



بنگاه‌های برتر جهانی: شرکت وال مارت

شاید در سال ۱۹۶۲ که سام والتون اولین فروشگاه خود را به صورتی ساده و سنتی افتتاح کرد هیچ‌کس نمی‌توانست تصور کند که «خرده‌فروشی» می‌تواند چنان رتبه‌ای در کسب‌وکارها داشته باشد که دست یافتن به آن برای دیگر کسب‌وکارهای عالم یک رویا به حساب آید؛ اما همت والای والتون «بزرگ‌ترین خرده‌فروش قرن» را بنیان نهاد و نشان داد که آنچه انسان بخواهد، محقق خواهد شد. امروزه میلیون‌ها نفر در آمریکا و سراسر دنیا به بیش از ۶۲۰۰ فروشگاه وال مارت رفت‌وآمد دارند و ۸/۱ میلیون نفر به خدمت آن‌ها مشغول هستند و یک زنجیره عظیم تامین‌کنندگان به پشتیبانی آن‌ها می‌پردازند و درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری و سود ۲/۱۱ میلیارد دلاری حاصل می‌شود. در این هیاهو که شرکت‌های عظیم با سابقه ده‌ها سال فعالیت نظیر GE و HP و GM از یک سو و شرکت‌های کوچک ولی پویا و مبتنی بر فناوری نظیر «مایکروسافت» و «دل» از سوی دیگر رقبای مطرح هستند، کمتر کسی می‌تواند در ذهن خود به چهار دهه پیش برگردد و تک‌فروشی را تصویر کند که بنیان این خرده‌فروش افسانه‌ای بر پایه‌های آن قد برافراشته است.

تاریخچه

با افتتاح اولین فروشگاه در آرکانزاس آمریکا در سال ۱۹۶۲ توسط سام والتون، شرکت او آغاز به کار کرد. پنج سال بعد تعداد فروشگاه‌ها در آن ایالت به ۲۴ رسید و میزان فروش از مرز ۶/۱۲ میلیون دلار گذشت. سال بعد، فروشگاه‌های جدید در خارج از ایالت آرکانزاس تاسیس شد. در سال ۱۹۶۹ شرکت رسما به عنوان «شرکت فروشگاه‌های وال مارت» (WAL-MART STORES INC.) به ثبت رسید. سال بعد که سهام شرکت در بورس نیویورک عرضه شد تعداد فروشگاه‌ها به ۳۸، فروش به ۲/۴۴ میلیون دلار و تعداد کارکنان به ۱۵۰۰ نفر رسیده بود. در سال ۱۹۷۹ وال مارت به عنوان اولین شرکتی که به فروش بیش از یک میلیارد دست یافته بود شناخته شد. در این هنگام تعداد فروشگاه‌ها به ۱۲۵ و تعداد کارکنان در ۱۱ ایالت به ۲۱ هزار نفر رسیده بود. در ۱۹۸۴ دیوید گلس به ریاست شرکت رسید و از ۱۹۸۸ به عنوان مدیرعامل مشغول کار شد. در ۱۹۹۰ وال مارت به عنوان برترین فروشگاه ملی شناخته شد. در سال ۱۹۹۲ با مرگ سام والتون، فرزند او راب واتسون به عنوان رئیس هیئت مدیره برگزیده شد. یک سال قبل از آن اولین واحد بین‌المللی فروشگاه‌های وال مارت در مکزیکوسیتی افتتاح شده بود. در ۱۹۹۶ نیز وال مارت به صورت مشارکت (J.V) به چین وارد شد.

سال ۱۹۹۷ که برای اولین بار فروش وال مارت از مرز ۱۰۰ میلیارد دلار گذشت، تعداد کارکنان داخلی به ۶۸۰ هزار و تعداد کارکنان بین‌المللی ۱۱۵ هزار نفر رسیده بود. در آستانه ورود به هزاره جدید، وال مارت با یک میلیون و ۱۴۰ هزار نفر، بزرگ‌ترین شرکت خصوصی جهان از لحاظ تعداد نفرات شناخته شد. در سال ۲۰۰۰ نیز وال مارت در رده‌بندی مجله فورچون به عنوان تحسین‌برانگیزترین شرکت جهان معرفی شد. در همین سال لی اسکات به عنوان رئیس و مدیر عامل شرکت برگزیده شد. در سال ۲۰۰۲ وال مارت در صدر جدول ۵۰۰ شرکت برتر جهانی این مجله قرار گرفت.

