

# ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA

---

**Svitlanović, Davor**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:909363>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Davor Svitlanović

## **ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA**

Završni rad

Osijek, 2021. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Davor Svitlanović

## **ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA**

Završni rad

Kolegij: Međunarodni marketing

JMBAG : 0010206472

e-mail: [svitlanovicdavor@gmail.com](mailto:svitlanovicdavor@gmail.com)

Mentor: Prof.dr.sc. Mirna Leko-Šimić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

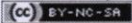
Davor Svitlanović

# **ANALYSIS OF THE FOREIGN MARKET ENVIRONMENT**

Final paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni rad (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Davor Svitlanović

**JMBAG:** 0010206472

**OIB:** 92087001649

**e-mail za kontakt:** svitlanovicdavor@gmail.com

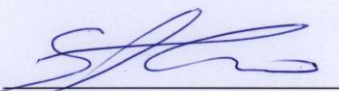
**Naziv studija:** Preddiplomski studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Analiza okruženja stranog tržišta

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof.dr.sc. Mirna Leko-Šimić

U Osijeku, 28.06.2021. godine

Potpis



## SAŽETAK

Analiza okruženja stranog tržišta je neizbježan strategijski proces svakog poduzeća. Eksterna analiza okruženja podrazumijeva analiziranje dinamične i nepredvidljive okoline kao elementa na kojeg poduzeće ne može utjecati. Iz tog razloga je važno putem eksterne analize grupirati i identificirati sve utjecaje okruženja na poduzeće kako bi se poduzeća mogla pravodobno pripremiti i reagirati na različite vanjske neizvjesnosti. Alati koji se najčešće koriste za analizu eksternog okruženja su: SWOT analiza, PEST analiza i Porterov model konkurentskih snaga. Walmart kao globalna američka korporacija posluje u gotovo svim kontinentima, u ovom radu je analizirana eksterna analiza okruženja brazilskog i kineskog tržišta na temelju poslovanja Walmarta. Walmart je nailazio na brojne prepreke na brazilskom i kineskom tržištu koje su vezane za eksterne utjecaje okruženja. Navedene prepreke se mogu svrstati u političke, ekonomske i socijalno-kulturne. Iz navedenog primjera je jasno da poslovanje na inozemnom tržištu iziskuje prilagodbu eksternim čimbenicima te je potrebno oblikovati strategiju na temelju provođenja eksterne analize okruženja koja vrlo često nije ista kao i strategija poslovanja na domaćem tržištu.

**Ključne riječi:** Eksterna analiza okruženja, SWOT analiza, PEST analiza, Porterov model konkurentskih snaga

## **ABSTRACT**

External analysis of the environment is an inevitable strategic process of every company. External environmental analysis involves analyzing dynamic and unpredictable environments as an element that the company cannot influence. For this reason, it is important to group and identify all environmental impacts on the company through external analyzes so that the company can prepare in time and respond to various external uncertainties. The tools most commonly used for external environment analysis are: SWOT analysis, PEST analysis, and Porter's model of competitive strengths. Walmart as a global American corporation operates in almost all continents, this paper analyzes the external analysis of the environment of the Brazilian and Chinese markets based on Walmart's business. Walmart encountered a number of obstacles to the Brazilian and Chinese markets related to the external influence of the environment. These obstacles can be classified as political, economic and socio-cultural. From the above example, it is clear that doing business in foreign markets requires adjustment to external factors and it is necessary to design a strategy based on conducting external analyzes of the environment, which is often not the same as the strategy of doing business in the domestic market.

**Keywords:** External environmental analysis, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's model of competitive forces

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. METODOLOGIJA RADA.....	2
3. TEORIJSKI PRISTUP ANALIZI MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA .....	3
3.1. Razlozi i načini ulaska na inozemno tržište.....	3
3.2. Eksterna analiza okruženja u međunarodnom marketingu.....	6
4. MEĐUNARODNO POSLOVANJE WALMARTA.....	9
4.1. Opis poslovanja Walmarta.....	9
4.2. Internacionalizacija Walmarta .....	11
5. ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA NA PRIMJERU WALMARTA U KINESKOM I BRAZILSKOM TRŽIŠTU .....	15
5.1. Eksterna analiza okruženja brazilskog tržišta.....	15
3.2. Eksterna analiza okruženja kineskog tržišta.....	23
6. ZAKLJUČAK .....	29
LITERATURA .....	i
POPIS GRAFIKONA.....	iv
POPIS TABLICA.....	iv



## 1. UVOD

Okruženje u ekonomskom smislu označava niz internih i eksternih čimbenika koji svojom kompleksnošću utječu na sve subjekte društva. Poduzeća mogu kontrolirati interne čimbenike koji utječu na poslovanje, no eksterni čimbenici su dio volatilnog okruženja na koje poduzeća ne mogu utjecati, stoga ih je potrebno identificirati i analizirati putem provođenja eksterne analize poduzeća. Budući da okruženje ima direktan utjecaj na razvijanje, opstanak i razinu uspješnosti poslovanja, eksterna analiza poduzeća predstavlja nužnu poslovnu strategiju na temelju koje je moguće smanjiti utjecaj vanjskog okruženja, te tako smanjiti i rizike poslovanja. Ključ je u pravodobnoj pripremi na vanjske izazove koja je olakšana korištenjem alata za izradu eksterne analize. Walmart predstavlja jednu od najvećih globalnih korporacija koja posluje na gotovo svim kontinentima te na primjeru ovog poduzeća mogu se steći znanja o važnosti provođenja eksterne analize. Cilj ovog završnog rada je detaljno opisati i analizirati poslovanje Walmarta na kineskom i brazilskom tržištu radi donošenja zaključka o teorijskoj i praktičnoj primjeni važnosti analize okruženja stranog tržišta.

Ovaj završni rad se sastoji od šest poglavlja te započinje uvodnim poglavljem. Drugo poglavlje sadrži metodologiju rada, a treće poglavlje teoretski opisuje pristup analizi međunarodnog tržišta kroz opis pojma, važnosti i alata eksterne analize tržišta te kroz vrste ulaska na inozemno tržište. U četvrtom poglavlju opisuje se Walmart te njegova povijest poslovanja, načini i procesi internacionalizacije te određene prepreke s kojima se suočavao. U petom poglavlju opisana je eksterna analiza kineskog i brazilskog tržišta na primjeru Walmarta što uključuje SWOT analizu, PEST analizu te Porterov model konkurentskih snaga. Šesto poglavlje predstavlja zaključak završnog rada.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U ovom dijelu poglavlja navedena je metodologija završnog rada, odnosno predmet rada te cilj istraživanja, što uključuje metode istraživanja i izvore podataka koji su se koristili prilikom izrade završnog rada.

Predmet ovog završnog rada je opisati pojam i važnost provođenja analize okruženja stranog tržišta te navedeno primijeniti na primjeru poslovanja Walmarta na brazilskom i kineskom tržištu. Cilj ovog istraživanja je kroz eksternu analizu poslovanja Walmarta utvrditi na koji način poduzeće može unaprijediti poslovanje, smanjiti rizike poslovanja ili odrediti razloge neuspješnog poslovanja na inozemnom tržištu.

Prilikom pisanja ovog završnog rada korištene su sljedeće metode: deskriptivna metoda koja se odnosi na opisivanje i olakšani prikaz u obliku slika, deduktivna metoda u vidu donošenja zaključaka na temelju analiziranih podataka, metoda kompilacije na temelju koje su preuzeti određeni dijelovi teksta iz članaka, internetskih stranica i znanstvene literature. Koristeći se metodom klasifikacije izvršene su podjele načina ulaska na inozemno tržište te podjele alata za provođenje eksterne analize.

### **3. TEORIJSKI PRISTUP ANALIZI MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA**

U ovom poglavlju opisani su najčešći načini ulaska na inozemno tržište te opis alata i važnosti analiziranja eksternog okruženja tržišta.

#### **3.1. Razlozi i načini ulaska na inozemno tržište**

Ulazak na strana tržišta smatra se prirodnom i ciljanom fazom svakog poduzeća što nosi određene izazove vezane za način i strategiju ulaska. Prema Peng (2016) izazov ulaska na inozemno tržište obuhvaća tri velike odluke, a to su:

- lokacija – odabir inozemnog tržišta,
- vrijeme – odabir pravog trenutka ulaska u određeno tržište,
- metoda - strategije i način ulaska na inozemno tržište.

Određena poduzeća su prisiljena internacionalizirati se u ranim fazama svog poslovnog ciklusa zbog manjih i zaštićenijih tržišta, što znači da za konstantne visoke troškove poduzeća postoji sve manji broj kupaca što prisiljava poduzeća na proširenje tržišta. Ostala poduzeća odlučuju za inozemnu ekspanziju zbog velikih prilika koje mogu ponuditi nova tržišta (Peng, 2006). Postoji nekoliko načina ulaska na inozemna tržišta te svaki način pruža određene prednosti i nedostatke. Unutar maloprodaje najčešći načini ulaska su: izvoz, podružnice u potpunom vlasništvu, akvizicije, zajednička ulaganja i franšize. Odabir prikladnog načina ulaska na inozemno tržište je izazovna odluka za sva poduzeća. Ponekad poduzeća mogu istovremeno koristiti više od jednog načina ulaska. Mnogo je čimbenika koji mogu utjecati na način ulaska, poput čimbenika domaće zemlje, raspoloživost resursa, kulturne razlike itd. Na izbor za poduzeća je također niz strategija ulaska na inozemno tržište, od kojih svaka ima određene prednosti i nedostatke, ovisno o snagama i slabostima poduzeća. U nastavku su objašnjeni najčešći načini ulaska na inozemno tržište:

- Izvoz - Izvoz je proces poduzeća u kojem se šalje, odnosno prodaje proizvedena roba iz domaće zemlje u stranu zemlju, što u odnosu na ostale načine ulaska ne zahtijeva veliku količinu resursa i povoljnije je od alternativa. Također je lakše povući svoje operacije s minimalnom štetom. Izvoz je često korišteni način internacionalizacije, također je jedan od najjednostavnijih i najčešćih pristupa malih i srednjih poduzeća u njihovoj želji da uđu na strana tržišta. Poduzeća izvoz uglavnom koriste iz dva

osnovna razloga, jedan je iz razloga što poduzeća trebaju steći iskustvo i znanje s minimalnim potencijalnim rizicima i štetama, te drugi razlog je postizanje ekonomije razmjera (Frynas i Mellahi, 2011).

