



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**«ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ
- Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ WAL - MART»**

Νικόλαος Ελ. Φουντουλάκης

Πειραιάς, 2013

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

*Αφιερώνω με πολύ αγάπη την Παρούσα στους γονείς μου,
Ελευθέριο και Παναγιώτα,
οι οποίοι με στηρίζουν σε όλη την πορεία της ζωής μου.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ WAL - MART

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΦΟΥΝΤΟΥΛΑΚΗΣ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου παρατηρείται μεταξύ άλλων: α) έντονος ανταγωνισμός, β) κορεσμός γ) αλληλεξάρτηση των αγορών και τέλος δ) διαρκείς μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων η δραστηριοποίηση σε αγορές εκτός των εθνικών συνόρων αποτελεί μονόδρομο στην προσπάθεια επιβίωσης.

Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης είναι να εξετάσει τον τρόπο που μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην ανάπτυξη μέσω της διεθνούς επέκτασης, καθώς και πως το MKT εναρμονίζεται με την γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και συμβάλει στην εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει.

Για την θεωρητική προσέγγιση του θέματος η παρούσα εργασία θα στηριχθεί σε βιβλιογραφικές αναφορές και επιστημονικά άρθρα ενώ στην συνέχεια θα προσεγγίσει το θέμα πρακτικά, παρουσιάζοντας την περίπτωση της εταιρείας Wal - Mart.

Η εργασία ξεκινάει με μια σύντομη παρουσίαση του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η επιχειρηματική στρατηγική. Πως δηλαδή η επιχείρηση ή οι μονάδες της θα πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε κάθε κλάδο. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εταιρικές στρατηγικές που προσδιορίζουν τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης ενώ στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης και μεριδίου αγοράς. Στη συνέχεια στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι θεωρίες διεθνοποίησης, οι οποίες περιγράφουν τις προσπάθειες επέκτασης μιας επιχείρησης στο εξωτερικό και αναλύουν τις παραμέτρους που επηρεάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική διεθνοποίησης, η οποία απαντά στο πως θα υλοποιηθεί η εταιρική απόφαση για επέκταση των δραστηριοτήτων

εκτός των εθνικών συνόρων. Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει πως γίνεται η αξιολόγηση των πιθανών αγορών και στην συνέχεια παρουσιάζονται οι εναλλακτικές μορφές εισόδου σε μια αγορά. Τέλος στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η περίπτωση της εταιρείας Wal – Mart, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των γρήγορα κινούμενων καταναλωτικών αγαθών, και αναλύεται πως οδηγήθηκε στην ανάπτυξη μέσω της διεθνούς επέκτασης.

Η εργασία τελειώνει με τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την μελέτη της περίπτωση της Wal – Mart, όπου διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει μονοδιάστατη συνταγή επιτυχίας. Η επιχείρηση ανάλογα: με την χρονική συγκυρία, τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς, την ένταση του ανταγωνισμού και τις μελλοντικές προσδοκίες της, εφάρμοσε διαφορετικό μείγμα στρατηγικών ώστε να ανταποκριθεί στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να ενισχύει διαχρονικά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιαρη για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη του κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Πηγή		Σελίδα
Διάγραμμα 1:	M. Porter, “Competitive Advantage” Free Press 1995	Τίτλος: Porter’s Generic Strategies	6
Διάγραμμα 2:	www.ansoffmatrix.com	Τίτλος: Ansoffmatrix	25
Διάγραμμα 3:	Barlet C.A. and Ghoshal S., Managing Across Borders, Boston: Harvard Business School Press, 2002	Τίτλος: Διάκριση Στρατηγικών Διεθνοποίησης	36
Διάγραμμα 4:	Πηγή: Muehlbacher et al (1999)	Τίτλος: Διαδικασία Αξιολόγησης Δυνητικών Αγορών	48
Διάγραμμα 5:	Delloite 2013 Global Powers of Retailing	Τίτλος: Share of Top 250 retail companies by product sector 2011	82
Διάγραμμα 6:	Delloite 2013 Global Powers of Retailing	Τίτλος: Share of Top 250 retail revenue by product sector 2011	82
Διάγραμμα 7:	Delloite 2013 Global Powers of Retailing	Τίτλος: Sales growth and profitability by sector 2011	83
Διάγραμμα 8:	Delloite 2013 Global Powers of Retailing	Τίτλος: Product sector profiles 2011	83
Διάγραμμα 9:	Delloite 2013 Global Powers of Retailing	Τίτλος: Share of Top 250 retail revenue by region country 2011	84
Διάγραμμα 9:	Delloite 2013 Global Powers of Retailing	Τίτλος: Top 10 Retailers Worldwide	86

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i>	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ii
ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	4
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	7
1.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	7
1.2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	8
1.2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	9
1.2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	9
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	10
1.3.1. ΣΥΜΠΑΙΓΝΙΑ	10
1.3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ.....	11
1.3.3. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΑΜΟΙΒΑΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.....	12
1.3.4 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ	13
1.3.5. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΕΚΧΩΡΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ	13
1.3.6. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	15
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	16
2.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	16
2.2.2. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	17
2.2.3. ΕΞΑΓΟΡΕΣ.....	17

2.2.4. ΣΥΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	18
2.2.4.1 ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	19
2.2.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	21
2.2.5.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ	22
2.2.5.2 ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ.....	24
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	24
3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	25
3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	26
3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	26
3.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗΣ (βλ.ΚΕΦ 2.2.5.)	27
3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ (βλ.ΚΕΦ 2.2.4.1.)	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	28
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	28
4.2. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ	28
4.3. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΟΥΨΑΛΑΣ	29
4.4. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΑΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ	30
4.5. ΕΚΛΕΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ.....	31
4.6. ΤΟ ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	34
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
5.2 ΠΟΛΥΤΟΠΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	36
5.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	37
5.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	39
5.5 ΔΙΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	40
5.6 ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	41
5.7 ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ..	42

5.8 ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΕΥΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΚΤ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ - ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	46
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	46
6.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	46
6.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ	49
6.3.1 ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ	49
6.3.1.1 ΕΞΑΓΩΓΕΣ	49
6.3.1.1.2 Έμμεσες Εξαγωγές	51
6.3.2 ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ	51
6.3.2.1 Παραγωγή προϊόντος στο εξωτερικό.....	52
6.3.2.2 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΕΚΧΩΡΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ((βλ. ΚΕΦ 1.3.5.)	52
6.3.2.3 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ.....	52
6.3.2.4 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (βλ.ΚΕΦ.1.3.3.).....	53
6.3.2.5 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ «ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ»	54
6.3.2.6 ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	55
6.3.3. ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ	56
6.3.3.1 ΕΞ΄ΟΛΟΚΛΗΡΟΥ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	57
6.3.3.2 ΕΞΑΓΟΡΕΣ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
WAL-MART.....	58
7.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.....	58
7.1.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	59
7.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΤΙΓΜΕΣ.....	59
7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	61
7.2.1 ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ	62
7.2.2. ΈΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΧΑΜΗΛΕΣ ΤΙΜΕΣ.....	62
7.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ.....	63

7.2.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	64
7.2.5 ΥΠΕΡΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	65
7.2.6. ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ.....	66
7.3 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	67
7.4 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	69
7.4.1 WAL-MART STORES ΗΠΑ.....	69
7.4.1.1. DISCOUNT STORES (Εκπτώτικα Καταστήματα).....	71
7.4.1.2. WAL-MART SUPERCENTERS.....	71
7.4.1.3. WALMART MARKET	72
7.4.1.4. SUPERMACADO DE WAL-MART.....	73
7.4.1.5. WAL-MART EXPRESS.....	73
7.4.2. SAM's CLUB	74
7.4.3. WALMART INTERNATIONAL	75
7.5. ΑΓΟΡΑ ΓΡΗΓΟΡΑ ΚΙΝΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ.....	80
7.6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	85
7.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ.....	87
7.8 ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	89
7.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94
Ελληνική.....	94
Ξενόγλωσση	95
Άρθρα	97
Ηλεκτρονικές πηγές	102

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μια επιχείρηση θα μπορούσε να παρομοιαστεί με έναν ζωντανό οργανισμό. Ως ζωντανός οργανισμός λοιπόν, θα πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβιώνει και να αναπτύσσεται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται καθημερινά και επηρεάζει τις επιχειρήσεις. Πλέον το περιβάλλον που ανταγωνίζονται η επιχειρήσεις δεν είναι εθνικό αλλά παγκόσμιο.

Η απελευθέρωση των αγορών, η τεράστια ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μείωση της γραφειοκρατίας, η διάχυση της γνώσης, έχουν οδηγήσει στην παγκοσμιοποίηση. Μέσω της ραγδαίας ανάπτυξης στο τομέα των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών, και της ανάπτυξης του Διαδικτύου ενισχύονται οι σχέσεις εξάρτησης μεταξύ των αγορών.

Σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό περιβάλλον, η ανάγκη για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης φαντάζει μονόδρομος στην προσπάθεια για επιβίωση. Η δυνατότητα λοιπόν μια εταιρείας να προβλέψει τις μελλοντικές εξελίξεις ανταποκρινόμενη ταυτόχρονα και στις προκλήσεις του σήμερα αποτελεί την συνταγή της επιτυχίας.

Η παρούσα εργασία εξετάζει στρατηγικές διεθνούς επέκτασης στο λιανεμπόριο. Σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσει τον τρόπο που μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην ανάπτυξη μέσω της διεθνούς επέκτασης, καθώς και πως το MKT εναρμονίζεται με την γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και συμβάλει στην εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει. Θα προσπαθήσουμε να

διαπιστώσουμε αν υπάρχει συσχέτιση των θεωρητικών προσεγγίσεων και των ρεαλιστικών πρακτικών.

Επιλέξαμε ως μελέτη περίπτωσης την εταιρεία Wal – Mart λόγω της θέσης που κατέχει στην παγκόσμια οικονομία και της τεράστιας γεωγραφικής της επέκτασης. Επιπρόσθετα η εταιρεία Wal – Mart μας δίνει την δυνατότητα να εξετάσουμε πληθώρα εναλλακτικών μορφών επέκτασης καθώς δεν ακολούθησε μονοδιάστατο τρόπο ανάπτυξης. Το γεγονός ότι αποτελεί τον μεγαλύτερο λιανοπωλητή παγκοσμίως αποδεικνύει στην πράξη την επιτυχία των στρατηγικών της επιλογών.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται πλέον σε μια παγκόσμια αγορά. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο η οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια αυξάνεται, μέσω του αυξανόμενου όγκου συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης διακίνησης κεφαλαίου διεθνώς και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας και κατ' επέκταση της γνώσης.

Η επιχείρηση λοιπόν, δεν ανταγωνίζεται πλέον μόνο στα στενά πλαίσια της τοπικής ή της εθνικής αγοράς. Η διεθνοποίηση του ανταγωνισμού αυξάνει τους κινδύνους και τις εξωτερικές απειλές που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει να αναπτύξει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να αναπτύξει δηλαδή τομείς δραστηριότητας στους οποίους η εταιρεία θα είναι ανώτερη από τις άλλες στην αγορά, ώστε να πετυχαίνει καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές της.

Η αγορά των γρήγορα κινούμενων καταναλωτικών αγαθών δεν μένει ανεπηρέαστη από τις διεθνείς εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν και την ζήτηση αγαθών. Η παγκόσμια οικονομία εμφανίζεται αδύναμη να επιταχύνει τους ρυθμούς ανάπτυξής της, εξαιτίας της κρίσης της Ευρωζώνης. Με ένα μεγάλο κομμάτι της Ευρώπης σε ύφεση, η ευρωπαϊκή ζήτηση για εισαγόμενα αγαθά έχει μειωθεί, επηρεάζοντας αρνητικά τις άλλες κορυφαίες οικονομίες. Αν μάλιστα αναλογιστεί κανείς ότι η ΕΕ παραμένει η μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο, είναι εύκολο να καταλάβει την επιρροή που ασκεί στο παγκόσμιο εμπόριο. Οι ρυθμοί ανάπτυξης των Ηνωμένων Πολιτειών, της Κίνας, της Ιαπωνίας, της Ινδίας και της Βραζιλίας επιβραδύνθηκαν σαν συνέπεια της

Ευρωπαϊκής κρίσης επηρεάζοντας αρνητικά και τις γεινιάζουσες αγορές. Οι αναδυόμενες οικονομίες συνεχίζουν να επηρεάζονται από τις εξελίξεις στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Οι εξελίξεις στην αντιμετώπιση της κρίσης χρέους αλλά και της ύφεσης στην ΕΕ αναμένεται να επηρεάσουν και τα επόμενα χρόνια αρνητικά την ζήτηση. Τέλος η διαφαινόμενη συμφωνία για τον τρόπο αντιμετώπισης του δημοσίου χρέους των Ηνωμένων Πολιτειών, τα μέσα ποσοτικής χαλάρωσης στην Ιαπωνία αλλά και ένας συνδυασμός νομισματικών και δημοσιονομικών μέτρων από την Κίνα αναμένεται να δώσουν ώθηση στην παγκόσμια οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναζητώντας κανείς τον ορισμό της στρατηγικής θα διαπιστώσει ότι δεν είναι εφικτός ο μονοδιάστατος και μονοσήμαντος προσδιορισμός της. Στην ουσία θέτει το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί η επιχείρηση με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Χαρακτηριστικά το 1986 ο Michael Porter **αναφέρει πως στρατηγική είναι ο συνδυασμός των στόχων τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση, και των μέσων-πολιτικών με τους οποίους θα καταφέρει να τους φέρει εις πέρας¹.**

¹ Michael Porter, 1986, "Competitive strategy" Harvard Business School Press

Επιπρόσθετα, ο Igor Ansoff στο βιβλίο του Corporate Strategy (1965) αναφέρει **πως στρατηγική είναι στην ουσία η κοινή γραμμή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, των προϊόντων της και της αγοράς της. Οι τρεις αυτοί παράγοντες καθορίζουν την φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στη διάρκεια του χρόνου.**

Ενώ η εταιρική στρατηγική (corporate strategy) απαντά στο ερώτημα σε ποιο κλάδο θα δραστηριοποιηθεί η εταιρεία, η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) απαντά στο ερώτημα πως η επιχείρηση ή οι μονάδες της θα πρέπει να ανταγωνιστούν η να συνεργαστούν σε κάθε κλάδο. Η επιχειρησιακή στρατηγική λοιπόν εστιάζει στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσα σε ένα κλάδο ή κομμάτι της αγοράς στο οποίο απευθύνεται.²

Ο Michael Porter προτείνει δύο βασικές (generic) στρατηγικές ανταγωνισμού: χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης.

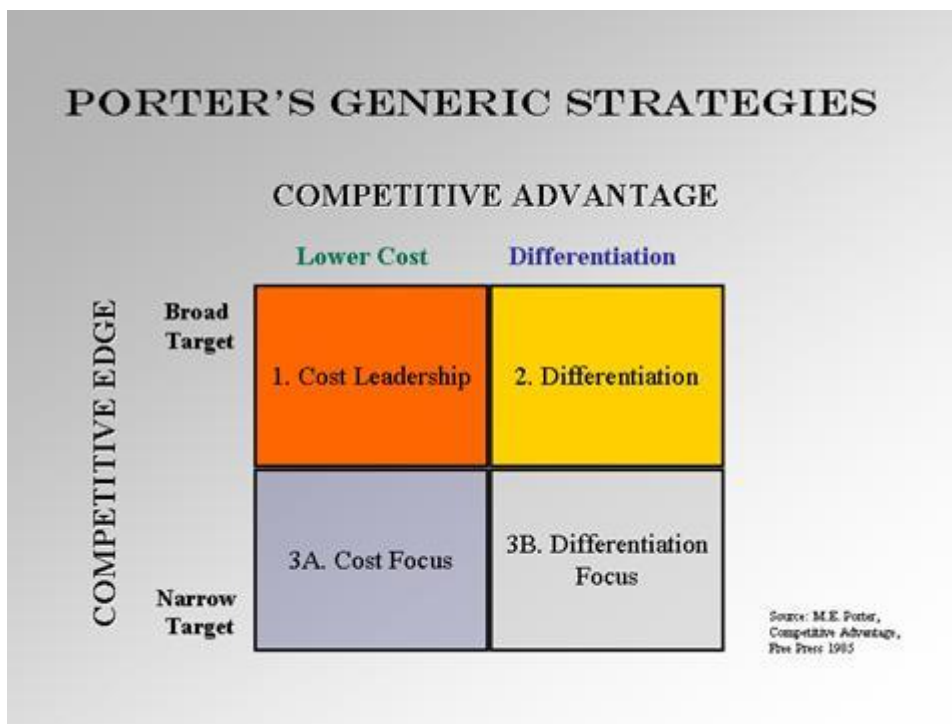
Στρατηγική χαμηλού κόστους είναι η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει, παράγει, και να διαθέτει στην αγορά ένα συγκρίσιμο προϊόν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της αγοράς.

Ονομάζονται βασικές γιατί μπορούν να υιοθετηθούν από κάθε είδους ή μεγέθους επιχείρηση. Επιπρόσθετα αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο προσδιορίζεται από την έκταση της ανταγωνιστικής σκοπιάς της επιχείρησης, δηλαδή του εύρους της αγοράς στόχου. Προτού μια επιχείρηση επιλέξει ποια από τις δύο στρατηγικές θα χρησιμοποιήσει, θα πρέπει να αποφασίσει το

² Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition 145-165

εύρος των προϊόντων που θα παράγει ,ποια κανάλια διανομής θα χρησιμοποιήσει, τι πελάτες θα εξυπηρετήσει, σε ποιες γεωγραφικές περιοχές θα πουλήσει και τέλος τους συναφείς κλάδους με τους οποίους θα ανταγωνιστεί. Η διαδικασία αυτή απαιτεί κατανόηση των ιδιαίτερων πόρων της επιχείρησης. Ουσιαστικά η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει έναν ευρύ στόχο ή έναν μικρό στόχο (niche) στην αγορά. Συνδυάζοντας αυτές τις δύο αγορές στόχους και με τις δύο στρατηγικές ανταγωνισμού προκύπτει το παρακάτω σχήμα³ :⁴

Διάγραμμα 1



Η σωστή εφαρμογή στρατηγικών⁵ άσχετα με την βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδηγεί σε αποτελέσματα υψηλής απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων

³ Porter M (1985) "Competitive advantage – creating and sustaining superior performance" Free Press pp 12.

⁴ Competitive Advantage (Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα), Lower Cost (Χαμηλού Κόστους), Differentiation (Διαφοροποίηση), Broad Target (ευρύς στόχος) Narrow Target (μικρός στόχος) Cost Leadership (Ηγεσία κόστους), Cost Focus (Εστίασης Κόστους), Differentiation Focus (Εστίαση Διαφοροποίησης)

⁵ Σιώμκος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, σελ. 678

(ROI). Στην ουσία διαφέρουν τα μερίδια συνολικής αγοράς που προκύπτουν από την εφαρμογή τους. Η κακή εφαρμογή οδηγεί σε χαμηλό ROI και μικρό μερίδιο αγοράς. Η θέση της επιχείρησης σε αυτή την περίπτωση ονομάζεται κολλημένη στη μέση (stuck in the middle).

1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

1.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μια στρατηγική επίτευξης χαμηλότερου κόστους η οποία στοχεύει στην ευρεία μαζική αγορά. Η παραγωγή προϊόντων με το χαμηλότερο κόστος μέσα στον κλάδο θα δώσει την ευκαιρία στην επιχείρηση, να διαθέτει τα προϊόντα της σε άμεσα ανταγωνιστική τιμή. Η συγκεκριμένη στρατηγική απαιτεί ^{6:7}

- Επιθετική κατασκευή αποδοτικού εξοπλισμού παραγωγής
- Μειωμένο κόστος λόγω καμπύλης εμπειρίας
- Έλεγχο στο κόστος παραγωγής
- Μεγάλο μερίδιο στην αγορά
- Κανάλια εισαγωγής πρώτων υλών υψηλής ποιότητας
- Μειωμένο κόστος για έρευνα, πωλήσεις, διαφήμιση, υποστήριξη μετά την πώληση
- Αποφυγή των οριακών λογαριασμών πελατών

⁶ Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 145-165

⁷ Γεωργόπουλος Ν. (2006) "Στρατηγικό Μάνατζμεντ" Εκδόσεις Μπένος Γ. Β' έκδοση σελ. 235

1.2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην ευρεία μαζική αγορά και περιλαμβάνει την παραγωγή και διάθεση ενός προϊόντος που εκλαμβάνεται ως μοναδικό στον κλάδο. Η επιχείρηση μπορεί έτσι να απαιτήσει υψηλότερη τιμή. Συνήθως είναι δύσκολο να αντιγραφεί ή να αντικατασταθεί με κάποιο παρόμοιο. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να προέλθει από την ποιότητα, την φήμη, το σχεδιασμό, την λειτουργία, την τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά, τα κανάλια διανομής, την υποστήριξη μετά την πώληση, τα αποτελέσματα χρήσης ή συνδυασμό παραγόντων. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι ένας τρόπος για να επιτευχθούν κέρδη πάνω από το μέσο όρο της αγοράς καθώς η συντελούμενη αύξηση της πίστης στην μάρκα (brand loyalty) μειώνει την ευαισθησία τιμής του καταναλωτή. Το κόστος στην στρατηγική αυτή δεν είναι πρωταρχικός παράγοντας, διότι λόγω της αυξημένης τιμής που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν η επιχείρηση μπορεί να τους μεταβιβάσει το επιπρόσθετο κόστος. Συγκριτικά με την στρατηγική κόστους, η επιχείρηση εδώ πιθανόν να έχει υψηλότερα κέρδη καθώς δημιουργούνται και περιορισμοί εισόδου στην αγορά, αλλά έχει συνήθως μικρότερο μερίδιο αγοράς.⁸ Η συγκεκριμένη στρατηγική απαιτεί⁹:

1. Υψηλό βαθμό συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης και ανάπτυξης προϊόντος
2. Υποκειμενική μέτρηση και κίνητρα, αντί των ποσοτικών μέτρων
3. Παροχές για την προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού, επιστημόνων και δημιουργικών ανθρώπων.

⁸ Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 145-165

⁹ Porter M (1985) "Creating and sustaining superior performance"

1.2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ

Η στρατηγική εστίασης με χαμηλό κόστος είναι μια στρατηγική επίτευξης χαμηλότερου κόστους η οποία επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι αγοραστών ή γεωγραφικής αγοράς και επιχειρεί να ικανοποιήσει μόνο αυτούς. Εφαρμόζοντας στρατηγική χαμηλού κόστους η επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει ένα πλεονέκτημα κόστους σε αυτό το τμήμα της αγοράς.

1.2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική η οποία επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι αγοραστών ή γεωγραφικής αγοράς και επιχειρεί να ικανοποιήσει μόνο αυτούς. Εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης προσπαθεί να προσδώσει στο προϊόν κάτι, που εκλαμβάνεται ως μοναδικό από αυτό το τμήμα της αγοράς. Εκτιμάται από τους καταναλωτές που πιστεύουν ότι μια επιχείρηση που στοχεύει αποκλειστικά σε αυτούς, μπορεί να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες τους.

Η επιλογή της στρατηγικής συνδέεται άμεσα με τη δομή του κλάδου. Καθώς η αγορά ωριμάζει παρατηρείται συγκέντρωση της αγοράς όπου κυριαρχούν λίγες μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι ενώ πολλές αγορές ξεκινούν κατακερματισμένες, η προσπάθεια για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και η προσπάθεια να υπερκεραστούν εμπόδια εισόδου σε niche και τοπικές αγορές οδηγούν στην αύξηση των μεριδίων αγοράς λίγων μόνο εταιρειών. Αφού λοιπόν παγιωθούν οι ελάχιστες προδιαγραφές ποιότητας και χαρακτηριστικών των αγαθών, ο ανταγωνισμός μετακυλείται στο κόστος και την εξυπηρέτηση. Στην αγορά των γρήγορα κινούμενων καταναλωτικών αγαθών

την οποία εξετάζουμε η βραδύτερη ανάπτυξη, η πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, η όλο και αυξανόμενη γνώση των καταναλωτών, συνδυάζονται ώστε να βάλουν ένα ανώτατο όριο στην ικανότητα των επιχειρήσεων να επιτύχουν ηγεσία κόστους ή διαφοροποίησης. Η εστίαση της έρευνας και ανάπτυξης μετατοπίζεται από το αγαθό στις διαδικασίες ώστε να βελτιώνεται συνολικά το προϊόν και να μειώνονται σημαντικά τα κόστη.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρεία TESCO (Vaara 2002) η οποία ενώ ακολουθήσε στρατηγική ηγεσίας κόστους στην συνέχεια εφάρμοσε ασυσχέτιστη διαποίκιση επενδύοντας σε τηλεπικοινωνίες και σε παροχή οικονομικών υπηρεσιών (personal finance).¹⁰

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.3.1. ΣΥΜΠΑΙΓΝΙΑ

Συμπαιγνία είναι η συνεργασία εταιρειών του ίδιου κλάδου, οι οποίοι μειώνοντας την παραγωγή πετυχαίνουν υψηλότερες τιμές ώστε να παρακάμψουν τον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Η συνεννόηση μπορεί να είναι, είτε άμεση μετά από επικοινωνία και διαπραγματεύσεις είτε έμμεση όταν οι εταιρείες επικοινωνούν μέσω ενός ανεπίσημου κώδικα σημάτων. Η άμεση συνεννόηση είναι παράνομη στις πιο πολλές χώρες και τιμωρείται από τον νόμο. Σύμφωνα με τον Barney η έμμεση συμπαιγνία σε έναν κλάδο έχει πολλές πιθανότητες επιτυχίας όταν¹¹:

¹⁰ <http://www.americanessays.com/study-aids/free-essays/management/tesco-strategic-management.php>

¹¹ Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 145-165

- Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αναγνωρίσιμων ανταγωνιστών
- Τα κόστη είναι παρόμοια
- Μια επιχείρηση συμπεριφέρεται σαν ηγέτης τιμών
- Επικρατεί εταιρική κουλτούρα υπέρ της συνεργασίας
- Οι πωλήσεις χαρακτηρίζονται από μεγάλη συχνότητα και μικρό μέγεθος
- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά
- Υπάρχουν υψηλά αποθέματα και ανεκτέλεστες παραγγελίες ώστε να διαχειριστούν τις διακυμάνσεις στην ζήτηση.
- Η έμμεση συνεννόηση είναι πιο δύσκολο να αποδειχθεί αλλά διώκεται και αυτή ποινικά.

