ταυτόχρονα πολλές ετικέτες της είναι εποχιακές και ακολουθούν μία ονομασία σχετική της γκάμας όπως για παράδειγμα τα Alpenfest τα οποία είναι τρόφιμα με θεματολογία από τις Άλπεις και

προϊόντα σχετικά με την περιοχή, αρκετά εκ των οποίων με σήμανση Π.Ο.Π. (Προστατευόμενη ονομασία προέλευσης) και Π.Γ.Ε. (Προστατευόμενη γεωγραφική ένδειξη).

Η ονοματολογία των ετικετών και το διακριτικό τους σήμα, ακολουθεί την προϊόντική κατηγορία που καλύπτουν, συνδέεται με τυχόν περιοχές παραγωγής, αντιγράφει διακριτικά τον επώνυμο ανταγωνισμό και έχει στόχο την δημιουργία μίας ετικέτας σπεσιαλίστα όπως τα αντίστοιχα επώνυμα. Για παράδειγμα, η σειρά προϊόντων με εργαλεία χειρός ισχύος, ονομάζεται Parkside, γράφεται με κεφαλαία συνήθως λευκά γράμματα σε μαύρο ή πράσινο υπόβαθρο, έχει τρεις γραμμές κόκκινες και τα προϊόντα έχουν πράσινο χρώμα. Το λογότυπο ακολουθεί τις ίδιες τεχνοτροπίες με όλα τα επώνυμα λογότυπα της κατηγορίας, έχει τις τρεις γραμμές που υπάρχουν και στο (παλαιότερο) λογότυπο της Black and Decker, ενώ το πράσινο χρώμα είναι παρόμοιο με το χρώμα της βασικής σειράς της Bosch. Η σειρά Parkside είναι εξαιρετικά πετυχημένη στην Ελληνική αγορά καθώς προσφέρει ένα μεγάλο εύρος και βάθος γκάμας, έχει πολύ καλή υποστήριξη από την ίδια την Lidl σε εγγύηση και ανταλλακτικά, οι τιμές της είναι αρκετά ανταγωνιστικές των επώνυμων προϊόντων, προσφέρει και προϊόντα καινοτομίας, όπως σειρά μπαταρίας, σχεδόν ταυτόχρονα με τους επώνυμους παραγωγούς και έχει εξαιρετικές κριτικές από χρήστες της στο διαδίκτυο. Στην Γερμανική αγορά υπάρχουν πολλές ιστοσελίδες και τεχνικά περιοδικά που συγκρίνουν διαφορετικές μάρκες μεταξύ τους και τα βαθμολογούν και στα οποία συχνά η γκάμα Parkside λαμβάνει υψηλές βαθμολογίες.

Μία άλλη στρατηγική που εφαρμόζει αρκετά επιτυχημένα η Lidl, είναι η ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για την τοπική αγορά με τοπικού παραγωγούς. Ως πανευρωπαϊκή εταιρία και με γραφεία εύρεσης παραγωγών σε πολλά σημεία του πλανήτη, η Lidl έχει καταφέρει να εντοπίσει σε πολλά προϊόντα τους παραγωγούς με την οικονομικότερη τιμή και την καλύτερη ποιότητα ώστε να προσφέρει τα προϊόντα τους κάτω από την ετικέτα της. Όμως είναι συχνό να συνδέουμε την ποιότητα με την περιοχή παραγωγής και ειδικότερα αν η περιοχή παραγωγής είναι διάσημη για το προϊόν ή είναι προσβάσιμη, άρα εντόπια, ώστε να έχουμε ίδια γνώμη από δοκιμή. Οπότε εκτός από την ετικέτα που έχει παγκόσμια διανομή, η Lidl συχνά αναπτύσσει και προϊόντα με τοπικά χαρακτηριστικά, σε συσκευασίες με τοπικά μηνύματα και τοπικά ονόματα. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι στην κατηγορία φυσικών χυμών ψυγείου, όπου στα καταστήματα θα βρεις την ετικέτα Solevita που έχει χυμό πορτοκαλιού με προέλευση την Ισπανία, εξαιρετικά χαμηλή τιμή και συσκευασία τύπου tetra-pak συνηθέστερη στις δυτικό-ευρωπαϊκές αγορές, και την ετικέτα EY με χυμό πορτοκαλιού από Ελληνικής παραγωγής πορτοκάλια σε διάφανη πλαστική συσκευασία παρόμοια των πιο γνωστών ετικετών στην Ελληνική αγορά (Ολυμπος, Life). Φυσικά ο χυμός EY τιμολογείται πιο υψηλά, έχει μεγαλύτερο εύρος γκάμας και καταγράφει περισσότερες πωλήσεις.

Το μέγεθος των πωλήσεων της Lidl με τα 11.500 καταστήματα, της επιτρέπει να εμπορεύεται τεράστιες ποσότητες και να επιτυγχάνει, λόγω της τάξης μεγέθους, εξαιρετικά χαμηλά κόστη. Ταυτόχρονα, η αναζήτηση προμηθευτών είναι μια πιο δύσκολη διαδικασία καθώς όσο μεγαλώνουν τα μεγέθη παραγωγής τόσο πιο

δύσκολο είναι ο προμηθευτής να τα καλύψει και τόσο πιο ευαίσθητη είναι η διαδικασία παραγωγής σε αστοχίες. Μία λύση για το παραπάνω πρόβλημα είναι η ανάπτυξη τοπικών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Επίσης συχνά προμηθευτές των προϊόντων είναι επώνυμοι παραγωγοί οι οποίοι έχουν το μέγεθος για να παράγουν ποσότητες για την Lidl. Για την προσφορά μίας νέας γκάμας σε παγκόσμιο επίπεδο η Lidl σχεδιάζει σε βάθος ενός με δύο χρόνια, ώστε να εξασφαλίζεται σωστό τελικό προϊόν. Ενώ σε τοπικό επίπεδο ο χρόνος μειώνεται στο μισό.

Ένα φαινόμενο που αντιμετωπίζει συχνά η Lidl, σε τοπικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι η αυστηρότητα και η κριτική της ποιότητας των προϊόντων της. Η χαμηλή τιμή στην οποία προσφέρονται συχνά δημιουργούν αμφιβολίες ποιότητας στους καταναλωτές με αποτέλεσμα όποιες αστοχίες συμβαίνουν να είναι αναμενόμενες και να αποτελούν αρνητική κριτική για τα προϊόντα συχνά με την μορφή σάτιρας. Συχνά στα κοινωνικά δίκτυα ο όρος “από τα Lidl” παραπέμπει σε χαμηλή ποιότητα με αναμενόμενη αποτυχία. Για να ανατρέψει αυτή την εικόνα, η Lidl, επενδύει πολλά χρήματα στην ανάπτυξη των προϊόντων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας και ακολουθεί πιστοποιήσεις για την εξασφάλισή της. Η χρήση διεθνών φορέων για την πιστοποίηση της ποιότητας στην παραγωγή ενός προϊόντος έχει ένα επιπλέον κόστος καθώς περιλαμβάνει την χρήση ανεξάρτητου τρίτου φορέα πιστοποίησης, όπως η Bureau Veritas και η T.U.V., αλλά και μία σειρά από επενδύσεις από τον παραγωγό και τον έμπορο που να εξασφαλίζουν την διατήρηση της ποιότητας μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Παράλληλα για την σωστή και υπεύθυνη θέση της εταιρίας στην κοινωνία είναι η Lidl επενδύει σε προϊόντα

που φέρουν διεθνείς πιστοποιήσεις για την ανακύκλωση συσκευασιών και προϊόντων, για την υπεύθυνη υδατοκαλλιέργεια και αλίευση, για την παραγωγή προϊόντων τσαγιού, καφέ, κακάο και φουντουκιών και για την υπεύθυνη δασοκομία.

Μερικά ιδιαίτερα παραδείγματα προϊόντων με ετικέτα της Lidl είναι:

- Milbona, που περιλαμβάνει μία τεράστια γκάμα από γαλακτοκομικά τρόφιμα, ψυγείου και ξηρού παντοπωλείου, με πολλές επιπλέον επιλογές σε βιολογικά, οργανικά, χωρίς γλουτένη ή με χαμηλά λιπαρά.
- Deluxe, που περιλαμβάνει προϊόντα με υψηλότερη ποιότητα σε τρόφιμα και μη, συνήθως προσφερόμενη σε εορταστικές περιόδους όπως τα Χριστούγεννα και για την Ελληνική αγορά το Πάσχα.
- Sondey, που περιλαμβάνει κυρίως μπισκότα και γλυκίσματα με επιλογές από την Αγγλική κουζίνα.
- Italiamo, που περιλαμβάνει κυρίως τρόφιμα για την Ιταλική κουζίνα.
- Vitasia, που περιλαμβάνει κυρίως τρόφιμα για την Ασιατική κουζίνα.
- Livarno, που περιλαμβάνει έπιπλα και οικιακά είδη
- Silvercrest, που περιλαμβάνει οικιακές ηλεκτρικές συσκευές
- Crivit, που περιλαμβάνει αθλητικά είδη και ρούχα
- Maxitrat, που περιλαμβάνει καθαριστικά και απορρυπαντικά
- Florabest, που περιλαμβάνει εργαλεία κήπου
- Parkside, που περιλαμβάνει εργαλεία ισχύος και μηχανήματα

Ενώ ειδικά για την Ελληνική αγορά έχουν αναπτυχθεί ιδιωτικές ετικέτες με Έλληνες παραγωγούς και πιο εξειδικευμένα προϊόντα

- ΕΥ, με δασεία στο λογότυπο, που περιλαμβάνει τρόφιμα ψυγείου αλλά και ξηρού παντοπωλείου με έμφαση στα ελαιόλαδο και τους Ελληνικούς καρπούς
- Γάλπο, που περιλαμβάνει γαλακτοκομικά τρόφιμα.
- Γλυκάνθη, που περιλαμβάνει γλυκίσματα της Ελληνικής κουζίνας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη τοπικών προϊόντων από την Lidl έχει και το πρόσθετο πλεονέκτημα της εξαγωγής ειδών και στο εξωτερικό. Η Ελληνική μαστίχα για παράδειγμα πλέον βρίσκεται στα ράφια πολλών καταστημάτων Lidl παγκοσμίως υπό την ετικέτα ΕΥ, ενώ σε εποχιακές προσφορές και γεύσης από όλο τον κόσμο, το Κερκυραϊκό Κουμ Κουάτ, εμφανίστηκε σε καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Φινλανδία!

