

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Γεωγραφίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

‘Εφαρμοσμένη Γεωγραφία και Διαχείριση του Χώρου’

Κατεύθυνση: Ευρωπαϊκές Πολιτικές, Σχεδιασμός & Ανάπτυξη του Χώρου



ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Η Διεθνοποίηση των αλυσίδων Λιανικού Εμπορίου - Η προσωρινή
παραμονή της Wal-Mart στη Γερμανία**

Διπλωματική εργασία του Νικόλαου Σιδηρόπουλου

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2015

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Γεωγραφίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

‘Εφαρμοσμένη Γεωγραφία και Διαχείριση του Χώρου’

Κατεύθυνση: Ευρωπαϊκές Πολιτικές, Σχεδιασμός & Ανάπτυξη του Χώρου

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Η Διεθνοποίηση των αλυσίδων Λιανικού Εμπορίου - Η προσωρινή
παραμονή της Wal-Mart στη Γερμανία**

Διπλωματική εργασία του Νικόλαου Σιδηρόπουλου

Επιβλέπουσα Σοφία Σκορδίλη

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2015

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στο τμήμα Γεωγραφίας του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου, στο πλαίσιο ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης, με τίτλο: «Η Διεθνοποίηση των αλυσίδων Λιανικού Εμπορίου - Η προσωρινή παραμονή της Wal-Mart στη Γερμανία». Πραγματεύεται την έννοια του λιανικού εμπορίου από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα έως την προηγούμενη δεκαετία, και τη σταδιακή του διεθνοποίηση. Μελετάει εις βάθος τον όμιλο Wal-Mart, την εμπροσθοφυλακή της επανάστασης του λιανεμπορίου και τον μεγαλύτερο λιανέμπορο μέχρι και σήμερα, εξετάζοντας τμηματικά την πορεία του και τις ακολουθούμενες στρατηγικές του.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εστιάσει στην εξέλιξη της διεθνοποίησης των μεγαλύτερων παγκόσμια λιανέμπορων μέσα από το παράδειγμα της διείσδυσης του παγκόσμιου ηγέτη τους, τη Wal-Mart, στη Γερμανία, την τρίτη μεγαλύτερη αγορά λιανεμπορίου παγκοσμίως. Παράλληλα, ανιχνεύονται οι λόγοι που οδήγησαν στην αποτυχία αυτής της διείσδυσης και στην τελική αποχώρησή της από την εν λόγω χώρα.

Θέλω να απευθύνω ένα θερμό ευχαριστώ στην καθηγήτριά μου, επιβλέπουσα της παρούσας, Σοφία Σκορδίλη, για την αμέριστη υποστήριξη της.

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2015

Σιδηρόπουλος Νικόλαος

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract	2
Εισαγωγή.....	3
1. Οι μεγάλες αλυσίδες Λιανεμπορίου, η τάση-ανάγκη Διεθνοποίησης στα πλαίσια της Παγκοσμιοποίησης και της Απελευθέρωση του εμπορίου	5
1.1 Η πορεία διεθνοποίησης του λιανικού εμπορίου	5
1.2 Η θέση των οικονομικών γεωγράφων για το διεθνές λιανεμπόριο	7
1.3 Η Διεθνοποίηση του λιανεμπορίου και ο ρόλος του καταναλωτή	11
1.4 Η σημασία του Κώδικας Δεοντολογίας στο λιανεμπόριο.....	16
2. Παρουσίαση του Ομίλου Wal-Mart.....	18
2.1 Ο «Χαρακτήρας» της εταιρείας.....	18
2.2 Τα προϊόντα της Wal-Mart	18
2.3 Η λειτουργία των καταστημάτων της	19
2.4 Η διανομή της.....	21
2.5 Οι ανθρώπινοι πόροι της	23
2.6 Οι σχέσεις με τους πωλητές της.....	26
2.7 Το μοντέλο του ενέλικτου λιανεμπορίου των ΗΠΑ όπως ερμηνεύεται από τη Wal-Mart	28
2.8 Οι τύποι λιανεμπορίου που εφαρμόζει η Wal-Mart.....	30
2.9 Ίδρυμα Wal-Mart.....	35
2.10 Αειφορία - υπευθυνότητα στις προμήθειες-κοινωνικές πρωτοβουλίες.....	35
3. Ιστορική διαδρομή (Σημεία Σταθμοί) του Ομίλου - Η επιτυχής εξάπλωση στην (εγχώρια) αγορά των ΗΠΑ	38
3.1 Ο όμιλος Wal-Mart και ο ιδρυτής του.....	38
3.2 Σταδιακή πρόοδος της Wal-Mart.....	40
3.3 Η επιτυχής εξάπλωση στην (εγχώρια) αγορά των ΗΠΑ	50

4. Διεθνής Επέκταση του Ομίλου	53
4.1 Επέκταση στην Αμερική	53
4.2 Επέκταση στην Ευρώπη	54
4.2.1 Η Wal-Mart στο Ηνωμένο Βασίλειο	55
4.3 Επέκταση στην Ασία	57
5. Η Γερμανική Αγορά Λιανεμπορίου	61
5.1 Η διάρθρωση των καταστημάτων του Γερμανικού Λιανεμπορίου	64
5.2 Το θεσμικό-νομικό περιβάλλον του Γερμανικού λιανεμπορίου	66
6. Επέκταση του Ομίλου στη Γερμανία	68
6.1 Ιστορικό	68
6.2 Τα αίτια και οι συνέπειες της προσωρινής παραμονής	73
7. Συμπεράσματα	84
Βιβλιογραφία	87

Η Διεθνοποίηση των αλυσίδων Λιανικού Εμπορίου - Η προσωρινή παραμονή της Wal-Mart στη Γερμανία

Σημαντικοί όροι: λιανεμπόριο, διεθνοποίηση λιανεμπορίου, Wal-Mart, Γερμανικό λιανεμπόριο

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι να φωτίσει μια πλευρά της διαδικασίας διεθνοποίησης του λιανεμπορίου μέσα από το παράδειγμα της διείσδυσης της Wal-Mart, στη Γερμανία. Παρουσιάζεται η σταδιακή εξέλιξη της διεθνοποίησης του λιανεμπορίου και οι μορφές που λαμβάνει ιδιαίτερα κατά τις δύο προηγούμενες δεκαετίες. Σε πρώτο στάδιο, γίνεται μια προσέγγιση στην έννοια του λιανικού εμπορίου, τη διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση αυτού, στους κώδικες-κανόνες που το διέπουν, όπως και στο ρόλο που διαδραματίζει η οικονομία και η γεωγραφία του χώρου στον οποίο ασκείται. Αναλύεται και παρουσιάζεται ο κολοσσιαίος λιανέμπορος, ο όμιλος Wal-Mart, ο οποίος αποτελεί ενδεδειγμένη περίπτωση μελέτης όσον αφορά τον συγκεκριμένο κλάδο. Μέσα από τις στρατηγικές της εταιρείας και την πολιτική που ακολούθησε δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να κατανοήσει βαθύτερα την έννοια του λιανικού εμπορίου και της διεθνοποίησής του.

Στα περικλείοντα κεφάλαια, πραγματοποιείται μια αναλυτική παρουσίαση του ομίλου και γίνεται μια προσπάθεια να ανιχνευθεί ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα σε αυτό το εγχείρημα που λέγεται “απελευθέρωση αγορών”. Περιλαμβάνονται ιστορικά στοιχεία και σημεία σταθμοί του ομίλου από την ίδρυσή του έως και την προηγούμενη δεκαετία. Επιπλέον γίνεται μια εκτενής αναφορά στην εξάπλωση της Wal-Mart σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο, αναλύοντας σε κάθε περίπτωση την πολιτική που εφάρμοσε, την αντιμετώπιση που είχε από τοπικές και μη, αγορές και τις εναλλακτικές που έθεσε, όταν υπέπεσε σε λανθασμένες στρατηγικές.

Ιδιαίτερη σημασία για την ιστορία του λιανεμπορίου έχει η επέκταση του παγκόσμιου λιανεμπορικού ηγέτη Wal-Mart στη Γερμανική αγορά, την 3^η μεγαλύτερη στον κόσμο. Κατά τη σε βάθος μελέτη αυτής της επέκτασης γίνεται μια απόπειρα αποσαφήνισης των αιτιών που δεν επέτρεψαν στη Wal-Mart να εδραιωθεί και να διατηρήσει μια εξίσου σημαντική θέση ανάμεσα στους μεγάλους λιανέμπορους της Γερμανίας.

The internationalization of retail chains – The temporary stay of Wal-Mart in Germany

Keywords: retail, retail internationalization, Wal-Mart, German retail

Abstract

The aim of the present paper is to shed light on an aspect of retail internationalization process through the case study of Wal-Mart entering the German market. Gradual progress of retail internationalization is unfolded, paying attention in the two recent decades and forms emerged. Initially, concepts such as retail, its internationalization and globalization are defined, codes and rules dominating it, as well as the influence of economy and geography of space where is exercised. A colossal retailer, the Wal-Mart group, is analyzed and examined, that is the appropriate case study for this sector. Through the company's strategies and politics followed, a deeper understanding of the meaning of retail and its internationalization is provided to the reader.

In the chapters included a detailed presentation of the very same group and the role of the human factor in this project called 'market deregulation' are achieved. Historical key-points, milestones for the evolution of the group, from its establishment until the last decade, are emphasized. The study focuses on the spread of Wal-Mart into domestic and international fields, analyzing of the policy applied in each case, the treatment it received from local and non-local markets and alternatives the company rose when committed wrong tactics.

The expansion of the group in the German market, the 3rd largest in the world is of special importance in the history of retail trade and therefore is lightened in depth. In this way, an attempt to clarify the causes for which Wal-Mart had not been able to establish and maintain an equally significant place in German large retailers, is executed.

Εισαγωγή

Η διπλωματική εργασία με θέμα: «Η Διεθνοποίηση των αλυσίδων Λιανικού Εμπορίου - Η προσωρινή παραμονή της Wal-Mart στη Γερμανία» έχει ως αντικείμενο την ανάλυση και τη μελέτη μιας πλευράς της διεθνοποίησης του λιανικού εμπορίου. Ο κλάδος του λιανεμπορίου απασχολεί τον επιχειρηματικό κόσμο εδώ και δεκαετίες και αποτελεί εύφορο πεδίο κάθε επιχείρησης που αναζητεί μια επιτυχημένη και κερδοφόρα επιχειρηματική πορεία.

Ένας από τους λόγους εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας είναι και αυτός, δηλαδή να εξετασθεί κατά πόσο το λιανεμπόριο σε διεθνές επίπεδο ανθίζει και δημιουργεί περιθώριο κέρδους σε μια επιχείρηση. Στους παραπάνω λόγους μπορούν να προστεθούν τα κριτήρια-χαρακτηριστικά που τελικά μπορούν να εδραιώσουν έναν λιανέμπορο και να του προσδώσουν παγκόσμια αναγνώριση. Δημιουργήθηκαν ερωτήματα του τύπου κατά πόσο η επιτυχία στο λιανικό εμπόριο είναι αποτέλεσμα προσωπικής προσπάθειας, οξυδέρκειας και στρατηγικής ή σε αυτό συμβάλουν διάφορες συγκυρίες και εξωτερικοί παράγοντες εκτός επιχείρησης. Για την βαθύτερη κατανόηση του θέματος και για μία πιο ρεαλιστική εικόνα των πραγμάτων αναλύεται και παρουσιάζεται η στρατηγική της Wal-Mart, ενός λιανέμπορου τεράστιου βεληνεκούς, εμπροσθοφυλακή της επανάστασης του λιανεμπορίου.

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια. Το πρώτο, ασχολείται με την ευρύτερη έννοια του λιανεμπορίου, την παραμετροποίησή του στην πάροδο των δεκαετιών και το άλμα που έκανε από το εγχώριο στο διεθνές επίπεδο. Το δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο, αφορά στη μελέτη περίπτωσης της Wal-Mart. Παρουσιάζεται ο όμιλος, τα οργανικά μέρη που τον απαρτίζουν, τα διάφορα σημεία σταθμοί της πορείας του για το άνοιγμα του σε «ξένες αγορές» και οι παράγοντες επιτυχίας του στην (εγχώρια) αγορά των ΗΠΑ. Η τέταρτη ενότητα, δίνει βαρύτητα στην εξάπλωση του ομίλου εκτός των Η.Π.Α, τις προκλήσεις με τις οποίες ήρθε αντιμέτωπος. Η πέμπτη ενότητα περιγράφει το καθεστώς της γερμανικής λιανεμπορικής αγοράς. Η προσπάθεια της Wal-Mart να δραστηριοποιηθεί στη Γερμανία, να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα και στις απαιτήσεις των Γερμανών καταναλωτών, περιλαμβάνονται στο έκτο κεφάλαιο. Στο ίδιο κεφάλαιο, αναφέρονται σφάλματα και λανθασμένες πρακτικές της εταιρείας, οι οποίες ήταν καθοριστικές για την προσωρινή παραμονή της, όπως και οι συνέπειες αυτής. Η εργασία,

ολοκληρώνεται με την παράθεση ορισμένων συμπερασμάτων και την απάντηση στα αρχικά ερωτήματα που τέθηκαν υπό εξέταση.

Επισημαίνεται ότι η συγγραφή της παρούσας βασίστηκε σε βιβλιογραφική έρευνα (χρήση βιβλίων, δημοσιεύσεων, άρθρων και ηλεκτρονικών πηγών από το διαδίκτυο).

1. Οι μεγάλες αλυσίδες Λιανεμπορίου, η τάση-ανάγκη Διεθνοποίησης στα πλαίσια της Παγκοσμιοποίησης και της Απελευθέρωση του εμπορίου

1.1 Η πορεία διεθνοποίησης του λιανικού εμπορίου

Η βιβλιογραφία για τη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου έχει επικεντρωθεί παραδοσιακά στο ποιος διεθνοποιείται, στα κίνητρα της επέκτασης, στην κατεύθυνση της μεγέθυνσης, στην επιλογή του βαθμού κινδύνου, στους μηχανισμούς εισόδου στις αγορές, στην προσαρμογή-τυποποίηση των λιανεμπορικών προσφορών, στις μετά την διείσδυση στρατηγικές, στις στρατηγικές εξόδου-αποεπένδυσης από τις αγορές και την εταιρική κουλτούρα (Wrigley, 2000; Arnold & Fernie, 2000; Burt & Sparks, 2001; Burt & Carralero-Encinas, 2000; Moore & Fernie, 2004; Dawson et al., 2006). Χρειάστηκε να περάσει πολύς καιρός για να διεθνοποιηθούν οι λιανέμποροι όταν οι εργοστασιάρχες έχουν διεθνή λειτουργία εδώ και έναν αιώνα. Στις αρχές του εικοστού αιώνα, ένας ή δύο λιανέμποροι είχαν υποκαταστήματα στο εξωτερικό και αυτά συνήθως περιορίζονταν σε Λονδίνο, Παρίσι και Νέα Υόρκη (Seth & Randall, 2005:1).

Από τη δεκαετία του '60, αλλά κυρίως του '80, όλο και περισσότεροι λιανέμποροι άνοιγαν καταστήματα στο εξωτερικό. Ο Holander, από το 1970, είχε περιγράψει τον τρόπο που οι διεθνοποιημένοι λιανέμποροι προσπαθούσαν να προσαρμοστούν στις ξένες αγορές και το λόγο για τον οποίο κάποιοι δεν πετύχαιναν.

Το Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας (Johansen & Weidershein-Paul, 1975) αποτέλεσε τη βάση ενός μεγάλου μέρους έρευνας για την ψυχική απόσταση και την κατεύθυνση της διεθνούς επέκτασης. Ένας σημαντικός λόγος για την αποτυχία σε μια ξένη αγορά θα μπορούσε να είναι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από τους τοπικούς λιανέμπορους οι οποίοι αντέγραφαν με επιτυχία τον νεοεισερχόμενο.

Αργότερα, ο Kacker (1985), περιέγραψε τις διαφορές ανάμεσα στο ευρωπαϊκό λιανεμπόριο και το λιανεμπόριο των ΗΠΑ (αφορούν σε κανονισμούς, καταναλωτικές προτιμήσεις κλπ.) και οι Treadgold (1988, 1990) και Alexander (1997), εστίασαν στους λόγους της διεθνοποίησης. Αυτοί μπορεί να είναι, ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, οι διοικητικοί περιορισμοί της χώρας προέλευσης, ή η επιθυμία της μη εξάρτησης από μία μόνο χώρα.

Σύμφωνα με τον Alexander (1990) και τους Akehurst και Alexander (1996b), οι παράγοντες της έλξης είναι πιο σημαντικοί από τους παράγοντες της ώθησης. Ο κύριος λόγος της διεθνοποίησης είναι οι καλές ευκαιρίες σε ξένες αγορές και όχι ο κορεσμός της

εγχώριας αγοράς. Στη λίστα με τις παγκόσμια μεγαλύτερες επιχειρήσεις λιανεμπορίου από πλευράς πωλήσεων, τοποθετούνται πολλές αμερικανικές εταιρείες (π.χ. η πανίσχυρη Wal-Mart), επειδή η λιανεμπορική αγορά των ΗΠΑ είναι η μεγαλύτερη στον κόσμο. Μέσα σε είκοσι χρόνια, στη λίστα θα εμφανιστούν πολλές κινεζικές εταιρείες και, ίσως σε πενήντα χρόνια, ινδικές (Seth & Randall, 2005:1). Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα κίνητρα ώθησης ή έλξης για μία διεθνή ανάπτυξη.

Πίνακας 1.1: Κίνητρα ώθησης και έλξης για διεθνή ανάπτυξη

Ώθηση	Έλξη
Ώριμες αγορές, λίγες ευκαιρίες	Αύξηση πληθυσμού στη χώρα υποδοχής
Έντονη πίεση ανταγωνισμού-μείωση του μεριδίου αγοράς	Οικονομική μεγέθυνση - αύξηση των καταναλωτικών δαπανών σε βασικές ομάδες
Κορεσμός ή επικείμενος κορεσμός στην παροχή του διαθέσιμου χώρου	Παρουσία εξειδικευμένης αγοράς – επιθυμία εξαγωγής ενός τύπου που δουλεύει καλά στην εγχώρια αγορά
Αργή οικονομική μεγέθυνση	Άρση των εμποδίων εισόδου στην αγορά
Χαμηλή αύξηση του πληθυσμού, αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία	Ισχυρή επωνυμία προϊόντος - κατακερματισμένος ανταγωνισμός
Κανονισμός που περιορίζει την οικοδόμηση των καταστημάτων, ιδιαίτερα των μεγάλων διαστάσεων καταστημάτων	Εταιρικές δεξιότητες και δυνάμεις
Κανονισμός που περιορίζει τη μεγέθυνση μέσω της εταιρικής εξαγοράς	Εταιρική φιλοσοφία για να γίνει διεθνής επιχείρηση
Υψηλά λειτουργικά κόστη	Ευκαιρία να μάθει για το διεθνές λιανεμπόριο / να δημιουργήσει τη βάση για περαιτέρω επέκταση

Πηγή: Oxford Institute of Retail Management, reprinted from Reynolds & Cuthbertson 2004 p. 102, with permission from Elsevier

Κατά την είσοδό τους σε ξένες αγορές οι λιανέμποροι ανάλογα με τον τύπο τους ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές, όπως το να σχηματίσουν συνεργασίες με άλλους

διεθνείς λιανέμπορους, να εξαγοράσουν άλλες εταιρείες ή να μιμηθούν πετυχημένους ανταγωνιστές (Treadgold 1988, 1990, Dawson 1994, McGoldrick & Davies 1995). Σε αυτό το πλαίσιο, οι εξαγορές σε Καναδά και Βρετανία και οι κοινοπραξίες σε Μεξικό και Κίνα φαίνεται να αποτελούν κατάλληλο τρόπο εισόδου της Wal-Mart στις αγορές των χωρών αυτών (Ferne & Arnold, 2002:94). Η επιτυχία ή αποτυχία της εισόδου της Wal-Mart σε ξένες αγορές (αγορές υποδοχής) συνδέεται και με την ατζέντα για το άνοιγμα-απελευθέρωση των αγορών (Christopherson, 2007:452).

Σύμφωνα με τη Vida (2000) οι αμερικανοί λιανέμποροι προτιμούσαν τον πλήρη έλεγχο στον τρόπο εισόδου τους σε αγορές που ήταν πολιτισμικά όμοιες με αυτές των ΗΠΑ. Στα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα εγκατάστασης περιλαμβάνονται η εγγύτητα της κουλτούρας, το μέγεθος της αγοράς, οι κινήσεις των ανταγωνιστών, η γεωγραφική εγγύτητα, και το χαμηλό κόστος γης και εργασίας (Sternquist, 1997).

Οι Vida και Fairhurst (1998) επεσήμαναν ότι η κινητήρια δύναμη πίσω από τη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου δεν ήταν μόνο τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας όπως προσδιορίζονται από τον Dunning, αλλά και η γνώση, η εμπειρία και η στάση της διοίκησης προς συγκεκριμένες αγορές. Ομοίως, οι Alexander και Myers (2000) αναφέρθηκαν στο πώς αναβαθμίζονται οι εσωτερικές ικανότητες διευκόλυνσης για να φιλοξενήσουν τα διδάγματα από τις λειτουργίες σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Η γνώση της κουλτούρας είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες του ανταγωνισμού στις παγκόσμιες αγορές και οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι καλύτερες σε αυτήν έχουν ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους (Hofstede 1989:390).

1.2 Η θέση των οικονομικών γεωγράφων για το διεθνές λιανεμπόριο

Η αντίληψη των οικονομικών γεωγράφων για τις Διεθνοποιημένες Εταιρείες Λιανεμπορίου εφιστά την προσοχή σε δύο χαρακτηριστικά:

α) Στο αναγκαίο υψηλό επίπεδο «εδαφικής ενσωμάτωσης» στο οποίο οι Διεθνοποιημένες Εταιρείες Λιανεμπορίου πρέπει να επενδύσουν για να πετύχουν αυτό που οι Bianchi και Arnold (2004) περιγράφουν ως «οργανωτική νομιμοποίηση» στις αγορές υποδοχής. Οι κανόνες που παρέχουν στην επιχείρηση σαφή πλεονεκτήματα στην ντόπια αγορά όπου έχει τη μέγιστη πολιτική «επιρροή» μπορεί σε άλλες εδαφικά προσδιορισμένες αγορές που λειτουργούν κάτω από άλλους κανόνες να λειτουργήσουν εις βάρος της. Αυτό είναι ένα από τα μαθήματα που πήρε η Wal-Mart μετά την αποτυχημένη της είσοδο στη Γερμανική αγορά (Christopherson, 2007:455-456).

Ο εδαφικός προσδιορισμός σχετίζεται με την έννοια των πόρων που κατά την Berger (2005, 36), αφορά σε απόθεμα εμπειριών, δεξιοτήτων, ανθρώπινου ταλέντου, ικανοτήτων οργάνωσης και θεσμικής μνήμης και όχι μόνο στους υλικούς πόρους. Οι Penrose (1995) και Wernerfelt (1984) διαπίστωσαν ότι συγκεκριμένες θέσεις των πόρων είτε περιόριζαν τις επιλογές των επιχειρήσεων, είτε τις παρείχαν δυνατότητες σε σχέση με τις αγορές (Christopherson, 2007:454). Στη βιβλιογραφία του management η εξάρτηση από τη διαδρομή¹ ('path dependency') αφορά στην αντίληψη ότι οι πόροι των επιχειρήσεων και οι δεξιότητες εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Η μάθηση και η προσαρμογή στην πορεία του χρόνου συνδέονται με την εξάρτηση της διαδρομής και της μεγέθυνσης της επιχείρησης (Nelson & Winter, 1982).

β) Στο γεγονός ότι οι σχέσεις του δικτύου των Διεθνοποιημένων Εταιρειών Λιανεμπορίου διαμορφώνονται ταυτόχρονα τόσο από τα θεσμικά/ρυθμιστικά/πολιτισμικά πλαίσια των οικονομιών/κοινωνιών των χωρών προέλευσης των Διεθνοποιημένων Εταιρειών Λιανεμπορίου, όσο και των οικονομιών/κοινωνιών των χωρών στις οποίες εισέρχονται (υποδοχής) (Wrigley & Lowe, 2007:337).

Τα ανωτέρω αποτελούν μια προσέγγιση που εστιάζει στον μετασχηματισμό των οικονομιών/κοινωνιών υποδοχής και των ίδιων των Διεθνοποιημένων Εταιρειών Λιανεμπορίου καθώς γίνονται «πιο σύνθετοι και διαφοροποιημένοι οι οργανισμοί» (Whitley, 2001, 63), ως αποτέλεσμα της οργάνωσής τους σε διαφορετικά εθνικά/θεσμικά πλαίσια. Ο Dawson επισημαίνει, αφενός τις απαιτήσεις των διεθνοποιημένων λιανέμπορων για την ενσωμάτωση στις τοπικές αγορές και τις κουλτούρες των καταναλωτών και για την αναγκαία δικτυακή διάρθρωση των λειτουργιών τους (Dawson & Mukoyoma, 2006a; Dawson, 2007) και αφετέρου, τα ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα της μεταφοράς γνώσης και της μάθησης μέσω των οποίων οι αμοιβαίες επιδράσεις κατά τη λειτουργία σε αγορές με πολύ διαφορετικά θεσμικά, πολιτιστικά και ρυθμιστικά χαρακτηριστικά, επηρεάζουν τις οργανωτικές δομές και τις ικανότητες των Διεθνοποιημένων Εταιρειών Λιανεμπορίου (Dawson & Mukoyoma, 2006b; Dawson, 2007).

Μέχρι τη δεκαετία του 1990, ήταν γενικά αποδεκτό ότι ο τομέας του λιανεμπορίου, ήταν περισσότερο εδαφικά προσανατολισμένος από άλλους βιομηχανικούς τομείς και

¹ Η εξάρτηση από τη διαδρομή περιγράφει 'την πολιτιστική και διοικητική κληρονομιά των αποδεκτών πρακτικών που οικοδομήθηκαν κατά τη διάρκεια της ιστορίας της επιχείρησης' (Heenan and Perlmutter, 1979).

επομένως, είχε μικρότερη πιθανότητα για διεθνοποίηση. Αυτό έχει αλλάξει την δεκαετία του 2000, καθώς εταιρείες, όπως η Tesco και η Wal-Mart, οι οποίες κατά κύριο λόγο ήταν εγχώριες επιχειρήσεις, άρχισαν να επενδύουν σε διεθνή ανάπτυξη για να ανταγωνιστούν τις πιο καθιερωμένες επιχειρήσεις, όπως την Carrefour², την Ahold³, τη Metro⁴, την Auchan, την Casino, την Aldi και τη Delhaize. Με βάση τον "Παγκόσμιο Δείκτη Λιανεμπορίου"⁵ (GRI⁶) που έχει αναπτύξει η IGD⁷ προκειμένου να αξιολογήσει τους ηγέτες της παγκόσμιας ανάπτυξης, η Carrefour είναι ο παγκόσμιος ηγέτης λιανεμπορίου (Fernie et al., 2006:249).

Η Sternquist (1997) ταξινόμησε τη Wal-Mart ως ένα πολυεθνικό παρά παγκόσμιο λιανέμπορο αν και φαίνεται να έχει ακολουθήσει μια πιο παγκόσμια προσέγγιση απ' ό,τι η Ahold στις ΗΠΑ ή η Carrefour στην Ταϊβάν. Το ίδιο έκαναν και οι Alexander και Myers (2000)⁸ (Fernie & Arnold, 2002).

Η κύρια διαφορά μεταξύ της Wal-Mart και των ανταγωνιστών της (Carrefour, Ahold, Tesco, και Metro) από τη μια και των άλλων κλάδων του λιανεμπορίου από την άλλη, είναι ότι αυτή η «ελίτ» ομάδα διεθνικών εταιρειών έχει την ικανότητα να διαταράζει τη δομή κάθε σημαντικής ξένης αγοράς στην Ευρώπη ή οπουδήποτε αλλού. Η Wal-Mart, προσπαθούσε να 'επιβάλει' το επιχειρηματικό της μοντέλο, ενώ παράλληλα βρισκόταν σε μόνιμη πολιτική καμπάνια όπου προωθούσε τα επεκτατικά της σχέδια πριν την αξιολόγησή τους από τις Επιτροπές καθορισμού των ζωνών, τα δημοτικά συμβούλια και τα εποπτικά συμβούλια των νομών (Lichtenstein, 2009:9). Οι Moore και Fernie (2004) έχουν αναγνωρίσει ότι αυτή η μοναδική, μικρή και ισχυρή ελίτ του λιανεμπορίου απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στην κατανόηση της διεθνοποίησης του λιανεμπορίου (RI⁹) (Fernie et al., 2006:248).

² Επεκτάθηκε στο εξωτερικό κατά τη δεκαετία του '70. Διατηρεί καταστήματα σε 32 χώρες και από τις διεθνείς λειτουργίες της προέρχεται περίπου το 50% των ετήσιων εσόδων της.

³ Με έδρα την Ολλανδία, το 80% των ετήσιων εσόδων της προερχόταν από την εκτός της εθνικής έδρας λειτουργίες.

⁴ Λειτουργεί καταστήματα σε 28 χώρες στις οποίες αποκτά το 53% των συνολικών ετήσιων εσόδων της.

⁵ Ο δείκτης αυτός περιλαμβάνει πέντε «σκληρούς παράγοντες» μεταξύ των οποίων τον κύκλο εργασιών (20% βαρύτητα) και τον αριθμό των χωρών λειτουργίας (10% βαρύτητα) και «μαλακούς παράγοντες» όπως η σαφήνεια της παγκόσμιας στρατηγικής (15%) και το επίπεδο της παγκόσμιας μάθησης και ανταλλαγής (10%).

⁶ GRI: Global Retail Index.

⁷ IGD: Institute of Grocery Distribution.

⁸ Η ταξινόμηση της Wal-Mart ως πολυεθνική έγινε βασισμένη στην έννοια ότι πολυεθνικός είναι ένας λιανέμπορος εθνοκεντρικός παρά γεωκεντρικός κατά τη διεθνοποιημένη δραστηριότητά του και ένας που εισήλθε σε αγορές διαφορετικές από τις εγχώριες στο πλαίσιο διεθνοποίησης των αγορών (Alexander & Myers, 2000).

⁹ RI: Retail Internationalisation.

Από το τέλος της δεκαετίας του '90 και για μια δεκαετία, στις αναδύμενες αγορές της Ανατολικής Ασίας, της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής, επήλθε ο πιο γρήγορος και σαρωτικός μετασχηματισμός στην ιστορία του λιανεμπορίου (ως σύστημα), με σοβαρές επιπτώσεις στις οικονομίες και τις κοινωνίες αυτών των περιοχών. Ο εν λόγω μετασχηματισμός, ο οποίος γίνεται αντιληπτός από τους ερευνητές ως η 'επανάσταση των σούπερ-μάρκετ στις αναπτυσσόμενες χώρες' (Reardon et al., 2003; Reardon, 2005; Reardon & Hopkins, 2006; Humphrey, 2007; Reardon et al., 2007), οδηγείται όχι μόνο από δυνάμεις της ζήτησης (όπως η αστικοποίηση και η αύξηση των εισοδημάτων στις αναδύμενες αγορές), αλλά και από δυνάμεις της προσφοράς (όπως η πληθώρα των Αμέσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) που αφορούν το λιανεμπόριο και τη καθοδηγούμενη από το λιανεμπόριο, ευρεία αναδιάρθρωση του συστήματος προμηθειών) (Wrigley & Lowe, 2007:337).

Η πληθώρα των ΑΞΕ στο λιανεμπόριο και η δημιουργία μιας εμβρυϊκής ομάδας Διεθνοποιημένων Εταιρειών Λιανεμπορίου (TNCs¹⁰) είναι οι υπεύθυνοι για την πλειονότητα των ΑΞΕ (Wrigley & Lowe, 2007:337). Το παράδειγμα του Dunning (1981) έχει αναγνωριστεί ως ένα θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση των άμεσων επενδύσεων στις ξένες αγορές. Η επιτυχία της Wal-Mart στις ΗΠΑ και το Μεξικό, τον Καναδά και το Ηνωμένο Βασίλειο, παράλληλα με τις δυσκολίες στη Γερμανία δείχνουν τη σημασία της πολιτικής για την κατανόηση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, ιδιαίτερα στον τομέα των επιχειρήσεων λιανεμπορίου (Christopherson, 2007:466).

Ο Wrigley (2000, 2002) έχει αναφερθεί στη συγκέντρωση του λιανεμπορικού κεφαλαίου σε παγκόσμια κλίμακα. Παρά τη μεγέθυνση των διεθνών δραστηριοτήτων της Wal-Mart αλλά και των ανταγωνιστών της, το λιανικό εμπόριο εξακολουθεί να είναι κατά κύριο λόγο μια δραστηριότητα της εγχώριας αγοράς ((McGoldrick & Davies, 1995; Howe, 2003:2-3, Fernie et al., 2006).

Η Wal-Mart αναδείχθηκε σε περιβάλλον μακρο-ρύθμισης που κατασκευάζει το κόστος εργασίας, το βαθμό ανταγωνισμού, τις πιέσεις για απόδοση των επενδύσεων, καθώς και την ευκολία της τοπικής επένδυσης και αποεπένδυσης (Christopherson, 2007:466).

Οι ικανότητες και οι στρατηγικές της σχηματίστηκαν σε ένα περιβάλλον ρύθμισης που αφενός, της προσέφερε μια σειρά από δυνατότητες για να πειραματιστεί ώστε να διατηρήσει τις αυξήσεις στα κέρδη και τις μειώσεις στις δαπάνες και αφετέρου, της δημιούργησε εμπόδια και πίεση προκειμένου να κινηθεί γρήγορα για να επιτύχει τη

¹⁰ TNCs: Transnational Corporations.

συνεχή αύξηση κερδών. Αυτή η πολιτική δύναμη σε σχέση με τη ρύθμιση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν στρατηγικές ευκαιρίες στην αγορά, χρησιμοποιώντας το ρυθμιστικό περιβάλλον ως εργαλείο, δημιουργώντας, για παράδειγμα, νέες αγορές σε υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας (Marsden et al., 1998).

Η θεωρία της ρύθμισης υποστηρίζει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα αγοράς. Για να πετύχουν οι λιανέμποροι, υποχρεούνται, τουλάχιστον να συμμορφώνονται ή ακόμα καλύτερα, να υπερβαίνουν αυτά τα πρότυπα. Η θεωρία της ρύθμισης, αν και από μόνη της δεν μπορεί να εξηγήσει τη θέση μιας εταιρείας στη διεθνή αγορά λιανεμπορίου, έχει αναδειχθεί σε μία χρήσιμη εννοιολογική βάση ειδικά για την ερμηνεία της αποτυχίας των εταιρειών στο διεθνές λιανεμπόριο (Pioch et al., 2009).

1.3 Η Διεθνοποίηση του λιανεμπορίου και ο ρόλος του καταναλωτή

Η βιβλιογραφία για τη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου έχει μετατοπίσει το ενδιαφέρον της στη διαδικασία και τη βιωσιμότητα της διεθνοποίησης (Dawson & Mukoyama, 2003). Το παγκόσμιο λιανεμπόριο βρισκόταν ακόμη σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, ωστόσο, κατά τη δεκαετία μετά το 1990 και σίγουρα τα πρώτα χρόνια του 21ου αιώνα τα πράγματα έχουν αλλάξει. Αρχικά, ο μεγάλος στόχος ήταν η Αμερική, καθώς επικρατούσε (και επικρατεί) η άποψη, ότι όποιος κατάφερνε να επικρατήσει στην Αμερική ήταν και πετυχημένος. Στη συνέχεια, το 2005, η Ανατολή έγινε τόσο ελκυστική όσο και οι ΗΠΑ. Στις μέρες μας πλέον, οι δυνατότητες και οι διέξοδοι εξακολουθούν να είναι απεριόριστες (Seth & Randall, 2005:87).

Αυτή η «διεθνικότητα» του λιανεμπορίου μπορεί να παρατηρηθεί σε τρία επίπεδα. Πρώτα, υπάρχει η διεθνοποίηση του λιανεμπορίου ως επιχειρηματική στρατηγική, που περιλαμβάνει τις διοικητικές αποφάσεις για τις εξαγωγές, τις άμεσες ξένες επενδύσεις, τη συμμετοχή σε διεθνείς συμμαχίες και τις εμπορικές εισαγωγές. Το δεύτερο σκέλος, ασχολείται με τη διεθνοποίηση του λιανεμπορικού φαινομένου. Αναφορικά με το Ευρωπαϊκό λιανεμπόριο, οι Sternquist και Kacker (1994) θεωρούν ότι αυτό είναι αποτέλεσμα της αυξανόμενης ομογενοποίησης των προτύπων διαβίωσης και των προφίλ των καταναλωτών, της διεθνοποίησης των λιανεμπορικών μορφών, ή των λιανεμπορικών εννοιών (όπως τη 'κατηγορία δολοφόνων') και των λιανεμπορικών τεχνολογιών (όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο). Τέλος, η τρίτη διεθνής διάσταση του λιανεμπορίου επικεντρώνεται σε αυτό που είναι κατάλληλο σε κάθε ξεχωριστή οικονομία. Αναζητά απαντήσεις για την αποδοτικότητα του λιανεμπορίου σε σχέση με τις διαφορές της καθεμιάς χώρας, όπως για παράδειγμα στην κρατική νομοθεσία (Howe, 2003:2-3).