1.3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Η στρατηγική συμμαχία είναι η συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την επίτευξη σημαντικών στρατηγικών στόχων οι οποίοι είναι αμοιβαία επικερδής.¹² Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον παρατηρούνται όλο και πιο συχνά, αν και πολλές διαρκούν για μικρό χρονικό διάστημα και ουσιαστικά ως ότου ο ένας συνεργάτης εδραιώσει πρόσβαση σε μια νέα αγορά. Στην πορεία του χρόνου προκύπτουν διαφορές ως προς τον έλεγχο και τους σκοπούς με αποτέλεσμα οι μισές και παραπάνω να μην αποδίδουν, σε αντίθεση με αυτές που κρατούν χρόνια και αποτελούν προάγγελο μετέπειτα εξαγορών.

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας Cooper και Lybrand επιτυχής στρατηγικές συμμαχίες οδηγούν σε αύξηση της κερδοφορίας των μερών καθώς και αύξηση της

¹² J.Draulans, A.P deMan., and H. W. Volberda " Building Alliance Capability; Management Techniques for Superior Alliance Performance," Long Range planning (April 2003), pp.151-166

αξίας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα υπολογίζεται ότι επιχειρήσεις που έχουν συνάψει στρατηγικές συμμαχίες είχαν 11% περισσότερα έσοδα και 20% περισσότερη ανάπτυξη από εταιρείες που δεν είχαν εμπλακεί. Μερικοί από τους λόγους που οδηγούν τις επιχειρήσεις να συνάψουν στρατηγικές συμμαχίες είναι οι ακόλουθοι¹³:

- Τεχνολογική γνώση και ικανότητες παραγωγής
- Πρόσβαση σε νέες αγορές
- Μείωση του οικονομικού ρίσκου
- Μείωση του πολιτικού ρίσκου
- Μάθηση νέων ικανοτήτων

Οι βασικές μορφές στρατηγικών συμμαχιών είναι οι ακόλουθες¹⁴:

1.3.3. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΑΜΟΙΒΑΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Κοινοπραξίες αμοιβαίας εξυπηρέτησης (όπου συνήθως υπάρχει μικρό επίπεδο επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμβαλλόμενων), είναι η συνεργασία παρόμοιων επιχειρήσεων σε παρόμοιους κλάδους με την από κοινού αξιοποίηση των πόρων τους για την ανάπτυξη ενός πλεονεκτήματος το οποίο δεν θα συνέφερε οικονομικά να το αναπτύξουν από μόνες τους, όπως η εξελιγμένη τεχνολογία. Μια τέτοιας μορφής συμμαχία αναπτύσσεται ανάμεσα σε εταιρείες που θέλουν να συνεργαστούν αλλά όχι και να μοιραστούν στις κύριες τους ικανότητες.

¹³ Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 158

¹⁴ Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 158-160

1.3.4 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ

Μια κοινοπραξία είναι μια συνεργατικής μορφή δραστηριότητα στην οποία από δύο ξεχωριστούς οργανισμούς, για στρατηγικούς λόγους, δημιουργείται μια ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα που κατανέμει δικαιώματα ιδιοκτησίας, επιχειρησιακές αρμοδιότητες, οικονομικά ρίσκα και αμοιβές ανάμεσα στα μέρη διατηρώντας παράλληλα την αυτονομία του κάθε μέρους.

Οι κοινοπραξίες αποτελούν την συνηθέστερη μορφή στρατηγικής συμμαχίας και πολλές φορές συμβαίνουν γιατί οι επιχειρήσεις δεν θέλουν ή δεν είναι νομικά εφικτό να συγχωνευτούν. Επιπρόσθετα αποτελούν ένα τρόπο να συνδυάσουν μόνιμα τις δυνάμεις τους δύο επιχειρήσεις με αμοιβαίο συμφέρον και των δύο μερών.

Η απώλεια ελέγχου, πιθανές διενέξεις με τους συνεργάτες και απώλεια του τεχνολογικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας αποτελούν μερικά από τα μειονεκτήματα των κοινοπραξιών. Έρευνες έχουν δείξει ότι κοινοπραξίες με ίδια ποσοστά ιδιοκτησίας από τα μέρη και με άμεση αλληλεξάρτηση μεταξύ τους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.¹⁵

1.3.5. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΕΚΧΩΡΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ

Συμφωνία εκχώρησης ονομάζεται η συμφωνία εκείνη όπου μια επιχείρηση δίνει το δικαίωμα σε μια άλλη επιχείρηση σε μια άλλη χώρα ή αγορά να παράγει ή να πουλά ένα προϊόν. Η επιχείρηση που λαμβάνει την άδεια υποχρεούται να καταβάλει μια αποζημίωση με αντάλλαγμα τεχνολογικές γνώσεις. Η περίπτωση αυτή είναι χρήσιμη

¹⁵ J.L. Blodgett " Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis" Strategic Management Journal (September 1992) pp.475-481

για εταιρείες που έχουν αναγνωρισιμότητα μάρκας, αλλά δεν διαθέτουν τους πόρους για να εισέλθουν σε μια νέα αγορά. Επίσης αποδεικνύεται χρήσιμη για είσοδο σε αγορές όπου είσοδος με άμεσες επενδύσεις είναι δύσκολη έως ανέφικτη. Η επιχείρηση που εκχωρεί την άδεια διατρέχει πάντα τον κίνδυνο ο αντισυμβαλλόμενος να εξελιχτεί σε ανταγωνιστή.

1.3.6. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Συνεταιρισμοί αλυσίδας αξίας είναι μια ισχυρή και στενή μορφή συμμαχίας όπου μια επιχείρηση συνάπτει μια μεγάλης διάρκειας συμφωνία με έναν βασικό προμηθευτή ή διανομέα με σκοπό το αμοιβαίο συμφέρον. Τα οφέλη της συμφωνίας αντανακλούν και στον προμηθευτή, με αποτέλεσμα έρευνες να δείχνουν ότι προμηθευτές που είχαν συνάψει συνεταιρισμούς αλυσίδας αξίας ήταν πιο κερδοφόροι σε σχέση με αυτούς που δεν είχαν κάνει.¹⁶

Για παράδειγμα η εταιρεία TESCO προκειμένου να υποστηρίξει τις διαφοροποιημένες της δραστηριότητες σε τηλεπικοινωνίες και παροχή οικονομικών υπηρεσιών προχώρησε σε κοινοπραξίες με την Royal Bank of Scotland, την O2 και την NTL. (Sutherland and Canwell 2004).¹⁷

¹⁶ K.Z. Andrews, "Manufacturer/Supplier Relationships: The Supplier payoff," Harvard Business Review (September-October 1995), pp.14-15.

¹⁷ <http://www.americanessays.com/study-aids/free-essays/management/tesco-strategic-management.php>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική ονομάζεται η στρατηγική¹⁸ που ακολουθεί η μητρική εταιρία και αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων, πρακτικών που υιοθετεί η επιχείρηση –μητρική και θυγατρικές- για την επίτευξη των στόχων της.¹⁹ Βασικός στόχος είναι όχι μόνο η διατήρηση αλλά και η αύξηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η μητρική επιχείρηση θέτει λοιπόν την κατευθυντήρια γραμμή για τη ρύθμιση των διεπιχειρησιακών σχέσεων και το συντονισμό των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων επιχειρησιακών μονάδων για την επίτευξη του στόχου.

Οι βασικότερες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι τρεις²⁰ : στρατηγικές ανάπτυξης με επέκταση των δραστηριοτήτων (growth strategies) στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies) όπου δεν πραγματοποιείται καμία αλλαγή στις μέχρι στιγμής δραστηριότητες, και στρατηγικές εξυγίανσης (turnaround strategies) όπου μειώνεται το επίπεδο δραστηριοτήτων. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα εξεταστούν οι στρατηγικές ανάπτυξης.

¹⁸ **Andrews K.**, (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin,)

¹⁹ **Hitt M.A.**, Ireland D.R. and Hoskisson R.E., (2005), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thompson South-western, 6th edition, pp.23

²⁰ Παπαδάκης Β.Μ., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τομ. Α΄: Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.222

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ²¹

2.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές ανάπτυξης καθώς θέλουν να πετύχουν είτε αυξημένες πωλήσεις, είτε απόκτηση πρόσθετων περιουσιακών στοιχείων, κέρδη ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Χαρακτηριστικό είναι ότι όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε αναπτυσσόμενους κλάδους θα πρέπει να μεγαλώσει για να επιβιώσει.

Η συνεχής ανάπτυξη μέσω της αύξησης των πωλήσεων μπορεί να δώσει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την καμπύλη εμπειρίας και να μειώσει το οριακό κόστος και άρα να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κέρδη.²² Αυτή η μείωση κόστους γίνεται ακόμη πιο σημαντική σε κλάδους όπου παρατηρείται α)ραγδαία ανάπτυξη β) συγκέντρωση της αγοράς γ) πόλεμος τιμών μεταξύ των ανταγωνιστών για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς (χαρακτηριστικά που βρίσκουν εφαρμογή στην αγορά γρήγορα κινούμενων καταναλωτικών αγαθών). Όσες ²³δεν καταφέρουν να ανταποκριθούν σε αυτό το στόχο διατρέχουν άμεσο κίνδυνο να βρεθούν αντιμέτωπες με μεγάλες ζημιές εκτός και αν βρουν ένα «niche» κομμάτι της αγοράς να εξυπηρετήσουν, όπου μεγαλύτερη τιμή θα δικαιολογείται από την εξυπηρέτηση ιδιαίτερων υπηρεσιών ή από το διαφορετικό προϊόν.

²¹ **McKiernan N.**, (1992), *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation*, Routledge Series in Analytical Management, pp. 49-80

²² **Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 165-166.**

²³ Larry Ups the Ante "Economist (February 7,2004), pp 59-60

Τέλος οι στρατηγικές ανάπτυξης θεωρούνται ελκυστικές γιατί:

- κρύβουν ελαττώματα της επιχείρησης που θα ήταν εμφανή σε αγορά η οποία συρρικνώνεται
- μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν ισχυρότερο διαπραγματευτικό δικαίωμα ενώ μπορούν να στηριχθούν πιο εύκολα από μετόχους σε περίπτωση δυσκολίας
- Προσφέρει μεγαλύτερες ευκαιρίες (εξέλιξης, απασχόλησης κτλ) σε στελέχη

Οι στρατηγικές επέκτασης επιτυγχάνονται, είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης τόσο εγχώρια όσο και στο εξωτερικό, είτε μέσω εξωτερικής (συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες).

2.2.2. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ²⁴

Συγχώνευση είναι μια συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων όπου ανταλλάσσονται μετοχές αλλά παραμένει μόνο μία επιχείρηση. Πραγματοποιούνται κυρίως μεταξύ παρόμοιου μεγέθους επιχειρήσεων και είναι συνήθως φιλικού χαρακτήρα.

2.2.3. ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Εξαγορά είναι η απόκτηση μιας εταιρείας η οποία απορροφάται εξολοκλήρου σαν θυγατρική ή κομμάτι δραστηριότητας από την εξαγοράζουσα εταιρεία. Πραγματοποιούνται κυρίως μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους και μπορεί να έχουν φιλικό ή εχθρικό χαρακτήρα.

²⁴ Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 165-166.

Οι δύο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι της συγκέντρωσης (concentration) στις υπάρχουσες παραγωγικές δραστηριότητες σε ένα κλάδο και της διαφοροποίησης (diversification) σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες σε άλλους κλάδους.

2.2.4. ΣΥΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ²⁵

Όταν οι υπάρχουσες γραμμές παραγωγής έχουν προοπτικές ανάπτυξης η συγκέντρωση των πόρων της επιχείρησης σε αυτές τις γραμμές μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Οι δύο κύριες στρατηγικές συγκέντρωσης είναι η κάθετη (vertical) και οριζόντια (horizontal) ανάπτυξη. Ο βαθμός που οι επιχειρησιακές μονάδες της επιχείρησης τελούν μία προκαθορισμένη λειτουργία ή σύνολο λειτουργιών, πάνω στην αλυσίδα αξίας του κλάδου ονομάζεται βαθμός ολοκλήρωσης.

Ειδικότερα ολοκλήρωση ή ενοποίηση δραστηριοτήτων ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης και αφορά κυρίως τις λειτουργίες της παραγωγής και των πωλήσεων²⁶. Η απόφαση για ολοκλήρωση εξαρτάται από εσωτερικούς παράγοντες, όπως οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και εξωτερικούς, όπως οι κρατικές πολιτικές ή οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης και συμβάλλει στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του μεγάλου μεγέθους της αγοράς και στη μείωση του λειτουργικού κόστους λόγω επίτευξης οικονομιών κλίμακας.

²⁵ Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas **Strategic Management and Business Policy** 11th edition pp 165-166.

²⁶ Πουρναράκης Ε.Δ., (2004), -Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση, Γ' έκδοση, εκδόσεις Πουρναράκης Ε.Δ., σελ. 490

2.2.4.1 ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Κάθετη ολοκλήρωση επιτυγχάνεται από την απόκτηση μιας δραστηριότητας που προηγουμένως παρείχε ένας προμηθευτής (backward integration) ή ένα διανομέας (forward integration). Στην ουσία λοιπόν μεγαλώνει η επιχείρηση είτε φτιάχνοντας τις πρώτες ύλες της είτε διανέμοντας τα προϊόντα της.

Οι επιχειρήσεις αποσκοπεί²⁷:

- ✓ εξασφάλιση φθηνών άμεσων υλικών και άρα μείωση κόστους
- ✓ εξασφάλιση σπάνιας πρώτης ύλης
- ✓ μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή διανομείς, ιδίως εάν κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη
- ✓ πρόσβαση σε πιθανούς μελλοντικούς αγοραστές
- ✓ βελτίωση τεχνολογικών καινοτομιών
- ✓ είσοδο σε μια κερδοφόρα δραστηριότητα

Η στρατηγική της κάθετης ανάπτυξης βρίσκει εφαρμογή σε επιχειρήσεις με ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε ελκυστικές αγορές που αναπτύσσονται γρήγορα και που η τεχνολογία είναι συγκεκριμένη καθώς προσπαθούν να επεκταθούν κατά μήκος της αλυσίδας αξίας για να ισχυροποιήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. (J.W.Slocum 1994).

Παρόλο²⁸ που η προς τα πίσω καθετοποίηση είναι συνήθως πιο επικερδής από την προς τα μπρος (λόγω του χαμηλού περιθωρίου κέρδους της λιανικής) μπορεί να

²⁷ Grant R.M., (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, 5th edition

²⁸ Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas *Strategic Management and Business Policy* 11th edition pp 167

οδηγήσει σε αδιέξοδο την εταιρεία καθώς μεγάλες επενδύσεις γίνονται αυτόματα και εμπόδια εξόδου από τον κλάδο. Επίσης, υψηλού βαθμού καθετοποιημένες επιχειρήσεις γίνονται πολύ μεγάλες και γραφειοκρατικές, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το εσωτερικό κόστος υλοποίησης σε επίπεδο που η έξωθεν προμήθεια θα ήταν προτιμότερη. Τέλος το επίπεδο της σύνδεσης με τον κλάδο και τις εξελίξεις του είναι τέτοιο, που κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου επηρεάζει άμεσα την καθετοποιημένη επιχείρηση.²⁹

Ενδεικτικά ο Aaker (2001) αναφέρει τα εξής μειονεκτήματα:

- αυξημένα λειτουργικά κόστη
- διαχείριση διαφορετικής δραστηριότητας
- άυξηση κινδύνου
- μειωμένη ευελιξία

2.2.4.2. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να πετύχει η επιχείρηση είτε προσφέροντας τα προϊόντα της σε άλλες γεωγραφικές αγορές είτε αυξάνοντας το εύρος των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρει στις υπάρχουσες αγορές. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί εσωτερικά ή εξωτερικά με εξαγορές ή συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες. Η εταιρεία ουσιαστικά επεκτείνεται παράλληλα στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας.

Η οριζόντια ανάπτυξη οδηγεί σε οριζόντια ολοκλήρωση όταν μια επιχείρηση καταφέρνει να καθιερώσει παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές. Παρατηρείται ότι βρίσκει εφαρμογή κυρίως στις λειτουργίες της παραγωγής και του marketing, όπου

²⁹ Barney J.B. and Hesterly W.S., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson-Prentice Hall

κάθε επιχειρησιακή μονάδα παράγει ή προωθεί ένα ή περισσότερα συγκεκριμένα τελικά προϊόντα με βάση την από την επιχείρηση προκαθορισμένη εξειδίκευση³⁰.

Το κυριότερο πλεονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να αυξάνει το μερίδιο αγοράς της, αποκτώντας σε κάποιες περιπτώσεις μονοπωλιακή θέση, μέσω δημιουργίας οικονομιών κλίμακας από την εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.³¹

Η στρατηγική της οριζόντιας ανάπτυξης βρίσκει εφαρμογή³² σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές και μεγάλες απαιτήσεις παγίου κεφαλαίου. Μακροπρόθεσμα βέβαια η πορεία της είναι στενά συνυφασμένη με την πορεία του κλάδου και τις προοπτικές του.³³

2.2.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ³⁴

Όσο ένας κλάδος συγκεντρώνεται και γίνεται πιο ώριμος οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν έχουν εξαντλήσει τα όρια χρησιμοποίησης στρατηγικής κάθετης και οριζόντιας ανάπτυξης. Θα πρέπει είτε να επεκταθούν διεθνώς

³⁰ Πουρναράκης Ε.Δ., (2004), -Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Πουρναράκης Ε.Δ, σελ. 476

³¹ Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), -ιαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και –ιεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 61

³² Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και -ιεθνής εμπειρία, τομ. Α΄:Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.238-239

³³ **Barney** J.B. and Hesterly W.S., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson-Prentice Hall

³⁴ **Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 167**

σε λιγότερο ανεπτυγμένες αγορές, είτε να εισέλθουν και σε άλλους κλάδους ώστε να συνεχίσουν να αναπτύσσονται.

2.2.5.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ

Στη συσχετισμένη διαφοροποίηση η επιχείρηση επεκτείνεται σε αγορές και προϊόντα που παρουσιάζουν ομοιότητες τουλάχιστον σε μία από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας τους.³⁵ Η συσχετισμένη διαποίκιλη μπορεί να είναι μια πολύ χρήσιμη εταιρική στρατηγική για μια εταιρία με ισχυρή θέση σε ένα κλάδο με χαμηλή ελκυστικότητα. Μάλιστα έρευνες αποδεικνύουν ότι όσο πιο ισχυρή θέση έχει η εταιρεία στην κύρια δραστηριότητά της τόσο πιο πολλές πιθανότητες επιτυχίας έχει το εγχείρημα να επεκταθεί σε συναφή δραστηριότητα.³⁶ Η εταιρία θα πρέπει να βασιστεί και να εστιάσει στα βασικά χαρακτηριστικά που την έκαναν ανταγωνιστική και στην κύρια δραστηριότητά της.

Η επιτυχία συσχετισμένης διαφοροποίησης στηρίζεται στην εκμετάλλευση ορισμένων πλεονεκτημάτων και ικανοτήτων της επιχείρησης, όπως (Aaker 2001):

- το όνομα της μάρκας (brand name)
- τις ικανότητες Μάρκετινγκ
- την ικανότητα και την δυναμικότητα της διανομής
- τη λειτουργία εξυπηρέτησης των πελατών

³⁵ Hill C. and Jones G., (2007), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, 7th edition

³⁶ C.Zook, "Increasing the Odds of Successful Growth: The Critical prelude to Moving Beyond the Core" *Strategy and Leadership*, Vol 32, No 4 (2004), pp 112-115

- τις ικανότητες Έρευνας και Ανάπτυξης νέων προϊόντων
- της πλεονάζουσας δυναμικότητας παραγωγής
- τις οικονομίες κλίμακας

Σκοπός είναι η δημιουργία συνεργειών με τρόπο τέτοιο ώστε δύο επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν μαζί περισσότερα κέρδη από ότι θα πραγματοποιούσε κάθε μία από μόνη της. Τα κοινά στοιχεία μεταξύ τους θα μπορούσαν να ήταν κοινή τεχνολογία, η χρήση από τον καταναλωτή, διανομή, παρόμοια χαρακτηριστικά προϊόντος. Στόχος είναι λοιπόν η ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Η συσχετισμένη διαποίκιση μπορεί να επιτευχθεί εσωτερικά ή εξωτερικά με εξαγορές η συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες.

2.2.5.2 ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση εφαρμόζεται όταν η διοίκηση διαπιστώνει αφενός μεν ότι η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται δεν είναι πλέον ελκυστική αφετέρου δε ότι η επιχείρηση έχει έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων ώστε να δραστηριοποιηθεί σε συναφή προϊόντα και υπηρεσίες. Η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές ή αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες που δε συσχετίζονται με τις προηγούμενες ώστε να μειώσει το συνολικό ρίσκο και να βελτιώσει τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν μεγάλα πλεονασματικά κεφάλαια τα οποία μπορούν να επενδύσουν.

Ο βαθμός λοιπόν επιτυχίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από (Aaker 2001):

- ✓ την ικανότητα διοίκησης όλων των επιπρόσθετων δραστηριοτήτων.
- ✓ Τον ζήλο των υψηλών στελεχών της επιχείρησης

- ✓ Απόκτηση ρευστού ενεργητικού
- ✓ Φορολογικά οφέλη
- ✓ Μείωση κινδύνου με την λειτουργία της επιχείρησης σε πολλαπλές αγορές προϊόντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

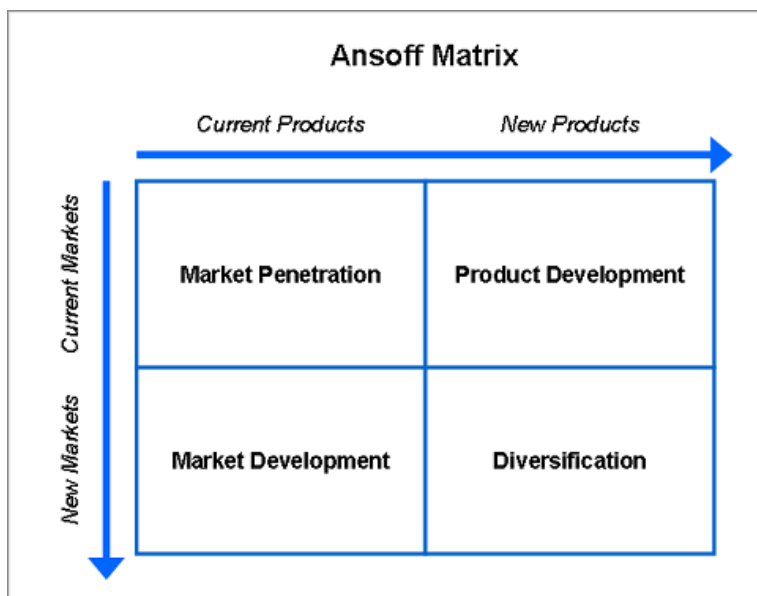
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αν και η ανάπτυξη είναι ένας από τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων, πολλές φορές όμως οι στόχοι ανάπτυξης επιβάλλονται από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.(Pecotish et al. 2003). Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης, που συνήθως συνδέονται με θετικές προκλήσεις και ανταμοιβές για την επιχείρηση, μακροχρόνια όμως μπορεί να επιφέρουν ζημίες, καθώς συνεπάγονται μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο και από το προϊόν.

Η μήτρα προϊόντων αγορών (product – market matrix) την οποία ανέπτυξε ο Ansoff το 1965 παρέχει μία πλήρη ταξινόμησή τους. Με βάση την μήτρα αυτή ορίζονται πέντε στρατηγικές όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί³⁷.

