

Λιανική πώληση στην αγορά της Κίνας: Παγκόσμια ή τοπική υπόθεση;

Η Carrefour και η Walmart διαπίστωσαν ότι η επέκταση στην αγορά της Κίνας δεν ήταν καθόλου εύκολη αποστολή.

Η οικονομία της Κίνας αποτελεί μαγνήτη για τις φιλόδοξες αλυσίδες σούπερ μάρκετ της Δύσης. Με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που πλησιάζει το 13%, το ΑΕΠ της κινεζικής οικονομίας αναμενόταν να αγγίξει το 1,5 τρισεκατομμύριο \$ το 2015. Επιπλέον, 520 εκατομμύρια άνθρωποι αναμένεται μέχρι το 2025 να ενταχθούν στην ανώτερη μεσαία τάξη της χώρας.

Δύο από τις μεγαλύτερες εταιρείες του δυτικού κόσμου δραστηριοποιούνται στην κινεζική αγορά λιανικής πώλησης προϊόντων: η γαλλική αλυσίδα σούπερ μάρκετ Carrefour και η μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής πώλησης του πλανήτη, η αμερικανική Walmart. Οι δύο εταιρείες έχουν εφαρμόσει πολύ διαφορετικές στρατηγικές. Η Carrefour ήταν η πρώτη που επιχείρησε δυναμική είσοδο στην αγορά της Κίνας, το 1995, έπειτα από έξι χρόνια εμπειριών στη γειτονική Ταϊβάν. Σήμερα, τόσο η Carrefour όσο και η Walmart έχουν αναπτυχθεί θεαματικά και βρίσκονται ανάμεσα στους δέκα μεγαλύτερους λιανοπωλητές της κινεζικής αγοράς: Η Carrefour διαθέτει περίπου 200 υποκαταστήματα, ενώ η Walmart περισσότερα από 370. Παρ' όλα αυτά, βρίσκονται ακόμη πολύ μακριά από τους αρχικούς στόχους τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο εταιρείες διαθέτουν περίπου 4.500 υποκαταστήματα η καθεμία στις χώρες προέλευσής τους. Ως εκ τούτου, το μέγεθός τους στην κινεζική αγορά είναι ακόμη πολύ μικρό. Και οι δύο αλυσίδες αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις. Τα βασικότερα προβλήματα προέρχονται από την αδυναμία προσαρμογής στις προτιμήσεις των καταναλωτών και στις πρακτικές των ανταγωνιστών.

Η Carrefour ακολουθεί στρατηγική αποκέντρωσης: Εκτός από τη Σαγκάη, στην οποία διατηρεί αρκετά υποκαταστήματα, το υπόλοιπο δίκτυό της είναι διεσπαρμένο στις περιφέρειες της χώρας. Μάλιστα, επιτρέπει στα στελέχη των τοπικών υποκαταστημάτων να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις σχετικά με την προμήθεια προϊόντων και το δίκτυο διανομών που χρησιμοποιούν. Σε αντίθεση με την Carrefour, η αρχική προσέγγιση της Walmart ήταν βασισμένη στην κεντρική διαχείριση των προμηθειών και του δικτύου διανομής. Τα δε υποκαταστήματα της εταιρείας δέχονταν προμήθειες από το νέο, τελευταίας τεχνολογίας, ιδιόκτητο κέντρο διανομής που βρίσκεται στην περιοχή Σεντζέν. Εντούτοις, η Walmart έχει απομακρυνθεί, ως ένα σημείο, από την κεντρική προσέγγιση, παρέχοντας περισσότερη ελευθερία στους διευθυντές των τοπικών καταστημάτων και εξασφαλίζοντας μεγαλύτερο περιθώριο για προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες. Ένα από τα πρώτα συμπεράσματα της Walmart στην αγορά της Κίνας ήταν ότι οι καταναλωτές προτιμούν να ψωνίζουν μικρές ποσότητες, κάνοντας συχνές επισκέψεις στα καταστήματα. Το συγκεκριμένο μοντέλο αγοραστικής συμπεριφοράς έρχεται σε αντίθεση με όσα γνώριζε η Walmart από την αμερικανική αγορά, στην οποία οι καταναλωτές επισκέπτονται καταστήματα εκτός πόλης και γεμίζουν τα αυτοκίνητά τους με μεγάλες συσκευασίες και πολλές σακούλες.