حوزه فعالیت

حوزه فعالیت شرکت وال مارت، خرده‌فروشی است. کسب‌وکار شرکت در پنج بخش صورت می‌گیرد:

۱. فروشگاه‌ها (STORES) که بزرگ‌ترین بخش را شامل می‌شود و در سال ۲۰۰۵، ۲/۶۷ درصد فروش خالص شرکت از آن طریق به دست آمده است. اساس این بخش همان فروشگاه‌های سنتی در آمریکا است، گرچه امروزه فروشگاه‌های ON-LINE نیز در کنار آن قرار گرفته است. اجناس عرضه شده در این فروشگاه‌ها طیف بسیار وسیع و متنوعی از مواد غذایی تا پوشاک را در بر می‌گیرد. تعداد فروشگاه‌های وال مارت در آمریکا ۳۸۶۴ و فروشگاه‌های بین‌المللی ۲۶۷۰ است. فروشگاه‌های خارج از آمریکا در ۱۵ کشور از جمله مکزیک، کانادا، چین، برزیل، آلمان، ژاپن، انگلستان مستقر است و ۵۰۰ هزار نفر در آن‌ها مشغول به کار هستند. یک میلیون و ۸۰۰ هزار فروشنده این فروشگاه‌ها، پاسخگویی بیش از ۱۳۸ میلیون مشتری هفتگی در جهان هستند. بالغ بر ۶۱ هزار تامین‌کننده وال مارت در آمریکا، سه میلیون شغل دارند. تامین مواد برای فروشگاه‌های بین‌المللی از ۷۰ کشور صورت می‌گیرد. در سال ۲۰۰۵، وال مارت ۱۵۰ میلیارد دلار از تامین‌کنندگان خود خرید کرده است.

۲. بازارهای میوه و سبزی (SUPERCENTER) که اولین بار در سال ۱۹۸۸ شروع به فعالیت کرد.

۳. بازارهای محلی (NEIGHBORHOOD) که عرضه‌کننده سبزیجات، کالاهای عمومی و دارویی است.

۴. کلپ‌های سام (SAM'S CLUB) که خود یک شرکت ۳۱ میلیارد دلاری محسوب می‌شود. تعداد ۳۵۰ کلپ در آمریکا بیش از ۴۶ میلیون عضو دارد. این کلپ‌ها در واقع شریک بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک هستند و به صورت انبارهای کالا در سراسر آمریکا در ارتباط و کمک با خرده‌فروشی‌ها و کسب‌وکارهای کوچک، رستوران‌ها، دفاتر، اغذیه‌فروشی‌ها، تعمیرات، مدارس، کلیساها، آرایشگاه‌ها، شرکت‌های فروش و... قرار دارند. حدود ۱۳ درصد فروش وال مارت از این طریق حاصل می‌شود.

۵. فروشگاه‌های بین‌المللی (INTERNATIONAL) در ۱۵ کشور جهان حدود ۲۰ درصد فروش خالص وال مارت را تشکیل می‌دهد.

ویژگی‌ها

فروشگاه‌های وال مارت با فلسفه و شعار «هر روز قیمت کمتر» (EVERY DAY LOW PRICE) شروع به کار کردند. فلسفه قیمت‌گذاری (PRICING) در وال مارت آن است که با کاهش قیمت می‌توان فروش بیشتری داشت. در خرده‌فروشی‌های ارزان‌فروش‌تر، درآمد بیشتر است. علاوه بر فلسفه «هر روز قیمت کمتر»، گاه در موارد و مناسبت‌ها نیز تخفیف بیشتری نیز صورت می‌گیرد (ROLLBACK) و گاه نیز فروش‌های ویژه برقرار می‌شود (SPECIAL BUY). وال مارت بر این اعتقاد است که همین فلسفه قیمت‌گذاری است که اعتماد مشتریان را جلب می‌کند و آن‌ها اطمینان می‌یابند که قیمت‌ها تحت شرایط مختلف، تغییر شدید نخواهد داشت. وال مارت با فراهم آوردن مجموعه‌ای از کالاها و خدمات تجاری خود در هر روز با پایین‌ترین قیمت، فضایی از تنوع، یکپارچگی و احترام متقابل را پدید می‌آورد.

