

بنگاههای برتر جهانی (۴)

شاید در سال ۱۹۶۲ که سام والتون اولین فروشگاه خود را به صورتی ساده و سنتی افتتاح کرد هیچکس نمی توانست تصور کند که «خرده فروشی» می تواند چنان رتبه ای در کسب و کارها داشته باشد که دست یافتن به آن برای دیگر کسب و کارهای عالم یک رؤیا به حساب آید. اما هست والای والتون «بزرگترین خرده فروش 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 رفت و آمد دارند و ۱/۸ میلیون نفر به خدمت آنها مشغول هستند و یک زنجیره عظیم تامین کنندگان به پشتیبانی آنها می پردازند و درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری و سود ۱۱/۲ میلیارد دلاری حاصل می شود. 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 می تواند در ذهن خود به چهار دهه پیش برگردد و تک فروشگاهی را تصویر کند که بنیان این خرده فروش افسانه ای بر پایه های آن قد برافراشته است.

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 بین المللی فروشگاههای وال مارت در مکزیکوستی 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 بین المللی 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 نفقات شناخته شد. در سال ۲۰۰۰ نیز وال مارت در رده بندی مجله فورچون به عنوان تحسین برانگیزترین شرکت جهان معرفی شد. در همین سال لی اسکات به عنوان رئیس و مدیرعامل شرکت برگزیده شد. در سال ۲۰۰۲ وال مارت در صدر جدول ۵۰۰ شرکت برتر جهانی این مجله قرار گرفت.

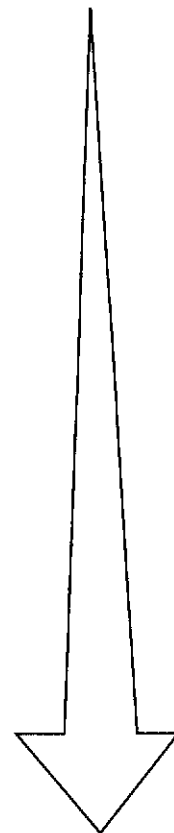
تاریخچه

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 ۱۲/۶ میلیون دلار گذشت. سال بعد، فروشگاههای جدید در خارج از ایالت آرکانزاس تاسیس شد. در سال ۱۹۶۹ شرکت رسماً 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 ۴۴/۲ 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

حوزه فعالیت

حوزه فعالیت شرکت وال مارت، خرده فروشی است. کسب و کار شرکت در پنج بخش صورت می گیرد:

۱ - فروشگاهها (STORES) که بزرگترین بخش را شامل می شود و در سال ۲۰۰۵، ۶۷/۲ درصد فروش خالص شرکت از آن طریق به دست آمده است. اساس این بخش همان فروشگاههای سنتی در آمریکاست، 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 برمی گیرد. تعداد فروشگاههای وال مارت در آمریکا ۳۸۶۴ و فروشگاههای بین المللی 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



شرکت وال مارت

کارکنان وال مارت در سراسر جهان به این فلسفه عمل می‌کنند.

دیگر ویژگی وال مارت، قاعده ای است به نام «SUNDOWN» که اساسا 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 خواسته های تلفنی یا حضوری باید صورت گیرد. به این دلیل است که فروشندگان وال مارت به خاطر خدمت به مشتری شناخته شده اند 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 حسن اورژانسی نوعی احترام به وقت دیگران است.

فرهنگ و ارزشهای سازمانی

وال مارت مدعی است که شرکتی است اخلاقی و مبتنی بر ارزشها. ارزشهایی که تصمیم گیری 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 تجدیدنظر شد. این بیانیه اصول ارزشهایی را ارائه داده تا به کارکنان و تامین کنندگان به تصمیم‌گیری صحیح و انجام کارهای صحیح کمک کند. اصول ۱۰ گانه 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

فروشگاههای «وال مارت» با شعار «هر روز قیمت کمتر» شروع به کار کردند.

فلسفه قیمت گذاری در «وال مارت» آن است که با کاهش قیمت می‌توان فروش بیشتری داشت.

قیمت گذاری 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 مجموعه ای از کالاها و خدمات تجاری خود در هر روز با پایین ترین قیمت، فضایی از تنوع، یکپارچگی و احترام متقابل را پدید می‌آورد.