³⁷ Current products (Υπάρχοντα προϊόντα), New products (Νέα προϊόντα), Current Markets (Υπάρχουσες Αγορές), New Markets (Νέες Αγορές).



Διάγραμμα 2 Πηγη: www.ansoffmatrix.com

Οι πέντε κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι (Aaker 2001):

- Διείσδυση αγοράς (market penetration) σε υπάρχουσες αγορές με υφιστάμενα προϊόντα
- Ανάπτυξη προϊόντος (product development)
- Ανάπτυξη αγοράς (market development)
- Διαποίκιση (diversification) με νέα προϊόντα σε νέες αγορές
- Καθετοποιημένη ολοκλήρωση (vertical integration)

3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η επιχείρηση θα προσπαθήσει να διεισδύσει στις αγορές που έχει ήδη παρουσία. Οι βασικές στρατηγικές διείσδυσης είναι³⁸:

- Αύξηση μεριδίου αγοράς

³⁸ Σιώμκος Γ.Ι., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ.607

- Αύξηση χρήσης του προϊόντος

Αν και η αύξηση του μεριδίου αγοράς αποτελεί τον πιο προφανή τρόπο ανάπτυξης ή διατήρηση του μεριδίου αγοράς είναι πολύ δύσκολη. Η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμβάλλει στην διατήρηση ενός μόνιμου μεριδίου αγοράς.

Η αύξηση της χρήσης του προϊόντος επιτυγχάνεται είτε με την προσέλκυση νέων πελατών είτε επηρεάζοντας τους ήδη πελάτες να χρησιμοποιούν το προϊόν συχνότερα (σε εναλλακτικές χρήσεις). Επιτυγχάνεται λοιπόν αύξηση των πωλήσεων του ήδη υπάρχοντος προϊόντος, στην ίδια αγορά στο ίδιο κοινό στόχος.

3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Επιγραμματικά οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος συνοψίζονται στις ακόλουθες (Kerin et al. 1990):

- Επανασύστασης του προϊόντος (βελτιώσεις υπάρχοντων προϊόντων)
- Βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος
- Πρόσθεσης χαρακτηριστικών στο προϊόν
- Επέκτασης της προϊοντικής γραμμής
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων

3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς βασίζεται στη χρήση της ίδια εμπειρίας, τεχνολογίας. Προϋποθέτουν μικρές αλλαγές στη λειτουργία του Μάρκετινγκ. Οι δύο βασικές

στρατηγικές προσεγγίσεις ανάπτυξης της αγοράς είναι η γεωγραφική επέκταση και η στόχευση νέων τμημάτων στην αγορά.

Η γεωγραφική επέκταση θα μπορούσε να μετατρέψει την επιχείρηση από περιφερειακή πχ σε εθνική. Επίσης η επιχείρηση θα μπορούσε να απευθύνεται σε αγορά άλλης χώρας. Ουσιαστικά η επιχείρηση προσφέρει τα υπάρχοντα προϊόντα της σε άλλες αγορές.

Η επέκταση σε νέα τμήματα της αγοράς συνδέεται με τους κάτωθι τρόπους ορισμού τμημάτων στόχων:³⁹

- Χρήση του προϊόντος : πχ στοχεύουμε σε όσους δεν χρησιμοποιούν το προϊόν
- Το κανάλι διανομής: πχ επιλέγουμε ένα κανάλι διανομής που χρησιμοποιεί το τμήμα της αγοράς που επιθυμούμε να προσεγγίσουμε
- Η ηλικία: πχ πελάτες της επιχείρησης που επειδή μετατοπίζονται σε άλλα ηλικιακά τμήματα αλλάζουν και οι ανάγκες τους
- Οι προτιμήσεις σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Πχ το χρώμα

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγική ανάπτυξης⁴⁰ ως διέξοδο για την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα.

3.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΣΗΣ (βλ.ΚΕΦ 2.2.5.)

3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ (βλ.ΚΕΦ

2.2.4.1.)

³⁹ Σιώμκος Γ.Ι., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ.609

⁴⁰ Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Αθήνα , Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, том. Α΄: Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.267

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι θεωρίες διεθνοποίησης περιγράφουν τις προσπάθειες επέκτασης μιας επιχείρησης στο εξωτερικό και αναλύουν τις παραμέτρους που επηρεάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση.

4.2. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ

Σύμφωνα με την θεωρία των σταδίων οι προσπάθεια επέκτασης της επιχείρησης στο εξωτερικό χωρίζεται σε στάδια ανάλογα με τον βαθμό δέσμευσης (δέσμευση πόρων) της επιχείρησης ⁴¹. Όσο αυξάνεται η γνώση της επιχείρησης για την αγορά τόσο αυξάνονται και οι πόροι που δεσμεύει για να τους επενδύσει στην εν λόγω αγορά⁴².

Μάλιστα έχει παρατηρηθεί, ότι συνήθως οι επιχειρήσεις αρχικά επιλέγουν έναν τρόπο διεθνοποίησης ο οποίος δεν απαιτεί υψηλά κόστη και μεγάλο έλεγχο⁴³.

Ειδικότερα, στην αρχική φάση η επιχείρηση έχει παθητική στάση απέναντι στην αγορά και επιδιώκει τον χαμηλότερο δυνατό βαθμό δέσμευσης πραγματοποιώντας μόνο

⁴¹ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 387

⁴² Pedersen B. and Pedersen T., (1999), Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?, *Journal of International Management*, pp. 5

⁴³ Kirkconnell P.K., (Autumn 1988), Practical Thinking about Going International, *Business Quarterly*, 53, pp. 40-45

εξαγωγές. Με την πάροδο του χρόνου βελτιώνει τις γνώσεις της πάνω στην λειτουργία των διεθνών αγορών ενώ αποκτά και προσβάσεις στις τοπικές αγορές.

Σε δεύτερο στάδιο αυξάνει τον βαθμό δέσμευσης, χωρίς όμως να έχει είτε φυσική είτε νομική παρουσία στην χώρα της αλλοδαπής. Συνάπτει λοιπόν σχέσεις μίσθωσης με τοπικούς αντιπροσώπους ή συνεργασίας με ντόπιους παραγωγούς⁴⁴.

Σε τρίτο στάδιο η αυξάνεται ο βαθμός δέσμευσης καθώς η επιχείρηση προβαίνει σε άμεσες ξένες επενδύσεις οι οποίες επιφέρουν εκτός των άλλων και μεγαλύτερο κόστος από τις άλλες μορφές επενδύσεων.

Παρατηρείται ότι ο βαθμός της δέσμευσης των πόρων, η χρονική συγκυρία και η μορφή δράσης που θα επιλέξει η επιχείρηση, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το όραμα και την δυναμική της επιχείρησης⁴⁵.

4.3. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΟΥΨΑΛΑΣ

Το Υπόδειγμα της Ουψάλας βασίζεται στη θεωρία Συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Όπως και στην θεωρία των Σταδίων, το υπόδειγμα της Ουψάλας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στους πόρους που δεσμεύει η επιχείρηση και στις γνώσεις που έχει για την αγορά, δίνοντας έμφαση στην ψυχική απόσταση (διαφορές⁴⁶ στην κουλτούρα, πολιτικό, πολιτιστικό, κοινωνικό κτλ.

⁴⁴ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 387

⁴⁵ Παπαδάκης Μ.Β., (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 345-346

⁴⁶ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄τόμος,

περιβάλλον) μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας προορισμού. Η έννοια της ψυχικής απόστασης έχει σχέση ανάλογη με το ρίσκο που αισθάνεται ότι αναλαμβάνει ένας επενδύτης πριν επενδύσει σε μια χώρα του εξωτερικού. Όσο πιο μικρή η ψυχική απόσταση, τόσο μικρότερο και το ρίσκο που αισθάνεται ότι αναλαμβάνει ο επενδυτής⁴⁷. Έτσι λοιπόν μια επιχείρηση επενδύει περισσότερα κεφάλαια όσο μεγαλώνουν οι εμπειρίες της από μια αγορά⁴⁸ καθώς και σε χώρες που εκλαμβάνονται από τον επενδυτή ως πιο κοντινές ψυχικά.

Συνήθως η διεθνής επέκταση της επιχείρησης διακρίνεται στα εξής στάδια:

- Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
- Ίδρυση παραγωγικής μονάδας στη ξένη χώρα

4.4. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΑΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ

Σύμφωνα με την θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης, που αναπτύχθηκε από τον Knickerbocker (1973)⁴⁹, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου ακολουθεί σχεδόν την ίδια πορεία καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις μιμούνται την στρατηγική της ηγέτιδας επιχείρησης.

Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 390

⁴⁷ Ghemawat P., (Sept.2001), Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, Harvard Business Review, pp. 140-142

⁴⁸ Barder JP, "The Internationalization of foreign distribution and production activities" International Business Review, 10, 4, 2001, pp 458-468

⁴⁹ Knickerbocker F.T., (1973), *Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise*, Harvard Business School, Boston, pp. 22

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μιμούνται την στρατηγική της ηγέτιδας επιχείρησης για δύο κυρίους λόγους: α) μείωση του ρίσκου διεθνούς επέκτασης καθώς βλέπουν την ανταπόκριση της αγοράς στόχου στα προϊόντα/υπηρεσίες της ηγέτιδας β) πιθανή αργοπορία εισόδου σε νέα αγορά θα σημάνει θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την ηγέτιδα επιχείρηση. Ουσιαστικά επωφελείται μια επιχείρηση από την στρατηγική αυτή μόνο αν κερδίσουν και οι υπόλοιπες.

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης χαρακτηρίζεται υπεραπλουστευμένη καθώς δεν ερμηνεύει επαρκώς τα κίνητρα που ωθούν στην διεθνοποίηση της ηγέτιδας επιχείρησης⁵⁰. Επίσης αδυνατεί να διακρίνει εάν ο σκοπός μιας επενδυτικής κίνησης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επικεντρώνεται στην ερμηνεία της μιμητικής αντίδρασης των ανταγωνιστών.

4.5. ΕΚΛΕΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Dunning⁵¹, ο οποίος προσπάθησε να ερμηνεύσει την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου έχουν πλήρη και σαφή ενημέρωση για τις εξελίξεις, μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων.

Σύμφωνα με την θεωρία, πρέπει να συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις ώστε να ασκήσει μια επιχείρηση επενδυτική δραστηριότητα στο εξωτερικό.⁵²

⁵⁰ Παπαδάκης Μ.Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 391

⁵¹ Dunning J.H., (1977), Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach. In: Ohlin B., Hesselborn P. and Wiskman P., *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan, pp. 395-418

⁵² Dunning J.H., (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Addison-Wesley Publishers LTD, pp. 79

- Πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης ή απλά με όρους ευνοϊκότερους από τον ανταγωνισμό (αλλοδαπές επιχειρήσεις) στις αγορές δραστηριοποίησης. Ουσιαστικά πρόκειται για ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα δύσκολα να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό και τα οποία μπορεί να πηγάζουν από συνεχείς βελτιώσεις και συσσωρευμένη γνώση.
- Η επιχείρηση αποκομίζει περισσότερο όφελος από την ιδιόχρηση των πλεονεκτημάτων της σε σύγκριση με την πώληση ή εκμίσθωση τους σε ξένες επιχειρήσεις. Απολαμβάνει έτσι οικονομίες κλίμακας και χαμηλή έκθεση στο ασταθές εξωτερικό περιβάλλον. Όσο ισχυρότερες οι οικονομίες κλίμακας τόσο ενισχύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και η δυνατότητα να μεταφέρει στους καταναλωτές το όφελος μέσω της μείωσης της τιμής
- Τέλος η επιχείρηση αποκομίζει ισχυρά πλεονεκτήματα από την δραστηριοποίηση της σε χώρα του εξωτερικού, με βάση και τα οποία επιλέγει την χώρα αυτή. Τα πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης προκύπτουν από τις ανομοιογένειες (πολιτικό, νομικό καθεστώς) και την άνιση κατανομή (Πχ εργατικό κόστος, κόστος πρώτων υλών κτλ) των πόρων μεταξύ των χωρών. Από μόνα τους δεν δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς έχουν σε αυτά πρόσβαση και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Η τελική επιλογή της χώρας στην οποία θα επεκταθεί μια επιχείρηση, εξαρτάται από το πως αντιλαμβάνεται τον συνδυασμό των τριών αυτών παραγόντων σε κάθε πιθανή χώρα στόχο. Θα επιλέξει την χώρα εκείνη στην οποία μπορεί να αποκομίσει τα περισσότερα οφέλη.

4.6. ΤΟ ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το διαμάντι του ανταγωνισμού αναπτύχθηκε το 1990 από τον Michael Porter⁵³. Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν έθνη με συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γεγονός που εξηγεί τόσο την ανταγωνιστικότητα συγκεκριμένων βιομηχανιών σε ορισμένες χώρες όσο και το ευνοϊκό περιβάλλον που προσφέρουν αυτές για να αναπτυχθούν συγκεκριμένες βιομηχανίες. Προσπαθεί να συσχετίσει δηλαδή τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης με το εθνικό πλεονέκτημα και πως αυτά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους ώστε να ευημερήσει η επιχείρηση.

Το εθνικό πλεονέκτημα διαμορφώνεται από τους κάτωθι παράγοντες οι οποίοι ανάλογα με τον τρόπο που συνδυάζονται δημιουργούν διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

- Συνθήκες παραγωγής: ρυθμός βελτίωσης των παραγωγικών συντελεστών καθώς και ο βαθμός αξιοποίησής του
- Συνθήκες εγχώριας ζήτησης: η ισχυρή εγχώρια ζήτηση ωθεί τις επιχειρήσεις σε βελτιστοποίηση τόσο των διαδικασιών όσο και του τελικού προϊόντος, προκειμένου να ανταποκριθούν στους μεγάλους όγκους και στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών.
- Υποστηρικτικές βιομηχανίες: όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε κάποιο σημείο της αλυσίδας αξίας του τελικού αγαθού επηρεάζουν και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.
- Στρατηγική της επιχείρησης – ανταγωνισμός: οι στόχοι της επιχείρησης και η ανάγκη να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό για να επιβιώσει

⁵³ Porter M.E., (1990a), The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 90, pp. 73-93

- Η κυβέρνηση: διαμορφώνει το πολιτικό-νομικό-κοινωνικό πλαίσιο της χώρας που κινούνται οι επιχειρήσεις αλλά μπορεί να επηρεάζει και τις σχέσεις με άλλες χώρες
- Η τύχη: ουσιαστικά μιλάμε για απρόσμενα γεγονότα που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης.(πχ. Πόλεμοι , φυσικές καταστροφές κ.α.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τον Aaker (2001) υπάρχουν κάποιες συνθήκες που σχεδόν επιβάλλουν την παγκόσμια στρατηγική σε μια εταιρεία.

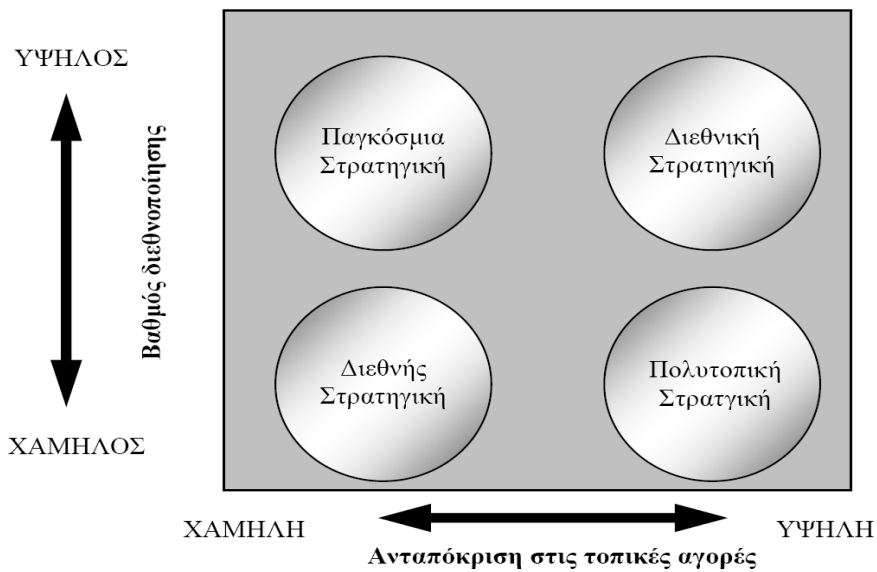
Ειδικότερα αναφέρονται οι εξής:

- Στις σημαντικές για την επιχείρηση αγορές οι κύριοι ανταγωνιστές δεν είναι εγχώριοι αλλά έχουν παρουσία σε αρκετές χώρες
- Οικονομίες κλίμακας από την τυποποίηση ορισμένων στοιχείων του προϊόντος ή της στρατηγικής ΜΚΤ
- Δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε διαφορετικές χώρες μπορούν να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα
- Τα κέρδη από μια αγορά μπορούν διοχετευθούν για την «επιδότηση» της θέσης της επιχείρησης σε μια άλλη αγορά

- Η προσβασιμότητα σε αξιόλογες αγορές δυσχεραίνεται από εμπόδια στο εμπόριο
- Ένα παγκόσμια διαθέσιμο όνομα μπορεί να είναι σημαντικό πλεονέκτημα
- Η θέση κάποιας μάρκας της επιχείρησης και η διαφήμιση που την υποστηρίζει θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά και σε άλλες αγορές

Οι τοπικές αγορές δεν απαιτούν προϊόντα ή εξυπηρέτηση για τα οποία μια τοπική επιχείρηση θα είχε κάποιο πλεονέκτημα. Η επιχείρηση επιλέγει ανταγωνιστική στρατηγική βασισμένη, στην στρατηγική που ακολουθεί σε επιχειρηματικό / εταιρικό επίπεδο. Άλλοτε δίδεται αυτονομία σε τοπικές μονάδες για το πως θα ανταγωνιστούν και άλλοτε υπαγορεύεται συγκεκριμένη ανταγωνιστική στρατηγική στα πλαίσια προσπάθειας επίτευξης τυποποίησης προϊόντος και αποδοτικότερης κατανομής πόρων. (Ghemawat 2004) Η διεθνής εταιρική στρατηγική είναι απαραίτητη για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλές αγορές με πολλά προϊόντα (Wan & Hoskisson 1994).

Η στρατηγική διεθνοποίησης απαντά στο πως θα υλοποιηθεί η εταιρική απόφαση για επέκταση των δραστηριοτήτων εκτός των εθνικών συνόρων. Μπορούμε να τις διακρίνουμε σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με τη ανάγκη για διεθνοποίηση και την ανταπόκριση τους στις τοπικές ανάγκες. (Hitt, Hoskisson & Ireland 2007).



Πηγή: Barlet C.A. and Ghoshal S., *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press, 2002

5.2 ΠΟΛΥΤΟΠΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 54

Η πολυτοπική Στρατηγική είναι μια διεθνής στρατηγική όπου σε κάθε αγορά-στόχο ιδρύονται θυγατρικές μονάδες και συνήθως ακολουθείται από επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην οριζόντια ολοκλήρωση. Προκειμένου να έχουμε βέλτιστη κάλυψη των τοπικών αναγκών οι στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις είναι αποκεντρωμένες στις κατά τόπους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Li 2005).

Γενεσιουργός δύναμη της επιλογής της πολυτοπικής στρατηγικής είναι η προσπάθεια για αύξηση του μεριδίου αγοράς (Hitt, Hoskisson & Ireland 2007). Για την επίτευξη του

⁵⁴ Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Αθήνα, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και -Διεθνής εμπειρία, τομ. Α': Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.407

στόχου αυτού η επιχείρηση επικεντρώνεται στις τοπικές ιδιαιτερότητες (μέγεθος αγοράς, ιδιαίτερες προτιμήσεις, πολιτικό νομικό περιβάλλον διαχείρισης εξαγωγών κτλ) κάθε αγοράς και επιδιώκει την καλύτερη ικανοποίησή τους.

Η σχετική αυτονομία και αποκέντρωση των δραστηριοτήτων συνεπάγεται μεγάλο κόστος που δεν επιτρέπει την δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Παρατηρείται επίσης έντονος βαθμός εσωστρέφειας και έλλειψη συντονισμού μεταξύ των θυγατρικών. Η αδιαφορία για τον διεθνή ανταγωνισμό σημαίνει ανεπιτυχή εκτίμηση πιθανών απειλών και ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

5.3 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ⁵⁵

Η παγκόσμια στρατηγική ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση ανταγωνίζεται στην παγκόσμια αγορά. Μέσω της παγκόσμιας στρατηγικής πρέπει να προσδιορίζεται πως οι επιχειρησιακές λειτουργίες (παραγωγή, ΜΚΤ, Ε&Α) της επιχείρησης θα συντονίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Η κεντροποιημένη στρατηγική διαμορφώνεται και ελέγχεται στην έδρα της επιχείρησης και συναντάται κυρίως σε επιχειρήσεις παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων παρά καταναλωτικών αγαθών όπου καλύτερη προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες.⁵⁶

Η επιχείρηση παράγει και προωθεί ένα προϊόν πανομοιότυπο (συσκευασία όνομα) διεθνώς. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η επίτευξη μεγαλύτερου παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της μείωσης

⁵⁵ Σιώμος Γ.Ι., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 685-687

⁵⁶ Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 301

κόστους. Προκειμένου να επιτύχει την καλύτερη δυνατή επίδοση απαιτείται βέλτιστη κατανομή πόρων (πχ. παραγωγική της δραστηριότητα σε ιδανικές τοποθεσίες) και ολοκλήρωση των διαδικασιών παγκοσμίως⁵⁷. Η ύπαρξη αυστηρών δομών συντονισμού και κεντρικού ελέγχου είναι απαραίτητες λόγω της σχέσης αλληλεξάρτησης μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων.

Τα πλεονεκτήματα που αποκτά η επιχείρηση είναι τα εξής:

- Δυνατότητα διεξαγωγής πολέμου τιμών λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής και τις τεράστιες απαιτήσεις σε κεφάλαια για είσοδο στην αγορά
- Πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες
- Μείωση του ρίσκου (έκθεση σε πολλές αγορές) (Hitt, Hoskisson & Ireland 2007)
- Οικονομίες κλίμακας

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως:

1. Ελλιπής ικανοποίηση των τοπικών αναγκών μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία⁵⁸
2. Απώλεια ευκαιριών ανάπτυξης σε τοπικές αγορές λόγω αδυναμίας προσαρμογής προϊόντος (Yaprak 2002)

Η σωστή εφαρμογή της παγκόσμιας στρατηγικής προϋποθέτει όχι μόνο την θέσπιση συγκεκριμένων στόχων αλλά και διασφάλιση αυτών μέσω διαρκούς ελέγχου του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε ανάλογα με τις μεταβολές να προσαρμόζεται και στρατηγική της επιχείρησης.

⁵⁷ Yip G.S., (1989), Global Strategy in a World of Nations?, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 29-41

⁵⁸ Rugman A. and Hodgetts R., (2001), The End of Global Strategy, *European Management Journal*, τόμ. 19(9), pp. 333-343

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες για το ποια είναι η βέλτιστη παγκόσμια στρατηγική:

- Η παραγωγή ενός τυποποιημένου προϊόντος και η πώληση του μέσω τυποποιημένων προγραμμάτων ΜΚΤ. (Levitt 1983) Στην θεώρηση αυτή συμπράττουν Alfred & Swan (2004) που θεωρούν την μεγάλη τυποποίηση του προϊόντος απαραίτητη προϋπόθεση.
- Η επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει στην αλληλοϋποστήριξη προϊόντων και αγορών, ισχυροποίηση των συστημάτων διανομής και την παγκόσμια κυριαρχία της μάρκας της (Hamel & Prahalad 1985).
- Η παγκόσμια στρατηγική πρέπει να οδηγεί σε συγκέντρωση των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία και στόχος της θα πρέπει να είναι η εκμετάλλευση της διαφοροποίησης κόστους καθώς και η επέκταση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων εκμεταλλευόμενη τις αλληλεξαρτήσεις των αγορών (Porter 1986).
- Τέλος οι Quelsh και Hoff (1985) θεωρούν ότι η επιχείρηση αντί να τυποποιεί τις δραστηριότητες ΜΚΤ πρέπει να εφαρμόζει κατάλληλες ιδέες κατά περίπτωση και να διαθέτει δομές που βοηθούν στη διάχυση των πληροφοριών. Είναι θιασώτες του «think global act local» δηλαδή η επιχείρηση να σχεδιάζει παγκόσμια και να ενεργεί τοπικά ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες.

5.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι επιχειρήσεις που ασκούν διεθνή στρατηγική προσπαθούν να αναπτύξουν τεχνολογικές καινοτομίες προκειμένου να αποκτήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μητρική επιχείρηση πραγματοποιεί αποκλειστικά την έρευνα και

ανάπτυξη και στη συνέχεια διαχέει τις γνώσεις στις θυγατρικές της προκειμένου αυτές να ικανοποιήσουν τις τοπικές αγορές. Όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες των θυγατρικών είναι κεντροποιημένες.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει στην επιχείρηση να μπορεί να διαφοροποιήσει το προϊόν που προσφέρει στην αγορά. Δίνεται λοιπόν η δυνατότητα στις θυγατρικές να ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των τοπικών αγορών.