Οι αναφορές στην «αποεπένδυση» και τις στρατηγικές εξόδου είναι ενδεικτικές της εμπειρίας από τη διεθνή διοίκηση και του ρόλου της οργανωτικής μάθησης στη διαδικασία λήψης στρατηγικής απόφασης (Clarke & Rimmer, 1997; Palmer & Quinn, 2005).

Η στροφή προς μια πιο δυναμική κατανόηση της διεθνούς οικονομικής δραστηριότητας, η οποία περιλαμβάνει και τις διαδικασίες αποεπένδυσης και επένδυσης, είναι ένα πολύτιμο βήμα προς μια πιο συγκεκριμένη και ειδική περιγραφή της παγκοσμιοποίησης (Christopherson, 2007).

Η έρευνα της αποεπένδυσης των παγκόσμιων λιανέμπορων από τις διεθνείς αγορές είναι σχετικά περιορισμένη, με εταιρείες να αποσύρονται κατά το πρώιμο στάδιο της διεθνούς ιστορίας τους και άλλες να επανέρχονται σε αγορές από τις οποίες είχαν εξέλθει στο παρελθόν¹¹ (Tesco και Ahold σε Ιρλανδία και Ισπανία αντίστοιχα). Πολλές από τις αρχικές αποτυχίες θα μπορούσαν να αποδοθούν στην έλλειψη εμπειρίας διαχείρισης των διεθνών αγορών (Fernie et al., 2006). Το περιβάλλον αγοράς της χώρας προέλευσης των διεθνοποιημένων εταιρειών (TNCs) λιανεμπορίου ('home country effect') επηρεάζει τη διαδικασία αποεπένδυσης σε διεθνές επίπεδο (Christopherson, 2007:452). Τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες έχουν αποκτήσει σημαντική εμπειρία και μάθηση της διαχείρισης από το σύνολο των καταστημάτων τους, σε διάφορες αγορές. Η Tesco έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών σε αυτό το θέμα (Palmer, 2004, 2005; Wrigley, 2004). Οι εταιρείες κατά τον απολογισμό τους επανεκτιμούν τις αγορές για να επικεντρωθούν σε τομείς με τις καλύτερες αποδόσεις για τις επενδύσεις (Fernie et al., 2006).

Στη βιβλιογραφία που αφορά τη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου, ο ρόλος του καταναλωτή στην επιτυχία (ή την αποτυχία) των διεθνών λιανέμπορων είναι περιορισμένος (Arnold, 2002; Colla, 2004; Dupuis & Prime, 1996). Μια ποικιλία κειμένων της διεθνούς βιβλιογραφίας εξετάζει σε εννοιολογικό επίπεδο αυτόν το ρόλο των καταναλωτών (Sampson & Tigert, 1994; Dupuis & Prime, 1996; Arnold & Luthra, 2000; Seiders & Tigert, 2000; Arnold, 2002; Colla, 2004). Ένα σκέλος επιχειρηματολογίας θεωρεί ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών είναι σταθερές και εξωγενείς και ενυπάρχουν έξω από την επιρροή των ανταγωνιστών ή των νεοεισερχόμενων στην αγορά (Stigler & Becker, 1977; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994). Από την άλλη, θεωρείται ότι οι στρατηγικές του μάρκετινγκ μπορούν να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών (Carpenter & Nakamoto 1989; Carpenter et al., 1994; Kardes et al., 1993). Σε αυτήν την περίπτωση οι οργανισμοί περιγράφονται ως 'πρωτοπόροι αγοράς' ('market pioneers') ή

¹¹ Ειδικότερα, η Ahold αποσύρθηκε για δεύτερη φορά από την ισπανική αγορά.

‘καταστροφείς αγοράς’ (‘market spoilers’) (Arnold et al., 1998). Οι πρώτοι επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών κατά την είσοδό τους σε μια νέα ή αναπτυσσόμενη αγορά (κηδεμονία της συμπεριφοράς στις νέες αγορές), ενώ οι δεύτεροι μετατοπίζουν τις καταναλωτικές προτιμήσεις προς τα δικά τους ενδιαφέροντα καθώς εισέρχονται σε μια ήδη υπάρχουσα αγορά.

Οι δραστηριότητες της Wal-Mart στη Βόρεια Αμερική (Καναδικές αγορές και αγορές των ΗΠΑ) είχαν σχέση με την επίδραση του ‘καταστροφέα αγοράς’ (Arnold et al., 1998) στο ότι η εταιρεία ήταν σε θέση να μετατοπίσει τις δομές προτιμήσεων των καταναλωτών (κατά την επιλογή καταστήματος), προς την τιμή (το δυνατό της σημείο) και η τυποποιημένη στρατηγική μάρκετινγκ να αποδώσει πρωτοφανή επιτυχία (Pioch et al., 2009).

Μια διεθνής εταιρεία θα πρέπει είτε να ακολουθήσει στρατηγική προσαρμογής στις διαφορετικές καταναλωτικές προτιμήσεις εντός των αγορών στις οποίες εισέρχεται, είτε να εισέλθει σε εκείνες μόνο τις αγορές όπου τα χαρακτηριστικά επιλογής καταστημάτων είναι ίδια ή τουλάχιστον παρόμοια με αυτά της εγχώριας αγοράς της. Ενώ εταιρείες όπως η Ahold επιλέγουν τη διαδρομή προσαρμογής, οι εταιρείες κατηγορίας ‘δολοφόνων’, όπως η Wal-Mart, με επιθετική βιομηχανική προσέγγιση, θα ήταν συνετό να εισέρχονται μόνο σε αγορές με χαρακτηριστικά επιλογής καταστημάτων παρόμοια με αυτά της εγχώριας αγοράς (Ferne et al., 2006:252).

Σε διαφορετικές τοπικές και εθνικές αγορές υπάρχουν ομοιότητες στις προτιμήσεις των καταναλωτών και θετική συσχέτιση μεταξύ της προσήλωσης των λιανέμπορων σε αυτές τις προτιμήσεις και της θέσης της εταιρείας στη αγορά (Arnold 2004).

Οι ξένες αγορές γενικά θα μπορούσαν να διαιρεθούν σε τρεις ομάδες. Οι ΗΠΑ και το μεγαλύτερο μέρος της Δυτικής Ευρώπης που είναι μεγάλες αγορές, ώριμες, με εξελιγμένες υποδομές και σταθερές οικονομίες, με πολλούς πλούσιους καταναλωτές οι οποίοι είναι πρόθυμοι να αγοράσουν, αλλά με εδραιωμένους και πολύ αποτελεσματικούς παίκτες και συχνά, με πολύ περιοριστική νομοθεσία που καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την ανάπτυξη νέων καταστημάτων. Στο άλλο άκρο, βρίσκονται οι φτωχές χώρες στις οποίες δεν υπάρχουν αρκετοί πιθανοί καταναλωτές με χρήματα για να αγοράσουν και οι οποίες συνήθως στερούνται το είδος της σύγχρονης υποδομής που απαιτείται για την λειτουργία αυτού του είδους λιανεμπορίου. Ενδιάμεσα, βρίσκονται οι χώρες που αναπτύσσονται συχνά πολύ γρήγορα και έχουν τουλάχιστον κάποιους πλούσιους πελάτες και μια λογική υποδομή. Από την άλλη πλευρά, πολλές είναι πολιτικά ασταθείς ή έχουν εύθραυστες οικονομίες και παραμένουν αναπόφευκτα «ξένες». Μεταξύ των χωρών αυτής της ομάδας,

υπάρχουν ορισμένες μεγάλες χώρες με τεράστιες δυνατότητες και προσδοκίες, αλλά και τεράστιες αβεβαιότητες και κινδύνους, όπως εκείνες που αποκαλούνται από τους οικονομολόγους BRICS¹².

Οι εταιρείες που προέρχονται από μικρότερα ευρωπαϊκά κράτη είναι πιο πιθανόν να αναζητήσουν ευκαιρίες στο εξωτερικό. Αυτό σηματοδοτεί και έναν από τους κύριους λόγους για τους οποίους ορισμένοι λιανέμποροι επιχειρούν στο εξωτερικό και άλλοι όχι. Θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η Wal-Mart έλκεται στο εξωτερικό, από την επιθυμία της να εξάγει τον επιτυχημένο στην εγχώρια αγορά τύπο της, τις δεξιότητες και τις δυνάμεις της εταιρείας, και την εταιρική φιλοσοφία της να γίνει μία διεθνής επιχειρηματίας. Οι ευρωπαίοι λιανέμποροι, είναι πολύ πιο πιθανό να ωθούνται, από τις ώριμες, πολυσύχναστες, συγκεντρωτικές και κατακερματισμένες αγορές και τους κανονισμούς που περιορίζουν την ανέγερση καταστημάτων και τις εταιρικές εξαγορές.

Στο διεθνές λιανεμπόριο, ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησης τους, διακρίνονται τέσσερις κατηγορίες εταιρειών:

- Στην πρώτη, συγκαταλέγονται εταιρείες των οποίων οι στρατηγικές είναι πολύ περιορισμένες για να έχουν μελλοντική παγκόσμια επιρροή. Στις εταιρείες αυτές, οι οποίες καλούνται «μη συμμετέχουσες», περιλαμβάνονται οι τρεις αμερικανικές αλυσίδες Kroger, Albertsons και Safeway Inc. και η Sainsbury's.
- Η δεύτερη, περιλαμβάνει εταιρείες με σημαντική τρέχουσα παγκόσμια παρουσία, ρεκόρ συναλλαγών και εμφανείς παγκόσμιες φιλοδοξίες, ωστόσο, κατέχουν ένα διεθνή υποστηρικτικό ρόλο σε μία πιθανώς μεγαλύτερη εταιρεία. Στις εταιρείες αυτές, οι οποίες καλούνται «υποστηρικτικοί πρωταγωνιστές», περιλαμβάνονται η Delhaize, η Tengelmann και η Lidl, όπως επίσης, η Casino, η Auchan και η Ahold.
- Η τρίτη κατηγορία αφορά σε εταιρείες που έχουν εξειδικευμένη δύναμη αγοράς, θέση σε ένα διακριτό τμήμα της αγοράς στο οποίο μπορούν να κυριαρχούν και στρατηγική εστίαση στον έλεγχο και τη βελτίωση αυτής της θέσης. Στις εταιρείες αυτές, οι οποίες καλούνται «εξειδικευμένοι διοικητές», περιλαμβάνονται η Metro (Γερμανία), η Ito-Yokado και η Costco.
- Η τελευταία, αφορά σε μια μικρή ομάδα εταιρειών οι οποίες συνδυάζουν εδραιωμένες εμπορικές επιδόσεις, αναγνωρισμένη παγκόσμια φιλοδοξία, σαφείς στρατηγικές με γνώμονα την αγορά για τις μελλοντικές ηγετικές διεθνείς επιδόσεις τους. Στις εταιρείες

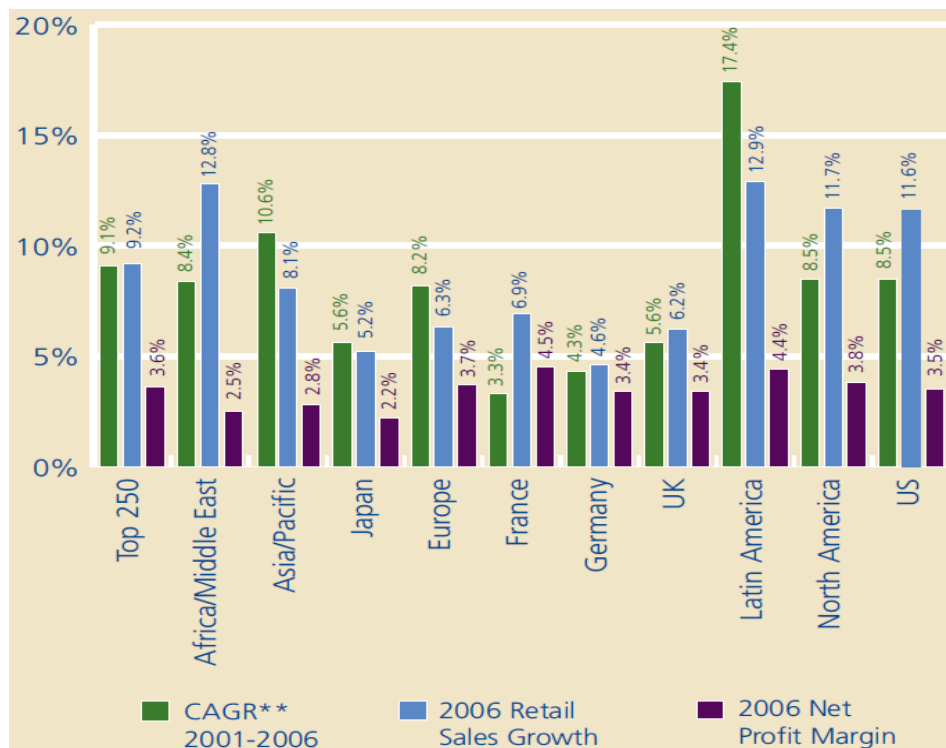
¹² Διεθνής πολιτικός οργανισμός των κορυφαίων αναδυόμενων αγορών, που αποτελείται από πέντε χώρες, τη Βραζιλία (Brazil), τη Ρωσία (Russia), την Ινδία (India), την Κίνα (China) και τη Νότια Αφρική (South Africa) (<http://www.southafrica.info/global/brics/brics-080411.htm#.Vg18opetExI> Ημ/νία: 13/9/2015).

αυτές, οι οποίες καλούνται «παγκόσμιοι ηγέτες», περιλαμβάνονται η Wal-Mart, η Carrefour, η Tesco και η Aldi (Seth & Randall, 2005).

Η προερχόμενη από τις ΗΠΑ Wal-Mart ακολουθεί διαφορετικές στρατηγικές στις διεθνείς αγορές από τη Γερμανική Metro ή τη Γαλλική Carrefour αν και όλες τους δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο σε διεθνές επίπεδο (Aoyama & Schwarz, 2006).

Το 2006, η παγκόσμια οικονομία ήταν ισχυρή με το παγκόσμιο ΑΕΠ να αυξάνει σε ποσοστό 5.4%. Παρατηρήθηκε σχετικά ταχεία οικονομική ανάπτυξη σε τόσο διαφορετικές περιοχές όπως την Αργεντινή, τον Καναδά, την Κίνα, τη Γερμανία, την Ινδία, τη Ρωσία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ. Οι ισχυρές καταναλωτικές δαπάνες είχαν ως αποτέλεσμα την υγιή ανάπτυξη για τη βιομηχανία των 250 παγκόσμιων ηγετών του λιανεμπορίου. Οι συνολικές πωλήσεις τους ανήλθαν στα 3.25 τρις δολάρια (3.01 τρις δολάρια, το 2005) και το μέσο καθαρό κέρδος τους, παρουσίασε αύξηση κατά 3.6% (Πίνακας 1.2). Το συνεχώς αυξανόμενο μερίδιο πωλήσεων των 10 κορυφαίων αντιπροσώπευε το 30.1% των συνολικών πωλήσεων των 250 παγκόσμια μεγαλύτερων (Deloitte, 2008:G7).

Πίνακας 1.2: Μέσος ρυθμός αύξησης πωλήσεων και κερδοφορίας ανά περιοχή/χώρα*, (2006)



* Τα αποτελέσματα αφορούν στις έδρες των 250 παγκόσμια μεγαλύτερων εταιρειών ανά περιοχή/χώρα

** Σύνθετος ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης των λιανεμπορικών πωλήσεων. Η τιμή για την Ευρώπη είναι αριθμητικός μέσος όρος και όχι σταθμισμένος.

Πηγή: published company data and Planet Retail in Deloitte, 2008 pp.G26

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εισαγωγή του όρου ‘Walmartization’ αναφέρεται στην εμπειρία επέκτασης των λιανέμπορων των ΗΠΑ και στο μοντέλο εφοδιασμού ως βέλτιστη πρακτική (Christopherson, 1998, 2007). Παρακάτω (Πίνακας 1.3) ταξινομούνται οι μεγαλύτεροι λιανέμποροι σύμφωνα με την ταχύτητα ανάπτυξής τους το 2006. Η Αμερική εμφανίζεται με αυξημένους ρυθμούς ανάπτυξης και η Γερμανία την ακολουθεί, ενώ η Γαλλία και το Η.Β. κάνουν αισθητή την παρουσία τους (Deloitte, 2008:G27). Το ίδιο έτος, παρατηρήθηκε ότι γενικά οι λιανέμποροι με δραστηριότητες σε πάνω από 10 χώρες, σημείωσαν ένα μέσο καθαρό κέρδος της τάξης του 4.7% μεγαλύτερο από το 3.1% αυτών που δραστηριοποιούνταν σε μία ή δύο μόνο χώρες (Deloitte, 2008:G36).

Πίνακας 1.3: Κορυφαίοι λιανέμποροι καταναλωτικών αγαθών με τη μεγαλύτερη ταχύτητα ανάπτυξης, (2006)

Κατάταξη	Κατάταξη στους 250 κορυφαίους	Εταιρεία	Λιανεμπορικές πωλήσεις (σε δις δολάρια ΗΠΑ)	Χώρα προέλευσης
1	1	Wal-Mart	345.0	US
2	2	Carrefour	97.9	France
3	4	Tesco	80.0	UK
4	5	Metro	74.9	Germany
5	6	Kroger	66.1	US
6	8	Costco	59.0	US
7	10	Schwarz	52.4	Germany
8	11	Aldi	50.0	Germany
9	12	Walmart	47.4	US
10	14	Rewe	45.9	Germany
	10 κορυφαίοι		978.5 (αυξ.10.2%)	
	αναλογία των 10 κορυφαίων στο σύνολο		30.1%	

Πηγή: published company data and Planet Retail in Deloitte, 2008 pp.G31

1.4 Η σημασία του Κώδικας Δεοντολογίας στο λιανεμπόριο

Οι πιέσεις των πελατών είναι πολύ σημαντικό κίνητρο για τους λιανέμπορους προκειμένου να ασχοληθούν με τη δεοντολογία και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Piacentini, MacFayden, και Eadie, 2000). Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως πρέπει να αποφασίσουν τι είδους στρατηγική δεοντολογίας προτίθενται να εφαρμόσουν.

Γενικά, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες μπορούν να εφαρμόσουν είτε μια παγκόσμια, είτε μια τοπική στρατηγική δεοντολογίας. Μια παγκόσμια προσέγγιση φαίνεται να ταιριάζει στη στρατηγική των παγκόσμιων λιανέμπορων επειδή αυτοί αναπτύσσονται σε διεθνές επίπεδο χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο ως μία αποδεδειγμένα πρότυπη μορφή λιανεμπορίου (Salmon & Tordjman, 1989).

Η Wal-Mart επέλεξε να εφαρμόσει την παγκόσμια στρατηγική δεοντολογίας. Θέσπισε ένα Κώδικα Δεοντολογίας βασισμένο μάλλον σε κανόνες (σαφείς υποχρεώσεις) παρά σε αρχές (κατά προσέγγιση ιδεώδη). Οι κανόνες ενός Κώδικα αποτελούνται από συγκεκριμένες υποχρεώσεις που οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν, χωρίς να τους αφήνονται περιθώρια διακριτικής ευχέρειας. Πολλές παγκόσμιες επιχειρήσεις των ΗΠΑ μπορεί να μοιράζονται τις πεποιθήσεις και τα κίνητρα που στηρίζουν αυτούς του κανόνες (όπως η αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων), αλλά απέχουν από το να τους κωδικοποιήσουν, ως ειδικές ρυθμίσεις (όπως η Wal-Mart).

Ωστόσο, ένας υπερβολικά εξειδικευμένος 'Κώδικας' μπορεί να προκαλέσει και συγκρούσεις (αναφορικά με τοπικές συνήθειες, πολιτιστικά και νομικά πρότυπα), επειδή η παγκοσμιοποίηση των εξειδικευμένων απαιτήσεων αντιμετωπίζει μεγαλύτερες δυσκολίες και εμπόδια. Θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει, ότι οι παγκόσμιες στρατηγικές δεοντολογίας τείνουν να είναι πιο συνεπείς αν για την κωδικοποίηση της δεοντολογικής συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται προσεγγίσεις βασισμένες σε αρχές (Talaulicar 2009:55) οι οποίες παρέχουν καλύτερες ευκαιρίες προσαρμογής στα διαφορετικά περιβάλλοντα.

Γενικά οι παγκόσμιες επιχειρήσεις και ειδικότερα οι μεγάλοι λιανέμποροι, πρέπει να γνωρίζουν τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων χωρών και να τις λαμβάνουν υπόψη τους. Ως εκ τούτου, ο Westfield (2002) προτείνει ότι το ουσιαστικό περιεχόμενο των Κωδίκων των παγκόσμιων επιχειρήσεων πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να σέβεται την παγκόσμια απασχόληση και τα εργασιακά δικαιώματα, καθώς και να επιτρέπει την κατάλληλη προσαρμογή των κανόνων στις διάφορες χώρες υποδοχής. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι παγκόσμιοι Κώδικες γενικά δεν θα πρέπει να περιλαμβάνουν κανόνες, αλλά ότι η καταλληλότητα των εν λόγω κανόνων θα πρέπει να οριοθετηθεί ακόμη πιο προσεκτικά, αν αυτές οι εξειδικευμένες υποχρεώσεις πρέπει να εφαρμόζονται σε διαφορετικά καθεστώτα ρυθμίσεων (Talaulicar 2009:56).

2. Παρουσίαση του Ομίλου Wal-Mart



2.1 Ο «Χαρακτήρας» της εταιρείας

Τη Wal-Mart χαρακτηρίζει η αγροτική, πατριαρχική και προτεσταντική κουλτούρα από τις πρώτες μέρες της ίδρυσής της. Αυτή η τεχνοκρατική κουλτούρα αποδείχθηκε αποτελεσματική και μεταγενέστερα, κατά την εξάπλωσή της, μεταφέρει ένα πολιτικό και πολιτιστικό μήνυμα που αντικατοπτρίζει το συντηρητισμό των Ρέιγκαν και Μπους. Η Wal-Mart αναδύθηκε από τον αγροτικό νότο που ελάχιστα ανέχεται τη νέα συμφωνία ('New Deal') κοινωνικών ρυθμίσεων, την επανάσταση για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα φεμινιστικά κινήματα. Αντίθετα, η επιχείρηση αγκαλιάζει την ιδεολογία της οικογένειας, της πίστης και το συναισθηματισμό της μικρής πόλης που συνυπάρχουν σε μια παράξενη και αναγκαστική αρμονία με τον κόσμο του διεθνούς εμπορίου, της ανασφάλειας στην απασχόληση και των μισθών στο επίπεδο φτώχειας (Lichtenstein 2009:53).

Η Wal-Mart εργάζεται για την εικόνα μιας εταιρείας που ανήκει στο λαό, λειτουργεί στην ύπαιθρο, σε χαμηλό κόστος και βασίζεται στις παραδοσιακές αξίες των ΗΠΑ (Schneider 1998:292-295). Προσπαθεί να είναι, ένα αναπόσπαστο μέρος της κοινότητας και να συμβάλει στα τοπικά ζητήματα. Προβάλλεται ως ένα κατάστημα που καλωσορίζει τους καταναλωτές και τους εργαζόμενους-συνεργάτες της, διατηρώντας μια οικογενειακή ατμόσφαιρα, μια μοναδική οργανωτική κουλτούρα που ενσωματώνεται στον πρωινό χαιρετισμό και τη δύναμη των πρώτης γραμμής συνεργατών (Ferne & Arnold, 2002:93).

Η Wal-Mart υπόσχεται στους φιλόδοξους νέους από την αγροτική Αμερική: 'δούλεψε σκληρά, αφοσιώσου στην εταιρεία, βρες κάποιους σοφούς συμβούλους και θα δραπετεύσεις από (έως και θα ξεχάσεις) την ανέχεια και τα όρια της μικρής πόλης της νεότητας' (Lichtenstein 2009:59). Στόχος της ήταν να ξεχωρίζει, ενισχύοντας τους συνεργάτες της, διατηρώντας την τεχνολογική υπεροχή και οικοδομώντας την εμπιστοσύνη μεταξύ αυτής, των συνεργατών, των πελατών και των προμηθευτών της.

2.2 Τα προϊόντα της Wal-Mart

Η Wal-Mart ως ένα μεγαθήριο του λιανεμπορίου προσφέρει στους καταναλωτές της τεράστια γκάμα προϊόντων. Τα Wal-Mart καταστήματα γενικά περιλαμβάνουν 36 τμήματα τα οποία προσφέρουν μια ευρεία ποικιλία εμπορευμάτων σε ενδύματα, παπούτσια, είδη οικιακής χρήσης, αξεσουάρ αυτοκινήτων, εξοπλισμό κήπων, αθλητικά είδη, παιχνίδια,

κάμερες, φαρμακευτικά προϊόντα και υγείας και ομορφιάς, κοσμήματα. Κατά τα πρώτα χρόνια της νέας χιλιετίας η Wal-Mart λάμβανε περίπου το ένα τέταρτο των αγαθών της από επώνυμους κατασκευαστές και τα υπόλοιπα από Κινέζικα εργοστάσια (Lichtenstein 2009).

Μέχρι το 1988 σε όλα τα Wal-Mart καταστήματα είχε εγκατασταθεί το σύστημα ηλεκτρονικής σάρωσης του Παγκόσμιου Κωδικού Προϊόντος (UPC¹³) και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούσαν σαρωτή γραμμικού κώδικα για τη σήμανση της τιμής ενός προϊόντος. Αυτοί οι σαρωτές επικοινωνούσαν με το μηχανογραφικό σύστημα απογραφής που εξασφάλιζε την ακριβή τιμολόγηση και βελτιώνει την αποδοτικότητα. Ένα σύστημα παρακολούθησης των επιστροφών και έλεγχου της έγκρισης διασυνδεδεμένο με όλα τα καταστήματα βοηθούσε στη μείωση των υπεξαίρέσεων και των κλοπών.

Η ηλεκτρονική σάρωση και η ανάγκη επικοινωνίας μεταξύ των καταστημάτων, των κέντρων διανομής και των κεντρικών γραφείων του Μπέντονβιλ οδήγησε στην εγκατάσταση ενός δορυφορικού συστήματος, το 1983. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείτο στη συλλογή δεδομένων πωλήσεων και την καθημερινή τους ανάλυση που επέτρεπε στους μάνατζερ την άμεση γνώση των προϊόντων με χαμηλή κίνηση ώστε να αποφευχθεί η συσσώρευση των αποθεμάτων τους και η μεγάλη τους έκπτωση. Αργότερα, το ίδιο σύστημα χρησιμοποιήθηκε στη μετάδοση βίντεο, στην έγκριση πιστωτικών καρτών και στον έλεγχο των αποθεμάτων. Από το 1987 έως το 1993 η Wal-Mart διέθεσε 700 εκατομμύρια δολάρια για το δορυφορικό δίκτυο επικοινωνίας, για ηλεκτρονικούς υπολογιστές και για τον αντίστοιχο εξοπλισμό τους (Bradley & Ghemawat, 2002:6).



Εικόνα 2.1: Λογότυπο Wal-Mart τονίζοντας τις χαμηλές τιμές προϊόντων της

2.3 Η λειτουργία των καταστημάτων της

Η Wal-Mart νοίκιαζε το 70% των καταστημάτων της με κόστος το 3% των πωλήσεων και ήταν ιδιοκτήτρια των υπολοίπων. Για να ανοίξει ένα μέσο Wal-Mart κατάστημα, το οποίο καλύπτει 7,500-9,300τ.μ., απαιτούνταν περίπου 120 ημέρες, ενώ το κόστος ανά

¹³ UPC: Universal Product Code.

τετραγωνικό μέτρο έφθανε τα 215 δολάρια. Η επιλογή της εγκατάστασης βασιζόταν πάντα στην προοπτική της μετέπειτα επέκτασης από τη θέση αυτή. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι πωλήσεις των καταστημάτων της Wal-Mart έφθαναν τα 3,225 δολάρια/τ.μ. σε σύγκριση με τα 2,247 δολάρια/τ.μ. της Target και τα 1,580 δολάρια/τ.μ. της Kmart.

Η πλειοψηφία των Wal-Mart καταστημάτων ήταν ανοικτά από τις 9:00 το πρωί έως τις 9:00 το βράδυ, έξι μέρες την εβδομάδα και την Κυριακή από τις 12:30 το πρωί μέχρι τις 5:30 το απόγευμα. Μερικά από αυτά, συμπεριλαμβανομένων και των περισσότερων Υπερκέντρων, ήταν ανοικτά 24 ώρες. Ειδικά, κατά τα τέλη της δεκαετίας του 2000, ο 24ωρος κύκλος εργασίας είχε γίνει πλέον κανόνας, κυρίως στα μεγάλα Υπερκέντρα. Περιελάμβαναν τρεις βάρδιες. Μια πρωινή, που ξεκινούσε στις 7:00π.μ. και τελείωνε νωρίς το απόγευμα, μια απογευματινή, που διαρκούσε έως τις 10:00 ή 11:00μ.μ. και μια νυκτερινή, κατά την οποία η κύρια εργασία ήταν ο ανεφοδιασμός των ραφιών και ο καθαρισμός των δαπέδων (Lichtenstein, 2009:94).

Το εμπόριο της Wal-Mart προσαρμοζόταν διαφορετικά σε κάθε συγκεκριμένη αγορά και, πολλές φορές, σε κάθε κατάστημα. Τα πληροφοριακά συστήματα καθιστούσαν αυτό εφικτό μέσα από την καταγραφή των διαφορετικών χαρακτηριστικών. Στις απομακρυσμένες εγκαταστάσεις της, όπου δεν είχε άμεσο ανταγωνισμό από τους μεγάλους ιδιοκτήτες εκπωτικών καταστημάτων, οι τιμές της Wal-Mart ήταν 6% υψηλότερες από τις εγκαταστάσεις της που βρίσκονταν δίπλα σε ένα Kmart κατάστημα (Bradley & Ghemawat, 2002:4).

Η Wal-Mart ήταν γνωστή για την εθνική της στρατηγική σε προϊόντα με τη δική της επωνυμία που αντιστοιχούσαν στο μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων, ενώ παράλληλα προσπαθούσε σταδιακά να εισαγάγει όλο και περισσότερες σειρές ιδιωτικής ετικέτας, στοιχείο που συνέβαλε καθοριστικά στη βελτίωση των αποδόσεών της. Η στρατηγική του «καθημερινά χαμηλές τιμές» (**Every Day Low Price - 'EDLP'**), σήμαινε και την προσφορά στους πελάτες επώνυμων εμπορευμάτων σε χαμηλότερες τιμές από αυτές των εξειδικευμένων καταστημάτων ή των πολυκαταστημάτων (Seth & Randall, 2005:16). Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι τιμές των προϊόντων που προσέφερε η Wal-Mart στις περισσότερες αγορές ήταν συνήθως μικρότερες κατά 2%-4% σε σχέση με αυτές των μεγαλύτερων ανταγωνιστών της, και 21.4%-28.8% σε σχέση με τις τιμές ορισμένων περιφερειακών ανταγωνιστών. Το 1993, τα λειτουργικά έξοδα των εκπωτικών καταστημάτων της αντιστοιχούσαν στο 18.1% των πωλήσεών τους όταν ο μέσος όρος της αντίστοιχης βιομηχανίας έφθανε το 24.6% (Πίνακας 2.1).

Πίνακας 2.1: Τα οικονομικά (σε % επί των πωλήσεων) της βιομηχανίας των εκπτωτικών καταστημάτων, (1993)

	Wal-Mart ^a	Wtd. Avg. of Direct Competitors	Kmart ^a	Target ^a	F.Meyer	Caldor	Bradlees	Venture	ShopKo
Sales (\$Mil.)	48,620	18,730 ^b	28,039	11,743	2,979	2,414	1,881	1,863	1,737
	100.0	100.00	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
COGS	75.1	72.8	72.4	75.3	68.7	71.7	67.6	74.7	71.9
Gross Profit	24.9	27.2	27.6	24.7	31.3	28.3	32.4	25.3	28.1
Op. Expenses	18.1	24.6	25.2	20.7	27.2	24.5	30.1	21.1	24.2
Other Income ^c	0.7	1.3	1.4	0.7	0.4	0.2	0.7	0.2	0.7
Op. Income	7.5	3.9	3.8	4.8	4.6	4.1	3.0	4.3	4.6

a: Μόνο Εκπτωτικά Καταστήματα και Υπερκέντρα,

b: σταθμισμένο με τις εκτιμώμενες πωλήσεις του 1993,

c: περιλαμβάνει τέλη άδειας

Πηγή: Goldman Sachs, εκτιμήσεις συγγραφέα της μελέτης περίπτωσης στο Bradley & Ghemawat (2002) p.20

Οι πωλήσεις της γενικότερα βασίζονταν στην αυτοεξυπηρέτηση και ήταν του τύπου αυτών της αποθήκης χονδρικής με αποπληρωμή κατά την παραλαβή ('cash-and-carry'). Οι πελάτες μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιήσουν σε κάθε κατάστημα πιστωτικές κάρτες και το σύστημα της προκαταβολής.

Η Wal-Mart έκανε περιορισμένες διαφημίσεις και κρατούσε χαμηλά τα αντίστοιχα έξοδα, ενώ αντίθετα, πρόσφερε την 'εγγύηση ικανοποίησης', που σήμαινε ότι ένα προϊόν θα μπορούσε να επιστραφεί σε οποιοδήποτε Wal-Mart κατάστημα χωρίς να ερωτηθεί ο πελάτης για οτιδήποτε.

Στην προσπάθειά της να αντικαταστήσει τα προερχόμενα από το εξωτερικό αγαθά που πωλούνταν στα καταστήματά της με αντίστοιχα αμερικανικά, η Wal-Mart ανέπτυξε το πρόγραμμα 'αγόρασε το Αμερικάνικο', και το 1985 κάλεσε τους βιοτέχνες των ΗΠΑ να συμμετάσχουν σε αυτό. Μέχρι το 1989, σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας, μετέτρεψε ή διατήρησε πάνω από 1.7 δις δολάρια σε αγορές λιανεμπορίου που βρίσκονταν ή είχαν παραχθεί εξωχώρια, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει ή να διατηρήσει για το εργατικό δυναμικό των ΗΠΑ πάνω από 41,000 θέσεις εργασίας (Bradley & Ghemawat, 2002:5).

2.4 Η διανομή της

Η διαδικασία ανανέωσης των εμπορευμάτων ξεκινά από τα σημεία πώλησης, με την πληροφορία να μεταφέρεται μέσω του δορυφορικού δικτύου στα κεντρικά γραφεία της Wal-Mart ή στα κέντρα διανομής των προμηθευτών. Το 80% περίπου των αγορών για τα

Wal-Mart καταστήματα διακινούνται από τα δικά της κέντρα διανομής. Το υπόλοιπο παραδίδεται απευθείας από τους προμηθευτές, οι οποίοι αποθηκεύουν εμπορεύματα για τα Wal-Mart καταστήματα και χρεώνουν την εταιρεία όταν φύγουν αυτά από τις αποθήκες.

Ένα τυπικό κέντρο διανομής έχει επιφάνεια περίπου 93,000τ.μ., λειτουργεί 24 ώρες το εικοσιτετράωρο με προσωπικό που φθάνει τους 700 εργαζόμενους. Είναι σχεδιασμένο να εξυπηρετεί περίπου 150 καταστήματα σε μια ακτίνα 320χλμ. Τα περισσότερα κέντρα διανομής οικοδομήθηκαν βαθιά στην ύπαιθρο όπου οι μισθοί ήταν χαμηλοί και οι εργαζόμενοι σε μεγάλο βαθμό αντίθετοι στο συνδικαλισμό. Προς το τέλος της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αιώνα, η Wal-Mart είχε εγκαταστήσει περισσότερα από εκατόν είκοσι (120) κέντρα διανομής σε όλη τη Β. Αμερική, ενώ το 2008, ένα τυπικό κέντρο διανομής είχε έκταση πάνω από 111,500τ.μ. και υποδεχόταν καθημερινά 200 έως 300 φορτηγά (Bradley & Ghemawat, 2002; Lichtenstein, 2009).

