



# بررسی فروشگاههای زنجیره‌ای وال مارت

تهیه‌کنندگان:

فاطمه یآوری گهر

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی

دانشگاه علامه طباطبائی

حسین منتی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

دانشگاه علامه طباطبائی



باشند.

فروشگاه سوپر سنتر وال مارت در شهر واشنگتن ایالت مونتانا افتتاح شد. هم‌اکنون وال مارت دارای ۱۶ مرکز توزیع است. © ۱۹۸۹: وال مارت در ۲۶ ایالت فعالیت دارد. ایالات میسیگان، ویرجینیای غربی و ویومینگ در این به جمع محدوده عملیاتی شرکت پیوستند.

۳-۳- دهه ۱۹۹۰

© ۱۹۹۰: وال مارت به عنوان بزرگ‌ترین فروشگاه خرده‌فروشی آمریکا شناخته شد. وال مارت شرکت مک‌لین در ایالت تگزاس را خرید. وال مارت وارد ایالات کالیفرنیا، نوادا، داکوتای شمالی، پنسیلوانیا، داکوتای جنوبی و یوتا شد.

© ۱۹۹۱: وال مارت وارد ایالات کانکتیکات، دلور، مین، مرلند، ماساچوست، نیوهمپشایر، نیوجرسی و نیویورک شد. گروه محصولات تولید شده وال مارت با مارک "سام آمریکن چویس" به بازار عرضه شد. ورود وال مارت به کشورهای دیگر با افتتاح فروشگاه در شهر مکزیکوسیتی پایتخت مکزیک شروع شد.

© ۱۹۹۲: سم والتون در ۵ آوریل دارفانی را وداع گفت. آقای رابسون والتون به عنوان رئیس هیئت مدیره انتخاب شد. در این زمان وال مارت با ورود به ایالات آیداهو، مونتانا و ارگان در ۴۵ ایالت فعالیت داشت. وال مارت وارد کشور پورتوریکو شد. © ۱۹۹۳: وال مارت وارد ایالات آلاسکا، هاوایی و ردآیلند و واشنگتن شد.

© ۱۹۹۴: وال مارت با خرید فروشگاه‌های وولکو که ۱۲۳ شعبه در سراسر کانادا دارد، وارد این کشور شد. ۹۶۰ فروشگاه هم در مکزیک افتتاح شد. وال مارت فروشگاه ویوکلاد را در هنگ کنگ افتتاح کرد.

© ۱۹۹۵: وال مارت وارد پنجاهمین ایالت آمریکا یعنی ایالت ورمونت شد و سه فروشگاه در برزیل ساخت.

© ۱۹۹۶: وال مارت وارد چین شد.

۳-۴- دهه ۲۰۰۰

© ۲۰۰۰: وال مارت در رتبه پنجم Global Most Admired All Stars مجله فورچون قرار گرفت. لی اسکات به عنوان رئیس و مدیر ارشد اجرایی شرکت فروشگاه‌های وال مارت انتخاب شد. © ۲۰۰۱: وال مارت در روز اول عید به رکورد جدیدی در فروش روزانه (معادل ۱/۲۵ میلیارد دلار) دست یافت. © ۲۰۰۲: وال مارت با فروش ۲۱۸ میلیارد دلار در سال مالی منتهی به ۳۱ ژانویه ۲۰۰۲ به عنوان پر فروش‌ترین شرکت جهان در صدر فهرست مجله فورچون قرار گرفت. مجله فورچون وال مارت را به عنوان یکی از ۱۰ شرکت برتر دنیا برای اشتغال معرفی کرد.

۲-۳- کارکنان مهم‌ترین دارایی شما بشمار می‌روند: © با آن‌ها درست رفتار کنید.

© به آن‌ها مهم بودنشان را منعکس نمایید.

© افراد خوش اخلاق و شاد را استخدام کنید.

© به کارکنان تفهیم کنید که اشتباه کردن فاجعه نیست.

© ارتباط عاطفی و منطقی با کارکنان برقرار کنید.

© حسن نیت و علاقه مندی آنان را حتماً جبران کنید.

۳- وال مارت در گذر زمان

۳-۱- دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰

© ۱۹۶۲: وال مارت اولین فروشگاهش را در شهر راجرز ایالت آرکانزاس افتتاح کرد.

© ۱۹۷۰: وال مارت اولین مرکز توزیع و دفتر مرکزی خود را در شهر بنتونویل ایالت آرکانزاس افتتاح کرد.

© ۱۹۷۰: وال مارت سهام خود را به عنوان یک شرکت سهامی در بازار عرضه کرد.

© ۱۹۷۱: وال مارت در پنج ایالت فعالیت دارد: آرکانزاس، کانزاس، لوئیزیانا، میسوری و اکلاهاما.

© ۱۹۷۲: وال مارت رسماً در بورس اوراق بهادار نیویورک پذیرفته شد.

© ۱۹۷۳: وال مارت وارد ایالت تنسی شد.

© ۱۹۷۴: فروشگاه وال مارت در کنتاکی و می‌سی‌سی‌پی فعالیت دارد. تگزاس نهمین ایالت آمریکاست که وال مارت وارد شد.

© ۱۹۷۷: وال مارت وارد ایالت ایلینویز شد. ایالت آلاباما به فهرست اضافه شد.