Ακόμα ένα συμπέρασμα των δυτικών εταιρειών λιανικής πώλησης προϊόντων που έχουν επεκταθεί στην Κίνα σχετίζεται με την τεράστια διαφοροποίηση που υπάρχει ανάμεσα στις περιφέρειες της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, η Κίνα αποτελεί μια χώρα με τεράστια έκταση, στην οποία κατοικούν άνθρωποι που ανήκουν σε πολλές διαφορετικές εθνικές ομάδες. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη προσαρμογής των υποκαταστημάτων στις τοπικές συνθήκες. Στα βόρεια της Κίνας, οι σάλτσες σόγιας είναι πολύ σημαντικές. Στην κεντρική Κίνα, οι καταναλωτές απαιτούν καυτερές σάλτσες από πιπεριά. Στα νότια, οι σάλτσες από οστρακοειδή έχουν τεράστια ζήτηση. Σε σχέση με τα φρούτα, οι κάτοικοι των νότιων περιοχών προτιμούν χουρμάδες, ενώ οι κάτοικοι του Βορρά προτιμούν λίτσι. Επίσης, οι χαμηλές θερμοκρασίες της βόρειας Κίνας οδηγούν στην αύξηση της κατανάλωσης κόκκινου κρέατος, ενώ ο βαρύς ρουχισμός των κατοίκων, λόγω του κρύου, απαιτεί τη δημιουργία μεγαλύτερων διαδρόμων στα υποκαταστήματα. Οι κάτοικοι του Βορρά δεν διαθέτουν πλήρη πρόσβαση σε ζεστό νερό, γι' αυτό λούζονται λιγότερο συχνά. Έτσι, τα σαμπουάν που διατίθενται σε μικρότερες συσκευασίες έχουν μεγαλύτερη ζήτηση.

Η ανάπτυξη εταιρειών του δυτικού κόσμου, όπως η Carrefour και η Walmart, αποδεικνύει ότι υπάρχει ζήτηση για το συγκεκριμένο καταναλωτικό μοντέλο στην αγορά της Κίνας. Η Carrefour, για παράδειγμα, ήταν πρωτοπόρος στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στην Κίνα, ενώ η Walmart εισήγαγε υψηλές δεξιότητες στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ωστόσο, η πρόοδός τους ήταν αργή: Οι τοπικές επιχειρήσεις κατάφεραν να μιμηθούν τις στρατηγικές τους και να υπερασπιστούν τα μερίδια αγοράς που κατείχαν. Στο πλαίσιο αυτό, αποδείχθηκαν αρκετές φορές πιο ευέλικτες στην υιοθέτηση νέων, πειραματικών διαρρυθμίσεων των υποκαταστημάτων τους. Η Walmart κατάφερε να δημιουργήσει για πρώτη φορά κέρδη το 2008 και, ως εκ τούτου, αποφάσισε να ελαττώσει τον ρυθμό της επέκτασής της στην Κίνα. Από την άλλη, τα περιθώρια κέρδους της Carrefour, τα οποία κινούνται στο 2% με 3%, είναι σημαντικά μικρότερα από τα αντίστοιχα περιθώρια κέρδους που έχει συνηθίσει στην χώρα προέλευσής της (περίπου 5%). Το 2011, οι τοπικές Αρχές κατηγόρησαν την Walmart για λανθασμένη σήμανση κοινού χοιρινού κρέατος ως οργανικού και επέβαλαν αναγκαστική αργία δύο εβδομάδων σε δεκατρία καταστήματα. Επίσης, η Carrefour έχει αναγκαστεί σε πολλές περιπτώσεις να αρνηθεί ότι σκέφτεται να αποχωρήσει από την Κίνα.

Ερωτήσεις: 1. Ποια είναι τα βασικότερα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφορετικών στρατηγικών που ακολούθησαν οι δύο εταιρείες στην αγορά της Κίνας; 2. Ποιοι ενδέχεται να είναι οι κίνδυνοι από τη μη δραστηριοποίηση μιας μεγάλης δυτικής εταιρείας λιανικής πώλησης προϊόντων στην αγορά της Κίνας;

Ένα μοντέλο βιώσιμης επιχειρηματικότητας στο διεθνές περιβάλλον

Η διεθνής στρατηγική της Blue Skies δεν αποσκοπεί μονάχα στην επίτευξη κέρδους.

Η Blue Skies εξειδικεύεται στην παραγωγή φρεσκοκομμένων φρούτων και χυμών. Έχει ένα δίκτυο εργοστασίων στην Αφρική και τη Νότια Αμερική. Προμηθεύει περισσότερους από δώδεκα σημαντικούς ευρωπαίους λιανοπωλητές (π.χ. Waitrose στο Ηνωμένο Βασίλειο, Albert Heijn στην Ολλανδία, Monoprix στη Γαλλία). Η εταιρεία διαθέτει εργοστάσια στην Γκάνα, την Αίγυπτο, τη Νότια Αφρική και τη Βραζιλία. Το μεγαλύτερο εργοστάσιο είναι εγκατεστημένο στην Γκάνα, απασχολεί περισσότερους από 1.500 εργαζομένους και προμηθεύεται φρούτα από περίπου εκατό μικρού και μεσαίου μεγέθους φάρμες. Η Blue Skies πιστεύει στην προσθήκη αξίας στις τοπικές οικονομίες, γι' αυτό προχωρά στην επεξεργασία των πρώτων υλών (φρούτων) στη χώρα προέλευσης, και όχι σε κάποια άλλη απομακρυσμένη χώρα. Με τον τρόπο αυτό μέχρι και το 70% της αξίας του τελικού προϊόντος παραμένει στη χώρα προέλευσης, σε σύγκριση με το φτωχό 15% που θα ίσχυε σε περίπτωση επεξεργασίας σε τρίτες χώρες.