Η εφαρμογή του «cross-docking»¹⁴ επέτρεπε στα αγαθά να παραλαμβάνονται και ταυτόχρονα να αποστέλλονται στα καταστήματα χωρίς να αποθηκεύονται. Το 1993, σύμφωνα με υπολογισμούς αναλυτών, το κόστος εισερχόμενου εφοδιασμού (των αποθηκών διανομής) έφθανε στο 3.7% των πωλήσεων των εκπτώτικων καταστημάτων της, όταν το ίδιο κόστος, για τους άμεσους ανταγωνιστές της, ανερχόταν στο 4.8%. Κάθε κατάστημα λάμβανε πέντε περίπου φορτία την εβδομάδα, ενώ είχε τη δυνατότητα ανεφοδιασμού του και κατά τη μεμονωμένη διαδρομή φορτηγού. Τα 2,000 φορτηγά που αποτελούσαν το στόλο της Wal-Mart, οδηγούσαν 2,500 περίπου οδηγούς. Κάθε κατάστημα είχε δυνατότητα επιλογής μεταξύ τεσσάρων ανάλογα με τη συχνότητα και το χρονοδιάγραμμα της αποστολής, ενώ περισσότερες από τις μισές αφορούσαν νυκτερινές παραδόσεις (Bradley & Ghemawat, 2002:7).

Γενικότερα το τμήμα των logistics¹⁵ υλοποίησε μια σειρά από πρωτοβουλίες παραγωγικότητας στο χειρισμό των αποθηκών και στις μεταφορές, και το όφελος αυτό το μετακύλυσε στους πελάτες προσφέροντάς τους τις χαμηλότερες τιμές (Wal-Mart, 2009, “Annual Report”).

¹⁴ Τεχνική διασύνδεσης που χρησιμοποιείται στα logistics για την απευθείας διανομή προϊόντων στους πελάτες ή τις λιανεμπορικές αλυσίδες με οριακό ή καθόλου χρόνο διεκπεραίωσης ή αποθήκευσης (Lichtenstein, 2009).

¹⁵ Αφορά στον προγραμματισμό, την αγορά, αποθήκευση, μεταφορά και διανομή της παραγωγής (Lichtenstein, 2009).

2.5 Οι ανθρώπινοι πόροι της

Η Wal-Mart ήταν αναγνωρισμένη ως μία από τις 100 καλύτερες εταιρείες των ΗΠΑ για να εργαστεί κάποιος. Απασχολούσε 528,000 εργαζόμενους πλήρους και μερικής απασχόλησης και ήταν ο μεγαλύτερος εργοδότης μετά την ομοσπονδιακή κυβέρνηση και την General Motors. Η εταιρεία ήταν μη συνδικαλιζόμενη και το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της εργαζόταν με μερική απασχόληση.

Η κουλτούρα της Wal-Mart τόνιζε το βασικό ρόλο των ‘συνεργατών’, οι οποίοι κινητοποιούνται από την ανάθεση περισσότερων ευθυνών και την απόδοση μεγαλύτερης αναγνώρισης. Η συνεργασία της Wal-Mart με τους ‘συνεργάτες’ σήμαινε να μοιράζεσαι τους αριθμούς. Οι προμηθευτές αναγνώριζαν στους ‘συνεργάτες’ της Wal-Mart την πλήρη αφοσίωσή τους στην εταιρεία. Η εφαρμογή του προγράμματος ‘κατάστημα εντός καταστήματος’ είχε σκοπό την υποστήριξη, τη αναγνώριση και την ανταμοιβή της εργασίας των «συνεργατών» στον τομέα ευθύνης τους.

Η εκπαίδευση στη Wal-Mart ήταν αποκεντρωμένη. Τα σεμινάρια μάνατζμεντ προσφέρονταν στα κέντρα διανομής (Bradley & Ghemawat, 2002:8).

Η ομάδα του μάνατζμεντ της Wal-Mart στελεχωνόταν από στελέχη ηλικίας μεταξύ 40-50 ετών οι οποίοι είχαν ξεκινήσει τον εργασιακό τους βίο κυρίως από την εταιρεία. Το διοικητικό στυλ των στελεχών του μάνατζμεντ έδινε έμφαση στη λιτότητα την οποία εφαρμόζαν ακόμη και σε ότι αφορούσε τους ίδιους. Στη διοικητική δομή της εταιρείας εντάσσονταν και 15 περιφερειακοί αντιπρόεδροι με έδρα την έδρα της εταιρείας, το Μπέντονβιλ, οι οποίοι επισκέπτονταν σε πολύ τακτή συχνότητα όλα τα καταστήματα ευθύνης τους (δεκαεπτά με δεκαοκτώ καταστήματα). Η αποφυγή ίδρυσης περιφερειακών γραφείων θεωρείτο ότι γλύτωνε ετήσια την εταιρεία από έξοδα της τάξης του 2% των πωλήσεων (Bradley & Ghemawat, 2002:10).

Οι μάνατζερ αποζημιώνονται με μισθό και με επιπλέον αποζημίωση που εξαρτάται από τα κέρδη του καταστήματος. Οι μάνατζερ ενός καταστήματος, μπορούσαν να κερδίζουν πάνω από 100,000 δολάρια το χρόνο. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα των πωλήσεων και της απογραφής, τοποθετούσαν ένα προϊόν σε θέση ανάλογη με τις προτιμήσεις των πελατών και τη ζήτηση στο κατάστημά του. Επιπλέον, επιτρεπόταν στους τοπικούς-συνοικιακούς μάνατζερ (οι οποίοι επέβλεπαν από έξι έως οκτώ καταστήματα ο καθένας) (Lichtenstein, 2009) εντός ενός εύρους, να καθορίζουν τις τιμές των προϊόντων με σκοπό να αυξήσουν τον όγκο των πωλήσεων και την ανακύκλωση των αποθεμάτων, μειώνοντας παράλληλα τα έξοδα (Bradley & Ghemawat, 2002). Βέβαια, μπορεί να είχαν τη δυνατότητα να μειώσουν την τιμή σε κάποια είδη χαμηλής κίνησης αλλά ουσιαστικά το 98% του συνόλου των

πωλήσεων, τιμών, ποσοτήτων και ημερομηνιών παράδοσης βρισκόταν εκτός της δικαιοδοσίας τους. Το κύριο καθήκον τους (κατά την εκτέλεση του οποίου απαιτείτο η δημιουργικότητα και επινοητικότητα τους), ήταν οι προσλήψεις, ο προγραμματισμός, η επίβλεψη και η πειθαρχία του εργατικού δυναμικού στον προϋπολογισμό μισθοδοσίας (Lichtenstein, 2009:91-92).

Οι μάνατζερ ενός καταστήματος βαθμολογούνταν συνεχώς, ως προς την ικανότητά τους να διατηρήσουν τα εργασιακά κόστη των καταστημάτων τους κάτω από ένα καθορισμένο ποσοστό πωλήσεων, σε μια δεδομένη εβδομάδα. Αυτό το 'υπερευαίσθητο' ποσοστό καθόριζε και τις μετρήσεις της παραγωγής σε ένα εκπτωτικό κατάστημα. Η άνοδος του κόστους αυτού πάνω από το όριο (που καθορίζεται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές της έδρας της επιχείρησης), είχε ως συνέπεια, την περικοπή ωρών εργασίας των 'συνεργατών' από τις δεδουλευμένες, το πάγωμα των ημερομισθίων και την πιθανή απόλυση του διευθυντή του καταστήματος.

Οι βοηθοί τους, που κέρδιζαν από 20,000-30,000 δολάρια ετησίως, μετακινούνταν περίπου κάθε έτος και εργάζονταν πολλές ώρες (συνήθως 55-60) με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις απαιτήσεις μεγέθυνσης της εταιρείας. Τα βασικά στελέχη (οι άνω των 6,000 μάνατζερ, υπεύθυνοι των καταστημάτων παγκοσμίως) είχαν την ευθύνη λειτουργίας του συστήματος της Wal-Mart. Πραγματικά, η λέξη 'μάνατζερ' είναι λίγο παραπλανητική γι' αυτά τα στελέχη, επειδή η υπερενοποίηση της προμηθευτικής αλυσίδας της Wal-Mart είχε αφαιρέσει πολύ μεγάλο μέρος της διακριτικής ευχέρειας που κάποτε είχαν σε αυτή τη δουλειά (Lichtenstein, 2009).

Η Wal-Mart πληρώνει το προσωπικό των πωλήσεων πολύ λίγο πάνω από το ελάχιστο ημερομίσθιο, αλλά λόγω του ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού είναι μερικής απασχόλησης, μόνο το 40% των εργαζομένων της καλύπτονται με ασφαλιστικά πακέτα περίθαλψης (Christopherson, 2007:457). Ένα μεγάλο μέρος ιατρικών δαπανών μετακυλούσε στους εργαζόμενους που υπέγραφαν με τη Wal-Mart το ιατρικό πρόγραμμα αυτασφάλισης (Leichtenstein, 2009:217-218).

Το λοιπό προσωπικό είναι ωρομίσθιοι με το ελάχιστο ημερομίσθιο, με τα βίαια πάνω από το ελάχιστο νόμιμο¹⁶ και με μπόνους που δίνονται στη βάση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας της εταιρείας. Οι μερικής απασχόλησης 'συνεργάτες', που εργάζονται τουλάχιστον 28 ώρες την εβδομάδα, έχουν υγειονομική κάλυψη (Bradley & Ghemawat, 2002:10). Το 2002, η εταιρεία διεύρυνε τον αριθμό αυτό των ωρών σε 34. Η Wal-Mart,

¹⁶ Το 2005, το αμετάβλητο για μια δεκαετία ελάχιστο ημερομίσθιο ήταν, σε ομοσπονδιακό επίπεδο, 5.15 δολάρια/ώρα (Leichtenstein, 2009:247-248).

βασίζεται στην ωρομίσθια εργασία και ελάχιστα στη μισθωτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ότι σε κατάστημά της με 235 ‘συνεργάτες’, μόνο πέντε, ο μάνατζερ και οι τέσσερεις βοηθοί του, έχουν μισθωτή εργασία (Lichtenstein, 2009).

Σχετικά με τη διανομή των κερδών, δικαίωμα έχουν και οι ‘συνεργάτες’ με απασχόληση άνω του ενός έτους. Με βάση την αύξηση των κερδών, η Wal-Mart συνεισφέρει σε κάθε δικαιούμενο «συνεργάτη» ένα ποσοστό του μισθού του σε λογαριασμό διανομής κερδών το υπόλοιπο του οποίου μπορεί να λάβει κατά την αποχώρησή του από την εταιρεία είτε σε ρευστό είτε σε Wal-Mart μετοχές. Από το 1988 έως το 1993 η εταιρεία διέθεσε για προγράμματα διανομής κερδών σε εργαζομένους το 8% των καθαρών εσόδων (727 εκατομμύρια δολάρια), το 80% εκ του οποίου επενδύθηκε σε Wal-Mart μετοχές από μια επιτροπή ‘συνεργατών’. Το 60% περίπου των ‘συνεργατών’ της Wal-Mart συμμετείχε στο πρόγραμμα αγοράς μετοχών (Bradley & Ghemawat, 2002:10).

Οι διευθυντές, τα στελέχη και οι υπάλληλοι, της Wal-Mart, έπρεπε να εφαρμόζουν τον κώδικα επιχειρηματικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας που περιλαμβανόταν στη «Δήλωση Δεοντολογίας» που η ίδια συνέταξε και υιοθέτησε μετά από απαίτηση του Χρηματιστηρίου. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι, υπήρχε κανονισμός σύμφωνα με τον οποίο όλοι οι εργαζόμενοι της Wal-Mart έπρεπε να χαμογελούν στον πελάτη που τους πλησίαζε στα τρία (3) περίπου μέτρα και να τον ρωτούν εάν χρειαζόταν βοήθεια (Lichtenstein, 2009:63-65).

Ο Κώδικας αυτός αφορούσε, μεταξύ άλλων¹⁷, στην υποχρέωση των ανωτέρω για άμεση αποκάλυψη οποιασδήποτε παρέκκλισης του κώδικα ή παραβίασης των νόμων, καθώς και την ενθάρρυνση της αναφοράς οποιασδήποτε παράνομης ή ανήθικης συμπεριφοράς. Τη Δήλωση Δεοντολογίας, η Wal-Mart εφάρμοζε σε όλες τις μονάδες της και τις θυγατρικές της. Σε κάθε χώρα, υπήρχε ένας αριθμός τηλεφώνου ο οποίος μπορούσε να χρησιμοποιηθεί χωρίς χρέωση για την επικοινωνία με το Γραφείο Δεοντολογίας που συστήθηκε για όλα τα ζητήματα δεοντολογίας. Η εν λόγω Δήλωση μεταφραζόταν στις γλώσσες των χωρών όπου η Wal-Mart λειτουργούσε επιχειρήσεις (Talaulicar 2009:50).

Οι πολιτικές της Wal-Mart για το προσωπικό αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση της υψηλής κερδοφορίας της και των χαμηλών τιμών της. Χρησιμοποιεί ένα

¹⁷ Ο κώδικας αυτός περιλάμβανε δήλωση συμμόρφωσης των πολιτικών της κάθε εισηγμένης εταιρείας προς τους νόμους, κανόνες και κανονισμούς σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων, τις εταιρικές ευκαιρίες, την εμπιστευτικότητα, τους θεμιτούς όρους συναλλαγής, την προστασία και την ορθή χρήση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, μια περίπτωση των σημαντικότερων πολιτικών της εταιρείας ως προς τις ευθύνες προς την εταιρεία και τους μετόχους της, προς τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τις κοινότητες και τις κυβερνητικές αρχές, καθώς και τις ευθύνες σχετικά με τις διεθνείς επιχειρηματικές πρακτικές.

είδος μάρκετινγκ για την ικανοποίηση του προσωπικού της αλλά παραμένει πάντα προσανατολισμένη στη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ευελιξίας και στα χαμηλά κόστη (Christopherson, 2007:461). Κάθε χρόνο, προκειμένου να τονιστεί η σημαντικότητα του προσωπικού της, διοργάνωνε συναντήσεις-γιορτές για να έρχονται σε επαφή οι χιλιάδες των εργαζομένων της, στο πλαίσιο μιας εταιρικής κουλτούρας που δίνει έμφαση στην οικογενειακή κοινωνικότητα και τα επιχειρηματικά επιτεύγματα (Lichtenstein, 2009:66-67).

Μια στρατηγική που χρησιμοποίησε η Ένωση των εργαζομένων στον κλάδο τροφίμων και εμπορικών καταστημάτων ήταν να ενθαρρύνει τον συνδικαλισμό των εργαζόμενων στην κοπή κρέατος οι οποίοι λόγω των δεξιοτήτων τους ήταν πιο επιδεκτικοί. Μετά από αυτό, η Wal-Mart στράφηκε στα τυποποιημένα προϊόντα κρέατος για να εξαλείψει, σε πολλά από τα καταστήματά της, αυτού του είδους τις θέσεις εργασίας και επιπλέον, εξέδωσε έναν 56σελίδο οδηγό με τίτλο «Εργαλειοθήκη των Μάνατζερ για την εκτός συνδικαλισμού παραμονή». Το σκεπτικό των πολιτικών της Wal-Mart είναι η ευελιξία και το χαμηλό λειτουργικό κόστος ως απαιτούμενα στο ανταγωνισμό με βάση το κόστος παραγωγής (Christopherson, 2007:457).

Συμπερασματικά, ένας όμιλος τέτοιου μεγέθους, στελεχώνεται από άτομα με ‘μεγάλες ιδέες’, που δε φοβούνται να παίρνουν ρίσκα και να τα πραγματοποιούν (όπως ο ιδρυτής της, Sam Walton). Γι’ αυτό και αποτελείται από πολλά σκαλοπάτια ιεραρχίας και βαθμίδες όπως Προέδρους και Διευθύνοντες Συμβούλους (CEO¹⁸, όπου ο καθένας δραστηριοποιείται σε διαφορετική κατηγορία και γεωγραφική τοποθεσία), Εκτελεστικούς Αντιπροέδρους, Διοικητικούς Διευθυντές, Γενικούς Διευθυντές, Ανεξάρτητους Συμβούλους και Γενικούς Οικονομικούς Διευθυντές (<http://corporate.walmart.com/>, Ημ/νία: 7/8/2015).

2.6 Οι σχέσεις με τους πωλητές της

Η Wal-Mart απάλειψε τους εκπροσώπους των κατασκευαστών από τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές, από το 1992, με αποτέλεσμα να εξοικονομήσει 3-4% στις αγορές της. Συγκέντρωσε τις αγορές της στα κεντρικά γραφεία απ’ όπου και εκτελούνταν και περιόρισε την προμήθεια των πωλητών. Η εγκατάσταση της ανταλλαγής ηλεκτρονικών δεδομένων (EDI¹⁹) επέτρεψε σε έναν αριθμό περίπου 3,600 πωλητών, που αντιπροσώπευε το 90% περίπου της ρευστότητας της Wal-Mart, να λαμβάνουν παραγγελίες και να

¹⁸ CEO: Chief Executive Officer.

¹⁹ EDI: Electronic Data Interchange.

αλληλεπιδρούν ηλεκτρονικά μαζί της. Το πρόγραμμα αυτό αργότερα συμπεριέλαβε και την πρόβλεψη, το σχεδιασμό, την αναπλήρωση και τις εφαρμογές φόρτωσης. Σε πολλές περιπτώσεις πωλητών, οι συναλλαγές περιελάμβαναν την ηλεκτρονική έκδοση τιμολογίων και την ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων (Bradley & Ghemawat, 2002:7).

Σε κάθε μεγάλη κατηγορία εμπορευμάτων, η Wal-Mart όρισε ως ‘αρχηγό κατηγορίας’ μια εταιρεία της οποίας η δουλειά ήταν να αναλύει τις επιδόσεις όλων των προϊόντων της κατηγορίας και να προτείνει διαφορετικά μείγματα, διαφορετική παρουσίαση ή διαφορετική συμφωνία για την αύξηση των πωλήσεων ακόμα και αν αυτό σημαίνει αύξηση σε αυτές ενός ανταγωνιστή. Μέσω της συλλογής πληροφοριών με την ανάγνωση των γραμμικών κωδικών (barcodes), παρείχε στους προμηθευτές της σημαντικά δεδομένα αναθέτοντάς τους παράλληλα την ευθύνη να τα αναλύσουν και να αναφέρουν στη Wal-Mart τα δεδομένα αυτής της ανάλυσης. Η εμπορευματοποίηση αυτής της πληροφορίας μετέφερε εξουσία στη Wal-Mart για κάθε σημείο της εφοδιαστικής αλυσίδας λιανεμπορίου (Lichtenstein 2009:49-52).

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980 ορισμένοι από τους βασικούς προμηθευτές της χρησιμοποιούσαν τα συστήματα απογραφής που τους διέθεσε η Wal-Mart για την αναπλήρωση των αποθεμάτων στα καταστήματα και τις αποθήκες της. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ωφέλεια της Wal-Mart και των πωλητών της από τη μείωση του κόστους των αποθεμάτων και την αύξηση των πωλήσεων (Bradley & Ghemawat, 2002:8).

Η Λιανεμπορική Διασύνδεση (‘retail link’) της Wal-Mart, ένα καινοτόμο σύστημα που αναπτύχθηκε το 1990, έδωσε σε 2,000 προμηθευτές ηλεκτρονική πρόσβαση στα δεδομένα των σημείων πωλήσεων, τα οποία, χρησιμοποίησαν για να αναλύσουν την τάση των πωλήσεων και την κατάσταση των αποθεμάτων των προϊόντων τους για κάθε Wal-Mart κατάστημα. Η Wal-Mart επέκτεινε σταδιακά την ‘λιανεμπορική διασύνδεση’ και μέσω αυτής, οι εφοδιαστικές επιχειρήσεις μπορούσαν να ανταλλάσουν με τη Wal-Mart πληροφορίες για νέα προϊόντα και νέες στρατηγικές πωλήσεων με αμοιβαία οφέλη και να εσωτερικεύουν το τεράστιο πληροφοριακό πλεονέκτημα. Η Wal-Mart από την άλλη, με τη ‘λιανεμπορική διασύνδεση’ μπορούσε να τις εξουσιάζει θέτοντας τους δικούς της κανόνες και υπαγορεύοντας τους όρους στα μεταξύ τους συμβόλαια για τις τιμές, τον όγκο παραγωγής, το πρόγραμμα παράδοσης, τη συσκευασία και την ποιότητα. Με τη ‘λιανεμπορική διασύνδεση’, η Wal-Mart διείσδυσε στην εκτελεστική απόφαση που λαμβάνεται από καθένα από τους προμηθευτές της τους οποίους έσυρε σε ένα είδος συνεργασίας. Κάθε χρόνο γνώριζε ένα λεπτομερές επιχειρηματικό στρατηγικό σχέδιο των προμηθευτών της και τον αγοραστή που αντιστοιχεί στον κάθε προμηθευτή και πού

καθορίζει τους στόχους πωλήσεων για τον επόμενο χρόνο. Ο κατασκευαστής-προμηθευτής που αδυνατούσε να ανταποκριθεί στους στόχους πωλήσεων (ή είχε προβλήματα στην τεκμηρίωση των δεδομένων) ανέμενε στο μέλλον ακόμη πιο σκληρή διαπραγμάτευση από τη Wal-Mart (Lichtenstein 2009:49-52).

Το 1993 οι δαπάνες της Wal-Mart για τα πληροφοριακά της συστήματα αφορούσαν το 1.5% των πωλήσεων των εκπτώτικών της καταστημάτων, ενώ στους άμεσους ανταγωνιστές της οι δαπάνες αυτές αφορούσαν σε ποσοστό 1.3%.

Κάθε τμήμα της Wal-Mart ανέπτυξε επίσης μηχανοργανωμένα πακέτα ετήσιων στρατηγικών επιχειρηματικών σχεδίων για τους πωλητές της, με τους οποίους διαμοιραζόταν τα στοιχεία που αφορούσαν τις πωλήσεις του τμήματος, την κερδοφορία, τους στόχους αποθεμάτων, τις μακροοικονομικές τάσεις και τις τάσεις των αγορών, το γενικό επιχειρηματικό ενδιαφέρον της Wal-Mart. Τα παραπάνω πακέτα προσδιόριζαν επίσης τις προσδοκίες της Wal-Mart για τους πωλητές της, καθώς επίσης περιείχαν συστάσεις για τη βελτίωση των επιδόσεών τους (Bradley & Ghemawat, 2002:8).

2.7 Το μοντέλο του ευέλικτου λιανεμπορίου των ΗΠΑ όπως ερμηνεύεται από τη Wal-Mart

Το ευέλικτο λιανεμπόριο βασίζεται σε δύο καθοριστικές παραμέτρους. Η πρώτη αφορά στην ισχύ του δικτύου. Η Wal-Mart έχει χρησιμοποιήσει το ισχυρό της δίκτυο για να κυριαρχήσει στην αγορά μέσα από τις οικονομίες κλίμακας αναφορικά με ένα ευρύ φάσμα καθημερινών καταναλωτικών προϊόντων. Η ικανότητα της να κυριαρχεί στην εθνική αγορά λιανεμπορίου και η πρόσβασή της σε ένα τεράστιο αριθμό καταναλωτών, της επιτρέπει να κυριαρχήσει στα δίκτυα των προμηθευτών, να αποκομίσει οικονομίες κλίμακας, αλλά και να ρίχνει συνεχώς τις τιμές των καταναλωτικών ειδών. Κατάληξη των παραπάνω είναι η στρατηγική των «καθημερινά χαμηλών τιμών» ('EDLP') μέσα από την οποία οι καταναλωτές ψωνίζουν από ένα λιανέμπορο με μεγάλη ποικιλία προϊόντων οικιακής χρήσης, μαναβικής και ειδών παντοπωλείου.

Η δεύτερη παράμετρος στην οποία βασίζεται το ευέλικτο λιανεμπόριο αφορά στη φύση και το περιεχόμενο των σχέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις (Christopherson, 2007:456). Κατά μία έννοια, ο ανταγωνισμός στο ευέλικτο λιανεμπόριο διεξάγεται μεταξύ των δικτύων προμηθειών και όχι μεταξύ των επιχειρήσεων. Έτσι, ο τύπος και η ποιότητα διακυβέρνησης των δικτύων των επιχειρήσεων διαφοροποιεί τη μορφή που θα λάβει το ευέλικτο λιανεμπόριο.

Όσον αφορά στη στρατηγική των «καθημερινά χαμηλών τιμών» ('EDLP'), απαιτείται ένα κανονιστικό περιβάλλον που να ενθαρρύνει τη συγκέντρωση και τις αποδόσεις κλίμακας. Το κανονιστικό αυτό περιβάλλον στις ΗΠΑ ενθαρρύνει τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων και την κυριαρχία στην αγορά, στον τομέα του λιανεμπορίου. Σε τοπική κλίμακα, η φορολογική πολιτική των ΗΠΑ και τα κίνητρα για οικονομική ανάπτυξη σε συνδυασμό με τον περιορισμένο έλεγχο των χρήσεων γης ευνόησαν (ενθάρρυναν) τη μεγάλη κλίμακα και τη χωρική επέκταση του λιανεμπορίου ('gorilla' retailing). Το ευέλικτο λιανεμπόριο στις ΗΠΑ περιγράφεται καλύτερα με όρους μιας ουσιαστικά κάθετα ολοκληρωμένης επιχείρησης (Christopher, 1998).

Το μοντέλο του ευέλικτου λιανεμπορίου στις ΗΠΑ αφορά στην εφαρμογή της τεχνολογίας εφοδιασμού, στον έλεγχο των πωλήσεων και τη διαχείριση απογραφής, στην οργανωτική διάσταση, στην ευελιξία χρήσης και διάθεσης των στρατηγικών πόρων (όπως του εξειδικευμένου προσωπικού μερικής απασχόλησης από μια περιφερειακή δεξαμενή και των δημόσιων κεφαλαίων) (Christopherson & Clark, 2007). Το ευέλικτο λιανεμπόριο κατάφερε την αναδιάρθρωση της εργασίας, όπως για παράδειγμα εξάλειψε τις θέσεις εργασίας που απαιτούσαν χειρονακτικές δεξιότητες και τις αντικατέστησε με λιγότερο ειδικευμένους και μη συνδικαλιζόμενους εργαζόμενους.

Η ανάπτυξη και οργάνωση του εργατικού δυναμικού αποτελεί μία ακόμη έκφραση του παράγοντα δύναμη του δικτύου και της τάσης για συγκεντρωτισμό στη λήψη απόφασης με σκοπό τις γρήγορες αλλαγές για τη βελτίωση της κατώτατης γραμμής της εταιρείας.

Μια οργανωτική αλλαγή της Wal-Mart που σχετίζεται με το ευέλικτο λιανεμπόριο είναι αυτή που αφορά στο ποιος ελέγχει την πληροφορία για τις αγορές, τη ζήτηση, τις δεξιότητες των εργαζομένων και στο περιεχόμενο της εργασίας. Η πληροφόρηση αυτή παρέχεται πλέον από τα σημεία πώλησης δεδομένων και όχι από τους μεσαίου επιπέδου μάνατζερ. Η εταιρεία τους απάλλαξε από τη συλλογή αυτής της πληροφορίας και τους έστρεψε περισσότερο στην ερμηνεία της, στην επίλυση προβλημάτων και στην επιχειρηματικότητα.

Αν και οι μέθοδοι του ευέλικτου λιανεμπορίου βασίζονται σε αγορές εργασίας με υψηλό βαθμό ευελιξίας, η πολιτική και οι θεσμοί ως περιβάλλον του ευέλικτου λιανεμπορίου αγνοούνται. Όταν εισάγονται οι θεσμοί αντιλαμβάνονται ως εμπόδια για τις βέλτιστες πρακτικές (Christopherson, 2007).

Το θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνει το ευέλικτο λιανεμπόριο στις ΗΠΑ και παρέχει στις επιχειρήσεις όπως τη Wal-Mart την ικανότητα να μειώνουν τα κόστη και να εισέρχονται ή να εξέρχονται από τις αγορές ανάλογα με την βραχυπρόθεσμη κερδοφορία τους. Το

ευέλικτο λιανεμπόριο μπορεί να παίρνει διαφορετικές μορφές. Στη Γερμανία το μεταβαλλόμενο αλλά ακόμα διακριτό θεσμικό πλαίσιο έχει επηρεάσει την υιοθέτηση του ευέλικτου λιανεμπορίου όπως και την εφαρμογή του (Christopherson, 2007: 458).

Συγκεντρωτικά, η Wal-Mart λειτουργεί με βάση τους κανόνες της ευέλικτης διαχείρισης ('lean management'), έχοντας μια έδρα ως βάση και ελαχιστοποιημένα έξοδα (Gerhard & Hahn 2005). Είναι όμως μια εταιρεία υψηλής τεχνολογίας που χρησιμοποιεί δορυφορικές επικοινωνίες και εξελιγμένα συστήματα ελέγχου απογραφής. Τα συστήματα αυτά ελέγχουν τα κέντρα διανομής, χειρίζονται τις εγκρίσεις πιστωτικών καρτών και συγκεντρώνουν όλα τα είδη των δεδομένων (Schneider 1998:295, Vance & Scott :198, 249).

2.8 Οι τύποι λιανεμπορίου που εφαρμόζει η Wal-Mart

Η Wal-Mart έχει ουσιαστικά τέσσερις μεγάλης κλίμακας τύπους λιανεμπορίου:

- Wal-Mart Εκπτωτικά Καταστήματα ('Discount Stores'),
- Wal-Mart Υπερκέντρα ('Supercenters'),
- Συνοικιακές Αγορές ('Neighbourhood Markets') και
- Sam's Club αποθήκες (αποθήκες για μέλη)

Αυτή η τυποποίηση της μορφής έχει διευκολύνει την Wal-Mart στην επέκταση και την απόκτηση επωνυμίας τόσο στις διεθνείς αγορές όσο και αυτές των ΗΠΑ (Ferne & Arnold, 2002).

Εκπτωτικά Καταστήματα ('Discount Stores')

Το μέγεθός τους συνήθως κυμαίνεται από 4,740 έως 20,810τ.μ., με μέσο όρο επιφάνειας καταστήματος περίπου 9,475τ.μ. (Wal-Mart Annual Report 2010).

Τα εκπτωτικά καταστήματα πωλούν τρόφιμα με εξαιρετικά χαμηλό περιθώριο κέρδους, αλλά και μη τρόφιμα, με μεικτό περιθώριο κέρδους κατά 10-15% χαμηλότερο από τα συμβατικά καταστήματα. Στα μη τρόφιμα δεν περιλαμβάνονται τα προϊόντα μεγάλης αξίας και πολύπλοκης τεχνολογίας. Ο εξοπλισμός τους δεν παρέχει πολυτέλεια, ο χώρος πώλησης είναι περιορισμένος και οι βοηθητικές υπηρεσίες λιγοστές.

Σε ένα τυπικό εκπτωτικό κατάστημα εργάζονται περί τους 250 υπαλλήλους. Τα καταστήματα αυτά έχουν πάρα πολλούς επικεφαλείς τμημάτων που επιβλέπουν αρκετούς ανθρώπους, αλλά εξακολουθούν να είναι ωρομίσθιοι, με αμοιβή 2-3 δολάρια παραπάνω από έναν νεοπροσλαμβανόμενο (Lichtenstein, 2009:95-97).

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στις αρχές του 2015, στις ΗΠΑ ήταν εγκατεστημένα 471 Wal-Mart εκπτωτικά καταστήματα (<https://walmartwatch.files.wordpress.com/2015/03/walmart.pdf> ημ/νία: 8/9/2015).



Εικόνα 2.2: Εκπτωτικό Κατάστημα της Wal-Mart

Υπερκέντρα ('Supercenters')

Το Υπερκέντρο είναι ένας συνδυασμός σουπερμάρκετ και εκπτωτικού καταστήματος (Bradley & Ghemawat, 2002). Τα μεγέθη των Υπερκέντρων που δοκίμασε η Wal-Mart καλύπτουν επιφάνεια 10,800τ.μ., 12,600τ.μ., 15,500τ.μ. και το μεγαλύτερο 17,700τ.μ. (με προσφερόμενα προϊόντα γύρω στα 17,000 στο τμήμα παντοπωλείου και περίπου 60,000 στο εκπτωτικό τμήμα) (Bradley & Ghemawat, 2002:13). Από το 2004, τα Υπερκέντρα ('Supercenters') της Wal-Mart σχεδιάζονταν πλέον με επιφάνεια μικρότερη των 9,000τ.μ.. Η Wal-Mart πρόσθεσε σε αυτά και τα νωπά τρόφιμα. Αυτή η μορφή είναι περισσότερο κερδοφόρα από τα αρχικά εκπτωτικά πολυκαταστήματα, επειδή οι πελάτες των τροφίμων προσανατολίζονται και στα μη τρόφιμα που έχουν υψηλότερο περιθώριο κέρδους (Ferne & Arnold, 2002:100-101). Αντίθετα με τα σουπερμάρκετ τα οποία διαθέτουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, τα Υπερκέντρα προσφέρουν περιορισμένα μεγέθη συσκευασίας και μάρκες, με σκοπό να κρατούν χαμηλά το κόστος. Στον καταναλωτή προσφέρονται προϊόντα όπως, κρέας, πουλερικά, αλλαντικά, κατεψυγμένα τρόφιμα, γαλακτοκομικά, αρτύσιμα, κηπευτικά, καθώς και φρέσκα θαλασσινά, σε συνδυασμό με υπηρεσίες εξυπηρέτησης, όπως εργαστήρια φωτογραφίας, καθαριστήρια, φαρμακεία, κέντρα οπτικών, υποκαταστήματα Τραπεζών, κλπ.

Το πρώτο Υπερκέντρο άνοιξε το 1988 στην Washington. Στο Μπέντονβιλ, στήθηκαν Υπερκέντρα με ένα ρυθμό περίπου 100 το χρόνο, στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και κατόπιν, 113 το 1998, 157 το 1999 και 167 το 2000. Μέχρι το τέλος του 2009, είχαν χτιστεί 1,000 Υπερκέντρα (Lichtenstein, 2009:135). Γενικότερα, τα πρώτα Υπερκέντρα εγκαταστάθηκαν σε μικρές πόλεις όπου αντικατέστησαν τα παλιά εκπτωτικά καταστήματα

συγκεντρώνοντας πελάτες σε μια ακτίνα 100 περίπου χιλιομέτρων και επενδύοντας στην οικειότητα του ονόματος της Wal-Mart και στην εικόνα της σχετικά με τις χαμηλές τιμές. Η ιδέα της ‘Υπεραγοράς’ (‘Hypermarket’) που δοκιμάστηκε στις ΗΠΑ απέτυχε και τα εν λόγω καταστήματα μετατράπηκαν σε Wal-Mart Υπερκέντρα. Μέχρι τον Ιούλιο του 2015, λειτουργούσαν στις ΗΠΑ 3,407 Υπερκέντρα, με το μεγαλύτερο να φθάνει τα 24,155 τ.μ. (Wal-Mart Annual Report 2015).

Τα Υπερκέντρα στελεχώνονταν με περίπου 450 ‘συνεργάτες’ (που σε ορισμένα έφθαναν και τους 700) και ήταν εφοδιασμένα με περίπου 30 ταμειακές μηχανές. Εξυπηρετούσαν το κοινό 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και επτά ημέρες την εβδομάδα. Στο τέλος του 1993, η Wal-Mart είχε 68 Υπερκέντρα με πωλήσεις που έφθαναν τα 3.5 δις δολάρια.

Ο τύπος των Υπερκέντρων παρουσίασε εντυπωσιακή μεγέθυνση, με τις πωλήσεις τους να φθάνουν, το 1993, τα 14.6 δις δολάρια. Τα τρόφιμα συνήθως αφορούν στο 40% των πωλήσεων. Τα κέρδη βασίζονται κυρίως στα γενικά εμπορεύματα που έχουν υψηλά περιθώρια κέρδους (Bradley & Ghemawat, 2002:13).

Σύμφωνα με μελέτη των Richard J. και Nathalie Lavoie, στις ΗΠΑ, η παρουσία των Υπερκέντρων (‘Supercenters’) της Wal-Mart επέφερε μείωση στις τιμές των τροφίμων σε σχέση με τις τιμές παρόμοιων προϊόντων των σουπερμάρκετ της ίδιας κοινότητας (Richard J. και Nathalie Lavoie, 2008).



Εικόνα 2.3: Υπερκέντρο της Wal-Mart

Συνοικιακές Αγορές (‘Neighbourhood Markets’)

Οι πρώτες Συνοικιακές Αγορές άνοιξαν στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μία αλυσίδα τύπου παντοπωλείων όπου ξεκίνησε να λειτουργεί το 1998 και είχε ως στόχο να εξυπηρετήσει κοινό που επιθυμούσε εύκολη πρόσβαση και παρκινγκ, λιγότερο κόσμος και μικρότερους διαδρόμους αγορών.