- Podružnice u potpunom vlasništvu - uključuju veći stupanj rizika. Otvaranje podružnice u potpunom vlasništvu podrazumijeva dvije mogućnosti: greenfield investicije i brownfield investicije. U greenfield ulaganjima matična poduzeća otvaraju podružnice u drugoj zemlji. Odnosno, umjesto kupovine postojećih pogona u stranoj zemlji, poduzeće pokreće novi pothvat konstrukcijom novih objekata u određenoj stranoj zemlji. Greenfield ulaganja daju poduzećima potpunu kontrolu nad svim tekućim operacijama, čime se izbjegavaju izazovi koji se često susreću kod brownfield ulaganja. Ova vrsta načina ulaska je vrlo skupa te najčešće je karakterizira niska prodaja u usporedbi s glavnim troškovima u ranoj fazi. Ujedno čini poduzeće manje fleksibilnim u slučaju povlačenja s tržišta zbog, na primjer, novih regulatornih prepreka. Brownfield investicije, s druge strane, obuhvaćaju kupovinu ili zakup već postojećih pogona radi pokretanja nove proizvodnje. Brownfield ulaganja iziskuju manje vremena i novčanih sredstava u usporedbi s greenfield ulaganjima jer ne obuhvaćaju pokretanje novog pothvata (Peng, 2006). Brownfield ulaganja obuhvaćaju spajanje i pripajanje. Pripajanje je proces kupovine poduzeća u kojem određeno poduzeće, preuzimatelj, postaje vlasnik drugog, kupljenog poduzeća. Internacionalno spajanje je poslovna transakcija u kojoj se spajaju dva poduzeća iz različitih zemalja kako bi se osnovala nova pravna osoba. Kratkoročno gledano, internacionalna spajanja i pripajanja mogu imati pozitivne učinke za dioničare stečenog poduzeća, no dugoročno gledano razina profitabilnosti je često ograničena ili ne postojeća (King, Dalton, Daily i Covin, 2004). Spajanja i pripajanja najčešće se koriste kao načini ulaska u inozemnu maloprodaju. Postoje tri vrste spajanja i preuzimanja: horizontalni M&A koji uključuje dva konkurentna poduzeća u istoj industriji, vertikalni M&A koji uključuje spajanje između dva poduzeća u opskrbnom lancu – na primjer, dobavljač i proizvođač. Zatim postoji i konglomerat M&A, koji uključuje spajanje dvaju poduzeća nepovezanih industrija (Frynas i Mellahi, 2011).
- Franšiza - franšiza je oblik licenciranja koji se sve više koristi u maloprodaji na način da davatelj franšize pruža standardni paket proizvoda ili usluga, a primatelj franšize pruža znanje o tržištu, kapital i osobno sudjelovanje u upravljanju. Kombinacije

vještina omogućuju fleksibilnost u rješavanju nepovoljnih uvjeta na lokalnom tržištu, a matičnom poduzeću i dalje pruža razuman stupanj kontrole. Franšizing predstavlja važan oblik vertikalne integracije (Lima, 2008).

- Zajednička ulaganja - Zajednička ulaganja podrazumijevaju nastajanje trećeg, odnosno novog poduzeća koje je u zajedničkom vlasništvu dviju ili više poduzeća. Prednosti korištenja zajedničkog ulaganja kao načina ulaska na inozemno tržište su zajednička raspodjela troškova i rizika, pouzdan i brži pristup znanju o okruženju zemlje domaćina te činjenica da su zajednička ulaganja politički prihvatljivija od osnivanja podružnica, što može omogućiti nesmetaniji proces ulaska (Dawson i sur., 2006.). Poduzeća često koriste zajednička ulaganja kao način ulaska na inozemna tržišta kako bi se smanjili proizvodni troškovi i razvile nove tehnologije, a čak su i preferirani način ulaska, jer poduzećima daju mogućnost uspostavljanja poslovne djelatnosti u stranoj zemlji, posebice u usporedbi s podružnicama u potpunom vlasništvu koja su rizična ili neizvediva opcija iz različitih razloga. Tržišta u razvoju često imaju visoku političku i ekonomsku nestabilnost, slabo razvijen pravni i institucionalni okvir te nedostatak tržišnog, informacijskog i komunikacijskog sustava, stoga putem zajedničkih ulaganja mogu bolje prevladati ove izazove (Zang i Wang, 2006).

Svaki od ovih načina ulaska ima svoje prednosti i nedostatke. Kontrola i rizik dva su najvažnija čimbenika koja poduzeća uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke o pravnoj strategiji ulaska na inozemno tržište. Ova dva čimbenika često idu ruku pod ruku, što znači da dobivanje veće kontrole zahtijeva veće rizike i obrnuto (Anderson i Gatignon, 1986). Prije donošenja odluke o određenom načinu ulaska postoje neki čimbenici koje treba uzeti u obzir, poput procjene rizika, povrata ulaganja, razine kontrole itd. Druga važna odluka je pomno razmatranje strategije rasta na ciljanim inozemnim tržištima. Najbrža i najefikasnija strategija je akvizicija te se često koristi kao sredstvo za postizanje proizvodne i geografske diverzifikacije (Hollensen, 2007).

Poduzeća često započinju svoj proces internacionalizacije izlaskom na bliska tržišta koja imaju slične karakteristike kao domaća tržišta, poput ulaska Walmarta u tržišta Meksika i Kanade, jer je količina rizika manja, a tržišta su relativno poznata. Navedeno se naziva

postepena internacionalizacija prema teoriji internacionalizacije Nordijske škole. Nakon stjecanja iskustva u poznatijim tržištima, poduzeća potom odlučuju na ulazak u nepoznatija područja i države koje se razlikuju po određenim čimbenicima poput lokacije, kulture, običaja, ekonomskih i političkih uvjeta, itd. U takvom okruženju izazovi postaju sve veći, a u skladu s tim i rizici od prilagođavanja novim kulturama, okruženju i potrošačkim navikama potrošača postaju izraženiji. Tržišta u razvoju su privlačna za poduzeća koje dolaze iz razvijenog tržišta zbog mogućnosti rasta i velike populacije sa sve većom kupovnom moći (Ovčina, 2010). Nasuprot tome, naziv “born global” opisuje poduzeća koja počinju izvoziti svoje proizvode ili usluge na razna inozemna tržišta u roku od nekoliko godina nakon osnivanja. Većina poduzeća navedeno postiže kroz suradnju s inozemnim partnerima ili zaprimanjem izravnih stranih ulaganja (Rasmussen i sur., 2011).

S rastućom globalizacijom, sporazumi o slobodnoj trgovini i povećana suradnja danas više nego ikad usmjeravaju fokus na internacionalizaciju. Razumijevanje razloga koji stoje iza odluke poduzeća da internacionalizira svoje poslovne aktivnosti pomaže u pojašnjenju zašto i kako bi se poduzeća trebala baviti međunarodnim poslovnim aktivnostima. Primarni motivi svakog poduzeća koje se odluči poslovati u inozemstvu su mogućnosti stvaranja dobiti, rast i razvoj, međunarodna reputacija i održiva konkurentna prednost. Profitabilnost uvelike ovisi o razini konkurentnosti, stoga međunarodno širenje može biti dobar način smanjenja troškova na konkurentnim međunarodnim tržištima. Povećani opseg proizvodnje dovodi do smanjenja jediničnih troškova (Harrison, 2011).

### **3.2. Eksterna analiza okruženja stranog tržišta u međunarodnom marketingu**

Ulazak na inozemno tržište nužno podrazumijeva poznavanje eksterne okoline ciljanog tržišta jer se radi o elementima koje poduzeće ne može kontrolirati, stoga je potrebno konstantno im se prilagođavati. Alati koji se često koriste za provedbu analize okruženja stranog tržišta su: SWOT analiza, PEST analiza te Porterov model konkurentskih snaga.

SWOT analiza procjenjuje dio interne okoline kroz snage i slabosti, te dio eksterne okoline kroz prilike i prijetnje u okruženju određene organizacije. Eksterna analiza identificira tržišne mogućnosti i prijetnje promatrajući resurse konkurenata, industrijsko okruženje i općenito okruženje. Cilj SWOT analize je koristiti znanje koje organizacija ima o svom unutarnjem i

vanjskom okruženju te u skladu s tim formulirati vlastitu strategiju (Bonnici i Galea, 2015.). SWOT analiza je alat koji se koristi za strateško planiranje i strateško upravljanje u organizacijama, može se učinkovito koristiti za izgradnju organizacijske strategije i konkurentne strategije. U skladu sa SWOT analizom, organizacije su cjeline koje su u interakciji sa svojim okruženjima i sastoje se od različitih podsustava. Nužno je analizirati ta okruženja radi strateške prakse upravljanja. „SWOT analiza jednostavan je i moćan alat za određivanje resursa i nedostataka organizacije, njezinih tržišnih prilika i vanjskih prijetnji za trenutno i buduće razdoblje.“ (Thompson i sur., 2007:97).

„Svi trendovi, snage, utjecaji koje poduzeće ne može kontrolirati, odnosno koji su izvan doticaja poduzeća, na njega nemaju direktan utjecaj nego indirektan (prvo utječu na dionike poslovne okoline, zatim na poslovni subjekt) predstavljaju opću okolinu, odnosno makro okolinu poduzeća. PEST okolina predstavlja akronim od početnih slova četiri najvažnije grupe utjecaja na poduzeće, a to su: (P) – pravno-politički utjecaj, (E) – ekonomski utjecaj, (S) – socijalni utjecaj, (T) – tehnološki utjecaj.“ (Pfeifer, 2012:9). Analizom navedenih čimbenika poželjno je iskoristiti pozitivne trendove prije nego što to učini konkurencija, ujedno je potrebno uočiti i pratiti negativne trendove eksterne okoline kako bi se minimalizirali rizici i negativne štete. Činitelji PEST analize su podalje objašnjeni u nastavku: (Bonnici i Galea, 2005).

- Pravno-politički čimbenici - opseg u kojem će kreatori politike intervenirati u komercijalnom okruženju presudan je čimbenik PEST analize. Faktori koje treba uzeti u obzir su razina trgovanja i trgovinski propisi, oporezivanje i porezna politika, rad i politika zapošljavanja, politika zaštite okoliša, politička stabilnost itd. Komercijalna ograničenja i politička stabilnost su imperativni čimbenici koji mogu odrediti uspjeh ili neuspjeh poduzeća.
- Ekonomski čimbenici – Ekonomski čimbenici obuhvaćaju kamatne stope, tečaj, razinu inflacije, razinu nezaposlenosti, bruto domaći proizvod, dostupnost kreditiranja i financiranja, porezne stope itd. Ekonomski čimbenici najviše utječu na buduću profitabilnost poduzeća i atraktivnost ulaganja u određeno inozemno tržište.
- Socijalni čimbenici – pomoću socijalnih čimbenika poduzeća mogu analizirati sociokulturno okruženje inozemnog tržišta određene industrije u cilju shvaćanja oblikovanja potreba potrošača te što ih potiče na kupnju, kako kultura i tradicija utječe

na potrošačke navike itd. Stavke koje je potrebno obuhvatiti u analizi socijalnih čimbenika su demografski podaci, stopa rasta stanovništva, dobne skupine potrošača, stavovi prema radu, preferencije i trendovi na tržištu rada. Društveni trendovi su od velike važnosti jer nalažu oblik i obujam potražnje za određenim proizvodom ili uslugom. Praćenje društvenih trendova omogućuje poduzećima oblikovanje i prilagođavanje svojih proizvoda ili usluga kako bi se uklopili u promjena očekivanja kupaca.

- Tehnološki čimbenici – Tehnološki faktor ima značajnu ulogu u poslovanju i poduzeću može predstavljati konkurentsku prednost ili slabost. Primarne stavke koje je potrebno analizirati uključuju vladina izdavanja za tehnološka istraživanja, životni ciklus tehnologije koja se trenutno koristi, uloga interneta na poslovanje i promjene koje se odnose na informacijske tehnologije.

Porterov model konkurentskih snaga sastoji se od pet elemenata - suparništvo s postojećim konkurentima, prijetnja ulaska novih konkurenata, pregovaračka snaga dobavljača i kupaca, te snaga zamjenskih proizvoda i usluga, odnosno supstituta. Porterov model temelji se na percepciji da bi se organizacijska strategija trebala kreirati u skladu s prilikama i prijetnjama u eksternim uvjetima organizacije. Konkurentska strategija trebala bi počivati na razumijevanju industrijskih struktura i načina na koji se mijenjaju. Porter tvrdi da je cilj stratega prepoznati i upravljati konkurentnim okruženjem izravnim praćenjem konkurenata ili promišljati širu perspektivu koja utječe protiv organizacije (Porter, 1979). U sljedećem poglavlju će se kroz eksternu analizu kreirati SWOT analiza, PEST analiza i Porterov model konkurentskih snaga za tržišta Brazila i Kine na primjeru Walmarta (Bruijl, 2018.).