Η Blue Skies λειτουργεί με βάση ένα μοντέλο βιώσιμης επιχειρηματικότητας που έχει αναπτύξει η ίδια. Το συγκεκριμένο μοντέλο ονομάζεται Joint Effort Enterprise (JEE). Αποτελεί ουσιαστικά μια ομάδα στόχων που θεσπίστηκαν στο αρχικό στάδιο λειτουργίας της επιχείρησης, το 1998, και όχι απλή ανταπόκριση στην αυξανόμενη μόδα της «βιωσιμότητας». Βασικός σκοπός του μοντέλου είναι η διασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης. Αποτελείται από τρεις στόχους: (α) στήριξη της τοπικής κοινωνίας, (β) κουλτούρα σεβασμού, (γ) επίτευξη κέρδους. Βεβαίως, ο τελευταίος στόχος δεν θα πρέπει να επιτυγχάνεται με περιορισμό των δύο πρώτων. Η Blue Skies πιστεύει ότι το συγκεκριμένο μοντέλο διασφαλίζει τη συνέχιση της σχέσης με τους καλύτερους συνεργάτες, καθώς και την αειφορία των πόρων στους οποίους βασίζεται τη λειτουργία της. Τα παραπάνω οδηγούν στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας και, τελικά, δημιουργούν τα κέρδη που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η προσέγγιση της Blue Skies «βασίζεται στο δίκαιο επιχειρείν, στον σεβασμό απέναντι σε όλους και, πάνω από όλα, στην εμπιστοσύνη». Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία συγκέντρωσε, σε συνεργασία με δύο ευρωπαϊκές αλυσίδες λιανικής πώλησης, περίπου 480.000€, με τα οποία ολοκλήρωσε δέκα έργα στην Γκάνα και τη Νότια Αφρική, όπως σχολεία και κέντρα κοινωνικής φροντίδας. Τέλος, το μοντέλο βιώσιμης επιχειρηματικότητας που εφαρμόζει βραβεύτηκε από πλήθος φορέων σε όλη την Ευρώπη. Πιο συγκεκριμένα, στη Μεγάλη Βρετανία απέσπασε το Α/ Βραβείο Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας για το 2008 και το 2011.

Στη διάρκεια των τελευταίων ετών, η Blue Skies αντιμετώπισε ορισμένες σημαντικές προκλήσεις: παγκόσμια ύφεση, αύξηση της τιμής των ενεργειακών πόρων, μεταβλητότητα στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, σχετική έλλειψη πρώτων υλών κ.λπ. Διαπίστωσε ότι οι παραπάνω προκλήσεις μπορούν και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από μια διεθνοποιημένη επιχείρηση που διαθέτει παρουσία σε τρεις ηπείρους.

Στο πλαίσιο αυτό, ανέπτυξε μια σειρά από δράσεις: (α) Πώληση προϊόντων σε τοπικές αγορές, αλλά και σε αγορές που χρησιμοποιούν το δολάριο ως μέσο συναλλαγής, προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος από τις μεταβολές των συναλλαγματικών ισοτιμιών και τις διαταράξεις της εφοδιαστικής αλυσίδας. (β) Πραγματοποίηση προμηθειών από όλο τον κόσμο, για να υπάρξει διασφάλιση της προμήθειας φρούτων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. (γ) Παροχή στήριξης στους προμηθευτές (αγρότες), προκειμένου να εφαρμόσουν γεωργικά πρότυπα άριστης λειτουργίας και να υπάρξει, με αυτό τον τρόπο, διασφάλιση της αειφορίας των πηγών προμήθειας. (δ) Περαιτέρω ανάπτυξη του μοντέλου βιώσιμης επιχειρηματικότητας Joint Effort Enterprise, προκειμένου να ενδυναμωθούν οι σχέσεις με τους εργαζομένους, τους προμηθευτές (αγρότες) και τις τοπικές κοινωνίες. (ε) Προσπάθεια παραγωγής ανανεώσιμων μορφών ενέργειας, ώστε να μειωθεί το κόστος χρήσης των ενεργειακών πόρων και να καταπολεμηθεί το φαινόμενο του θερμοκηπίου. (στ) Άνοιγμα ενός εργοστασίου στην Ευρώπη, με σκοπό να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη ροή των πρώτων υλών και να αντιμετωπίζονται οι πιθανές διαταράξεις της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ερωτήσεις: 1. Ποιοι παράγοντες διεθνοποίησης θεωρείτε ότι ήταν οι πλέον καθοριστικοί στην απόφαση της Blue Skies να εισέλθει στις αγορές όπου δραστηριοποιείται (Γκάνα, Αίγυπτος, Νότια Αφρική, Βραζιλία και, πολύ πρόσφατα, Ευρώπη); 2. Πόσο ικανοποιητικά ταυτίζεται η στρατηγική της Blue Skies με το ευρύτερο σύστημα αξίας του κλάδου (προμηθευτές, κανάλια διανομής, πελάτες); 3. Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι η Joint Effort Enterprise αποτελεί βασικό στοιχείο της διεθνούς στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Blue Skies μάλλον, παρά μια προσπάθεια κοινωνικής επιχειρηματικότητας;