Το μέσο μέγεθός τους ήταν περίπου 3,000-4,000 τ.μ., και προσέφεραν 20,000 περίπου προϊόντα (Graff & Ashton 1994, Ortega 1999, Schneider 1998, Vance/Scott 1992, Wal-

Mart Stores Inc. 2003). Για την ακρίβεια, παρέχουν μια μικρότερη υβριδική ποικιλία καταναλωτικών προϊόντων, εκ των οποίων φαρμάκων, προϊόντα υγείας και ομορφιάς, για καταναλωτές που τους ενδιαφέρει κυρίως η ευκολία τους (Ferne & Arnold, 2002:93). Σε γενικές γραμμές, κάθε τέτοιου είδους κατάστημα απασχολεί εργατικό δυναμικό 80-100 υπάλληλων που πρόσφατα αριθμεί σε 286.



Εικόνα 2.4: Συνοικιακή Αγορά της Wal-Mart

Sam's Club

Οι Sam's Club αποθήκες που αναπτύχθηκαν από τη δεκαετία του 1970 (Bradley & Ghemawat, 2002:11), λειτουργούν με μέλη που αριθμούν σε 47 εκατομμύρια, μεταξύ των οποίων και επιχειρήσεις. Ουσιαστικά θα μπορούσαμε να τις αποκαλέσουμε και ως «Λέσχες Μελών».

Οι Sam's Club αποθήκες πωλούν πολύ μικρότερο αριθμό προϊόντων (2,500 έως 3,000 προϊόντα σε σύγκριση με τα άνω των 50,000 σε ένα παραδοσιακό κατάστημα Wal-Mart) (Gerhard & Hahn 2005:18), σε ποσότητες παλέτας, με πολύ χαμηλές τιμές. Λειτουργούν με περιθώριο μικτού κέρδους ακόμα μικρότερο από τα Wal-Mart καταστήματα, με σκοπό να προσελκύσουν τους καταναλωτές που τους ενδιαφέρει κυρίως η τιμή και αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες (Ferne & Arnold, 2002:92). Οι εγκαταστάσεις αυτές βρίσκονται σε κτίρια τύπου αποθήκης, χωρίς διακοσμήσεις (Bradley & Ghemawat, 2002). Επιπλέον, διαχειρίζονται μεγάλου όγκου και χαμηλού κόστους εμπορεύματα, έχουν χαμηλό κόστος διακίνησης, αξιοποιούν την αγοραστική τους δύναμη, μεταφέρουν την εξοικονόμηση στα μέλη τους και έχουν μεικτό περιθώριο κέρδους 9-10%. Τα αποθέματα χρηματοδοτούνται ουσιαστικά από εμπορικούς λογαριασμούς με αποτέλεσμα τη μείωση των αναγκών σε κεφάλαια κίνησης. Επέφεραν αλλαγές στη συσκευασία των προϊόντων τους, προωθούν προϊόντα που παράγονται με όρους αειφορίας και παρέχουν ηλεκτρονική πληροφόρηση και δυνατότητα αγορών μέσω διαδικτύου (Samsclub.com). Βασικό μέλημά τους είναι η εξυπηρέτηση και η οικοδόμηση των σχέσεών τους με τα μέλη.

Το Sam's Club αποδείχθηκε μια πολύ επιτυχημένη μορφή λιανεμπορίου στις ΗΠΑ. Μέσα σε τέσσερα χρόνια από τη στιγμή που άνοιξε το πρώτο, οι πωλήσεις του το έκαναν το μεγαλύτερο club χονδρεμπορίου της χώρας. Τα επώνυμα προϊόντα με τιμές χονδρικής προσφέρονται μόνο στα μέλη (το 70% των οποίων ήταν επιχειρήσεις) για προσωπική τους χρήση ή για επαναπώληση στους πελάτες τους. Τα Sam's Club είναι κυρίως cash-and-carry δραστηριότητα.

Για να γίνει κανείς μέλος, απαιτείται 25 δολάρια ετήσια συνδρομή, έγκυρη κρατική/δημοτική φορολογική άδεια (για άτομα) ή πρόσφατη άδεια λειτουργίας (για επιχειρήσεις). Τα Sam's Club λειτουργούν επτά ημέρες την εβδομάδα και αντίθετα με τα Wal-Mart καταστήματα, λαμβάνουν το 70% περίπου των εμπορευμάτων τους απευθείας από τους προμηθευτές τους αντί των κέντρων διανομής της εταιρείας. Το 1993, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 19.5%, την υψηλότερη αύξηση από όλες τις αλυσίδες club αποθηκών στην επικράτεια (Πίνακας 2.2) (Bradley & Ghemawat, 2002:11). Οι πωλήσεις αυτές αφορούσαν σε ποσοστό 39% των συνολικών πωλήσεων της βιομηχανίας (κλαμπ αποθηκών). Σύμφωνα με οικονομικά στοιχεία του 2010, οι πωλήσεις των Sam's Club έφθασαν τα 47 δις δολάρια.

Στις αρχές του 2015, λειτουργούσαν 645 Sam's Clubs στις ΗΠΑ, και 100 τέτοιες διεθνείς λέσχες σε Μεξικό, Βραζιλία, Κίνα, και Πουέρτο Ρίκο (Wal-Mart Annual Report 2015).

Πίνακας 2.2: Οι κορυφαίες Club αποθήκες με βάση τις πωλήσεις του 1993 (σε εκατ. δολάρια)

Chain		Sales			Number of Stores			Average Store Size (000 Sq. Ft.)
		1993	1992	1991	1993	1992	1991	
Sam's Club	AR	14,749	12,339	9,430	419	256	208	120
Price Club	CA	7,648	7,320	6,598	96	81	69	117
Costco	WA	7,506	6,500	5,215	122	100	82	115
Pace	CO	4,000	4,358	3,646	100	114	87	107
BJ's Wholesale Club	MA	2,003	1,787	1,432	52	39	29	116
Smart & Final	CA	837	765	663	135	129	116	16
Mega Warehouse Foods	AZ	409	293	248	46	22	15	10
Warehouse Club	IL	215	233	250	10	10	10	100
Wholesale Depot	MA	150	200	100	11	8	4	64
Source Club	MI	—	10	NA	7	3	0	100
Industry Total		37,517	33,805	27,582	898	762	620	—

Πηγή: Discount Stores News, 4 Ιουλίου 1994 & 5 Ιουλίου 1993, company annual reports στο Bradley & Ghemawat (2002) p.20



Εικόνα 2.5: Sam's Club της Wal-Mart

2.9 Ίδρυμα Wal-Mart

Το «Ίδρυμα Wal-Mart» είναι με διαφορά το μεγαλύτερο και το πιο δραστήριο στην εταιρική φιλανθρωπία της Αμερικής. Ξεκίνησε τις εργασίες του στις αρχές της δεκαετίας του 1980, δωρίζοντας αρχικά, ένα υπερβολικά μικρό μερίδιο από τα καθαρά κέρδη της πριν τη φορολόγηση (γύρω στο μισό του 1%) (Lichtenstein, 2009:210-211).

Το «Ίδρυμα Wal-Mart» είναι αφοσιωμένο στη στήριξη προγραμμάτων κυρίως για την εξάπλωση της πρόσβασης στην εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο του Αρκάνσας, Προεδρική Βιβλιοθήκη Κλίντον, ευαγγελικά κολέγια), την υγειονομική περίθαλψη, τις ευκαιρίες στην απασχόληση και την υπευθυνότητα στις προμήθειες. Βοηθάει επίσης, τις κοινότητες στην ανοικοδόμησή τους μετά από φυσικές καταστροφές (Lichtenstein, 2009:214-215).

Μέχρι το 2007 είχε στο ενεργητικό του περίπου 20 δις δολάρια. Το έτος 2008, το «Ίδρυμα Wal-Mart» δώρισε 378 εκατομμύρια δολάρια σε φιλανθρωπικά ιδρύματα των ΗΠΑ. Δωρεές πάνω από 45 εκατομμύρια δολάρια έχει κάνει και σε άλλες αγορές σε όλο τον κόσμο. Η πολιτική όμως αυτή, φαίνεται να έχει περισσότερο εγχώριο χαρακτήρα απ' ότι διεθνή προσανατολισμό (Wal-Mart, 2009, Global Sustainability Report). Το «Ίδρυμα Wal-Mart» έχει χαμηλή χρηματοδότηση, αλλά λαμβάνει όλο το ποσό των χρημάτων δωρεών, απευθείας από τα καταστήματα Wal-Mart (Lichtenstein, 2009:210-211).

2.10 Αειφορία - υπευθυνότητα στις προμήθειες-κοινωνικές πρωτοβουλίες

Η Wal-Mart ενδιαφέρεται για ζητήματα όπως η ενέργεια, η φροντίδα για την υγεία, το εμπόριο. Όμως ανάμεσα σε αυτά που θεωρεί ως τα πιο κρίσιμα για το παρόν και το μέλλον είναι η αειφορία και η υπευθυνότητα στις προμήθειες (sourcing).

Όσον αφορά τον προσανατολισμό προς την αειφορία, επιδιώκει να την ενσωματώσει στις επιχειρήσεις της, με το σύνολο της αλυσίδας συνεργατών, προμηθευτών, κοινότητας και πελατών της να εμπλέκονται σε ζητήματα χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας,

εξοικονόμησης ενέργειας, μείωσης αποβλήτων²⁰, ανακύκλωσης και προώθησης προϊόντων φιλικών στο περιβάλλον (Wal-Mart, 2009, Global Sustainability Report). Δεσμεύτηκε να αγοράζει περισσότερα γεωργικά προϊόντα από μικρούς τοπικούς παραγωγούς μειώνοντας έτσι την απόσταση μεταφοράς των τροφίμων, και κατά συνέπεια, τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου και την κατανάλωση καυσίμων.

Την αειφορία δεν τη βλέπει απλά ως εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η Δέσμευσή της είναι να την διευρύνει και να την εμβαθύνει στις επιχειρήσεις της. Στους στόχους που έθεσε για το 2005 περιλαμβάνονται, η 100% προμήθεια από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας²¹, η δημιουργία μηδενικών αποβλήτων και η πώληση προϊόντων που συντηρούν τους πόρους και το περιβάλλον.

Όσον αφορά την υπευθυνότητα στις προμήθειες:

- ενθαρρύνει τις ηθικές πρακτικές μεταξύ των προμηθευτών,
- υποστηρίζει μια σειρά από κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα και ένα σύστημα ελέγχου που θα χρησιμοποιείται από όλους τους λιανέμπορους παγκοσμίως και για όλες τις εμπορικές της ετικέτες,
- ενισχύει τις απαιτήσεις συμμόρφωσης, τα προμηθευτικά πρότυπα και την ανάπτυξη ενός πιο ολοκληρωμένου προγράμματος ελέγχου και ανάπτυξης προμηθειών,
- συνεργάζεται με τους προμηθευτές για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των προϊόντων (Wal-Mart, 2009, Global Sustainability Report).

Πέραν των ανωτέρω, έχει δεσμευτεί και για κοινωνικούς τομείς, όπως την πολυμορφία (αύξηση εργαζομένων γυναικών, μειονοτήτων και ηλικιών άνω των 50 ετών) και την υγειονομική περίθαλψη (Wal-Mart 2009, Global Sustainability Report).

Ανάμεσα στις ‘κοινωνικές πρωτοβουλίες’ που έχει αναλάβει είναι και το έργο για μείωση της εξάρτησης του Πουέρτο Ρίκο από εισαγόμενα προϊόντα. Προωθεί τοπικά αγροτικά προγράμματα σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένου και του προγράμματος για άμεση γεωργική εκμετάλλευση, το οποίο, μέχρι το 2011, θα περιλαμβάνει στην Κίνα περί το 1 εκατομμύριο αγρότες (Wal-Mart, 2009, Global Sustainability Report).

Μετά το 2006, η Wal-Mart επένδυσε 500 εκατομμύρια στο αποκαλούμενο ‘σχέδιο αειφορίας’ για να καταστήσει περιβαλλοντικά φιλική την εφοδιαστική της αλυσίδα και τη

²⁰ Ως προς τη μείωση των αποβλήτων, το Σεπτέμβριο του 2008, στο πλαίσιο της Παγκόσμιας Πρωτοβουλίας του Clinton, δεσμεύτηκε για τη μέχρι το 2013 μείωση περί το 33% στις άχρηστες πλαστικές σακούλες αγορών σε κάθε κατάστημά της (Wal-Mart, 2009, Global Sustainability Report).

²¹ Προχώρησε για παράδειγμα σε συμφωνία για αγορά από το Μεξικό αιολικής ενέργειας ίσης με το 15% του απαιτούμενου ενεργειακού της φορτίου στις απελευθερωμένες αγορές του Τέξας.

σύνθεση των προϊόντων της. Ωστόσο, οι στόχοι της εταιρείας ήταν φιλόδοξοι. Επιθυμούσε να διπλασιάσει την αποδοτικότητα του στόλου οχημάτων της σε μια δεκαετία, να μειώσει κατά 30% την κατανάλωση ενέργειας στα καταστήματά της, να διαθέσει στην αγορά μια ποικιλία προϊόντων που εξοικονομούν ενέργεια, προστατεύουν το έδαφος και μπορούν εύκολα να ανακυκλωθούν (Lichtenstein, 2009:243).

3. Ιστορική διαδρομή (Σημεία Σταθμοί) του Ομίλου - Η επιτυχής εξάπλωση στην (εγχώρια) αγορά των ΗΠΑ

3.1 Ο όμιλος Wal-Mart και ο ιδρυτής του

Η Wal-Mart Stores Incorporation είναι μια αμερικανική διεθνοποιημένη εταιρεία λιανικής πώλησης που λειτουργεί σαν μια αλυσίδα πολυκαταστημάτων. Ιδρύθηκε το 1962 όταν ο Sam Walton άνοιξε με τον αδερφό του το πρώτο 'Wal-Mart Discount City store' (Bradley & Ghemawat, 2002:2) στο Ρότζερς, του Αρκάνσας, μια πόλη 6,000 περίπου κατοίκων. Η έδρα της βρίσκεται στο Μπέντονβιλ του Αρκάνσας των ΗΠΑ σε ένα μη εντυπωσιακό χαμηλού προφίλ κτίριο δίπλα στις πρώτες αποθήκες της.

Το Αρκάνσας ανήκει σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη μητροπολιτική περιοχή της Χώρας και αποτελούσε κατά το μεγαλύτερο μέρος του εικοστού αιώνα το επίκεντρο των κινημάτων ενάντια στις αλυσίδες καταστημάτων. Η εναντίωση αυτή αν και άλλαξε μεταπολεμικά, παρέμεινε σαν σκιά στην ύπαιθρο του Νότου στους εμπόρους της μικρής πόλης και στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η Wal-Mart ξεκίνησε ως μία οικογενειακή επιχείρηση και εξακολουθεί να είναι, καθώς ελέγχεται από την οικογένεια Walton (Lichtenstein 2009).

Ο ιδρυτής, Sam Walton, ήταν ένας αυτοδημιούργητος άνθρωπος (Gerhard & Hahn 2005) και απαιτητικός για τη λεπτομέρεια. Διαφήμιζε την καταγωγή του από μικρή πόλη, τις αγροτικές του αξίες και την πρακτική του διαχείριση (Lichtenstein, 2009). Πίστευε στην αξία του χρήματος (αποφεύγοντας τα περιττά έξοδα) και ήθελε να διατηρεί χαμηλότερες τιμές από τον καθένα. Γνώριζε πολύ καλά τους ανταγωνιστές του μέσα από την καθημερινή παρακολούθησή τους και τη συλλογή πληροφοριών για την πελατεία τους και τις τιμές τους. Ξεχώριζε για τον τρόπο που συμπεριφερόταν στους εργαζόμενούς του, τους οποίους αποκαλούσε 'συνεργάτες'. Θεωρούσε ότι έπρεπε να τους ανατίθενται ευθύνες, να αντιμετωπίζονται με εμπιστοσύνη, αλλά και να ελέγχονται. Οι κατευθυντήριες αρχές του βασίστηκαν στην υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη μέσω της επιθετικής φιλοξενίας στο κατάστημα και δημιουργώντας μια ομάδα με επιχειρηματικό πνεύμα μεταξύ του προσωπικού. Ο Walton επέμενε στην ισχυρή επικοινωνία ολόκληρης της εταιρείας και στην υποστήριξη της κάθε κοινότητας στην οποία ήταν εγκατεστημένο το κάθε κατάστημά του. Οι αρχές του Walton ενσωματώθηκαν στην κουλτούρα της Wal-Mart, μια εταιρεία χιλιάδων καταστημάτων με τις ίδιες επιχειρηματικές αξίες (Ferne et al., 2006:254; Bradley & Ghemawat, 2002:3-4).

Ένας μη εμφανής λόγος της επιτυχίας της Wal-Mart ήταν η ικανότητα του κυρίου Sam να κεφαλαιοποιεί την κοινωνική και πολιτιστική ‘υστέρηση’ της περιοχής του (ο φτωχός, αγροτικός νότος των λευκών) με σκοπό να οικοδομήσει έναν οργανισμό εξαιρετικής ευελιξίας και αποδοτικότητας. Εφάρμοζε τις ρυθμίσεις για τους κατώτατους μισθούς και τα στάνταρ των υπερωριών, χωρίς να τονίζει την ισότητα των φύλων και των φυλών στο χώρο εργασίας. Φυσικά ήταν και εχθρός κάθε συνδικαλιστικής προσπάθειας που οργανωνόταν στα καταστήματά του. Έφτιαξε τη δική του αυτοδύναμη επιχειρηματική κουλτούρα, μια ιδεολογία οικογένειας, πίστης και λαϊκής αίσθησης του κοινού που συνυπάρχουν με τους χαμηλούς μισθούς, την ανασφάλεια εργασίας και την επιχειρηματική επιτήρηση (Lichtenstein, 2009:7).



Εικόνα 3.1: Ιδρυτής Sam Walton

Ο Walton έφτασε σχετικά γρήγορα στην επιτυχία. Μία από τις επιχειρηματικές αρετές του, ήταν η ικανότητα να ‘δανείζεται ή να κλέβει’ καλές ιδέες από οπουδήποτε (Lichtenstein, 2009:24). Μέχρι το 1960, είχε μάθει τρία σημαντικά στοιχεία σχετικά με την αλλαγή της βιομηχανίας λιανεμπορίου. Πρώτον, την ανάγκη αυτοεξυπηρέτηση του πελάτη. Δεύτερον, ότι ο έμπορος έπρεπε να δημιουργήσει αποθέματα με προϊόντα πολύ γνωστής ετικέτας, που θα πωλούνταν ακόμη και στο πιο λιτό περιβάλλον. Τρίτον, η σωστή τιμή του προϊόντος έπρεπε να έχει έκπτωση τέτοια ώστε να φθάνει κάτω από την τιμή που προτείνει ο κατασκευαστής του, ή την τιμή που επιβάλλεται από το νόμο (νομοθεσία του 1936) για την προστασία των εμπόρων της μικρής πόλης από την ‘απειλή’ των αλυσίδων καταστημάτων (Lichtenstein, 2009:25).

Όταν ο Sam Walton απεβίωσε το 1992, η εταιρεία του λειτουργούσε σχεδόν όλα τα καταστήματά της σε 30 πολιτείες. Μπορούσε να εξακολουθεί να μεγαθύνεται με ταχείς ρυθμούς, αφενός οικοδομώντας σε παρθένες περιοχές ολόένα και περισσότερα καταστήματα και κέντρα διανομής και αφετέρου, μετατρέποντας τα παλιά εκπρωτικά καταστήματα σε μεγαλύτερα και επικερδέστερα (Lichtenstein, 2009:250). Οι διάδοχοί του χρειάστηκαν μόλις δέκα χρόνια από το θάνατό του, για να κάνουν την επιχείρησή του τη

μεγαλύτερη, όχι μόνο στις ΗΠΑ, αλλά σε ολόκληρο τον κόσμο, μια θέση που διατηρεί τουλάχιστον από το 2004 (*Fortune* 26 Ιουλίου 2004) (Seth & Randall, 2005:34).

Συνολικά, η Wal-Mart διαθέτει πάνω από 11,000 καταστήματα σε 28 χώρες (Wal-Mart Annual Report 2015). Το λογότυπό της με την πάροδο των χρόνων ελαφρώς διαφοροποιήθηκε, προσαρμοζόμενο στις τάσεις της εποχής, τονίζοντας πάντα όμως ότι στόχος της είναι να προσφέρει προϊόντα σε χαμηλές τιμές χωρίς να μειώνει την ποιότητα των αγαθών. Παρακάτω παρουσιάζονται αυτά ανά χρονικές περιόδους (<http://corporate.walmart.com/>, Ημ/νία: 7/8/2015).



Εικόνα 3.2: Λογότυπα της Wal-Mart

3.2 Σταδιακή πρόοδος της Wal-Mart

Η πρόοδος της Wal-Mart μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις διακριτές, αλλά εξίσου εντυπωσιακές και επιτυχημένες φάσεις. Η πρώτη ήταν η πρώιμη εκδήλωση του οράματος του Sam σε μια μικρή αγροτική πόλη των ΗΠΑ, όπως προαναφέρθηκε. Η δεύτερη, διήρκησε πάνω από μια δεκαετία μετά το πρώτο ξεκίνημα και εξακολούθησε να κινείται με τον Sam στο τιμόνι. Ήταν η πιο ολοκληρωμένη, μετωπική επίθεση στο λιανεμπόριο τροφίμων και μη, των ΗΠΑ. Η τρίτη, και ίσως η πιο εκπληκτικά επιτυχής απ' όλες, είναι των τελευταίων δέκα με δεκαπέντε ετών (1990-2005), όταν νέοι αρχηγοί ανέλαβαν τη διοίκηση, διατηρώντας το υψηλό επίπεδο επιδόσεων της επιχείρησης με συνέπεια στις αρχές που χάραξε ο Sam (Seth & Randall, 2005:16-17).

Α΄ Φάση (1962-1975)

Το 1962, σε κοντινή απόσταση από το Ρότζερς, άνοιξε το πρώτο Wal-Mart εκπωτικό κατάστημα και μέχρι το τέλος του 1969, λειτουργούσαν δεκαοκτώ (18) Wal-Mart εκπωτικά καταστήματα και 15 Ben Franklins²² (Bradley & Ghemawat, 2002:2). Από αυτά, τα έντεκα (11) ήταν εγκατεστημένα στο Αρκάνσας και τα υπόλοιπα στο Νότιο Μισούρι και την Ανατολική Οκλαχόμα (Lichtenstein, 2009:32). Μέχρι το 1970, ο Walton επέκτεινε σταθερά την αλυσίδα του, κατέχοντας τριάντα (30) πλέον εκπωτικά καταστήματα στις αγροτικές περιοχές του Αρκάνσας, του Μισούρι και της Οκλαχόμα. Στο

²² Ο Sam Walton άνοιξε το πρώτο Ben Franklin φρανσάιζ κατάστημα το 1945.

τέλος της δεκαετίας του '60, ανέγειρε στο Μπέντονβιλ, τη δική του αποθήκη και κέντρο διανομής. Παρά τη συνεχή ταχεία μεγέθυνση το κόστος των πωλούμενων αγαθών παρέμενε υψηλό. Έτσι, η μόνη εναλλακτική, κατά το Walton, ήταν να οικοδομήσει δικές του αποθήκες ώστε να μπορεί να αγοράζει μεγάλο όγκο εμπορευμάτων με ελκυστικές τιμές και να τα αποθηκεύει σε αυτές. Καθώς όμως μια αποθήκη κόστιζε 5 εκατομμύρια δολάρια ή περισσότερα, η Wal-Mart έγινε το 1970 μια δημόσια επιχείρηση και το 1972 εισήχθη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης για να αντλήσει κεφάλαια). Ο Sam Walton έκανε όλα τα καταστήματά του δημόσια (Bradley & Ghemawat, 2002; Lichtenstein, 2009). Στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Χρηματιστηρίου για τη θέσπιση, υιοθέτηση και δημοσιοποίηση ενός κώδικα δεοντολογίας η Wal-Mart συνέταξε τη δική της 'Δήλωση Δεοντολογίας'. Η εν λόγω Δήλωση Δεοντολογίας περιέχει ένα παγκόσμιο Κώδικα δεοντολογίας ο οποίος πρέπει να τηρηθεί από όλους τους 'συνεργάτες', συμπεριλαμβανομένων και των προμηθευτών της, σε όλες τις χώρες λειτουργίας της (Talaulicar 2009).

Οι χαμηλές τιμές αποτελούσαν την ιδιαίτερη δύναμή αυτής της δεκαετίας (του 1970), καθώς η πετρελαϊκή κρίση έκανε τα ψώνια σε μακρινές πόλεις ακριβά και ο χρόνιος πληθωρισμός έκανε τον καθένα να ενδιαφέρεται για την τιμή (Lichtenstein, 2009:33). Έτσι, εκείνη την εποχή, τα κέρδη της ανήλθαν από τα 44 εκατομμύρια (€) (το 1970) στο 1.2 δις (€) (το 1979). Τα περισσότερα καταστήματά της ήταν εγκατεστημένα σε μικρές πόλεις με έως και 5,000 κατοίκους. Στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, η Wal-Mart δεν προσέφερε είδη παντοπωλείου (Gerhard & Hahn 2005:18).

Δύο ήταν τα βασικά σημεία στο σχέδιο του Walton για τη μεγέθυνση της Wal-Mart. Το πρώτο αφορούσε στην εγκατάσταση καταστημάτων σε απομονωμένες αγροτικές περιοχές και μικρές πόλεις με πληθυσμό από 5000-25000 κατοίκους και το δεύτερο, στον τύπο της επέκτασης (Bradley & Ghemawat, 2002:2). Ωστόσο, η απόφαση του για πιο απομακρυσμένα καταστήματα, τον έφεραν αντιμέτωπο αργότερα με ένα διπλό δίλλημα. Τα καταστήματά ήταν πολύ απομακρυσμένα, για να έχουν έγκαιρη παράδοση αλλά και να παραλάβουν από τους εμπόρους τα φορτία που αποστέλλονταν από τους εργοστασιάρχες σε παλέτες. Επιπλέον, η χρήση των μεσολαβητών (χονδρέμπορων, μεσιτών, φορτηγατζήδων) δεν αποτελούσε λύση, καθώς αυτοί αφενός απορροφούσαν τις μεγάλες περικοπές των τιμών και αφετέρου χρησιμοποιούνταν και από τις μεγάλες αλυσίδες (Lichtenstein, 2009:35).

Τις δεκαετίες των επεκτάσεων φούσκας που ξεκίνησαν από τις αρχές της δεκαετίας του '70 η διοίκηση της Wal-Mart κατάφερε να κεφαλαιοποιήσει αποτελεσματικά τις

μακροχρόνιες αγροτικές αξίες. Για χρόνια, οι διευθυντικές θέσεις, ήταν προνόμιο των ανδρών που ήταν οικογενειάρχες. Οι γυναίκες, αν και ήταν σε αριθμό τα δύο τρίτα σε σχέση με τους άνδρες, καταλάμβαναν μόνο το ένα τρίτο των διευθυντικών θέσεων (Lichtenstein 2009:56).

Β' Φάση (1975-1990)

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 η Wal-Mart ξεκίνησε τη δοκιμή νέων τύπων καταστημάτων διαφορετικών από τα τύπου αποκλειστικού λιανεμπορίου. Το 1983 άνοιξαν οι πρώτες τρεις Sam's Club αποθήκες και το 1987, το πρώτο Wal-Mart Υπερκέντρο και οι δύο από τις τέσσερις Αμερικάνικες Υπεραγορές²³ ('Hypermarkets') (Bradley & Ghemawat, 2002:11). Ταυτόχρονα η Wal-Mart άρχισε να εισβάλλει στα μεγάλα αστικά κέντρα. Στα πρώτα Υπερκέντρα ('Supercenters') που άνοιξαν τη δεκαετία του 1980, με επιφάνεια πάνω από 18,600 τ.μ. και πάνω από 75,000 προϊόντα, είχαν προστεθεί και τα είδη παντοπωλείου (Gerhard & Hahn 2005). Η μάθηση από τον πειραματισμό με τις Υπεραγορές, οδήγησε στη διαφοροποίηση της μορφής τους και στη δημιουργία των Υπερκέντρων, που καταλαμβάνουν μικρότερη επιφάνεια (Bradley & Ghemawat, 2002).

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 σχεδόν όλα τα Wal-Mart καταστήματα ήταν συνδεδεμένα στο σύστημα του Παγκόσμιου Κωδικού Προϊόντος (UPC), πολύ νωρίτερα από άλλες αντίστοιχες εταιρείες και από τα περισσότερα πολυκαταστήματα. Με τη χρήση του γραμμικού κώδικα, η Wal-Mart μπόρεσε να διαχειριστεί την πενταπλάσια επέκταση του μεγέθους ενός τυπικού καταστήματός της. Μεταξύ των ετών 1985 και 1987, η Wal-Mart πρωτοστάτησε μέσω ενός ολοκληρωμένου ιδιωτικού δορυφορικού δικτύου επικοινωνίας, το οποίο μετέφερε δεδομένα, φωνή και βίντεο από και προς τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και τα πάνω από 1,500 καταστήματά της. Υιοθέτησε αυτήν την τεχνολογία και οργανωτική καινοτομία για την εξοικονόμηση χρόνου κατά την επιβεβαίωση των πιστωτικών καρτών των πελατών και τη μεταφορά των δεδομένων πωλήσεων από τα καταστήματα, αλλά και τη μείωση του κόστους των τηλεφωνικών κλήσεων, των εξόδων εμφανίσεων του κεντρικού επιτελείου στους εργαζόμενους, των κλοπών και των λαθών των εργαζομένων (Lichtenstein, 2009:41-44).

Ο γραμμικός κώδικας δεν ήταν μόνο επινόηση για την εξάλειψη του εργασιακού κόστους ή την αύξηση της αποδοτικότητας μέσα σε μια επιχείρηση. Επέτρεψε στους λιανέμπορους

²³ Η έννοια της Υπεραγοράς ('Hypermarket') προέρχεται από τη Γαλλία στην οποία γεννήθηκε τη δεκαετία του 1960. Η Υπεραγορά αποτελεί συνδυασμό παντοπωλείου και γενικών εμπορευμάτων κατάστημα, επιφάνειας 20,500τ.μ., εφοδιασμένο με 20,000-30,000 αντικείμενα και με μικτό περιθώριο κέρδους 13-14%.

να πολλαπλασιάσουν την τεράστια αγοραστική τους δύναμη απέναντι σε αυτήν των κατασκευαστών και των προμηθευτών με την καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τις τάσεις των πωλήσεων, τις αλλαγές της ζήτησης, ακόμα και στο πώς διεξάγεται ο ανταγωνισμός. Όλα αυτά τα χτυπήματα των γραμμικών κωδικών στους σαρωτές των ταμείων δημιουργούσαν δισεκατομμύρια κομμάτια πληροφοριών που 'ρίχνονταν' στην αποθήκη δεδομένων της Wal-Mart (συχνά περιγράφεται ως η δεύτερη μεγαλύτερη σε μέγεθος μετά από αυτήν της Υπηρεσίας Εθνικής Ασφάλειας) (Lichtenstein, 2009:41-44).

Γ' Φάση (1990-2005)

Τα 30 πρώτα χρόνια της ύπαρξής της το μεγαλύτερο μέρος της μεγέθυνσης επιτεύχθηκε από την εγχώρια αγορά (Ferne et al., 2006). Οι Alexander και Myers (2000), περιέγραψαν τη Wal-Mart ως ένα 'εθνοκεντρικό' λιανέμπορο. Οι ίδιοι και η Vida (2000), σημειώνουν ότι η Wal-Mart προτιμά να επαναλαμβάνει την πετυχημένη Αμερικανική στρατηγική της (επωνυμία, περιφερειακά κέντρα διανομής, συγκεντρωτικός λειτουργικός έλεγχος) σε αγορές παρόμοιες με των ΗΠΑ (όπως του Καναδά και του Μεξικού) από το να προσαρμόζεται σε μια πληθώρα συνθηκών των διεθνών αγορών (Christopherson, 2007:464).

Από τη δεκαετία του '90 η επιχείρηση εισήλθε στις αστικές αγορές με μικρότερου τύπου καταστήματα χρησιμοποιώντας όμως το δικό της σύστημα εφοδιασμού και ελέγχου των προμηθευτών. Η στρατηγική της αυτή είχε περιορισμένη επιτυχία λόγω του ότι η προτίμηση των αστικών θέσεων αντιτίθεται στην εγκατάσταση νέων καταστημάτων (Hudson & McWilliams, 2006).

Τη ίδια δεκαετία (1990), οι μάνατζερ της Wal-Mart ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν τον υπολογιστή χειρός ο οποίος σαρώνοντας τον γραμμικό κώδικα στα ράφια του καταστήματος, δίνει σε πραγματικό χρόνο αναφορά για τις πωλήσεις, τους τζίρους και το ύψος των αποθεμάτων των αντίστοιχων προϊόντων. Τη δύναμη αυτής της πληροφορίας χρησιμοποίησε για να προσελκύσει τους μεγαλύτερους Αμερικανούς κατασκευαστές καταναλωτικών προϊόντων όπως την Procter & Gamble (Lichtenstein, 2009:41-44).

Τον Απρίλιο του 1992, η Wal-Mart ήταν μια επιτυχημένη εταιρεία φαινόμενο με αγοραία αξία 57.5 δις δολάρια και με πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο πολύ μεγαλύτερες από το μέσο όρο αυτών της βιομηχανίας. Η Wal-Mart επέφερε επαναστατικές αλλαγές σε πολλές πλευρές του λιανεμπορίου και ήταν ευρέως γνωστή για τις μεγάλες επενδύσεις της στην τεχνολογία πληροφοριών (Bradley & Ghemawat, 2002:1).

Το 1993, ξεπέρασε τη Sears την τότε μεγαλύτερη εταιρεία λιανεμπορίου στην επικράτεια (των ΗΠΑ). Το ίδιο έτος, από τους 10 πρώτους ιδιοκτήτες εκπωτικών καταστημάτων που λειτουργούσαν όταν η Wal-Mart ξεκίνησε, δεν απέμεινε κανένας, είτε γιατί απέτυχαν είτε γιατί εξαγοράστηκαν. Η βιομηχανία του εκπωτικού λιανεμπορίου έγινε πιο συγκεντρωτική, καθώς στους 5 πρώτους ιδιοκτήτες εκπωτικών καταστημάτων αναλογούσε, το 1986, το 62% των πωλήσεων και το 1993, το 71%. (Πίνακας 3.1). Η γεωγραφική επέκταση της εταιρείας κατέληξε σε αυξημένο ανταγωνισμό με άλλους μεγάλους λιανέμπορους, όπως τη Kmart και την Target ((Lichtenstein, 2009; Bradley & Ghemawat, 2002).

Πίνακας 3.1: Κορυφαία Εκπωτικά Καταστήματα με βάση τις πωλήσεις του 1993 (σε εκατομμύρια δολάρια)

Chain		Sales			Number of Stores			Average Store Size
		1993	1992	% Change	1/94	1/93	1/92	(000 Sq. Ft.)
Wal-Mart ^a	AR	44,900	38,200	17.5	1,953	1,850	1,720	84
Kmart ^b	MI	26,449	25,013	5.7	2,323	2,281	2,249	110
Target	MN	11,743	10,393	13.0	554	506	463	110
Caldor	CT	2,414	2,128	13.5	150	136	128	99
Ames	CT	2,228	2,316	(3.8)	308	309	371	50
Bradlees	MA	1,880	1,831	2.7	126	127	127	71
Venture	MO	1,863	1,718	8.4	104	93	84	100
Hills	MA	1,766	1,750	0.9	151	154	154	67
ShopKo	WI	1,739	1,683	3.3	117	111	109	74
Family Dollar	NC	1,297	1,159	12.0	2,105	1,920	1,759	7
Rose's	NC	1,246	1,404	(11.3)	172	217	217	43
Dollar General	TN	1,133	921	23.0	1,800	1,617	1,522	6
Value City	OH	842	798	5.5	75	73	53	60
Jamesway	NJ	722	856	(15.6)	94	108	122	59
Pamida	NE	659	625	5.4	173	178	178	27

a: Οι πωλήσεις αφορούν τα εκπωτικά καταστήματα και τα Bud's, όχι όμως τα Υπερκέντρα.

b: Οι πωλήσεις αφορούν μόνο τα καταστήματα Kmart των ΗΠΑ.