## **4. MEĐUNARODNO POSLOVANJE WALMARTA**

U ovom poglavlju će biti opisani osnovni podaci o poslovanju Walmarta te povijest poslovanja kao sažeti prikaz značajnih poslovnih događaja koji su utjecali na razvoj Walmarta. Zatim će biti opisana internacionalizacija Walmarta te osnovne strategije, temelji poslovnog uspjeha i određene prepreke koje su utjecale na poslovanje Walmarta.

### **4.1. Opis poslovanja Walmarta**

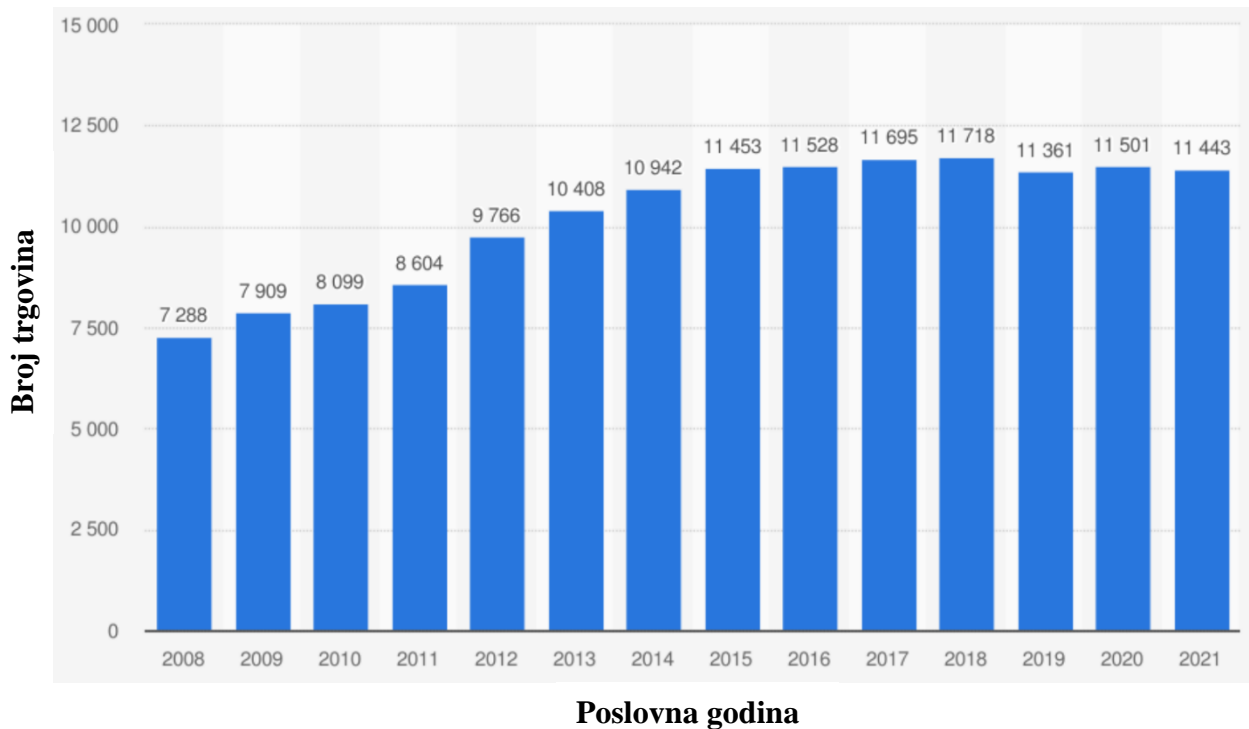
Walmart je američka multinacionalna korporacija sa sjedištem u Bentonvilleu (Arkansas). Walmart je osnovao Sam Walton davne 1962. godine. Od 1970. posluje pod nazivom WalMart Stores, a od 2018. pod sadašnjim nazivom. Walmart globalno posluje kao maloprodajni lanac supermarketa za distribuciju namještaja, odjeće, obuće, elektroničkih uređaja, igračaka, kozmetike, nakita, sportske opreme i prehrambenih proizvoda. Uspjeh Walmarta se temelji na sljedećim prednostima, a to je stvaranje i iskorištavanje ekonomije razmjera te agresivno ulaganje u informacijsku tehnologiju, što je u kombinaciji dovelo do ogromnih troškovnih prednosti u odnosu na konkurentska poduzeća. Od 1990-ih Walmart širi svoje poslovanje i postupno postaje najveći maloprodajni lanac u svijetu, prisutan u 27 zemalja s trenutnih 11.443 maloprodajnih trgovina. (Walmart Inc., 2016.).

U roku od pet godina postojanja Walmarta već su postojale 24 maloprodajne trgovine koje su generirale preko 12 milijuna dolara prodaje. Do 1970. Walmartov uspjeh bio je značajan osiguravajući svoj put prema nacionalnoj ekspanziji. Broj trgovina i obujam prodaje nastavio je dramatično rasti i dosegao je milijardu dolara 1980. godine, što je Walmart učinilo najbrže rastućim poduzećem u Americi (Walmart Inc., 2018.).

Walmartovo međunarodno širenje započelo je 1991. godine kada je otvorio prvu trgovinu u Meksiku. Walmart se proširio u Kanadu nakon kupnje 122 trgovine Woolco korporacije. Tokom 1996. godine Walmart je ušao na kinesko tržište, a 1998. proširio se u Ujedinjeno Kraljevstvo kupnjom jednog od vodećih lokalnih trgovaca - Asda (Walmart Inc., 2018.). Tokom 2007. godine Walmart je otvorio internetsku trgovinu, omogućavajući kupcima da proizvode naručuju putem interneta i zatim ih preuzimaju u svojoj lokalnoj trgovini

Walmarta. Od 2000-ih, Walmart nastoji razviti svoju korporativnu kulturu i reputaciju promičući održivost, sudjelujući u pružanju pomoći u katastrofama i razvijajući posebne programe za zaposlenike (Walmart Inc., 2018.). Sljedeća slika prikazuje broj trgovina Walmarta kroz razdoblje od 2008. do 2021. godine.

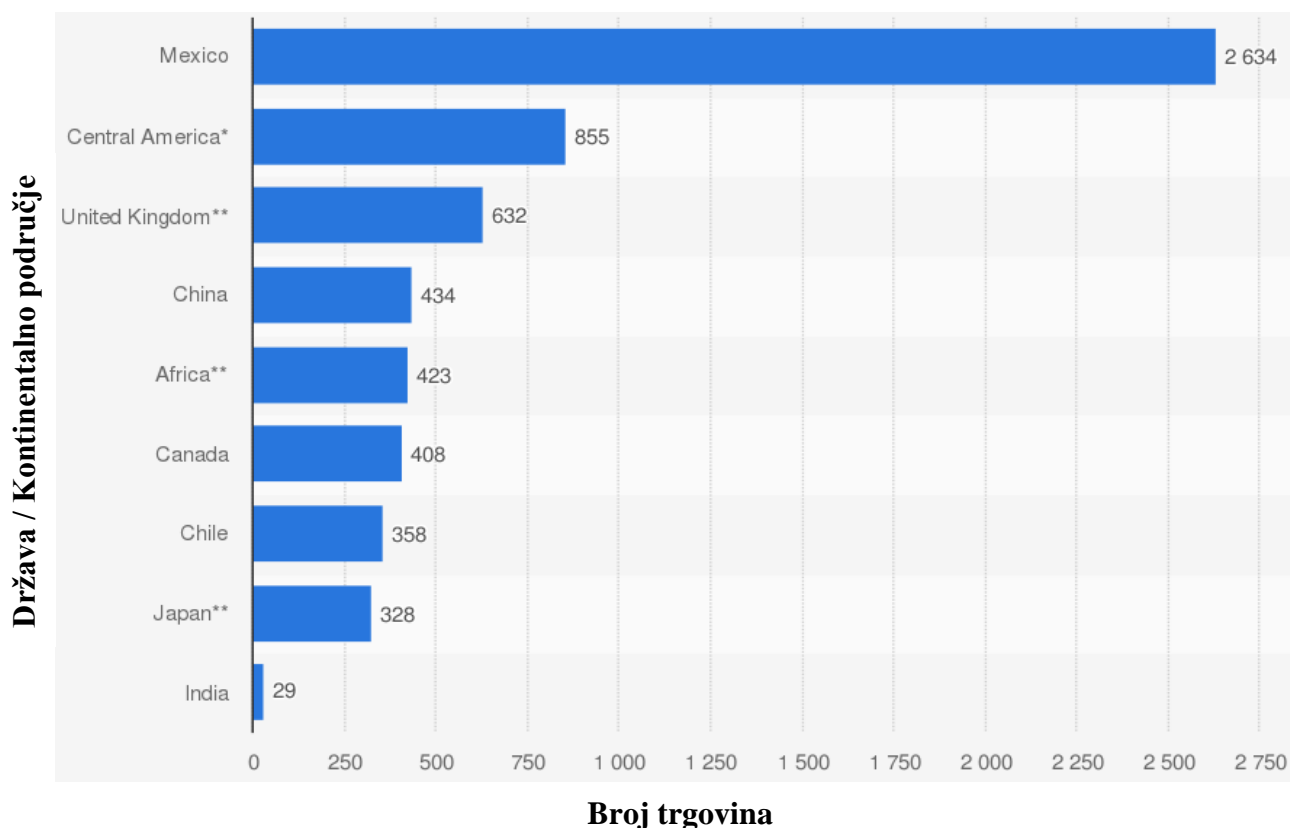
**Grafikon 1. Broj trgovina Walmarta u razdoblju od 2008. do 2021. godine**



Izvor: Statista (2021). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/256172/total-number-of-walmart-stores-worldwide/> (02.04.2021.)

Iz grafikona je vidljivo da na temelju broja maloprodajnih trgovina kroz razdoblje od 2008. do 2021. godine Walmart konstantno širi vlastito poslovanje i povećava broj trgovina u globalnom razmjeru. Od 2008. godine do 2018. godine broj trgovina je narastao sa 7.288 na 11.718 što po svim standardima i u usporedbi s ostalim korporacijama iste veličine predstavlja vrlo rapidno širenje. No unatoč velikom uspjehu, vidno je da je broj trgovina Walmarta u blagom padu od 2019. godine što se primarno pripisuje globalnoj epidemiološkoj situaciji.

**Grafikon 2. Broj trgovina Walmarta po državama ili kontinentalnim područjima od siječnja 2021. godine**



Izvor: Statista (2021). Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/269424/total-number-of-stores-of-walmart-international-by-country/> (03.04.2021.)

Iz prethodnog grafikona je vidljivo da Walmart ima najveći broj trgovina u Meksiku, Sjevernoj Americi, Ujedinjenom Kraljevstvu, Kini, Africi i Kanadi – respektivno. Walmart je na temelju internacionalizacije proveo globalnu ekspanziju i otvorio maloprodajne trgovine u gotovo svim kontinentima. U sljedećem potpoglavlju je opisan proces internacionalizacije Walmarta.