۳-۲- دهه ۱۹۸۰

© ۱۹۸۰: فروشگاه‌های وال مارت وارد ایالت‌های جورجیا و کارولینای جنوبی شدند.

© ۱۹۸۲: وال مارت در ایالات فلوریدا و نبراسکا افتتاح شد.

© ۱۹۸۳: اولین فروشگاه سمز کلاب در میدوست سیتی ایالت اکلاهاما افتتاح شد. وال مارت وارد ایالات ایندیانا، آیوا، نیومکزیکو و کارولینای شمالی شد.

© ۱۹۸۴: دیوید گلنس، به عنوان رئیس انتخاب شد. وال مارت وارد ویرجینیا شد.

© ۱۹۸۵: وال مارت صاحب ۸۸۲ فروشگاه با فروش ۸/۴ میلیارد دلار است و بیش از ۱۰۴ هزار کارمند دارد.

فروشگاه‌های وال مارت در ایالت‌های ویسکانسین و کلرادو افتتاح شد.

© ۱۹۸۶: وال مارت وارد ایالت مینسوتا شد.

© ۱۹۸۸: دیوید گلنس مدیر ارشد اجرایی وال مارت شد. اولین

○ ۲۰۰۳: وال مارت ۲۴۴/۵ میلیارد دلار فروش و ۸ میلیارد دلار سود در سال مالی ۲۰۰۳ گزارش کرد.

○ ۲۰۰۴: وال مارت با خرید بخشی از سهام شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای سی‌یو<sup>۶</sup> وارد بازار خرده‌فروشی ژاپن شد.

#### ۴- انواع فروشگاه‌های وال مارت

فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت شامل چهار نوع فروشگاه می‌باشد که به دو بخش داخلی و بین‌المللی، تقسیم شده است. بخش اعظم فروش فروشگاه‌ها در حال حاضر در داخل ایالات متحده و بقیه آن در کشورهای آرژانتین، برزیل، کانادا، چین، آلمان، کره جنوبی، مکزیک، پورتوریکو و بریتانیا است. انواع فروشگاه‌ها و تعداد آن‌ها به شرح ذیل است:

#### ۴-۱- فروشگاه‌های تخفیفی

هر یک از این فروشگاه‌ها به طور متوسط ۹۸۰۰ متر مربع وسعت داشته و دارای تنوع بالایی از کالاهای اصلی بوده و به صورت محدود مواد غذایی ارائه می‌دهند.

#### ۴-۲- سوپر سنترها

سوپر سنترها<sup>۷</sup> پدیده کشورهای اروپایی به ویژه آلمان و سوئد می‌باشند که در آن کشورها، هایپرمارکت<sup>۸</sup> نامیده می‌شوند. هر یک از این فروشگاه‌ها دارای مساحتی با میانگین ۱۸۷۰۰ متر می‌باشند.

از خصوصیات بارز سوپر سنترها فضای بسیار بزرگ سطح فروش می‌باشد. رشد تقاضا برای خرید در محیطی همراه با آرامش و راحتی، وال مارت را بر آن داشت که ذهنیت سوپر سنترها را از قوه به فعل درآورد و با تهیه و تدارک کالاهای سوپری و عمومی زیر یک سقف فرصت مناسب را برای مشتریان به وجود آورد تا بتوانند مواد غذایی و سایر نیازهای خود را از یک منبع با "قیمتی نازل"<sup>۹</sup> خریداری نمایند.

اولین سوپر سنتر در شهر واشنگتن در ایالت میسوری در سال ۱۹۸۸ تأسیس شد و تعداد آن‌ها ۱۰ سال بعد به ۶۰۰ واحد رسید. سوپر سنترها همانند سایر فروشگاه‌های تخفیفی وال مارت دارای ۳۶ دپارتمان می‌باشند. سوپر سنترها علاوه بر مواد غذایی دارای بخش‌های نان، دلی شاپ، غذاهای منجمد، گوشت، لبنیات، تره بار و صیفی جات هستند. ضمناً در هر سوپر سنتر فروشگاه‌های اختصاصی نظیر مرکز آزمایشات چشم پزشکی، تایر و تعویض روغن و چاپ عکس رنگی وجود دارد.

#### ۴-۳- فروشگاه‌های همسایه

این فروشگاه‌ها در حاشیه شهرها احداث گردیده و مساحت

6. Seiyu	8. Hyper Market
7. Super Centers	9. Every Day Low Price (EDLP)

آن‌ها حدود ۴۳۰۰ متر مربع می‌باشد.

