

שאלה 1: באיזו אופן תרמה ההתפשטות לשווקים בינלאומיים במדינות שונות לחברת וול מארט?

המשך צמיחה כלכלית - וול מארט בחרה להרחיב את פעילותה אל מחוץ לגבולות ארצות הברית באופן ריאקטיבי לשוק האמריקאי. זאת, לאחר שהגיעה למסקנה כי פוטנציאל הצמיחה שלה במדינה הגיע לכדי מיצוי. זאת, בשל מבנה השוק האמריקאי שלא מאפשר הגדלה נוספת של היקפי פעילותה של החברה בו. על מנת להמשיך לצמוח היתה החברה חייבת ולהישאר תחרותית אל מול רשתות קמעונאיות אחרות בארצות הברית, הבינה וול מארט כי הרחבת הפעילות לחו"ל הינה דבר הכרחי עבורה. כמו כן, אי הרחבת הפעילות לחו"ל משמעה ויתור על פוטנציאל רווח מאוד גבוה. כך, למשל, רשת Carrefour הצרפתית שפעילה ב- 26 מדינות מחוץ לצרפת, מייצרת יותר ממחצית מהיקף המכירות שלה מחוץ לצרפת. בנוסף, ויתור על השוק הבינלאומי, משמעו מתן אפשרות למתחרים אחרים בשוק הקמעונאות הבינלאומי להיות חזקים יותר מוול מארט.

הפיכה לרשת כלל עולמית – מעצם כניסתה לשווקים מחוץ לארצות הברית, מתחילה וול מארט במימוש שאיפתה להפוך לרשת כלל עולמית, במתחרה ברשתות כמו Carrefour הצרפתית שפעילה ב- 26 מדינות.

שמירה על חוזקותיה של הרשת – וול מארט שמה לעצמה למטרה להרחיב את פעילותה מחוץ לארצות הברית תוך כדי שמירה על תרבותה הארגונית, הקפדה על איכות המשאב האנושי וטיפולו, שמירה על שיטתה השיווקית ועל יעילותה, הנובעת מיתרון לגודל ממנו היא נהנית ומשיטת ניהול מלאי ואספקה באופן מתקדם ויעיל.

הגדלת כוח הקנייה של הרשת – בעקבות התרחבותה לחו"ל הגדילה הרשת את כוח הקניה שלה, ובכך שיפרה את יכולתה לנהל משא ומתן מול ספקיה השונים. הדבר משמעותי במיוחד מול ספקים המספקים סחורה לרשת בכל המדינות בהן היא פועלת, כמו יוניליבר או ג'נרל אלקטריק. הקפדה על ניהול מו"מ קשוח מול ספקי החברה, תורם לשיפור רווחיותה של החברה, ומאפשר לה להציע את המוצרים הנכרים בה במחירים זולים ללקוחות, ובכך להגדיל את נתח השוק שלה. בהקשר זה, וול מארט שאפה להגדיל את כוחה הכלכלי והוזיל את עלויות המוצרים בשעור גבוה יותר מבעבר בשל הגידול בכוחה.

למידה פנים ארגונית רב – תרבותית – וול מארט לומדת מרעיונות וקונספטים שונים המופעלים בסניפי הרשת מסביב לעולם ומאמצת אותם ליישום בכלל סניפי הרשת או במדינות אחרות בהן היא פועלת. כך, למשל, פתחה הרשת מחלקות יין בכל חנויותיה, בעקבות הצלחתו של קונספט כזה בחנויות הרשת בארגנטינה. הדבר תורם להפיכת הרשת למגוונת ואטרקטיבית יותר עבור לקוחותיה.

שאלה 2: מה הם הסיכונים איתם מתמודדת וול מארט בעת כניסתה לשווקים קמעונאיים ברחבי העולם, ובאיזה אופן באפשרותה לצמצם אותם?