Η συγκεκριμένη στρατηγική παρουσιάζει χαμηλό βαθμό ευελιξίας καθώς εστιάζει σε μία μόνο λειτουργία. Οι απαιτήσεις των εγχώριων αγορών και η ταχύτητα των εξελίξεων στην παγκόσμια αγορά υπαγορεύουν την ανάγκη ύπαρξης μεγαλύτερου συντονισμού σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα στις ευκαιρίες που προκύπτουν. Τέλος αποδυναμώνεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης από την αδυναμία της να προβεί σε εξοικονόμηση κόστους, μέσω οικονομιών κλίμακας σε άλλες δραστηριότητες.

5.5 ΔΙΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων αλλαγών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει όχι μόνο να ικανοποιεί τις τοπικές ανάγκες αλλά και να επιδιώκει την σταδιακή μείωση των σταθερών και λειτουργικών εξόδων⁵⁹. Η επιχείρηση προσπαθεί δηλαδή να βελτιώσει την διεθνή της αποδοτικότητα με την ταυτόχρονη ικανοποίηση των τοπικών αναγκών. (Hitt, Hoskisson & Ireland 2007).

⁵⁹ **Barlett** C.A. and Ghoshal S., (1995), *Transnational Management: Text, cases and readings in cross-border management*, 2nd edition, Boston, MA: Irwin

Η προσπάθεια για ομοιογενή παραγωγή (οικονομίες κλίμακας), και παράλληλα διαφοροποίηση του προϊόντος είναι στην ουσία αντικρουόμενοι στόχοι γι'αυτό και η εφαρμογή της διεθνικής στρατηγικής είναι πολύ δύσκολη. Οι ικανότητες ή/και τα προϊόντα μεταφέρονται αμφίδρομα μεταξύ θυγατρικών και μητρικής εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλεύεται την καμπύλη μάθησης και να μειώνει το κόστος ενώ παράλληλα αντιλαμβάνεται τις αναδυόμενες ευκαιρίες στις τοπικές αγορές.

Τέλος παρατηρείται ότι επιτυχής εφαρμογή της διεθνικής στρατηγικής παράγει υψηλότερες αποδόσεις από την εφαρμογή των άλλων στρατηγικών . (Abbott & Banerji 2003)

5.6 ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Παρατηρείται ότι διεθνείς επιχειρήσεις με μεγάλη γκάμα προϊόντων για κάποιες γραμμές προϊόντων χρησιμοποιούν πολυτοπική στρατηγική και για άλλες παγκόσμια στρατηγική (Hitt, Hoskisson & Ireland 2007). Η αποτελεσματικότητα φαντάζει αβέβαιη λόγω αστάθειας του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος.

Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστική της θέση (Elango 2004). Είναι στην διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης να επιλέξει αν θα ανταγωνιστεί και πέρα από τις αγορές μιας συγκεκριμένης περιφέρειας. Λόγω της μεγάλης αγοράς στόχου δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας. Σε κλάδους όπου οι διεθνείς αγορές διαφέρουν έντονα (χρησιμοποιείται πολυτοπική στρατηγική), οπότε η επιχείρηση μπορεί να θελήσει να επικεντρώσει την προσοχή της σε μια συγκεκριμένη

περιφέρεια ή περιοχή ώστε η κατανόηση της κουλτούρας και η γνώση του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος να την κάνει πιο αποτελεσματική.

Η διαφοροποίηση της στρατηγικής αυτής επιβάλλεται από την ελκυστικότητα που παρουσιάζουν αγορές όπως Κίνα, η Ινδία, η Βραζιλία αλλά και η Ανατολική Ευρώπη που ωθεί τις μεγάλες επιχειρήσεις ανεπτυγμένων χωρών να δραστηριοποιηθούν σε αυτές. (Wright, Filatotchev, Hoskisson & Peng 2005).

5.7 ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κορεσμός της εγχώριας αγοράς

Η επέκταση σε νέες αγορές πολλές φορές σημαίνει και επέκταση στον κύκλο ζωής του προϊόντος⁶⁰ καθώς μπορεί το προϊόν της επιχείρησης να είναι λιγότερο γνωστό στην ξένη αγορά από ότι στην εγχώρια.

Στροφή σε αγορές με μεγαλύτερη ανάπτυξη από την εγχώρια

Δεδομένου ότι οι ρυθμοί ανάπτυξης από χώρα σε χώρα διαφέρουν εμφανίζονται ευκαιρίες ανάπτυξης σε διαφορετικές χώρες αγορές και σε διαφορετικά διαστήματα

Στροφή των πελατών της επιχείρησης σε ξένες αγορές

Στην ουσία η επιχείρηση επεκτείνεται στο εξωτερικό, καθώς ακολουθεί τους πελάτες της στο εξωτερικό.

⁶⁰ Σιώμκος Γ.Ι., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ.673-676

Προσανατολισμός σε διεθνείς αγορές για ευκαιριακούς- προσωρινούς λόγους

Η επιχείρηση αναγνωρίζει την ύπαρξη ευκαιριών διεθνώς, μέσω των οποίων μπορεί να αντιμετωπίσει έκτακτες ανάγκες.

Ελαχιστοποίηση επιχειρηματικού κινδύνου μέσω γεωγραφικής διαφοροποίησης

Η επιχείρηση με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αντιμετωπίσει την κυκλικότητα και την εποχικότητα των πωλήσεων.

Εκμετάλλευση ευκαιριών που παρουσιάζονται σε άλλες χώρες

Η ραγδαία αύξηση του πληθυσμού μια χώρας ή από μόνο του το μέγεθος της ξένης αγοράς μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες

Είσοδος ξένων ανταγωνιστών στην εσωτερική αγορά

Προκειμένου η επιχείρηση να αμυνθεί, προσπαθεί να «χτυπήσει» τους ανταγωνιστές στις δικές τους εθνικές αγορές. Εκεί αποκτά πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες για τους ξένους ανταγωνιστές γεγονός που καθιστά πιο αποτελεσματική την αντιμετώπισή τους στην εγχώρια αγορά.

Ανάγκη παρακολούθησης τεχνολογικών αλλαγών παγκοσμίως

Η πρόσβαση σε νέα τεχνολογία συνήθως επιφέρει μείωση κόστους, αύξηση αποτελεσματικότητας και οικονομίες κλίμακας σε κρίσιμους τομείς της επιχείρησης.

Κυβερνητικές ρυθμίσεις και επενδυτικά κίνητρα για εξαγωγές προϊόντων

Πολλές φορές οι κυβερνήσεις επιβάλλουν ρυθμίσεις (πχ απελευθέρωση αγοράς ενός κλάδου με κατάργηση του μονοπωλίου) οι οποίες ωθούν τις επιχειρήσεις είτε να εισέλθουν είτε να αποχωρήσουν από την αγορά.

Διεθνοποίηση των παγκόσμιων αγορών και πρόοδος στην υποδομή μεταφοράς και τηλεπικοινωνιών

Οι καταναλωτικές τάσεις διαδίδονται πλέον ταχύτατα καθώς η βελτίωση των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών έχουν καταστήσει τον κόσμο πολύ μικρότερο. Αντικείμενο στόχευσης γίνονται τα κοινά χαρακτηριστικά και όχι τα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά.

5.8 ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΕΥΤΗΣΕΙΣ

ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΚΤ⁶¹

Μια διεθνώς δραστηριοποιούμενη εταιρεία μπορεί να οργανώσει της διεθνείς λειτουργίες ΜΚΤ με τρεις τρόπους:

- Παγκόσμια (Global)
- Πολυεγχώρια (Multi – domestic)
- Διεθνής (International)

Οι τρόποι αυτοί κατατάσσονται σε μια κλίμακα με βάση το γεωγραφικό εύρος και την έκταση των διεθνών δραστηριοτήτων τους. Έτσι όσο πάμε από την διεθνή προς την παγκόσμια οργανωσιακή διευθέτηση τόσο αυξάνονται οι απαιτήσεις για περισσότερη δέσμευση πόρων, ο κίνδυνος και η πολυπλοκότητα της διοίκησης (Douglas and Craig 1995).

«Έτσι ενώ το διεθνές ΜΚΤ αφορά λειτουργίες της επιχείρησης σε μία ή περισσότερες χώρες του εξωτερικού το πολυεγχώριο ΜΚΤ αναφέρεται σε περισσότερο εκτενείς

⁶¹ Σιώμκος Γ.Ι., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ.672

διεθνείς λειτουργίες ΜΚΤ. Τέλος το παγκόσμιο ΜΚΤ είναι πιο ευρύ από πλευράς εύρους και πολυπλοκότητας διαδικασιών» (Σιωμκος 2004).

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε τρεις τύπους εταιρειών που δραστηριοποιούνται διεθνώς:

1. Διεθνής (international): οργανώνει μια ξεχωριστή εταιρεία προκειμένου να ασχοληθεί με τις λειτουργίες ΜΚΤ έξω από την εγχώρια αγορά. Η νέα εταιρεία αν και αυτόνομη ελέγχεται πλήρως από τα κεντρικά της επιχείρησης ενώ είναι κατά βάση προσανατολισμένη εγχώρια.
2. Πολυεγχώρια (multi-domestic): οργανώνει ξεχωριστές επιχειρήσεις για κάθε χώρα στην οποία δραστηριοποιείται. Οι εταιρείες αυτές έχουν υψηλή ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες δίνοντας έμφαση στην τοπική εμπειρία της αγοράς. Η έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού μπορεί να οδηγήσει όμως σε μερική εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και συνεργειών καθώς και σε απουσία παγκόσμιου οράματος.
3. Παγκόσμια (global): η παγκόσμια επιχείρηση αντιμετωπίζει τον κόσμο σαν ένα σύνολο από τοπικές αγορές οι οποίες επηρεάζονται αμφίδρομα μεταξύ τους και οι οποίες πρέπει να τύχουν ενιαίας διοίκησης. Στόχος της είναι τα χαμηλότερα κόστη από οικονομίες κλίμακας καθώς και η δημιουργία παγκόσμιων συνεργειών. Προσπαθεί εκμεταλευόμενη την παγκόσμια εμπειρία να επιδείξει ευελιξία στις τοπικές αγορές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ - ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η έννοια της ανάπτυξης έχει και διεθνείς επιπτώσεις. Έρευνες έχουν δείξει ότι η επέκταση στο εξωτερικό είναι θετικά συσχετισμένη με την κερδοφορία⁶². Κάθε εθνική επιχείρηση έχει κάποια όρια (μέγεθος ζήτησης, επίπεδο ανταγωνισμού) επέκτασης στη χώρα που δραστηριοποιείται, καθώς λόγω του νόμου φθίνουσας απόδοσης από ένα σημείο και μετά εμφανίζει αρνητικά αποτελέσματα.

6.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ⁶³

Η επιλογή της χώρας ή των χωρών στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της τυποποιημένης διαδικασίας. (βλ Διάγραμμα 3). Αρχικά εξετάζονται κυρίως οικονομικά και άλλα στοιχεία των υπό εξέταση αγορών-στόχων. Τα κριτήρια που επιλέγονται είναι δύο ειδών⁶⁴:

- Κριτήρια περιβάλλοντος: πχ γεωγραφική θέση, φυσικοί πόροι, κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά, πολιτικό/ νομικό σύστημα κτλ

⁶² A.Delios and P.W.Beamish, " Geographic Scope, Product Diversification, and the corporate Performance of Japanese Firms," Strategic Management Journal (August 1999), pp.68-81

⁶³ Σιώμος Γ.Ι., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ.682

⁶⁴ Muelbacher et. Al.1999, σελ 265

- Κριτήρια περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης: πχ διαθέσιμο εισόδημα των πιθανών πελατών, διαθεσιμότητα απαραίτητων πόρων, κανάλια διανομής – προμήθειας, τοπικός ανταγωνισμός

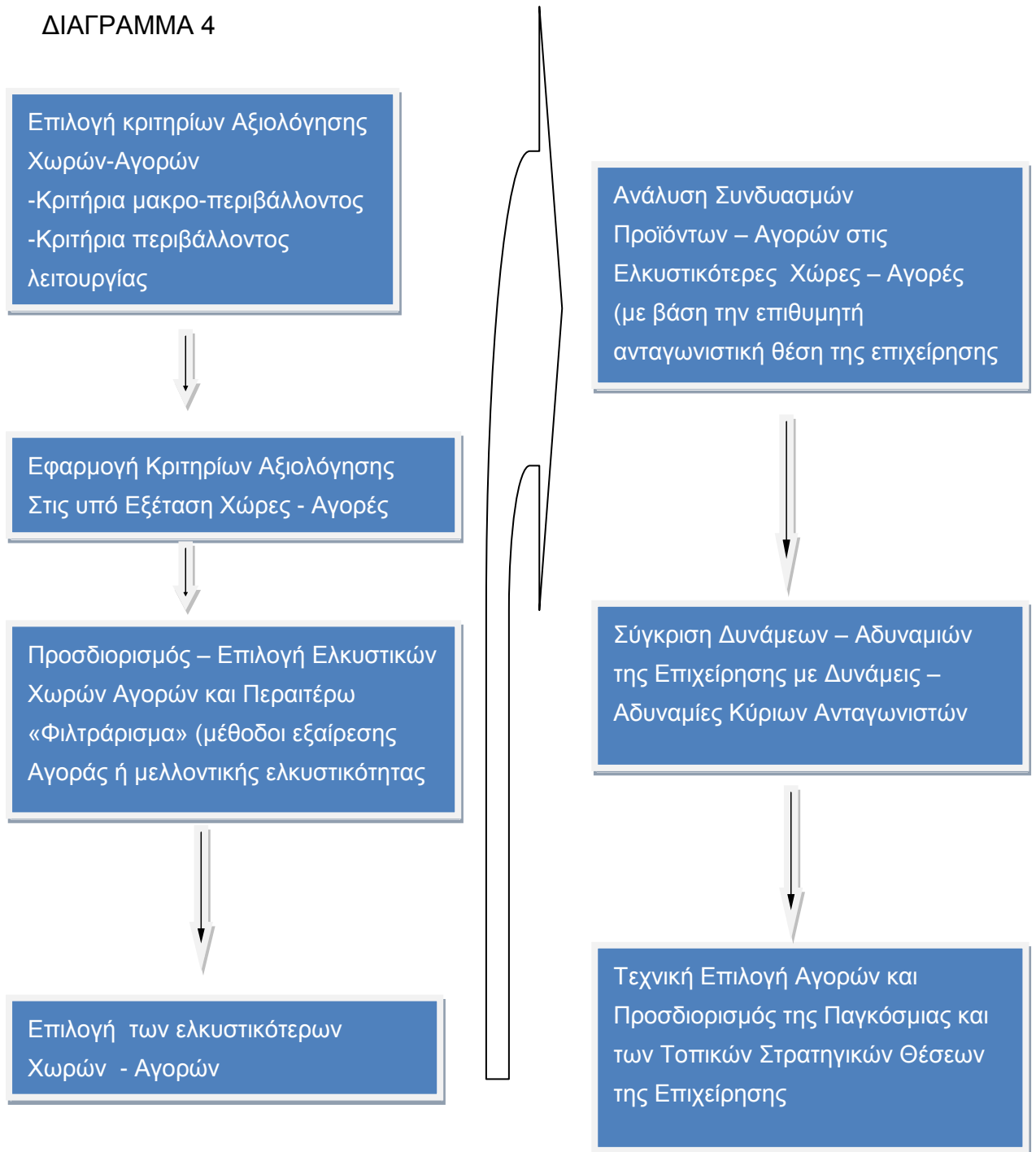
Η αυστηρή εφαρμογή των κριτηρίων εξασφαλίζει την εξεύρεση των ελκυστικών χωρών – αγορών στόχων.

Στην συνέχεια εξετάζονται σε κάθε χώρα οι κατά τόπους συνδυασμοί προϊόντων αγορών (local product markets) και επιλέγονται οι πιο ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές (χώρες). Εξετάζεται κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε αυτές τις αγορές με βάση τους στρατηγικούς της στόχους και προτεραιότητες. Στο στάδιο λοιπόν της αξιολόγησης των συνδυασμών προϊόντων-αγορών στις πιο ελκυστικές αγορές χώρες η πρώτη επιλογή γίνεται βάσει μακροοικονομικών κριτηρίων και στην συνέχεια αναλύονται πιο σχετικοί παράγοντες (χαρακτηριστικά δυνητικών καταναλωτών, απαραίτητοι πόροι, υποδομή ΜΚΤ, τοπικά προβλήματα) οι οποίοι θα διαμορφώσουν τον τρόπο αντιμετώπισης της επιχείρησης από τον καταναλωτή στην υπό εξέταση αγορά.

Αμέσως μετά η επιχείρηση αναζητεί ποια ικανότητά της μπορεί να χρησιμοποιήσει για να εδραιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στα πλαίσια αυτής της αναζήτησης συγκρίνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της με αυτές των κύριων ανταγωνιστών.

Τέλος επιλέγει τις αγορές που θα εξυπηρετήσει, την επιθυμητή παγκόσμια στρατηγική της θέση, καθώς και τις τοπικές στρατηγικές θέσεις της στις αγορές που θα δραστηριοποιηθεί.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4



Διαδικασία Αξιολόγησης Δυνητικών Αγορών

Πηγή: Muehlbacher et al (1999)

6.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

Οι τρεις είναι βασικοί τύποι λειτουργίας των επιχειρήσεων διεθνώς με βάση το είδος των δεσμεύσεων που αναλαμβάνει η επιχείρηση και το βαθμό εμπλοκή της είναι οι εξής: (Douglas and Craig 1995).

1. Εξαγωγική (Exporting)
2. Συμβατική (contractual)
3. Ιδιόκτητες θυγατρικές

6.3.1 ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ

6.3.1.1 ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Οι εξαγωγές είναι η πρώτη μορφή άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αποτελεί ένα καλό τρόπο για μια επιχείρηση να μειώσει το ρίσκο και να πειραματιστεί με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Η πραγματοποίηση εξαγωγών δεν συνεπάγεται υψηλά λειτουργικά κόστη (εξαιτίας της χρήσης Internet , φαξ κτλ) αλλά ούτε υψηλές απαιτήσεις για μεγάλο κεφάλαιο αρχικής επένδυσης και γνώσης της τοπικής αγοράς θέτοντας μικρά εμπόδια εξόδου από την αγορά. Για τους παραπάνω λόγους η μέθοδος αυτή είναι πολύ διαδεδομένη σε επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά και σε μικρές επιχειρήσεις.⁶⁵

⁶⁵ Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, p. 393

Ενώ το κόστος διείσδυσης είναι χαμηλό το πλεονέκτημα κόστους μπορεί εύκολα να εκλείψει για διάφορους λόγους όπως:

- Υψηλά κόστη μεταφοράς
- απαγορευτικοί δασμοί και ποσοτώσεις
- μη συμμόρφωση του προϊόντος με τις τοπικές ανάγκες και προτιμήσεις
- αναποτελεσματικότητα ξένου διανομέα

Οι εξαγωγές διακρίνονται σε άμεσες (direct exports) και έμμεσες (indirect exports) βάσει του εμπλεκόμενου προσώπου στο στάδιο της διανομής και προώθησης του τελικού προϊόντος.

6.3.1.1.1. Άμεσες Εξαγωγές

Η παραγωγός επιχείρηση ελέγχει⁶⁶ όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι τη τελική συναλλαγή με τον πελάτη στο εξωτερικό. Τα υψηλά επίπεδα ελέγχου και συνεχώς αυξανόμενη γνώση της τοπικής αγοράς μπορεί να οδηγήσουν σε επιλογή και άλλης μορφής διεθνούς εισόδου. Τα βασικά της πλεονεκτήματα είναι ο έλεγχος της εξαγωγικής διαδικασίας, η καλύτερη επαφή με τον πελάτη και η καλύτερη απόδοση των προσπαθειών πώλησης.

⁶⁶ Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), -Διεθνείς Επιχειρηματικές -Δραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.124

6.3.1.1.2 Έμμεσες Εξαγωγές

Η συναλλαγή με τον πελάτη στο εξωτερικό διενεργείται μέσω ενδιάμεσων ή μεσαζόντων (intermediaries) όπως εξαγωγικές εταιρείες, εξαγωγικοί οίκοι κτλ. Οι ενδιάμεσοι μπορούν είτε να παρέχουν υπηρεσίες πρακτόρευσης λαμβάνοντας ποσοστά επί των πωλήσεων ή κάποιας άλλης μορφής σταθερή αμοιβή, είτε να αποκτούν δικαιώματα ιδιοκτησίας επί του προϊόντος, οπότε μέσω της αύξησης της τιμής αποκομίζουν ένα εμπορικό κέρδος⁶⁷.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι έμμεσες εξαγωγές συνεπάγονται επιπλέον κόστη για την παραγωγή η επιχείρηση ενώ η πορεία της στην ξένη αγορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τρίτους. Τα βασικά της πλεονεκτήματα είναι οι περιορισμένες δεσμεύσεις της επιχείρησης, ο περιορισμένος κίνδυνος και η ευελιξία κινήσεων.

6.3.2 ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ⁶⁸

Ονομάζεται συμβατική λειτουργία καθώς βασίζεται σε κάποια σύμβαση, επίσημη νομική συμφωνία της εγχώριας επιχείρησης με συνεργάτες του εξωτερικού όπου περιγράφονται επακριβώς οι όροι συνεργασίας.

Ο τρόπος αυτός διεθνοποίησης⁶⁹ ενώ αποφέρει σχεδόν άμεσα κέρδη και διεθνή προβολή στην επιχείρηση, απαιτεί μικρό αριθμό κεφαλαίων και δεν εκθέτει σε τρίτους

⁶⁷ Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 394

⁶⁸ Σιώμος Γ.Ι., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Α. Σταμούλη, σελ.684

⁶⁹ Θανόπουλος Γ.Ν.,(2006), Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, εκδόσεις Interbooks, σελ.336

το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά προϋποθέτει σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα τους αντισυμβαλλόμενους και επαρκή συμβατική εξασφάλιση της επιχείρησης σε πιθανές νομικές διενέξεις με συνεργάτες της.

Υπάρχουν διάφορες μορφές συμβατικής διεθνούς λειτουργίας:

- Συμφωνία για την παραγωγή προϊόντος το εξωτερικό (foreign contract manufacturing agreement).
- Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης Licensing - Δικαιόχρηση (Franchising)
- Κοινοπραξίες (Joint Ventures)
- Συμφωνίες κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι (Turn-key agreements)
- Συμβόλαια Διοίκησης (Management contracts)

6.3.2.1 Παραγωγή προϊόντος στο εξωτερικό

Αποτελεί ένα γρήγορης και ευέλικτου τρόπου εισόδου στην αγορά ώστε η επιχείρηση να αποφύγει τους δασμούς. Απαιτεί ελάχιστες επενδύσεις και εξασφαλίζει χαμηλότερα κόστη παραγωγής του προϊόντος.

6.3.2.2 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΕΚΧΩΡΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ((βλ. ΚΕΦ 1.3.5.)

6.3.2.3 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ

Η δικαιόχρηση είναι μια μορφή συμφωνίας εκχώρησης αδειών με τη διαφορά ότι αναφέρεται στην εξαγωγή υπηρεσιών και όχι άυλων περουσιακών στοιχείων⁷⁰ με τη

⁷⁰ Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Α΄ τόμος, Ε΄ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 395

συμμετοχή του δικαιοπαρόχου στο αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως σε βιομηχανίες υπηρεσιών όπου υπάρχει αυξημένος βαθμός τυποποίησης. Απαιτεί διοικητικές ικανότητες από τη μεριά του δικαιοδόχου και βασικά της πλεονεκτήματα είναι η περιορισμένη χρηματοοικονομική επένδυση που απαιτείται και η γρήγορη εξάπλωση της εμπορικής επωνυμίας.

Συγκεκριμένα, ο δικαιοπάροχος⁷¹ (franchiser) παραχωρεί στο δικαιοδόχο (franchisee) το δικαίωμα να δραστηριοποιηθεί εμπορικά με έναν συγκεκριμένο τρόπο κάτω από την ονομασία του.

Το δικαίωμα μπορεί να αφορά άδεια χρήσης:

- ικανοτήτων διοίκησης ή τεχνογνωσίας
- ενός προϊόντος,
- διοικητικών ή τεχνικών ικανοτήτων
- μεθόδων παραγωγής
- επωνυμίας προϊόντος

Συνήθως ο δικαιοπάροχος αναλαμβάνει την συμβατική υποχρέωση να προμηθεύει τον δικαιοδόχο τις πρώτες ύλες και την τεχνολογική υποδομεί ώστε να μπορεί να παράγει και εν συνεχεία να διανέμει το προϊόν.⁷² Η αμοιβή του δικαιοπάροχου είναι συνήθως ένα σταθερό αντίτιμο είτε κάποιο ποσοστό επί των πωλήσεων ή των μεικτών κερδών.

6.3.2.4 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (βλ.ΚΕΦ.1.3.3.)