Η χρήση πολλών ιδιωτικών ετικετών από την Lidl, της επιτρέπει να είναι ευέλικτη, να προσφέρει ικανοποιητικό εύρος και βάθος σε κάθε προϊόντική κατηγορία χωρίς να εξαρτάται από τα επώνυμα προϊόντα και να μπορεί να διορθώνει αστοχίες πιο εύκολα καταργώντας προϊόντα ή και ολόκληρες σειρές.

Ενώ ακόμα και σήμερα δεν έχει καταφέρει να αποβάλλει τελείως την εικόνα της “από τα Lidl” ποιότητας, η ανάπτυξη της στην Ελλάδα και το μερίδιο της που την τοποθετεί στην τρίτη θέση (μετά τον όμιλο Σκλαβενίτη και την ΑΒ Βασιλόπουλος) δείχνει ότι η στρατηγική της με έμφαση στην ιδιωτική ετικέτα και η προσαρμογή της στα τοπικά χαρακτηριστικά της αγοράς αποτελούν μία επιτυχημένη συνταγή. Ο συνδυασμός χρήσης μεγάλων παραγωγών για ανταγωνιστικές τιμές και μικρών παραγωγών για εξειδικευμένα ποιοτικά προϊόντα καλύπτουν περισσότερο τις ανάγκες των καταναλωτών οι οποίοι θα συνεχίσουν να αναζητούν και τα επώνυμα

προϊόντα αλλά είναι διατεθειμένοι να δοκιμάσουν κάτι νέο. Αν θα καταφέρει η Lidl στην Ελλάδα να φτάσει στην πρώτη θέση, θα εξαρτηθεί από την μελλοντική στρατηγική της. Η Ελληνική αγορά όπως και η μεσόγειος, είναι πιο πολύ στραμμένη στην υπηρεσία και στην προσωπική εξυπηρέτηση και λιγότερο στην αυτοεξυπηρέτηση ακόμα και εις βάρος της τσέπης της (Lidl Ελλάς, 2021).

Πολλές ιδιωτικές ετικέτες.

Η περίπτωση της Leroy Merlin

Η Γαλλική εταιρία Leroy Merlin, είναι μέλος του ομίλου Adeo που διατηρεί δίκτυο καταστημάτων με είδη για το σπίτι, τον κήπο και τις ιδιοκατασκευές (Do it yourself, DIY). Έχει παρουσία σε Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία, Πολωνία, Ρουμανία, Ουκρανία, Ρωσία, Ελλάδα, Κύπρο, Νότια Αφρική και Βραζιλία. Το 1923, ο Αντόλφ Λερούα και η Ροζ Μερλέν, σύντροφοι στη προσωπική ζωή και συνεργάτες, εμπορεύονταν στη βόρεια Γαλλία υλικά που άφησαν πίσω τους οι συμμαχικές δυνάμεις μετά το Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Σύντομα παρατήρησαν μεγάλη ζήτηση λόγω της ανοικοδόμησης της χώρας. Το 1960, η εταιρεία πήρε το όνομα Leroy Merlin, επινόησε τη δωρεάν μεταφορά των προϊόντων στο σπίτι και άνοιξε το πρώτο μεγάλο κατάστημα πώλησης προϊόντων μαστορέματος. Από το 1979, η Association Mulliez είναι ο κύριος μέτοχος του Groupe Adeo, της μητρικής εταιρείας στην οποία ανήκει πλέον η Leroy Merlin.

Η Leroy Merlin δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα από το 2005 και είναι μέλος του ομίλου εταιρειών Groupe Adeo (στην Ελλάδα και στη Κύπρο: συμμετοχή 60% Groupe Adeo, 40% Παύλος Φουρλής). Άνοιξε το πρώτο της κατάστημα τον Μάρτιο του 2007 στο εμπορικό πάρκο του διεθνούς αεροδρομίου της Αθήνας, τον Οκτώβριο του 2008 άνοιξε ένα δεύτερο κατάστημα Leroy Merlin στη Θεσσαλονίκη, στο εμπορικό πάρκο του Florida Park ενώ τον Μάρτιο του 2009 ένα τρίτο κατάστημα εγκαινιάστηκε στην Αθήνα, στην οδό Πειραιώς, το 1ο διώροφο κατάστημα. Το

τέταρτο κατάστημα Leroy Merlin άνοιξε τις πόρτες του για το κοινό στη Λάρισα στις 5 Νοεμβρίου 2009. Το πέμπτο κατάστημα Leroy Merlin εγκαινιάστηκε στο "δαχτυλίδι" στην Κηφισίας τον Σεπτέμβριο του 2016. Τον Απρίλιο του 2018 άνοιξε το έκτο κατάστημα Leroy Merlin στο κέντρο της πόλης επί της Λεωφόρου Βασιλίσσης Σοφίας. Ενώ η πιο πρόσφατη προσθήκη στο δίκτυο καταστημάτων έγινε το 2020 με ένα νέο κατάστημα 10.000 τ.μ. στον Κηφισσό στο ύψος του κόμβου της Κολοκυνθούς. Παράλληλα από το 2011 διατηρεί και κατάστημα στην Κύπρο, στον Στρόβολο της Λευκωσίας.

Η Leroy Merlin, ως έμπορος προσφέρει ευρεία γκάμα σε είδη για τις κατασκευές, τα μαστορέματα και την διακόσμηση του σπιτιού και του κήπου με μεγαλύτερη έμφαση στα οικοδομικά υλικά, στα κουφώματα, στην κιγκαλερία και στην τοιχοποιία και τις επενδύσεις τοίχων και πατωμάτων. Οι εμπορικές κατηγορίες στις οποίες στοχεύει κυρίως δεν περιλαμβάνουν πολλές επώνυμες μάρκες και συχνά πολλά είδη προσφέρονται στην αγορά ανώνυμα μαζί την υπηρεσία τοποθέτησης. Για παράδειγμα στην προϊοντική κατηγορία της πόρτας, στην αγορά δεν υπάρχουν επώνυμοι κατασκευαστές πορτών και συνήθως οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι απευθύνονται σε κατασκευαστές οικοδομών ή ανακαινίσεων για την επιλογή και την τοποθέτηση τους χωρίς να αναζητούν κάποιο συγκεκριμένη επωνυμία. Η Leroy Merlin για να μπει ανταγωνιστικά σε αυτόν τον εμπορικό κλάδο, προχώρησε με την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε όλες τις κατηγορίες που εμπορεύεται, ενώ με στρατηγική επέλεξε να δημιουργήσει ξεχωριστές ετικέτες ανά κατηγορία ώστε να δείξει μεγαλύτερη εξειδίκευση, να έχει ευελιξία στην ανανέωση ή και στην κατάργηση

μία γκάμας και για να προσφέρει χαμηλές τιμές σε συνδυασμό με ποιότητα. Επίσης ο όμιλος Adeo, διατηρεί και μία σειρά από άλλες εμπορικές ονομασίες καταστημάτων οπότε και τον εξυπηρετεί να διαθέτει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε όλα τα καταστήματα του χωρίς να δεσμεύεται με την χρήση του ονόματος της Leroy Merlin. Στρατηγικά η εταιρία συχνά προσφέρει προϊόντα σε εξαιρετικά χαμηλή τιμή με ανώνυμη ετικέτα, ως μοναδική προσφορά περιορισμένου χρονικού διαστήματος και χωρίς την εγγύηση ποιότητας που φέρουν οι ιδιωτικές της ετικέτας. Με αυτό τον τρόπο προσφέρει ανταγωνιστικά προϊόντα προσφοράς ενώ προστατεύει τις ιδιωτικές ετικέτες από αστοχίες. Μία άλλη στρατηγική επίσης που ακολουθεί εξαρτάται από την θέση της επωνυμίας στην αγορά και το μερίδιο που έχει. Σε αγορές όπου έχει το μεγαλύτερο μερίδιο των πωλήσεων του κλάδου των DIY η εταιρία σταδιακά μειώνει το εύρος της γκάμας σε επώνυμα προϊόντα και στρέφει τους πελάτες της προς τα δικά της προϊόντα τα οποία έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Ειδικά στις αγορές της Γαλλίας και της Ισπανίας όπου βρίσκεται για πολλές δεκαετίες και έχει απορροφήσει ή εξουδετερώσει τον ανταγωνισμό, εντός των καταστημάτων της τα επώνυμα προϊόντα είναι λίγα και συνήθως σε εποχιακή προσφορά.