#### ۴-۴- فروشگاه‌های عمده‌فروشی (باشگاه سام)

باشگاه سام بزرگ‌ترین مرکز عمده‌فروشی است که هدف آن فروش کالا به اعضای باشگاه به قیمت‌های نازل می‌باشد. نرخ کالاها به ویژه در مورد اجناس معروف و شناخته شده در سطح ملی بسیار پایین بوده و تقریباً با سود ناچیز همراه است. سود و عایدی باشگاه کلاً از حق عضویت اعضا تأمین می‌گردد. در این باشگاه هم شرکت‌ها و هم اشخاص عضویت دارند و می‌توانند بیش از ۴۰۰۰ قلم کالا شامل لوازم برقی، لوازم الکترونیکی، لوازم اداری، مواد غذایی تازه، پوشاک، لوازم منزل، کتاب، باتری و قطعات یدکی خودرو خریداری کنند. باشگاه سام علاوه بر تأمین کالاهای مصرفی فوق، نسبت به عرضه خدمات مختلف از قبیل ترتیب تورهای مسافرتی، برنامه خرید خودرو، انجام دادن عملیات ویژه کارت‌های اعتباری فروشگاه‌های خرده‌فروشی عضو، آموزش نرم افزارهای کامپیوتری، قبول سفارش‌های دارویی از طریق پست، اینترنت و خدمات ارتباط از راه دور اقدام می‌نماید. به منظور تقلیل هزینه‌ها کلیه انبارهای عمده‌فروشی باشگاه‌های سام شبیه یکدیگر طراحی شده و فاقد دکوراسیون می‌باشند. کف تمام فروشگاه‌ها با سیمان پوشیده شده و کالاها به روی پالت‌های قابل حمل و نقل قرار گرفته است. قفسه‌بندی فلزی از کف فروشگاه تا سقف جهت عرضه و نمایش اجناس تعبیه شده و شامل بخش کالاهای سخت (الکترونیک و لوازم اتومبیل)، بخش مرکزی (لوازم اداری و پوشاک)، یخچال و فریزر (مواد غذایی منجمد) و مواد غذایی (تره بار و سبزیجات، گوشت تازه و نان) است.

عضویت در باشگاه سام به دو صورت امکان‌پذیر است. گروه اول شامل شرکت‌ها و مؤسساتی است که دارای مجوز رسمی کسب و کار و گواهی پرداخت مالیات هستند و همچنین افرادی که مجوز معتبر فعالیت‌های حرفه‌ای دارند و گروه دوم شامل آن دسته از افرادی می‌شود که به طریقی با وال مارت وابستگی داشته و یا از سهام‌داران آن هستند. ضمناً چون همه اعضا در طول سال حق عضویت پرداخت می‌نمایند، باشگاه سام نهایت اهتمام را به عمل می‌آورد تا فعالیت‌های خود را براساس دو عامل قیمت نازل و کیفیت خوب استوار سازد.

#### ۵- استراتژی‌های وال مارت

#### ۵-۱- استراتژی‌های خرده‌فروشی

استراتژی خرده‌فروشی وال مارت بدین صورت است که با وجود گروه‌های کالایی مختلف، انتخاب در هر طبقه محدود است. به عنوان مثال یک فروشگاه ممکن است که تنها سه مارک از یک ماده شونده را در دو اندازه مختلف داشته باشد. در حالی که یک سوپر مارکت ممکن است که ۸ مارک را در اندازه‌های

مختلف دارا باشد.

۵-۲- استراتژی های قیمت گذاری

می توان گفت که عبارت هر روز با قیمت نازل (EDLP)، عبارت کاملاً صحیحی نیست، کلمه نازل لزوماً به معنای نازل ترین نیست. اگرچه خرده فروشانی که عبارت EDLP را به کار می برند، نهایت سعی خود را برای ارائه قیمت های پایین به کار می برند، ولی آن ها همیشه عرضه کننده پایین ترین قیمت ها در بازار نیستند. در واقع یک توصیف دقیق تر از این استراتژی این عبارت است: هر روز با قیمت هایی مشابه (EDSP<sup>۱۰</sup>)، و این بدین دلیل است که قیمت ها نوسان معنی داری ندارند. از آن جایی که پایین بودن دائم قیمت ها برای برخی از خرده فروشان کار دشواری است، این خرده فروشان سیاست تضمین قیمت پایین<sup>۱۱</sup> را اتخاذ کرده اند و از این طریق تضمین می نمایند که پایین ترین قیمت ممکن را برای یک کالا یا گروهی از کالاهایشان ارائه دهند. مزایای استفاده از روش قیمت گذاری هر روز با قیمت نازل به شرح ذیل می باشد:

الف) کاهش جلد هایی که بر سر قیمت رخ می دهد. استراتژی "هر روز با قیمت نازل" خرده فروش را از جنگ های رقابتی که بر سر قیمت رخ می دهد مصون می دارد و زمانی که

مشتریان متوجه شوند که قیمت های ارائه شده عادلانه هستند میزان خرید آن ها در هر بار و نیز تعداد دفعات خرید آن ها افزایش خواهد یافت.

ب) کاهش میزان تبلیغات. قیمت های ثابت و پایداری که در نتیجه سیاست EDLP اتخاذ می شود نیاز به تبلیغات مکرری را که در استراتژی قیمت گذاری بالا/ پایین (High-Low) به کار می رود، کاهش می دهد. در عوض خرده فروشان می توانند بر روی پیام هایی تمرکز کنند که تصویر ذهنی مثبتی ایجاد می نمایند. در این حالت زمان سر رسید کاتالوگ ها نیز دیرتر فرا می رسد. ج) کاهش کمبود موجودی و بهبود مدیریت کالا. با استفاده از روش EDLP تنوع تقاضا بسیار کاهش پیدا می کند، دلیل این امر فروش مکرر با ارزان فروشی بسیار است. در نتیجه خرده فروشان می توانند موجودی را با قطعیت بیشتری اداره کنند. کاهش کمبود موجودی باعث رضایت مندی بیشتر مشتریان و فروش بالاتر خواهد شد.