از دیگر ویژگی‌های وال مارت قاعده‌ای است موسوم به «TEN FOOT» که توسط بنیان‌گذار شرکت سام والتون مطرح شده و به اجرا در آمده است. او در بازدیدهای مکرر خود از فروشگاه‌ها، فروشندگان را تشویق می‌کرد که متعهد باشند با مشتریان چنین برخورد کنند: وقتی مشتری وارد می‌شود به چشم او نگاه کنید، به او سلام و خوشامد بگویید و از آن‌ها بخواهید که چه کاری می‌توانید برای آن‌ها انجام دهید. این نگرش از کودکی در سام والتون وجود داشت. او خود می‌گوید: «من از ابتدا یاد گرفته‌ام که یکی از رمز و رازهای رهبری، انجام یک کار بسیار ساده برای همه است. قبل از اینکه مشتری تازه‌وارد صحبت کند، شما سر صحبت را با او باز کنید. اگر او را می‌شناسید به اسم صدا کنید». امروزه همه کارکنان وال مارت در سراسر جهان به این فلسفه عمل می‌کنند.

دیگر ویژگی وال مارت، قاعده‌ای است به نام «SUNDOWN» که اساساً به عنوان یک

بخش حیاتی از فرهنگ شرکت محسوب می‌شود. محتوای این قاعده کار امروز را به فردا نینداختن است؛ بدین معنا که بیشترین تلاش برای پاسخ به خواسته‌های تلفنی یا حضوری باید صورت گیرد. به این دلیل است که فروشندگان وال مارت به خاطر خدمت به مشتری شناخته شده‌اند زیرا کاری را که امروز می‌توانند برای مشتری انجام دهند به فردا موکول نمی‌کنند. آن‌ها معتقدند در این دنیای شلوغ می‌توان از این راه به مشتریان نشان داد که به آن‌ها فکر می‌کنیم و مراقب آن‌ها هستیم. این حس اورژانسی نوعی احترام به وقت دیگران است.

فروشگاه‌های «وال مارت» با شعار «هر روز قیمت کمتر» شروع به کار کردند. فلسفه قیمت‌گذاری در «وال مارت» آن است که با کاهش قیمت می‌توان فروش بیشتری داشت.

فرهنگ و ارزش‌های سازمانی

وال مارت مدعی است که شرکتی اخلاقی و مبتنی بر ارزش‌ها است. ارزش‌هایی که تصمیم‌گیری و رهبری در شرکت را هدایت می‌کند بر سه پایه استوار است که بنیان‌گذار شرکت سام والتون در سال ۱۹۶۲ ارائه داده است:

- احترام به افراد؛
- خدمت به مشتری؛
- تلاش برای تعالی.

بیانیه ارزش‌های شرکت در سال ۲۰۰۴ تجدید نظر شد. این بیانیه اصول ارزش‌هایی را ارائه داده تا به کارکنان و تامین‌کنندگان به تصمیم‌گیری صحیح و انجام کارهای صحیح کمک کند. اصول ۱۰گانه این ارزش‌ها عبارت است از:

۱. تبعیت از قانون در هر زمان؛
۲. صادق و منصف بودن؛
۳. از اطلاعات صحیح استفاده کردن؛
۴. اجتناب از تناقض بین کار و امور شخصی؛