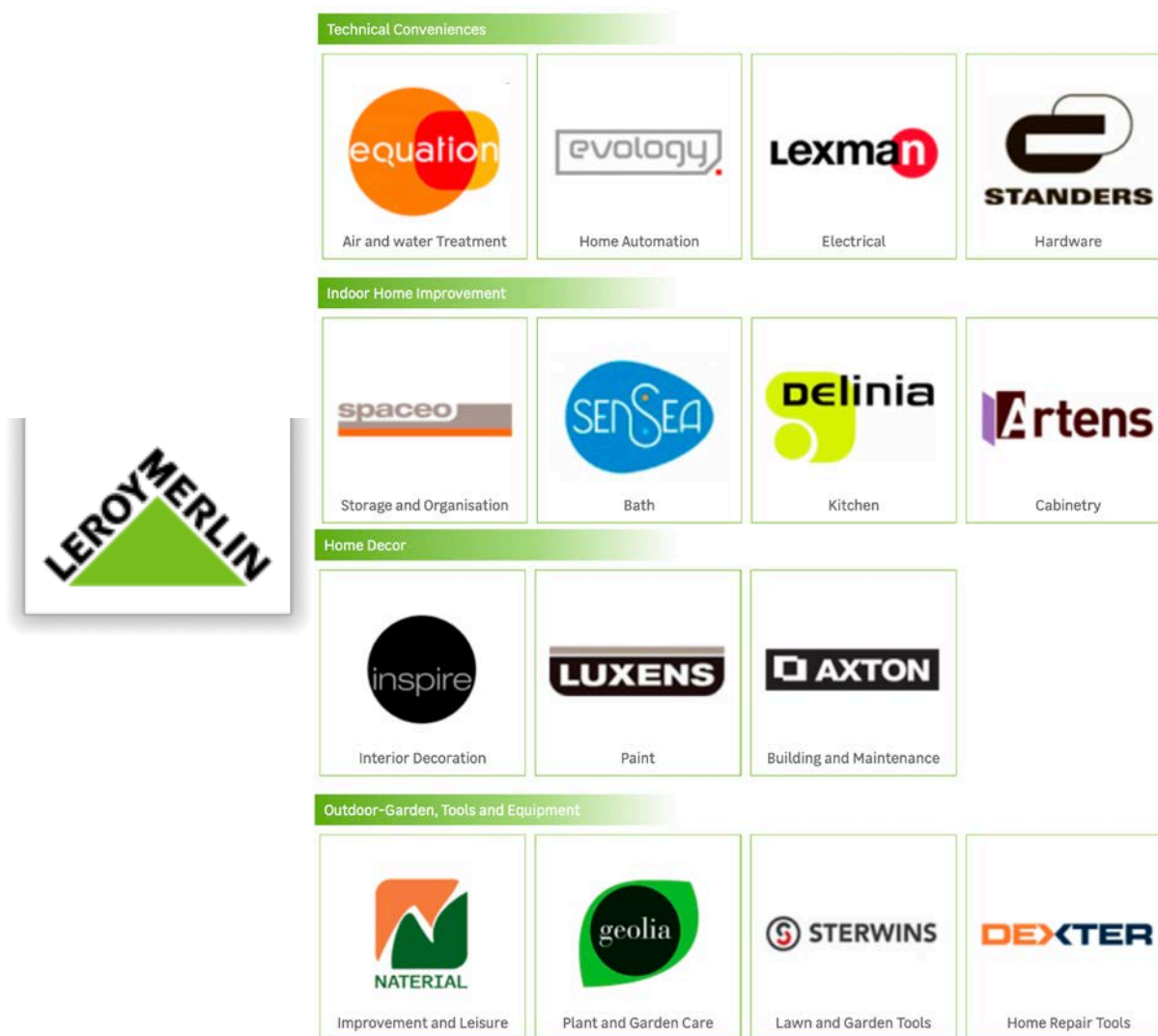
Όπως και ο κύριος ανταγωνιστής της στην Ελληνική αγορά, που είναι τα Praktiker, ακολουθεί την στρατηγική της προσφοράς τριών επιπέδων τιμής ποιότητας όπου όμως το κατώτερο επίπεδο είναι ανώνυμο προϊόν, το μεσαίο είναι η ιδιωτική ετικέτα της κατηγορίας και το ανώτερο το επώνυμο.

Οι ιδιωτικές ετικέτες που έχει αναπτύξει η Leroy Merlin και προσφέρονται από τα καταστήματα είναι:

- equation, με είδη για την ψύξη, την θέρμανση και την ποιότητα αέρα
- evology, με αυτοματισμούς για το σπίτι (smart home)
- Lexman, με λαμπτήρες και μπαταρίες
- Standers, με είδη κιγκαλερίας και συμπληρωματικά είδη κατασκευών
- spaceo, με είδη για την οργάνωση του σπιτιού
- sensea, με είδη για την διακόσμηση και την λειτουργία του μπάνιου
- Delinia, με είδη για την διακόσμηση και την λειτουργία της κουζίνας
- Artens, με επενδύσεις τοίχων και πατωμάτων (πλακάκια, laminate, παρκέ, μωσαϊκά, pvc, κ.α.)
- inspire, με είδη διακόσμησης (λευκά είδη και διακοσμητικά τοίχου)
- LUXENS, με χρώματα και εργαλεία βαψίματος
- AXTON, με είδη οικοδομών
- NATERIAL, με είδη διακόσμησης κήπου και έπιπλα εξωτερικού χώρου
- geolia, με εργαλεία κήπου και ποτίσματος
- STERWINS, με μηχανήματα και εργαλεία ισχύος κήπου
- DEXTER, με εργαλεία και εργαλεία ισχύος κατασκευών

Τα λογότυπα των ετικετών είναι μοναδικά και έχουν ως στόχο να μην συγχέονται με άλλα επώνυμα ενώ η συσκευασία των ειδών είναι αρκετά καλή με πολλές πληροφορίες, φωτογραφίες έμπνευσης και έντονο σχεδιασμό. Παράλληλα η Leroy Merlin επενδύει στην εκπαίδευση των πελατών της στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της, με εξειδικευμένους οδηγούς αγορών, αναλυτικές ιστοσελίδες με πληροφορίες για τα είδη, προγράμματα σχεδιασμού λύσεων όπως το πρόγραμμα

σχεδιασμού κουζίνας με προϊόντα Delinia και μεγάλη έμφαση σε πλήρης γκάμα ακόμα και με προϊόντα που δεν είναι εξαιρετικά εμπορικά αλλά ένας σπασιαλίστας πρέπει να παρέχει στους καταναλωτές που τα αναζητούν (Leroy Merlin, 2021).



Πολλές ιδιωτικές ετικέτες.

Η περίπτωση της INTERSPORT

Η εταιρία INTERSPORT είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες αθλητικών ειδών στην Ευρώπη. Ξεκίνησε το 1968 από την συγχώνευση μίας ομάδας μεσαίων αλυσίδων αθλητικών ειδών σε Γερμανία, Ολλανδία, Βέλγιο και Γαλλία και πρώτη έδρα το Παρίσι. Η διεθνικότητα των αλυσίδων αυτών οδήγησε στην επιλογή του ονόματος Inter (διεθνής) και Sport (αθλητισμός) και εξελίχθηκε με την προσφορά αθλητικών ειδών και εξοπλισμού για σχεδόν όλα τα γνωστά αθλήματα. Η IIC (INTERSPORT International Corporation), είναι η μητρική εταιρεία του ομίλου της INTERSPORT, με ετήσιους κύκλους εργασιών που ανέρχονται στα 9.9 δισ. ευρώ και με ένα δίκτυο 5.500 καταστημάτων σε 44 χώρες. Σημαντική επένδυση της εταιρίας ήταν η εξαγορά της εμπορικής εταιρίας Athlete's foot, το 2012, η οποία είχε ήδη έντονη παρουσία στην Αμερική και στην Ασία ενώ εξειδικεύεται σε ένδυση και υπόδηση με αθλητικό στυλ για όλες τις ώρες (leisurewear & sneakers). Στην Ελλάδα, η INTERSPORT Athletics ανήκει στον όμιλο Φουρλή και δραστηριοποιείται από το 2000 στην Ελληνική αγορά με 51 καταστήματα. Επιπλέον δραστηριοποιείται στη Ρουμανία με 33 καταστήματα, στην Τουρκία με 20 καταστήματα, στη Βουλγαρία με 9 καταστήματα και στην Κύπρο με 6 καταστήματα ενώ παράλληλα διαθέτει ηλεκτρονικά καταστήματα σε όλες τις χώρες.

Η στρατηγική της Intersport είναι να προσφέρει εξοπλισμό για όλα τα γνωστά αθλήματα και ενώ σε ορισμένα προϊόντα υπάρχουν επώνυμες μάρκες ανά άθλημα,

δεν υπάρχει μεγάλο εύρος και βάθος, οπότε η εταιρία εκμεταλλεύτηκε αυτό το κενό ώστε να σχεδιάσει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για τους καταναλωτές προσφέροντας μεγαλύτερο εύρος και βάθος, σε ανταγωνιστικές τιμές. Εν αντιθέσει με τον κύριο ανταγωνιστή, που είναι η Decathlon και η οποία στηρίζεται κυρίως στην προσφορά ιδιωτικής ετικέτας σε χαμηλή τιμή με διαβάθμιση ποιότητας, η Intersport κρατάει μία ισορροπία ανάμεσα στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και επώνυμης. Οι ιδιωτικές ετικέτες που προσφέρει, είναι περισσότερες στραμμένες στην σχέση τιμής ποιότητας και δεν στοχεύουν αποκλειστικά στην χαμηλότερη τιμή της κατηγορίας. Συχνά προσφορές σε επώνυμα προϊόντα έχουν χαμηλότερη τιμή από τα αντίστοιχα ιδιωτικής ετικέτας.

Η συσκευασία των περισσότερων ειδών είναι σχετική του προϊόντος αλλά επειδή τα περισσότερα είδη είναι ενδύματα, υποδήματα και μεγάλα είδη γυμναστικής δεν δίνεται έμφαση στην συσκευασία τους. Τα προϊόντα τεχνολογίας που προσφέρουν, όπως τα έξυπνα ρολόγια για την παρακολούθηση της αθλητικής δραστηριότητας, ακολουθούν το στυλ συσκευασίας των άλλων εταιριών όπως η Samsung και η Xiaomi.

Οι επωνυμίες που αναπτύσσει η Intersport είναι:

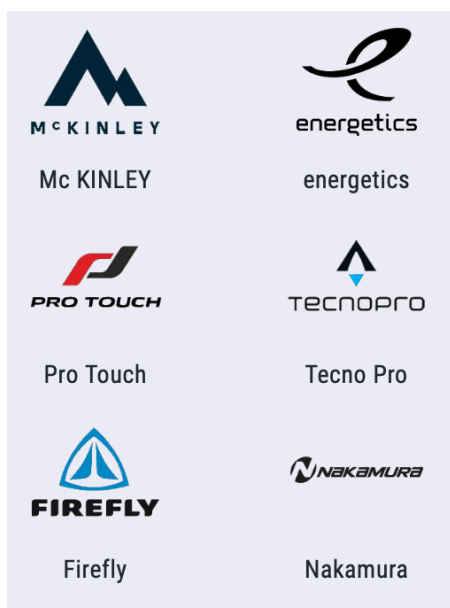
- Η energetics που εξειδικεύεται σε ρούχα γυμναστικής για το γυμναστήριο και το τρέξιμο και σε εξοπλισμό και μηχανήματα γυμναστικής για το σπίτι.
- Η PRO TOUCH που εξειδικεύεται στην κατασκευή εξοπλισμού για κάθε είδους ομαδικού αθλήματος με σκοπό την δημιουργία τεχνολογικά βέλτιστων προϊόντων στην καλύτερη σχέση ποιότητας και τιμής. Η PRO TOUCH είναι

συνήθως η οικονομικότερη λύση με λιγότερες επιλογές ενώ η energetics η περισσότερο ποιοτική λύση με περισσότερες επιλογές.