⁷¹ Σιώμοκος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, σελ. 684

⁷² Κυρκιλής ..., (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α' έκδοση, σελ.17

6.3.2.5 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ «ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ»⁷³

Οι συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» είναι στην ουσία συμβόλαια για την κατασκευή μιας παραγωγικής μονάδας από ξένες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η ανάδοχος επιχείρηση αναλαμβάνει το σχεδιασμό και την ανέγερση της εγκαταστάσεων καθώς και την παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης στην επιχείρηση του εξωτερικού. Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της νέας μονάδας η ανάδοχος επιχείρηση αποχωρεί από το εξωτερικό παραχωρώντας τον έλεγχο.

Συνήθως οι εταιρείες που προχωρούν σε συμφωνίες κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι είναι κατασκευαστές βιομηχανικού εξοπλισμού οι οποίοι επωφελούνται επιπρόσθετα προμηθεύοντας δικό τους εξοπλισμό για την υλοποίηση του έργου και κατόπιν ανταλλακτικά και υπηρεσίες συντήρησης. Κινδυνεύουν βέβαια γιατί παρέχοντας τεχνογνωσία μπορεί να δημιουργήσουν και έναν μελλοντικό ανταγωνιστή.⁷⁴

Τέλος μια παραλλαγή των συμφωνιών κατασκευής «με το κλειδί στο χέρι» είναι τα Σενάρια «Χτίσε λειτούργησε μεταβίβασε» (Build Operate Transfer Concept). Σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανάδοχος αναλαμβάνει το κόστος της επένδυσης (ή μέρος της) και αντί να παραδώσει με την ολοκλήρωση του έργου (συνήθως ενεργειακή πηγή, αυτοκινητόδρομοι με διόδια όπου ο αναθέτων είναι συνήθως χώρα) το λειτουργεί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα λαμβάνοντας πίσω την επένδυση και ένα επιπλέον

⁷³ **Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 174**

⁷⁴ Πανηγυράκης Γ., (1999), -Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, τόμ. Ι, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη,

Αθήνα, σελ. 270-272

κέρδος. Στη λήξη παραδίδει το έργο (συνήθως χωρίς κόστος) στην κυβέρνηση της χώρας που φιλοξενείται το έργο.⁷⁵

6.3.2.6 ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ⁷⁶

Μια παγκοσμίως δραστηριοποιούμενη επιχείρηση συνήθως διαθέτει μια πλειάδα στελεχών με ιδιαίτερες ικανότητες διοίκησης. Τα συμβόλαια διοίκησης προσφέρουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί το προσωπικό αυτό συνάπτοντας συμβόλαια ενοικίασης με επιχειρήσεις στο εξωτερικό για κάποιο ορισμένο χρονικό διάστημα.

Η αμοιβή συνδέεται με τις αποδόσεις της επιχείρησης που νοικιάζει τα στελέχη προκειμένου να έχουν κίνητρο καλύτερης απόδοσης.⁷⁷ Τα συμβόλαια διοίκησης χρησιμοποιούνται από κυβερνήσεις όταν απαλλοτριώνουν μέρος ή ολόκληρες εκμεταλλεύσεις ξένων εταιρειών στην χώρα τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση συνεχίζει να κερδίζει μέχρι να εκπαιδευτεί η ντόπια διοίκηση. Τα αποτελέσματα κρίνονται επισφαλή καθώς υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης θα πρέπει ενστερνίζεται την κουλτούρα και τις διαδικασίες που υιοθετούν τα αποσπασθέντα στελέχη ώστε να παραχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

⁷⁵ J.Naisbitt, Megatrends Asia (New York: Simon & Shuster,(1996),p.143

⁷⁶ **Hunger, J.David and Wheelen, L.Thomas Strategic Management and Business Policy 11th edition pp 174**

⁷⁷ Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), -ιεθνείς Επιχειρηματικές -ραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα,

σελ.212

6.3.3. ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ⁷⁸

Συνήθως την μέθοδο αυτή επιλέγουν εταιρείες που δραστηριοποιούνται ήδη στο εξωτερικό διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους και είναι πρόθυμες να αναλάβουν μεγαλύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο. Η δημιουργία θυγατρικών στο εξωτερικό εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο των άμεσων ξένων επενδύσεων. Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ) θεωρείται⁷⁹ η μακροπρόθεσμη επένδυση ενός αυτόνομου επενδυτή (ιδιωτικός ή θεσμικός) , ή μιας συγγενούς επιχείρησης σε αλλοδαπή δια μέσου της οποίας επιτυγχάνεται η απόκτηση του ελέγχου μιας επιχείρησης σε μία χώρα, από μία εταιρία του εξωτερικού. Η ΑΞΕ, δηλαδή, αφορά τη μεταφορά στο εξωτερικό ενός συνόλου πόρων απαραίτητων για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της νέας θυγατρικής που μπορεί να αφορούν παραγωγικές, εμπορικές ή άλλου είδους δραστηριότητες.

Τα πλεονεκτήματα της άμεσης ξένης επένδυσης είναι:⁸⁰

- πλήρης διαχειριστικός έλεγχος
- χαμηλότερο κόστος προσφοράς των προϊόντων στην ξένη αγορά
- παράκαμψη δασμολογικών εμποδίων
- προσαρμογή στις τοπικές ιδιαιτερότητες
- καλύτερη υποστήριξη της επωνυμίας

Οι βασικές μορφές άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό είναι οι ακόλουθες:

⁷⁸ Σιώμος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, σελ. 684

⁷⁹ Μελάς Κ., (1999), Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας – Μύθοι και πραγματικότητα, εκδόσεις Εξάντας,, σελ. 134-135

⁸⁰ Daniels J. and Radebaugh L., (1998), *International Business: environments and operations*, 9th edition, Addison-Wesley, USA, pp. 274-305.

- Εξ'ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment)
- Εξαγορές (acquisitions)

6.3.3.1 ΕΞ'ΟΛΟΚΛΗΡΟΥ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ⁸¹

Η δημιουργία εξ'ολοκλήρου καινούριας επιχείρησης χρησιμοποιείται στα πλαίσια αναζήτηση νέων αγορών και επίτευξης μεγαλύτερης αποδοτικότητας. Ουσιαστικά αναφέρεται στο «χτίσιμο» μιας ιδιόκτητης επιχείρησης σε άλλη χώρα. Η μητρική συμμετέχει από το στάδιο της εγκατάστασης έως το στάδιο της πλήρους λειτουργίας της.

Τα βασικά της πλεονεκτήματα είναι η μεταφορά σύγχρονης τεχνολογίας στο εξωτερικό, η ολοκληρωμένη παραγωγική διαδικασία και η επίτευξη λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Ενέχει όμως και επιπλέον κινδύνους καθώς απαιτείται επιπλέον χρόνος υλοποίησης και βαθιά γνώση της αγοράς στόχου.

6.3.3.2 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ⁸²

Οι εξαγορές (βλ.ΚΕΦ.2.3.3.) περιλαμβάνουν διάφορα πλεονεκτήματα μεταξύ των οποίων είναι:

- γρήγορη είσοδος στην ξένη αγορά
- δεν απαιτείται πρόσθετο κεφάλαιο για την λειτουργία της θυγατρικής
- πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- γνώση της τοπικής αγοράς

⁸¹ Σιώμκος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, σελ. 684

⁸² Σιώμκος Ι. Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, σελ. 685

- εκμετάλλευση της τοπικής διοικητικής εμπειρίας και της προσήλωσης των καταναλωτών σε συγκεκριμένα προϊόντα
- εκμετάλλευση της φήμης της εξαγορασθείσας εταιρείας
- μείωση του ανταγωνισμού
- οικονομίες κλίμακας λόγω αύξησης μεριδίου αγοράς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

WAL-MART

7.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Η «Wal-Mart Stores» γνωστή με την εμπορική επωνυμία Wal-Mart, είναι μια αμερικανική πολυεθνική εταιρεία λιανικής πώλησης που διαθέτει αλυσίδες μεγάλων «department stores» (πολυκαταστημάτων) έκπτωσης και «warehouse stores» (καταστημάτων για πωλήσεις σε επαγγελματίες) και δραστηριοποιείται στον κλάδο των γρήγορα κινούμενων καταναλωτικών αγαθών. Σύμφωνα με το Fortune Global 500 λίστα το 2012 είναι η τρίτη μεγαλύτερη δημόσια επιχείρηση στον κόσμο και ο μεγαλύτερος ιδιωτικός εργοδότης στον κόσμο με πάνω από δύο εκατομμύρια εργαζόμενους, καθώς και η μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής πώλησης στον κόσμο. Η Wal-Mart παραμένει μια οικογενειακή επιχείρηση, καθώς η εταιρεία ελέγχεται από την οικογένεια Walton, που κατέχει το 48 τοις εκατό των μετοχών της Wal-Mart.⁸³

⁸³ Worstall, Tim (December 14, 2011). ["Six Waltons Have More Wealth Than the Bottom 30 percent of Americans"](#).

Forbes.- Troy, Mike (April 21, 2011). ["Walton family ownership reaches 48.2 percent level"](#). *RetailingToday*.

Η εταιρεία ιδρύθηκε από τον Sam Walton, το 1962 και η έδρα της βρίσκεται στο Bentonville, Αρκανσο. Η Wal-Mart είναι επίσης η μεγαλύτερος λιανοπωλητής τροφίμων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το 2009, το 51 τοις εκατό από τα \$ 258 δισεκατομμύρια των πωλήσεων της στις ΗΠΑ, προήλθε από τις πωλήσεις τροφίμων.⁸⁴

7.1.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αποστολή της Walmart είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους να εξοικονομήσουν χρήματα ώστε να μπορούν να ζήσουν καλύτερα .

7.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΤΙΓΜΕΣ⁸⁵

Στις 2 Ιουλίου 1962, ο Sam Walton άνοιξε το πρώτο κατάστημα Wal-Mart στην τοποθεσία Rogers του Άρκανσο. Μέχρι το 1967 έχουν ιδρυθεί 24



καταστήματα που ο κύκλος εργασιών τους ανέρχεται στα 12,7 εκατομμύρια δολάρια ώσπου το 1969 μετονομάζεται επίσημα σε Wal-Mart Stores, Inc. Στην δεκαετία του

⁸⁴ Ann Zimmerman (June 7, 2010). "[Rival Chains Secretly Fund Opposition to Walmart](#)". *The Wall Street Journal*.

Retrieved 2010-06-08.

⁸⁵ <http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/history-timeline>

1970 η Wal-Mart ξεκινά την εθνική επέκτασή της και εισάγεται στο χρηματιστήριο. Μετά την εγκατάσταση του πρώτου κέντρου διανομής και της έδρας της επιχείρησης στο Bentonville η εταιρεία φτάνει το 1972 τα 78 εκατομμύρια δολάρια πωλήσεις σε 51 καταστήματα.

Το 1980 ιδρύεται το πρώτο Sum's Club στο Midwest City της Οκλαχόμα που εξυπηρετεί μικρούς επιχειρηματίες και ιδιώτες, καθώς και το πρώτο Wal –Mart Supercenter το οποίο είναι ένας συνδυασμός σούπερ – μάρκετ που περιέχει και άλλου είδους εμπορεύματα. Αποτέλεσμα αυτών, είναι η εταιρεία να ξεπεράσει το 1 δισεκατομμύριο πωλήσεις γρηγορότερα από οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση της εποχής της διαθέτοντας 276 καταστήματα και 21.000 εργαζομένους. Προς το τέλος της δεκαετίας ιδρύεται το πρώτο Supercenter Wal-Mart στην Ουάσιγκτον, συνδυάζοντας γενικά εμπορεύματα και ένα πλήρους κλίμακας σούπερ μάρκετ, για να παρέχει την ευκολία της αγοράς με μια μόνο στάση.

Την δεκαετία του 1990 και αφού έχει παγιωθεί η εταιρεία σαν ο κυρίαρχος λιανοπωλητής στην Αμερικανική αγορά αποφασίζει να επεκταθεί στο εξωτερικό και ανοίγει το πρώτο Sum's Club στην πόλη του Μέξικο. Στην συνέχεια επεκτείνεται στον Καναδά και στην Κίνα. Προς το τέλος της δεκαετίας ιδρύονται τα πρώτα 3 καταστήματα στο Άρκανσο για την εξυπηρέτηση της γειτονιάς και η επέκταση στην Ευρωπαϊκή αγορά με την είσοδο στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Η εταιρεία υποδέχεται την νέα χιλιετία προσπαθώντας να προσφέρει στους πελάτες της μια «αξέχαστη εμπειρία αγορών» με οποιοδήποτε τρόπο και αν το επιλέξουν. (Διαδικτυακά, φυσική παρουσία, μέσω φορητών συσκευών). Η εταιρεία διαθέτει πλέον 3.989 καταστήματα και κλαμπ σε όλο τον κόσμο και απασχολεί 1,1 εκατομμύρια εργαζομένους ενώ επεκτείνεται στην Ιαπωνία και την Χιλή.

Τέλος προσπαθεί να αναδείξει την κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας συμβάλλοντας με 18 εκατομμύρια δολάρια και 2.450 φορτία προμηθειών στα θύματα των τυφώνων Κατρίνα και Ρίτα καθώς και την περιβαντολλογική της ευαισθησία στοχεύοντας στη δημιουργία μηδενικών αποβλήτων και χρησιμοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Στην αρχή της καινούργιας δεκαετίας επεκτείνεται σε Ινδία και Νότια Αφρική και αυτή την στιγμή φτάνει να απασχολεί 2,2 εκατομμύρια υπαλλήλους και να εξυπηρετεί 200 εκατομμύρια πελάτες κάθε εβδομάδα σε περισσότερα από 10.000 καταστήματα σε 27 χώρες.

7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Από την πρώτη στιγμή που Sam Walton νοίκιασε το πρώτο κατάστημα στο Άρκανσο η εστίαση ήταν η πώληση μεγάλης ποσότητας προϊόντων σε χαμηλές τιμές με χαμηλότερο περιθώριο κέρδους . Αν και αντιμετώπισε δυσκολίες από τα αυξημένα κόστη, καθώς η τιμή μίσθωσης και αγοράς καταστήματος για την εποχή ήταν ασυνήθιστα υψηλές, κατάφερε να βρει χαμηλότερου κόστους προμηθευτές από αυτούς των ανταγωνιστών του. Πέρασε λοιπόν την εξοικονόμηση στην τιμολόγηση των προϊόντων.⁸⁶ Οι πωλήσεις αυξήθηκαν 45 τοις εκατό κατά το πρώτο έτος κυριότητας αντιστοιχώντας σε 105.000 δολάρια σε ετήσια έσοδα, τα οποία αυξήθηκαν σε 140.000 δολάρια το επόμενο έτος και 175.000 δολάρια το χρόνο μετά από αυτό σαν αποτέλεσμα της στρατηγικής του. Έτσι ιδρύθηκε το πρώτο Wal-Mart κατάστημα το 1962. Η φιλοσοφία αυτή ενέπνευσε και την μελλοντική στρατηγική της επιχείρησης.

⁸⁶ Richard S. Tedlow (July 23, 2001). "[Sam Walton: Great From the Start – HBS Working Knowledge](#)".

ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΞΗΣ:

7.2.1 ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Η Wal-Mart διαθέτει ένα ευέλικτο σύστημα με περιφερειακές αποθήκες. Τα περισσότερα καταστήματα βρίσκονται σε απόσταση έξι ωρών από την αποθήκη. (Camerius 2004).⁸⁷ Στην ουσία πρώτα δημιουργείται το κέντρο διανομής και στη συνέχεια εντοπίζονται τα καταστήματα γύρω από αυτό. Σύμφωνα με τον Scheraga (2005)⁸⁸ οι θέσεις των εγκαταστάσεων μαρτυρούν τα σχέδια επέκτασης της Wal-Mart. Όλα τα καταστήματα πρέπει να αναπληρώνουν συχνά τα εμπορεύματα τους. Ως εκ τούτου, οι αποθήκες είναι μια αναγκαιότητα. Προκειμένου να υπάρχει αποδοτικότητα η επιχείρηση θα πρέπει να έχει το μικρότερο δυνατό αριθμό αποθηκών να υποστηρίζουν τον αριθμό των καταστημάτων. Περαιτέρω, για να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταστημάτων, κάθε αποθήκη πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στα καταστήματα. Ο αντιφατικός αυτός συνδυασμός έχει επιτευχθεί από την Wal-Mart με αποτέλεσμα η εξοικονόμηση που επιτυγχάνεται να περνά στον καταναλωτή.

7.2.2. ΈΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΧΑΜΗΛΕΣ ΤΙΜΕΣ

Μια δεύτερη στρατηγική ότι είναι ότι η Wal-Mart υπόσχεται καθημερινά χαμηλό κόστος για τους πελάτες. Ενώ πολλές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να κάνουν αυτόν τον ισχυρισμό, λίγες έχουν ανταποκριθεί. Αντί να έχει σε χαμηλές τιμές μόνο τα προϊόντα

⁸⁷ Camerius, J.W. (2004). Wal-Mart Stores, Inc.: Strategies for dominance in the new millennium. In C. Hill & G. Jones (Eds.), *Strategic management: An integrated approach* (C374-C385). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

⁸⁸ Scheraga, D. (2005). Wal-Mart's muscle. *Chain store age*, 81(6), 64-66.

που παρουσιάζουν χαμηλές πωλήσεις, η Wal-Mart προσπαθεί να κρατήσει όλα τα προϊόντα στο κατάστημα φθηνότερα από τους ανταγωνιστές. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να αποφύγει την δαπανηρή εβδομαδιαία διαφήμιση σε εφημερίδες. Οι πελάτες γνωρίζουν ότι όλα τα προϊόντα είναι πάντα σε προσφορά.

Έχει υποστηριχθεί⁸⁹ ότι υπάρχουν δύο αποτελεσματικοί τρόποι να μειωθούν οι τιμές: Μείωση του κόστους των αγαθών μέσω της βελτίωσης των σχέσεων με τους προμηθευτές, κρατώντας το ποσοστό μικτού περιθωρίου κέρδους σταθερό, ή με χαμηλότερες τιμές λιανικής. Πιθανή αύξηση των εμπορευμάτων που προσφέρονται απαιτεί είτε την αύξηση της πυκνότητας εμπορευμάτων ανά τετραγωνικό μέτρο ή την αύξηση του μεγέθους των καταστημάτων και η Wal-Mart έχει πιέσει και προς τις δύο αυτές κατευθύνσεις. Με τη μείωση του μικτού περιθωρίου κέρδους και τη μείωση του κόστους των πωληθέντων προϊόντων η Wal-Mart έχει ενισχύσει την εικόνα τιμής και αξίας στους πελάτες της.

7.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ

Η Wal-Mart έχει χρησιμοποιήσει⁹⁰ τόσο το μέγεθος της μέγεθος όσο και την παγκόσμια γεωγραφική της παρουσία για να διαπραγματεύεται άμεσα με τους παραγωγούς του προϊόντων. Όντας ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής και σε πολλές γεωγραφικές περιοχές ο κυρίαρχος διανομέας εξασφαλίζει καλύτερη τιμή, όρους παράδοσης, επιδόματα προώθησης, και ροή εφοδιασμού.

⁸⁹ Anonymous. (1995). The profit wedge: Key to successful retailing. *Chain store with executive with shopping center age*, 71 (January), 46-48.

⁹⁰ Camerius, J.W. (2004). Wal-Mart Stores, Inc.: Strategies for dominance in the new millennium. In C. Hill & G. Jones (Eds.), *Strategic management: An integrated approach* (C382). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

7.2.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ

ΑΛΥΣΙΔΑΣ

WalMart είναι εξαιρετικά επιτυχής στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η Walmart διαθέτει την πιο αξιόπιστη και αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού, γιατί σχεδόν όλα τα στοιχεία του προϊόντος μπορούν να παρακολουθούνται από τον κατασκευαστή, την αποθήκη ως και το ράφι του καταστήματος. Η αποδοτικότητα του συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί και εξοικονομεί στην Walmart αρκετά εκατομμύρια δολάρια καθώς μπορεί να αποτρέψει τις ζημιές από λανθασμένη διαχείριση του προϊόντος.

Συγκεκριμένα το 1983 η Wal-Mart αντικατέστησε τις ταμειακές μηχανές με ηλεκτρονικά σημεία πώλησης, επιτρέποντας τη γρήγορη και ακριβή ολοκλήρωση της παραγγελίας και βοηθώντας στην μείωση του λειτουργικού κόστους. Το 1987 σηματοδοτήθηκε από την ολοκλήρωση του δορυφορικού δικτύου της εταιρείας, μιας επένδυσης 24 εκατομμυρίων δολαρίων, που συνέδεε όλες τις λειτουργικές μονάδες της εταιρείας με την έδρα στο Bentonville μέσω αμφίδρομης μετάδοσης φωνής και δεδομένων και μονόδρομης επικοινωνίας βίντεο. Εκείνη την εποχή, ήταν το μεγαλύτερο ιδιωτικό δίκτυο μέσω δορυφόρου, επιτρέποντας την κεντρική παρακολούθηση των αποθεμάτων και των πωλήσεων και την άμεση επικοινωνία με τα καταστήματα. Το πληροφοριακό σύστημα αποτέλεσε το θεμέλιο λίθο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (μείωση λειτουργικού κόστους εξαιτίας καλύτερης διαχείρισης αποθεμάτων).⁹¹. Πρακτικά κάθε προϊόν έχει καταγραφεί, καθώς αυτό σαρώνεται όταν

⁹¹ Ranade, Sudhanshu (July 17, 2005). ["Satellite Adds Speed to Wal-Mart"](#). *The Hindu Business Line*. Retrieved July 24, 2006

αγοράζεται. Όταν ένα συγκεκριμένο προϊόν έχει αυξημένες πωλήσεις, τα κεντρικά ενημερώνονται και στέλνουν αυτόματα μήνυμα σε μια αποθήκη για να μεταφέρει αμέσως το προϊόν σε ένα κατάστημα. Με τον τρόπο αυτό, η Wal-Mart δεν ξεμένει ποτέ από ένα προϊόν το οποίο παρουσιάζει αυξημένες πωλήσεις ενώ μπορεί και ανταποκρίνεται στη ζήτηση των καταναλωτών σχεδόν αμέσως.

Στα πλαίσια της προσπάθειας μείωσης κόστους η εταιρεία χρησιμοποιεί και στρατηγικές συμμαχίες. Ενδεικτικά, ⁹² στην προσπάθεια να μειώσει το κόστος των αγαθών, να επιταχύνει την ταχύτητα στην αγορά, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, προχώρησε στην σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με την εταιρεία Li & Fung (παγκόσμιος προμηθευτής τροφίμων) για την τροφοδότηση των παγκόσμιων εμπορικών κέντρων (Global Merchandising Centers) ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και να αυξηθεί η απευθείας προμήθεια των πρώτων υλών για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

7.2.5 ΥΠΕΡΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Μια επιπρόσθετη στρατηγική είναι το χτίσιμο υπερκαταστημάτων. Την προσέγγιση αυτή την έχουν ακολουθήσει και ανταγωνιστές (K-Mart, Home Depot). Τα καταστήματα με μέγεθος από 100.000 έως 300.000 τετραγωνικά πόδια συνδυάζουν τα μοντέλα λιανικής και χονδρικής πώλησης. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων το οποίο στη συνέχεια μεταφράζεται σε περαιτέρω μείωση των τιμών για τους καταναλωτές. Αυτό το μοντέλο ενισχύει την στρατηγική των αποθηκών

⁹² <http://news.walmart.com/news-archive/2010/01/28/walmart-leverages-global-scale-to-lower-costs-of-goods-accelerate-speed-to-market-improve-quality-of-products>

που συζητήθηκε νωρίτερα καθώς και την επέκταση στην πώληση τροφίμων με χαμηλό κόστος.

7.2.6. ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Στα πλαίσια της προσπάθειας περαιτέρω μείωσης κόστους και επίδειξης περιβαλλοντολογικής ευαισθησίας ξεκίνησε σταδιακά από το 2005 διάφορα περιβαλλοντικά μέτρα για την αύξηση της ενεργειακής απόδοσης. Επένδυσε 500 εκατομμύρια δολάρια το χρόνο στοχεύοντας: α) στην αύξηση της αποδοτικότητας των καυσίμων του στόλου φορτηγών Wal-Mart κατά 25 τοις εκατό τα πρώτα τρία χρόνια και 50 τοις εκατό μέσα στα επόμενα δέκα β) στην μείωση εκπομπών αερίων θερμοκηπίου κατά 20 τοις εκατό σε επτά χρόνια γ) στην μείωση της κατανάλωσης ενέργειας στα καταστήματα κατά 30 τοις εκατό και τέλος δ) στην περικοπή των στερεών αποβλήτων στα καταστήματα Sam των ΗΠΑ κατά 25 τοις εκατό μέσα σε τρία χρόνια⁹³. Επιπρόσθετα η εταιρεία σχεδίασε νέα πειραματικά καταστήματα σε McKinney, Κολοράντο, και Λας Βέγκας, με ανεμογεννήτριες, φωτοβολταϊκά ηλιακά πάνελ, λέβητες με βιοκαύσιμα, υδρόψυκτα ψυγεία και κήπους με μικρότερες απαιτήσεις ύδρευσης⁹⁴. Παράλληλα προσπαθεί να μειώσει το κόστος της συσκευασίας και της ενέργειας. Η Wal-Mart πέρασε και σχεδόν ένα χρόνο σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους για να ανακαλύψει το σύνολο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της εταιρείας και να βρει πού θα μπορούσε να βελτιωθεί. Ανακάλυψε, για παράδειγμα, ότι με την εξάλειψη της υπερβολικής συσκευασίας στην παιχνίδια γραμμή «kid», θα μπορούσε να εξοικονομήσει όχι μόνο \$ 2,4 εκατομμύρια το χρόνο σε έξοδα

⁹³ ["Is Wal-Mart Going Green?". MSNBC](#). October 25, 2005. Retrieved November 8, 2007.