۵. تبعیض قائل نشدن بین افراد؛
 ۶. غیراخلاقی عمل نکردن حتی اگر کسی دستور دهد؛
 ۷. از کسی نخواستن تا غیراخلاقی عمل کند؛
 ۸. پرسیدن سوال در زمینه مسائل اخلاقی و بیانیه ارزش‌ها؛
 ۹. جلوگیری از بروز نقض عهد اخلاقی؛
 ۱۰. گزارش موارد نقض اخلاق.
- لی اسکات مدیر عامل فعلی بر اجرای بیانیه اخلاق و ارزش‌ها پای می‌فشرد: «کسب‌وکار وال مارت بر پایه صداقت، احترام، انصاف و یکپارچگی بنیان نهاده شده است. ما همه موظف به صیانت از این بنیان و آوردن این ارزش‌ها به کار روزمره خود هستیم. بنابراین، همه باید از مفاد بیانیه اخلاق تبعیت کنیم. این بیانیه البته جزئیات مناسبات را بیان نمی‌کند اما مسئولیت ما است که به عنوان یک حس مشترک و عمومی آن را به کار ببریم و همواره بخواهیم «کار درست» را انجام دهیم. درهای باز به ما امکان می‌دهد که هر موضوعی را بشنویم. ما باید باورهای اصلی اخلاقی شرکت را مستحکم بداریم».
- ۱/۸ میلیون نفر در حال حاضر در ۶۲۰۰ فروشگاه وال مارت در دنیا مشغول به کار هستند.

امروزه وال مارت بزرگ‌ترین خرده‌فروش جهان با درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری است.

منابع انسانی

وال مارت بزرگ‌ترین شرکت جهان از لحاظ تعداد نیروی انسانی است. ۸/۱ میلیون نفر در بیش از ۶۲۰۰ فروشگاه وال مارت در دنیا مشغول به کار هستند. وال مارت کارکنان و فروشندگان خود را «همکار» (ASSOCIATE) خطاب می‌کند. وال مارت با ارائه برنامه‌های متنوع همکاران خود را برای خدمت به نیازهای مشتریان توانمند می‌سازند. ۷۶ درصد مدیران فروشگاه‌ها کار خود را در ابتدا به صورت ساعتی با وال مارت شروع کرده‌اند و وال مارت فرصت‌های شغلی مناسب را در اختیار آن‌ها قرار داده است. وال

مارت دو سوم هزینه درمان همکاران را می‌پردازد. از لحاظ تنوع (DIVERSITY) نیروی انسانی، وال مارت یک شرکت ممتاز است. ۸۱۵ هزار زن و ۳۷۵ هزار نفر غیر آمریکایی در وال مارت مشغول به کار هستند.

فروش

امروزه وال مارت بزرگ‌ترین خرده‌فروش (RETAILER) جهان با درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری است. این شرکتی است که پنج سال بعد از آغاز فعالیت در سال ۱۹۶۲، تنها ۱۲ میلیون دلار فروش داشت. در سال ۲۰۰۵، درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری، سود ۲/۱۱ میلیارد دلاری برای شرکت به همراه آورد. وال مارت اولین شرکتی بود که در سال ۱۹۹۷ از مرز فروش ۱۰۰ میلیارد دلار عبور کرد. میزان فروش روزانه نیز در سال ۲۰۰۲ رکورد ۴۳/۱ میلیارد دلار را شکست. فروش بین‌المللی وال مارت بالغ بر ۶۰ میلیارد دلار است.

بنیان‌گذار

سام والتون خرده‌فروش افسانه‌ای در سال ۱۹۶۲ وال مارت را بنیان نهاد. او در ۱۹۱۸ به دنیا آمد و از همان کودکی مهمان‌نواز بود و بعدها نیز همین «مهمان‌نوازی پشتکارانه» را در مورد مشتریان شرکت به همکاران یادآوری می‌کرد. والتون معتقد بود «راز موفقیت خرده‌فروشی آن است که آنچه مشتری می‌خواهد به او بدهی. شما وقتی به فروشگاه‌های وارد می‌شوید که بیش از آنچه انتظار دارید فراهم است به آن گرایش خواهید یافت و اگر به فروشگاه‌های بروید که راحت نیستید و به شما سخت می‌گذرد یا فروشندگان آن متظاهر و پر مدعا هستند از آن متنفر خواهید شد». والتون بهترین حالت دوستانه، یک لبخند خوشامدگویی، ارائه کمک و نیز احترام را اساس کار می‌دانست. او به همکاران خود می‌گفت: «ما با یکدیگر کار می‌کنیم. این راز پایداری ما است. ما هزینه زندگی را برای همه افراد کاهش خواهیم داد. فرصتی فراهم