#### **4.2. Internacionalizacija Walmarta**

Walmart je svoju prvu inozemnu trgovinu otvorio u glavnom gradu Mexica, Mexico City. Navedeno je ostvareno 1991. godine zajedničkim ulaganjem s lokalnim maloprodajnim trgovcem Cifra. Walmart je 1993. stvorio Walmart International, te od njihovog prvog zajedničkog ulaganja u Meksiku, Walmart International nastavlja rapidan rast. Walmart je 90-ih proveo svoju strategiju ili poslovni model niskih cijena, strategiju za koju se očekivalo da bude jednako uspješna na stranim tržištima kao i na domaćem tržištu. Iako je Walmart tijekom godina imao uspješan niz uspona, postojale su određene prepreke, a neke traju i u suvremenom poslovnom procesu poduzeća. Primjerice, u Kini i Velikoj Britaniji naponi Walmarta da se kupcima ponudi najniže cijene nisu se ostvarili zbog otpora postojećih trgovaca. U Njemačkoj Walmart nije mogao prilagoditi svoj poslovni model lokalnim ukusima i preferencijama što je rezultiralo zatvaranju svojih trgovina 2006. godine s gubitkom od približno milijardu dolara (New York Times, 2006). Walmart je imao prepreke u Japanu zbog kupovnih navika potrošača na koje Walmartov poslovni model nije pristajao. Unatoč navedenim preprekama poduzeće još uvijek bilježi značajne poslovne uspjehe. Walmart International danas je brzorastući dio ukupnog poslovanja Walmarta sa 6.107 trgovina i više od 800.000 poslovnih suradnika širom svijeta. Walmart je rangiran na 20. mjestu Forbes Global 2000 - najvećih svjetskih javnih tvrtki, s prihodima od 482,1 milijarde dolara i tržišnom vrijednošću 215,7 milijardi dolara. Walmart zauzima prvo mjesto po prodaji, 17. po tržišnoj vrijednosti, 21. po dobiti i 22. na mjestu najcjenjenijih svjetskih brendova (Forbes, 2016.). U sljedećoj tablici je sažeto prikazana internacionalizacija Walmarta te načini ulaska na inozemna tržišta.

**Tablica 1. Internacionalizacija Walmarta i način ulaska na inozemna tržišta**

<b>Godina</b>	<b>Država</b>	<b>Način ulaska na inozemno tržište</b>
<b>1991</b>	Meksiko	Zajedničko ulaganje - Cifra
<b>1994</b>	Brazil	Zajedničko ulaganje - Lojas Americanas
<b>1994</b>	Kanada	Akvizicija - Woolco
<b>1995</b>	Argentina	Podružnica u cjelokupnom vlasništvu
<b>1996</b>	Kina	Novo otvaranje, zajedničko ulaganje, akvizicija
<b>1998</b>	Južna Korea	Akvizicija
<b>1999</b>	Ujedinjeno Kraljevstvo	Akvizicija - ASDA
<b>2002</b>	Japan	Akvizicija - Seiyu
<b>2002</b>	Njemačka	Akvizicija - Wertkauf, Spar
<b>2007</b>	Indija	Zajedničko ulaganje - Bharti Enterprises

<b>2009</b>	Čile	Akvizicija - D&S S.A.
<b>2011</b>	Južnoafričke zemlje	Akvizicija - Massmart Holding Limited

Izvor: Wal-Mart Inc., 2001. godišnje izvješće, 2001:8, Wal-Mart Inc., 2003. godišnje izvješće, 2003:25, Wal-Mart Inc., 2008. godišnje izvješće, 2008:40, Wal-Mart Inc., 2010. godišnje izvješće, 2010:7, Wal-Mart Inc., 2012. godišnje izvješće, 2012:19.

Walmart International odgovoran je za rad maloprodajnih trgovina, veletrgovina, restorana, drogerija i dućana koji posluju izvan Sjedinjenih Američkih Država. Walmart je zbog loših performansi odlučio zatvoriti više od 80 trgovina u Japanu, 58 u Brazilu i 9 u Čileu, dok je količina trgovina u drugim zemljama rasla sporim tempom. Walmart je po većini metrika najuspješniji u Meksiku. Od 1991. godine, kada je ušao na tržište Meksika, otvorio je više od 2.360 diskontnih prodavaonica, najpoznatijih kao Wal-Mex. Unutar 2016. godine lokalno ministarstvo financija je čak odobrilo Wal-Mexu da otvori vlastitu banku, a do kraja 2010. otvorili su gotovo 250 poslovnica. Misija Wal-Mex-a bila je privući nova poduzeća putem određenih pogodnosti - bez provizija, minimalnog stanja na računu i tako dalje (Walmart Inc., 2016.)

S obzirom na potrebu za rastom, Walmart si nije mogao priuštiti da ograniči svoje poslovanje na Sjedinjene Američke Države iz tri razloga. Prvo, suočavao se sa sve većim zasićenjem domaćeg tržišta. Drugo, SAD čini nešto više od 4 posto svjetske populacije. Ograničavajući se na ovo tržište, Walmart bi propustio 96% globalnih potencijalnih kupaca. Ujedno, tržišta u razvoju sa nižim razinama raspoloživog dohotka ponudila su ogromne platforme za rast maloprodaje Walmarta. Ostali konkurenti su na isti način iskoristili takav rast zahvaljujući brzom širenju informacijske tehnologije, sve većoj kulturnoj homogenizaciji i smanjenim trgovinskim zaprekama. Walmartu nije preostalo ništa drugo nego da agresivno slijedi globalizaciju kako bi slijedio konkurenciji (Gupta i Govindarajan, 1999).

Provodeći rapidnu globalnu ekspanziju, Walmart je imao priliku iskoristiti dva ključna resursa koja su izvorno razvijena u Sjedinjenim Državama. Mogao je iskoristiti svoju ogromnu pregovaračku moć kroz suradnju sa velikim i globalnim dobavljačima kao što su

Proctor & Gamble, Hallmark, Kellogg, Nestlé, Coca-Cola, Pfizer, Revlon i 3M kako bi nabavljao robu po povoljnim cijenama za svoje trgovine izvan Sjedinjenih Američkih Država. Također je mogao koristiti domaće baze znanja i kompetencije u područjima kao što su učinkovito upravljanje trgovinama, djelotvorna upotreba tehnologije u odnosima s dobavljačima, vještine trgovanja, logistika i I.T. raspoređivanje u korist svojih inozemnih prodajnih mjesta (Gupta i Govindarajan, 1999.)

Izlazeći izvan Sjedinjenih Američkih Država, Walmart je imao mogućnost ulaska u Europu ili Aziju. Nije si mogao priuštiti istovremeni ulazak u više zemalja iz dva razloga. U 1991. godini Walmartu su nedostajale potrebne kompetencije i resursi - financijski, organizacijski i upravljački. Ujedno, sekvencirani pristup ulasku na inozemno tržište omogućuje poduzeću da primijeni učenje stečeno prvim ulascima na tržište na budućim tržištima. Tijekom prvih pet godina Walmartove globalizacije (1991.-1995.), Walmart se usredotočio na uspostavljanje prisutnosti u Americi: Meksiku, Brazilu, Argentini i Kanadi. Važno je ispitati je li se umjesto toga prvo trebao usredotočiti na Europu ili Aziju. Činjenica jest da su azijska tržišta imala ogroman potencijal u vremenu kada je Walmart planirao ulazak na inozemna tržišta, no azijsko je tržište geografski najdalje, te kulturološki i logistički najrazličitije od tržišta SAD-a. Na kraju je Walmart za svoja prva globalna ulazna mjesta odabrao Meksiko (1991.), Brazil (1994.) i Argentinu (1995.) - zemlje s tri najveće populacije u Latinskoj Americi. Do 1996. Walmart se odlučio za ulazak na azijsko tržište. Najlogičniji izbor predstavljala je Kina s više od 1,2 milijarde stanovnika raspoređenih u 640 gradova. Ujedno, ovaj je izbor imao smisla jer je niža kupovna moć kineskih potrošača ponudila veliki potencijal maloprodajnom trgovcu poput Walmarta, posebice uz strategiju vodstva u cijenama koju koristi. Ipak, kineska kulturna, jezična i zemljopisna udaljenost od Sjedinjenih Američkih Država predstavljale su relativno visoke prepreke ulasku. U sljedećem poglavlju će se podalje opisati poslovanje Walmarta u Kini i Brazilu provođenjem eksterne analize okoline.

## **5. ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA NA PRIMJERU WALMARTA U KINESKOM I BRAZILSKOM TRŽIŠTU**

U ovom poglavlju sažeto će se objasniti tok i način poslovanja Walmarta unutar tržišta Brazila i Kine putem provođenja SWOT analize, PEST analize i Porterovog modela konkurentskih snaga na temelju dvaju analiziranih tržišta.

### **5.1. Eksterna analiza okruženja brazilskog tržišta**

Walmart je vodio dugu poslovnu borbu otkako je ušao na vrlo fragmentirano brazilsko tržište 1995. godine. Walmartova internacionalizacija u Brazilu započela je kroz zajedničko ulaganje s lokalnim lancem robnih kuća Lojas Americanas. Svojom američkom kulturom i načelima Walmart je nastojao duplicirati istu strategiju kao i u SAD-u te ju primijeniti na brazilskom tržištu, uključujući vodstvo u niskim cijenama, širok asortiman proizvoda, unutarnja iskorištenost prostora i ostalo, no na kraju Walmart nije uspio opstati na brazilskom tržištu (Rocha i Dib, 2002).

Namjera Walmarta bila je vrlo brzo doći prvo mjesto na brazilskom maloprodajnom tržištu. Prvobitno je Walmart koristio strategiju smještanja trgovina na najmnogoljudnijim gradovima s visokom kupovnom moći potrošača - São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais. Walmartova strategija vodstva u cijenama nije imala isti učinak na brazilске potrošače kao na Amerikance, posebice kada američko poduzeće poput Walmarta prodaje američke proizvode koji za brazilске kupce nisu osiguravali potraživanu kvalitetu te odgovarajući odnos cijene i kvalitete asortimana. Nakon otvaranja prvih pet trgovina u gradu Sao Paulo poslovanje je ubrzo naišlo na mnogo poteškoća - visoke stope zaliha, loša infrastruktura te nespremnost prilagođavanja lokalnom tržištu i preferencijama potrošača samo su neki od čimbenika koji su uzrokovali velike zastoje poslovanja, a Walmart je ubrzano bilježio sve veće gubitke (Rocha i Dib, 2002).

Formati trgovina Walmarta su bili nepravilno postavljeni, otprilike samo 20% prostora koristilo se za hranu, dok je u ostalim supercentrima prostor za hranu bio trostruko veći. Također, Walmartov sveobuhvatni asortiman proizvoda nije privukao brazilске kupce zbog

njihove svjesnosti o cijenama i različitim percepcija, posebice jer Walmart nije ni imao najniže cijene proizvoda na brazilskom tržištu kao što je to prvobitno planirano. Brazilski kupci radije su odlazili u više lokalnih trgovina, nisu bili voljni osiguravati prijevoz koji bi trajao nekoliko sati zbog udaljenosti super centara. Najizražajni propust Walmarta bio je nerazumijevanje sklonosti, preferencija i navike brazilskih potrošača. Nakon što je Walmart proveo neuspješnu poslovnu strategiju, počeo je tražiti različite pristupe kako privući kupce u svoje trgovine. S ograničenim proračunom unajmio je lokalnu agenciju za oglašavanje kako bi im pomogla širiti i učvrstiti reputaciju brenda te promijeniti percepciju kupaca o Walmartu, no uprava iz Arkansasa nije agenciji dala velike mogućnosti da slobodno radi na zadanom projektu te se oglašavanje nije vršilo putem odgovarajućih kanala, stoga nije doseglo ciljane segmente, što predstavlja još jednu investiciju Walmarta koja nije uspjela na brazilskom tržištu (Rocha i Dib, 2002).