⁹⁴ Berner, Robert (September 22, 2005). ["Can Wal-Mart Wear a White Hat?". BusinessWeek](#). Retrieved July 24, 2006.

αποστολής, αλλά και 3.800 δέντρα καθώς και ένα εκατομμύριο βαρέλια πετρελαίου⁹⁵. Τέλος η Wal-Mart έχει δημιουργήσει πρόσφατα την δική της ηλεκτρική εταιρεία στο Τέξας και στοχεύει να διοχετεύει τα καταστήματά της με φθηνή ενέργεια. Μέσα από αυτό το νέο εγχείρημα, η εταιρεία αναμένει να εξοικονομήσει 15 εκατομμύρια δολάρια ετησίως και επίσης θέτει τις βάσεις και την υποδομή για την πώληση της ηλεκτρικής ενέργειας στο Τέξας.⁹⁶ (Ασυσχέτιστη διαποίκιση)

7.3 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μετά το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στις 2 Ιουλίου 1962, τα επόμενα πέντε χρόνια η εταιρεία επεκτάθηκε με 24 καταστήματα σε όλη την περιοχή του Άρκανσο φθάνοντας τα 12,6 εκατομμύρια δολάρια σε πωλήσεις.⁹⁷ Το 1968 επεκτείνεται και πέρα της τοπικής αγοράς ανοίγοντας τα πρώτα της καταστήματα εκτός Άρκανσο, στο Sikeston του Μισούρι και το Claremore της Οκλαχόμα⁹⁸.

Μετά την είσοδο της στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης το 1970 η Wal-Mart το 1971 διαθέτει καταστήματα σε πέντε πολιτείες: Άρκανσο, Κάνσας, Λουιζιάνα, Μισούρι και Οκλαχόμα. Στη συνέχεια εισήλθε στο Τεννεσί το 1973 και το Κεντάκυ και το Μισισιπή το 1974. Δραστηριοποιούμενη και στο Τέξας το 1975 είχε πλέον 125 καταστήματα με 7.500 εργαζομένους και συνολικές πωλήσεις 340,3 εκατ. δολαρίων.

⁹⁵ Berner, Robert (September 22, 2005). "[Can Wal-Mart Wear a White Hat?](#)". *BusinessWeek*. Retrieved July 24, 2006

⁹⁶ Souder, Elizabeth (January 28, 2007). "[Will Wal-Mart Sell Electricity One Day?](#)". RedOrbit. Retrieved March 31, 2008

⁹⁷ [The Rise of Walmart](#)". *Frontline: Is Wal-Mart Good for America?*. November 16, 2004. Retrieved September 19, 2007

⁹⁸ [The Wal-Mart Timeline](#)". Wal-Mart (published on [walmartfacts.com](#). Retrieved July 24, 2006.)

Το 1988, άνοιξε το πρώτο Wal-Mart Supercenter στην Ουάσιγκτον.⁹⁹ Χάρη στα υπερκαταστήματα της (Superstores), ξεπέρασε την εταιρεία Toys "R" Us στις πωλήσεις παιχνιδιών στα τέλη της δεκαετίας του 1990¹⁰⁰.

Το 1995 άνοιξε τα πρώτα της καταστήματα στην Νότια Αμερική σε Αργεντινή και τη Βραζιλία καθώς και το 1999 στην Ευρώπη αγοράζοντας την εταιρεία Asda στη Βρετανία έναντι 10 δισ. Δολαρίων¹⁰¹.

Το 1998, η Wal-Mart εισήγαγε την έννοια της «Neighborhood Market» (αγορά γειτονιάς), γνωστή σήμερα ως «Wal-Mart Market» (αγορά Wal-Mart), με τρία καταστήματα στο Άρκανσο.¹⁰² Μέχρι το 2005, οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι η εταιρεία κατείχε περίπου το 20 τοις εκατό της λιανικής πώλησης ειδών τροφίμων καθώς και αναλωσίμων που χρησιμοποιούν επιχειρήσεις¹⁰³.

Το 2005, η Wal-Mart είχε 312,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε πωλήσεις και πάνω από 6.200 εγκαταστάσεις σε όλο τον κόσμο - συμπεριλαμβανομένων 3.800 καταστημάτων στις Ηνωμένες Πολιτείες και 2.800 αλλού, που απασχολούν περισσότερους από 1,6 εκατομμύρια υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο. Η παρουσία της στις ΗΠΑ μεγάλωσε τόσο γρήγορα, που μόνο μικρές «τσέπες» της χώρας παρέμειναν

⁹⁹ [Wal-Mart Tests Similar Hypermarkets – Hypermart USA, Wal-Mart SuperCenter](#). *Discount Store News*. March 28, 1988. Retrieved April 19, 2007.

¹⁰⁰ Byrnes, Nanette; Eidam, Michael (March 29, 2004). ["Toys 'R' Us: Beaten at Its Own Game"](#). *BusinessWeek*. Retrieved July 25, 2006

¹⁰¹ Buerkle, Tom (June 15, 1999). ["\\$10 Billion Gamble in U.K. Doubles Its International Business: Wal-Mart Takes Big Leap into Europe"](#). *International Herald Tribune*. Retrieved April 19, 2007.

¹⁰² [Wal-Mart Neighborhood Market Locations in Arkansas](#). Retrieved December 8, 2012.

¹⁰³ Mitchell, Stacy (November 7, 2012). ["WALMART'S GREENWASH: WHY THE RETAIL GIANT IS STILL UNSUSTAINABLE"](#). Grist.org. Archived from [the original](#) on December 7, 2012. Retrieved December 7, 2012

περισσότερο από 60 μίλια (100 χλμ) μακριά από το πλησιέστερο κατάστημα Wal-Mart.¹⁰⁴

7.4 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Στην συνέχεια θα δούμε πως μέσα από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες άσκησε τις στρατηγικές ανάπτυξης και μεριδίου αγοράς.

Επιχειρησιακά οι εργασίες της Wal-Mart είναι οργανωμένες σε τρία τμήματα: Wal-Mart Stores ΗΠΑ, τα Sam's Club, και Wal-Mart International. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε εννέα διαφορετικές μορφές λιανικής πώλησης: Supercenters, τα τρόφιμα και τα φάρμακα, γενικές αποθήκες εμπορευμάτων, Bodegas (μικρές αγορές), cash and carry, αποθήκη χονδρικής για μέλη, καταστήματα ένδυσης, καταστήματα έκπτωσης και εστιατόρια.¹⁰⁵

7.4.1 WAL-MART STORES ΗΠΑ

Αποτελεί την μεγαλύτερη επιχειρησιακή μονάδα της εταιρίας, αντιπροσωπεύοντας 258 δισεκατομμύρια δολάρια, ή 63,8 τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων για το οικονομικό έτος 2010 και περιλαμβάνει τρεις μορφές λιανικής πώλησης (μόνο στις ΗΠΑ). Εκπτώτικα Καταστήματα (Discount Stores), Υπερκαταστήματα (Supercenters), και Wal-Mart Markets (Αγορές Wal-Mart). Τα καταστήματα λιανικής πώλησης πωλούν μια ποικιλία προϊόντα (εκτός τροφίμων), αν και πλέον τα Supercenters περιλαμβάνουν

¹⁰⁴ Zook, Matthew; Graham, Mark (2006). "Wal-Mart Nation: Mapping the Reach of a Retail Colossus". In Brunn, Stanley D.. *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy*. Routledge. pp. 15–25

¹⁰⁵ [Walmart 2010 Annual Report](#) PDF (13.4 MB)." Walmart. 2010. Retrieved October 22, 2010

περισσότερα είδη Τροφίμων. Εκεί εντάσσεται και η λιανική πώληση μέσω διαδικτύου (walmart.com).

Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος τον Σεπτέμβριο του 2006, η Wal-Mart ανακοίνωσε ένα πιλοτικό πρόγραμμα για την πώληση γενόσημων φαρμάκων με μόλις 4 δολάρια ανά συνταγή ενώ η μέση τιμή ανά συνταγή για γενόσημα ήταν \$ 29 , και \$ 102 αυτών γνωστής επωνυμίας. Το πιλοτικό πρόγραμμα ξεκίνησε στα καταστήματα στην Τάμπα και επεκτάθηκε σε όλη την Φλόριντα από τον Ιανουάριο του 2007. Η Wal-Mart ούτε πούλαγε με ζημιά ούτε έκανε κάποιο είδος δωρεάς. Απλά χρησιμοποιούσε τους μηχανισμούς μαζικής διανομής για να επιτύχει χαμηλότερες τιμές¹⁰⁶. Τα γενόσημα εισάγονται από την Ινδία όπου παράγονται από τις φαρμακευτικές εταιρείες Ranbaxy και Cipla¹⁰⁷.

Επίσης Στις 6 Φεβρουαρίου 2007, η εταιρεία εισήγαγε μια έκδοση υπηρεσίας λήψης ταινιών, η οποία πούλησε περίπου 3.000 ταινίες και τηλεοπτικά επεισόδια από όλα τα μεγάλα στούντιο και τα τηλεοπτικά δίκτυα.¹⁰⁸ Η υπηρεσία διακόπηκε στις 21 Δεκεμβρίου, 2007, εξαιτίας χαμηλών πωλήσεων.¹⁰⁹

Τέλος από το 2008 έως το 2011, η Wal-Mart λειτουργεί ένα πιλοτικό πρόγραμμα στο μικρό σουπερ μάρκετ «Marketside» στην Αριζόνα. Σχεδιάζουν τις γνώσεις από αυτή την ιδέα να τις ενσωματώσουν στα καταστήματα Express που αναπτύσσουν.¹¹⁰

¹⁰⁶ Silberman, Joanne (September 21, 2006). ["Wal-Mart to Sell Generic Drugs for \\$4". All Things Considered \(NPR\)](#).

¹⁰⁷ [Pharma firms boost Wal-Mart revenues". Business Standard](#). June 16, 2008.

¹⁰⁸ [Wal-Mart Launches Online Movie Download Service". Fox News](#). February 6, 2007.

¹⁰⁹ Matt Richtel; Brad Stone (January 1, 2008). ["Wal-Mart's movie download service passes into ignominy". The New York Times](#).

¹¹⁰ Jarman, Max (October 16, 2011). ["Walmart closes its 4 Marketside stores in the Phoenix area.". The Arizona Republic](#). Retrieved July 22, 2012.

7.4.1.1. DISCOUNT STORES (Εκπρωτικά Καταστήματα)

Ένα τυπικό εκπρωτικό πολυκατάστημα είναι φωτεινό και έχει μέγεθος που κυμαίνεται από 51.000 τετραγωνικά πόδια (4,738.1τ.μ.) έως 224.000 τετραγωνικά πόδια (20,810.3 τ.μ.), με ένα μέσο κατάστημα να καλύπτει περίπου 102.000 τετραγωνικά πόδια (9,476.1 τ.μ)¹¹¹. Διαθέτει γενικά εμπορεύματα και μια επιλογή από είδη τροφίμων. Στα πλαίσια της στρατηγικής διαποίκισης πολλά από αυτά τα καταστήματα έχουν επίσης: κατάστημα με κηπευτικά, ένα φαρμακείο, λάστιχα και λιπαντικά, οπτικά καταστήματα, εργαστήριο επεξεργασίας φωτογραφιών της μιας ώρας, στούντιο, ένα υποκατάστημα τράπεζας, ένα κατάστημα κινητής τηλεφωνίας και ένα φαστ φουντ. Μερικά έχουν επίσης πρατήρια βενζίνης.¹¹²

Μέχρι το Μάρτιο του 2012 υπήρχαν 629 (Discount Stores) στις Ηνωμένες Πολιτείες τα οποία απασχολούν περίπου 225 υπαλλήλους.

7.4.1.2. WAL-MART SUPERCENTERS

Τα Wal-Mart Supercenters είναι καταστήματα χονδρικής πώλησης με μέγεθος που κυμαίνεται από 98.000 μέχρι 261.000 τετραγωνικά πόδια (9,104.5 24,247.7 τ.μ.), με το μέσο όρο να κυμαίνεται περίπου στα 197.000 τετραγωνικά πόδια (18,301.9 τ.μ).¹¹³ Διαθέτουν πάντοτε σε απόθεμα ότι έχει ένα (discount store) και επίσης στα πλαίσια της στρατηγικής συσχετισμένης διαποίκισης περιλαμβάνουν σουπερ μάρκετ το οποίο διαθέτει κρέας και πουλερικά, ψημένα αγαθά, αλλαντικά, κατεψυγμένα τρόφιμα,

¹¹¹ [Walmart 2010 Annual Report](#) PDF (13.4 MB)." Walmart. 2010. Retrieved October 22, 2010.

¹¹² Welch, David (August 29, 2012). "[Wal-Mart to Offer Customers Discount Gas as Prices Rise](#)". Bloomberg.com.

Archived from [the original](#) on December 7, 2012. Retrieved December 7, 2012.

¹¹³ [Walmart 2010 Annual Report](#) PDF (13.4 MB)." Walmart. 2010. Retrieved October 22, 2010.

γαλακτοκομικά προϊόντα, κηπευτικά, καθώς και φρέσκα θαλασσινά. Σε σύγκριση με τα Discount stores διαθέτουν επιπλέον, pet shop, κομμωτήρια, ινστιτούτα αισθητικής, καταστήματα ενοικίασης βίντεο (ασυσχέτιστη διαποίκιση).

Από το Μάρτιο του 2012 λειτουργούσαν 3.029 Wal-Mart Supercenters στις Ηνωμένες Πολιτείες.¹¹⁴ Το μεγαλύτερο Supercenter είναι διώροφο και καλύπτει 260.000 τετραγωνικά πόδια (24,154.8 τ.μ.) και βρίσκεται στην Albany , στην Νέα Υόρκη.¹¹⁵

Η επωνυμία Supercenter για αυτά τα καταστήματα έχει καταργηθεί σταδιακά (χρησιμοποιείται σε supercentres στον Καναδά), και χρησιμοποιείται το «Wal-Mart».

7.4.1.3. WALMART MARKET

Τα καταστήματα Wal-Mart neighborhood Market (αγορά της γειτονιάς) (πλέον Walmart – Market) στο Χιούστον, είναι μια αλυσίδα καταστημάτων τροφίμων που κατά μέσο όρο εκτείνονται περίπου στα 42.000 τετραγωνικά πόδια (3.901,9 τ.μ.).¹¹⁶ Χρησιμοποιούνται για να καλύψουν το κενό μεταξύ Discount Stores και Supercenters, προσφέροντας μια ποικιλία προϊόντων, τα οποία περιλαμβάνουν: την πλήρη γραμμή τροφίμων, φαρμακευτικά, προϊόντα υγείας και βοηθήματα ομορφιάς, ανάπτυξη των υπηρεσιών φωτογραφίας , καθώς και μια περιορισμένη επιλογή των γενικών εμπορευμάτων. Το πρώτο κατάστημα άνοιξε το 1998, στο Αρκάνσας. Από το Μάιο του 2012 υπάρχουν 199 Wal-Mart Αγορές.¹¹⁷

¹¹⁴ Corporate Profile". www.Walmart.com. Retrieved December 7, 2012.

¹¹⁵ [Largest Wal-Mart Supercenter In US Finds Home In Albany NY](#)". Albany.com. Retrieved December 23, 2008.

¹¹⁶ [Walmart 2010 Annual Report](#) PDF (13.4 MB)." Walmart. 2010. Retrieved October 22, 2010.

¹¹⁷ Banjo, Shelly (May 17, 2012). ["Can Wal-Mart Think Small?"](#). *The Wall Street Journal*. p. B2. Retrieved May 17, 2012.

7.4.1.4. SUPERMACADO DE WAL-MART

Το «Supermercado de Wal-Mart» άνοιξε στο Spring Branch του Χιούστον προκειμένου να γίνει άνοιγμα στην αγορά των Ισπανόφωνων Αμερικάνων.¹¹⁸ Το πρώτο κατάστημα ήταν μια μετατροπή ενός υπάρχοντος Wal-Mart. Άνοιξε στις 29 Απριλίου του 2009 και είχε έκταση 39.000 τετραγωνικών ποδιών (3.600 τ.μ).¹¹⁹¹²⁰. Η Wal-Mart επίσης προγραμματίσει να ανοίξει τα "Mas Club," μια αποθήκη λιανικής στα πρότυπα των Sam's Club.¹²¹

7.4.1.5. WAL-MART EXPRESS

Το Walmart Express είναι ένα μικρότερο κατάστημα με έκπτωση, όπου κανείς μπορεί να προμηθευτεί τρόφιμα, βενζίνη και κάποιες άλλες υπηρεσίες. Αναπτύχθηκε κυρίως σε πόλεις που δεν μπορούν να υποστηρίξουν μεγαλύτερο κατάστημα καθώς και στις μεγάλες πόλεις όπου μεγάλη διαθεσιμότητα χώρου είναι ταυτόχρονα ακριβή και δύσεύρετη. Με τον τρόπο αυτό η Wal –Mart απέκτησε πρόσβαση και σε νέες αγορές.

¹¹⁸ [Wal-Mart woos Hispanics with new Supermercado](#). *Reuters*. Retrieved December 20, 2009.

¹¹⁹ [New Supermercado de Walmart Opens in Houston](#)]. Wal-Mart. April 28, 2009. Retrieved June 28, 2010.

¹²⁰ Wollam, Allison (March 20, 2009). "[Walmart chooses Houston as test market for Supermercado de Walmart](#)". *Houston Business Journal*. Retrieved June 28, 2010. Serrano, Shea (March 23, 2009). "[Houston Soon to Have Supermercado de Walmart](#)". *About.com*. Retrieved June 28, 2010.

¹²¹ Moreno, Jenalia (April 30, 2009). "[Walmart gives its Supermercado concept a tryout](#)". *Houston Chronicle*. Retrieved June 29, 2010.

Από το Δεκέμβριο του 2011 Wal-Mart Express άνοιξαν στη Βόρεια Καρολίνα, στο Άρκανσο, και στο Ιλλινόι.¹²²

7.4.2. SAM's CLUB

Σε ένα τυπικό κατάστημα Sam Club συστεγάζονται μια σειρά καταστημάτων χονδρικής που πωλούν είδη τροφίμων και γενικά εμπορεύματα ενώ σε μερικά μπορεί κανείς να βρει και βενζίνη¹²³. Τα καταστήματα αυτά απευθύνονται σε πελάτες μέλη οι οποίοι αγοράζουν ετήσιες συνδρομές. Ωστόσο, τα μη μέλη μπορούν να κάνουν τις αγορές είτε αγοράζοντας μια μονοήμερη κάρτα είτε καταβάλλοντας κάτι επιπλέον με βάση την τιμή της αγοράς.¹²⁴ Το πρώτο Sam's Club άνοιξε το 1983 στο Midwest City της Οκλαχόμα.

Με τα Sam's Club η Wal Mart έχει βρει ένα «niche» κομμάτι της αγοράς λειτουργώντας ως προμηθευτής για τις μικρές επιχειρήσεις. Όλα τα καταστήματα είναι ανοικτά πρωινές ώρες αποκλειστικά για τις επιχειρήσεις. Στα πλαίσια της στρατηγικής ασυσχέτιστης διαποίκισης τον Μάρτιο του 2009 ανακοίνωσε ότι σχεδιάζει να εισέλθει στην ηλεκτρονική διαχείριση ιατρικών αρχείων, προσφέροντας ένα πακέτο λογισμικού για γιατρούς σε μικρά ιατρεία για 25.000 δολάρια. Έχει συνάψει μάλιστα στρατηγική συμμαχία με την Dell και την eClinicalWorks.com σε αυτό το νέο εγχείρημα.¹²⁵

¹²² ["Walmart pushes into urban America"](#). RetailCustomerExperience.com.

¹²³ Welch, David (August 29, 2012). ["Wal-Mart to Offer Customers Discount Gas as Prices Rise"](#). Bloomberg.com. Archived from [the original](#) on December 7, 2012. Retrieved December 7, 2012.

¹²⁴ ["About Sam's Club"](#). Sam's Club. Retrieved November 1, 2007

¹²⁵ Lohr, Steve (March 10, 2009). ["Wal-Mart Plans to Market Digital Health Records System"](#). *The New York Times*. Retrieved MArch 11, 2009.

Οι πωλήσεις των Sam's Club κατά το 2010 ήταν 47 δισεκατομμύρια δολάρια, ή 11,5 τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων.¹²⁶ Η Wal-Mart λειτουργεί επίσης πάνω από 100 Sam's Club στη Βραζιλία, την Κίνα, το Μεξικό και το Πουέρτο Ρίκο.¹²⁷

7.4.3. WALMART INTERNATIONAL

Οι διεθνείς δραστηριότητες της Wal-Mart αποτελούνται¹²⁸ από 4.263 καταστήματα και 660.000 εργαζομένους σε 15 χώρες εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών ενώ είναι ο μεγαλύτερος ιδιωτικός εργοδότης στο Μεξικό, καθώς και ένας από τους μεγαλύτερους στον Καναδά.¹²⁹ Οι δραστηριότητες στην Αργεντινή, τη Βραζιλία, τον Καναδά, και το Ηνωμένο Βασίλειο ανήκουν εξολοκλήρου στην Wal Mart. Κατά το οικονομικό έτος 2010, οι διεθνείς πωλήσεις της Wal-Mart ήταν 100 δισεκατομμύρια δολάρια, ή 24,7 τοις εκατό επί των συνολικών πωλήσεων¹³⁰.

Στα πλαίσια οριζόντιας ολοκλήρωσης η Wal-Mart εξαγόρασε την εταιρεία Woolco στον Καναδά, η οποία διέθετε 122 εκπτωτικά καταστήματα λιανικής πώλησης και δραστηριοποιούταν στην πώληση ρούχων, παπουτσιών, επίπλων, κοσμημάτων, ηλεκτρονικών παιχνιδιών και ειδών σπιτιού. Από τον Ιούλιο του 2010 λειτουργεί πάνω από 300 καταστήματα (συμπεριλαμβανομένων 100 Supercentres) και απασχολεί 82.000 Καναδούς.¹³¹ Στα πλαίσια μάλιστα της στρατηγικής ασυσχέιστης διαποίκισης

¹²⁶ [Walmart 2010 Annual Report](#) PDF (13.4 MB)." Walmart. 2010. Retrieved October 22, 2010.

¹²⁷ [Sam's Club](#)". Wal-Mart Stores, Inc. Retrieved March 5, 2011.

¹²⁸ [Wal-Mart International](#)". Wal-Mart. Retrieved October 22, 2010.

¹²⁹ [Wal-Mart Corporate and Financial Facts](#) PDF." Wal-Mart Stores, Inc. Retrieved June 6, 2010

¹³⁰ [Walmart 2010 Annual Report](#) PDF (13.4 MB)." Walmart. 2010. Retrieved October 22, 2010.

¹³¹ ["About Walmart"](#). Walmart. Archived from [the original](#) on December 7, 2012. Retrieved December 7, 2012

η Walmart Canada Bank εισήχθη στον Καναδά με την έναρξη της κάρτας Wal-Mart MasterCard που προσέφερε ανταμοιβές.¹³²

Η προσπάθεια της για είσοδο στη γερμανική αγορά στα μέσα της δεκαετίας του 1990, συνοδεύτηκε από μεγάλες επενδύσεις. Το 1997, η Wal-Mart εξαγόρασε την αλυσίδα Wertkauf και τα 21 καταστήματά της έναντι 375 εκατομμυρίων ευρώ¹³³ και τον επόμενο χρόνο την εταιρεία Interspar με 74 καταστήματα έναντι 750.000 €. ¹³⁴

Η στρατηγική χαμηλών τιμών της Wal-Mart δεν έδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς η γερμανική αγορά ήταν ένα ολιγοπώλιο με υψηλό ανταγωνισμό βασισμένο στη στρατηγική χαμηλών τιμών. Επίσης η εταιρική κουλτούρα της Wal-Mart η οποία περιόριζε τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων οδήγησε σε μια δημόσια συζήτηση στα μέσα ενημέρωσης, με αποτέλεσμα την κακή φήμη για την Wal-Mart μεταξύ των πελατών.¹³⁵

Τον Ιούλιο του 2006, η Wal-Mart ανακοίνωσε την αποχώρησή της από τη Γερμανία και τα καταστήματά της πωλήθηκαν στη γερμανική εταιρεία Metro¹³⁶. Αν και δεν ανακοινώθηκαν επισήμως οι συνολικές απώλειες υπολογίζονται σε περίπου € 3.000.000.000.¹³⁷

¹³² [Walmart Canada Bank launches Walmart Rewards MasterCard](#). *newswire.ca*. June 15, 2010. Retrieved June 29, 2011.