- Η Mc Kinley που εξειδικεύεται στην κατασκευή εξοπλισμού για πεζοπόρους, ποδηλάτες, σκιέρ, snowboarders, κατασκηνωτές και περιηγητές (backpackers). Η μάρκα πήρε το όνομα της από το βουνό Mc Kinley , το υψηλότερο βουνό της Βόρειας Αμερικής (6.194 μέτρα) και προσφέρεται εδώ και 30 χρόνια από τα καταστήματα Intersport.
- Η FIREFLY που εξειδικεύεται στην κατασκευή ρούχων , υποδημάτων και αξεσουάρ με αθλητικό στυλ για όλες τις ώρες της ημέρας.
- Η TECNO PRO που προσφέρει προϊόντα για χειμερινά και αθλήματα με ρακέτα, στην κατηγορία μεσαίων τιμών. Η επωνυμία είναι αντικατάσταση της εταιρείας ETIREL η οποία σταδιακά καταργείται.
- Η NAKAMURA που προσφέρει ποδήλατα, εξοπλισμό και ρουχισμό ποδηλατών.

Η Intersport στρατηγικά στοχεύει στο να καλύψει όλες τις ανάγκες των φίλων του αθλητισμού και ειδικότερα των ερασιτεχνών αθλητών που αναζητούν κάτι πιο εξειδικευμένο για ένα άθλημα όπως για παράδειγμα την επιτραπέζια αντισφαίριση και θα ήθελαν να βρουν εξοπλισμό σχετικό και μερικές επιλογές για να διαλέξουν. Η αγορά της επωνυμίας Athlete's Foot οδήγησε στην αλλαγή της στρατηγικής σε λιγότερες επιλογές για αθλητικό ντύσιμο όλες τις ώρες και την ανάπτυξη αυτής της γκάμας στα καταστήματα Athlete's Foot που εξειδικεύονται σε επώνυμα brands με σχέδια περιορισμένης διάθεσης (limited edition) και υψηλότερες τιμές. Για αυτό

σχεδόν σε κάθε Intersport υπάρχει δίπλα ένα κατάστημα Athlete's Foot, τουλάχιστον στις μεγάλες αγορές (Intersport, 2021).



Πολλές ιδιωτικές ετικέτες.

Η περίπτωση της ZAKCRET

Η εταιρία ZAKCRET είναι μία Ελληνική εταιρία με αθλητικά ρούχα και υποδήματα που ξεκίνησε την πορεία της πριν από λίγα χρόνια αλλά αξίζει να μελετήσουμε την στρατηγική της στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Το 1975 η εταιρία ανοίγει το πρώτο της κατάστημα στο Γαλάτσι και λανσάρει το εμπορικό της όνομα που προκύπτει από τα νησιά Ζάκυνθος και Κρήτη, πατρίδες της οικογένειας των ιδιοκτητών. Το 1995 η εταιρία διατηρεί 4 πλέον καταστήματα και το 1998 αλλάζει την επωνυμία της σε ZAKCRET sports ώστε να δώσει έμφαση στα αθλητικά είδη. Το 2006 ξεκινάει την ομώνυμη σειρά προϊόντων ZAKCRET, λανσάροντας το δικό της Private Label ενδυμάτων, το 2007 ανοίγουν δύο ακόμα καταστήματα και το 2008 ξεκινάνε την λειτουργία του ηλεκτρονικού τους καταστήματος. Έως το 2013 θα προστεθούν ακόμα 4 καταστήματα καθώς και νέα κεντρικά γραφεία, ενώ έως το 2016 θα προστεθούν δύο κεντρικά καταστήματα στο κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά. Το 2017 λανσάρει δύο νέες σειρές ιδιωτικής ετικέτας τις Venimo και District75 που θα αντικαταστήσουν την σειρά ZAKCRET, ενώ το 2018 θα επεκτείνουν των δραστηριοτήτων τους στον χώρο της sneaker culture, με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος, με την επωνυμία SNEAKER CAGE, στο Χαλάνδρι και το άνοιγμα εξειδικευμένων καταστημάτων με προϊόντα παλαιότερων περιόδων (outlet stores). Το 2021 βρίσκει την εταιρία με 24 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και πλάνο ανάπτυξης σε Θεσσαλονίκη, Κρήτη και Λάρισα.

Η εταιρία γρήγορα κατάλαβε την ανάγκη του κοινού της για οικονομικά ρούχα και υποδήματα σε αθλητικό σχεδιασμό όπως οι επώνυμες μάρκες NIKE & ADIDAS αλλά με περισσότερο προσιτές τιμές, οπότε το 2006, με την δύναμη των καταστημάτων που διαθέτει λανσάρει την ετικέτα ZAKCRET με ρούχα και παπούτσια. Ενδεικτικό του όλου εγχειρήματος είναι η πρώτη παραγγελία το 2008 όπου αριθμούσε 10.000 τεμάχια και έφτασε το 2016 να δεκαπλασιαστεί η ποσότητα των πωλήσεων. Όλα αυτά τα χρόνια η εταιρεία ανέλυε τις τάσεις, βελτίωνε την ποιότητα και την ποσότητα ώστε ο καταναλωτής να καρπώνεται το απόλυτο αποτέλεσμα ποιότητας και τιμής. Ύστερα από μια συνεχώς αναπτυσσόμενη και ανοδική πορεία του ρούχου & του αξεσουάρ, το 2013 η ZAKCRET επένδυσε στην δημιουργία της πρώτης σειράς αθλητικών παπουτσιών με το όνομα ZAKCRET. Η συλλογή ήταν χτισμένη πάνω στην φιλοσοφία του αθλητικού σχεδιασμού με την ειδική τεχνολογία FOAM TECH ακολουθώντας πάντα τα trends της εκάστοτε εποχής. Κατάφερε έχοντας πάντα αποκλειστική διάθεση μέσα από τα καταστήματα ZAKCRET SPORTS & το μεγαλύτερο eshop αθλητικών ειδών www.zakcret.gr να δημιουργήσει ένα κοινό το οποίο ακολουθούσε πιστά κάθε σεζόν. Το 2017 λανσάρεται, μετά από ποιοτικές έρευνες η μετεξέλιξη της ετικέτας ZAKCRET σε μία νέα ετικέτα την District Seventy Five. Όραμα είναι η μεγίστη προσφορά στους πελάτες άψογης ποιότητας & εμφάνισης look & ταυτόχρονα προσιτής τιμής για όλους. Το όνομα προκύπτει από τον όρο γειτονιά στα Αγγλικά και τον αριθμό 75, χρονιά που άνοιξε το πρώτο κατάστημα. Το Brand District Seventy Five έχει ως βασικό πυλώνα το αθλητικό και καθημερινό σχεδιασμό και χωρίζεται σε 3 συλλογές.

- Η συλλογή ORIGINAL: με αθλητικά είδη για τον άνδρα, την γυναίκα και το παιδί
- Η συλλογή HERITAGE: με καθημερινά είδη για τον άνδρα την γυναίκα και το παιδί
- Η συλλογή TRIBE: με πιο ιδιαίτερο αθλητικό σχεδιασμό για τους πιο απαιτητικούς, αποκλειστικά για άνδρες

Μάλιστα για να ενισχύσει την εικόνα μίας εξειδικευμένης επωνυμίας, λάνσαρε μαζί με την σειρά και την ιστοσελίδα <https://www.district75.gr/> .

Η Venimo είναι η ετικέτα που καλύπτει συλλογές για ανάγκες αθλητικών δραστηριοτήτων. Αποτελείται από ρούχα, υποδήματα και εξοπλισμό για τον άνδρα, τη γυναίκα και το παιδί. Παράλληλα, η Venimo έχει την δυνατότητα να καλύψει πλήρως τις ανάγκες αθλητικών ομάδων & σωματείων με την εξειδικευμένη σειρά Venimo TEAMWEAR COLLECTION. Ομοίως ειδικά για την ετικέτα της Venimo και των επιλογών των ομάδων έχει αναπτυχθεί μία ιστοσελίδα με περισσότερες πληροφορίες, επιλογές και προσφορές ειδών, <http://www.venimo.gr> .

Οι συλλογές των 2 brand σχεδιάζονται εσωτερικά από εξειδικευμένη & έμπειρη ομάδα, αντλώντας έμπνευση από τις διεθνείς τάσεις της μόδας και των αθλημάτων. Πιστοποιημένα εργοστάσια κατασκευάζουν τις συλλογές District75 & Venimo έχοντας πάντα ως επίκεντρο την ποιότητα αλλά και τις ανταγωνιστικές τιμές των προϊόντων.

Η ZAKCRET είναι μία ανερχόμενη εταιρία στην Ελληνική αγορά που ανταγωνίζεται την πανευρωπαϊκή Intersport στον τομέα της αθλητικής ένδυσης και

υπόδησης. Η στρατηγική τους περιλαμβάνει και ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ώστε να προσφέρουν περισσότερες επιλογές στους πελάτες τους με προϊόντα ανταγωνιστικά των επώνυμων σε τιμή αλλά και σχεδιασμό. Όπως και με την Intersport και τα Athlete's Foot, έτσι και η Zakcret με τα Sneaker Cage προσφέρουν δύο επωνυμίες, μία πιο εστιασμένη στην προσφορά μεγάλου εύρους επιλογών σε αθλητικά είδη και μία πιο εστιασμένη σε αποκλειστικά σχέδια, υψηλή ποιότητα και μοναδικό σχεδιασμό (Zakcret , 2021).



Περιπτώσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας αλλά διαφέρουν.