Walmart je zatim 2004. godine odlučio kupiti nekoliko lokalnih poduzeća. S investicijskim fondom od 1,1 milijarde dolara stekao je lokalnu tvrtku Bompreço, koja je u to vrijeme imala 118 operativnih trgovina, a godinu dana kasnije još jednu lokalnu tvrtku Sonae, koja je na tržištu imala 138 trgovina. S gotovo 300 operativnih lokalnih jedinica poslovanje Walmarta se značajno oporavilo, trebalo je gotovo jedno desetljeće da Walmart identificira značaj lokalne trgovine i suradnje s lokalnim subjektima, te je shvatio kakva je percepcija brazilskih kupaca što je dovelo do prilagođavanja i restrukturiranja formata trgovina kako bi zadovoljili potrebe svih kupaca (Food research project, 2018).

Dobar strateški potez Walmarta bio je pokretanje web-trgovine 2008. godine, dajući poduzeću priliku da dosegne novu razinu konkurentnosti s asortimanom od 60.000 proizvoda. U 2013. internetska trgovina Walmarta ostvarila je prodaju od preko 2 milijarde BRL, što je predstavljalo gotovo 7% ukupne prodaje u Brazilu, a procjene za 2016. pokazivale su porast web prodaje na 72,2 milijarde BRL. Ukupno gledano, Walmart je bio uvelike udaljen od dva vodeća maloprodajna trgovca u Brazilu. Dvostruko veći broj trgovina i još uvijek manja dobit od konkurenta Carrefoura bio je jasan znak da Walmart nije poslovao uspješno u Brazilu. Walmart je trebao staviti veći fokus na restrukturiranje poslovne strategiji, odnosno upotrijebiti strategiju diferencijacije radi poboljšanja svoje reputacije, zadovoljenja lokalne potražnje i osiguravanja konkurentnosti (Walmart Brazil, 2016).



Brazil je peta najveća država na svijetu, po teritoriju (8.349.320 km<sup>2</sup>) i po broju stanovnika (209.5 milijuna u srpnju 2016.) što uključuje i daljnji rast. Brazil je podijeljen na 26 država i jedan savezni okrug. Ima visoko centralizirani sustav u kojem lokalne jedinice imaju vrlo malo ovlasti. Svaka od 26 brazilskih država ima svoj ustav te narodno izabrano zakonodavno tijelo i guvernera. Rio de Janeiro i São Paulo glavna su distribucijska središta, najveći broj uvoznika, prodajnih agenata i distributera nalazi se u tim gradovima (Social development in Brazil, 2015.). U nastavku je provedena PEST analiza brazilskog tržišta.

Političko okruženje - Brazil ima dugu povijest vladinih intervencija u vidu uvoznih propisa te uvoznih i trgovinskih ograničenja. Mnogih se godina zemlja usredotočila na unutarnji industrijski razvoj koji je ciljano građen restriktivnom trgovinskom politikom. Brazil je peta najmnogoljudnija država na svijetu koja nudi ogromne tržišne mogućnosti s rastućom kvalificiranom radnom snagom dostupnom za relativno manje troškove. To je otvorilo vrata za izravna strana ulaganja u brojnim sektorima što doprinosi političkoj i ekonomskoj stabilnosti zemlje (Izvješća o tržišnim istraživanjima, 2015). Sveukupno ne postoji mnogo izazova vezanih za političke čimbenike s kojima se potencijalni sudionici suočavaju prilikom ulaska na brazilsko tržište. Glavno ograničenje ostaje korupcija koja utječe na kvalitetu pruženih usluga, infrastrukturu i ukupna ulaganja u zemlji (Transparency International, 2017).

Tvrtke koje posluju u Brazilu moraju se suočiti sa širokim spektrom regulatornih agencija. Samim time komplicirana birokracija može povećati vjerojatnost zahtjeva za podmićivanjem od strane javnih službenika. Brazil se također neadekvatno bori s podmićivanjem u međunarodnom poslovanju. (Corruption by Country: Brazil, 2015).

Ekonomsko okruženje - Brazil se u 2014. godini pojavio kao jedna od najstabilnijih i najprosperitetnijih zemalja Latinske Amerike s BDP-om od 2,41 bilijuna USD, što je predstavljalo 3,90% svjetske ekonomije, time se svrstava u sedmo gospodarstvo po veličini. Rast BDP-a u Brazilu usporio je za 4,5% u periodu od 2006.-2010. godine zbog smanjena potražnje za brazilskim izvozom u Europi i Aziji te smanjenja skromne potrošačke potražnje brazilskih potrošača. Brazil je 2015. godine pogođen dubokom recesijom, te se smatra najgorom recesijom u svojoj povijesti. Recesija je prouzročila veliki pad cijena robe, a stopa nezaposlenosti porasla je na 12,6%, što čini više od 12,9 milijuna nezaposlenih. Srednjoročni izgledi Brazila ovisit će o uspjehu trenutne prilagodbe i usvajanju daljnjih reformi za poticanje rasta. (Economic development in Brazil, 2014).

Novim ekonomskim politikama Brazil privlači više stranih ulaganja i stranih institucionalnih ulagača. Politička stabilnost Brazila bila je korist za zemlju što je čini povoljnim odredištem za izravna strana ulaganja i institucionalne investitore. Gospodarstvo također odražava nizak rizik od krize eura. Brazilsko gospodarstvo je opterećeno rastućim kamatnim stopama i visokom strukturom poreznih stopa. (Market Research Reports, 2011).

Socio-kulturno okruženje - Razina nejednakosti dohotka u Brazilu i dalje je među najvišim na svijetu. Najizraženiji je u Latinskoj Americi jer 10% najbogatijih apsorbira 42,7% cjelokupnog dohotka, u usporedbi s 1,2% koji ide za 10% najsiromašnijih (Meyer, 2015). Prema Hofstedeovom pristupu indeksa udaljenosti snage, brazilska kultura prihvaća veću količinu nejednakosti i hijerarhije. Smatra se kolektivističkim društvom, što znači da su ljudi više integrirani u jake, kohezivne skupine i šire obitelji, koje ih nastavljaju štiti u zamjenu za lojalnost. Indeks izbjegavanja neizvjesnosti iznosi 76, što ukazuje na nisku razinu tolerancije društva na neizvjesnost. (The Hofstede center, 2015).

Tehnološko okruženje - Tehnološka istraživanja u Brazilu uglavnom se provode na javnim sveučilištima i istraživačkim institutima, pri čemu većinu sredstava za osnovna istraživanja daju različite vladine agencije. Najcjelovitija brazilska tehnološka središta su Institut Oswaldo Cruz, Institut Butantan, Zrakoplovno-tehnički centar zrakoplovstva, Brazilska poljoprivredna istraživačka korporacija i INPE (Nacionalni institut za svemirska istraživanja). Brazilska svemirska agencija ima najnapredniji svemirski program u Latinskoj Americi. Walmart je svoju tehnološku prednost utilizirao kroz mrežni logistički sustav koji je olakšao suradnju s dobavljačima na brazilskom tržištu (Market Research Reports, 2015).

Nakon PEST analize slijedi Porterov model konkurentskih snaga u obliku analize brazilskog tržišta.

Pregovaračka snaga kupaca - Walmart se suočava s relativno umjerenim pritiskom kupaca, pretežito u kategoriji hrane jer velika razina konkurencije u tom području smanjuje prosječne cijene hrane što kupcima pridodaje na pregovaračkoj moći. Iako kupci mogu kupiti proizvode od drugih konkurenata po usporedivoj cijeni, Walmart je koristio velike super centre kako bi kupci na jednom mjestu mogli nabaviti isključivo snižene i najjeftinije proizvode u većim količinama. Široke palete proizvoda su bile dostupne u svakom trenutku kako kupci ne bi morali ići od trgovine do trgovine radi pronalazjenja najjeftinijih proizvoda. Walmartova strategija je fokusirana na potrošačevu osjetljivost i oprez preplaćivanja proizvoda, stoga je

privlačenje kupaca posebnim popustima i marketinškim strategijama bio uspješan način kontroliranja pregovaračke moći kupaca. No sveukupno gledano, pregovaračka moć kupaca je rasla zbog prosječno viših cijena proizvoda Walmarta u odnosu na ostale zemelje u kojima Walmart posluje. Brazilski porezni sustav i složena birokracija utječu na povećanje troškova poslovanja što se odražava na potrebu dodavanja veće prodajne marže proizvoda. Uz to, pokazalo se da supercentri Walmarta nemaju prevelik utjecaj na preferencije potrošača zbog lokacijskih, infrastrukturnih i ostalih prepreka (Greenspan, 2016).

Prijetnja ulaska novih konkurenata - Walmart se suočavao sa izraženim rizikom ulaska novih konkurenata na tržište jer se mali trgovci mogu natjecati na tržištu s čimbenicima kao što su praktičnost, lokacija, specijalizirani proizvodi, itd. U Brazilu pokretanje poslovnog pothvata na novom tržištu ne iziskuje velike financijske troškove ako je riječ o maloprodajnim trgovinama dok velike multinacionalne korporacije poput Walmarta mogu iskoristiti ekonomiju razmjera koja troškove proizvodnje raspoređuje na veći broj proizvedenih jedinica što umanjuje prosječne cijene proizvoda. Walmartova robna marka i širok asortiman povoljnih proizvoda najvažniji su faktori diferencijacije od novih sudionika. Pristup distribucijskim kanalima sa sigurnom i pouzdanom distribucijom proizvoda jedan je od glavnih obilježja Walmartove strategije. Tržište je gotovo prezasićeno u najvećim gradovima Brazila - Rio de Janeiro i São Paulo, a proširenje Walmarta u okolnim područjima zahtijevalo bi značajna ulaganja koja mogu odvratiti nove igrače od ulaska na nova tržišta. Potencijalni problem je što se obrasci potrošnje u velikoj mjeri razlikuju ovisno o područjima države, što stvara dodatne izazove za Walmart i ostale trgovce. Zaključno, troškovi otvaranja i upravljanja novom maloprodajnom trgovinom u Brazilu su poprilično niski, stoga potencijalni sudionici mogu ući na tržište i predstavljati potencijalnu prijetnju velikanima poput Walmarta (Basu, 2010.).

Prijetnja supstituta - Iako postoji mnogo sličnih proizvoda kojih bilo koja maloprodajna trgovina poput Walmarta može ponuditi, praktičnost i konstantno niske cijene koje nudi Walmart vrlo su rijetke za bilo kojeg konkurenta. Mnogi konkurenti pokušali su oponašati Walmartov jedinstveni poslovni sustav, ali nisu uspjeli. Walmart ima izvrsnu korisničku uslugu koja pruža ugodno iskustvo kupnje. Iako su kupci mogli otići u različite specijalizirane prodavaonice za svaki od traženih različitih proizvoda, Walmart je utilizirao veleprodaju širokog spektra proizvoda po cijeni nižoj od onih u specijaliziranim trgovinama.

Potrošači često zanemaruju kvalitetu proizvoda, ime brenda ili čak kvalitetu usluga koje trgovine nude samo da bi dobili jeftinije proizvode. Na brazilskom tržištu prijetnja supstituta je bila izraženija zbog navika potrošača koji su većinski preferirali specijaliziranije proizvode i maloprodajne trgovine. (Chande & Auberty, 2015).

Pregovaračka moć dobavljača - Walmart u trgovinskoj djelatnosti predstavlja dominantnu silu te čini veliki dio prometa svojih dobavljača jer skladišti vrlo velike količine proizvoda, samim time uspješno umanjuje pregovaračku moć dobavljača. Walmart ujedno prisiljava svoje dobavljače da smanje svoje marže i pruže najbolje proizvode. Iako su ga mnogi dobavljači kritizirali, prisiljeni su ispuniti zahtjeve Walmarta kao velikog kupca koji čini između 40-50% njihovih prodajnih zaliha. Walmart pažljivo odabire svoje dobavljače i pokušava održavati kvalitetne i dugotrajne odnose s njima jer je to njihov ključ za postizanje strateških ciljeva i održavanja konkurentskih cijena. Globalno, Wal-Mart surađuje s preko 60.000 dobavljača što pridonosi umanjenoj pregovaračkoj moći dobavljača (Wal-Mart Inc., 2016.a ).