۶- تعداد و رشد فروشگاه های وال مارت

تعداد فروشگاه های وال مارت در پایان سال مالی منتهی به ۳۱ ژانویه ۲۰۰۴ مطابق جدول زیر است:

جدول ۱- تعداد فروشگاه های وال مارت به تفکیک نوع فروشگاه در پایان سال مالی منتهی به ۳۱ ژانویه ۲۰۰۴

کشور	فروشگاه	فروشگاه های تخصصی	سوپر سترها	فروشگاه های همسایه	فروشگاه های عمده فروشی
ایالات متحده	۱۴۱۸	۱۴۷۱	۶۴	۵۳۸	
بین المللی	۹۸۲	۲۵۷	۳۶	۸۰	
جمع کل	۲۴۶۰	۱۷۲۸	۱۰۰	۶۱۸	

۶-۱- توسعه بین المللی

روند توسعه فروشگاه های وال مارت طی سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۴ به شرح ذیل می باشد.

جدول ۲- روند توسعه بین المللی فروشگاه های وال مارت

کشور	تعداد فروشگاه ها در سال ۲۰۰۰	تعداد فروشگاه ها در سال ۲۰۰۴
آرژانتین	۱۰	۱۱
برزیل	۱۶	۲۵
کانادا	۱۶۶	۲۳۵
چین	۸	۳۴
آلمان	۹۵	۹۲
کره جنوبی	۵	۱۵
مکزیک	۴۶۰	۶۲۳
پرتویکو	۱۵	۵۳
انگلستان	۲۳۶	۲۶۷
جمع	۱۰۱۱	۱۳۵۵

10. Every day same price

11. Low price Guarantee Policy

با توجه به جدول فوق مشخص می گردد که در برخی از کشورها بسته به میزان استقبال مشتریان از این فروشگاهها تعداد نسبتاً زیادی فروشگاه اضافه شده است. برنامه وال مارت تا پایان سال مالی ۲۰۰۴، افزایش ۲۵۰ فروشگاه به فضای تقریبی ۵ میلیون متر مربع می باشد. در عین حال در کشور آلمان ۳ فروشگاه تعطیل شده است که نشان دهنده مدیریت مناسب گردانندگان این شرکت می باشد که در زمان مقتضی و در صورت عدم دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، فروشگاههای زیانده را تعطیل می نمایند.

از نظر تنوع تعداد فروشگاههای تخفیفی در سطح بین المللی، بالاترین تعداد را با ۹۸۲ فروشگاه به خود اختصاص داده اند که در این میان سهم کشور مکزیک با ۴۸۷ تخفیفی از سایر کشورها بیشتر می باشد. سوپر سترها در رتبه بعدی قرار دارند که تعداد آن ها به ۲۵۷ فروشگاه می رسد و کشور آلمان با ۹۲ فروشگاه سوپر ستر دارای رتبه اول می باشد. فروشگاههای عمده فروشی اعضا و فروشگاههای همسایه در رتبه های سوم و چهارم قرار دارند.

جدول ۳- مقایسه تعداد فروشگاههای وال مارت بر حسب نوع، طی سالهای ۲۰۰۰-۲۰۰۴

تعداد فروشگاهها	فروشگاههای تخفیفی	سوپر سترها	فروشگاههای عمده فروشی	فروشگاههای همسایه
تعداد فروشگاهها در داخل ایالات متحده در سال ۲۰۰۰	۱۷۸۴	۷۵۳	۴۶۵	---
تعداد فروشگاهها در داخل ایالات متحده در سال ۲۰۰۴	۱۴۷۸	۱۴۷۱	۵۳۸	۶۴

#### ۶-۲- توسعه داخلی

با توجه به جدول فوق مشخص می گردد که تعداد کل فروشگاهها از ۳۰۰۲ فروشگاه در سال ۲۰۰۰، به ۳۵۵۱ فروشگاه در سال ۲۰۰۴ رسیده است که البته تغییراتی در نحوه کاربری فروشگاه نیز صورت گرفته است. بدین ترتیب که از تعداد فروشگاههای تخفیفی کاسته شده و تعداد سوپر سترها رشد قابل ملاحظه ای داشته است که نشان دهنده تغییر سلیقه مشتریان در طی سالهای مذکور است. بنابراین همان گونه که مشخص است یکی دیگر از مشخصه های مدیران مجموعه وال

مارت، توانایی بالای آن ها در مدیریت تغییر و تشخیص زمان و چگونگی آن می باشد.

#### ۷- وضع مالی وال مارت

همان گونه که در جدول ذیل ملاحظه می گردد، اطلاعات ترازنامه ای شرکت وال مارت طی سالهای ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۴ ارائه گردیده است، همچنین با توجه به این اطلاعات، نسبت های مختلف مالی شرکت محاسبه گردیده است.