¹³³ [Metro übernimmt Wal-Mart](#). (in German). *ka-news*. August 3, 2006

¹³⁴ [In Deutschland ein Zwerg](#). (in German). *Stern*. February 18, 2005

¹³⁵ [Auch Wal-Mart-Mitarbeiter dürfen lieben](#). *Stern* (in German). November 15, 2005

¹³⁶ [Wal-Mart Reports Third Quarter Sales and Earnings](#). Wal-Mart. November 14, 2006. Retrieved November 14, 2006. [Wal-Mart Abandons German Venture](#). BBC News. July 28, 2006. Retrieved July 31, 2006.

¹³⁷ [Spiegel: "Warum der US-Titan scheiterte"](#) (in German). *Der Spiegel*. July 28, 2006

Το 2004 στην προσπάθεια της να εισέλθει στην αγορά της Βραζιλίας, η Wal-Mart αγόρασε τα 116 καταστήματα της αλυσίδας σούπερ μάρκετ Bompreço (οριζόντια ολοκλήρωση) στη βορειοανατολική Βραζιλία. Στα τέλη του επόμενου χρόνου πήρε τον έλεγχο, μέσω της νέας θυγατρικής της WMS Supermercados do Brasil, των δραστηριοτήτων της εταιρείας διανομής Sonae, δηλαδή τον έλεγχο των αλυσίδων σούπερ μάρκετ Nacional και Mercadorama χωρίς να αλλάξει την επωνυμία τους. Από τον Απρίλιο του 2010 η Wal-Mart λειτουργεί 64 Super-Bompreço καταστήματα και 33 Hyper-Bompreço καταστήματα. Διαθέτει επίσης 45 Wal-Mart Supercenters, 24 Σαμ καταστήματα Club, και 101 καταστήματα Dia Todo. Με την εξαγορά των Bompreço και Sonae, η Wal-Mart ήταν το 2010 η τρίτη μεγαλύτερη αλυσίδα σούπερ μάρκετ στη Βραζιλία, πίσω από Carrefour και την Pão de Açúcar.¹³⁸

Τον Νοέμβριο του 2006, η Wal Mart ανακοίνωσε μια κοινοπραξία με την Bharti Enterprises προκειμένου να ανοίξει καταστήματα λιανικής πώλησης στην Ινδία. Η εγχώρια νομοθεσία δεν επέτρεπε την απευθείας είσοδο σε ξένες εταιρείες, με αποτέλεσμα η η Wal-Mart να λειτουργεί μέσω franchise ώστε να διαχειρίζεται το κομμάτι της χονδρικής.¹³⁹ Η συνεργασία περιλαμβάνει δύο κοινοπραξίες: η Bharti διαχειρίζεται τον τομέα της διανομής όπου εμπεριέχεται και το άνοιγμα των καταστημάτων λιανικής πώλησης, ενώ η Wal-Mart φροντίζει ότι αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα. Το πρώτο κατάστημα άνοιξε στο Αμριτσάρ τον Μάιο του 2012. Από τις 14 Σεπτεμβρίου 2012, η κυβέρνηση της Ινδίας ενέκρινε μερίδιο 51 τοις εκατό

¹³⁸ [Brazil Operations](#). "Wal-Mart Stores, Inc. June 2010. Retrieved June 6, 2010

¹³⁹ Giridharadas A., Rai S. ["Wal-Mart to Open Hundreds of Stores in India"](#). *The New York Times*. November 27, 2006. Retrieved November 27, 2006.

από άμεσες ξένες επενδύσεις σε multi-brand λιανικής, με προϋπόθεση και την έγκριση των τοπικών κρατιδίων.¹⁴⁰

Η Wal-Mart κοινοποίησε την πρόθεσή της, να ανοίξει καταστήματα στην Ινδία μέσα σε ένα χρονικό διάστημα 2 ετών, καθώς και να συνεχίσει τη συνεργασία της με την Bharti Enterprises. Η επέκταση στην Ινδία αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα. Τον Νοέμβριο του 2012, η Wal-Mart παραδέχθηκε ότι θα δαπανηθούν 25 εκατομμύρια δολάρια για δωροδοκία στην Ινδία¹⁴¹. Για το λόγο αυτό αμφισβητήθηκε η σκοπιμότητα των multi-brand άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ινδία αν και τελικά νομιμοποιήθηκαν στη βουλή στις αρχές Δεκεμβρίου του 2012.¹⁴²

Στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2006 οι πωλήσεις της Asda (θυγατρική της Wal – Mart που διατηρεί το αρχικό όνομα), αντιπροσώπευαν το 42,7 τοις εκατό των πωλήσεων του διεθνούς τμήματος της Wal-Mart. Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ και την Tesco στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Asda ήταν αρχικά και εξακολουθεί να παραμένει κατά κύριο λόγο μια αλυσίδα τροφίμων, αλλά με μεγαλύτερη έμφαση σε μη-διατροφικά είδη. Το 2011 η Asda είχε 523 καταστήματα, συμπεριλαμβανομένων 147 από την απόκτηση της δανέζικης Netto το 2010. Πέρα από τα μικρά προαστιακά καταστήματα η Asda διαθέτει Supercentres, Superstores και Asda Living¹⁴³.

¹⁴⁰ [Department of Industrial Policy & Promotion \(FC-I Section\), Press Note No.5 \(2012 Series\) – multi brand retail](#).

Ministry of Commerce & Industry, Government of India. September 20, 2012.

¹⁴¹ [Probe Walmart 'bribe', says opposition](#)". *The Times of India*. December 11, 2012. "[US defends Walmart India lobbying](#)". BBC News India. 11 December 2012. Retrieved 28 December 2012.

¹⁴² Choudhury, Chandras (December 23, 2012). "[India Opens Doors For Wal-Mart and 'Untouchables'](#)". *Bloomberg*. Retrieved December 28, 2012

¹⁴³ [ASDA Careers: All about ASDA Stores](#). Retrieved August 7, 2011

Πέρα από το κομμάτι της πλήρους ιδιοκτησίας σε μέρος των διεθνών δραστηριοτήτων της, η Wal-Mart έχει κοινοπραξίες στην Κίνα και πολλές θυγατρικές στις οποίες διαθέτει την πλειοψηφία. Κατά πλειοψηφία θυγατρική της Wal-Mart στο Μεξικό είναι η Walmex. Στην Ιαπωνία, η Wal-Mart κατέχει το 100 τοις εκατό της Seiyu από το 2008¹⁴⁴. Επιπλέον, η Wal-Mart κατέχει το 51 τοις εκατό της εταιρείας Central America Retail Holding Company (CARHCO), που αποτελείται από περισσότερα από 360 σουπερ μάρκετ και άλλα καταστήματα στην Γουατεμάλα, Ελ Σαλβαδόρ, Ονδούρα, Νικαράγουα, και Κόστα Ρίκα.

Από το 2008 η Wal-Mart εξετάζει την πιθανότητα επέκτασης στην Ρωσία και τις γειτονικές της αγορές. Τον Ιανουάριο του 2009, η εταιρεία απέκτησε την πλειοψηφία του μεγαλύτερου λιανοπωλητή τροφίμων στη Χιλή, της εταιρείας Distribucion y Servicio D & S SA¹⁴⁵ ενώ το 2010 ανακοινώνει ότι εισέλθει στην Αφρική αγοράζοντας την εταιρεία Massmart Holdings του Γιοχάνεσμπουργκ στη Νότια Αφρική έναντι τεσσάρων δισεκατομμυρίων δολαρίων¹⁴⁶. Οι φήμες για επέκταση της στο Πακιστάν δεν επιβεβαιώθηκαν ενώ ο διευθυντής διεθνών εταιρικών υποθέσεων δήλωσε ότι προτεραιότητα της Wal-Mart είναι: «να επικεντρωθεί στις αγορές στις οποίες έχει ήδη εργασίες και να αναζητήσει ευκαιρίες ανάπτυξης σε αγορές όπου οι πελάτες θέλουν την παρουσία της εταιρείας αλλά και συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της εταιρείας».¹⁴⁷ Στα πλαίσια της στρατηγικής αυτής, το 2012 αυξάνει το μερίδιό της στο 51 τοις εκατό στην κινέζικη εταιρεία Yihaodian (supermarket στο διαδίκτυο)¹⁴⁸.

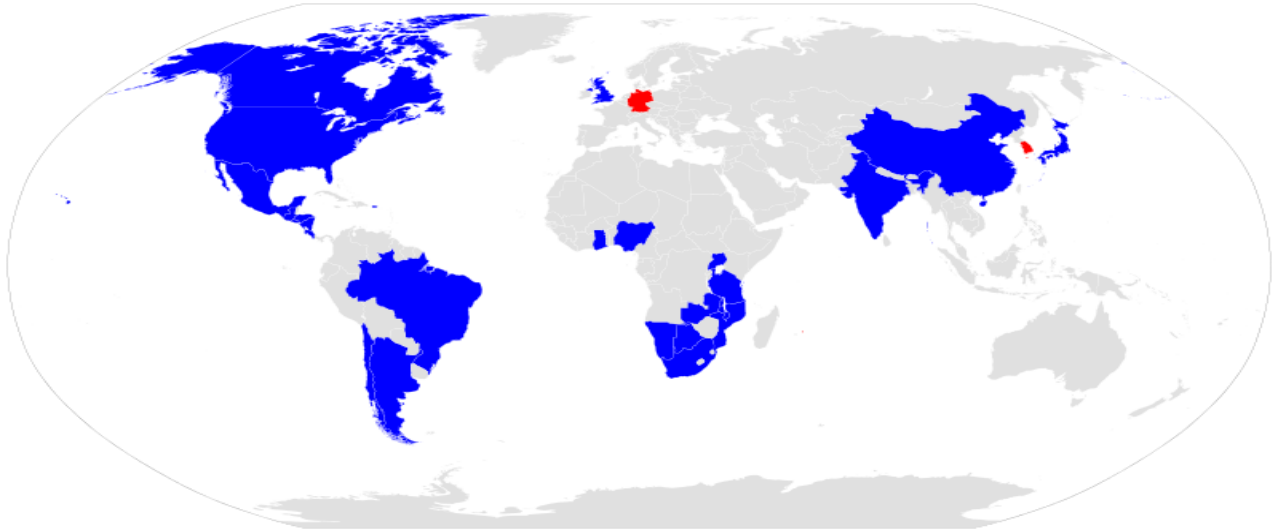
¹⁴⁴ [Walmart Corporate - Japan](#). Walmartstores.com. 2012-10-31. Retrieved 2012-12-06.

¹⁴⁵ Attwood, James (January 23, 2009). ["Wal-Mart Completes Takeover of Chilean Grocer D&S \(Update4\)". Bloomberg L.P.](#) Retrieved 2009-02-16.

¹⁴⁶ Daniel, Fran (September 29, 2010). ["Head of Walmart tells WFU audience of plans for growth over next 20 years". Winston-Salem Journal.](#) Retrieved 2010-09-29.

¹⁴⁷ Baloch, Farooq. ["Retail expansion: World's largest chain silent on entering Pakistani market – The Express Tribune".](#) Tribune.com.pk. Retrieved 2012-12-23.

Γεωγραφική επέκταση



7.5. ΑΓΟΡΑ ΓΡΗΓΟΡΑ ΚΙΝΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ¹⁴⁹

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Παγκόσμια αγορά λιανικής πώλησης κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες, εάν τουλάχιστον 50 τις εκατό των εσόδων προκύπτει από πώληση των αγαθών που περιλαμβάνονται σε αυτές:

- Fast-Moving Consumer Goods (είναι προϊόντα που πωλούνται γρήγορα και με σχετικά χαμηλό κόστος. Παραδείγματα περιλαμβάνουν μη διαρκή αγαθά, όπως αναψυκτικά, είδη προσωπικής υγιεινής και είδη τροφίμων. Αν και το περιθώριο κέρδους για τα προϊόντα FMCG είναι σχετικά μικρό όταν πωλούνται σε μεγάλες ποσότητες το συνολικό κέρδος μπορεί να είναι σημαντικό).

¹⁴⁸ [Wal-Mart Raises Stake to 51 percent in Chinese Website Yihaodian](#)". *Bloomberg*. February 20, 2012.

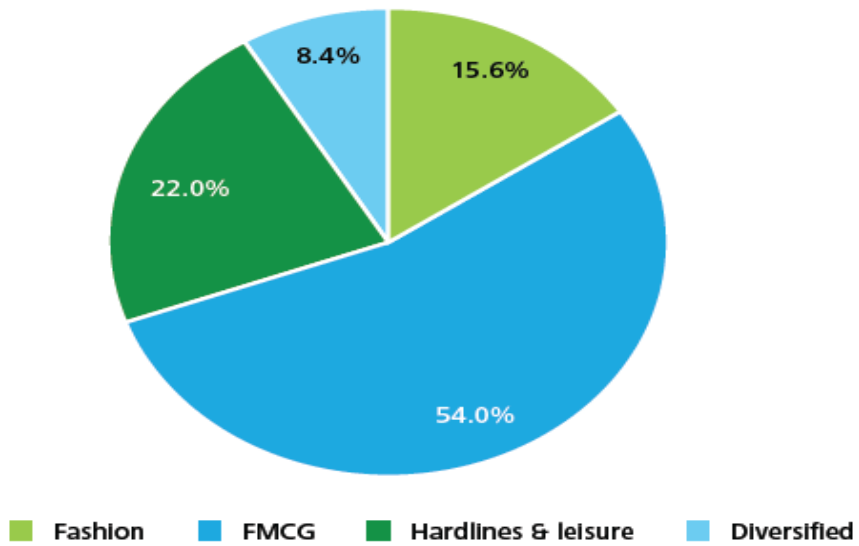
¹⁴⁹ Deloitte Global Powers of Retailing 2013

- Fashion Goods (καταναλωτικά αγαθά όπου το στυλ έχει την πρωταρχική σημασία, και η τιμή είναι δευτερεύουσα. Τα εμπορεύματα αυτά περιλαμβάνουν είδη ένδυσης, κοσμήματα, τσάντες, γυαλιά ηλίου, και τα παπούτσια).
- Hardlines & Leisure Goods (εξοπλισμός, οικιακά είδη, είδη που αφορούν το αυτοκίνητο, ηλεκτρονικά, αθλητικά, προϊόντα υγείας και βοηθήματα ομορφιάς και τέλος παιχνίδια)
- Diversified. (Εάν κανένα από τους παραπάνω τρεις τομείς δεν αντιπροσωπεύει τουλάχιστον το 50 τοις εκατό των εσόδων της εταιρείας).

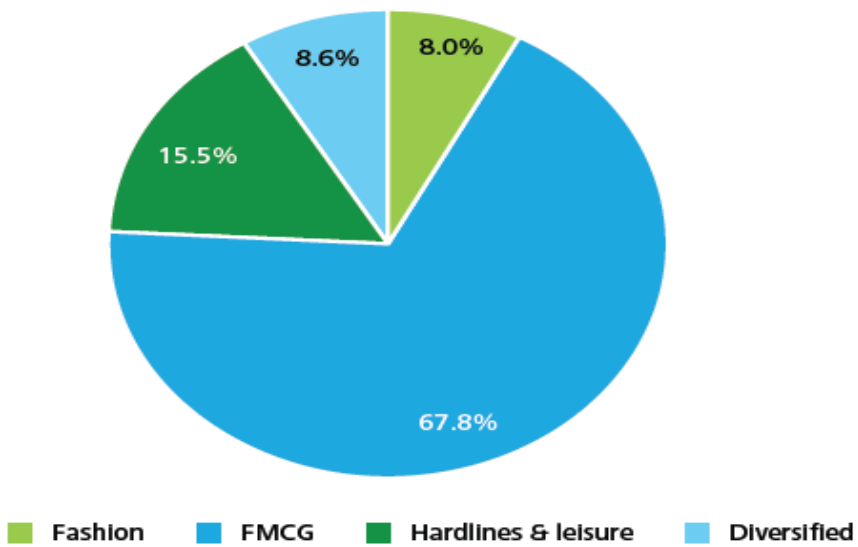
Οι έμποροι λιανικής πώλησης των FMCG αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το ήμισυ του συνόλου των 250 μεγαλύτερων λιανοπωλητών και περισσότερο από τα δύο τρίτα των εσόδων των 250 εταιρειών για το 2011. Αν και οι εταιρείες του τομέα έχουν κατά μέσο όρο κύκλο εργασιών πάνω από 21 δολάρια δισ. ευρώ το χρόνο είναι ταυτόχρονα και οι λιγότερο παγκόσμιες. Το 2011, σχεδόν το ήμισυ λειτουργούν μόνο εντός των εθνικών συνόρων τους ενώ ως σύνολο λειτουργούν κατά μέσο όρο σε 4,9 χώρες σε σύγκριση με τις 9 χώρες για τις μεγαλύτερες 250 εταιρείες.

Διάγραμμα 5

Share of Top 250 retail companies by product sector, 2011



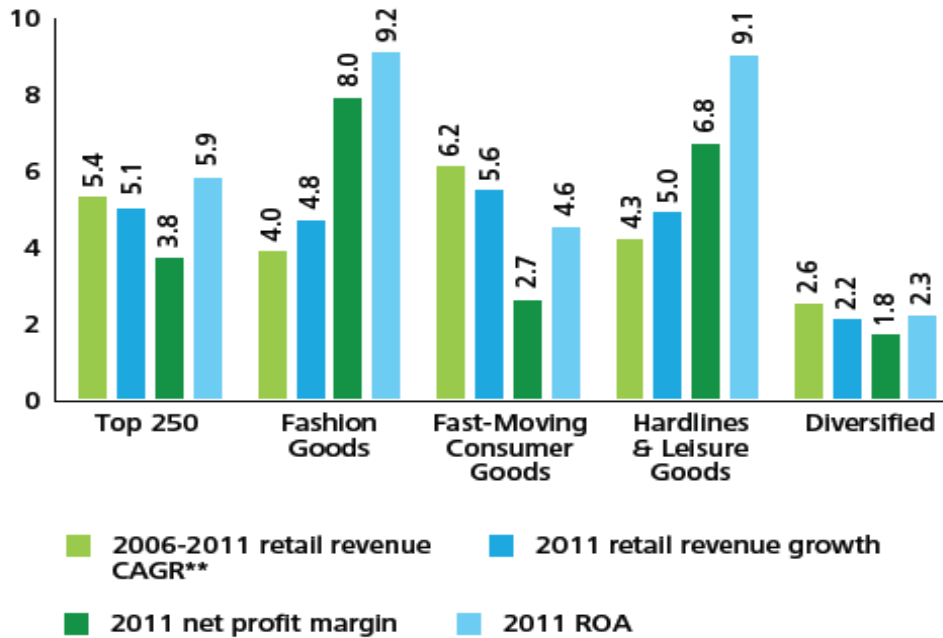
Share of Top 250 retail revenue by product sector, 2011



Διάγραμμα 6

Διάγραμμα 7

Sales growth and profitability by product sector* (%)



* Sales-weighted, currency-adjusted composites

** Compound annual growth rate

Product sector profiles, 2011

	# companies	Average retail revenue (US\$mil)	% retail revenue from foreign operations	Average # countries	% single-country operators
Top 250*	250	17,085	23.8%	9.0	38.0%
Fashion Goods	39	8,813	29.5%	21.3	20.5%
Fast-Moving Consumer Goods	135	21,464	22.6%	4.9	47.4%
Hardlines & Leisure Goods*	55	12,013	26.6%	9.6	30.9%
Diversified	21	17,577	22.5%	10.1	28.6%

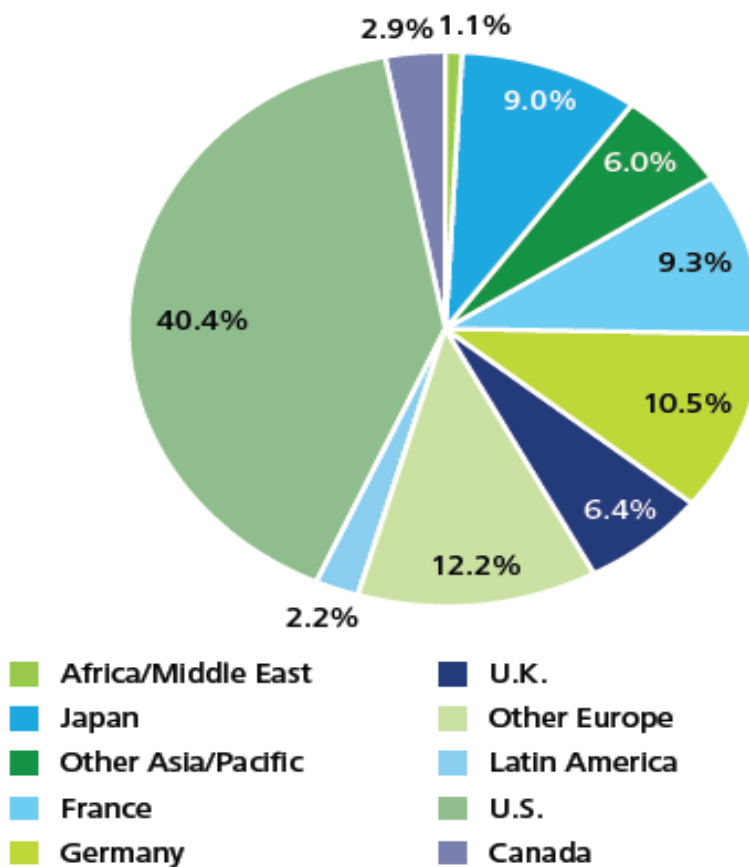
* Average number of countries excludes Dell (Hardlines), whose near-global coverage would skew the average

Διάγραμμα 8

Ο ρυθμός αύξησης των εσόδων κυμαίνεται στο 5,6 τοις εκατό με το καθαρό περιθώριο κέρδους να διαμορφώνεται στο 2,7 τοις εκατό ενώ το 22,6 τις εκατό των εσόδων προέρχεται από δραστηριότητες στο εξωτερικό.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9

Share of Top 250 retail revenue by region/country, 2011



Οι αναδυόμενες αγορές αναμένεται να συνεχίζουν να παρουσιάζουν μεγάλη αύξηση της λιανικής ζήτησης. Μάλιστα Η ανάπτυξη συνέχισε να τροφοδοτείται από την ανάπτυξη της μεσαίας τάξης, το νεανικό κομμάτι του πληθυσμού και τις σημαντικές άμεσες ξένες επενδύσεις. Επίσης η σχετικά μεγαλύτερη ευελιξία των τιμών σε αυτές τις αγορές οδήγησε σε άνω του μέσου όρου κερδοφορία για τους λιανοπωλητές σε

αυτές τις περιοχές. Η ζήτηση στην Ιαπωνία παρουσίασε μείωση εξαιτίας του σεισμού και των επιπτώσεων στο οικονομικό περιβάλλον της χώρας. Η απόδοση των λιανοπωλητών της Βόρειας Αμερικής λιανοπωλητές βελτιώθηκε το 2011, με άνω του μέσου όρου αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας παρά την υψηλή ανεργία και την μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος.

7.6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στη Βόρεια Αμερική οι βασικοί ανταγωνιστές της Wal-Mart είναι οι εταιρείες: Kmart, Target, ShopKo και Meijer, οι εταιρείες The Real Canadian Superstore and Giant Tiger του Καναδά, και τέλος η Comercial Mexicana και Soriana του Μεξικό. Οι ανταγωνιστές των Sam Club της Wal-Mart είναι η Costco και η μικρότερη αλυσίδα χονδρικής πώλησης της BJ που δραστηριοποιούνται κυρίως στις ανατολικές ΗΠΑ.

Η είσοδος της Wal-Mart στην αγορά τροφίμων στα τέλη της δεκαετίας του 1990, την έφερε να ανταγωνίζεται με μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και τον Καναδά.