Η περίπτωση του Γλάρου του ομίλου Σκλαβενίτη

Ο όμιλος Σκλαβενίτη, έχει μία πορεία στην Ελληνική αγορά από το 1954, όταν τα αδέρφια Σπύρος και Γιάννης Σκλαβενίτης, μαζί με τον φίλο τους Μιλτιάδη Παπαδόπουλο, ιδρύουν στα Πετράλωνα την « Σ. ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. » εταιρεία η οποία έχει ως δραστηριότητα τη χονδρική πώληση τροφίμων σε παντοπωλεία, τη συσκευασία και τη διάθεση μπαχαρικών σε καρτέλες. Το 1965, η έδρα της Επιχείρησης μεταφέρεται στο Περιστέρι, επί της Λεωφόρου Κηφισού 80 ενώ το 1967, οι τρεις συνέταιροι δημιουργούν την πρώτη εταιρεία τηλεφωνικών παραγγελιών στην Ελλάδα, την «ΤΗΛΕΞΥΠ». Η επιτυχία του εγχειρήματος της «ΤΗΛΕΞΥΠ» τους ωθεί στην απόφαση να μετατρέψουν, τον Φεβρουάριο του 1969, την Αποθήκη Χονδρικής σε Κατάστημα Λιανικής. Το 1971, το Κατάστημα λιανικής μετατρέπεται σε Supermarket, ένα από τα πρώτα στη χώρα, με εκθεσιακούς χώρους 1.640 τ.μ. Στον πρώτο όροφο διαθέτει είδη ρουχισμού, λευκά είδη, είδη σπιτιού, ηλεκτρικές συσκευές και παιχνίδια, γεγονός που αποτελεί καινοτομία για την εποχή. Την ίδια χρονιά εγκαινιάζεται το δεύτερο Κατάστημα στην περιοχή Κολοκυνθούς, με εκθεσιακούς χώρους 800 τ.μ. Στο υπόγειο του Καταστήματος, αρχίζει τη λειτουργία του το Συσκευαστήριο ζάχαρης, οσπρίων, ρυζιών και μπαχαρικών, προϊόντων που διατίθενται με την επωνυμία της Εταιρείας. Το 1975, η ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ επεκτείνεται στην περιοχή του Πειραιά δημιουργώντας στα Καμίνια

με το μεγαλύτερο τότε κατάστημά της, με εκθεσιακούς χώρους 2.100 τ.μ. Το 1979, δημιουργείται στον Άγιο Ιωάννη Ρέντη, το πρώτο Κέντρο Διανομής για τον ανεφοδιασμό των Καταστημάτων της, τα οποία ανέρχονται πλέον σε δέκα. Τα επόμενα χρόνια η Επιχείρηση συνεχίζει να αναπτύσσεται με σταθερά βήματα, ιδρύοντας, 1 ή 2 Καταστήματα ετησίως, πάντοτε εντός του λεκανοπεδίου της Αττικής. Τον Δεκέμβριο του 1993, ιδρύεται στο Χαλάνδρι το μεγαλύτερο έως τότε Κατάστημα της Επιχείρησης, με εκθεσιακούς χώρους 2.700 τ.μ. Το 1996 δημιουργείται ένα ακόμα μεγαλύτερο κατάστημα, στο Κερασίни, με εκθεσιακούς χώρους 4.150 τ.μ. ενώ το 1998 δημιουργείται το πρώτο Hypermarket, στη Νέα Χαλκηδόνα, με εκθεσιακούς χώρους 9.500 τ.μ., το οποίο διαθέτει Εργαστήριο Αρτοποιίας, Ζαχαροπλαστικής και Παγωτού, Εστιατόριο, Αίθριο και Παιδότοπο. Το 2006, η πλειοψηφία των μετοχών της Επιχείρησης εξαγοράζεται από την οικογένεια του Σπύρου Σκλαβενίτη. Η Επιχείρηση διαθέτει τότε 36 Καταστήματα και η νέα Διοίκηση θέτει ως άμεση προτεραιότητα την ανάπτυξη του δικτύου των Καταστημάτων. Το 2007 η Επιχείρηση πραγματοποιεί την εξαγορά 18 Καταστημάτων της αλυσίδας ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ, τα περισσότερα από τα οποία βρίσκονται στα νότια προάστια της Αττικής. Το 2014, η Επιχείρηση εξαγοράζει το 100% των μετοχών της Makro Cash & Carry Ελλάδος, η οποία λειτουργεί 9 Καταστήματα Χονδρικής σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λάρισα, Βόλο, Ηράκλειο και Ξάνθη. Έναν χρόνο αργότερα η ΜΑΚΡΟ θα μετονομαστεί σε “ The Mart”. Το 2015, αρχίζει τη λειτουργία του το 1ο Supermarket ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ εκτός Αττικής, στην Κόρινθο ενώ ο όμιλος προχωράει και με την εξαγορά της αλυσίδας καταστημάτων Χαλκιαδάκης στην Κρήτη, με δίκτυο 39

καταστημάτων. Την 1η Μαρτίου του 2017, μετά από πολύμηνες διαπραγματεύσεις και την υπογραφή συμφωνίας για την εξυγίανση του Ομίλου Μαρινόπουλος, προστίθενται στο Δίκτυο της Επιχείρησης τα 400 Καταστήματα του Ομίλου. Το 2020, η Επιχείρηση εισέρχεται στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου με τη δημιουργία του Ηλεκτρονικού Καταστήματος.

Η εταιρία Σκλαβενίτης, έχει μία μακρά πορεία στην προσφορά προϊόντων δικής της παραγωγής από τα πρώτα βήματα της λειτουργίας της. Οι καρτέλες με τα μπαχαρικά, φέρουν την επωνυμία Σκλαβενίτης και παράγονται από την ίδια την εταιρία. Σταδιακά η παραγωγή προϊόντων με την ίδια επωνυμία θα επεκταθεί και σε ζάχαρη, όσπρια, ρύζια και μπαχαρικών ενώ σήμερα πλέον προσφέρει κρέατα, έτοιμα γεύματα και παγωτά. Παράλληλα με τα προϊόντα της δικής του επωνυμίας, που είναι σχεδόν όλα δικής του παραγωγής, η εταιρία προχώρησε, ειδικά μετά την μεγάλη της ανάπτυξη με την απορρόφηση του δικτύου Μαρινόπουλος, στην ανάπτυξη και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε συνεργασία με τρίτους παραγωγούς με μία σειρά ιδιωτικών ετικετών με ονόματα ανά κατηγορία είδους. Σταδιακά στα ράφια των καταστημάτων εμφανίστηκαν τα:

- Προϊόντα Bonora, γλυκίσματα, σνακ, καφές και τρόφιμα για το πρωινό
- Προϊόντα Μαράτα, με είδη ξηρού παντοπωλείου, προϊόντων κατάψυξης και χυμών
- Προϊόντα Barron, με είδη για κατοικίδια
- Προϊόντα Drolio, με είδη για την καθαριότητα και απορρυπαντικά
- Προϊόντα Kitten, για την οργάνωση και την τακτοποίηση του σπιτιού

- Προϊόντα Sette, για την προσωπική φροντίδα και περιποίηση
- Προϊόντα Master, με μπαταρίες και λαμπτήρες

Ενώ υπάρχει ανάπτυξη και εισαγωγή νέων ετικετών συχνά.

Παράλληλα για το δίκτυο της Κρήτης υπό την επωνυμία Χαλκιαδάκης, εκτός των ανωτέρω, προσφέρει και μία συμπληρωματική γκάμα προϊόντων με την τοπική επωνυμία. Η ιστορία της εταιρίας Χαλκιαδάκης στην Κρητική αγορά, η αναγνωρισιμότητα του ονόματος και η έντονη εντοπιότητα της τοπικής αγοράς, έχει οδηγήσει τον όμιλο στο να συντηρήσει το όνομα και στα καταστήματα και σε ορισμένα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Εκτός όμως των προϊόντων παραγωγής της εταιρίας και ιδιωτικής ετικέτας παραγωγής τρίτων, ο Σκλαβενίτης έχει προχωρήσει και με την στρατηγική της αποκλειστικής διάθεσης παραγωγών στα καταστήματα του. Μία ειδική περίπτωση αποτελεί η χαρτοβιομηχανία Γλάρος, η οποία αποτελούσε μία τρίτη ανεξάρτητη παραγωγική επιχείρηση και ήταν ένας από τους προμηθευτές του Σκλαβενίτη αλλά και άλλων εμπόρων. Όταν η εταιρία, που είχε ιδρυθεί το 2003, αντιμετώπισε οικονομικά προβλήματα το 2017, ο όμιλος αποφάσισε να την εξαγοράσει και να την μετατρέψει σε ιδιωτική ετικέτα, αποκλειστικής διάθεσης διατηρώντας το όνομα της εταιρίας επί των προϊόντων και αναπτύσσοντας την γκάμα σε εύρος και σε παρουσία στα καταστήματα του ομίλου. Πλέον τα προϊόντα Γλάρος βρίσκονται μόνο στα καταστήματα Σκλαβενίτης και στα καταστήματα The Mart και αποτελούν μία ποιοτική πρόταση στην κατηγορία των χαρτικών με ανταγωνιστικές τιμές.

Η κίνηση της εταιρίας να προχωρήσει με την εξαγορά του παραγωγού, δεν είναι συνήθης στην στρατηγική προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας καθώς ο έμπορος συνήθως δεν διαθέτει την οργάνωση και την νοοτροπία λειτουργίας παραγωγικής επιχείρησης. Στην περίπτωση όμως του Γλάρου, η εταιρία Σκλαβενίτης βασίστηκε στην προϋπηρεσία που έχει στην παραγωγή προϊόντων, δοκίμασε και πέτυχε στο να προσφέρει ένα προϊόν αποκλειστικής διάθεσης με μορφή ιδιωτικής ετικέτας στην κατηγορία των χαρτικών, και ενίσχυσε την εικόνα του στην κοινωνία ως ένας έμπορος που στηρίζει την εγχώρια παραγωγή και τους συνεργάτες του με κοινό όφελος για όλους, εμπόρους, παραγωγούς και καταναλωτές. Παρόμοια επένδυση είναι και η περίπτωση της εταιρίας Master Baker που παράγει τα προϊόντα ζύμης, έτοιμα και κατεψυγμένα, η οποία όμως προμηθεύει και τρίτους εμπόρους και εστιατόρια.

Ο όμιλος Σκλαβενίτης είναι ο μεγαλύτερος εμπορικός όμιλος στην Ελληνική αγορά και η αναρρίχηση του σε αυτή την θέση έγινε δραστικά την τελευταία πενταετία. Η απορρόφηση των καταστημάτων χονδρικής, που θα δούμε λίγο πιο αναλυτικά παρακάτω, και του τεράστιου δικτύου της Μαρινόπουλος με τα πολλά καταστήματα μεγέθους Hypermarket που ήταν παρακαταθήκη της Carrefour, ανάγκασε τον όμιλο στο να προχωρήσει πειστικά γρήγορα με την ανάπτυξη γκάμας για πολλές κατηγορίες. Ακόμα και σήμερα πολλά καταστήματα του ομίλου, ειδικά αυτά που έχουν Γαλλική καταγωγή, δεν εμφανίζουν πληρότητα σε είδη, στα επίπεδα της προηγούμενης διοίκησης, και ενώ ο όμιλος επιθυμεί να προσφέρει ευχάριστα καταστήματα αγορών, οι πολύ ευρύχωροι διάδρομοι δεν είναι εμπορικά επιθετικοί

καθώς δεν βομβαρδίζουν τους πελάτες με επιλογές. Η σταδιακή ανάπτυξη της γκάμας είναι σημαντική, για την αποφυγή κρίσιμων λαθών, αλλά τα πεδία εφαρμογής της είναι έτοιμα και περιμένουν να εκπλήξουν και να προκαλέσουν τους επισκέπτες των καταστημάτων να τα αγοράσουν (Σκλαβενίτης, 2021).



Περιπτώσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη

ιδιωτικής ετικέτας αλλά διαφέρουν.

Η περίπτωση των προϊόντων Lux της Praktiker

Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της Praktiker, μία ακόμα ετικέτα που υπάρχει κατά αποκλειστικότητα στα καταστήματα τους, είναι τα προϊόντα LUX και τα οικονομικά back-off προϊόντα ELLIX που προμηθεύονται όμως από την εμπορική εταιρία OBI που τα αναπτύσσει.

Η OBI είναι μία από τις τέσσερις μεγαλύτερες εταιρίες με είδη ιδιοκατασκευών, εργαλείων και διακόσμησης εσωτερικών και εξωτερικών χώρων (Do-it-yourself) στην Γερμανία. Έχει παρουσία, εκτός της Γερμανίας, σε Ιταλία, Αυστρία, Ελβετία, Πολωνία, Τσεχία, Σλοβακία, Σλοβενία, Ουγγαρία και Ρωσία. Όπως αναφέραμε και στις περιπτώσεις της Praktiker και της Leroy Merlin, η OBI προχώρησε με την ανάπτυξη γκάμας ιδιωτικής ετικέτας για την κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Η στρατηγική της OBI είναι η προσφορά των τεχνικών προϊόντων της όπως τα εργαλεία και η κιγκαλερία, υπό το σήμα της Lux, με τα αντίστοιχα προϊόντα σε οικονομική τιμή και σχεδιασμό back-off υπό το σήμα Ellix, ενώ στα είδη διακόσμησης χρησιμοποιεί την επωνυμία της, OBI με τα αντίστοιχα back-off υπό το σήμα CMI.

Η OBI κατά την επέκταση σε νέες αγορές εισήλθε και σε Κροατία, Ρουμανία και Ουκρανία, από τις οποίες αποχώρησε λόγω στρατηγικής. Όμως τα προϊόντα Lux και ειδικότερα στον τομέα των εργαλείων και εργαλείων ισχύος χειρός πρόλαβαν να αποκτήσουν μερίδιο στην αγορά με αποτέλεσμα οι εμπορικές επιχειρήσεις που

ανέλαβαν τα καταστήματα στις χώρες αποχώρησης να συζητήσουν με την OBI το ενδεχόμενο να προσφέρουν οι ίδιοι τα προϊόντα αυτά στα καταστήματα τους. Με βάση αυτή την εμπορική ιδέα, η OBI προχώρησε στην ανάπτυξη και την διάθεση της γκάμας Lux σε τρίτους εμπόρους, σε χώρες στις οποίες δεν υπάρχει εμπορική δραστηριότητα από την ίδια την OBI. Με αυτό τον τρόπο, έχει μεγαλώσει τον κύκλο εργασιών της στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αναλαμβάνει ως εξειδικευμένος εισαγωγέας και διανομέας την ανάπτυξη, την πιστοποίηση ως προς τα Ευρωπαϊκά πρότυπα, την διανομή και την διακίνηση των προϊόντων προς τα τελικά σημεία πώλησης, ενώ παράλληλα δημιουργεί υλικό για την προώθηση της ετικέτας και την καθιέρωση της ως επώνυμης.

Η γκάμα περιλαμβάνει όλα τα εργαλεία, τα εργαλεία ισχύος χειρός, όπως τα ηλεκτρικά κατσαβίδια, τα μηχανήματα εργασιών και τα είδη κιγκαλερίας, προσφέροντας αρκετά εξειδικευμένα προϊόντα αλλά και καινοτομίες όπως κάθε επώνυμη ετικέτα. Τα προϊόντα έχουν συσκευασία με υψηλή ποιότητα, στα χρώματα της ετικέτας, αποχρώσεις του μπλε και του γκρι, με πολλές φωτογραφίες και τεχνικά χαρακτηριστικά για τους καταναλωτές. Παράλληλα διαθέτουν υποστηρικτικό υλικό, όπως οδηγούς αγοράς, εκπαιδευτικό υλικό και ψηφιακό περιεχόμενο.

Για την προστασία της γκάμας από πόλεμο τιμών από τον ανταγωνισμό, μαζί με την Lux, προσφέρεται και η γκάμα της Ellix, με απλά βασικά και οικονομικά προϊόντα σε κάθε κατηγορία που εξασφαλίζουν την χαμηλότερη τιμή, καλύπτουν τους οικονομικά ευαίσθητους και προστατεύουν τα αντίστοιχα προϊόντα της Lux από πιέσεις τιμών.

Η Praktiker στην Ελλάδα, έχει ξεκινήσει στρατηγική συνεργασία από το 2016, για την διάθεση των προϊόντων Lux στα καταστήματα της. Στην γκάμα των εργαλείων, η στρατηγική της Praktiker είναι η προσφορά οικονομικών λύσεων μέσω της ετικέτας Budget, προσφορά λύσεων με καλή σχέση τιμής απόδοσης μέσω της ετικέτας Lux, και παράλληλα όλους τους μεγάλους κατασκευαστές εργαλείων της αγοράς ώστε να εξασφαλίζει την πρώτη θέση στην επιλογή των καταναλωτών στην συγκεκριμένη κατηγορία.

Το παράδειγμα της Lux, είναι μία έξυπνη εμπορική ιδέα, την οποία η Έλληνες έμποροι θα μπορούσαν να αναπτύξουν για την αύξηση των πωλήσεων τους με εξαγωγές σε τρίτους εμπόρους εκτός συνόρων. Μία καλά σχεδιασμένη γκάμα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ένα έξυπνο όνομα μη περιοριστικό στην επωνυμία, μπορεί να είναι μία επιπλέον γκάμα για έναν έμπορο εκτός συνόρων, ώστε να μην ανταγωνίζεται την εμπορική επιχείρηση, και να αποτελέσει μία πηγή εσόδων και βοήθεια στην επίτευξη ποσοτήτων και μείωσης κόστους (OBI Group, 2021).



Member of the
OBI Group



Χονδρεμπόριο και ιδιωτική ετικέτα

Οι περιπτώσεις της Makro και της μετεξέλιξης στην σημερινή The Mart.

Η ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας δεν περιορίζεται στην προσφορά προϊόντων όμως μόνο για τελικούς καταναλωτές. Στο εμπόριο υπάρχουν πολλοί έμποροι οι οποίοι απευθύνονται σε επαγγελματίες και μεταπωλητές και οι οποίοι έχουν ανάγκες σε οικονομικά και ποιοτικά προϊόντα για να προσφέρουν στην συνέχεια οι ίδιοι της υπηρεσίες τους και τα δικά τους τελικά προϊόντα. Οι επαγγελματίες έχουν συνήθως ανάγκες σε για μεγαλύτερες ποσότητες, καθώς εξυπηρετούν πολλούς δικούς τους πελάτες, αναζητούν συχνά εξειδικευμένες λύσεις που να ταιριάζουν στις ανάγκες της επιχείρησής τους και είναι συχνά οικονομικά ευαισθητοποιημένοι ώστε να μειώσουν το κόστος των πρώτων υλών τους και του εξοπλισμού ώστε να αποκομίσουν μεγαλύτερο κέρδος από την δραστηριότητα τους.

Μία κατηγορία επαγγελματιών που στην Ελλάδα, ως τουριστική χώρα αλλά και κοινωνία που εκτιμά τις υπηρεσίες είναι αρκετά μεγάλη, ανήκει στους επιχειρηματίες του κλάδου Ho.Re.Ca. δηλαδή του κλάδου διαμονής (Hotel - Ξενοδόχων), εστίασης (Restaurant - Εστιατορίων) και τροφοδοσίας καφέ (Catering / Cafe - Τροφοδοσίας / Καφεστίασης). Η κατηγορία αυτή προσφέρει υπηρεσίες διαμονής και εστίασης και καταναλώνει πολλά προϊόντα και πρώτες ύλες για να τις παρέχει. Αυτά τα προϊόντα και οι πρώτες ύλες, συνήθως δεν καταλήγουν αυτούσια στους πελάτες οπότε και δεν απαιτείται η χρήση επώνυμων προϊόντων. Ένας πελάτης σε ένα εστιατόριο δεν τον

ενδιαφέρει αν το βούτυρο που χρησιμοποιεί ο μάγειρας είναι επώνυμο, ανώνυμο ή ιδιωτικής ετικέτας αρκεί να είναι σωστό το γευστικό αποτέλεσμα και δεν θα αναμένει να δαπανήσει παραπάνω αν τα μαγειρικά υλικά είναι επώνυμα.

Σε αυτόν τον εμπορικό τομέα, δραστηριοποιούνται διάφορες εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελληνική αγορά, με το μεγαλύτερο μερίδιο να ανήκει στην εταιρία The Mart του ομίλου Σκλαβενίτη.

Τα καταστήματα The Mart προκύψαν από την αποχώρηση του Γερμανικού ομίλου Metro AG υπό την επωνυμία ΜΑΚΡΟ από την Ελληνική αγορά το 2014 και την πώληση των καταστημάτων στον όμιλο Σκλαβενίτη. Η ΜΑΚΡΟ προσέφερε καταστήματα σχεδιασμένα για επαγγελματίες με μεγάλους χώρους για διάθεση μεγάλων ποσοτήτων σε επαγγελματικές συσκευασίες, δηλαδή συσκευασίες για την κάλυψη αναγκών πολλών καταναλωτών. Τα καταστήματα διαθέτουν υπηρεσίες πάγκου ειδικά για επαγγελματίες εστίασης, πολλές επιλογές σε μεγέθη πολυσυσκευασίας αλλά και ειδικά είδη που συχνά δεν απευθύνονται σε ιδιώτες καταναλωτές. Η ΜΑΚΡΟ ως θυγατρική της Metro AG, του τέταρτου μεγαλύτερου εμπόρου στον κόσμο, είχε πρόσβαση σε μία μεγάλη λίστα προμηθευτών και προϊόντων με είδη κατάλληλα για επαγγελματίες. Ταυτόχρονα η παγκόσμια παρουσία της Metro AG με πολλά μεγάλα καταστήματα σε πολλές χώρες της επέτρεψε να αναπτύξει πολλές ιδιωτικές ετικέτες με παραγωγούς σε όλο τον πλανήτη. Η Metro Group Buying, που αναφέραμε και στην ιστορία της Praktiker ως πρώην μέλο τους ομίλου, διατηρεί γραφεία σε ολόκληρο τον κόσμο για την αναζήτηση, τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων από βαλίτσες και είδη

ταξιδιών μέχρι εξοπλισμό και ρουχισμό επαγγελματικής κουζίνας και από μαγιά για την παρασκευή ψωμιού μέχρι σαμπάνια από την προστατευόμενη περιοχή προέλευσης. Στα καταστήματα Makro έβρισκες τις επωνυμίες Aro με είδη ξηρού μπακάλικου, Sigma με επαγγελματικό εξοπλισμό, Tarrington House με είδη για την κουζίνα και την οργάνωση της και Fairline με οικονομικά είδη σε μη-τρόφιμα όπως λευκά είδη, ρούχα, υφάσματα διακόσμησης και διακοσμητικά.