جدول ۴- ترازنامه شرکت وال مارت در سالهای مختلف (واحد: هزار دلار)

سال	۲۰۰۴	۲۰۰۳	۲۰۰۲
دارایی ها			
دارایی های جاری			
نقد	۵,۱۹۹,۰۰۰	۲,۷۵۸,۰۰۰	۲,۱۶۱,۰۰۰
سرمایه گذاری های کوتاه مدت	-	-	-
خالص دریافتی ها	۱,۲۵۴,۰۰۰	۲,۱۰۸,۰۰۰	۲,۰۰۰,۰۰۰
موجودی	۲۶,۶۱۲,۰۰۰	۲۴,۸۹۱,۰۰۰	۲۲,۶۱۴,۰۰۰
سایر دارایی های جاری	۱,۳۵۶,۰۰۰	۷۲۶,۰۰۰	۱,۴۷۱,۰۰۰

۲۸,۲۴۶,۰۰۰	۳۰,۴۸۳,۰۰۰	۳۴,۴۲۱,۰۰۰	مجموع دارایی های جاری
-	-	-	سرمایه گذاری های بلندمدت
۴۵,۷۵۰,۰۰۰	۵۱,۹۰۴,۰۰۰	۵۸,۵۳۰,۰۰۰	دارایی های سرمایه ای
۸,۵۹۵,۰۰۰	۹,۵۲۱,۰۰۰	۹,۸۸۲,۰۰۰	سرقفلی
-	-	-	دارایی های نامشهود
-	-	-	استهلاک انباشته
۸۶۰,۰۰۰	۲,۷۷۷,۰۰۰	۲,۰۷۹,۰۰۰	سایر دارایی ها
-	-	-	دارایی های معوق بلندمدت
۸۳,۴۵۱,۰۰۰	۹۴,۶۸۵,۰۰۰	۱۰۴,۹۱۲,۰۰۰	مجموع دارایی ها
<b>بدهی ها</b>			
<b>بدهی های جاری</b>			
۲۴,۱۳۴,۰۰۰	۲۶,۸۲۴,۰۰۰	۳۱,۰۵۱,۰۰۰	حساب های پرداختی
۳,۱۴۸,۰۰۰	۵,۷۹۳,۰۰۰	۶,۳۶۷,۰۰۰	بدهی های بلندمدت جاری
-	-	-	سایر بدهی های جاری
۲۷,۲۸۲,۰۰۰	۳۲,۶۱۷,۰۰۰	۳۷,۴۱۸,۰۰۰	مجموع بدهی های جاری
۱۸,۷۳۲,۰۰۰	۱۹,۶۰۸,۰۰۰	۲۰,۰۹۹,۰۰۰	بدهی های بلندمدت
-	-	-	سایر بدهی ها
۱,۱۲۸,۰۰۰	۱,۷۶۱,۰۰۰	۲,۲۸۸,۰۰۰	بدهی های معوق بلندمدت
۱,۲۰۷,۰۰۰	۱,۳۶۲,۰۰۰	۱,۴۸۴,۰۰۰	حداقل بهره
۴۸,۳۴۹,۰۰۰	۵۵,۳۴۸,۰۰۰	۶۱,۲۸۹,۰۰۰	مجموع بدهی ها
<b>حقوق صاحبان سهام</b>			
-	-	-	حق تقدم خرید سهام
-	-	-	سهام ممتاز قابل انتقال
-	-	-	سهام ممتاز
۴۴۵,۰۰۰	۴۴۰,۰۰۰	۴۳۱,۰۰۰	سهام عادی
۳۴,۴۴۱,۰۰۰	۳۷,۹۳۴,۰۰۰	۴۰,۳۰۶,۰۰۰	درآمدهای انباشته
-	-	-	سهام خزانه
۱,۴۸۴,۰۰۰	۱,۴۸۲,۰۰۰	۲,۱۳۵,۰۰۰	مازاد سرمایه
-۱,۲۶۸,۰۰۰	-۵۰۹,۰۰۰	۸۵۱,۰۰۰	سایر حقوق صاحبان سهام
۳۵,۱۰۲,۰۰۰	۳۹,۳۳۷,۰۰۰	۴۳,۶۲۳,۰۰۰	مجموع حقوق صاحبان سهام
۲۶,۵۰۷,۰۰۰	۲۹,۸۱۶,۰۰۰	۳۳,۷۴۱,۰۰۰	خالص دارایی های مشهود

جدول ۵- صورت حساب درآمدها و هزینه های شرکت وال مارت در سال های مختلف (واحد: هزار دلار)

سال مالی	۲۰۰۲	۲۰۰۳	۲۰۰۴
مجموع درآمدها	۲۱۹,۸۱۲,۰۰۰	۲۴۶,۵۲۵,۰۰۰	۲۵۸,۶۸۱,۰۰۰
هزینه ها	۱۷۱,۵۶۲,۰۰۰	۱۹۱,۸۳۸,۰۰۰	۱۹۸,۷۴۷,۰۰۰
سود خالص	۴۸,۲۵۰,۰۰۰	۵۴,۶۸۷,۰۰۰	۵۹,۹۳۴,۰۰۰