Πολλές μικρότερες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, όπως η Family Dollar και η Dollar General, ήταν σε θέση να βρουν μια μικρή εξειδικευμένη αγορά και να ανταγωνιστούν με επιτυχία την Wal-Mart.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Stilgoe, John (November 23, 2003). "[Wal-Mart Giant Can Be Tamed](#)". *The Boston Globe*. Retrieved January 11, 2006

Top 10 retailers worldwide, 2011

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Retail revenue (US\$mil)	Retail revenue growth	Net profit margin	Return on assets	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart	U.S.	446,950	6.0%	3.7%	8.5%	28	28.4%
2	Carrefour	France	113,197	-9.8%	0.5%	0.8%	33	56.7%
3	Tesco	U.K.	101,574	5.8%	4.4%	5.5%	13	34.5%
4	Metro	Germany	92,905	-0.8%	1.1%	2.2%	33	61.1%
5	Kroger	U.S.	90,374	10.0%	0.7%	2.5%	1	0.0%
6	Costco	U.S.	88,915	14.1%	1.7%	5.8%	9	27.0%
7	Schwarz	Germany	87,841	5.8%	n/a	n/a	26	55.8%
8	Aldi	Germany	73,375*	3.7%	n/a	n/a	17	57.1%
9	Walgreen	U.S.	72,184	7.1%	3.8%	9.9%	2	1.5%
10	The Home Depot	U.S.	70,395	3.5%	5.5%	9.6%	5	11.4%
Top 10*			1,237,710	4.4%	2.9%	6.2%	16.7**	32.9%
Top 250*			4,271,171	5.1%	3.8%	5.9%	9.0**	23.8%
Top 10 share of Top 250			29.0%					

* Sales-weighted, currency-adjusted composites

** Average

Source: Published company data and Planet Retail

Διάγραμμα 10

Τα έσοδα της Wal-Mart υπερβαίνουν το 10% του συνόλου των εσόδων των Top 250 επιχειρήσεων επιχειρήσεις λιανικής πώλησης στον κόσμο ενώ η λίστα με τις 10 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παραμένει αμετάβλητη από το 2010. Η Wal-Mart με 6 τοις εκατό αύξηση των εσόδων ετησίως διεύρυνε το προβάδισμα της έναντι της Carrefour. Η γαλλική εταιρεία λιανικής πώλησης διατηρήθηκε στη δεύτερη θέση, παρά την μείωση των πωλήσεων της, μετά την απόσχιση του Dia τον Ιούλιο του 2011. Η Metro παραμένει στην τέταρτη θέση, αν και τα έσοδα της μειώθηκαν ελαφρά. Οι Kroger και Costco με ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης παραμένουν μπροστά από την Schwarz, ενώ η Aldi προσπέρασε τόσο την Walgreen όσο και την εταιρεία The Home Depot εξαιτίας του ισχυρότερου ευρώ έναντι του δολαρίου. Η Wal-Mart με την απόκτηση της Massmart στη Νότια Αφρική τον Ιούνιο του 2011 αναμένεται να διευρύνει το

προβάδισμά της. Ως ομάδα, το top 10 έχει μια πολύ μεγαλύτερη γεωγραφική δραστηριοποίηση από το Top 250 συνολικά. Λειτουργούν σε 16.7 χώρες, κατά μέσο όρο, σχεδόν διπλάσιο από το μέσο όρο των 250. Τα έσοδα από εργασίες στο εξωτερικό αντιπροσώπευαν σχεδόν το ένα τρίτο του συνόλου των εσόδων των κορυφαίων 10.

7.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ

Το μέγεθος της Wal- Mart είναι τέτοιο που η επιρροή που ασκεί στις αγορές και τις κοινωνίες στις οποίες εισέρχεται είναι τεράστια. Ενδεικτικά παρατηρήθηκε ότι μετά από την είσοδο της Wal – Mart σε μια μικρή πόλη το τοπικό εμπόριο συρρικνώνεται σχεδόν στο ήμισυ εντός 10 ετών.¹⁵¹

Μια μελέτη το 2009 ¹⁵² διαπίστωσε ότι η είσοδος της Wal-Mart σε μια νέα αγορά έχει μια βαθιά επίδραση στην τοπική αγορά. Όταν ένα Wal-Mart ανοίγει σε μια νέα αγορά, η μέση πτώση των πωλήσεων αγγίζει το 40 τοις εκατό σε παρόμοια υψηλού όγκου καταστήματα, ενώ φτάνει το 17 τοις εκατό σε σουπερ μάρκετ και το 6 τοις εκατό στα φαρμακεία . Σύμφωνα μάλιστα με την μελέτη του πανεπιστημίου Loyola του Σικάγο, ο αντίκτυπος ενός καταστήματος Wal-Mart σε μια τοπική επιχείρηση συσχετίζεται με την απόστασή του από το κατάστημα.¹⁵³

¹⁵¹ Stone, Kenneth E. (1997). "Impact of the Wal-Mart Phenomenon on Rural Communities". (Published in *Proceedings: Increased Understanding of Public Problems and Policies – 1997*. Chicago, Illinois: Farm Foundation). *Iowa State University*. Retrieved August 4, 2006.

¹⁵² Julie Wernau (July 4, 2010). "Wal-Mart Impact: Pop Price War Warns of Wal-Mart Impact for Chicago". *Chicago Tribune*.

¹⁵³ Mui, Ylan Q. (June 23, 2008). "When Wal-Mart Moves In, Neighborhood Businesses Suffer. Right?". *The Washington Post*.

Του Ιουνίου 2006 υποστηρίχθηκε ότι η Wal-Mart έχει και θετικό αντίκτυπο στις μικρές επιχειρήσεις. Έτσι ενώ οι χαμηλές τιμές της Wal-Mart αναγκάζουν ορισμένες από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις να κλείσουν, δημιουργούνται επίσης νέες ευκαιρίες για άλλες μικρές επιχειρήσεις.¹⁵⁴

Όσον αφορά τις θέσεις εργασίας, μια μελέτη της εταιρείας συμβούλων Global Insight, διαπίστωσε ότι η παρουσία καταστημάτων της Wal-Mart εξοικονομεί στις οικογένειες \$ 2.500 το χρόνο, ενώ η δημιουργεί και πολλές θέσεις εργασίας.¹⁵⁵ Μια άλλη μελέτη στο Πανεπιστήμιο του Μιζούρι διαπίστωσε ότι ένα νέο κατάστημα, δημιουργεί στο νομό πάνω από 100 θέσεις εργασίας βραχυπρόθεσμα, εκ των οποίων οι μισές χάνονται μετά από πέντε χρόνια.¹⁵⁶

Μια άλλη μελέτη από την Global Insight διαπίστωσε ότι η ανάπτυξη της Wal-Mart μεταξύ 1985 και 2004 είχε ως αποτέλεσμα την μείωση των τιμών των τροφίμων κατά 9,1 τοις εκατό ενώ μείωσε και τον Δείκτη των Τιμών Καταναλωτή κατά 3,1 τοις εκατό.¹⁵⁷ Επιπρόσθετα μια έρευνα του MIT, μέτρησε την επίδραση στην ευημερία των καταναλωτών και διαπίστωσε ότι το φτωχότερο τμήμα του πληθυσμού επωφελείται τα

¹⁵⁴ Kirklin, Paul. (June 28, 2006). "The Ultimate pro-WalMart Article". Ludwig von Mises Institute. Retrieved August 17, 2006.

¹⁵⁵ "Economic Impact of Wal-Mart" (PDF). Global insight. November 3, 2005. Archived from the original on December 8, 2012. Retrieved December 8, 2012.

¹⁵⁶ Basker, Emek (2002). "Job Creation or Destruction? Labor-Market Effects of Wal-Mart Expansion" (PDF). University of Missouri. Retrieved August 4, 2006.

¹⁵⁷ Siegel, Jeremy J. "In praise of Wal-Mart". MSN Money. Retrieved 2009-03-12.

μέγιστα από την ύπαρξη των εμπόρων λιανικής πώλησης με έκπτωση.¹⁵⁸

Τέλος σύμφωνα με την McKinsey η αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας στις ΗΠΑ μεταξύ 1995 και 2000 οφείλεται σε μεγάλο βαθμό, άμεσο ή έμμεσο, στη Wal-Mart.

159

7.8 ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των γρήγορα κινούμενων καταναλωτικών αγαθών, διαμορφώνονται νέες προκλήσεις οι οποίες διατυπώθηκαν στην ετήσια έκθεση της Deloitte και στις οποίες θα πρέπει να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις.

Στη λιανική βιομηχανία παρατηρείται αλλαγή στην αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη καθώς συγκρούεται ο πραγματικός με το ψηφιακό κόσμο. Οι καταναλωτές αναζητούν και επιδιώκουν μια ολοκληρωμένη εμπειρία αγορών σε όλα τα κανάλια διανομής, και περιμένουν από τους λιανοπωλητές να προσφέρουν αυτή την εμπειρία. Όσοι λιανοπωλητές δεν καταφέρουν να ανταποκριθούν κινδυνεύουν να μείνουν εκτός αγοράς. Οι βασικοί παράγοντες αυτής της επανάστασης των πελατών είναι η ταχεία υιοθέτηση των κινητών συσκευών, ψηφιακών μέσων και των tablets με ενσωματωμένες εφαρμογές για ψώνια στο διαδίκτυο. Μόνο ο αριθμός των χρηστών smartphone στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, θα ανέλθει σε 159 εκατομμύρια

¹⁵⁸ Hausman, Jerry; Ephraim Leibtag (October 2005). "Consumer Benefits from Increased Competition in Shopping Outlets: Measuring the Effect of Wal-Mart". MIT/United States Department of Agriculture. Retrieved August 4, 2006.

¹⁵⁹ "US productivity growth, 1995–2000". McKinsey Global Institute. October 2001. Archived from the original on 25 November 2012.

μέχρι το 2015 από μόλις 82 εκατομμύρια το 2010. Ακόμα και ισχυρές παραδοσιακά επιχειρήσεις λιανικής πώλησης πρέπει να προσαρμοστούν και να νέες δυνατότητες στους πελάτες τους

Το μοντέλο λιανικής πώλησης έχει μετατοπιστεί από το κλασσικό σημείο φυσικής πώλησης το οποίο πλέον δεν είναι κυρίαρχο. Αποτελεί απλά ένα από τα πολλά σημεία από τα οποία ο πελάτης μπορεί να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση. Η ικανοποίηση από την δυνατότητα αφής του προϊόντος έχει αντικατασταθεί από την αίσθηση που προσφέρει η πλοήγηση στο iPad. Έτσι πολλοί λιανοπωλητές με ισχυρή παρουσία στο διαδίκτυο ισχυροποιούνται έναντι αυτών που διαθέτουν πολλά καταστήματα φυσικής πώλησης.

Πολλοί λιανοπωλητές προσπαθούν να επωφεληθούν από την αύξηση του αριθμού των καναλιών που διατίθενται για την προσέγγιση δυνητικών πελατών. Οι επενδύσεις σε τεχνολογία, σε εξειδικευμένο προσωπικό με ταλέντο και βελτίωση των διαδικασιών, τους επιτρέπει να χρησιμοποιήσουν γρήγορα και αποτελεσματικά τα νέα κανάλια διανομής. Εξάλλου, οι έμποροι με πολλά πορεία σημεία φυσικής πώλησης αντιμετωπίζουν υψηλά πάγια κόστη, ενώ ταυτόχρονα στερούνται και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να προσφέρει μια ιδιαίτερη εμπειρία πώλησης στους καταναλωτές.

Ο καταναλωτής δεν ικανοποιείται πλέον μόνο αν βρει την χαμηλότερη τιμή. Αναζητά μια ιδιαίτερη εμπειρία και όχι απλά την χαμηλότερη τιμή. Πολλές εταιρείες πλέον καθετοποιούνται ελέγχοντας όλη την αλυσίδα αξίας. Ως αποτέλεσμα της κάθετης ολοκλήρωσης, έχει προκύψει μια νέα γενιά e-commerce επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα από την αποθήκη απευθείας στους καταναλωτές, σε σημαντικά χαμηλότερες τιμές.

Εξίσου σημαντικό για τις επιχειρήσεις, είναι να βρουν έναν τρόπο που όχι μόνο θα καλύπτει τις ανάγκες των πελατών σήμερα, αλλά θα είναι και αρκετά ευέλικτος ώστε να εξελίσσεται συνεχώς και πάντα παράλληλα με τις προσδοκίες των πελατών.

Επίσης το εμπόριο μέσω κινητού είναι ένα σημαντικό κανάλι για πολλούς λιανοπωλητές. Ωστόσο, ο τρόπος χρησιμοποίησής του πρέπει να επεκταθεί από τις απλές online πωλήσεις σε μια εναλλακτική λύση που οδηγεί σε ουσιαστική σύνδεση του καταναλωτή με τη μάρκα. Η αγορά μέσω κινητού είναι σήμερα το 5,1 τοις εκατό του συνόλου των λιανικών πωλήσεων και αναμένεται να αυξηθεί εκθετικά και να φτάσει τα 17-21 τοις εκατό(\$ 628 - 752 δισεκατομμύρια δολάρια) των συνολικών πωλήσεων έως το 2016.

Επιπλέον, οι πελάτες που έχουν πρόσβαση σε εφαρμογή ενός λιανοπωλητή στο κινητό, πραγματοποιούν αγορές 21 τοις εκατό υψηλότερες από αυτές των υπολοίπων που δεν διαθέτουν εφαρμογή.

.

Τέλος το εμπόριο μέσω των εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα άλλο κρίσιμο μέρος της εμπειρίας του πελάτη. Απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο θα αφοσιωθεί στο συγκεκριμένο κομμάτι και θα ασχολείται με την σωστή διαχείριση του Facebook, του Twitter και άλλων εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης.

Τέλος ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές προκλήσεις οι οποίες δύναται να αποτελέσουν και πηγές μελλοντικών προβλημάτων για τις επιχειρήσεις.

- Διαχείριση της απαίτησης για περιορισμό του κόστους με την ταυτόχρονη ανάγκη για εντονότερο ανταγωνισμό στο εξωτερικό.

- Δημιουργία εμπειρίας πώλησης στα καταστήματα για τους καταναλωτές, η οποία προϋποθέτει και καλύτερα προϊόντα και καλύτερους πωλητές
- Εστίαση στην διαχρονική αξία του πελάτη για την επιχείρηση
- Στρατηγικές ψηφιακού ήχου απαιτούνται για την προσέγγιση συγκεκριμένης κατηγορίας καταναλωτών και ανταπόκριση σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον
- Εξασφάλιση κεφαλαίων για επένδυση σε τεχνολογία για την βελτίωση των on-line
- Επένδυση σε αγορές που παρουσιάζουν ύφεση για εκμετάλλευση της επερχόμενης οικονομικής ανάπτυξης
- Σωστή διαχείριση των ταμειακών ροών και από τις εποχικές πωλήσεις
- Σαφής στρατηγική και πιστή εκτέλεση του επιχειρησιακού σχεδίου

7.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Wal- Mart είναι η κυρίαρχη δύναμη, όχι μόνο στην αγορά των γρήγορα κινούμενων καταναλωτικών αγαθών αλλά και στην παγκόσμια αγορά λιανικής. Αναμένεται μάλιστα να διευρύνει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της.

Η ηγετική της θέση στηρίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, το χαμηλό κόστος. Στην πορεία των χρόνων η επιχείρηση όχι μόνο διατήρησε αλλά και ενίσχυσε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα κινούμενη πάνω στους εξής βασικούς πυλώνες: πρωτοποριακό σύστημα αποθήκευσης, έμφαση στις καθημερινές χαμηλές τιμές, διαπραγματευτική δύναμη, αποτελεσματικότητα στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, υπερκαταστήματα και τέλος ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Η πλεονάζουσα ρευστότητα της επέτρεψε να επεκταθεί τόσο στην εθνική όσο και μετέπειτα στην παγκόσμια αγορά. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς στόχου η Wal – Mart χρησιμοποίησε διαφορετικό μείγμα τόσο εταιρικών στρατηγικών ανάπτυξης όσο και μεριδίου αγοράς.

Η Wal – Mart προσπαθεί εξασφαλίζοντας τις χαμηλότερες τιμές να προσφέρει στις διαφορετικές εθνικές αγορές τα προϊόντα που επιθυμούν. Αν και η προσπάθεια ικανοποίησης των εκάστοτε τοπικών αναγκών συνήθως αυξάνει τα κόστη η Wal – Mart καταφέρνει να έχει πάντοτε τις χαμηλότερες τιμές ασκώντας έτσι επιτυχώς διεθνή στρατηγική.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου που χρησιμοποίησε για την επέκταση στις διάφορες αγορές επιλέχθηκαν με βάση τα τοπικά χαρακτηριστικά της αγοράς και κυρίως τους περιορισμούς εισόδου καθώς και το επιθυμητό από την επιχείρηση ρίσκο.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι δεν υπάρχει μονοδιάστατη συνταγή επιτυχίας. Η Wal - Mart ανάλογα: με την χρονική συγκυρία, τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς , την ένταση του ανταγωνισμού και τις μελλοντικές προσδοκίες της, εφάρμοσε διαφορετικό μείγμα στρατηγικών ώστε να ανταποκριθεί στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να ενισχύει διαχρονικά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γεωργόπουλος Α.Ν., 1994, Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση.

Γεωργόπουλος Ν., 2006, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένος.

Θανόπουλος Γ.Ν., 2006, Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας, Εκδόσεις Interbooks

Κυρκιλής Γ., 2002, Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Α' έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.

Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., 2005, Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση.

Μελάς Κ., 1999, Παγκοσμιοποίηση - Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας – Μύθοι και πραγματικότητα, εκδόσεις Εξάντας.

Παπαδάκης Β.Μ., 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τομ. Α': Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου.

Πουρναράκης Ε.Δ., 2004, Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση, Γ' έκδοση, εκδόσεις Πουρναράκης Ε.Δ.

Σιώμκος Ι. Γ., 2004, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η έκδοση, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.

Χατζηδημητρίου Ι.Α., 2003, Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις Ανικούλα

Ξενόγλωσση

Andrews K., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.

Barlett C.A. and Ghoshal S., 1995, *Transnational Management: Text, cases and readings in cross-border management*, 2nd edition, Boston, MA: Irwin.

Barney J.B. and Hesterly W.S., 2006, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson-Prentice Hall.

Daniels J. and Radebaugh L., 1998, *International Business: environments and operations*, 9th edition, Addison-Wesley, USA.

Draulans J., Deman A.P., and Volberda H. W., 2003, *Building Alliance Capability; Management Techniques for Superior Alliance Performance*, Long Range planning.

Dunning J.H., 1977, *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach*. In: Ohlin B.,

Dunning J.H., 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Addison-Wesley Publishers Ltd.

Grant R.M., 2005, *Contemporary Strategy Analysis*, 5th edition Blackwell Publishing.

Hesselborn P. and Wiskman P., *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan.

Hill C. and Jones G., 2007, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, 7th edition.

Hitt M.A., Ireland D.R. and Hoskisson R.E., 2005, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 6th edition, Thompson South-western.

Hunger J. David and Wheelen, L. Thomas, 2004, *Strategic Management and Business Policy*, 11th edition.

McKiernan N., 1992, *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation*, Routledge Series in Analytical Management.

Zook C, 2004, *Increasing the Odds of Successful Growth: The Critical prelude to Moving Beyond the Core” Strategy and Leadership*.

Αρθρα

Andrews K.Z., September-October 1995, "Manufacturer/Supplier Relationships: The Supplier payoff", Harvard Business Review, pp.14-15.

Anonymous, February 2004, "Larry Ups the Ante", Economist, pp 59-60.

Anonymous, August 2006, "Metro übernimmt Wal-Mart" (in German), ka-news.

Anonymous, December 2009, "Wal-Mart woos Hispanics with new Supermercado", Reuters.

Anonymous, February 2005, "In Deutschland ein Zwerg" (in German), Stern.

Anonymous, November 2005, "Auch Wal-Mart-Mitarbeiter dürfen lieben" (in German), Stern.

Anonymous, 1995, "The profit wedge: Key to successful retailing. Chain store with executive with shopping center age", pp 46-48.

Anonymous. February 2007, "Wal-Mart Launches Online Movie Download Service", Fox News.

Anonymous. June 2008, "Pharma firms boost Wal-Mart revenues", Business Standard.

Attwood James ,January 2009, "Wal-Mart Completes Takeover of Chilean Grocer D&S", Bloomberg L.P.

Banjo Shelly, May 2012, "Can Wal-Mart Think Small?", The Wall Street Journal, p. B2.

Barder JP, 2001, "The Internationalization of foreign distribution and production activities", International Business Review, pp 458-468.

Basker Emek, 2002, "Job Creation or Destruction? Labor-Market Effects of Wal-Mart Expansion", University of Missouri.

Berner Robert, October 2005, "Is Wal-Mart Going Green?", MSNBC BusinessWeek.

Berner Robert, September 2005, "Can Wal-Mart Wear a White Hat?", BusinessWeek.

Blodgett J.L., 1992, "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis", Strategic Management Journal, pp.475-481.

Buerkle, Tom, June 15, 1999, "\$10 Billion Gamble in U.K. Doubles Its International Business: Wal-Mart Takes Big Leap into Europe", International Herald Tribune.

Byrnes Nanette, Eidam Michael, March 2004, "Toys 'R' Us: Beaten at Its Own Game", BusinessWeek.

Camerius J.W., 2004, Wal-Mart Stores, Inc.: "Strategies for dominance in the new millennium.", In C. Hill & G. Jones (Eds.), "Strategic management: An integrated approach" (C374-C385). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Choudhury, Chandrabhas, December 23, 2012, "India Opens Doors For Wal-Mart and 'Untouchables'", Bloomberg.

Daniel Fran, September 2010, "Head of Walmart tells WFU audience of plans for growth over next 20 years", Winston-Salem Journal.

Delios A. and Beamish P.W., August 1999, "Geographic Scope, Product Diversification, and the corporate Performance of Japanese Firms", Strategic Management Journal, pp.68-81.

Ghemawat P., (Sept.2001), "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", Harvard Business Review, pp. 140-142.

Giridharadas A., Rai S., November 2006, "Wal-Mart to Open Hundreds of Stores in India". The New York Times.

Hausman Jerry, Leibtag Ephraim, October 2005, "Consumer Benefits from Increased Competition in Shopping Outlets: Measuring the Effect of Wal-Mart", MIT/United States Department of Agriculture.

Jarman, Max, October 2011, "Walmart closes its 4 Marketside stores in the Phoenix area.", The Arizona Republic.

Kirkconnell P.K., 1988, "Practical Thinking about Going International", Business Quarterly, pp. 40-45.

Kirklin, Paul, June 2006, "The Ultimate pro-WalMart Article", Ludwig von Mises Institute.

Knickerbocker F.T., 1973, Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise, Harvard Business School, Boston, pp. 22.

Lohr, Steve (March 10, 2009). "Wal-Mart Plans to Market Digital Health Records System". The New York Times.

Mitchell Stacy, November 2012, "Walmart's Greenwash: Why The Retail Giant Is Still Unsustainable", Grist.

Moreno Jenalia, April 2009, "Walmart gives its Supermercado concept a tryout", Houston Chronicle.

Mui, Yan Q., June 2008, "When Wal-Mart Moves In, Neighborhood Businesses Suffer. Right?", The Washington Post.

Naisbitt J., 1996, Megatrends Asia, New York: Simon & Shuster, p.143.

Pedersen B. and Pedersen T., 1999, "Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?", Journal of International Management, pp. 5.

Porter M (1985) "Competitive advantage – creating and sustaining superior performance" Free Press pp 12.

Porter M.E., 1990, "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, 90, pp. 73-93.

Porter Michael, 1986, "Competitive strategy", Harvard Business School Press.

Richtel Matt, Stone Brad, January 2008, "Wal-Mart's movie download service passes into ignominy", The New York Times.

Rugman A. and Hodgetts R., 2001, "The End of Global Strategy", European Management Journal, vol. 19(9), pp. 333-343.

Seit Anne, July 2006, "Warum der US-Titan scheiterte" (in German), Der Spiegel.

Siegel Jeremy J., 2009, "In praise of Wal-Mart", MSN Money.

Silberner Joanne, September 2006, "Wal-Mart to Sell Generic Drugs for \$4", All Things Considered (NPR).

Souder Elizabeth, 2007, "Will Wal-Mart Sell Electricity One Day?", RedOrbit.

Stilgoe John, November 2003, "Wal-Mart Giant Can Be Tamed", The Boston Globe.

Stone, Kenneth E., 1997, "Impact of the Wal-Mart Phenomenon on Rural Communities", Published in Proceedings: Increased Understanding of Public Problems and Policies – 1997. Chicago, Illinois: Farm Foundation, Iowa State University.

Tedlow Richard S., July 2001, "Sam Walton: Great From the Start", HBS Working Knowledge.

Troy Mike, April 2011, "Walton family ownership reaches 48.2 percent level", RetailingToday.

Wernau Julie, July 2010, "Wal-Mart Impact: Pop Price War Warns of Wal-Mart Impact for Chicago", Chicago Tribune.

Wollam Allison, March 2009, "Walmart chooses Houston as test market for Supermercado de Walmart", Houston Business Journal.

Worstall Tim, December 2011, "Six Waltons Have More Wealth Than the Bottom 30 percent of Americans", Forbes.

Yip G.S., 1989, "Global Strategy in a World of Nations?", Sloan Management Review, pp. 29-41.

Zimmerman Ann, June 2010, "Rival Chains Secretly Fund Opposition to Walmart", The Wall Street Journal.

Zook Matthew, Graham Mark, 2006, "Wal-Mart Nation: Mapping the Reach of a Retail Colossus", In Brunn, Stanley D., Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy, Routledge pp. 15–25.

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://Albany.com>

<http://BBC News>

<http://Bloomberg.com>

<http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/history-timeline>

<http://Delloite.com>

<http://news.walmart.com/news-archive/2010/01/28/walmart-leverages-global-scale-to-lower-costs-of-goods-accelerate-speed-to-market-improve-quality-of-products>

<http://newswire.ca>

<http://Tribune.com.pk>

<http://walmart.com>

<http://www.freetopessays.com/content/taking-look-background-strategic-analysis-external-and-internal-environment-problem-statement>

<http://www.RetailCustomerExperience.com>

<http://www.worldhistoryblog.com/2006/09/how-did-wal-mart-attain-cost.html>