Η αλλαγή διοίκησης από την Γερμανική Metro AG προς τον Ελληνικό όμιλο Σκλαβενίτης οδήγησε στην αλλαγή του ονόματος των καταστημάτων και στην σταδιακή κατάργηση των παλαιότερων, ξένων πλέον συμφερόντων, ιδιωτικών ετικετών. Η νέα διοίκηση επένδυσε πολλά χρήματα στην ανάπτυξη ιδιωτικής ετικέτας ειδικά για τα καταστήματα χονδρικής, πλέον με το όνομα The Mart ενώ σταδιακά εισήγαγε και επιλεγμένους κωδικούς από τις σειρές ιδιωτικής ετικέτας του Σκλαβενίτη, όπως η Μαράτα και ο Γλάρος. Ειδικά για τα The Mart αναπτύχθηκαν:

- Τα προϊόντα Master Chef που απευθύνονται σε επαγγελματίες μαζικής εστίασης, με μια γκάμα τροφίμων και μη, ειδικά σχεδιασμένα για τις ανάγκες του επαγγελματία μάγειρα
- Τα οικονομικά προϊόντα Arion που αποτελούν για τη The Mart τη βέλτιστη επιλογή στη σχέση ποιότητας-τιμής και καλύπτουν μια πολύ ευρεία γκάμα προϊόντων τροφίμων καθημερινής χρήσης.
- Η σειρά Riva, με τις επωνυμίες Riva Café, Riva Mini και Riva Classics, προσφέρει ποιοτικές λύσεις και ολοκληρωμένες προτάσεις στον χώρο του καφέ.

- Η σειρά Melody Time που παρουσιάζει όλα τα προϊόντα σε είδη μίας χρήσης για το πάρτι και κάθε συγκέντρωση σας.
- Η σειρά Yellow, με χαρτικά είδη υψηλής ποιότητας και οικονομικής τιμής, κατάλληλα για τις ανάγκες της επιχείρησης άλλα και για μεταπώληση.
- Η σειρά απορρυπαντικών και καθαριστικών Drolio για επαγγελματίες, σχεδιάστηκε για τις αυξημένες σε καθαριότητα και υγιεινή ανάγκες των επιχειρήσεων και αποτελεί “αδερφάκι” της σειράς Drolio του Σκλαβενίτη.
- Sette, η σειρά περιποίησης και υγιεινής ειδικά για επιχειρήσεις παροχής φιλοξενίας. Επέκταση της γκάμας Sette του Σκλαβενίτη.
- Η σειρά Resort Line με την ποιότητα των προϊόντων της και την μεγάλη ποικιλία επίπλων εσωτερικού και εξωτερικού χώρου που συμπληρώνεται από μια εξίσου μεγάλη ποικιλία λευκών ειδών για επαγγελματική χρήση.
- Τα προϊόντα Stampa που υποστηρίζουν την οργάνωση και τη διαχείριση ενός επαγγελματικού γραφείου (προϊόντα γραφείου, εργαλεία όπως αριθμομηχανές κ.λπ.), άλλα και στη διαμόρφωση ενός όμορφου χώρου υποδοχής ή και εργασίας.

Για την εταιρία The Mart ο επανασχεδιασμός της γκάμας ήταν ένα πολύ μεγάλο και δύσκολο στοίχημα καθώς αφενός απαιτούσε τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολλών προϊόντων για ένα ιδιαίτερο απαιτητικό κοινό, αφετέρου έπρεπε να δημιουργεί μία γκάμα που να είναι ανταγωνιστική των επώνυμων προϊόντων αλλά και των ίδιων των παραγωγών απευθείας καθώς συχνά μεγάλες εταιρίες στον χώρο της εστίασης, έχουν τους όγκους για να εξυπηρετηθούν απευθείας από τον

παραγωγό, όπως για παράδειγμα οι καφετέριες που αγοράζουν απευθείας καφέ από τον εισαγωγέα στην Ελλάδα. Στόχος της The Mart είναι να προσφέρουν πολλά είδη που χρειάζονται οι επαγγελματίες σε ένα σημείο, σε καλές τιμές και με αρκετές επιλογές ώστε να βοηθήσουν στην κάλυψη των αναγκών του. Το μεγαλύτερο στοίχημα που πρέπει να κερδίσει η The Mart είναι στο κομμάτι των τιμών, καθώς αν και προσφέρει πολλές επιλογές στην ιδιωτική ετικέτα, οι τιμές, κυρίως λόγω του περιορισμένου όγκου που απορροφά από τους παραγωγούς, είναι λίγο πιο οικονομικές από τα επώνυμα προϊόντα σε προσφορά γεγονός που ενισχύεται αν λάβουμε υπόψη μας ότι στην σημερινή εποχή, οι προσφορές φθάνουν στους περισσότερους επιχειρηματίες ηλεκτρονικά, υπάρχουν ιστοσελίδες συγκρίσεων τιμών και πολλές εισαγωγές επώνυμων προϊόντων από τρίτες χώρες με περιθώριο μεταπώλησης στην εγχώρια αγορά (The Mart, 2021).

The Mart



Το μέλλον των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ως προς την εξέλιξη του εμπορίου.

E-commerce, Omni shopping και E-shops με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Όπως είδαμε στις ιστορίες των εμπορικών επωνυμιών που μελετήσαμε, η περίοδος από το 2000, και ειδικά μετά το 2010, αφορά και την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου με την δημιουργία E-shop - ηλεκτρονικών καταστημάτων, την άνθηση του E-commerce - Ηλεκτρονικού εμπορίου και την ανάπτυξη πολλών υπηρεσιών που συνδυάζουν το παραδοσιακό εμπόριο με τα φυσικά καταστήματα και τις παρουσιάσεις των προϊόντων στα σημεία πώλησης, με τον ηλεκτρονικό κόσμο των συναλλαγών και των υπηρεσιών. Πλέον ένας καταναλωτής έχει εκτός όλων των φυσικών καταστημάτων στην περιοχή του για αγορές, και όλα τα ηλεκτρονικά καταστήματα σε όλο τον πλανήτη. Καταναλωτές οι οποίοι δεν επιθυμούσαν να συναναστρέφονται με πελάτες και πωλητές, οι οποίοι γνώριζαν μία επωνυμία αλλά δεν μπορούσαν να την επισκεφτούν καθώς συχνά δεν υπήρχε κοντά τους, οι οποίοι δεν είχαν τον χρόνο να μελετήσουν με άνεση τα προϊόντα και να επιλέξουν στον δικό τους χρόνο το καλύτερο για αυτούς προϊόν, έχουν πλέον την επιλογή να ψωνίσουν από τον έμπορο με απόσταση ακόμα και χιλιάδων χιλιομέτρων. Παράλληλα πολλές ψηφιακές υπηρεσίες προσφέρουν μία νέα αγοραστική εμπειρία. Υπενθυμίσεις για ανάγκες σε είδη από έξυπνα φυγεία και υπολογιστές, πληροφορίες τοποθεσίας οι οποίες μας ενημερώνουν όταν είμαστε

κοντά σε ένα εμπορικό με το προϊόν που αναζητάμε, εικονικές δοκιμές των προϊόντων στον χώρο μας με την χρήση τεχνολογιών επαυξημένης πραγματικότητας (Augmented Reality) AR και πολύ στοχευμένη μετρήσιμη και εξαιρετικά αποδοτική διαφήμιση με όλα τα ψηφιακά μέσα, είναι πλέον χαρακτηριστικά της εποχής μας.

Η ψηφιακή διαφήμιση ή πιο γνωστή ως ψηφιακό marketing, είναι ένας κλάδος του marketing που έχει αναπτυχθεί με την εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών. Το βασικότερο μειονέκτημα του marketing μέχρι την ψηφιακή εποχή, το οποίο συχνά χαρακτηρίζεται ως παραδοσιακό marketing, ήταν η έλλειψη ασφαλών μετρήσεων απόδοσης κάθε ενέργειας. Μία τηλεοπτική διαφήμιση έκανε ένα προϊόν γνωστό, μάλλον, με την λογική προσέγγιση ότι όσοι είδαν το τηλεοπτικό πρόγραμμα που την πλαισίωσε, παρέμειναν και την είδαν, την κατάλαβαν, τους ενδιέφερε και θα τους οδήγησε να αγοράσουν το προϊόν. Επίσης ήταν η κατάλληλη στιγμή, για το κατάλληλο κοινό, την σωστή στιγμή για την εμπορική απόφαση και με την ελπίδα ότι μερικές φορές προβολής θα είναι αρκετές. Όμως όλα αυτά ήταν λογικά άλματα που συνδέονται με τα αποτελέσματα πωλήσεων αλλά δεν είναι σίγουρο ότι ισχύουν. Σε μία διαφήμιση όμως στα ψηφιακά μέσα όπως στην ιστοσελίδα αναζήτησης Google ή στα κοινωνικά δίκτυα, η διαφήμιση εμφανίζεται σε συγκεκριμένο κοινό, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα του και τα δημογραφικά του, στιγμές που στατιστικά έχουν δείξει ότι είναι πιο αποτελεσματικές, προσκαλούν τους ενδιαφερόμενους να ασχοληθούν μαζί της ώστε να προχωρήσουν άμεσα με την αγορά, μετράνε αλληλεπιδράσεις θετικές και αρνητικές και εφαρμόζουν την εξέλιξη

του προγραμματισμού με την χρήση των πολλών δεδομένων που συγκεντρώνουν (Big Data), της μηχανικής μάθησης (Machine Learning) και της τεχνικής νοημοσύνης (Artificial Intelligence) ώστε το πρόγραμμα να στοχεύει την διαφήμιση στον σωστό καταναλωτή, την σωστή στιγμή και με το σωστό περιεχόμενο. Αν αποτύχει στο να μετατρέψει τον στόχο σε ενδιαφερόμενο και στην συνέχεια σε πελάτη, θα ξανά-επιστρέψει δοκιμάζοντας και εξελίσσοντας την προσέγγιση της.