هزینه‌های عملیاتی			
-	-	-	هزینه‌های تحقیق و توسعه
۳۶,۱۷۳,۰۰۰	۴۱,۰۴۳,۰۰۰	۴۴,۹۰۹,۰۰۰	هزینه‌های عمومی فروش و اداری
-	-	-	هزینه‌های پیش‌بینی نشده
-	-	-	سایر هزینه‌ها
-	-	-	مجموع هزینه‌های عملیاتی
۱۲,۰۷۷,۰۰۰	۱۳,۶۴۴,۰۰۰	۱۵,۰۲۵,۰۰۰	سود یا زیان عملیاتی
درآمدهای ناشی از عملیات جاری			
-	۱۳۸,۰۰۰	۱۶۴,۰۰۰	خالص سایر درآمدها/هزینه‌ها
۱۲,۰۷۷,۰۰۰	۱۳,۷۸۲,۰۰۰	۱۵,۱۸۹,۰۰۰	درآمدهای قبل از بهره و مالیات
۱,۳۲۶,۰۰۰	۱,۰۶۳,۰۰۰	۹۹۶,۰۰۰	هزینه‌های بهره
۱۰,۷۵۱,۰۰۰	۱۲,۷۱۹,۰۰۰	۱۴,۱۹۳,۰۰۰	درآمد قبل از مالیات
۳,۸۹۷,۰۰۰	۴,۴۸۷,۰۰۰	۵,۱۱۸,۰۰۰	درآمد مشمول مالیات
-۱۸۳,۰۰۰	-۱۹۳,۰۰۰	-۲۱۴,۰۰۰	حداقل بهره
۶,۶۷۱,۰۰۰	۸,۰۳۹,۰۰۰	۸,۸۶۱,۰۰۰	درآمد خالص ناشی از عملیات جاری
سایر عملیات			
-	-	۱۹۳,۰۰۰	عملیات تخفیفی
-	-	-	موارد فوق‌العاده
-	-	-	اثر تغییرات حسابداری
-	-	-	سایر موارد
۶,۶۷۱,۰۰۰	۸,۰۳۹,۰۰۰	۹,۰۵۴,۰۰۰	خالص درآمد
-	-	-	سهام ممتاز و سایر تعدیلات
۶,۶۷۱,۰۰۰	۸,۰۳۹,۰۰۰	۹,۰۵۴,۰۰۰	خالص درآمد قابل تبدیل به سهام عادی

جدول ۵- نسبت‌های مختلف مالی شرکت وال مارت در چند سال اخیر

نسبت‌های مالی	۲۰۰۲	۲۰۰۳	۲۰۰۴
<b>نسبت‌های نقدینگی</b>			
نسبت جاری	۱/۰۳۵	۰/۹۳۵	۰/۹۲۰
نسب آنی	۰/۲۰۶	۰/۱۷۱	۰/۲۰۹
<b>نسبت‌های فعالیت</b>			
گردش موجودی‌ها (برای فروش قطعی)	۷/۵۸۷	۷/۷۰۷	۷/۴۶۸
گردش دارایی‌های جاری	۷/۷۸۲	۸/۰۸۷	۷/۵۱۵
گردش دارایی‌های ثابت	۴/۸۰۵	۴/۷۵۰	۴/۴۲۰
گردش کل دارایی‌ها	۲/۶۳۴	۲/۶۰۴	۲/۴۶۶



نسبت‌های بدهی		
۰/۵۴۷	۰/۵۷۸	۰/۶۰۰
بدهی‌های بلندمدت به حقوق صاحبان سهام		
۰/۵۸۴	۰/۵۸۵	۰/۵۷۹
کل بدهی به کل دارایی		
نسبت‌های سودآوری		
۰/۰۳۵	۰/۰۳۳	۰/۰۳۰
حاشیه سود خالص		
۰/۰۸۶	۰/۰۸۵	۰/۰۸۰
نرخ بازده سرمایه‌گذاری		
۰/۲۰۸	۰/۲۰۴	۰/۱۹۰
نرخ بازده حقوق صاحبان سهام		
نسبت‌های سرمایه‌ها		
۰/۵۵۸	۰/۵۴۸	۰/۵۴۸
دارایی‌های ثابت به کل دارایی‌ها		
۰/۱۷۴	۰/۱۶۶	۰/۱۶۵
هزینه‌های عملیاتی به فروش		

ضمن کار در شعبه‌های مختلف شهرهای مختلف، در صورت تمایل در زادگاهشان ادامه فعالیت بدهند. علاوه بر این، برای کسانی که در زمان دانشجویی به صورت پاره وقت همکاری دارند این امکان فراهم است که در آینده به صورت دائم به استخدام درآیند.

۸-۱-۲- ارتقاء شغلی و سیاست‌های انگیزشی و امنیت شغلی یکی از افتخارات وال مارت این است که حدود ۶۵٪ از مدیران آن از میان کسانی انتخاب می‌شوند که همکاری با وال مارت را از فروشنده‌گی و یا صندوق داری شروع کرده‌اند و بدین ترتیب مطمئن هستند که با سخت‌کوشی و کسب مهارت‌های لازم و نشان دادن شایستگی و لیاقت می‌توانند موقعیت‌های شغلی و اجتماعی خود را ارتقاء دهند. ضمن این که حدود ۷۰٪ پرسنل به صورت دائم و تمام وقت در استخدام وال مارت می‌باشند و مطمئن هستند اگر از طرف خودشان مشکلی بروز نکند، می‌توانند به آینده شغلی خود مطمئن باشند.