Πηγή: Discount Store News, 4 Ιουλίου 1994, Value Line στο Bradley & Ghemawat (2002) p.20

Οι πωλήσεις της εταιρείας το 1993 έφθασαν τα 67.3 δις δολάρια και τα έσοδα τα 2.3 δις δολάρια (Πίνακας 3.2). Το έτος αυτό η εταιρεία επιβεβαίωσε ότι η μεγέθυνσή της ως προς τις πωλήσεις της θα περιοριζόταν σε ποσοστό 7-8%, μεγέθυνση που από το 1985 πρώτη φορά θα έπεφτε κάτω του 10%. Η δήλωσε αυτή επέφερε τέτοια αναταραχή στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης που σταμάτησε προσωρινά η διαπραγμάτευση της μετοχής της Wal-Mart. Σε διάστημα δύο μηνών η τιμή της μετοχής υποχώρησε κατά 22-26% καταστρέφοντας σχεδόν 17 δις δολάρια σε αγοραία αξία. Για την αντιμετώπιση αυτής

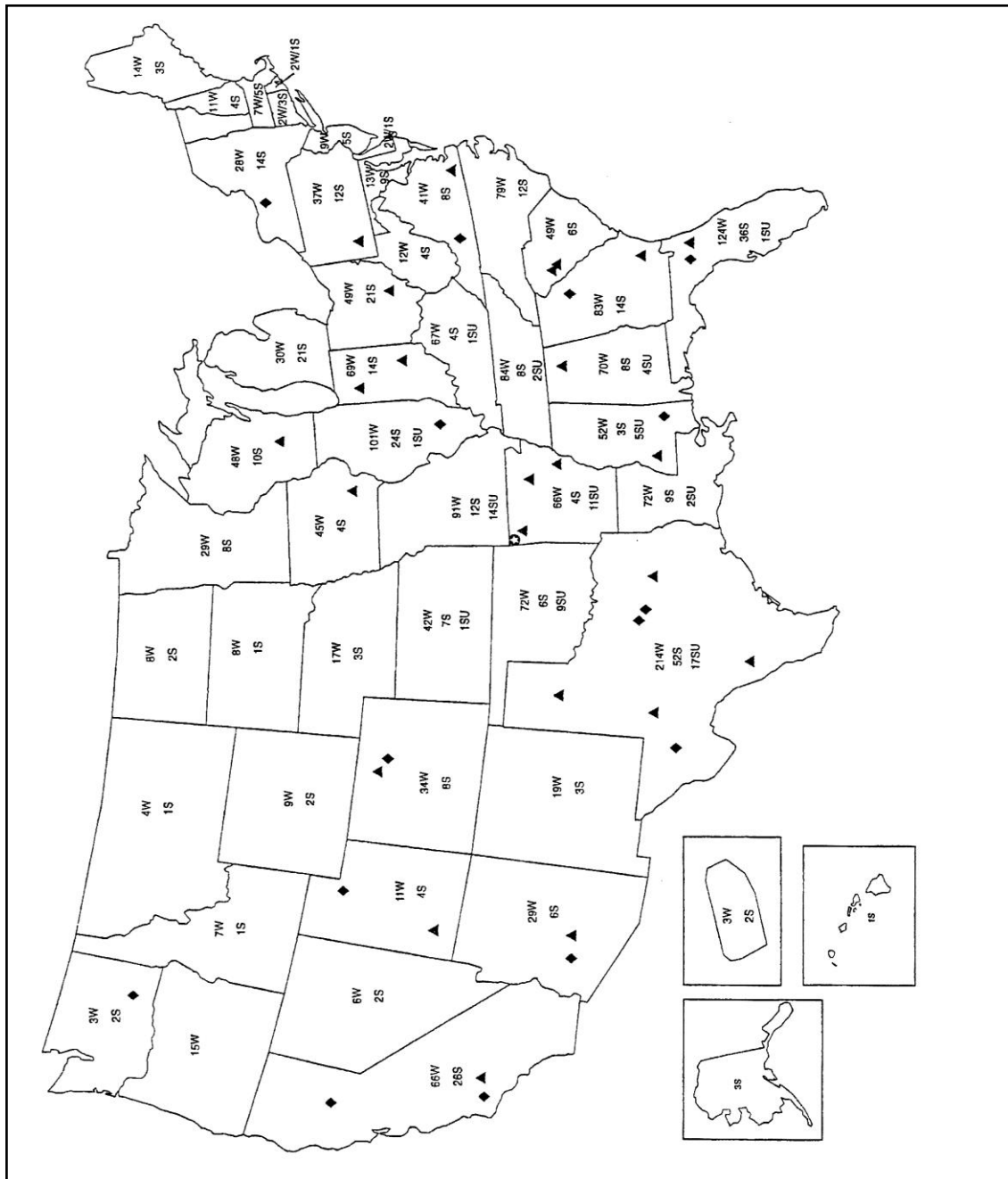
της κατάστασης χρησιμοποιήθηκαν τα Υπερκέντρα και η διεθνής επέκταση ως κύρια οχήματα μεγέθυνσης.

Πίνακας 3.2: Καταστήματα Wal-Mart και η οικονομική της σύνοψη 1983-1993 (σε εκατομμύρια δολάρια)

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Operating Results											
Net Sales	4,667	6,401	8,451	11,909	15,959	20,649	25,811	32,602	43,887	55,484	67,345
Sam's Club	37	221	776	1,678	2,711	3,829	4,841	6,579	9,430	12,339	14,749
McLane	—	—	—	—	—	—	—	337	2,513	2,911	3,977
License Fees and Other Income	36	52	55	85	105	137	175	262	403	501	641
Cost of Goods Sold	3,418	4,722	6,361	9,053	12,282	16,057	20,070	25,500	34,786	44,175	53,444
Operating, SG&A Expenses	893	1,181	1,485	2,008	2,599	3,268	4,070	5,152	6,684	8,321	10,333
Interest Cost	35	48	57	87	114	136	138	169	266	323	517
Taxes	161	231	276	396	441	488	632	752	945	1,172	1,358
Net Income ^a	196	271	327	450	628	837	1,076	1,291	1,608	1,995	2,333
Financial Position											
Current Assets	1,006	1,303	1,784	2,353	2,905	3,631	4,713	6,415	8,575	10,198	12,115
Net Property P&E & Capital Leases	628	870	1,303	1,676	2,145	2,662	3,430	4,712	6,434	9,793	13,175
Current Liabilities	503	689	993	1,340	1,744	2,066	2,845	3,990	5,004	6,754	7,406
Long-term Debt	41	41	181	179	186	184	185	740	1,722	3,073	6,156
Long-term Oblig. Under Capital Leases	340	450	595	764	867	1,009	1,087	1,159	1,556	1,772	1,804
Shareholders' Equity	738	985	1,278	1,690	2,257	3,008	3,966	5,366	6,990	8,759	10,752
Share Information (\$)											
Net Income Per Share	.09	.12	.15	.20	.28	.37	.48	.57	.70	.87	1.02
Dividends Per Share	.01	.01	.02	.02	.03	.04	.06	.07	.09	.11	.13
Book Value Per Share	.33	.44	.57	.75	1.00	1.33	1.75	2.35	3.04	3.81	4.68
End of Year Stock Price	2.25	2.38	4.0	5.88	6.5	7.88	11.25	15.12	29.5	32.0	25.0
Financial Ratios^b(%)											
Return on Assets	16.5	16.4	14.8	14.5	15.5	16.3	16.9	15.7	14.1	12.9	11.3
Return on Shareholders' Equity	40.2	36.7	33.3	35.2	37.1	37.1	35.8	32.6	30.0	28.5	26.6
Number of Stores											
Discount Stores	642	745	859	980	1,114	1,259	1,399	1,568	1,714	1,850	1,953
Sam's Wholesale Clubs	3	11	23	49	84	105	123	148	208	256	419
Supercenters	—	—	—	—	—	—	3	5	6	30	68
Number of Associates (000)	62	81	104	141	183	223	271	328	371	434	528

Πηγή: Wal-Mart annual reports, *Value Line*, Bloomberg, Salomon Bros στο Bradley & Ghemawat (2002) p.16.

Η Wal-Mart διείσδυσε στις βορειοανατολικές πολιτείες και τις πολιτείες της Δυτικής Ακτής και στις αρχές του 1994 δραστηριοποιούνταν σε 47 πολιτείες και λειτουργούσε 1,953 Wal-Mart καταστήματα (στα οποία συμπεριλαμβάνονται και 68 Υπερκέντρα), 419 Sam's Club Αποθήκες, 81 Εκπρωτικά Καταστήματα Αποθήκες (Bud's) και 4 Υπεραγορές (Χάρτης 3.1) (Bradley & Ghemawat, 2002:1-2).

Χάρτης 3.1: Οι θέσεις των καταστημάτων και των κέντρων διανομής, Ιανουάριος 1994

#W: αριθμός εκπαιδευτικών καταστημάτων στην πολιτεία (συν. 1,953),

#S: αριθμός Sam's Club στην πολιτεία (συν. 419),

#SU: αριθμός Υπερκέντρων στην πολιτεία (συν. 68),

▲ : Κέντρα Διανομής,

◆ : McLane Κέντρα Διανομής,

☆ : Έδρα της Wal-Mart και 3 Wal-Mart Κέντρα Διανομής

Πηγή: Wal-Mart Annual Report

Το 1999, όταν εισήλθε στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, μόνο το 9% των πωλήσεων προερχόταν από τις διεθνείς αγορές (Fernie et al., 2006:248). Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 άνοιξε τις πρώτες Συνοικιακές Αγορές (Gerhard & Hahn 2005).

Η Wal-Mart, ο μεγαλύτερος εργοδότης στις ΗΠΑ, με προσωπικό άνω των 1.2 εκατομμυρίου εργαζομένων επεκτάθηκε κυρίως χτίζοντας νέα καταστήματα σε αγροτικές περιοχές και προάστια. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, το 93.6% του πληθυσμού των ΗΠΑ ζούσε σε απόσταση έως 15 μίλια από κατάστημα της Wal-Mart (Hudson & McWilliams, 2006).

Στο τέλος του οικονομικού έτους 2002, η Wal-Mart λειτουργούσε στις ΗΠΑ, 1,568 Εκπτωτικά Καταστήματα, 1,258 Υπερκέντρα ('Supercenters'), 525 Sam's Clubs και 49 Συνοικιακές Αγορές. Οι στρατηγικές της Wal-Mart είναι «οι καθημερινά χαμηλές τιμές» ('EDLP'), η μεγάλη ποικιλία, η καλή εξυπηρέτηση πελατών και η γενναιόδωρη πολιτική επιστροφών (Wal-Mart Stores Inc. 2003).

Την περίοδο 2004-2005 οι πωλήσεις της Wal-Mart, της μεγαλύτερης εταιρείας λιανεμπορίου στον κόσμο, έφθασαν τα 285.3 δις δολάρια και τα ετήσια έσοδα ξεπέρασαν τα 10.3 δις δολάρια. Αυτή η ραγδαία μεγέθυνση συντελέστηκε σε μικρό χρονικό διάστημα αν αναλογιστεί κανείς ότι η Wal-Mart μετατράπηκε σε δημόσια εταιρεία το 1970 (Ferne et al., 2006:248).

Η εξέλιξη μετά το 2005

Για να διατηρήσει και να αυξήσει τη χρηματιστηριακή της αξία ανέλαβε ένα επιθετικό σχέδιο διεθνοποίησης κατά την αντίληψη της Wal-Mart. Αν και η διεθνής λειτουργία της εταιρείας αντιπροσώπευε πλέον το 22% των συνολικών της πωλήσεων, η διεθνής της μεγέθυνση θεωρείτο ανεπαρκής δεδομένου ότι η αύξηση των πωλήσεων επιβραδυνόταν στα εντός των ΗΠΑ καταστημάτων (Hudson & McWilliams, 2006).

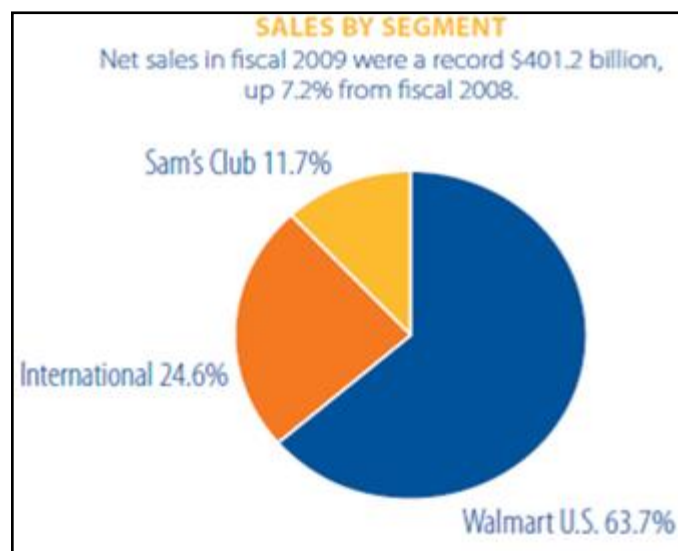
Αν και το 2005 φάνηκαν τα πρώτα σημάδια επιβράδυνσης της μεγέθυνσης (Seth & Randall, 2005:35), το επόμενο έτος, τα 7.6 δις δολάρια έσοδα από καθαρές διεθνείς πωλήσεις ανταποκρίνονταν σε 29.5% ετήσια αύξηση, αν και σχεδόν τα δύο τρίτα αυτών των εσόδων προέρχονταν από εξαγορές (Landler, 2006). Το 2006, η διεθνής λειτουργία της (με όρους αριθμού χωρών) ήταν μικρότερη σε σχέση με τους διεθνείς αντιπάλους της (Christopherson, 2007:458).

Το 2008 δημιούργησε 63,000 θέσεις εργασίας από τις οποίες τις 33,000 θέσεις στις ΗΠΑ, ενώ το 2009 έφθασε να λειτουργεί 8,500 καταστήματα, με 55 διαφορετικά ονόματα, σε 15 χώρες. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 14% των ανωτέρω καταστημάτων είχαν έδρα τους το Μεξικό, ενώ το 50% αυτών βρίσκονταν στις ΗΠΑ με πωλήσεις που ξεπερνούσαν το 75% των παγκόσμιων πωλήσεων της εταιρείας.

Πίνακας 3.3: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη του 2009

Καθαρές πωλήσεις	401,2 δισ. δολάρια
Καθαρή αύξηση πωλήσεων	7,2%
Λειτουργικά έσοδα	22.8 δισ. δολάρια
Κέρδη ανά μετοχή	3,35 δολάρια
Μέρισμα ανά μετοχή	0,95 δολάρια
Συνολική ακίνητη περιουσία	163,4 δισ. δολάρια

Πηγή: Wal-Mart Annual Report 2009

Διάγραμμα 3.1: Πωλήσεις ανά τομέα, 2009

Πηγή: Wal-Mart Annual Report 2009

Την εποχή εκείνη απασχολούσε 2.1 εκατομμύρια «συνεργάτες» για να εξυπηρετήσουν τα 176 εκατομμύρια πελάτες σε όλο τον κόσμο. Αποτελούσε το μεγαλύτερο πελάτη της αμερικανικής γεωργίας καθώς πάνω από το 70% των προϊόντων της αγοράζονταν από προμηθευτές με έδρα τις ΗΠΑ (Global Insight, Έκθεση 2009). Ωστόσο, το 2009, άρχισε ο κορεσμός στη φυσική εγχώρια αγορά της καθώς, η μεγέθυνση της εταιρείας είχε επιβραδυνθεί, η τιμή της μετοχής είχε παραμείνει στα ίδια επίπεδα τα τελευταία οκτώ χρόνια, ενώ οι πωλήσεις των καταστημάτων της αυξήθηκαν μικρότερο ποσοστό κατ' έτος από αυτό των αντιπάλων της (Target, Costco, Best Buy, Walgreen's) (Lichtenstein, 2009:250).

Για το 2010 προβλεπόταν χρηματοδότηση της επέκτασής της με κεφάλαια ύψους από 12,5 έως 13,5 δις δολάρια από τα οποία το 67,8% κατανέμονταν στις ΗΠΑ ενώ μόνο το 32,2% στις υπόλοιπες χώρες διεθνώς (Wal-Mart Annual Report 2009). Η επέκταση της όμως αυτή, ακόμη και εντός των ΗΠΑ, δε στέφεται πάντα με επιτυχία. Βρίσκει αντίθετες τις τοπικές κοινωνίες, οι οποίες είτε με τις ισχυρές συνδικαλιστικές οργανώσεις τους δημιουργούν εμπόδια για τη στάση της ενάντια στο συνδικαλισμό (a non-union firm) είτε θεωρούν ότι οι «μεγάλων κιβωτίων» λιανοπωλητές οδηγούν στο κλείσιμο τοπικών επιχειρήσεων.

Η Wal-Mart παραμένει η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο, με βάση τα έσοδά της, σύμφωνα με τη λίστα του Fortune Global 500, για το 2014, καθώς και η μεγαλύτερη ιδιωτική επιχείρηση στον κόσμο. Από το 2002 μέχρι το 2009 (με εξαίρεση το 2006), καταλάμβανε συνεχώς στο περιοδικό 'Fortune' την πρώτη θέση της λίστας για τις πεντακόσιες (500) μεγαλύτερες αμερικάνικες εταιρείες (Lichtenstein, 2009:4). Αυτό αποδεικνύει περίτρανα ότι η Wal-Mart αποτέλεσε και εξακολουθεί να αποτελεί ένα μεγαθήριο του λιανικού εμπορίου. Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι οι καινοτομίες της στον κλάδο των logistics, ο τρόπος που εμπορεύεται και οι εργασιακές σχέσεις που ακολουθεί, αποτελούν μέρος του προγράμματος σπουδών του Χάρβαρντ και σε άλλων σχολών Τμήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων (Lichtenstein, 2009:6).

3.3 Η επιτυχής εξάπλωση στην (εγχώρια) αγορά των ΗΠΑ

Παγκόσμια ηγέτιδα στο λιανικό εμπόριο και μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις με όρους εσόδων²⁴, διάσημη για την αποδοτικότητα και την ειδικότητά της στα logistics και στον τομέα της προμήθειας και παράδειγμα ‘καλής πρακτικής’ (‘best practice’) στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Christopherson, 2007). Τρεις είναι οι μεγαλύτερες πηγές του πλεονεκτήματος κόστους για τη Wal-Mart, τα χαμηλά εταιρικά γενικά έξοδα, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού της και, πάνω απ’ όλα, το χαμηλό κόστος του εργατικού δυναμικού της^{25,26} (The Economist, Apr 14th 2004).

Η πρακτική που ακολούθησε η Wal-Mart αποτελεί και «βέλτιστη πρακτική» στο λιανεμπόριο. Το επίκεντρο αυτής, το «καθημερινά χαμηλές τιμές» (‘EDLP’), σηματοδότησε και το επίκεντρο της στρατηγικής χαμηλού κόστους που ακολούθησε. Η στρατηγική αυτή, επιτυγχάνεται, μέσα από την αγοραστική δύναμη και τις ογκώδεις αγορές, τις οικονομίες κλίμακας, το ανταγωνιστικό περιθώριο μεικτού κέρδους, τους υψηλούς τζίρους, την κυριαρχία στους προμηθευτές και τις παγκόσμιες συμβάσεις. Επίσης, σημαντικό παράγοντα διαδραματίζει το εξαιρετικά αποτελεσματικό σύστημα πωλήσεων, το σύστημα πρόβλεψης και αναπλήρωσης (CPFR²⁷), η ενσωματωμένη μοντέρνα επεξεργασία πληροφοριών, η αποτελεσματική τροφοδοσία της εφοδιαστικής αλυσίδας και η υψηλής απόδοσης των logistics (Ferne & Arnold, 2002; Fernie et al., 2006).

Στη σωστή πρόβλεψη των αναγκών της, στην έγκαιρη τροφοδοσία των προϊόντων της, αλλά και γενικότερα στην αποτελεσματική λειτουργία των logistics της, συνέβαλε μία καινοτομία της ίδιας της Wal-Mart, που αφορά το λεγόμενο «γραμμικό κώδικα» (‘Bar Code’). Την καινοτομία αυτή η Wal-Mart την προχώρησε, απαιτώντας από τους πωλητές της να τοποθετούν γραμμικό κωδικό σε κάθε προϊόν που έφερναν στα καταστήματά της, για να χτίσει μια τεράστια «ψηφιακή αποθήκη» που θα διαμοιράζει την πληροφορία που καθημερινά ρέει από τους ελεγκτές των παραγγελιών. Αυτό, της επέτρεψε να κατανοήσει,

²⁴ Η Wal-Mart με τα 256 δις. δολάρια πωλήσεις το έτος 2004 κατατάσσεται, με όρους εσόδων, στη μεγαλύτερη εταιρεία παγκοσμίως (The Economist, Apr 14th 2004)

²⁵ Για παράδειγμα, ένας νεοπροσλαμβανόμενος κερδίζει 8 περίπου δολάρια την ώρα, κάπου 20-30% χαμηλότερα από ένα συνδικαλιζόμενο εργαζόμενο σε αντίπαλα σουπερμάρκετ ο οποίος μπορεί να έχει επιπλέον οφέλη, όπως υγειονομική περίθαλψη. Κάθε στιγμή η εταιρεία αντιμετωπίζει περί τις 8000 μηνύσεις οι οποίες, στην πλειοψηφία τους, αφορούν εργατικά ατυχήματα εργαζομένων (The Economist, Apr 14th 2004).

²⁶ Το Φεβρουάριο του 2004 στην Νότια Καλιφόρνια οι συνδικαλιζόμενοι εργαζόμενοι στα καταστήματα τροφίμων, μετά από πεντάμηνη απεργία, αναγκάστηκαν να συμφωνήσουν σε μειώσεις μισθών και παροχών τους. Η απεργία αυτή ξεκίνησε όταν τα τοπικά σουπερμάρκετ πρότειναν τη μείωση μισθών και παροχών κατά την προετοιμασία εισόδου της Wal-Mart στην αγορά τους (The Economist, Apr 14th 2004).

²⁷ CPFR: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment.

να διαχειριστεί και να ανταποκριθεί σε ανεπεξέργαστα δεδομένα πωλήσεων που παράγονται από τις εβδομαδιαίως δισεκατομμύρια ατομικές συναλλαγές. Η γνώση αυτή, της έδωσε αυτομάτως κι ένα τεράστιο συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο ανέπτυξε για να αυξήσει κατά πολύ την αποτελεσματικότητα της λιανεμπορικής εφοδιαστικής αλυσίδας της (Lichtenstein, 2009:6).

Η επιτυχία της Wal-Mart σχετίζεται επιπρόσθετα και με την κάθετα προσανατολισμένη διαδικασία διοίκησης και ελέγχου, το μεγάλο βαθμό εταιρικού ελέγχου σε κάθε πλευρά της διανομής και της λιανεμπορικής διαδικασίας, την κάθετη οργάνωση και την αναδιανομή των συνεχώς αυξανόμενων κερδών στους επενδυτές (Christopherson, 1999, 2007:464).

Η Wal-Mart κατάφερε στην αγορά των ΗΠΑ να παρακάμψει τους μεσάζοντες, είτε αφορά αντιπροσώπους πωλήσεων και υπηρεσίες χονδρεμπορίου, είτε τις εταιρείες ερευνών σε καταναλωτικά προϊόντα. Επεδίωξε να αγοράζει απευθείας από τους κατασκευαστές της και διαπραγματευόταν απευθείας με αυτούς. Με τον τρόπο αυτό, εξοικονομούσε τη δαπάνη προμήθειας των μεσαζόντων που έφθανε σε ποσοστό 5-15% (Lichtenstein 2009:49-52).

Η Wal-Mart χρησιμοποιούσε το μέγεθος και την επιτήδευσή της με έξυπνο τρόπο, προκειμένου να ασκήσει την πολιτική της επιρροή σε σχεδόν κάθε πολιτεία και τοπική κυβέρνηση. Έτσι, κατάφερνε να παρακάμπτει τους νόμους και τις ρυθμίσεις που κάποτε σχεδιάστηκαν για να εξαναγκάζουν τις ίδιες τις επιχειρήσεις να πληρώνουν το (δίκαιο) μερίδιο που τους αναλογούσε (Lichtenstein 2009:202).

Στην περίπτωση της λειτουργίας της στις ΗΠΑ, η Wal-Mart κατάφερε να μειώσει το κόστος του συνεχούς πειραματισμού και να αυξήσει τα κέρδη και μακροπρόθεσμα, την κλίμακα λειτουργιών της (Christopherson, 2007:454,467). Βαρύνουσα επιλογή της Wal-Mart αποτελεί και η βελτίωση των αποδόσεων των επενδύσεων κεφαλαίων της που την οδηγούσαν στις αποφάσεις επέκτασης. Η Εταιρεία έχει καταφέρει να εντείνει τις επενδύσεις κεφαλαίων σε τεχνολογία και logistics, προκειμένου να διατηρήσει το ηγετικό της προφίλ στην αύξηση των αποδόσεων (Wal-Mart Annual Report 2009). Τα χαμηλά αποθέματα, η βελτίωση της ποιότητας των εμπορευμάτων και η πειθαρχημένη διαδικασία κατανομής κεφαλαίων, ήταν κι αυτά που επέφεραν τη σταθερή βελτίωση στις αποδόσεις των επενδύσεών της.

Τη βάση της στρατηγικής της Wal-Mart, ανάλογα με τις συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού, αποτελούν οι οργανωτικοί της πόροι που είναι: α) ο ισχυρός έλεγχος στους συντελεστές παραγωγής που της επιτρέπει να μειώσει το κόστος παραγωγής και το κόστος

απογραφής των αποθεμάτων αποκτώντας κυριαρχία δικτύου και β) η ικανότητά της να ανταποκρίνεται γρήγορα και αυτόνομα στις αλλαγές των συνθηκών αγοράς το λεγόμενο «προσόν της αυτονομίας της δράσης».

Σύμφωνα με Έκθεση, που συνέταξε ο παγκόσμιος οργανισμός «Global Insight», η επέκταση της Wal-Mart στις ΗΠΑ κατά την περίοδο 1985 έως και 2006, είχε ως αποτέλεσμα (εκτίμηση) μια συνολική μείωση στις τιμές κατανάλωσης κατά 3,0% (βασισμένη σε πίνακα τιμών που συμπεριλάμβανε αγαθά και υπηρεσίες). Η εξοικονόμηση αυτή (συνολική) για τους καταναλωτές ανέρχεται σε 287 δις δολάρια στο 2006, που μεταφράζεται σε 957 δολάρια/άτομο και 2,500 δολάρια/νοικοκυριό. Όμως κατά την ανάλυση του Jerry Hausman²⁸, τα ως άνω αποτελέσματα υπερεκτιμούν την εξοικονόμηση (Global Insight, Έκθεση 2007).

Πίνακας 3.4: Εξοικονομήσεις καταναλωτών και αύξηση αγοραστικής δύναμης με τη Wal-Mart

	δις δολάρια	κατά κεφαλήν	ανά νοικοκυριό
Εξοικονόμηση Δαπανών στους Καταναλωτές ⁽¹⁾	287	957	2,501
Αύξηση στην Αγοραστική Δύναμη ⁽²⁾	129	429	1,122
1.Απηχτεί μόνο σε μεταβολές στις τιμές, ονομαστικά σε δολάρια 2.Απηχτεί σε μεταβολές στις τιμές, στους μισθούς και τα επίπεδα απασχόλησης - η αναγωγή του πληθωρισμού στο 2006 - σε δολάρια			

Πηγή: Global Insight Analysis, 2007

²⁸ Hausman, Jerry & Leibtag, Ephraim, "CPI Bias from Supercenters: Does the BLS know that Wal-Mart exists?", NBER Working Paper Series, Aug 2004:2.

4. Διεθνής Επέκταση του Ομίλου

Η διεθνοποίηση της Wal-Mart ήρθε σχετικά αργά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στα βασικά χαρακτηριστικά της διεθνούς της επέκτασής ήταν η επιθυμία της «να γίνει τα McDonald του λιανεμπορίου και να τοποθετήσει το σήμα της σε κάθε κατάστημα» (Ferne & Arnold, 2002). Το Διεθνές μοντέλο λιανεμπορίου της Wal-Mart ισοδυναμεί με το επιθετικό βιομηχανικό μοντέλο (Wrigley, 2002). Αντί να ακολουθεί τη στρατηγική προσαρμογής στα χαρακτηριστικά επιλογής καταστημάτων των καταναλωτών των χωρών στις οποίες διεισδύει, επιλέγει αυτά που προσελκύουν τους πελάτες των καταστημάτων της στις ΗΠΑ. Έτσι μετασχηματίζει τις αγορές στις οποίες διεισδύει αλλάζοντας τα χαρακτηριστικά επιλογής καταστημάτων σε αυτά της αρεσκείας της (Ferne κ.α., 2006). Βασικό στοιχείο της στρατηγικής της σε όλες τις εισερχόμενες αγορές ήταν ο ανταγωνισμός στις τιμές (Ferne et al., 2006).

Σε όλες τις διεθνείς επεκτάσεις στόχος της ήταν να αποκτήσει την κλίμακα, προκειμένου να κυριαρχήσει στις αλυσίδες προμηθειών και να διαπραγματευτεί για τις χαμηλές τιμές, ώστε να ανεβάσει τα κέρδη της ακόμη και με χαμηλά περιθώρια κέρδους. Όπως περιγράφεται από τον Palmer (2005, 721): «Μια εξαγορά με υψηλό έλεγχο και μια νέα μέθοδο εισόδου ... επέτρεψαν στη διοίκηση της Wal-Mart να αναπαράξει πιστά τις λειτουργικές διαστάσεις του πετυχημένου τύπου του Υπερκέντρου (Supercenter) στην αγορά των ΗΠΑ» (Christopherson, 2007:459).

4.1 Επέκταση στην Αμερική

Το πρώτο βήμα της έκανε στο Μεξικό, το 1991, μέσω της κοινοπραξίας με το μεγαλύτερο λιανέμπορο της χώρας, την εταιρεία Cifra S.A., δοκιμάζοντας διάφορους τύπους λιανεμπορίου. Στη συνέχεια, απευθυνόμενη στις εγγύτερες γεωγραφικά αγορές της Αμερικής, διείσδυσε, το 1992 στο Πουέρτο Ρίκο και το 1994, στον Καναδά, αγοράζοντας 122 καταστήματα από την Woolworth που τα μετέτρεψε αμέσως στον τύπο των δικών της καταστημάτων²⁹. Μέχρι το 1995, είχε επιπλέον διεισδύσει στη Βραζιλία και την Αργεντινή (Ferne κ.α., 2006).

Ένα από τα προβλήματα που η Wal-Mart κλήθηκε να αντιμετωπίσει στον Καναδά ήταν η παρεμβατική εργασιακή νομοθεσία της χώρας. Ωστόσο, κατάφερε επιτυχώς να επιβάλει

²⁹ Τη διείσδυση στον Καναδά διευκόλυνε η θέσπιση και εφαρμογή της Βορειοαμερικανικής Συμφωνίας Ελεύθερου Εμπορίου (μέσα της δεκαετίας του '90).

στο σύνολο των 140,000 Καναδών συνεργατών της, το τύπου Μπέντονβιλ καθεστώς των εργασιακών σχέσεων (Lichtenstein 2009:183-184).

Ο Καναδάς και το Μεξικό αποτελούσαν τη μερίδα του λέοντος, το 22% περίπου, στα συνολικά κέρδη της Wal-Mart που αποκτήθηκαν από την εκτός ΗΠΑ λειτουργία της (Durand, 2007). Η επιτυχία στις αγορές των ΗΠΑ, Καναδά και Μεξικού συνέβαλε στη γρήγορη υιοθέτηση και εφαρμογή του 'lean retailing' (που αφορά στην εφαρμογή της τεχνολογίας εφοδιασμού, στην οργανωτική διάσταση, στην ευελιξία χρήσης και διάθεσης των στρατηγικών πόρων) (Christopherson & Clark, 2007).

Ο στόχος πλέον της Wal-Mart ήταν να είναι «νούμερο ένα» σε κάθε αγορά στην οποία θα δραστηριοποιείτο. Μέχρι το 2005, αυτό είχε επιτευχθεί μόνο στη Βόρεια Αμερική και το Μεξικό (Ferne κ.α., 2006:253).

4.2 Επέκταση στην Ευρώπη

Η αγορά της Ευρώπης ήταν ένας λογικός στόχος για τη Wal-Mart. Αποτελείται από χώρες με υψηλή βιομηχανική ανάπτυξη και η Ευρωπαϊκή Ένωση επεκτεινόταν και στα κράτη της Ανατολικής Ευρώπης. Επιπλέον, ο ερχομός του κοινού νομίσματος, αναμενόταν να διευκολύνει το πανευρωπαϊκό εμπόριο. Η διείσδυση στην αγορά της Ευρώπης ξεκίνησε το 1997, με την είσοδο στη Γερμανία και συνεχίστηκε, το 1999, στην Βρετανία. Με βάση τις αναλύσεις του Fernie (1997;1998), πιο σχετική με τις Ευρωπαϊκές αγορές τυπολογία φαινόταν αυτή των Συνοικιακών Αγορών και των Υπερκέντρων και όχι των Sam's Club αποθηκών (Ferne & Arnold, 2002:93-94). Η επίδοση των πωλήσεων της Wal-Mart στην Ευρώπη από το 1999 υπήρξε καλή και κατά την περίοδο 2003-2004, ο ρυθμός αύξησής της (20%) ξεπέρασε αυτόν των κυριότερων ανταγωνιστών της (Tesco 19%, Lidl & Schwartz 18%, Carrefour & Metro, 4%). Ωστόσο, αφενός με το 5.9% μερίδιο πωλήσεων στις ευρωπαϊκές χώρες το 2004, ήταν πέμπτη, πίσω από την Tesco (16.8%), την Carrefour (10.2%), την Ahold (10.2%) και την Casino (8.3%) (IGD, 2004α) και αφετέρου, με τις συνολικές της πωλήσεις να αντιπροσωπεύουν μόνο το 1.7% των ευρωπαϊκών πωλήσεων ειδών παντοπωλείου, κατατασσόταν 12^η, σε μια κατακερματισμένη αγορά όπου ο ηγέτης Carrefour αντιπροσώπευε το 4.8% των πωλήσεων (Ferne et al., 2006:256).

Έτσι, αν και η Wal-Mart λειτουργούσε επαρκώς, δεν είχε μια βαθιά επιρροή στη δομή της αγοράς λιανεμπορίου στην Ευρώπη. Η Wal-Mart προσπάθησε να αγοράσει τις αλυσίδες Υπεραγορών στην Ευρώπη, προκειμένου να εισέλθει σε κάθε αγορά με ισχυρό λιανεμπόριο. Ωστόσο, τα «μεγάλα κουτιά» ('big box') Υπερκέντρα ήταν έως και τέσσερις φορές το μέγεθος των ευρωπαϊκών Υπεραγορών και αυτό σήμαινε ότι τα αποκτηθέντα

καταστήματα είχαν λιγότερες πιθανότητες να προσφέρουν την απαραίτητη ποικιλία σε γραμμές προϊόντων που δεν ήταν τρόφιμα (Fernie & Arnold, 2002:100-101). Οι προσπάθειές της να εισέλθει και σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές ματαιώθηκαν λόγω έλλειψης στόχων εξαγοράς (Fernie & Arnold, 2002; IGD, 2003). Οι αμυντικές στρατηγικές των παραδοσιακών λιανέμπορων και η απροθυμία μεγάλων ιδιωτικών εταιρειών να πουλήσουν στη Wal-Mart εξουδετέρωσαν τη στρατηγική μεγέθυνσης της εταιρείας στην Ευρώπη (Fernie κ.α., 2006).

Η Γερμανική αγορά λιανεμπορίου, ήταν ένας αναμενόμενος στόχος, καθώς θεωρείτο η μεγαλύτερη στην Ευρώπη, (Gerhard & Hahn, 2005) (αντιπροσώπευε το 15% της ευρωπαϊκής αγοράς λιανεμπορίου ύψους περίπου 2 τρισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως) και 3^η μεγαλύτερη στον κόσμο (μετά τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία). Ήταν μια κρίσιμη αγορά όχι μόνο λόγω της σημασίας της αλλά και λόγω της θέσης της (κεντρική τοποθεσία).

Οι πρώτες κινήσεις της Wal-Mart στη Γερμανία είχαν θεωρηθεί ως μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής εισόδου στις ώριμες Δυτικοευρωπαϊκές αλλά και στις αναδυόμενες Κεντροανατολικές ευρωπαϊκές αγορές (Arnold, 1999; Fernie & Arnold, 2002; 2006; Fernie κ.α., 2006; IGD, 2003; Gerhard & Hahn 2005; Christopherson, 2007). Η Wal-Mart διατήρησε την ικανότητα για αυτόνομη δράση, όπως αποδείχθηκε από την τελική ταχεία έξοδό της από τη Γερμανική αγορά, αλλά αυτή η αυτονομία ενίσχυσε τις δυσκολίες της επιχείρησης κατά τη διείσδυσή της στις άλλες ξένες αγορές (Christopherson, 2007).