Ταυτόχρονα πολλές ακόμα τεχνικές στο ψηφιακό marketing βοηθάνε πλέον στην προώθηση των πωλήσεων. Influencer marketing, είναι η μετεξέλιξη των πρεσβευτών μίας επωνυμίας, όπου αντί ο διάσημος να είναι απλά στατικός σε μία διαφήμιση, αλληλεπιδρά με το προϊόν και προσκαλεί το κοινό να το δοκιμάσει, με μεγαλύτερη επιτυχία και άμεσο όφελος και για τον έμπορο και για τον ίδιο. Ενώ το premium display, είναι η τοποθέτηση μίας επωνυμίας σε μία ιστοσελίδα με ενημερωτικό ειδησεογραφικό υλικό ως χορηγού και μέγα διαφημιζόμενου, πλαισιώνοντας όλες τις ιστοσελίδες των νέων με διαφημιστικά πλαίσια και ενημερωτικά άρθρα και βίντεο. Το mobile marketing, είναι η εξειδικευμένη διαφήμιση στα κινητά τηλέφωνα και στις υπηρεσίες γρήγορων μηνυμάτων (Viber, Whatsapp) που επιτρέπει την ενημέρωση των πελατών για προσωπικές προσφορές, ενημερωτικά μηνύματα εξέλιξης αιτημάτων και επιπλέον υπηρεσίες. Ειδικό πεδίο είναι η χρήση εφαρμογών για κινητά τηλέφωνα και tablets τα οποία απευθύνονται στους θαυμαστές της επωνυμίας και μέσω των οποίων υπάρχει μία διαρκής επικοινωνία επωνυμίας και πιστού καταναλωτή. Ακόμα και τα φυλλάδια οδηγιών, βίντεο με οδηγίες συναρμολόγησης και χρήσης ή ακόμα και βιντεοκλήσεις με

εξειδικευμένο προσωπικό για άμεση υποστήριξη, είναι παροχές που προσφέρονται πλέον εύκολα.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας θα πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτό το νέο περιβάλλον καθώς μία θέση τους ανήκει. Οι ψηφιακές αγορές, έχουν διευκολύνει την σύγκριση τιμών και την αναζήτηση προσφορών για τα επώνυμα προϊόντα. Όπως και στο κατάστημα ένας πελάτης έρχεται κυρίως για το επώνυμο είδος, έτσι και σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα το επώνυμο προϊόν σε προσφορά είναι κράχτης. Όμως τα ψηφιακά μέσα, όπως είπαμε μπορούν να προχωρήσουν με στοχευμένη διαφήμιση. Ένας πελάτης που δεν αγόρασε το επώνυμο για διάφορους λόγους, που στην ψηφιακή εποχή μπορούν να γίνουν πιο εύκολα γνωστοί, για παράδειγμα αν απέτυχε η πληρωμή να οφείλεται στην υψηλή τιμή, μπορεί να λάβει πλέον μια εξειδικευμένη προσφορά στο email του, μία διαφήμιση στα κοινωνικά δίκτυα του ή και ένα μήνυμα στο κινητό του που θα τον ενημερώνει για τι άλλες οικονομικές επιλογές που έχει όπως τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ταυτόχρονα, συμπληρωματικά προϊόντα του επώνυμου είδους, μπορούν να προτείνονται από την γκάμα της ιδιωτικής ετικέτας κατά προτεραιότητα, όπως για παράδειγμα κατά την αγορά μίας επώνυμης τηλεόρασης, τα καλώδια σύνδεσης να είναι από την ιδιωτική ετικέτα ως άμεση πρόταση σχεδόν κατευθείαν στο καλάθι του πελάτη. Επίσης από την μελέτη των αγορών του πελάτη, μέσω των καρτών πιστότητας και των ηλεκτρονικών του συναλλαγών, μπορούν να σχηματιστούν προσφορές εξειδικευμένες σε είδη, όπως για παράδειγμα ο πελάτης που επιλέγει μία επώνυμη ετικέτα σε χυμό να δοκιμάσει σε ειδική προσφορά και μόνο για αυτών τους χυμούς

ιδιωτικής ετικέτας του εμπόρου με τον στόχο να τους επιλέξει, να μείνει ικανοποιημένος και να επιστρέψει.

Η χρήση influencer είναι επίσης μία καλή ιδέα, καθώς λόγω του κοινού που τους ακολουθούν και τους εμπιστεύονται, μία θετική άποψη για ένα προϊόν ιδιωτικής ετικέτας θα οδηγήσει σε διαφήμιση του προϊόντος αλλά και του ονόματος και θα φέρει πολλές πωλήσεις με κόστος σημαντικά μικρότερο από το παραδοσιακό marketing.

Κλείνοντας να αναφέρουμε ότι είναι σημαντικό τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που παρουσιάζονται στο ηλεκτρονικό κατάστημα του εμπόρου να έχουν μία παρουσίαση αντίστοιχη των επώνυμων προϊόντων. Είναι απαραίτητο στη σημερινή εποχή της πληροφορίας να υπάρχουν φωτογραφίες υψηλής ανάλυσης, πλήρη τεχνικά χαρακτηριστικά, επεξήγηση πλεονεκτημάτων και συνοδευτικά πολυμέσα ώστε να καλύψουν το κενό από την έλλειψη της δοκιμής πριν την αγορά. Όλα τα παραπάνω υλικά θα πρέπει να προβλέπονται κατά τον σχεδιασμό των προϊόντων και την παραγωγή τους (Knowcrunch, 2021).

Επίλογος

Σε αυτή την εργασία, προσεγγίσαμε την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ξεκινώντας από την ανάγκη προσφοράς τους, συνεχίζοντας στην εξέταση των επιλογών που έχουμε και πρέπει να κάνουμε στα αρχικά στάδια, συγκρίνοντας τις επιλογές με τα πλεονεκτήματα τους και τα μειονεκτήματα τους και δημιουργώντας μία νοοτροπία στρατηγικής για την επίτευξη του στόχου μας.

Στην συνέχεια μελετήσαμε πολλές περιπτώσεις εταιριών που έχουν αναπτύξει και προσφέρουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στην Ελληνική Αγορά και τις συνδέσαμε με τις επιλογές που είδαμε στα πρώτα κεφάλαια. Αναφερθήκαμε σε ειδικές περιπτώσεις και τονίσαμε την ανάγκη προσαρμογής της στρατηγικής στην σημερινή εποχή της ψηφιακής επανάστασης.

Από την ανάγνωση αυτής της εργασίας, ο μελετητής θα έχει αποκτήσει μία σφαιρική γνώση γύρω από την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, θα έχει λάβει πραγματικά παραδείγματα και θα είναι προετοιμασμένος για τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβει και τις συνέπειες τους.

Η εργασία περιέχει πληροφορίες που είναι έγκυρες την στιγμή της συγγραφής της ως προς τα παραδείγματα και τις επιλογές στρατηγικής.

Βιβλιογραφία & Ψηφιακές πηγές

1. AC Nielsen. (2003). *The Power of Private Label, A Review Of Growth Trends Around The World.*
2. AC Nielsen. (2005). *The Power of Private Label: An insight into consumers attribute.* AC Nielsen.
3. Carrefour. (2021). Retrieved from Carrefour: www.carrefour.com
4. Costco. (2021). *Costco.* Retrieved from www.costco.com
5. Dyson, P., Doyle, P., & Batlas, G. (1997). A model of consumer choice of National vs. store-brands. *Journal of the operational Research Society*, 988-995.
6. Intersport. (2021). Retrieved from Intersport: www.intersport.gr
7. Kapferer, J.-N. (2004). *The new strategic brand management.* London: Kogan Page.
8. Keller, K. L. (2003). *Best practise cases in branding.* New Jersey: Pearson education.

9. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall.
10. Knowcrunch. (2021). Retrieved from Knowcrunch: www.knowcrunch.com
11. Kotler, P. (2000). *Marketing Management - The millennium edition*. Prentice -Hall.
12. Kumar, N. (2003). *Kill a Brand. Keep a Customer*. Boston: Harvard Business Review.
13. Leroy Merlin. (2021). Retrieved from Leroy Merlin Greece: www.leroymerlin.gr
14. Lidl Ελλάς. (2021). Retrieved from Lidl Hellas: www.lidl.gr
15. Martin, C. (2007). *Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας*. Αθήνα: Κριτική .
16. Martin, W., Hamilton, J., Kruckenberge, H., & Belizzi, J. (1981). *Consumer Perception of National and Generic Brands*. *Journal of Retailing*, Vol.57: 56-77.
17. Morris, D. (1979). The strategy of own brands. *European Journal of Marketing*, 59-79.

18. OBI Group. (2021). Retrieved from OBI: www.obi.de
19. Parker, K., & Dawar, N. (1994). Marketing Universals: Consumers, users of brand name, price, physical appearance and retail reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing Research, Vol 58*, 81-95.
20. Praktiker Ελλάς. (2021). Retrieved from Praktiker Greece: www.praktiker.gr
21. The Mart. (2021). Retrieved from The Mart: www.themart.gr
22. Zakcret . (2021). Retrieved from Zakcret: www.zakcret.gr
23. AB Βασιλόπουλος. (2021). Retrieved from AB Vasilopoulos: www.ab.gr
24. Κουρεμένος, Α. (2001). *Μαρκετινγκ II: Έρευνα Αγοράς, Ανοιχτό Ελληνικό Πανεπιστήμιο*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.
25. Πετράκης, Μ. (2006). *Έρευνα Marketing*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
26. Σιώμκος, Γ. (2002). *Συμπεριφορά Καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλης.
27. Σκλαβενίτης. (2021). Retrieved from Σκλαβενίτης: www.sklavenitis.gr