۸-۱-۳- اقدامات رفاهی و حمایتی یکی از مواردی که شرکت وال مارت سعی در القای آن به کلیه پرسنل دارد این است که آن‌ها احساس نمایند که یک خانواده بزرگ و صمیمی هستند و طبیعتاً به عنوان عضو یک خانواده در زمان نیاز یا بروز مشکلات، مورد حمایت و کمک قرار می‌گیرند. در این زمینه شرکت وال مارت در هنگام بروز اتفاقات غیر مترقبه به پرسنل خود کمک می‌نماید.

۸-۲- اقدامات و سیاست‌های بازرگانی و خدماتی مدیران ارشد وال مارت در سخنرانی‌ها و پیام‌های خود همواره روی سیاست‌های این شرکت در مورد نحوه تأمین کالا و خدمات ارائه شده به مشتریان به عنوان یکی از عوامل موفقیت تأکید داشته‌اند که خلاصه‌ای از آن‌ها در گزارش سالانه شرکت تحت

۸- عوامل مؤثر در کارایی فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت

با توجه به پیام مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره و همچنین گزارش‌های عمومی فروشگاه‌ها، وضع مطلوب فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت براساس پیگیری رویکردهایی می‌باشد که در عناوین زیر خلاصه گردیده است:

۸-۱- امور پرسنلی و منابع در اغلب گزارش‌های وال مارت نیروی انسانی تحت عنوان "همکار" معرفی شده و به عنوان سرمایه شرکت قلمداد گردیده است. نحوه استخدام، آموزش و به کارگیری پرسنل در این فروشگاه و حمایت آن‌ها از طرف وال مارت به گونه‌ای است که کارکنان خود را به عنوان عضوی از خانواده بزرگ وال مارت احساس می‌نمایند. خلاصه‌ای از این سیاست‌ها که تحت عنوان "شغل خوب- مسیر شغلی مناسب" عنوان گردیده است به شرح ذیل می‌باشد:

۸-۱-۱- آموزش پرسنل و کسب مهارت‌ها کلیه کارکنان در بدو استخدام جهت کسب مهارت‌های لازم درباره نوع فعالیتشان، آموزش‌های تخصصی می‌بینند. این آموزش توأم با احساس کسب مهارت و پیشرفت، نه تنها در بدو استخدام بلکه در حین خدمت نیز صورت می‌گیرد و علاوه بر آموزش‌های مستقیم فروشگاه‌ها، شامل آموزش در زمینه‌های مختلف جهت کسب مهارت‌ها و فرصت‌های شغلی می‌باشد. ضمن این که زمینه‌های وسیعی جهت فعالیت در قسمت‌های مختلف وجود دارد و کارکنان پس از آموزش به راحتی می‌توانند زمینه فعالیت خود را تغییر دهند. علاوه بر آن همکاری لازم جهت تغییر محل کار در شعبه‌ها فراهم است و کارکنان می‌توانند



عنوان "بالا بردن استانداردهای زندگی ۱۳" مطرح گردیده که به شرح ذیل خلاصه می گردد:

۸-۲-۱- ارائه کالا با قیمت ارزان به مشتری

یکی از شعارهای استراتژیک فروشگاههای زنجیره‌ای وال مارت که روی لباس فرم کارکنان فروشگاه نیز درج گردیده است عبارتست از: "هر روز با قیمت‌های نازل ۱۴". ضمن آن که بخش مهمی از فروشگاه‌های وال مارت متشکل از فروشگاه‌های تخفیفی ۱۵ است که همواره عاملی جهت کاهش هزینه‌های خانوارها و افزایش استانداردهای زندگی بوده‌اند. ارائه کالا با قیمت ارزان و توانایی فروشگاه‌های وال مارت در جلوگیری از تغییر ناگهانی قیمت‌ها، به گونه‌ای است که سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای توان رقابت را با آن ندارند و این مسأله حتی در کشورهای نظیر آلمان با اعتراض سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای داخلی، همراه بوده است.

۸-۲-۲- شناخت نیاز مشتریان و استفاده از آن به عنوان عامل کاهش هزینه

وال مارت جهت شناسایی نیازهای مشتریان و استفاده از آن به عنوان عاملی در جهت کاهش هزینه‌ها، از دورویکرد شناخت نیازها از طریق کارکنان و شناخت سیستماتیک نیاز و سلاقت مشتریان و کنترل هزینه‌ها استفاده می نماید.

۸-۲-۳- ایجاد روابط ماندگار با تأمین کنندگان

یکی از اقدامات شرکت وال مارت، اتخاذ سیاست تهاجمی یکپارچگی عمودی است. رشد را می توان از طریق یکپارچگی عمودی محقق ساخت. برای یک شرکت یا واحد تجاری که در یک صنعت بسیار جذاب از موقعیت خوبی برخوردار است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی است. با به کارگیری روش یکپارچگی عمودی به پایین، مالکیت یا کنترل ما بر سیستم توزیع بیشتر خواهد شد. وال مارت از جمله خرده فروشی‌های پیشرو در این عرصه است که با توزیع کنندگان خود رابطه بسیار نزدیکی برقرار می نماید. به عنوان مثال:

۱) از سیستم تبادل الکترونیکی اطلاعات ۱۶ برای رساندن سفارش‌ها و اطلاعات استفاده می نمایند.