از دیگر ویژگیهای وال مارت قاعده ای است موسوم به «TEN FOOT» که توسط بنیانگذار شرکت سام والتون مطرح شده و به اجرا درآمده 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 گرفته ام که یکی از رمز و رازهای رهبری، انجام یک کار بسیار ساده برای همه است. قبل از اینکه مشتری تازه وارد صحبت کند، شما سر صحبت را با او باز کنید. اگر او را می‌شناسید به اسم صدا کنید». امروزه همه

هستند. یک میلیون و ۸۰۰ هزار فروشنده این فروشگاهها، پاسخگویی بیش از ۱۳۸ میلیون مشتری هفتگی درجهان هستند. بالغ بر ۶۱ هزار تامین کننده وال مارت در آمریکا، سه میلیون شغل دارند. تامین مواد برای فروشگاههای بین المللی از ۷۰ کشور صورت می‌گیرد. در سال ۲۰۰۵، وال مارت ۱۵۰ میلیارد دلار از تامین کنندگان 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 عرضه کننده سبزیجات، کالاهای عمومی و دارویی است.

۴- کلوپ های سام (SAM'S CLUB) که خود یک شرکت ۳۱ میلیارد دلاری محسوب می‌شود. تعداد ۳۵۰ کلوپ در آمریکا بیش از ۴۶ میلیون عضو دارد. این کلوپ ها در واقع شریک بسیاری از کسب و کارهای کوچک هستند و به صورت انبارهای کالا در سراسر آمریکا در ارتباط و کمک با خرده فروشها و کسب و کارهای کوچک، رستوران ها، دفاتر، اغذیه فروشی ها، تعمیرات، مدارس، کلیساها، آرایشگاهها، شرکتهای فروش و... قرار دارند. حدود ۱۳ درصد فروش وال مارت از این طریق حاصل می‌شود.

۵- فروشگاههای بین المللی (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 خرده فروشهای 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

و بیانیه ارزشها؛

۹ - جلوگیری از بروز نقض عهد اخلاقی؛
۱۰ - گزارش موارد نقض اخلاق.

لی اسکات مدیرعامل فعلی بر اجرای بیانیه اخلاق و ارزشها پای می فشرد: «کسب و کار وال مارت برپایه 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 نمی کند اما مسئولیت ماست 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 می دهد که هر موضوعی را بشنویم. ما باید باورهای اصلی اخلاقی شرکت را مستحکم بداریم».

منابع انسانی

وال مارت بزرگترین شرکت جهان از لحاظ تعداد نیروی انسانی است. ۱/۸ 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 می کند. وال مارت با ارائه برنامه‌های متنوع همکاران خود را برای خدمت به نیازهای مشتریان توانمند می سازند. ۷۶ درصد مدیران فروشگاهها کار خود را در ابتدا به صورت ساعتی با وال مارت شروع کرده اند و وال مارت فرصتهای شغلی مناسب را در اختیار آنها قرار داده است. وال مارت دوسوم هزینه درمان همکاران را می پردازد. 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 خرده فروش (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

۱/۸ میلیون نفر
در حال حاضر
در ۶۲۰۰ فروشگاه
وال مارت
در دنیا مشغول بکارند.

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

را اساس کار می دانست. او به همکاران خود می گفت «ما با یکدیگر کار می کنیم. این راز پایداری ماست. 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 می دهیم افتخار می کنیم». 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 کسب و کار ارائه داد:

- ۱ - به کسب و کار 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 - هرچه را که به انجام بهتر کسب و کار کمک می کند 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 حمل نقل، مدیر حمل و نقل 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

۲۰۰۵، درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری، سود ۱۱/۲ 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 ۱/۴۳ میلیارد دلار را شکست. فروش بین المللی وال مارت بالغ بر ۶۰ میلیارد دلار است.