4.2.1 Η Wal-Mart στο Ηνωμένο Βασίλειο

Η είσοδος της Wal-Mart στο Ηνωμένο Βασίλειο πραγματοποιήθηκε με την εξαγορά των 229 καταστημάτων Asda, έναντι του ποσού των 6.7 εκατομμυρίων λιρών, τον Ιούλιο του 1999 (Fernie & Arnold, 2002:97; Lichtenstein, 2009). Μετά την υποβολή της από έτους 2000 Έκθεσης της Επιτροπής Ανταγωνισμού του Ηνωμένου Βασιλείου για την ανταγωνιστική συμπεριφορά των μεγαλύτερων ομίλων σουπερμάρκετ της χώρας (Competition Commission, 2000), δημιουργήθηκε ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον τιμών [τα πρότυπα είχαν ήδη στραφεί προς την κυριαρχία της τιμής (Pioch et al., 2009)] που συνέπεσε με την στρατηγική τιμών της Wal-Mart.

Η Asda, πριν την απόκτησή της από τη Wal-Mart διατηρούσε σταθερά την τρίτη θέση ανάμεσα στους μεγαλύτερους λιανέμπορους ειδών παντοπωλείου. Ήταν μια καθιερωμένη αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης και μια καλή «προσαρμογή της στρατηγικής» της Wal-Mart. Οι λιανεμπορικές προτάσεις, το μάρκετινγκ, οι λειτουργίες και η οργανωτική κουλτούρα της Asda αντανάκλασε εκείνη του γίγαντα των ΗΠΑ (Burt &

Sparks, 2001; Arnold & Fernie, 2000). Ως εκ τούτου, η στρατηγική της Wal-Mart για το Ηνωμένο Βασίλειο αφορούσε στην αξιοποίηση αυτών των ομοιοτήτων (Fernie & Arnold, 2002). Οι λειτουργίες των αγορών και διανομών της ήταν κεντρικές (από το 1988) βασισμένες σε μια φτωχή ενοποίηση Τεχνολογίας Πληροφοριών (IT³⁰). Μετά τη συγχώνευση, οι υποδομές αυτές αναβαθμίστηκαν και ενοποιήθηκαν στο Δίκτυο Λιανεμπορικής Διασύνδεσης (Retail Link Network), ενισχύοντας τον τομέα σχεδιασμού, πρόβλεψης και αναπλήρωσης (Fernie et al., 2006:260). Λόγω των περιορισμών στην οικοδόμηση νέων καταστημάτων, η Asda υπήρξε καινοτόμος στην δημιουργία ημιώροφων, μειώνοντας τους βοηθητικούς χώρους και αξιοποιώντας καλύτερα τους χώρους του καταστήματος (Fernie κ.α., 2006:257).

Η είσοδος της Wal-Mart οδήγησε στην αναδιάρθρωση της αγοράς ειδών παντοπωλείου στο Ηνωμένο Βασίλειο και τους Βρετανούς καταναλωτές να δίνουν προτεραιότητα στις χαμηλές τιμές και τη «σχέση τιμής απόδοσης» για την επιλογή καταστήματος (IGD 2004b; Fernie et al., 2006). Μέχρι τότε, η επιλογή καταστήματος με βάση την τιμή κατατασσόταν πολύ πιο κάτω από την επιλογή με βάση άλλα χαρακτηριστικά, όπως τη θέση εγκατάστασης, την ποικιλία, την ποιότητα προϊόντων ή την εξυπηρέτηση πελατών (Arnold & Fernie, 2000). Η Asda πέτυχε την επέκτασή της βασιζόμενη στην πολιτική των «καθημερινά χαμηλών τιμών» ('EDLP').

Η επιτυχία της αυτή ερμηνεύεται από την εντυπωσιακή αύξηση του μεριδίου της στην αγορά και από τη θέση που κατέλαβε στα τέλη του 2003, ως δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία λιανεμπορίου στο Ηνωμένο Βασίλειο (Pioch et al., 2009:209). Σε συνδυασμό με άλλες έρευνες αγοράς (Competition Commission, 2000; IGD, 2004b; Nielsen, 2000) μπορεί να υποστηριχθεί ότι η πολιτική 'EDLP' άρχισε να δημιουργεί μια μεγαλύτερη εξάπλωση των τιμών μεταξύ των ανταγωνιστών. Έτσι, οι Fernie κ.α. (2005) και οι Fernie & Pioch (2006), αναφέρθηκαν στην ύπαρξη περιορισμένων, βραχυπρόθεσμων ενδείξεων για τη λειτουργία της Wal-Mart ως «καταστροφέα αγοράς» στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Το 2004, η Asda ξεπέρασε την Sainsbury για να τεθεί δεύτερη μεγαλύτερη Βρετανική εταιρεία σουπερμάρκετ κατέχοντας το 17% μερίδιο αγοράς, έναντι του 27% που κατείχε η ηγέτιδα Tesco (τρίτη παγκοσμίως στο λιανεμπόριο μετά τη Wal-Mart και την Carrefour). Οι αυστηρές χρήσεις γης, οι διατάξεις των ζωνών πρασίνου και οι αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις της Βρετανικής κυβέρνησης μπορούν να θεωρηθούν αιτίες για τη μη βελτίωση

³⁰ IT: Information Technology.

της θέσης της (Liechtenstein, 2009:184-185). Το ίδιο έτος, οι τέσσερις μεγαλύτερες αλυσίδες κατείχαν περίπου το 76% μερίδιο αγοράς.

Κάποια προβλήματα που αντιμετώπισε αφορούσαν στην αποδοχή των συστημάτων αμοιβών και κινήτρων που ορισμένες φορές έρχονταν σε αντίθεση με την Βρετανική άποψη για το δίκαιο μεροκάματο που αρμόζει στην ημερήσια εργασία (The Economist, Apr 14th 2004; Fernie κ.α., 2006). Για να επιτύχει την αύξηση των κερδών της επιχείρησε αλλαγή στο μίγμα προϊόντων τροφίμων και μη, από την μέχρι τότε αναλογία 75/25 (τροφίμων-μη τροφίμων) στην αναλογία 50/50, και καθιέρωσε τον τύπο «κατάστημα-μέσα-σε κατάστημα» (shop-in-shop) με επιλεγμένες κατηγορίες καταστημάτων (όπως φαρμακεία και κοσμηματοπωλεία) που απαιτούσαν μικρό χώρο και προσέφεραν προϊόντα με υψηλό περιθώριο κέρδους (Fernie & Arnold, 2002:98).



Εικόνα 5.1: Υπερκέντρο της Wal-Mart Asda

4.3 Επέκταση στην Ασία

Στην Ασία, τα αρχικά σημεία εισόδου ήταν η Κίνα και η Ινδονησία (Fernie κ.α., 2006). Η στρατηγική της επικρίθηκε για προχειρότητα και έλλειψη γενικού συντονισμού (Slater, 2003). Στην αγορά της Κίνας εισήλθε το 1996, όταν ήδη (από τη δεκαετία του '80) είχε αρχίσει ο καπιταλιστικός μετασχηματισμός. Κατά την πρώτη δεκαετία λειτουργίας της είχε μόνο 66 καταστήματα. Σημαντικό μέρος του κάθε καταστήματός της παραχώρησε σε τοπικούς μικροπωλητές. Εκτίμησε το σταθερό νόμισμα της χώρας, τις αναπτυγμένες υποδομές, την πολιτική αξιοπιστία και την υποχωρητική εργατική δύναμη (Lichtenstein, 2009:149-150). Περί το 1985 έλαβαν χώρα δύο εξελίξεις που μετατόπισαν καθοριστικά την παραγωγή στην Νότια Κίνα. Η πρώτη, αφορούσε την κατά 40% ανατίμηση των περισσότερων νομισμάτων των χωρών της Ανατολικής Ασίας η οποία συνδυάστηκε με την απότομη αύξηση των πραγματικών μισθών στη Νότια Κορέα και το Χονγκ-Κόνγκ. Σε αυτές τις εξελίξεις συνέβαλε και η μετέπειτα, κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1990, υποτίμηση του κινεζικού νομίσματος (Γουάν) κατά 40% σε σχέση με το δολάριο. Το 2003, η Wal-Mart έκανε τα γραφεία της Σενζέν έδρα των παγκόσμιων αγορών της. Η Σενζέν, μέρος της ειδικής οικονομικής ζώνης από το 1979, βρίσκεται στην επαρχία

Γκουάνγκντονγκ³¹, στο δεύτερο, μετά το Μπέντονβιλ, νευραλγικό κέντρο του παγκόσμιου λιανεμπορικού δικτύου τροφοδοσίας. Τουλάχιστον από το 2004, η Wal-Mart έχει αναδείξει την Κίνα ως κέντρο παραγωγής χαμηλού κόστους³². Κάθε χρόνο αγοράζει από την Κίνα αγαθά αξίας 15 δισ. δολάρια, τα μισά από τα οποία μέσω των προμηθευτών της (The Economist, Apr 14th 2004). Μέχρι το 2006, το 80% περίπου από τα 6,000 ξένα εργοστάσια που ήταν εγγεγραμμένα στη βάση δεδομένων της Wal-Mart που αφορούσε τους προμηθευτές της, ήταν εγκατεστημένα στην Κίνα (Lichtenstein, 2009).

Εν συνεχεία, ακολουθήθηκε μια πιο προσεκτική προσέγγιση στη διεθνή επέκταση, αναγνωρίζοντας ότι οι επιτυχημένες εξαγορές-κοινοπραξίες χρειάζονται τρία χρόνια για να καταστούν κερδοφόρες και πέντε για να επιτύχουν αποδεκτές αποδόσεις. Επομένως, νέος στόχος της Wal-Mart έγινε η σταθεροποίηση. Έτσι, από το 1999, η μόνη νέα αγορά στην οποία εισήχθη ήταν αυτή της Ιαπωνίας, με την εξαγορά ποσοστού της “Seiyu”. Η “Seiyu”, μια αλυσίδα 392 καταστημάτων, αποκτήθηκε σταδιακά, από το έτος 2002 (απόκτηση του 6,1% των μετοχών) έως το έτος 2008, οπότε και έγινε μια πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική εταιρεία η οποία υπέστη μια ταχεία διαδικασία ‘Γουολμαρτοποίησης’. Στην Ιαπωνική αγορά αντιμετώπισε δυσκολία στις πωλήσεις καθώς η πολιτική για «καθημερινά χαμηλές τιμές» (‘EDLP’) βρήκε μικρή απήχηση στους Ιάπωνες οι οποίοι συνδέουν τις χαμηλές τιμές με την κακή ποιότητα (The Economist, 2005; Fackler, 2005; Liechtenstein, 2009:189).

Στην Ινδία η “Bharti Wal-Mart Private Limited” αποτελεί κοινοπραξία μεταξύ της Bharti Enterprises και της Wal-Mart με καθεμιά να κατέχει το 50% των μετοχών της. Η εταιρική αυτή σχέση υλοποιήθηκε το 2009 με τη δημιουργία στο Amritsar, του καταστήματος cash-and-carry χονδρεμπορίου, “Best Price Modern Wholesale”, που προμηθεύει εμπορεύματα λιανικής και μικρές επιχειρήσεις.

Η Bharti Retail (θυγατρική της Bharti Enterprises) σύναψε και franchise συμφωνία με τη Wal-Mart για την παροχή τεχνικής υποστήριξης. Τα γραφεία της Wal-Mart στο Bangalore αποτελούν Παγκόσμιο Κόμβο Προμηθειών για την προώθηση εμπορευμάτων από την Ινδία και τη Σρι-Λάνκα στα καταστήματά της παγκοσμίως.

Το 1998, η Wal-Mart διείσδυσε και στη Νότια Κορέα, με επιθετικά Κορεάτικα εκπαιδευτικά καταστήματα παραλείποντας να απευθυνθεί επαρκώς στις τοπικές γεύσεις. Τις εκεί

³¹ Η επαρχία της Γκουάνγκντονγκ παράγει το 1/3 του συνόλου των κινέζικων εξαγωγών, το 10% εκ των οποίων δρομολογούνται στα ράφια της Wal-Mart, στις ΗΠΑ.

³² Το χαμηλό αυτό κόστος βασιζόταν στο δίκτυο κινέζων προμηθευτών εργολάβων και υπεργολάβων και στην αύξηση της παραγωγής και της εβδομαδιαίας εργασίας μέσα από κακές συνθήκες, κακοπληρωμένης εργασίας (sweatshop production).

εγκατεστημένες επιχειρήσεις της (16 καταστήματα) εκποίησε τελικά σε ένα τοπικό λιανέμπορο, την Shinsegae, για 882 εκατομμύρια δολάρια, το 2007 (Wal-Mart Annual Report 2009; Landler 2006). Η αποτυχία της Wal-Mart να διεισδύσει στη Ν. Κορέα και την Ινδονησία οφείλεται στα διαφορετικά χαρακτηριστικά αυτών των αγορών σε σχέση με αυτά των χωρών στις οποίες πέτυχε (Christopherson, 2007).

Πίνακας 4.1: Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων Wal-Mart ανά χώρα

Χώρες	Αριθμός Wal-Mart καταστημάτων (2001)
Αργεντινή	11
Βραζιλία	20
Καναδά	174
Κίνα	11
Γερμανία	95
Κορέα	6
Μεξικό	499
Πουέρτο-ΡΙκό	15
Η.Β.	241
ΗΠΑ	3,118
Σύνολο καταστημάτων Wal-Mart	4,190

Πηγή: Καταστήματα Wal-Mart (2001) στο Fernie & Arnold (2002)

Πίνακας 4.2: Κινήσεις εισόδου και εξόδου της Wal-Mart σε αγορές

Είσοδος		Έξοδος	
Έτος	Αγορά	Έτος	Αγορά
1991	Mexico		
1992	Puerto		
1994	Canada		
1994	Hong		
1994	Brazil		
1995	Argentina	1995	Hong
1996	China		
1996	Indonesia		
1997	Germany	1997	Indonesia
1998	S. Korea		
1998	Germany		
1999	UK		
2002	Puerto		
2002	Japan		

Πηγή: IGD, 2003

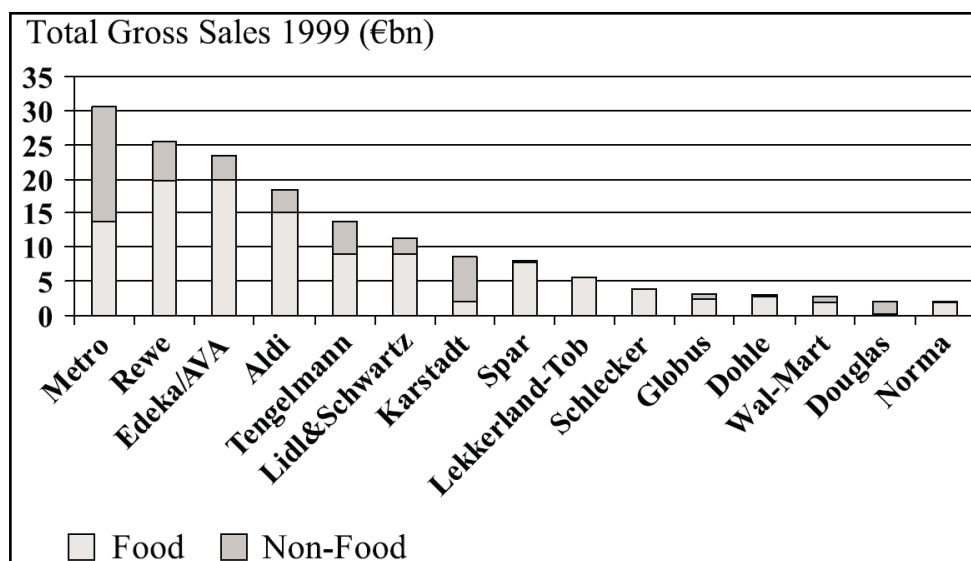
5. Η Γερμανική Αγορά Λιανεμπορίου

Οι Γερμανικές επιχειρήσεις συμβάλλουν στη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης με τους πόρους του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και του σύνθετου συντονισμού του δικτύου. Το γερμανικό ευέλικτο λιανεμπόριο αποδεικνύει ότι διαφορετικοί τύποι πόρων και διαφορετικές στρατηγικές μπορούν, να οδηγήσουν σε επιτυχή είσοδο στις διεθνείς αγορές. Το μοντέλο του ευέλικτου γερμανικού λιανεμπορίου εκφράζει ότι το μεγαλύτερο είναι και καλύτερο παραμελώντας την ύπαρξη των μικρότερης κλίμακας εγκαταστάσεων (Christopherson, 2007).

Η ανάπτυξη των προηγμένων υποδομών εφοδιασμού στη Γερμανία προήλθε από την ανάγκη των μεταποιητών οι οποίοι ασκούν ισχυρή επιρροή στη διαμόρφωση της πολιτικής εμπορίου (εθνικής και Ευρωπαϊκής) (Christopherson, 2007:462). Στην Γερμανία υπάρχει η τάση να αντιμετωπίζουν τους προμηθευτές ως στρατηγικούς εταίρους και όχι ως παρόχους υπεργολαβικών υπηρεσιών.

Το Γερμανικό σύστημα μόρφωσης και εκπαίδευσης απαιτεί να κατέχουν οι εργαζόμενοι τυποποιημένα και πιστοποιημένα επαγγελματικά προσόντα. Απέναντι στο ευέλικτο λιανεμπόριο διαμορφώνονται νέα επαγγέλματα, προστατεύονται τα παλιά χειρονακτικά επαγγέλματα που κινδυνεύουν, ακολουθούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλουν τα συνδικάτα και η πολιτική τους επιρροή (Christopherson, 2007:463).

Το Γερμανικό λιανεμπόριο διεξάγεται κυρίως σε μικρά καταστήματα γειτονιάς. Οι Γερμανικές ηγέτιδες λιανεμπορικές αλυσίδες, έχουν την τάση να παραμένουν σε ιδιωτικά χέρια, βασίζονται στην ιδιωτική επένδυση και όχι σε δημόσιες κεφαλαιαγορές για επενδύσεις κεφαλαίων. Ως εκ τούτου δεν υπάρχουν ευκαιρίες για εχθρικές εξαγορές όπως στις Αγγλοαμερικανικές αγορές (Christopherson, 2007:459).

Πίνακας 5.1: Οι 15 κορυφαίοι λιανέμποροι της Γερμανίας, 1999

Πηγή: Althaus (2000, p.xvi) citing M+M Eurodata, Frankfurt

Η γερμανική αγορά χαρακτηρίζεται για την αντίσταση των Γερμανών αγοραστών στις Υπεραγορές (hypermarkets) (Landler 2006), για τα ελάχιστα περιθώρια κέρδους που προσφέρει (Gerhard & Hahn 2005) και για τον ισχυρό εγχώριο ανταγωνισμό που καθοδηγείται από την τιμή (Pioch et al., 2009). Στη Γερμανία, ο ανταγωνισμός στις τιμές είναι βασικό χαρακτηριστικό της επιλογής καταστήματος (Fernie et al., 2006). Την ηγεσία των τιμών καταλαμβάνουν τα λιανεμπορικά εκπτωτικά καταστήματα με πολιτικές χαμηλών τιμών και εκπτώσεων, όπως η Aldi (ηγέτης τιμών) και η Lidl, η οποία ακολουθούσε τη στρατηγική της Aldi απειλώντας την κυριαρχία της (Gerhard & Hahn 2005:15). Η Aldi προωθούσε σε μεγάλο βαθμό τις εβδομαδιαίες μεγάλες εκπτώσεις σε ποικιλία εμπορευμάτων (Landler 2006). Σύμφωνα δε με σχετική μελέτη³³ (Arnold S. J., 2003), οι καταναλωτές θεωρούσαν ότι τα καταστήματα της Aldi είχαν τις χαμηλότερες τιμές, την καλύτερη σχέση τιμής και αξίας προϊόντος, τα γρηγορότερα ταμεία και τις καλύτερες ειδικές προσφορές. Ο κόσμος την προτιμούσε όταν ήθελε να αγοράσει βασικά είδη παντοπωλείου και να κάνει οικονομικά ψώνια, ακόμα και αν δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις για τα ψώνια ‘μιας στάσης’ (Gerhard & Hahn 2005:20).

Η Γερμανία έχει ένα ώριμο και καλά καθορισμένο εκπτωτικό δίκτυο με τις διαφορές τιμών να είναι συνήθως χαμηλότερες από αυτές των άλλων ευρωπαϊκών χωρών (Cap Gemini and Ernest & Young 2002:18). Από τη δεκαετία του 1990, οι Γερμανοί λιανέμποροι εστίαζαν

³³ Η μελέτη αυτή διεξήχθη το χειμώνα του 2002-03 στην πόλη Würzburg της Βόρειας Βαυαρίας με πληθυσμό 140,000 κατοίκους (Arnold S. J., 2003).

στις χαμηλές τιμές αποφεύγοντας στις διαφημίσεις τους να τονίσουν την καλή ποιότητα ή τις υπηρεσίες τους. Έτσι, οι περισσότεροι καταναλωτές θεωρούσαν δεδομένο να τους παρέχονται χαμηλές τιμές.

Την εποχή που η Wal-Mart εισήλθε στη Γερμανία, η αύξηση των λιανεμπορικών πωλήσεων είχε παραμείνει στάσιμη, όταν οι ρυθμοί μεγέθυνσης ήταν γύρω στο 0.3% κατ' έτος (Retail Intelligence, 2000). Τα περιθώρια κέρδους στο Γερμανικό λιανεμπόριο και ειδικότερα στις επιχειρήσεις τροφίμων ήταν σε ιστορικά χαμηλά σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Fernie & Arnold, 2002).

Με την εισαγωγή του Ευρώ και την ταυτόχρονη επιβράδυνση της οικονομίας οι καταναλωτές έγιναν πολύ προσεκτικοί και περιόρισαν τα έξοδα διατροφής τους (Gerhard & Hahn 2005:16). Η Aldi είχε 15.7% αύξηση αποδόσεων και με το Ευρώ, μείωσε κατά 2% τις τιμές της (Gerhard & Hahn 2005:17). Αν και η Aldi κατατασσόταν στην 31^η θέση παγκοσμίως, το μερίδιο από τη διεθνή δραστηριότητά της σε σχέση με το συνολικό κύκλο εργασιών της ήταν μεγαλύτερο από το αντίστοιχο της Wal-Mart (Πίνακας 6.2) (Gerhard & Hahn 2005:16).

Πίνακας 5.2: Επιδόσεις Wal-Mart και Aldi στη Γερμανία (2002)

	Wal-Mart	Aldi	
International Data			
annual turnover ¹⁾	218 billion \$	32 million €	
- share of international turnover ¹⁾ (%)	16	38	
- share of food ¹⁾ (%)	34	85	
Germany	Wal-Mart	Aldi Nord	Aldi Süd
market share (%) ²⁾	0,9	7,9	
no. of stores ¹⁾	92	2,366	1,425
total GLA (million sq.m) ¹⁾	0,75	1,73	1,11
(million sq. ft.)	8,06	18,60	11,94
average sq. m / store ¹⁾	7,980	730	780
sq. ft. /store	85,806	7,849	8,387
annual turnover (billion €) ¹⁾	2,98	12,5	12,6
annual turnover / sq. m (€) ¹⁾	3,970	7,278	11,232
no. of employees ¹⁾³⁾	17,000	19,500	19,000

Πηγή: (1) EHI 2003, p.152-154, 202, (2) Lebensmittelzeitung 2003, p.11, (3) LZ, press release 13.02.03, στο Gerhard U. & Hahn B. 2005 p.18.

Από την άλλη, η Wal-Mart έχασε 0.5%, σε σύγκριση με το 2001 (Πίνακας 1) (Lebensmittelzeitung 2003:3). Η απάντηση των παραδοσιακών λιανέμπορων ήταν να επικεντρωθούν εκ νέου στην ανταγωνιστικότητα των τιμών, κάτι που δεν ήταν εύκολο (Greipl & Träger 2001:32). Για να μειωθούν οι τιμές τους, στράφηκαν στην προώθηση

προϊόντων με το εμπορικό τους σήμα, καθώς, σύμφωνα με τον AC Nielsen, τα προϊόντα με το εμπορικό σήμα των εταιρειών αφορούσαν σε 33.4% μερίδιο της αγοράς το 2002 (Gerhard & Hahn 2005:16). Οι ιδιοκτήτες μη εκπωτικών καταστημάτων προκειμένου να ανταγωνιστούν, έπρεπε να προωθήσουν την ποιότητα και τη φρεσκάδα των προϊόντων αντί της χαμηλής τιμής (Gerhard & Hahn 2005).

Σύμφωνα με στέλεχος της Wal-Mart, παρά την ανοδική τάση στην εμπιστοσύνη των καταναλωτών κατά το έτος 2006, η αναλογία του εισοδήματος των Γερμανικών νοικοκυριών για τις αγορές αγαθών λιανεμπορίου μειώνεται (Landler 2006). Η αδυναμία της Γερμανικής οικονομίας σε συνδυασμό με την αυξημένη προβολή των εκπωτικών καταστημάτων, ενίσχυσε την τάση αυτών να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές σε συγκεκριμένες τοπικές αγορές. Τα εκπωτικά καταστήματα αντιπροσωπεύουν πλέον το 30% της Γερμανικής αγοράς ειδών παντοπωλείου, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 5% ετησίως σε μια στατική αγορά. (Ferne et al., 2006:257).

Το γερμανικό λιανεμπόριο τροφίμων ήταν πολύ συγκεντρωτικό καθώς οι 5 κορυφαίες αλυσίδες αντιπροσώπευαν το 80% περίπου των συνολικών πωλήσεων (Christopherson, 2007:459).

5.1 Η διάρθρωση των καταστημάτων του Γερμανικού Λιανεμπορίου

Λόγω του υψηλού κόστους εργασίας, οι Γερμανοί λιανέμποροι δεν επένδυσαν στο ντιζάιν των καταστημάτων, την εμπορικότητα και τα τεχνολογικά πληροφοριακά συστήματα και αυτό αντανακλάται στο σπαρτιατικό περιβάλλον που ψωνίζουν οι καταναλωτές (Ferne & Arnold, 2002:95).

Σύμφωνα με το Barth (1999), οι τύποι καταστημάτων στο Γερμανικό λιανεμπόριο ταξινομούνται ως εξής:

- i. ‘εξειδικευμένα καταστήματα’ (‘speciality stores’) όπως αντρικών ρούχων.
- ii. ‘πολυκαταστήματα’ (‘department stores’). Προσφέρουν είδη παντοπωλείου και αγαθά ημι-πολυτελείας σε μια επιφάνεια περίπου 3,000τ.μ. (Barth & Hartmann, 2003:62-63).
- iii. ‘καταστήματα ψιλικών’ (‘convenience stores’). Χαρακτηρίζονται από ευρεία, ταχείας πώλησης ποικιλία προϊόντων. Είναι εγκατεστημένα σε γειτονιές ή ακριβώς δίπλα από κεντρικούς δρόμους. Προσφέρουν αγαθά καθημερινής χρήσης, σε μικρούς χώρους πωλήσεων. Το ενδιαφέρον των πελατών για την τιμή έπεται του βαθμού προτεραιότητας και ευκολίας. Η συχνότητα επίσκεψης των πελατών και το υψηλό περιθώριο εμπορικού κέρδους τα κάνει πολύ ελκυστικά για ένα λιανεμπορικό οργανισμό.

- iv.** ‘λιανέμποροι χωρίς καταστήματα’ (‘non-store retailers’). Πωλούν αγαθά κυρίως με καταλόγους, ή φυλλάδια, όπως και με προσωπικό που παρέχει υπηρεσίες. Οι παραγγελίες γίνονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφωνικά. Η ποικιλία προϊόντων είναι αντίστοιχη με αυτήν των πολυκαταστημάτων χωρίς να περιλαμβάνονται τρόφιμα.
- v.** ‘συνεργαζόμενοι λιανέμποροι’ (‘affiliated retailers’). Αφορά ατομική επιχείρηση που λειτουργεί σε έναν αριθμό εγκαταστάσεων με την ίδια επωνυμία. Η επιτυχία τους βασίζεται στο γεγονός ότι οι επιχειρησιακές και οι στρατηγικές αποφάσεις μάρκετινγκ λαμβάνονται κεντρικά (Lingenfelder & Lauer, 1999:34).
- vi.** ‘λιανεμπορικές επιχειρήσεις εκπτώτικων καταστημάτων’ (‘discount retail business enterprises’). Αυτές περιλαμβάνουν τις μεγάλες επιχειρήσεις λιανεμπορίου με το μεγάλο αριθμό υποκαταστημάτων. Μπορούν να προβούν σε μεγάλο όγκο αγοράς, συγκεκριμένου είδους, απαραίτητος για την επιθετική στρατηγική τιμών. Τέτοιου τύπου καταστήματα έχουν βιώσει συνεχή μεγέθυνση από τη δεκαετία του 1960 (1^η η Aldi και μεταγενέστερες η Lidl και η Schwarz). Το 2000, το 17.5% των καταστημάτων ειδών παντοπωλείου στη Γερμανία ήταν εκπτώτικα καταστήματα.
- vii.** ‘λιανεμπορικά σουπερμάρκετ με είδη παντοπωλείου’ (‘grocery supermarket retailers’). Προσφέρουν τρόφιμα, μη βρώσιμα προϊόντα καθημερινής ανάγκης και ημι-πολυτέλειας εμπορεύματα σε επιφάνεια που ποικίλει από 400-1,000τ.μ. Εγκαθίστανται κυρίως σε καλές τοποθεσίες της πόλης και σε κατοικημένες περιοχές, σε κεντρικούς δρόμους και παράδρομους. Ο αριθμός αυτών των καταστημάτων μειώθηκε από 9,596 το 1997, στα 9,230 το 2000, όπως μειώθηκε και το μερίδιό τους από το συνολικό λιανεμπορικό τζίρο.
- viii.** ‘καταναλωτικές αγορές’ (‘consumer markets’). Εγκαθίστανται σε χαμηλού κόστους τοποθεσίες και ελκύουν τους καταναλωτές που χρησιμοποιούν κυρίως αυτοκίνητο, μέσα από μια ευρεία ποικιλία εμπορευμάτων με χαμηλές τιμές και ειδικές προσφορές. Έχουν χώρο πωλήσεων τουλάχιστον 1,500τ.μ. Συναντώνται είτε μόνα τους, είτε σε εμπορικά κέντρα.
- ix.** ‘υπερκαταστήματα’ (‘Superstores’). Εστιάζουν στην ποικιλία προϊόντων τροφίμων, πουλώντας σε χαμηλές τιμές ή ειδικές προσφορές. Έχουν χώρο πωλήσεων τουλάχιστον 5,000τ.μ. Αναζητούν τις χαμηλού κόστους τοποθεσίες και πελάτες που χρησιμοποιούν αυτοκίνητο και βρίσκονται είτε μόνα τους είτε σε εμπορικά κέντρα. Το 2000, αντιπροσώπευαν το 16.3% του συνολικού λιανεμπορικού τζίρου (Barth & Hartmann, 2003:64-65).

- x. 'εξειδικευμένες αγορές εκπωτικών καταστημάτων' ('speciality discount markets'). Προσφέρουν αγαθά σε ένα εξειδικευμένο τομέα εμπορευμάτων, έχουν μεγάλους χώρους πωλήσεων και χαμηλού έως μεσαίου επιπέδου τιμές αγαθών, στοχεύουν σε πελάτες που χρησιμοποιούν αυτοκίνητο και εγκαθίστανται σε περιφερειακές τοποθεσίες, εκτός των κέντρων των πόλεων.
- xi. 'κέντρα εργοστασιακών καταστημάτων' ('factory outlet centres'). Διαθέτουν λιτό εξοπλισμό, είναι από μέσης έως μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις, εγκαθίστανται κυρίως στην περιφέρεια της πόλης, προσφέρουν δεύτερης διαλογής αγαθά, αδιάθετα από μεγάλο απόθεμα, εκτός εποχής και εκτός μόδας, σε χαμηλότερες τιμές από αυτές της αγοράς. Αφορά κυρίως σε επώνυμα προϊόντα που πωλούνται κάτω από τις συνηθισμένες τιμές λιανεμπορίου, συνδυασμένα με υπηρεσίες αναψυχής και εστίασης.
- xii. 'κέντρα αστικής ψυχαγωγίας' ('urban-entertainment centres'). Αποτελούν μια εξειδικευμένη μορφή εμπορικού κέντρου συνδυάζοντας ψυχαγωγία, αγορές και επικοινωνία. Κατάλληλες θέσεις για την εγκατάστασή τους αποτελούν τα κέντρα των πόλεων με μια καλή τουριστική βάση και ένα μεγάλο αριθμό επισκεπτών (Falk, 1999:1088) (Barth & Hartmann, 2003:66-67).

5.2 Το θεσμικό-νομικό περιβάλλον του Γερμανικού λιανεμπορίου

Η Γερμανία έχει προνοήσει την προστασία του πελάτη μέσα από απαραίτητους θεσμούς. Αν για παράδειγμα ένας πελάτης, ανακαλύψει και διεκδικήσει μια φθηνότερη τιμή προϊόντος από αυτήν που του προσφέρει ένα κατάστημα το οποίο έχει υιοθετήσει το "επιστρέφουμε τη διαφορά της τιμής προώθησης", τότε το κατάστημα αυτό οφείλει να προσφέρει την επιστροφή σε όλους τους πελάτες της. Σύμφωνα με το γερμανικό δίκαιο, ένα αντικείμενο για να χαρακτηριστεί ως αντικείμενο με «καθημερινά χαμηλή τιμή» ('EDLP') πρέπει να πωλείται στο ίδιο μειωμένο επίπεδο για δύο μήνες (Fermie & Arnold, 2002:96).

Σχετική νομοθεσία περικλείει και κανόνες για το λιανεμπόριο. Το Γερμανικό θεσμικό περιβάλλον θα μπορούσε να χαρακτηριστεί απαιτητικό. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε τις ακόλουθες νομοθετικές θεματολογίες, σύμφωνα με τους Barth και Hartmann (2003):

- Νόμος κατά των περιορισμών του εμπορίου: απαγορευόταν η πώληση προϊόντων κάτω από την τιμή κόστους (όπως αυτή ορίζεται από τους προμηθευτές) αφενός για μεγάλο χρονικό διάστημα και αφετέρου με σκοπό τη βλάβη ή την καταστροφή των

ανταγωνιστών. Για τη μη παραβίαση αυτών των διατάξεων είχαν προειδοποιηθεί η Wal-Mart, η Aldi North και η Lidl.

- Νόμος κατά του αθέμιτου ανταγωνισμού: απαγορεύονται οι καταχρηστικές συμπεριφορές (π.χ. προσέλκυση πελατών με εξαπάτηση). Η εν λόγω νομοθεσία προστατεύει τα μικρά, οικογενειακά γερμανικά καταστήματα.
- Κανονισμοί σχετικά με τις χρήσεις γης και τους όρους και περιορισμούς δόμησης των λιανεμπορικών εγκαταστάσεων (BauNVO³⁴): περιόρισαν τα εμπορικά κέντρα και τις μεγάλες εγκαταστάσεις λιανεμπορίου (Υπεραγορές) σε συγκεκριμένες μόνο ζώνες-περιοχές και σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους. Οι διατάξεις, προστατεύουν τους μεσαίου μεγέθους λιανέμπορους.
- Νόμος που ρυθμίζει το ωράριο λειτουργίας καταστημάτων: θεσπίστηκε για την προστασία των εργαζομένων αλλά σκόπευε και στην ισότητα ευκαιριών στο λιανεμπορικό ανταγωνισμό.
- Νόμος περί εκπτώσεων και επιπλέον ρυθμίσεων: περιορίζει σημαντικά τη στρατηγική τιμών των λιανέμπορων, οριοθετεί τον ανταγωνισμό τους (ο νόμος αντιτίθεται στις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης) και απαγόρευε τις προσθήκες (π.χ. «αγόρασε το ένα και το δεύτερο το παίρνεις δωρεάν»).
- Κανονισμός Συσκευασίας: περιελάμβανε την υποχρέωση επιστροφής των συσκευασιών (για επαναχρησιμοποίηση ή για ανακύκλωση). Ο κανονισμός αυτός επέβαλε στις επιχειρήσεις λιανεμπορίου να αναδιαρθρώσουν τα παλιά συστήματα διανομής, στον τομέα της συσκευασίας, με σημαντικές επιπτώσεις στα κόστη τους.

Εκτός από τις ανωτέρω θεσμικές ρυθμίσεις εισήχθησαν και νομοθετικές αλλαγές για τη «διαφάνεια του μάρκετινγκ» στις ειδικές προσφορές και στην προώθηση των προϊόντων (Ferne & Arnold, 2002:95).

³⁴ BauNVO: Baunutzungsverordnung.