Postojeća konkurencija - Zahvaljujući snažnim mogućnostima u maloprodajnom sektoru tijekom 2014. godine zbog velikog brazilskog tržišta i poboljšanja ekonomije te kupovne moći stanovništva, tržište maloprodaje doživjelo je značajan porast, posebno međunarodnih trgovaca, što je rezultiralo velikoj razini konkurencije. Vodeći maloprodajni trgovci u brazilskom tržištu su 2014. godine ostvarili prihode od 72,8 milijardi brazilskih reala (BRL) što čini sumu od 2159 trgovina. Carrefour Brazil s bruto prihodima od 37,9 milijardi BRL i 258 trgovina, te Cencosud s bruto prihodom od 9,7 milijardi BRL u 2014. i 360 trgovina. Walmart je 2014. godine ostvario bruto prihod od 29,6 milijardi BRL s 550 operativnih trgovina. Navedeni podatak ukazuje da unatoč velikoj razini konkurencije Walmart zauzima izražajan dio tržišnog udjela brazilskog tržišta (Nes, 2015). Walmart je kao tadašnji treći najveći trgovac u Brazilu zaostajao za svojim konkurentima u izgradnji snažnih veza s lokalnim dobavljačima, objašnjavajući zašto od tada nije uspio povećati svoj tržišni udio na brazilskom tržištu. (Chande & Auberty, 2015).

Walmartove strategije mogu se kvalitetno protumačiti putem ovog modela. Walmart je uspio postići vodeću poziciju u globalnoj maloprodajnoj industriji. Međutim, eksterni čimbenici u industrijskom okruženju nameću pritisak koji se mora riješiti kako bi se osigurala dobit. Walmart treba razviti strategije koje su fokusirane na pregovaračku snagu kupaca i

dobavljača te učinkovite strategije kako bi se mogao oduprijeti prijetnjama supstituta i novih te postojećih sudionika (Greenspan, 2016.).

Potrebno je provesti SWOT analizu radi prodobnijeg definiranja tržišnog položaja Walmarta i eksternog okruženja kroz prilike i prijetnje.

Snage - Walmart ima izražajan i čvrsto uspostavljen brend koji je prepoznat u cijelom svijetu kao najveći trgovački lanac s najviše trgovina i ostvarenih prihoda. Veliki opseg poslovanja pridonosi većoj i efikasnijoj ekonomiji razmjera, posebno u pogledu skladištene količine proizvoda koje prodaju. Navedeno pozitivno utječe na kupce u obliku nižih cijena, što konkurenciji otežava pridobivanje potencijalnih kupaca. Walmart aktivno poduzima programe i marketinške strategije koje pomažu u postizanju vodstva u cijenama. Snaga Walmarta se ujedno očituje putem tehnološki naprednog informacijskog sustava za praćenje narudžbi, inventara, upravljanja odnosima s kupcima i prodaje koji se mogu pratiti u stvarnom vremenu radi boljeg donošenja odluka i učinkovitijeg upravljanja lancem opskrbe, što znači da mogu osigurati skladištenje svih traženih proizvoda i konstantno popunjavanje polica trgovina što zasigurno povećava prodaju. Walmart nudi najširi spektar proizvoda među svim trgovcima, uključujući poznata imena robnih marki i vlastitu robnu marku, što omogućava kupcima da dobiju najvišu moguću vrijednost za svoj novac i da biraju između proizvoda različitih proizvođača i kvaliteta. Budući da kupci imaju priliku pronaći sve što im je potrebno unutar trgovina Walmarta, to osigurava i dugoročnu konekciju s kupcima te potiskuje učinak konkurencije. (Global data, 2015).

Slabosti - Walmart je doživio brojne tužbe povezane s postupanjem sa zaposlenicima, uključujući diskriminaciju, nejednake plaće, nepravedna unapređenja, neadekvatne beneficije itd., što je uvelike povećalo troškove Walmarta i djelomično narušilo reputaciju. Poslovanje Walmarta obuhvaća velike fluktuacije zaposlenika što također povećava troškove zbog čestih obuka novih zaposlenika. Glavni razlog velike fluktuacije zaposlenika su niskokvalificirani i slabo plaćeni poslovi. Sljedeća je slabost što Walmart nema značajne razlike u odnosu na svoje konkurente izuzet vodstva u cijenama, što bi moglo naštetiti poduzeću u budućnosti ako bi se iz određenog razloga povećale cijene proizvoda. U takvom slučaju, strategija nisko troškovnog vodstva ne bi bila toliko učinkovita kao što je trenutno te bi se narušila glavna konkurentna prednost Walmarta. Ujedno, unutar brazilskog tržišta konkurenti su imali bolje

i pouzdanije odnose s lokalnim dobavljačima što također predstavlja slabost za Walmarta. (Global data, 2015)

Prilike - Walmart kroz web trgovinu prodaje u 11 zemalja (SAD, Argentina, Kina, Kanada, Južna Afrika, Brazil, Indija, Čile, Meksiko, Japan i Velika Britanija). U fiskalnoj 2016. godini Walmart je planirao ulaganje od 1,2-1,5 milijardi dolara u razvoj e-trgovine i aplikacije za mobilnu trgovinu kako bi ojačao svoje mogućnosti digitalne maloprodaje radi boljeg pružanja usluga svojim kupcima i pružanja kvalitetnije podrške svojim trgovinama. S porastom broja maloprodajnih trgovina i kvalitetnije optimizacije e-trgovine, Walmart ima priliku povećati vidljivost među konkurencijom koja bi mogla potaknuti veći broj kupaca da posjete Walmart trgovine (Global data, 2015).

Prijetnje - Walmart se suočavao s puno prijetnji na brazilskom tržištu koje je bilo potrebno točnije procijeniti kako bi poduzeće zadržalo svoj tržišni udio. Strategija niskih cijena sadržavala je određena ograničenja. Činjenica jest da je industrijski prerađena hrana jeftinija od domaćih proizvoda, no kvaliteta industrijski prerađene hrane mora biti na razini percipirane prihvatljivosti kako bi kupci nastavili kupovati navedene proizvode. Ujedno je strategija niskih cijena bila ograničena zbog poreznog i administrativnog sustava Brazila koja je utjecala na prosječno veće cijene proizvoda Walmarta u odnosu na ostale zemelje. Sljedeću prijetnju predstavljali su konkurenti poput CBD-a, Carrefoura, Lojas Americanas, Lojas Renner te ostali koji su svojim naporima eliminirali velike razlike u cijenama. Ujedno je veliki broj trgovaca za razliku od Walmarta surađivao s lokalnim dobavljačima, što je bilo potrebno radi diversifikacije asortimana i zadovoljenja tržišnih preferencija. Sljedeću prijetnju su predstavljale barijere i regulatorni zakoni koji u mnogim slučajevima mogu biti vrlo dugotrajni i skupi (Global data, 2015).

Provođenje eksterne analize stranog tržišta je od velike važnosti jer upućuje na faktore koje poduzeće ne može kontrolirati, no mogu se predvidjeti i pravodobno pripremiti na njih. Eksterna analiza brazilskog tržišta upućuje na najveće prepreke u području socijalno-kulturnih čimbenika kroz nezadovoljavanja potreba brazilskih kupaca. U tom smislu velika potražnja je bila pristupa za lokalne proizvode te proizvode veće kvalitete koji su specijaliziraniji. Ekonomski i politički čimbenici su relativno nepovoljni zbog većih poreznih

nameta i skupe birokracije. U sljedećem potpoglavlju opisana je eksterna analiza kineskog tržišta.

## **5.2. Eksterna analiza okruženja kineskog tržišta**

Walmart je bio jedan od prvih globalnih brendova koji je ušao u Kinu, otvorio je svoju prvu trgovinu u Kini 1996. godine u gradu Shenzhen, a tijekom sljedećih godina narastao je na 424 trgovine. No, unatoč tom rastu, postojalo je mnogo izazova i neodrživih strategija u naporima za širenjem. Walmart nije uspio pravilno percipirati želje kineskih potrošača te svoje trgovine prodati na tržištu. Rezultirajuća ispodprosječna razina prodaje u kombinaciji sa skandalima vezanim za sigurnost hrane, rapidnim odlaskom i dolaskom novih izvršnih direktora i nesuglasice s vladom, spriječile su globalno poduzeće da unovči ono što su mnogi smatrali zlatnom i sigurnom prilikom (Jun i Yu, 2015). Unutar 2016. godine Walmart se oporavio ulaganjem i partnerstvom s JD.com, najvećim kineskim trgovcem e-trgovine nakon Alibabe. Suradnja sa kineskim velikanom za e-trgovinu predstavljala je ispravnu strategiju jer trendovi pokazuju rapidan rast online kupovine u Kini. Prema Jacobs (2018) online trgovina čini 21,4% ukupne maloprodaje u Kini. Za usporedbu, udio online trgovine u maloprodaji SAD-a se kreće oko 12%.

Nakon 18 godina poslovanja u Kini, Walmartova maloprodaja je narasla na samo 405 trgovina, što u usporedbi s konkurencijom sličnih razmjera te ciljevima Walmarta ispodprosječan broj trgovina. Poduzeće je imalo problema s razumijevanjem pronicljivih kineskih potrošača jer njihove odluke o kupnji nisu uvijek ovisne o cijeni. Skloniji su proizvodima po mjeri i shopping okruženju koje odražava lokalne preferencije. Walmart China doprinosi samo oko 2% ukupnih prihoda poduzeća, što je iznenađujuće s obzirom na to da je Kina jedna od najbrže rastućih maloprodajnih tržišta na svijetu. Kineske kupce više od cijena brine autentičnost i kvaliteta proizvoda. Iako je Walmartova strategija niskih cijena bila vrlo uspješna širom svijeta, u Kini je smatrana jeftinom i nesigurnom (Jun i Yu, 2015).

U nastavku slijedi PEST analiza kineskog tržišta.

Politički čimbenici – kineska vlada sve više otvara tržište stranim investitorima smanjivanjem prepreka ulasku. Kinesko državno vijeće je promijenilo politiku stranih ulaganja, poticalo i

podržavalo strana ulaganja u uslužnom sektoru, posebno radno intenzivno, ali ekološki prihvatljivo poslovanje u slabo razvijenoj središnjoj ili zapadnoj Kini (Chen i Liang, 2010). Vlada je također dopustila stranim ulagačima da uspostave partnerski posao s lokalnim poduzećima umjesto prethodno odobrenih opcija zajedničkog ulaganja i podružnica u potpunom vlasništvu. S druge strane, trenutna vlada i komunistička partija rade na ublažavanju socijalne nejednakosti. Trenutno su u Kini odobrene i povećane minimalne plaće i godišnji prihodi (Wang i sur., 2009.). Također, promovirali su osnivanje vladinog radničkog sindikata čiji je cilj stvaranje službeno odobrenog poglavlja o zaštiti rada i kolektivnih pregovora (Chan, 2011).