بنیانگذار

سام والتون خرده فروش افسانه ای در سال ۱۹۶۲ وال مارت را بنیان نهاد، او در ۱۹۱۸ به دنیا آمد و از همان کودکی مهمان نواز بود و بعدها نیز همین «مهمان نوازی پشتکارانه» را در مورد مشتریان شرکت به همکاران یادآوری می کرد. والتون معتقد بود «راز موفقیت خرده فروشی آن است که آنچه مشتری می خواهد به او بدهی. شما وقتی به فروشگاه می شوی که بیش از آنچه انتظار دارید فراهم است به آن گرایش خواهید یافت و اگر به فروشگاه می بروید که راحت نیستید و به شما سخت می گذرد و یا فروشندگان آن متظاهر و پرمدها هستند از آن متنفر خواهید شد». والتون بهترین حالت دوستانه، یک لبخند خوشامدگویی، ارائه کمک و نیز احترام

«تنها وقتی می‌توانیم بهتر شویم که بدانیم در چه زمینه‌هایی نیاز به بهبود داریم».

منابع

- 1 - www.walmart.com
- 2 - www.walmartstores.com
- 3 - www.fortune.com

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 وظیفه شناسی خود را در همکاری و کمک به خیریه‌ها و سازمانهای اجتماعی ادامه خواهیم داد». او همواره در برخورد با همکاران خود تاکید می‌کند که

دانشگاه پیتسبرگ است. او بر این باور است که فروش و سود خوب شرکت در سال ۲۰۰۵، به ۱/۸ 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 برجای گذاشت».

چشم انداز 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

«وال مارت» در یک نگاه

سابقه: ۴۴ سال (تاسیس: ۱۹۶۲)

بنیانگذار: سام والتون

حوزه فعالیت: خرده‌فروشی

ویژگی: بزرگترین خرده‌فروش جهان از لحاظ فروش و تعداد کارکنان و فروشگاه

فروش (۲۰۰۵): ۳۱۲ میلیارد دلار

تعداد کارکنان (۲۰۰۵): ۱/۸ میلیون نفر

رتبه در FORTUNE500: اول

مدیرعامل: لی اسکات

دوره‌های مدیریت کسب و کار (Business & Management Courses)

دوایمان مدیریت مجتمع فنی تهران (MFT) در راستای توسعه فعالیت‌های آموزشی خود و ارتباط با سازمان‌های مختلف کشور، از ابتدای اردیبهشت ماه ۸۵ مرحله جدید آموزش‌های خود را ارائه نمود. نیاز سنجی آموزشی و اجرای آموزش‌های منحصر بفرد مدیریتی در راستای افزایش بیچیدگی‌های محیطی و تغییرات هزاره سوم، و ارتباط با دانشکده‌های معتبر مدیریت و کسب و کار در دنیا، وجه تمایز ماست. در دوره‌های مجتمع فنی تهران معنی کاربردی بودن را خواهید آموخت.

مجتمع فنی تهران

FINANCIAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY

مدت دوره (ساعت)	موضوع دوره (فارسی)	مدت دوره (ساعت)	موضوع دوره (انگلیسی)
۸	مدیریت دانش (Knowledge Management)	۱۶	مدیریت استراتژیک (Strategic Management)
۸	آشنایی با مدیریت کسب و کار (Entrepreneurship)	۱۶	استراتژی‌های بازار رقابتی (Marketing Strategies in Competitive Environment)
۱۶	مدیریت منابع انسانی (Human Resource Management)	۱۰	مدیریت بحران (Crisis Management)
۱۶	کنترل انگیزه کارکنان (Motivation)	۲۲	رفتار سازمانی (Organizational Behavior)
۱۶	اصول بازاریابی (Essential Of Marketing)	۱۶	مدیریت بازاریابی (Sales Management)
۸	مدیریت زمان (Time Management)	۱۲	توانمندسازی و رفتارهای سیاسی کارکنان (Power & Political Behavior)
۸	مدیریت استرس‌های روانی (Distress Management)	۱۶	مهارت‌های کارایی برای مدیران اجرایی (Managerial Skills)
۲۴	مدیریت عمومی (General Management)	۸	II برای مدیران
۸	مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)	۱۰	مدیریت تغییرات سازمانی (Change Management)

مخاطبین: مدیران و کارکنان شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی و دست‌اندرکاران کسب و کار در کشور

جهت کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن‌های ۲۲۰۹۰۰۰۱ (خط ۱۰) و ۲۲۲۶۰۰۰۷ (خط ۵) تماس و یا به آدرس سعادت آباد، بالاتر از میدان کاج، انتهای خیابان دوم (شهید حقیری)، نبش بلوار بهزاد شمالی، شماره ۱۰ و یا به سایت اینترنتی mfts.site.com مراجعه نمایید.