6. Επέκταση του Ομίλου στη Γερμανία

6.1 Ιστορικό

Και οι παγκοσμίως πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις λιανεμπορίου εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προβλήματα όταν επεκτείνονται πέραν των εθνικών συνόρων τους καθώς το λιανεμπόριο εξακολουθεί να είναι κατά κύριο λόγο δραστηριότητα της εγχώριας αγοράς³⁵ (The Economist print edition, Non 2nd 2006). Την κριτική αυτή ήρθε να επιβεβαιώσει η Wal-Mart κατά την επέκτασή της στη Γερμανία, την τρίτη μεγαλύτερη αγορά λιανεμπορίου μετά την Αμερικανική και την Ιαπωνική.

Το ξεκίνημα της επιχείρησης από το μηδέν, δεν ήταν μια βιώσιμη επιλογή, λόγω των πολλών ρυθμίσεων και της χρονοβόρας διαδικασίας αναφορικά με την έκδοση οικοδομικών αδειών στη Γερμανία (Aoyama & Schwarz, 2006; Hurth, 2003). Έτσι η Wal-Mart, εισήλθε στη Γερμανία αποκτώντας καταστήματα διαφόρων μεγεθών. Αρχικά, το 1997, απόκτησε από την οικογένεια Mann τις 21 μικρές Υπεραγορές ('hypermarkets') της αλυσίδας Wertkauf, μία από τις πιο κερδοφόρες αλυσίδες 'Υπεραγορών' της χώρας, που χαρακτηρίζονταν από υψηλή ποιότητα προσωπικού και εγκαταστάσεων (Barth & Hartmann, 2003:68, Lichtenstein, 2009:187, Talaulicar 2009:48). Στη συνέχεια, το 1998, συμφώνησε με τη Spar Handels AG (γερμανική εταιρεία λιανεμπορίου), την αγορά των 74 μικρών Υπεραγορών ('hypermarkets') της αλυσίδας Interspar, τα οποία μετατράπηκαν σε Wal-Mart Υπερκαταστήματα ('superstores') (Lichtenstein, 2009:187, Pioch et al., 2009). Σύμφωνα με τους Seth και Randall (2005), αυτή η κίνηση θα προκαλέσει σοβαρή βλάβη στο όνομα και τη διεθνή φήμη της Wal-Mart, αφού πρόκειται για δύο αποκλίνουσες γερμανικές αλυσίδες καταστημάτων. Η πρώτη, μια ομοιογενής εταιρεία και ιδιαίτερα συγκεντρωτική οικογενειακή επιχείρηση, ήταν γνωστή και κερδοφόρα. Η δεύτερη, μια πολύ ετερογενής αλυσίδα περιφερειακών, «ανεξάρτητων» και υποβαθμισμένων καταστημάτων τύπου δικαιόχρησης (franchised), πολλά εκ των οποίων σε φτωχές περιοχές, με μισθώσεις (leasing) και όχι με πλήρη κυριότητα, με ανάγκη ανακαίνισης και χωρίς κερδοφορία (Berggoetz & Laue 2002:6), ήταν αδύναμη (The Economist, Apr 14th 2004; Gerhard & Hahn, 2005; Aoyama & Schwarz, 2006; Fernie et al., 2006).

Οι αποκτηθείσες Υπεραγορές Interspar είχαν συνολικές ετήσιες πωλήσεις περίπου 1.7 δις δολάρια (ΗΠΑ) και η μέση μονάδα τους διαθέσιμο χώρο πώλησης 6,782τ.μ. (Talaulicar

³⁵ Σύμφωνα με την Deloitte, από τις 250 παγκοσμίως κορυφαίες επιχειρήσεις λιανεμπορίου, οι 104 δεν έχουν καθόλου διεθνείς δραστηριότητες. Η πιο διεθνής από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις λιανεμπορίου είναι η γαλλική Carrefour με καταστήματα σε 33 περίπου χώρες, τη στιγμή που πολυεθνικές σε άλλες βιομηχανίες ενδέχεται να λειτουργούν σε 100 ή και περισσότερες χώρες (The Economist, Non 2nd 2006)

2009:48), μικρότερο από ένα μέσο κατάστημα Wertkauf με 10,000τ.μ. μεικτό χώρο εκμίσθωσης (GLA³⁶). Τα περισσότερα από τα καταστήματα της Wertkauf ήταν εγκατεστημένα στο νοτιοδυτικό τμήμα της Γερμανίας, ενώ της Interspar ήταν συγκεντρωμένα στη Βόρεια Ρηνανία/Βεσφαλία, στην Κάτω Σαξονία και στο γερμανικό Νότο (Χάρτης 7.1) (Gerhard & Hahn 2005:19).

Χάρτης 6.1: Εγκαταστάσεις της Wal-Mart στη Γερμανία, (2003)



Πηγή: Gerhard U. & Hahn B. (2005), p.21

³⁶ GLA: Gross Leasable Area.

Ο συνδυασμός των επιχειρήσεων της Wal-Mart στη Γερμανία απασχολούσε πάνω από 14,000 εργαζόμενους (Talaulicar 2009:48). Η έδρα της Interspar, στο Βούπερταλ, έγινε έδρα της Wal-Mart στη Γερμανία. Τα ονόματα των καταστημάτων σταδιακά άλλαξαν σε Wal-Mart, από τον Σεπτέμβριο του 1999. Αντίθετα με τα Υπερκέντρα ('Supercenters') των ΗΠΑ όπου τα τρόφιμα κατείχαν ποσοστό 40% περίπου, στα καταστήματα των Interspar και Wertkauf το ποσοστό αυτό ανερχόταν στο 50-60% (O'Connor 1998:56). Η Wal-Mart ενώ διατήρησε αυτήν την αναλογία άλλαξε ελαφρά τη ποικιλία των περίπου 60,000 διαφορετικών ειδών, με σκοπό να προσεγγίσει περισσότερο το Γερμανό καταναλωτή. Τα προϊόντα με το εμπορικό σήμα της εταιρείας αντιπροσώπευαν μόνο το 15% όλων των ειδών και τουλάχιστον μέχρι το 2003, η Wal-Mart δεν είχε καταφέρει να καταστεί επώνυμο εμπορικό σήμα στη Γερμανία (Gerhard & Hahn 2005:19).

Οι εν λόγω εξαγορές επέτρεψαν στη Wal-Mart μια συγκριτικά γρήγορη είσοδο στη γερμανική αγορά (Aoyama & Schwarz, 2006) που την κατέταξε τέταρτη μεγαλύτερη ιδιοκτήτη Υπεραγορών (Talaulicar 2009), αλλά 11^η από πλευράς λιανικών πωλήσεων σε ολόκληρη τη Γερμανία (Christopherson, 2007:459). Όπως δήλωσε μάνατζερ³⁷ της Wal-Mart στη Γερμανία, «η Wal-Mart εισήλθε στη Γερμανία σε μια στιγμή που ολόκληρη η αγορά απομακρυνόταν από το μοντέλο τους» (Landler 2006).

Την εποχή που η Wal-Mart εισήλθε στη Γερμανία, με τα 82 εκατομμύρια καταναλωτές, η αγορά ειδών παντοπωλείου ήταν κορεσμένη (Gotterbarm, 2004; Senge, 2004) και το 2002, δέκα (10) εταιρείες λιανεμπορίου, που κάλυπταν το 55.1% της αγοράς, κυριαρχούσαν σε ένα σχετικά ήδη κατακερματισμένο λιανεμπόριο (Πίνακας 7.1) (Gerhard & Hahn 2005:17).

³⁷ James Bacos, διευθυντής σε Τομέα της διαχείρισης και μάνατζμεντ της εταιρείας στο Μόναχο.

Πίνακας 6.1: Οι μεγαλύτεροι λιανέμποροι (τροφίμων και μη), στη Γερμανία (2002)

Rank	Company	sales 2002 (€million) ¹⁾	change 2001/02 (%)	market (%) share	food (%)	nonfood
1	Metro-Gruppe	32,022	– 0.5	9.7	45	55
2	Rewe-Gruppe	28,622	– 2.4	8.9	69	31
3	Edeka/AVA-Gruppe	25,177	– 1.2	7.8	83	17
4	Aldi-Gruppe*	25,000	15.7	7.8	81	19
5	Schwarz-Gruppe*, ^o	17,150	9.5	5.4	80	20
6	Karstadt Quelle*	16,050	– 2.1	5.0	6	94
7	Tengelmann-Gruppe ^o	12,463	4.3	3.9	62	38
8	Lekkerland-Tobaccoland	8,170	21.6	2.7	85	15
9	SPAR AG	7,539	– 2.6	2.4	92	8
10	Schlecker*	5,300	11.5	1.5	95	5
TOP 10		177,493	3.3	55.1		
13	Wal-Mart*	2,875	– 0.5	0.9	50	50
Total		321,225*	– 2.2	100		

*Εκτιμήσεις που αφορούν το οικονομικό και όχι το ημερολογιακό έτος.

Πηγή: Lebensmittelzeitung (2003), σελ. 6–8, EHI 2003, σελ. 105,150, Statistisches Bundesamt 2004, στο Gerhard U. & Hahn B. (2005), σελ. 17.

Η Metro, με ένα πολύ διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο (υπεραγορές, πολυκαταστήματα και αλυσίδες χονδρεμπορίου), ο όμιλος Rewe-Group (ιδιοκτήτης σουπερμάρκετ, υπεραγορών και εκπτωτικών καταστημάτων) και η Edeka διατηρούσαν την ηγεσία στο λιανεμπόριο, ακολουθούμενοι από την εκπτωτική αλυσίδα Aldi (4^η θέση), τον όμιλο Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland, Kaufmarkt) που δραστηριοποιείται μόνο στον εκπτωτικό τομέα, την εταιρεία Plus (ιδιοκτήτης εκπτωτικών καταστημάτων που ανήκει στον όμιλο Tengelmann-Group) (Lebensmittelzeitung, στοιχεία του 2005) και τη Wal-Mart να κατέχει τη 13^η θέση και το 1.5% μερίδιο αγοράς (Gotterbarm, 2004:185). Οι περισσότεροι από αυτούς τους λιανέμπορους ήταν ιδιοκτήτες αρκετών αλυσίδων που εστιάζουν σε διαφορετικές σειρές προϊόντων και ομάδες καταναλωτών (Gerhard & Hahn 2005).

Η επιρροή της Wal-Mart στη Γερμανική αγορά ήταν οριακή (Fernie et al., 2006). Η στρατηγική της στόχευε να αναβαθμίσει το αποκτηθέν χαρτοφυλάκιο καταστημάτων, ώστε να ενσωματώσει την υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών στην εδραιωμένη στρατηγική «Καθημερινά Χαμηλές Τιμές» ('EDLP') και έτσι να δράσει ως ένας "καταστροφέας αγοράς" (Arnold et al., 1998). Αποπειράθηκε να αλλάξει τις προτιμήσεις των Γερμανών καταναλωτών, προς την αντίληψη της «Υπηρεσίας Μιας Στάσης» ('one

stop shop')³⁸ (Pioch et al., 2009:209). Η Γερμανική όμως αγορά είναι εξαιρετικά δύσκολος τόπος για να πετύχεις με βάση τις χαμηλές τιμές, τα χαμηλά περιθώρια κέρδους, τους μεγάλους χώρους πώλησης, καθώς και τον έντονο ανταγωνισμό. Η κατάσταση αυτή επιδεινώθηκε με την συνταγή «Καθημερινά Χαμηλές Τιμές» ('EDLP'), την οποία τελικά δεν κατάφερε να υλοποιήσει (Ferne κ.α., 2006:256).

Στη Γερμανία, οι λιανέμποροι μπορούσαν να προσφέρουν χαμηλές τιμές μόνο αν είχαν ένα τεράστιο δίκτυο τροφοδοσίας και οι παραγωγοί εξαρτιόνταν κυρίως από τη μία μεγάλη εταιρεία λιανεμπορίου η οποία δεν ήταν η Wal-Mart. Η Wal-Mart έπρεπε αφενός να αυξήσει τον αριθμό των καταστημάτων της σημαντικά ώστε να διαπραγματεύεται σε καλύτερες τιμές και αφετέρου να βελτιώσει την εφοδιαστική της αλυσίδα. Η διεύρυνση ωστόσο του δικτύου καταστημάτων, δεν ήταν εύκολη (Gerhard & Hahn 2005:22), λόγω της σπανιότητας των νέων θέσεων ανάπτυξης (Gerhard & Hahn 2005). Χρειάζοταν μια ακόμη εξαγορά, προκειμένου να επιτύχει οικονομίες κλίμακας ώστε να επικαλεστεί τις χαμηλού κόστους συνεργασίες της, να μειώσει την επίδραση από τις πολιτικές τιμών ζώνης (Ferne et al., 2006) να καταλάβει την εθνική ηγεσία των τιμών. Έτσι η Wal-Mart αναζήτησε κατάλληλους εταίρους στην εθνική αγορά. Η στρατηγική όμως αυτή, δεν καρποφόρησε, καθώς οι περισσότερες από τις τότε υπάρχουσες επιχειρήσεις, είτε δεν μπορούσαν να ενταχθούν στη λογική της Wal-Mart, είτε ήταν δύσκολο να εξαγοραστούν λόγω της φύσης του ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος (οικογενειακές επιχειρήσεις, εμπορικοί όμιλοι, συνεταιρισμοί), είτε δεν ήταν προς πώληση (Ferne & Arnold, 2002:100-101; Gerhard & Hahn 2005:22).

Από το έτος εισόδου της στη Γερμανία και μέχρι τουλάχιστον το 2000, η Wal-Mart δεν κατάφερε να επεκτείνει το δίκτυο των καταστημάτων της. Αν και το 2000, η εταιρεία είχε ανακοινώσει την κατασκευή στη Γερμανία πενήντα καταστημάτων μέχρι τον Αύγουστο του 2003, είχε ανοίξει μόλις τέσσερα, ενώ στο πλαίσιο εξορθολογισμού του δικτύου της έκλεισε επτά. Το 2003 υπήρχαν στη Γερμανία 92 καταστήματα Wal-Mart, ενώ το πλάνο για το άνοιγμα εξήντα νέων καταστημάτων στα επόμενα 2 χρόνια παρέμεινε υπό εξέταση, λόγω της έλλειψης εργοταξίων και των περιορισμών της γερμανικής νομοθεσίας των Ζωνών (Gerhard & Hahn 2005:19).

Μία ακόμη δυσκολία με την οποία βρέθηκε αντιμέτωπη το 2001 ήταν, οι συντονισμένες επιθέσεις στον τύπο και τα μέσα ενημέρωσης από συνδικάτα, παραγωγούς και την εμπορική ένωση εργοδοτών (Christopherson, 2007:461). Το ίδιο έτος, η εταιρεία

³⁸ Αφορά στην προσφορά ποικίλων υπηρεσιών ενός καταστήματος η οποία δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να αποκτήσουν, με μία «στάση» (σε ένα σημείο), όλα όσα έχουν ανάγκη.

επιβεβαίωσε τη μη αναμενόμενη δυσκολία της να κατανοήσει τη κουλτούρα του γερμανικού λιανεμπορίου και να ενοποιήσει έτσι τις δύο εταιρείες (Zellner & Schmidt 2001).

Το 2006, η εταιρεία ανακοίνωσε την πολιτική παγώματος των μισθών και ημερομισθίων με σκοπό να διατηρήσει την αύξηση των κερδών της. Η δυσμενής εικόνα της Wal-Mart λόγω της απροθυμίας της να τηρήσει τους κανόνες παιχνιδιού για συλλογική λήψη απόφασης επηρέασε αρνητικά τους δυνητικούς Γερμανούς πελάτες της μεσαίας τάξης (Christopherson, 2007).

Οι επιχειρήσεις λιανεμπορίου όταν ξεκινούν μια επένδυση σε χώρα εκτός των εθνικών τους ορίων θα πρέπει να τηρούν τρεις βασικούς κανόνες. Αυτοί έχουν να κάνουν, με την τοπική επαφή, το σωστό συγχρονισμό (timing) και την επιλεκτικότητα σε αυτό που προσπαθούν. Όμως, στους βασικούς αυτούς κανόνες η Wal-Mart δεν εμφάνισε καλές επιδόσεις (The Economist, Non 2nd 2006).

6.2 Τα αίτια και οι συνέπειες της προσωρινής παραμονής

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι γερμανικές εξαγορές δεν ήταν ιδιαίτερα επιτυχείς εξαιτίας, σύμφωνα με τους Knorr και Arndt (2003), της αδυναμίας της εταιρείας να κατανοήσει τη γερμανική αγορά λιανεμπορίου και την κουλτούρα των επιχειρήσεων και των καταναλωτών (Ferne et al., 2006).

Η εν λόγω όμως αποτυχία οφείλεται και στα προβλήματα της ενοποίησης δύο μικρών ανόμοιων αλυσίδων με διαφορετικές οργανωτικές δομές (κουλτούρες) και ετερογενές χαρτοφυλάκιο καταστημάτων. Η ενοποίηση αυτή ήταν δύσκολη και δαπανηρή, κυρίως λόγω της γερμανικής εργατικής νομοθεσίας η οποία είναι πολύ διαφορετική από εκείνη των ΗΠΑ, όσον αφορά στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και στη διαπραγμάτευση των μισθών τους (The Economist, Non 2nd 2006). Οι διαφορές αυτές, αλλά και η υπάρχουσα κουλτούρα στις αποκτώμενες εταιρείες αποτέλεσαν ένα σοβαρό εμπόδιο (Ferne κ.α., 2006). Ίσως, ήταν λάθος να αναλάβει τις ήδη εδραιωμένες γερμανικές επιχειρήσεις λιανεμπορίου αντί να προβεί σε μια κοινοπραξία (Gerhard & Hahn 2005:25). Επιπρόσθετα, ο Economist σημειώνει ότι «Παραδοσιακά» «οι λιανέμποροι δεν ήταν καλοί στο να πηγαίνουν στο εξωτερικό» (The Economist 17, Απριλίου 2004), δηλώνοντας μία πιθανή πηγή αποτυχίας της εταιρείας.

Ο Αμερικανός γίγαντας δεν κατάφερε να μεγεθυνθεί για να πετύχει οικονομίες κλίμακας κι αυτό λόγω του μεγάλου μεριδίου οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες σχεδόν στο σύνολό τους, αντιστάθηκαν να εξαγοραστούν. Έτσι, ακόμα και αν η Γερμανική θυγατρική

έκανε πωλήσεις αγαθών αξίας 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων, κάθε χρόνο, στην τεράστια Γερμανική αγορά, παρέμεινε 11^η μεγαλύτερη λιανέμπορος (Lichtenstein, 2009:187).

Η ίδια, παραδέχθηκε το λάθος της, να επενδύσει εκατομμύρια δολάρια στην ανακατασκευή καταστημάτων που θα έμοιαζαν με αυτά των ΗΠΑ, κάτι που δεν ήταν στις προτιμήσεις των γερμανών πελατών (Ferne κ.α., 2006).

Ένας ακόμη λόγος που συνέβαλε στην αποτυχία, ήταν και η ετερόκλητη μάλλον γεωγραφική κάλυψη καταστημάτων που κληρονόμησε η Wal-Mart στη Γερμανία. Αυτή, επέτρεπε στους ανταγωνιστές της, σε εθνικό επίπεδο, να υιοθετήσουν μια πολιτική τιμών ζώνης τέτοια, ώστε να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές σε συγκεκριμένες τοπικές αγορές (Ferne κ.α., 2006:256).

Η ανικανότητα να αποκτήσει την κλίμακα ('get to scale') και να ασκήσει την εξουσία του δικτύου της δυσκόλεψε την μεταφορά του Αγγλοαμερικανικού μοντέλου ευέλικτου λιανεμπορίου στη Γερμανία. Δεν κατάφερε να κυριαρχήσει στο λιανεμπορικό σύστημα διανομής και στους προμηθευτές της. Η Wal-Mart, με τεράστια αγοραστική δύναμη στις Ηνωμένες Πολιτείες, είναι σε θέση να διαπραγματευτεί για τις καλύτερες δυνατές τιμές και να μειώνει τα κόστη κάνοντας συμφωνίες απευθείας με τα εργοστάσια, επιβάλλοντας έτσι σε αυτά, την άμεση παράδοσή τους, παρακάμπτοντας τους μεσάζοντες χονδρέμπορους. Ωστόσο, η ισχύς της αυτή περιοριζόταν όταν αγόραζε γερμανικά προϊόντα, αφενός λόγω του μικρού αριθμού των μόλις 92 καταστημάτων (μειονεκτώντας σε σύγκριση με τα 4,100 καταστήματα της Aldi) (Gerhard & Hahn 2005:19) και αφετέρου, λόγω των χονδρεμπόρων που ακόμα και στο συγκεντρωτικό Γερμανικό λιανεμπόριο συνέχιζαν να δρουν ως μεσάζοντες ανάμεσα στους παραγωγούς τροφίμων και τους διανομείς (Christopherson, 2007:459).

Στις αποκτηθείσες αλυσίδες που πριν εφοδιάζονταν με άμεση παράδοση από τους προμηθευτές τους (η Wertkauf λόγω του μικρού αριθμού των διάσπαρτων καταστημάτων και η Interspar λόγω της περισσότερο αποκεντρωμένης αγοραστικής δομής της), η Wal-Mart εισήγαγε ένα σύστημα κεντρικής διανομής προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της αλυσίδας προμηθειών. Τουλάχιστον μέχρι το 2003, η εταιρεία είχε δύο μόνο κέντρα διανομής (Bingen και Kempen) και τα δύο στο δυτικό τμήμα της χώρας. Αυτά, βρίσκονταν σχεδόν 500 χιλιόμετρα από τα καταστήματα της Νότιας Βαυαρίας ή του Βερολίνου (Χάρτης 7.1) και οι αποστάσεις μεταξύ των επιμέρους καταστημάτων ήταν μεγάλες (Gerhard & Hahn 2005:19). Το νέο αυτό σύστημα διανομής, με ένα τόσο διεσπαρμένο δίκτυο καταστημάτων και τη Wal-Mart να μην αγοράζει σε επαρκείς ποσότητες που θα δικαιολογούσαν σημαντικές παραχωρήσεις από τους προμηθευτές,

δημιούργησε πολλές δυσκολίες βραχυπρόθεσμα και πολλά ερωτηματικά για την επιλογή μιας κεντρικής παράδοσης, έναντι μιας άμεσης (Ferne et al., 2006). Αντιμετώπισε αντίσταση από τους εθνικούς προμηθευτές, που συνήθισαν να παραδίδουν απευθείας στα καταστήματα αντί στα κέντρα διανομής. Οι παραδόσεις αποτύγχαναν να είναι στην ώρα τους και τα ποσοστά μείωσης των αποθεμάτων εκτοξεύθηκαν (Ferne & Arnold, 2002:97). Έτσι, καθίστατο αναγκαία μια άλλη εξαγορά με μεγαλύτερη γεωγραφική διεύθυνση, προκειμένου να επιτευχθεί μια εθνική παρουσία, να καταστεί σημαντικός παίκτης στο γερμανικό λιανεμπόριο και στη συνέχεια, να δημιουργηθούν άλλα κέντρα διανομών (Ferne & Arnold, 2002).

Ως προς την εφοδιαστική της αλυσίδα (logistics chain), στη Γερμανία ήταν μεγαλύτερη από αυτή στις ΗΠΑ. Η μεταφορά των προϊόντων της από τον παραγωγό στο λιανέμπορο χρειαζόταν στις ΗΠΑ τις μισές μέρες από ότι στη Γερμανία. Αυτό σήμαινε πρακτικά, ότι ο τύπος τροφοδοσίας που εφαρμόζονταν, που σχετιζόταν με την επιτυχία της Wal-Mart, δε θα παρείχε την ίδια εξοικονόμηση στη Γερμανία (Katsaras & Schamel, 1999).

Η Wal-Mart, υποτίμησε τον τοπικό ανταγωνισμό με τους πάγιους αντιπάλους της (Metro, Aldi και Lidl), εδραιωμένες επιχειρήσεις που εστιάζουν στις μεγάλες εκπτώσεις και τα οριακά περιθώρια κέρδους (The Economist, Apr 14th 2004; The Economist, Non 2nd 2006). Είχε να ανταγωνιστεί ιδιωτικές εταιρείες όπως την Aldi, που λειτουργούσαν μυστικά, χρησιμοποιούσαν όσο το δυνατόν λιγότερη τεχνολογία και δέχονταν μόνο μετρητά. Η Wal-Mart όμως δεν μπορούσε να λειτουργήσει μυστικά καθώς ήταν μια δημόσια εταιρεία εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, υποχρεωμένη να δημοσιεύει τις ετήσιες εκθέσεις της και να οργανώνει δημόσια ετήσιες συναντήσεις (Gerhard & Hahn 2005:19). Επιπλέον, η Wal-Mart έριχνε μεγαλύτερη βαρύτητα στην αγορά ειδών ένδυσης και άλλων αγαθών, ενώ μεγάλο μέρος τροφίμων της έπρεπε να το αγοράσει από την τοπική γερμανική αγορά κάτι στο οποίο υστερούσε σε σχέση με την Aldi, η οποία είχε 4,100 καταστήματα και παρουσία σε σχεδόν κάθε πόλη της χώρας. Όπως δήλωσε ένας³⁹ Γερμανός αναλυτής από την Φρανκφούρτη: «Η Γερμανία είναι το σπίτι του ιδιοκτήτη εκπωτικού καταστήματος» και «η Wal-Mart δεν μπορεί να ανταγωνιστεί στις τιμές, ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της στην εγχώρια αγορά της» (Landler 2006).

Η άκρως ανταγωνιστική γερμανική αγορά ειδών παντοπωλείου ήταν αυτή που δεν επέτρεψε στη Wal-Mart να υλοποιήσει το βασικό στοιχείο της παγκόσμιας στρατηγικής

³⁹ Mark Josefson.

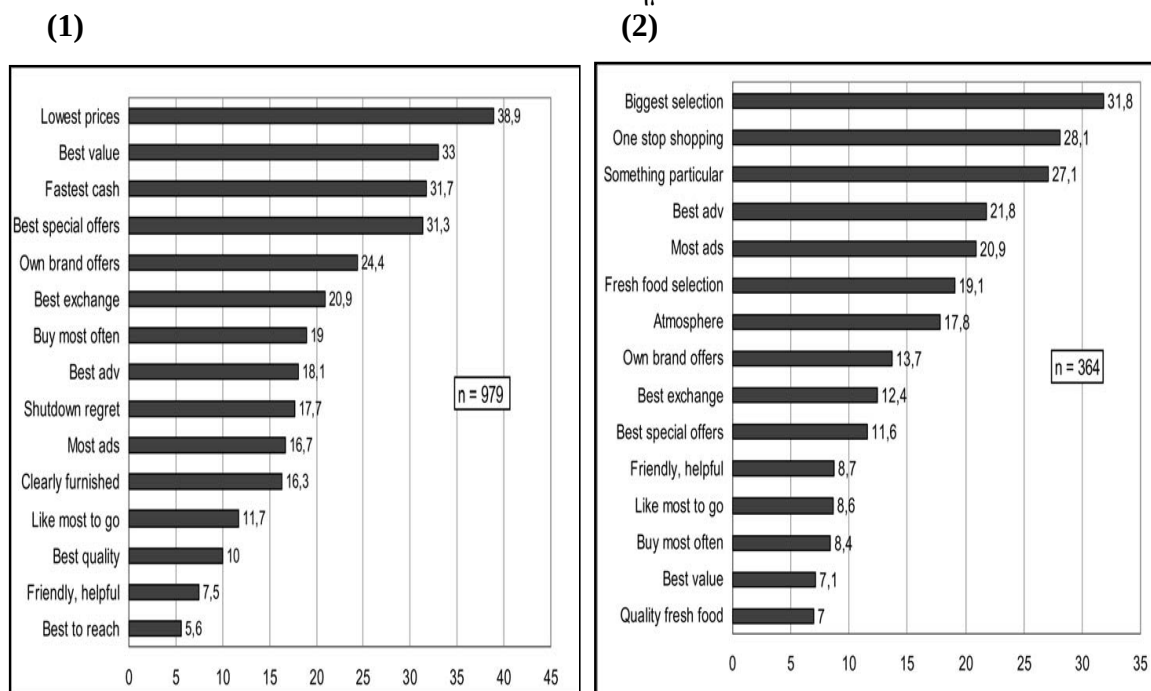
της 'EDLP', σε όλες τις κατηγορίες (Christopherson, 2007). Ακόμα και ο τρόπος προώθησης των τιμών της ερχόταν σε αντίθεση με τη στρατηγική αυτή, καθώς οι διαφημίσεις της στην τηλεόραση έδιναν την εντύπωση «ειδικών προσφορών», προκαλώντας σύγχυση στους Γερμανούς καταναλωτές (Ferne et al., 2006:261). Η Wal-Mart ήλπιζε πως μέσα από αυτήν τη στρατηγική θα καλύψει την έλλειψη ενός ενσωματωμένου δικτύου καταστημάτων λιανεμπορίου στις γειτονιές και θα αποδυναμώσει τους ανταγωνιστές της ώστε να τους εξαγοράσει (Christopherson, 2007:459). Το ανωτέρω πλάνο, σε κάποιο βαθμό ήταν επηρεασμένο από την αντίληψη ότι η Γερμανική οικονομία χαρακτηρίζεται από υψηλούς μισθούς και υψηλές τιμές. Όμως, αυτό ίσχυε στον τομέα της μεταποίησης και όχι στον τομέα του λιανεμπορίου. Στο Γερμανικό λιανεμπόριο υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στις τιμές και τα περιθώρια κέρδους (κάτω του 3%), τα χαμηλότερα στην Ευρώπη (Landler 2006), είναι τόσο χαμηλά όσο και στις ΗΠΑ (Lewis, 2001).

Οι Γερμανοί καταναλωτές θεωρούνται από τους πιο φειδωλούς και συνειδητοποιημένους στην Ευρώπη, αναφορικά με τα επίπεδα τιμών (Landler 2006) και η συμπεριφορά τους είναι πολύ λιγότερο προβλέψιμη ('έξυπνοι' και 'υβριδικοί' καταναλωτές) (Barth & Hartmann, 2003:59-60). Έτσι η Wal-Mart είχε να αντιμετωπίσει ένα «σκληρό» πελάτη για τον οποίο το «καθημερινά χαμηλές τιμές» ('EDLP') δε σήμαινε και πολλά, αφού οι τιμές αυτές μπορούσαν να είναι χαμηλότερες στο εκπτωτικό κατάστημα της γειτονιάς τους. Όμως οι δυνατότητες να μειώσει τις τιμές της ήταν περιορισμένες και κυρίως λόγω της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας που δεν επιτρέπει στα προϊόντα να πωλούνται σε τιμή κάτω του κόστους παραγωγής (The Economist, Apr 14th 2004; The Economist, Non 2nd 2006; Shugan, 2007). Κάθε φορά που η Wal-Mart μείωνε τις τιμές της, οι ανταγωνιστές της έκαναν το ίδιο και οι τιμές σταθεροποιούνταν τελικά σε ένα χαμηλότερο επίπεδο (Ferne & Arnold 2002, Gotterbarm 2004).

Στην πραγματικότητα η Wal-Mart είχε να ανταγωνιστεί από τη μια τους λιανέμπορους σχετικά υψηλών τιμών τροφίμων και από την άλλη τους ιδιοκτήτες των «σκληρών εκπτωτικών καταστημάτων», όλοι εγκατεστημένοι σε αστικές γειτονιές. Οι Γερμανοί καταναλωτές εύκολα μπορούσαν να συγκρίνουν τις τιμές. Η εναλλακτική της Wal-Mart του να ταξιδεύεις χιλιόμετρα σε ένα 'big box' κατάστημα για να αγοράσεις τα πάντα και η οποία (εναλλακτική) δεν επιτρέπει τη σύγκριση στα ψώνια, απωθούσε του Γερμανούς καταναλωτές οι οποίοι προσπαθούσαν να εξοικονομήσουν χρήματα μέσα από τον έντονο τοπικό ανταγωνισμό και τη διαδικασία μετακίνησης των τιμών στο μέσο όρο (Christopherson, 2007:460). Επιπλέον οι καταναλωτές δεν θεωρούσαν τη Wal-Mart

κατάστημα με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, όπως την Aldi, τη Lidl και την Edeka⁴⁰ (Πίνακες 7.2-7.3) (Arnold S. J., 2003). Την ηγεσία στις τιμές καταλάμβανε η Aldi που τύγχανε σημαντικής αφοσίωσης από τους γερμανούς καταναλωτές (Fernie et al., 2006:261).

Πίνακες 6.2-6.3: Οι σπουδαιότεροι λόγοι προτίμησης των Aldi (1) και Wal-Mart (2) έναντι άλλων καταστημάτων



Πηγή: Gerhard U. & Hahn B. (2005), p.23-24

Στη Γερμανία, η Wal-Mart δεν ήταν σε θέση να επιφέρει ένα «καταστροφικό» αποτέλεσμα (Knorr & Arndt, 2003; Gerhard & Arnold, 2006). Είχε ελπίσει να επικαλεστεί την «επιρροή του καταστροφέα αγορών» ('market spoiler effect') μέσα από πρωτοβουλίες εξυπηρέτησης πελατών στα ευρύχωρα και ανακαινισμένα καταστήματά της (Fernie et al., 2006). Υπάρχουν όμως μεγάλες διαφορές μεταξύ της λεγόμενης Wal-Mart κουλτούρας και των αξιών των Γερμανών καταναλωτών (Gerhard & Hahn 2005:22). Οι άνθρωποι της Wal-Mart υπέθεταν ότι θα άρεσε στους Γερμανούς να τους φέρονται με την ίδια ευγένεια όπως τους αμερικάνους. Έτσι το προσωπικό είχε διδαχτεί να χαιρετάει τους πελάτες με το πιο λαμπρό χαμόγελο και να τους βοηθά να συσκευάζουν τα ψώνια τους. Τους παρείχε δωρεάν τσάντες, διευρυμένο ωράριο καταστημάτων, αποδοχή πιστωτικών καρτών και φιλοξενία τύπου Wal-Mart. Πολλοί γερμανοί όμως αυτά τα έβλεπαν με καχυποψία και εγκατέλειπαν τα καταστήματα αποφεύγοντας να αγοράσουν. Οι γερμανοί καταναλωτές,

⁴⁰ Σύμφωνα με σχετική μελέτη που διεξήχθη το χειμώνα του 2002-03 στην πόλη Würzburg της Βόρειας Βαυαρίας με πληθυσμό 140,000 κατοίκους (Arnold S. J., 2003)

πιστοί στα εμπορικά σήματα των εθνικών παραγωγών (Ferne & Arnold, 2002:95), ήταν συνηθισμένοι στην τυπική εξυπηρέτηση χωρίς να επηρεάζονται από τα χαμόγελα ή την πρωινή ευδιαθεσία των εργαζομένων. Δεν τους άρεσε η διαδικασία καλωσορίσματος στην είσοδο, ούτε ένιωθαν άνετα με το ερώτημα των υπαλλήλων «πώς μπορώ να σας βοηθήσω;» (Lichtenstein, 2009:188). Προτιμούσαν να κρατούν τις δικές τους τσάντες, να συσκευάζουν μόνοι τους τα ψώνια και να πληρώνουν με μετρητά αντί πιστωτικής κάρτας, ενώ δεν επηρεάζονταν από την φιλανθρωπία ή τις κοινωνικές δράσεις ούτε τους ενδιέφερε το λιτό περιβάλλον αγορών (The Economist, Non 2nd 2006; Fernie et al., 2006; Landler 2006). Αντίθετα, τους τρόμαξε η ιδέα να αναλαμβάνουν τη γερμανική αγορά αμερικάνικες εταιρείες (Gerhard & Hahn 2005:20). Δεν αποτελεί έκπληξη, το ότι σύμφωνα με καταναλωτικές έρευνες η Wal-Mart είχε μόνο μέση βαθμολογία στα χαρακτηριστικά καταστήματος που αφορούν την εξυπηρέτηση πελατών (Knorr & Arndt, 2003:23). Επιπλέον, δέχθηκε κριτική και στην πολιτική των επιστροφών, σε αντίθεση με την Aldi η οποία ήταν γνωστή για την χωρίς καμία συζήτηση άμεση αποδοχή όλων τα επιστρεφόμενων (Gerhard & Hahn 2005:20).