Kako bi se suočila s konkurentnim inozemnim tržištem, Kina se postupno integrirala u sustav međunarodne ekonomije i bila je predana izgradnji skladnog društva što je povećalo kapacitet održivog razvoja. Kina za razliku od većine zemalja značajno više pažnje posvećuje usmjeravanju poduzeća da se fokusiraju na radnike, potrošače, zajednicu, okoliš i sve dionike te zagovaranju poduzeća da ispunjava društvenu odgovornost. Walmart je ispunio vlastitu društvenu odgovornost na kineskom tržištu pridodavanjem većeg fokusa na održivi razvoj navedenih čimbenika. Kinesko gospodarstvo ima obilježje ekonomske tranzicije te nije postavilo savršeni tržišni sustav i tržišni mehanizam. U mnogim slučajevima vladina politika ima obilježje administrativnih intervencija. Na primjer, Walmart je htio postaviti trgovinu unutar regije "West-wood" u Šangaju, ali nije uspio, jer nije u potpunosti razumio kineske zakone i propise (Chan, 2011).

Ekonomski čimbenici - kinesko gospodarstvo se oporavilo od prethodnog udara globalne ekonomske krize 2008. godine, uz značajan fiskalni poticaj u javnom sektoru i puštanje masovnih zajmova posljednjih godina, rast bruto domaćeg proizvoda značajno se povećao i zadnjih godina se vratio na razinu prije krize. Dostupni depoziti stanovništva povećani su u skladu s tim povećanjem (OECD, 2009). Međutim, kako se velik dio financija usmjeravao u sektor nekretnina, stopa rasta industrijske proizvodnje znatno je niža od prijašnjih godina, a razina cijena za hranu uvelike je porasla preko svih očekivanja što je utjecalo na povećanje cijena od strane proizvođača, te posljedično svih ostalih subjekata opskrbnog lanca (Farley i Halligan, 2010).

Socio-kulturni čimbenici - Kina ima zabilježen trend sve većeg broja internetskih korisnika, točnije 384 milijuna u 2010. godini što čini četvrtinu ukupnog lokalnog stanovništva i



očekuje se njegov stalni rast (Internet World Stats, 2010). Samim time i količina internetskih kupaca također je na velikoj razini i ubrzo raste, procijenjeno je da trećina kineskih korisnika interneta koji često obavljaju online kupovinu su uglavnom u mlađoj dobnoj skupini (Buhalis & Li, 2006, Mummalaneni, 2009).

Kina ima najveće stanovništvo na svijetu. Većina lokalnog stanovništva, posebno srednje ili više klase, koncentrirana je u urbanim područjima obalnih i središnjih dijelova Kine, gdje je relativno razvijena razina blagostanja i dohotka u odnosu na ostala područja Kine (Cai, 2007). Dakle, u bliskoj budućnosti ljudi će se neprestano imigrirati u ta područja radi boljeg života. S druge strane, u cijeloj Kini lokalni su građani danas obrazovaniji i samopouzdaniji, koji su shvatili važnost društvene odgovornosti poduzeća i tome posvetili veću pažnju (AmCham-China, 2010).

Tehnološki čimbenici - informacijska tehnologija razvijena je i popularizirana u Kini već duže razdoblje (CNNIC, 2010). Integracija sustava plaćanja lokalnih kreditnih kartica i elektroničkih sigurnosnih centara za provjeru autentičnosti provodi se u Kini od kasnih 1990-ih. Trenutno postoji niz izgrađenih platformi za elektroničko trgovanje i plaćanje koje nude usluge internetske kupovine s internetskim ili izvanmrežnim plaćanjima koje se povezuju sa odgovarajućim sustavom plaćanja. Navedeno utječe na povećano korištenje kartičnog plaćanja pri obavljanju kupnje u odnosu na korištenje gotovine na kineskom tržištu (Bai, 2010). Razvoj znanosti i tehnologije u Kini, posebice razvoj mrežne infrastrukture i tehnologije rapidno je ubrzao proces razvoja kineske maloprodaje. Ujedno, razvoj znanosti i tehnologije omogućava kvalitetniju i efikasniju komunikaciju, primjenu logistike, prikupljanje informacija i obradu podataka, a cjelokupni razvoj također poboljšava radnu učinkovitost. Walmart je prvi u svijetu imao logističku mrežu koja putem računala može nadgledati cijeli logistički sustav te u roku od 24 sata integrirati inventar nabave, narudžbu, distribuciju i prodaju. Walmart je kroz tehnološki napredak i efikasnost imao značajnu prednost u odnosu na konkurente, a razvoj tehnološko-logističke infrastrukture ušteduje gubitak nepotrebnog vremena i ubrzava logistički ciklus.

Slijedi Porterov model konkurentskih snaga na temelju poslovanja Walmarta unutar kineskog tržišta.

Postojeća konkurencija – Walmartov obrazac natjecanja u SAD-u ne može istom mjerom uspjeti u Kini. Kineski potrošači preferiraju velike trgovačke centre u gusto naseljenim

područjima u kojima se nalazi nekoliko, pa čak i nekoliko desetina trgovaca. Konkurencija na kineskom tržištu je iznimno velika te se jedna od primarnih strategija Walmarta vrlo niskih cijena ne ističe jer i veliki broj lokalnih trgovaca prodaje proizvode po niskim cijenama (Jun i Yu, 2015).

Prijetnja supstituta – Walmartov poslovni model suočen je s značajnim rizikom da ga kupci zamijene "povoljnijim trgovinama" u Kini (Jun i Yu, 2015). Unutar Kine je prisutan ogroman broj trgovaca budući da su cijene proizvodnje i radne snage relativno niske u odnosu na globalno tržište. Samim time u Kini je prisutan veći broj trgovaca koji nudi iste proizvode ili slične proizvode u istim ili nešto većim cijenama što poništava Walmartovu primarnu strategiju – vodstvo u niskim cijenama.

Analiza potencijalnih sudionika: Potencijalni ulazak novih konkurenata zbog booma trgovinske djelatnosti u Kini izražajan je rizik za Walmart. Na primjer: ljekarne u Kini najčešće prodaju i robu široke potrošnje, te imaju širi asortiman u odnosu na ostale zemlje. Mentalitet Kineza igra ključnu ulogu jer preferiraju praktičnost i radije kupuju svakodnevne potrepštine u ljekarnama ili većim trgovačim centrima koji uključuje pregršt trgovina. Ujedno, stotine milijuna kineskih potrošača imaju zdravstvene kartice, a novac na kartici ne može biti gotovina, stoga potrošnja u ljekarnama također predstavlja konkurenciju uz velike trgovačke centre. Vladina otvorenost prema stranim i lokalnim trgovcima dodatno povećava rizik od potencijalne konkurencije (Jun i Yu, 2015).

Pregovaračka snaga dobavljača - kao multinacionalno i veliko poduzeće, pregovaračka snaga dobavljača u suradnji s Walmartom je bila relativno niska. No s druge strane, na kineskom tržištu Walmart nije imao značajnu pregovaračku prednost u odnosu na konkurenciju lokalnih supermarketa. Česta je praksa da kineski dobavljači pogoduju domaćim trgovcima što se može očitovati kroz niže cijene, kvalitetnije i pouzdanije odnose te ostale beneficije. Walmart je unatoč tome poboljšao vezu s lokalnim dobavljačima te je razvio internetsku platformu za prodaju, Retail Link, koja je povezala sve registrirane lokalne dobavljače u Kini i omogućila im da prate Walmartove najnovije zalihe i zahtjeve proizvoda, a zatim bi dobavljači ažurno slali svoje ponude (Hu, 2010). Odnosno, u usporedbi s mnogim domaćim ili stranim konkurentima u Kini, Walmart je putem mrežne platforme koja povezuje dobavljače na nacionalnom području uspješno smanjio ponuđene cijene za lokalnu opskrbu proizvoda i time omogućio pristup nižim cijenama (Jun i Yu, 2015).

Pregovaračka snaga kupaca - kineski potrošači nisu navikli na američki način rada i američki mentalitet. Na primjer, kreiranje "članstva" u Walmartu ili kupovina velike količine proizvoda odjednom nisu bile česte navike kineza. Uz to, Kina je podijeljena među regijama u kojima se ukusi potrošača razlikuju na više načina što je u suprotnosti s Walmartovim jedinstvenim modelom nabave. Može se konstatirati da je pregovaračka moć kupaca u Kini relativno visoka budući da Kina predstavlja jednu od najvećih tržišta sa velikom razinom konkurencije koja također nudi niske cijene proizvode zbog relativno niskih troškova proizvodnje i radne snage.

(Jun i Yu, 2015)

Čimbenici koji negativno utječu na poslovanje Walmarta kao prijetnje ili slabosti poduzeća vezani su za sljedeće poslovne situacije: iznenadni prekidi rada trgovina uzrokovane političkim čimbenicima, te loši i nepovoljni uvjeti prijevoza koji otežavaju efikasnost distribucijskog poslovanja Walmarta. Prekidi u radu Walmarta su uglavnom uzrokovani ograničenjem politike, nepoznavanjem kineskog tržišta i vladinom napetošću. Ujedno, Walmartova poslovna kultura koja se primjenjuje u Sjedinjenim Američkim Državama ne odgovara kulturi i potrošačkim navikama kineskih potrošača. Walmart je duži period poslovanja nastojao primjenjivati američku korporativnu kulturu koja se zapravo sukobljavala s kineskim društvom i kulturom što dovodi do neprijateljskog odnosa između Walmarta i kineske vlade te dobavljača. Walmartova strategija lociranja trgovina u područjima predgrađa i ruralnih područja nije odgovarala kineskim potrošačkim navikama. Nakon ulaska u Kinu, Walmart je koristio istu strategiju kao i u SAD-u vezanu za lociranje trgovina u ruralnim područjima, što je u suprotnosti s navikama trošenja kineskih potrošača: kupovina isključivo u slobodno vrijeme i u blizini.

U nastavku slijedi SWOT analiza temeljena na poslovanju Walmarta na kineskom tržištu.

Snage - Walmart uz međunarodni logistički sustav podržan naprednom informacijskom tehnologijom posjeduje i prednost u niskim cijenama i atraktivnim promocijskim strategijama. Ujedno osigurava niže cijene prilikom procesa pregovaranja s dobavljačima. Kao globalno prepoznati i uspješni brend osigurava reputaciju i popularnost. Walmartova konkurentska prednost temelji se na srži svakodnevnih niskih cijena koje čine marketinški miks, a osnova ove konkurentske prednosti je u tome što Walmart konstruira poslovne procese temeljene na kontroli troškova i sposobnost kontrole troškova koji su konačno

izvedeni iz kvalitetnog i efikasnog upravljanja uključujući distribucijske centre, informacijske sustave i korporativnu kulturu (Chan, 2011).

Slabosti - Iako je Walmart svoje poslovanje u Kini razvijao 15 godina, otvorio je samo 189 trgovina, a većina ih se nalazi u većim gradovima kineskih obalnih provincija kao što su Guang Dong, Fu Jian, Zhe Jiang, Jiang Su i Shang Hai. To je u usporedbi s konkurencijom relativno mala količina trgovina i prekomjerno koncentrirana distribucija u kineskom sektoru supermarketa. (Moreau, 2008). Raštrkana distribucija i mala količina trgovina u unutrašnjosti provincija Kine neće moći doprinijeti dovoljno velikoj ekonomiji razmjera kako bi Walmart konkurirao lokalnim trgovcima te kako bi privukao više kupaca. Ujedno se može reći da lokacije trgovina Walmarta nisu odgovarajuće kineskom tržištu što čini jednu od elementarnih slabosti poduzeća.