خواهیم آورد که همه دنیا مزایای آن را ببینند و زندگی بهتری داشته باشند. ما به آنچه انجام می‌دهیم افتخار می‌کنیم». والتون اصول باورهای خود را در کتاب «ساخت آمریکا» (MADE IN AMERICA) عرضه کرد. در سال ۱۹۹۲ سام والتون در آخرین سال زندگی خود ۱۰ قانون برای کسب‌وکار ارائه داد:

۱. به کسب‌وکار خود تعهد داشته باشید؛
۲. منافع خود را با همکاران خود به شراکت بگذارید و با آنان مانند شریک رفتار کنید؛
۳. به شرکای خود انگیزه بدهید؛
۴. با شرکای خود ارتباط برقرار کنید؛
۵. هر چه را که به انجام بهتر کسب‌وکار کمک می‌کند ارج نهید و قدر بدانید؛
۶. موفقیت‌های خود را جشن بگیرید؛
۷. به حرف همه در شرکت گوش دهید؛
۸. احترام مشتریان را نگه دارید؛
۹. کنترل هزینه‌ها بهتر از آن است که در دام رقابت با دیگران گرفتار شوید؛
۱۰. خلاف جهت آب شنا کنید. روش‌های سنتی را کنار بگذارید و راه دیگر بروید.

مدیرعامل

در سال ۱۹۹۲ با مرگ سام والتون بنیان‌گذار وال مارت پسر او رابسون به عنوان رئیس هیئت مدیره برگزیده شد. رابسون که دکتری حقوق دانشگاه کلمبیا را دارد از ۱۹۶۹ به شرکت پیوسته است. در سال ۱۹۸۸ دیوید گلاس به مدیرعاملی برگزیده شد و از سال ۲۰۰۰ نیز لی اسکات به عنوان رئیس و مدیرعامل وال مارت سکان هدایت شرکت را به دست گرفته است. او در سال ۱۹۷۹ به وال مارت پیوست و به عنوان معاون مدیر حمل‌ونقل، مدیر حمل‌ونقل و نایب رئیس بخش توزیع فعالیت کرد. در سال ۱۹۹۲ به سمت نایب رئیس اجرایی پشتیبانی و در سال ۱۹۹۵ نایب رئیس اجرایی فروش رسید. اسکات کارشناس بازرگانی از دانشگاه پیتسبرگ است. او بر این باور است که فروش و سود خوب شرکت در سال ۲۰۰۵، به ۸/۱ میلیون همکاری تعلق دارد که هر

روز سخت‌کوشند و به مشتریان بیش از ۶۲۰۰ فروشگاه در سراسر جهان خدمت ارائه می‌دهند. لی اسکات مسئولیت مدیرعاملی را بسیار بیش از قدرت او می‌داند. او می‌گوید: «البته باور همگانی این است که به محض آنکه مدیرعامل شدی می‌توانی دستور دهی و کارها هم انجام شود؛ اما حقیقت آن است که تنها با نفوذ در دیگران می‌توان اثری بر جای گذاشت».

چشم‌انداز آینده

مدیرعامل وال مارت معتقد است غیر از خطرپذیری (RISK) که ذاتی عملیات و فعالیت خرده‌فروشی است، شرکت در معرض خطرات بازار شامل تغییرات نرخ بهره و نرخ تبادل ارزهای خارجی است؛ اما با این حال او تاکید دارد که وال مارت باید به افزایش استاندارد سطح زندگی مردم در همه جا ادامه دهد. او می‌گوید: «ما تعهد خود را مبنی بر شهروند مسئول بودن حفظ خواهیم کرد و وظیفه‌شناسی خود را در همکاری و کمک به خیریه‌ها و سازمان‌های اجتماعی ادامه خواهیم داد». او همواره در برخورد با همکاران خود تاکید می‌کند که «تنها وقتی می‌توانیم بهتر شویم که بدانیم در چه زمینه‌هایی نیاز به بهبود داریم».