Πέραν των ανωτέρω, η Wal-Mart αποδείχθηκε πολιτιστικά τοξική για τους Γερμανούς. Συγκεκριμένα, οι πρώτοι τέσσερεις μάνατζερ που διορίστηκαν από το Μπέντονβιλ δεν ήταν καν εξοικειωμένοι με το Γερμανικό λιανεμπόριο. Έπασχαν από μαζική σύγκρουση πολιτισμών (Ferne et al., 2006) και μερικοί εκ των οποίων δεν μιλούσαν τη γερμανική γλώσσα (Lichtenstein, 2009:188). Είχαν κληθεί από τις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και τον Καναδά και σε επίπεδο διαχείρισης χρησιμοποιούσαν ως κύρια γλώσσα τα αγγλικά. Χρειάστηκε να περάσουν τέσσερα χρόνια από την είσοδο στη γερμανική αγορά για να τοποθετηθεί (το 2001), ο 1^{ος} γερμανός μάνατζερ και ο 1^{ος} που δεν εργάστηκε για την Wal-Mart στο παρελθόν (Gotterbarm 2004:157). Η εταιρεία έγινε σταδιακά μη ελκυστική στο να εργαστεί κάποιος γι' αυτήν. Εν μέρει, αυτό συνέβη και λόγω της σχετικά χαμηλής αμοιβής και μιας εξαιρετικά λιτής πολιτικής για τα επαγγελματικά έξοδα των μάνατζερ (Talaulicar 2009:49). Η Εισαγωγή μιας νέας εταιρικής κουλτούρας είναι αρκετά δύσκολη, όμως η επιβολή της είναι πιθανό να οδηγήσει σε αντίσταση, όπως και συνέβη (Ferne et al., 2006).

Για να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος που διέτρεχε η κεντρική διοίκηση της Wal-Mart από τη μακροχρόνια αποτυχία λειτουργίας στη Γερμανία, «αποκατέστησαν τη νομιμότητα με το να επιδείξουν στοχοθετημένες δράσεις που συμμορφώνονταν με το Αμερικάνικο σύστημα διακυβέρνησης» (Palmer, 2005:725). Αυτό είχε ως συνέπεια, την αντικατάσταση των

στελεχών που είχαν εμπλακεί στη διαμόρφωση της στρατηγικής των επενδύσεων στη Γερμανία (Christopherson, 2007:466).

Στη Γερμανία, αντίθετα με τις ΗΠΑ, το θεσμικό περιβάλλον καθιστά την αναδιανομή του κοινωνικού κόστους που συνδέεται με το κόστος πειραματισμού για την αύξηση των κερδών (και της επέκτασης) δύσκολη και ακριβή (Vitol et al., 1999). Οι θεσμοί και οι πρακτικές που συγκροτούν τη Γερμανική διακυβέρνηση της αγοράς αποθαρρύνουν τον πειραματισμό και την αναδιανομή των κινδύνων από την εταιρεία στο εργατικό δυναμικό ή τις κοινότητες. Παρά τη στάση της αυτή, ενάντια στον κίνδυνο και τον πειραματισμό, η Γερμανία έχει διατηρήσει μια άκρως ανταγωνιστική αγορά λιανεμπορίου και χαμηλές τιμές (Christopherson, 2007:467).

Η Wal-Mart υποτίμησε τις επιπτώσεις των κοινωνικών κανόνων στην αυτονομία της δράσης της. Οι κοινωνικοί κανόνες (social norms) στη Γερμανία, αντίθετα με τις ΗΠΑ, δίνουν έμφαση στη διαβούλευση και τη συνεργασία κατά τη λήψη απόφασης με επιπτώσεις σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, και στην κοινωνία. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, ο Εργατικός Συνταγματικός Νόμος της Γερμανίας (BVerfG⁴¹) επιτρέπει στους εργαζόμενους να δημιουργούν επιτροπές (με πέντε τουλάχιστον ψηφισμένα μέλη) στις οποίες παρέχονται δικαιώματα που αφορούν την πληροφόρηση, τη διαβούλευση και τη συμμετοχή, προκειμένου να υποστηρίξουν τα συμφέροντά τους (Wiedemann, 1980). Παρά το γεγονός ότι οι Επιτροπές αυτές μπορούσαν να εκλεγούν σε όλες τις επιχειρηματικές οργανώσεις, οι ιδιοκτήτες εκπρωτικών καταστημάτων της Γερμανίας κατάφεραν συχνά να παραμένουν χωρίς συνδιαχείριση. Αντίθετα, στις δύο αλυσίδες Υπεραγορών που απέκτησε η Wal-Mart υπήρχε μάλλον σκληρός συνδικαλισμός (Christopherson, 2006). Οι Αμερικανοί μάντζερ της Wal-Mart, οι οποίοι ήταν γνωστοί για τον αντισυνδικαλιστικό τους λόγο (Basker, 2007; Cascio, 2006; Christopherson, 2006) δεν ήταν εξοικειωμένοι με το νομικά κατοχυρωμένο ρόλο των Επιτροπών των Εργαζομένων τις οποίες συμβουλευόνταν μόνο σποραδικά (Christopherson, 2006).

Ως μέρος της παγκόσμιας στρατηγικής της, η Wal-Mart συνέταξε αυτοβούλως τη «Δήλωση Δεοντολογίας» ειδικά για την γερμανική θυγατρική της εταιρεία και επέβαλε στους γερμανούς εργαζόμενους την ανάγκη να υπακούουν τους κανόνες που όριζε αυτός ο Κώδικας. Περίληψη αυτού του κώδικα και οδηγίες για τη χρήση της τηλεφωνικής γραμμής δεοντολογίας (σε περίπτωση καταγγελίας) υπήρχε σε εκκαθαριστικά σημειώματα

⁴¹ BVerfG: Betriebsverfassungsgesetz.

αποδοχών των εργαζομένων και στον πίνακα ανακοινώσεων και κατάστασης προσωπικού της κάθε Wal-Mart εγκατάστασης στη Γερμανία (Talaulicar, 2009). Δεδομένου ότι η θέσπιση τέτοιου Κώδικα κανόνων απαιτούσε διαβούλευση και συνδιαχείριση με την Επιτροπή των Εργαζομένων, οι Γερμανοί εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους έλαβαν νομικά μέτρα εναντίον αυτής της Δήλωσης και άσκησαν προσφυγή κατά του εν λόγω Κώδικα (Talaulicar 2009:47). Ένα μεγάλο μέρος των ισχυρισμών της Επιτροπής έγινε αποδεκτό από τα Εργατικά Δικαστήρια της Γερμανίας⁴² (Talaulicar 2009:50-52). Μια κωδικοποίηση βασισμένη περισσότερο σε αρχές ίσως να ήταν νομικώς επιτρεπτή ακόμη και χωρίς τη προηγούμενη διαβούλευση της με την Επιτροπή των εργαζομένων (Talaulicar 2009:55).

Στη Γερμανία υφίσταται ένα ουσιαστικά ιδιωτικό ρυθμιστικό σύστημα (καθεστώς) που ρυθμίζεται από τις εμπορικές ενώσεις και τα συνδικάτα, με τη στήριξη του κράτους. Οι μεμονωμένες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένη αυτονομία δράσης και περισσότερες συλλογικές ευθύνες σε σχέση με τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ. Στην περίπτωση της Wal-Mart, αν και πλήρωνε στο γερμανικό προσωπικό της 3% παραπάνω από τα οριζόμενα στις συλλογικές διαπραγματεύσεις αρνήθηκε να υιοθετήσει τις Γερμανικές συλλογικές συμφωνίες (Gewerkschaft, 2000) όπως επίσης αρνήθηκε τη συνεργασία και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες από το Γερμανικό εργατικό δυναμικό και τις γερμανικές πολιτικές μάνατζμεντ και έτσι παραβίασε βασικούς κοινωνικούς κανόνες. Τον Ιούλιο του 2000, οι Γερμανοί εργάτες της Wal-Mart οργάνωσαν διαμαρτυρία ενάντια στα καταστήματα με σκοπό να πιέσουν την εταιρεία για να προσχωρήσει στην εργατική ένωση και να συμμορφωθεί με τις συλλογικές συμφωνίες (Gewerkschaft, 2000). Το προσόν της Wal-Mart αναφορικά με την αυτονομία της δράσης της, στην περίπτωση της Γερμανίας συγκρούστηκε, κατά την εφαρμογή των στρατηγικών της, με τους ανωτέρω κοινωνικούς κανόνες και τις πρακτικές διαβούλευσης που λειτουργούσαν σε βάρος της επιχείρησης (Christopherson, 2007). Αυτό σε συνδυασμό με την προστασία δικαιωμάτων των εργαζομένων επέβαλαν στην αντισυνδικαλιστική Wal-Mart ένα σημαντικό κόστος στη λειτουργία της. Αυτές οι διαφορές όχι μόνο έκαναν ακριβή και άκαμπτη τη λειτουργία της

⁴² Για παράδειγμα, αναφορικά με τα δώρα και τα φιλοδομήματα, ο κώδικας όριζε ότι κάθε δώρο ή φιλοδώρημα που λαμβάνεται από έναν προμηθευτή πρέπει να επιστρέφεται και οποιαδήποτε προσφορά δώρου ή φιλοδομήματος πρέπει να αναφέρεται στον προϊστάμενο. Επιπλέον, ο κώδικας απαγόρευε τη δημιουργία στενών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Οι ανωτέρω κανόνες κατέπεσαν στο Ανώτερο Εργατικό Δικαστήριο της Γερμανίας διότι κρίθηκε για τον πρώτο ότι παραβιάζει τους κανόνες αναγκαστικού δικαίου της συνδιαχείρισης ενώ για το δεύτερο ότι αποτελεί παράνομη εισβολή στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων και για το λόγο αυτό ήταν μη συμβατός με το Γερμανικό Σύνταγμα (Talaulicar, 2009).

στη Γερμανία, αλλά στάθηκαν και σημαντικό εμπόδιο στο να συμπεριλάβουν την κουλτούρα της Wal-Mart (Ferne et al., 2006:259).

Η αποτυχία όμως της Wal-Mart οφειλόταν επίσης και στα σοβαρά εμπόδια που αντιμετώπισε κατά τη διείσδυσή της στη Γερμανική αγορά, όπως την αυστηρή γερμανική νομοθεσία των Ζωνών⁴³ ('zoning'), μη ευνοϊκή για την ανάπτυξη των 'Big Box' καταστημάτων (Christopherson, 2007:459). Ο συγκεκριμένος νόμος όριζε ότι, τα εμπορικά κέντρα και οι μεγάλες εγκαταστάσεις λιανεμπορίου (Υπεραγορές) επιτρέπονταν μόνο σε ειδικούς χώρους ζωνών υπό την προϋπόθεση ότι οι επιπτώσεις τους στις γύρω εγκαταστάσεις, την κυκλοφορία, τον πληθυσμό και στο τοπίο θα είναι μικρής σημασίας (Gerhard & Hahn 2005:16).

Το σημαντικότερο όμως πρόβλημα που αντιμετώπισε η Wal-Mart προήλθε μέσα από τη δική της δομή διακυβέρνησης, ως εισηγμένη στο χρηματιστήριο εταιρεία που ανήκει σε μετόχους, όπως συνταξιοδοτικά ταμεία, με βραχυπρόθεσμους στόχους. Ενώ με την οικονομική της επάρκεια η Wal-Mart μπορούσε να καλύψει τις απώλειες από την περεταίρω λειτουργία της (Gerhard & Hahn, 2005), οι μέτοχοί της άρχισαν να χάνουν την υπομονή τους για την επένδυση της επιχείρησης στη Γερμανία και την προσδοκία τους να αποφέρει άμεσα κέρδη (Palmer, 2005). Οι σημαντικές και συνεχείς απώλειες και ο αδιάκοπος επιθετικός ανταγωνισμός που χρησιμοποιούσε όλους τους θεσμικούς της πόρους, αποθάρρυναν τους άπληστους επενδυτές της (Greimel, 2001). Η απόφαση της Wal-Mart να αποσυρθεί από τη γερμανική αγορά μπορεί επομένως να αντικατοπτρίζει τη χαμένη πίστη των μετόχων της ως προς τις επενδύσεις στη Γερμανία και το προσδοκώμενο από αυτές άμεσο κέρδος (Christopherson, 2006).

Τελικά, το 2007, η εταιρεία εκποίησε τις Γερμανικές επιχειρήσεις της στη Metro AG (The Economist, Non 2nd 2006). Η Metro, ένας από τους μεγαλύτερους γερμανικούς ομίλους λιανεμπορίου, είχε ανακοινώσει ότι θα ενσωμάτωνε τα 85 καταστήματα της Wal-Mart στην αν και προβληματική αλυσίδα της. Σύμφωνα με τη Metro, οι 11,000 απασχολούμενοι στα Γερμανικά καταστήματα της Wal-Mart δημιουργούσαν 2 δις Ευρώ (2.5 δις δολάρια) ετήσια έσοδα πωλήσεων. Με την προσθήκη αυτών των καταστημάτων στα 550 σουπερμάρκετ και υπεραγορές της, η Metro δήλωσε ότι θα ενισχύσει την αγοραστική της δύναμη ως τρίτη μεγαλύτερη αγορά λιανεμπορίου του κόσμου (Landler 2006).

⁴³ Ζώνες χρήσεων γης, όρων και περιορισμών δόμησης.



Εικόνα 6.1: Η Metro AG ενσωματώθηκε με καταστήματα της Wal-Mart

Η ανωτέρω απόφαση της Wal-Mart, ήρθε μετά την πώληση των καταστημάτων της στη Νότια Κορέα (Μάιο 2006) και ισοδυναμούσε με μια σπάνια υποχώρηση της μεγαλύτερης εταιρείας λιανεμπορίου στον κόσμο από την ιλιγγιώδη παγκόσμια επέκτασή της (Landler 2006).

Η αποτυχία της Wal-Mart στη Γερμανία μπορεί να είχε προβλεφθεί, παρόλα αυτά, αποτέλεσε σοκ για τους αναλυτές των αγορών λόγω των απωλειών που υπέστη προσπαθώντας να καθιερωθεί στη Γερμανική αγορά. Υπολογίστηκαν σε περίπου 200 εκατομμύρια δολάρια, για κάθε χρόνο λειτουργίας της στη Γερμανία και σε περίπου 1 δις δολάρια, για την πράξη εκποίησης της αλυσίδας της στη Γερμανία (Christopherson, 2007:451). Επιπλέον, το 2008, κατέγραψε και μια επιβάρυνση ύψους 153 εκατ. δολαρίων που αφορούσε τις διακοπείς δραστηριότητες (υποχρεώσεις αποζημιώσεων κλπ.). Όμως, η Εταιρεία αναγνώρισε και φορολογικό όφελος ύψους 126 εκατ. δολαρίων. Εκτός αυτού, υπήρχαν και μη αναγνωρίσιμα οφέλη από φόρους ύψους 1,700 εκατ. δολαρίων που επρόκειτο να αναγνωριστούν σε επόμενες περιόδους (Wal-Mart Annual Report 2009).

Στην περίπτωση της Γερμανίας, η Wal-Mart, δεν μπόρεσε να επωφεληθεί από τα προσόντα της [κυριαρχία του δικτύου και αυτονομία δράσης έναντι της κυβέρνησης της χώρας φιλοξενίας (ως προς το ρυθμιστικό έλεγχο), του εργατικού δυναμικού, των ανταγωνιστών της] και να αντέξει το κόστος για μια ηγετική θέση στην αγορά (Christopherson, 2007:453).

Επιπλέον, η εταιρεία δεν κατάφερε ούτε να μετατοπίσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών, ούτε να προσαρμοστεί στη διαφορετική σημαντικότητα των προτύπων, με αποτέλεσμα την έξοδό της από την αγορά. Η θεωρία της ρύθμισης, με βάση την οποία υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της κηδεμονίας και της προσαρμογής των λιανέμπορων στα βασικά πρότυπα, φαίνεται να εξηγεί, τουλάχιστον κατά ένα μέρος, αυτήν την αποτυχία (Pioch et al., 2009:219). Άλλες αναλύσεις για τα προβλήματα της Wal-Mart στη Γερμανία τονίζουν τους εξωτερικούς παράγοντες καθώς και τα εσωτερικά προβλήματα (Knorr & Arndt, 2003).

Σύμφωνα με τον Talaulicar (2009), αν και οι δυνάμεις της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας (απαγόρευση πώλησης κάτω του κόστους, επιβολή συγκεκριμένων ωρών λειτουργίας καταστημάτων, άσκηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων) μπορεί να παρεμποδίζουν τον ανταγωνισμό σε κάποιο βαθμό, τουλάχιστον εν μέρει, σε καμία περίπτωση, δεν μπορούν να εξηγήσουν την αποτυχία της Wal-Mart, διότι οι ανταγωνιστές της αντιμετώπιζαν όμοιες περιβαλλοντολογικές συνθήκες (Talaulicar 2009:48).

Τα δυνατά της σημεία, όπως η κυριαρχία των δικτύων της και οι αυτόνομες πράξεις της, στα οποία βασίστηκε η επιτυχία στις ΗΠΑ, συνέβαλλαν σε αποτυχημένες στρατηγικές στη γερμανική αγορά λιανεμπορίου (Christopherson, 2007:452). Η ίδια βάση για την επιτυχία σε μια αγορά μπορεί να είναι ακατάλληλη για τις συνθήκες ανταγωνισμού μιας άλλης (Christopherson, 2007:465).

Η αποχώρηση της Wal-Mart από τη γερμανική αγορά εκτός του ότι δημιούργησε ερωτηματικά για το «σχέδιο» της παγκοσμιοποίησης που λαμβάνει χώρα στο τομέα του λιανεμπορίου (Christopherson, 2007:451), συμβάλει στη βιβλιογραφία σχετικά και με την «αποτυχία» της διεθνοποίησης των επενδύσεων, μια διαδικασία η οποία είναι δυναμική και όχι στατική, γραμμική ή συνεχής (Alexander & Quinn, 2002; Burt et al., 2002, 2003).

7. Συμπεράσματα

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, έγινε μια προσπάθεια για την κατανόηση και ανάλυση της λειτουργίας του λιανικού εμπορίου σε διεθνές επίπεδο. Μέσα από μελέτη σε αντίστοιχη βιβλιογραφία, επιχειρήθηκε να περιγραφεί η εξέλιξη της διεθνοποίησής του σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που κατακλύζεται από πληθώρα Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, ενώ παράλληλα καταβλήθηκε προσπάθεια για να ανιχνευθεί η σημασία που αυτό κατέχει σε ευρωπαϊκές ή μη, χώρες (Ασία, Αμερική κ.α.). Για το σκοπό αυτό παρουσιάστηκε και αναλύθηκε η περίπτωση του μεγαλύτερου λιανέμπορου σε παγκόσμιο επίπεδο, της Wal-Mart. Ταυτόχρονα, παρατέθηκαν οι στρατηγικές του σε σχέση με άλλες εξίσου παγκόσμια κορυφαίες αλυσίδες λιανεμπορίου, όπως της Carrefour, της Aldi, της Tesco, της Kmart, κλπ.

Συνολικά, θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι η Wal-Mart, ως ένα μεγαθήριο του λιανεμπορίου «εκμεταλλεύτηκε» την εμπειρία της για να διατηρήσει την επιτυχία της, αλλά έκανε και σφάλματα που τη ζημίωσαν, όπως στην περίπτωση της Γερμανίας.

Πιο αναλυτικά, η Wal-Mart κατάφερε σημαντικό και παγκόσμιο πλεονέκτημα κόστους. Αυτό επετεύχθη μέσα από την εφαρμογή τεχνολογικών αλλαγών, τη μείωση του κόστους προμήθειας και τροφοδοσίας, τη διατήρηση των δαπανών και των γενικών εξόδων της (μεταξύ των οποίων και της μισθοδοσίας) σε χαμηλό επίπεδο. Έτσι, ανάγκασε πολλές συνδικαλιζόμενες επιχειρήσεις να αποσυρθούν από την αγορά και να καταλάβει η ίδια, το κενό που δημιούργησαν. Τα στοιχεία αυτά, η αύξηση του μαζικού όγκου αγορών, η μείωση των αποθεμάτων και τα καθημερινά φθηνά προϊόντα (μεγάλο μέρος των οποίων προέρχονταν από την Κίνα) που προσέφερε συνέθεσαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Wal-Mart. Την περίοδο που η Wal-Mart ακολουθούσε πολιτική μεγέθυνσης, οι κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί περιορισμοί δεν ήταν τόσο αυστηροί, κάτι που την ευνόησε ιδιαίτερα στην μελλοντική της πορεία.

Από την άλλη, η έλλειψη διαφοροποίησης ως προς τους τύπους καταστημάτων της και οι τυποποιημένες προσφερόμενες υπηρεσίες μάλλον αποδείχθηκαν επιζήμιες. Η κουλτούρα των Γερμανών καταναλωτών ήταν διαφορετική από ότι των Αμερικάνων. Για παράδειγμα, η προσβασιμότητα διαδραμάτιζε σημαντικότερο ρόλο από ότι οι χαμηλές τιμές, η εικόνα των καταστημάτων και η εξυπηρέτηση του προσωπικού δεν αποτελούσαν καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή των καταστημάτων. Η τοποθέτηση σε καίριες θέσεις στελεχών με αμερικάνικη αντίληψη που είχαν άγνοια για το γερμανικό λιανεμπόριο και δεν

επικοινωνούσαν στη γερμανική γλώσσα οδήγησε σταδιακά τη Wal-Mart σε ύφεση και σε αποτυχημένες επιλογές. Το σκληρό πολιτικό-ρυθμιστικό περιβάλλον και η διαφορετική εργατική νομοθεσία στη Γερμανία αλλά και σε άλλες χώρες, παρεμπόδισαν την επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων της Wal-Mart. Τέλος, η αδυναμία επίτευξης μιας κεντρικής διανομής κατά τα πρότυπα εφαρμογής στις ΗΠΑ, οι μεγάλες αποστάσεις που απαιτούνταν να διανύσουν τα προϊόντα, όπως και η διαφορετική εργασιακή νοοτροπία των προμηθευτών, δημιουργούσαν πολυπλοκότητα, αστοχίες στο σχεδιασμό και τις προβλέψεις και μεγάλο όγκο αποθεμάτων, με συνέπεια την αδυναμία της Wal-Mart να διατηρήσει χαμηλά τα κόστη της. Η αδυναμία μεταφοράς του Αγγλοαμερικανικού μοντέλου της Wal-Mart στην περίπτωση της Γερμανίας οδήγησε στη πτώση τζίρου και στη δυσαρέσκεια και τη χαμένη πίστη των άπληστων επενδυτών της.

Αυτό που γίνεται σαφές μέσα από την εργασία, είναι ότι ασφαλώς για να επιτύχει μια επιχείρηση στο λιανικό εμπόριο, εγχώριο ή διεθνές, απαιτούνται να ληφθούν υπόψη πολλοί παράγοντες, τόσο εξωγενείς όσο και ενδογενείς.

Ένα από τα κύρια στοιχεία, είναι η γεωγραφική θέση της επιχείρησης, η διασπορά των καταστημάτων της, αλλά και οι γεωγραφικές ζώνες που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Πέρα από τη θέση της έδρας της εταιρείας σπουδαίο ρόλο παίζει και η περισσότερο ή λιγότερο συγκεντρωτική δομή και λειτουργία της. Η γεωγραφική τοποθεσία αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα, καθώς καθίσταται εύκολη η πρόσβαση στα κεντρικά εταιρικά γραφεία, ευνοείται η δημιουργία μικρότερων καναλιών διανομής, ο ταχύτερος ανεφοδιασμός, η γρηγορότερη επίλυση ζητημάτων και κρίσιμων θεμάτων, οι μικρότεροι ή μηδενικοί αποθηκευτικοί χώροι (η εταιρεία μπορεί να προμηθεύεται προϊόντα από γειτονική αποθήκη αποφεύγοντας να διαθέτει δικούς της αποθηκευτικούς χώρους) και η καλύτερη επικοινωνία με τους προμηθευτές της. Όπως γίνεται αντιληπτό, όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μειωμένα κόστη και σε μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα για χαμηλότερες τιμές πώλησης προϊόντων και πιθανόν αυξανόμενες εργασιακές απολαβές.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας σε μία επιχειρηματική επέκταση είναι ο ανθρώπινος και τα διάφορα γνωρίσματα που τον συνθέτουν. Αυτά, μπορεί να αφορούν την κουλτούρα των καταναλωτών υποδοχής, το μορφωτικό και βιοτικό τους επίπεδο, τις καταναλωτικές τους συνήθειες και τάσεις. Μαζί με τα ανωτέρω, κρίσιμης σημασίας είναι και η επιλογή του λιανεμπορικού τύπου εισόδου αλλά και η μορφή της εταιρικής σχέσης που θα συναφθεί με τους τοπικούς λιανέμπορους. Οι λιανέμποροι, δεν μπορούν να μην λάβουν υπόψη τους όλα τα παραπάνω σημαίνοντα χαρακτηριστικά προτού ανοίξουν και

λειτουργήσουν το νέο εταιρικό τους παράρτημα σε μία «ξένη αγορά». Τέτοιου είδους γνωρίσματα, καλό είναι να περιλαμβάνονται στη στρατηγική που χαράζει ο οργανισμός. Έτσι, είναι σε θέση να προσφέρουν στον καταναλωτή ένα κατάστημα κοντά στις προσδοκίες του, τόσο από πλευράς εικόνας (π.χ. εξωτερική παρουσίαση και μέγεθος, πολυκαταστήματος), όσο κι από πλευράς υπηρεσιών (π.χ. ποιότητα εξυπηρέτησης, ωράριο λειτουργίας, τύπος καταστημάτων, είδος και ποικιλία προϊόντων).

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι το επιτυχημένο λιανεμπόριο επηρεάζεται και από το μακρο-περιβάλλον του. Σε αυτό ανήκουν το πολιτικοοικονομικό σύστημα και οι κυβερνητικές συνθήκες που επικρατούν, το ισχύον νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να λειτουργήσει η επιχείρηση, οι υλικές υποδομές, η τεχνολογία και η τεχνογνωσία που απαρτίζουν κάθε χώρα, όπως φυσικά και ο υπάρχων ανταγωνισμός. Το επιχειρείν, οι ευκαιρίες που δίνει το κράτος στο λιανεμπόριο, οι δυνατότητες για καινοτομίες και οι ανταγωνιστές λιανέμποροι, δεν μπορούν να αφήσουν ανεπηρέαστο τον εκάστοτε επιχειρηματία. Τα παραπάνω, χρειάζεται να εξετασθούν με προσοχή προκειμένου να σχεδιαστούν στοχευμένα επιχειρηματικά πλάνα και ρεαλιστικοί στόχοι, μειώνοντας όσο είναι δυνατό, την πιθανότητα αστοχιών, άσκοπων οικονομικών δαπανών, δυσανεκτικών πελατών και φυσικά την ύπαρξη μιας δυσφημούμενης επωνυμίας.

Αν και αναφέρθηκαν τα σημεία εκείνα που απαιτείται έρευνα και λεπτομερή επιχειρηματική σχεδίαση, δεν πρέπει να αμελήσουμε τον λεγόμενο «απρόσμενο παράγοντα». Ο λιανέμπορος σε όσο προσεκτικό και εξονυχιστικό σχεδιασμό κι αν έχει προβεί, πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται εκ νέου όταν οι συνθήκες το απαιτούν και να ελίσσεται σε μη προβλεπόμενα προβλήματα ή ζητήματα. Οι ανατροπές στο επιχειρηματικό κομμάτι είναι σύνηθες φαινόμενο, ο ανταγωνισμός (θεμιτός ή αθέμιτος) κυριαρχεί και δεν υπάρχει επιχειρηματική πανάκεια επιτυχίας. Η πολύχρονη δράση και η αποκτηθείσα εμπειρία ενός λιανέμπορου, είναι το μόνο στοιχείο που πιθανόν θα μπορούσε να τον προστατεύσει χωρίς να ισχύει πάντα αφού σύμφωνα και με την Christopherson, *«η ίδια βάση για την επιτυχία σε μια αγορά μπορεί να είναι ακατάλληλη για τις συνθήκες ανταγωνισμού μιας άλλης»* (2007).

Παρόλα αυτά, όποιοι κι αν είναι οι κίνδυνοι ή τα ρίσκα, όσο απαιτητικός κι αν είναι ο κλάδος του λιανικού εμπορίου, δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει τα πλεονεκτήματα από μία διεξόδου. Αυτομάτως δημιουργούνται τεράστιες επεκτατικές ευκαιρίες, οικονομίες κλίμακας, μεγάλο περιθώριο κέρδους, η γεωγραφική διαφοροποίηση του κινδύνου, δυνατότητες παγκόσμιας και διεθνούς αναγνώρισης, επιχειρηματική δύναμη, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ακόμη και «γεωγραφική κυριαρχία».

Βιβλιογραφία

1. Alexander, N. (1997) 'International Retailing', Blackwell: Oxford.
2. Aoyama, Y. (2007), 'Oligopoly and the structural paradox of retail TNCs: an assessment of Carrefour and Wal-Mart in Japan', *Journal of Economic Geography*, Vol.7, No4, pp. 471-490.
3. Barbaro, M. (2005) 'A New Weapon for Wal-Mart: A War Room', The New York Times, Nov 1st 2005.
4. Barth, K. & Hartmann, M. (2003) 'Germany', in S. Howe (ed.), *Retailing in the European Union-Structures, Competition and Performance*, London: Routledge, pp. 56-80.
5. Berggoetz, R. & Laue, M. (2004): 'Wal-Mart's Entry into the German Market: An Intercultural Perspective', in J. Reynolds, & C. Cuthbertson (eds.), *Retail Strategy: The View from the Bridge*, Oxford, pp. 265–269.
6. Brandes, D. (1998) 'Konsequent einfach: Die Aldi-Erfolgsstory', 3. Aufl., Frankfurt/Main/New York.
7. Bradley, P. S. & Ghemawat, P. (2002) 'Wal Mart Stores, Inc.', unpublished.
8. Brunn S. (2006) 'Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy', N.Y.: Routledge.
9. Christopherson, S. (2007), 'Barriers to 'US style' lean retailing: the case of Wal-Mart's failure in Germany', *Journal of Economic Geography*, Vol.7, No4, pp. 451-469.
10. Coe, N. & Wrigley, N. (2007), 'Host economy impacts of transnational retail: the research agenda', *Journal of Economic Geography*, Vol.7, No.4, pp. 341-371.
11. Deloitte, (2008), 'Stores – 2008 Global Powers of Retailing', www.deloitte.com/consumerbusiness, January 2008.
12. Deloitte, (2014), 'Global Powers of Retailing 2014 – Retail Beyond begins', <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl-CB-GPR14STORES.pdf>, September 2014.
13. Dawson, J. (2007), 'Scoping and conceptualising retailer internationalisation', *Journal of Economic Geography*, Vol.7, No.4, pp. 373-397.
14. Fackler, M. (2005) 'Wal-Mart Doubles Down on Its Investment in Japan', The New York Times, Oct 29th 2005.
15. Fernie, J. & Arnold, J. S. (2002) 'Wal-Mart in Europe: prospects for Germany, the UK and France', *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30, No2, pp. 92-102.

16. Fernie, J. et al. (2006) 'The Impact of Wal-Mart's Entry into the German and UK Grocery Markets', Wiley Periodicals, Inc.
17. Fishman, C. (2007) 'The Wal Mart effect-How an Out-of-Town Superstore Became a Superpower', 2nd Ed. UK: Penguin.
18. Gerhard, U. & Hahn, B. (2005) 'Wal-Mart and Aldi: Two Retail Giants in Germany' *GeoJournal*, Vol.62, Issue 1-2, pp. 15-26.
19. Global Insight (2007) 'The Price Impact of Wal-Mart: An Update Through 2006', Global Insight Advisory Services Division, Business Planning Solutions, (Sept. 4, 2007).
20. Global Insight (2009) 'The Price Impact of Wal-Mart: An Update Through 2007', Global Insight Advisory Services Division, Business Planning Solutions, (Sept. 2, 2009).
21. Howe, S. (2003) 'Retailing in the European Union-Structures, Competition and Performance', London: Routledge, pp. 1-6.
22. Knorr, A. & Arndt A. (2003) 'Why did Wal-Mart fail in Germany?' University of Bremen, Institute for World Economics and International Management Working Paper no 24.
23. Konefal, J. et al. (2007) 'Supermarkets and Supply Chains in North America', in D. Burch & G. Lawrence (eds), *Supermarkets and Agri-food Supply Chains-Transformations in the Production and Consumption of Foods*, Cheltenham UK: Edward Elgar, pp.268-288.
24. Landler, M. (2006) 'Wal-Mart gives up Germany', International Herald Tribune, July 29th 2006.
25. Lawrence, G. & Burch, D. (2007) 'Understanding Supermarkets and Agri-food Supply Chains', in D. Burch & G. Lawrence (eds), *Supermarkets and Agri-food Supply Chains-Transformations in the Production and Consumption of Foods*, Cheltenham UK: Edward Elgar, pp.1-26.
26. Lichtenstein, N. (2009) 'The Retail Revolution: How Wal Mart Created a Brave New World of Business', NY: Metropolitan Books, Henry Holt And Company.
27. Lingenfelder, M. & Lauer, A. (1999) 'Die Unternehmenspolitik im deutschen Einzelhandel zwischen Währungsreform und Währungsunion', in von M. Lingenfelder (hrsg.), *Meilensteine im deutschen Handel*, Frankfurt: Main, pp. 11-56.
28. McGoldrick, P.J. and Davies, G. (eds) (1995) 'International Retailing: Trends and Strategies', Pitman: London.

29. McMichael, P. & Friedmann, H. (2007) 'Situating the 'Retailing Revolution'', in D. Burch & G. Lawrence (eds), *Supermarkets and Agri-food Supply Chains-Transformations in the Production and Consumption of Foods*, Cheltenham UK: Edward Elgar, pp.291-319.
30. Pioch, E. et al. (2009) 'Consumer acceptance and market success: Wal-Mart in the UK and Germany' *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.37, No.3, pp. 205–225.
31. Reardon, T., Henson, S. & Berdegue, J. (2007), "'Proactive fast-tracking" diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade', *Journal of Economic Geography*, Vol.7, No.4, pp. 399-431.
32. Seth, A. & Randall, G. (2005) 'Supermarket Wars - Global Strategies for Food Retailers', NY: Pelgrave MacMillan.
33. Sethi, P. (2014), 'The Wal-Mart affair – where implausible deniability is the coin of the realm', *Corporate Governance*, Vol. 14 Issue 3, pp. 424-451.
34. Talaular, T. (2009) 'Global retailers and their corporate codes of ethics: the case of Wal-Mart in Germany', *The Service Industries Journal*, Vol.29, No.1, pp.47-58
35. The Economist (2004) 'How big can it grow?-The world's biggest retailer is defying its critics by continuing to grow vigorously', The Economist print edition, Apr 14th 2004.
36. The Economist (2005) 'Carrefour, Tesco and Wal-Mart-Growing pains-Big profits, big ambitions, big challenges', The Economist print edition, Apr 14th 2005.
37. The Economist (2006) 'Global retailing-Trouble at till-How retailers can avoid foreign adventures ending in disaster', The Economist print edition, Nov 2nd 2006.
38. Volpe III, Richard J. and Nathalie Lavoie (2008) 'The Effect of Wal-Mart Supercenters on Grocery Prices in New England', *Review of Agricultural Economics*, 30 (1):4-26.
39. Vorley, B. (2007) 'Supermarkets and Agri-food Supply Chains in Europe: Partnership and Protest', in D. Burch & G. Lawrence (eds), *Supermarkets and Agri-food Supply Chains-Transformations in the Production and Consumption of Foods*, Cheltenham UK: Edward Elgar, pp.243-267.
40. Wal-Mart (2008) 'Annual Report', Wal-Mart.
41. Wal-Mart (2009) 'Annual Report', Wal-Mart.
42. Wal-Mart (2010) 'Annual Report', Wal-Mart.
43. Wal-Mart (2014) 'Annual Report', Wal-Mart.
44. Wal-Mart (2015) 'Annual Report', Wal-Mart.

45. Wal-Mart (2009) 'Global Sustainability Report', Wal-Mart.
46. Wamsteker, E. (2010) 'Wal-Mart Stores Inc.', The New York Times, Jan. 20th 2011.
47. Weinstein, R. (2005) 'RFID: A Technical Overview and Its Application to the Enterprise', IT Professional, Vol.7, No.3, pp. 27-33.
48. Wrigley, N. & Lowe, M. (2007), 'Transnational retail and the global economy', Journal of Economic Geography, Vol.7, No.4, pp. 337-340.
49. <http://walmartstores.com/pressroom/FactSheets>, ημ/νία ανάκτησης: 21/2/2011.
50. <http://news.walmart.com/news-archive/2012/02/22/wal-mart-stores-inc-data-sheet-worldwide-unit-details-january-2012>, ημ/νία ανάκτησης 30-01-2012.
51. <http://corporate.walmart.com/our-story/history/history-timeline>, ημ/νία ανάκτησης 30-01-2012.
52. <http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/locations/#/>, ημ/νία ανάκτησης 30-01-2012.
53. (<http://corporate.walmart.com/>, ημ/νία ανάκτησης: 7/8/2015).
54. <https://walmartwatch.files.wordpress.com/2015/03/walmart.pdf> ημ/νία ανάκτησης: 8/9/2015).