Prilike - Širenje na vrlo opsežno kinesko tržište može donijeti puno prilika. Strategija niskih cijena stvorila je za Walmart više poslovnih mogućnosti u vidu poduzimanja mjera pripajanja ili spajanja s drugim međunarodnim trgovcima. Walmart bi se na taj način lakše i konkurentnije usredotočio na specifična tržišta i šire regije Kine (china 1). Kineska vlada je nastavila s otvorenom politikom prema stranim investitorima i podržala inozemna ulaganja u uslužnom, radno intenzivnom i ekološki prihvatljivom poslovanju te u slabo razvijenoj središnjoj ili zapadnoj Kini. To je dobra prilika za Walmart da dobije potporu i favoriziranje države radi ulaska na ta tržišta što bi uvelike povećalo tržišni udio Walmarta. Nadalje, količina korisnika interneta u Kini je u kontinuiranom porastu te bi bilo profitabilno za Walmart dodatno investirati u izgradnji kvalitetne internetske trgovine kako bi utilizirao veliku razinu potencijala internetskih kupnji. (Jun i Yu, 2015)

Prijetnje - Dominacija američkog Walmarta u maloprodaji Kine čini ga metom koju svi konkurenti žele sustići. Walmartova strategija globalizacije može rezultirati političkim i konkurentskim izazovima u Kini. Kulturne razlike i nacionalne razlike također mogu negativno utjecati na poslovanje Walmarta. Odluke i akcije kineskih vlasti radi smanjenja socijalnih nejednakosti vjerojatno će nametnuti ili povećati upravljačke poteškoće i troškove rada Walmarta. Razlog je taj što će stvaranje sindikata u poduzeću promijeniti moć i upravljačku strukturu te povećati troškove rada (Chan, 2011). Budući da kineski građani trenutno obraćaju više pozornosti na društvenu odgovornost poduzeća, način na koji Walmart kontrolira troškove proizvoda u Kini tako da proizvodnju prenosi u određene privatne

radionice koje su pod nižim zakonskim pritiskom i plaćom rada, sada je publicirana i kritizirana od strane javnosti (Mufson, 2010). Samim time, nepoznavanje kineskih potrošača u smislu kulturnih i preferencijalnih odrednica ujedno predstavlja prijetnju za Walmart, potrebno je prilagoditi vlastiti asortiman ciljanim kupcima.

## **6. ZAKLJUČAK**

Walmart kao globalna američka korporacija bilježi ogromne poslovne i financijske uspjehe širom svijeta. Ulaskom na različita inozemna tržišta Walmart je često nailazio na izazove koji se uglavnom mogu svrstati u političke, ekonomske i kulturne prepreke. Eksterna analiza okruženja brazilskog tržišta na primjeru Walmarta potvrđuje važnost prilagođavanja prema preferencijama i navikama ciljanih potrošača. Walmartov neuspjeh na brazilskom tržištu se ujedno odnosi na nepovoljne lokacije trgovina, probleme u području zapošljavanja i radne politike te nekompetitivne cijene koje su rezultat političkih i ekonomskih čimbenika. Eksterna analiza kineskog tržišta kroz Walmartovo poslovanje pokazuje da je poduzeće primijenilo iskustvo neuspješnog poslovanja na brazilskom tržištu. Walmart je imao slične prepreke na kineskom tržištu, ponajviše unutar političkih, ekonomskih i socijalno-kulturnih čimbenika, te ujedno zbog nedovoljnog poznavanja kineskih zakona i propisa. Unatoč navedenim preprekama Walmart trenutno ima 434 maloprodajnih trgovina u Kini, što relativno čini manji broj trgovina u odnosu na određene kineske konkurente. Ali kroz povećanu suradnju s lokalnim dobavljačima i lokalnim trgovinama slične veličine, te kroz povećano investiranje u internetsku tehnologiju i web trgovinu, Walmart je prebrodio dio prepreka te još uvijek posluje unutar Kine. Eksterna analiza je od velike važnosti jer se kroz proučavanje okoline mogu steći znanja o autonomnim utjecajima okoline na koje se poduzeće može pripremiti i reagirati na vrijeme. Kroz SWOT analizu, PEST analizu i Porterov model konkurentskih snaga kao alate izrade eksterne analize, mogu se sažeto grupirati i odrediti svi interni i eksterni utjecaji koji se zbog kompleksnosti tržišta i okoline mogu svrstati u političke, ekonomske, socijalno-kulturne i tehnološke utjecaje.

## LITERATURA

1. Basu, S. (2010). Cost leadership and differentiation strategies at Wal-Mart. ResearchGate. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/236650835\\_Cost\\_Leadership\\_and\\_Differentiation\\_Strategies\\_Walmart](https://www.researchgate.net/publication/236650835_Cost_Leadership_and_Differentiation_Strategies_Walmart) (09.04.2021.)
2. Bonnici, T., Galea, D. (2015). SWOT Analysis. Researchgate. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/272353031\\_SWOT\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/272353031_SWOT_Analysis) (07.04.2021.)
3. Bonnici, T., Galea, D. (2015). PEST Analysis. Researchgate. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/257303449\\_PEST\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_analysis) (08.04.2021.)
4. Bruijl, F. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. Researchgate. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/326026986\\_The\\_Relevance\\_of\\_Porter's\\_Five\\_Forces\\_in\\_Today's\\_Innovative\\_and\\_Changing\\_Business\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/326026986_The_Relevance_of_Porter's_Five_Forces_in_Today's_Innovative_and_Changing_Business_Environment) (07.04.2021.)
5. Chande, S., Auberty, R. (2015). American food and drink. Insight. *BMI Research*.
6. Chan, A. (2011). Walmart in China. Cornell University ILR School. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/144980773.pdf> (17.04.2021.)
7. Corruption by country: Brazil. (2015). In *Transparency International*. Dostupno na: <https://www.transparency.org/country/#BRA> (15.04.2021.)
8. Economic development in Brazil. (2014). In *The World Bank*. Dostupno na: <http://www.worldbank.org/en/country/brazil/overview#1> (16.04.2021.)
9. Food research project (2018). Walmart Out of Brazil. Dostupno na: <https://www.nhh.no/en/research-centres/food/food-news/2018/june/walmart-out-of-brazil/#:~:text=Walmart%20has%20posted%20operating%20losses,labor%20troubles%20and%20uncompetitive%20prices.&text=It%20operates%20471%20stores%20in,to%20the%20company's%20local%20website> (15.04.2021.)
10. Forbes. (2016). *Forbes Global 200*. Dostupno na: <http://www.forbes.com/companies/walmart-stores/> (11.04.2021.)
11. Frynas, J. G., & Mellahi, K. (2011). *Global strategic management*. New York: Oxford University Press.
12. Global data. (2015). *Wal-Mart stores, Inc. - Financial and strategic analysis review*. Dostupno na: [http://callisto.ggsrv.com/imgsrv/FastFetch/UBER1/309223\\_GDRT35083FSA](http://callisto.ggsrv.com/imgsrv/FastFetch/UBER1/309223_GDRT35083FSA) (22.04.2021.)
13. Greenspan, R. (2016). Wal-Mart: Five forces analysis (Porter's model). *Panmore Institute*. Dostupno na: <http://panmore.com/walmart-five-forces-analysis-porters-model-case-study> (23.04.2021.)

14. Gupta, A. (1999). Taking Walmart Global. Dostupno na: <https://www.strategy-business.com/article/13866?gko=203b4> (22.04.2021.)
15. Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach* (4th ed.). New York: FT Prentice Hall.
16. Jacobs, H. (2018). Walmart in China — which is shockingly different from the US and struggling to compete. Business insider. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/walmart-in-china-most-popular-international-supermarket-photos-2018-4> (16.04.2021.)
17. Jun, H., Yu, J. (2015). Wal-Mart Development in Chinese Market: Problems and Countermeasures— Based on the Enterprise Culture and Ethics. Canadian Research & Development Center of Sciences and Cultures. Dostupno na: [http://www.cscanada.net/index.php/ibm/article/viewFile/6806/pdf\\_132](http://www.cscanada.net/index.php/ibm/article/viewFile/6806/pdf_132) (16.04.2021.)
18. King, D., Dalton, D., Daily, C., & Covin, J. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal* 25(2).
19. Lima, de Caldas J. M. (2008). *Patterns on internationalization for developing country enterprises (Alliances and joint ventures)*. Vienna: UNIDO.
20. Market Research Reports. (2011). *Brazil*. Dostupno na: <http://www.marketresearchreports.com/countries/brazil> (22.04.2021.)
21. Meyer, A. (2015). *Brazilian social issues*. Dostupno na: <http://www.brazil.org.za/social-issues.html> (23.04.2021.)
22. Ovcina, D. (2010). *The Dynamics of market entry and expansion strategy in emerging markets: The Case of Wal-Mart in Latin America*. Sheffield: Hallam University.
23. Peng, M. W. (2006). *Global strategy*. Cincinnati: South-Western Thomson.
24. Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March Issues. Dostupno na: <https://hbr.org/1979/03/how-competitiveforces-shape-strategy> (23.04.2021.)
25. Rocha, A., Dib, L. (2002). The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. Researchgate. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/240260654\\_The\\_entry\\_of\\_Wal-Mart\\_in\\_Brazil\\_and\\_the\\_competitive\\_responses\\_of\\_multinational\\_and\\_domestic\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/240260654_The_entry_of_Wal-Mart_in_Brazil_and_the_competitive_responses_of_multinational_and_domestic_firms) (14.04.2021.)
26. The Hofstede centre. (n.d.). *What about Brazil?* Dostupno na: <http://geert-hofstede.com/brazil.html> (20.04.2021.)

27. THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. & GAMBLE, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*. USA: McGrawHill/Irwin
28. Transparency International. (2017, January 25). *Corruption perceptions index 2016*. Dostupno na: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016) (23.04.2021.)
29. Wal-Mart Inc. (2011). *2011 annual report*. Dostupno na: [http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc\\_financials/2011/Annual/2011-annual-report-for-walmart-stores-inc\\_130221022810084579.pdf](http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2011/Annual/2011-annual-report-for-walmart-stores-inc_130221022810084579.pdf) (24.04.2021.)
30. Wal-Mart Inc. (2013). *2013 annual report*. Dostupno na: [http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc\\_financials/2013/Annual/2013-annual-report-for-walmart-stores-inc\\_130221024708579502.pdf](http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2013/Annual/2013-annual-report-for-walmart-stores-inc_130221024708579502.pdf) (25.04.2021.)
31. Wal-Mart Inc. (2014). *2014 annual report*. Dostupno na: [http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc\\_financials/2014/Annual/2014-annual-report.pdf](http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2014/Annual/2014-annual-report.pdf) (24.04.2021.)
32. Wal-Mart Inc. (2016). *2016 annual report*. Dostupno na: [http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc\\_financials/2016/annual/2016-Annual-Report-PDF.pdf](http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2016/annual/2016-Annual-Report-PDF.pdf) (25.04.2021.)
33. *Wal-Mart's culture*. Dostupno na: <http://corporate.walmart.com/our-story/working-at-walmart/culture> (26.04.2021.)
34. *Wal-Mart's ethics and integrity*. Dostupno na: <http://corporate.walmart.com/our-story/ethics-integrity> (25.04.2021.)
35. *Wal-Mart's executive management*. Dostupno na: <http://corporate.walmart.com/our-story/leadership/executive-management> (23.04.2021.)
36. *Wal-Mart's history timeline*. Dostupno na: <http://corporate.walmart.com/our-story/our-history> (25.04.2021.)
37. *Wal-Mart in Latin America*. Dostupno na: <http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/international/walmart-brazil> (25.04.2021.)



## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Internacionalizacija Walmarta i način ulaska na inozmena tržišta.....12

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Broj trgovina Walmarta u razdoblju od 2008. do 2021. godine.....10

Grafikon 2. Broj trgovina Walmarta po državama ili kontinentalnim područjima od siječnja 2021. godine.....11