כניסה לשווקים חדשים מצריכה הכנה והתאמה של דרכי הפעולה של וול מארט בשוק החדש, כך שהיא תוכל להמשיך וליישם את שיטת הניהול והתרבות הארגונית שלה גם בו. מדינות שונות נבדלות זו מזו מבחינה פוליטית, כלכלית, טכנולוגית, גיאוגרפית ומבחינת היקף ורמת התשתיות בכל מדינה. משמעות הדבר, כי שיטות פעולה שמתאימות לשוק אחד, לאו דווקא תתאימנה לשוק אחר. הפערים הללו בין מדינה למדינה ובין שיטת הניהול של וול מארט לתרבות הקמעונאית בכל מדינה, יוצרים חוסר ודאות בעת הכניסה לשוק חדש והופכים את וול מארט לפגיעה, על אף עוצמתה הניהולית והקמעונאית. על מנת לנתח את מפת הסיכונים איתם מתמודדת וול מארט שילבתי בין מודל PESTLE למודל היהלום של פורטר:

ממשל, מדיניות כלכלית ורגולציה – וול מארט הינה חברה אמריקאית, שהתאימה את שיטת הניהול שלה לתרבות הקפיטליסטית ולשוק החופשי האמריקאי בו היא פועלת. בעת כניסה לשוק חדש, על וול מארט לבחון את סוג המשטר, יציבותו, מדיניותו הכלכלית והרגולציה איתן מתמודדים קמעונאים במדינה זו. כמו כן, יתכן שגם ליחסה של המדינה בה מתחילה וול מארט לפעול לארצות הברית, עשויה להיות השפעה על פעילותה של וול מארט. כך, למשל, פעילות במדינה שעוינת את ארצות הברית, ומחרימה את מוצריה, לא תתאים לוול מארט. גם פעילות במדינות שאינן דמוקרטיות וקפיטליסטיות עשוי לא להתאים לוול מארט או להגדיל את הסיכון עבורה. שכן, המודל העסקי של החברה בנוי ממכירה של מוצרים רבים ברווח נמוך, תוך תפיסת נתח שוק משמעותי, דורש כוח קניה בעל אמצעי וזמינות, מצד אחד, ויכולת לנהל שרשרת אספקה יעילה, מצד שני. כניסה לשווקים לא קפיטליסטיים, דוגמת מדינות מזרח אירופה, המזרח הרחוק או חלק ממדינות דרום אמריקה, יכולה לבטל את היתרון התחרותי של וול מארט ולפגוע בחוליות שברכיבי שרשרת הערך. למשל: הטלת מגבלות על כמות הסניפים אותה תוכל וול מארט לפתוח, על מנת לשמור על תחרותיות או להגן על קמעונאים מקומיים או מדיניות מיסוי שתשפיע על עלות חומרי גלם או מוצרים שונים אותם וול מארט משווקת. בנוסף, וול מארט יכולה להיות מושפעת לרעה מקצב איטי של פיתוח תשתיות, שישפיע באופן שלילי על יכולתה להבטיח אספקה רציפה של מוצרים לסניפיה השונים, כפי שקרה בהתחלה במקסיקו.

סיכונים רגולטוריים - בכל פעם שוול מארט נכנסת לשוק חדש, עליה להתאים את פעילותה באותה המדינה לרגולציה הנהוגה בה. הדבר טומן בחובו סיכונים רגולטוריים ובירוקרטיים, אשר יכולים להעיב על כניסה והשתקעות, ולגרום להפסדים כלכליים לרשת. הדבר מקבל דגש מיוחד בעת כניסה לשוק השונה מאוד במהותו מהורמות השוק החופשי להן רגילה וול מארט. דוגמה בולטת לכך היא כיסתה של וול מארט לסיין.

היבטים כלכליים – על מנת לחדור בהצלחה לשוק חדש, חברה נדרשת לבדוק את התאמת תנאי השוק לאסטרטגיית הפעולה שלה. במקרה של וול מארט, הדוגלת במדיניות של הובלה בעלויות, יהיה מורכב ומסוכן להיכנס לשוק בו מתקיימת תחרות חזקה מול רשתות קמעונאיות אחרות כבר בתחילת דרכה בו. הדבר יקשה על וול מארט להביא לידי ביטוי את יתרון הגודל שלה, והיא תתקשה להתמודד מול המתחרות האחרות, כפי שקרה לה בגרמניה, למשל

תנאי ביקוש - וולמארט מנצלת את יתרון הגודל שלה על מנת לקנות מוצרים בזול, ולשווק אותם