۲) مسأله بعدی استفاده از سیستم مدیریت کالای تأمین کننده ۱۷ است. وال مارت و بسیاری از خرده فروشی‌های بزرگ متکی به تأمین کنندگان کلیدی هستند تا فعالانه در برنامه‌های مدیریت کالا مشارکت کنند. به عنوان مثال شرکت پروکتر اند گمبل کارکنان خودش را در ادارات مرکزی وال مارت به منظور شارژ موجودی کالای این شرکت مستقر نموده است و این عمل در

الف) شناخت نیازها از طریق کارکنان:

یکی از رهنمودهای سام والتون بنیانگذار وال مارت به مدیران این است که نیازهای مشتریان را شناخته و این نیازها را بیش از حد انتظار آن‌ها برآورده سازند. اهمیت شناخت نیازها و انتظارات مشتریان به حدی است که یکی از مدیران ارشد وال مارت اظهار می دارد "ما مدیران فروشگاه‌ها را از میان فارغ التحصیلان کارشناسی ارشد دانشگاه هاروارد انتخاب نمی کنیم، ما این انتخاب را از میان کسانی انجام می دهیم که با تمام وجود خود و از نزدیک، نیازهای مشتریان را درک کرده‌اند و بیشتر وقت خود را به جای دفتر کار، در سطح فروش می گذرانند." دقیقاً به همین دلیل است که فروشگاه وال مارت کلیه کارکنان فروشگاه‌ها را از میان افراد بومی همان منطقه انتخاب می نماید و همان گونه که قبلاً عنوان گردید، ۶۵٪ مدیران، از فروشنده‌گی و صندوق داری آغاز نموده و به پست‌های بالاتر رسیده‌اند.

ب) شناخت سیستماتیک نیاز و سلاقت مشتریان و کنترل هزینه‌ها: در سیستم مکانیزه فروش، آمار و اطلاعات به گونه‌ای است

13. Rising Standard of Living

14. Every Day Low Prices

15. Discount Stores

16. Electronic Data Interchange (EDI)

17. Vender Management Inventory (VMI)

همه صنایع به عنوان مدیریت کالای تأمین کننده شناخته شده است.

۸-۲-۴- تأمین کلیه مایحتاج خانواده‌ها در یک محیط دلپذیر و دوستانه

فروشگاه‌های بزرگ وال مارت تحت عنوان سوپر سنترها مانند فروشگاه‌های تخفیفی مشتمل بر ۳۶ دپارتمان می‌باشد و علاوه بر مواد غذایی، سایر نیازها را زیر یک سقف با رویکرد EDLP عرضه می‌نمایند، ضمن این که دستیابی به محصولات مورد نظر با راهنمایی کارکنانی که بدین منظور به کار گمارده می‌شوند و اطلاعاتشان راجع به نوع کالا و خصوصیات آن‌ها کامل است، بسیار آسان می‌باشد. فروشگاه برای تمامی افرادی که ممکن است به علت کمی وقت عجله داشته باشند و یا بر عکس برای گذراندن وقت و خرید آمده باشند، برنامه دارد. بدین منظور بسیاری از کالاها که ممکن است به علت ماهیت متفاوت آن‌ها در دپارتمان‌های مختلف قرار گیرند اما به طور روزانه در سبد خانوار مورد استفاده هستند در کنار هم قرار می‌گیرند تا کسانی که عجله دارند به سرعت بتوانند مایحتاج خود را تهیه نمایند که سیستم‌های مؤثر چک کردن و خدمات سریع پرداخت وجه، به این مسأله کمک می‌نماید.

۸-۲-۵- کمک به مؤسسات عام‌المنفعه و خیریه در طی سال مالی منتهی به ژانویه ۲۰۰۴، فروشگاه وال مارت در مجموع بیش از ۱۵۰ میلیون دلار به مؤسسات خیریه و عامل‌المنفعه محلی کمک کرده است که در این بین می‌توان از کمک به مؤسسات سوادآموزی و نیز کمک به مهاجرین و پناهندگان نام برد. علاوه بر این، وال مارت از خانواده‌های نظامیان به شکل‌های مختلف از قبیل ارائه تخفیف ویژه حمایت می‌کند. تمام موارد فوق باعث کسب وجه اجتماعی و نوع دوستانه و وطن پرستانه برای فروشگاه‌های وال مارت گردیده است.

۸-۲-۶- روش حسابداری

شرکت وال مارت از روش عمومی حسابداری مورد قبول در

سراسر کشور بهره می‌گیرد که در آن حساب‌های شرکت به صورت کلی و نیز به صورت جزء به جزء، به صورت ساده و قابل فهم ارائه می‌گردد. بهره‌برداری شرکت از تکنیک‌های پیشرفته نیز موجب می‌گردد که نتایج مالی به صورت شفاف بیان گردد تا قضاوت درباره آن به سهولت امکان پذیر باشد. در این روش حاشیه سود هر کالا به صورت جداگانه و نیز نسبت به هزینه آن کالا به کل فروش مشخص می‌گردد. ضمن این که در مورد کسری کالا، درصد کسری هر کالا نسبت به فروش همان کالا نیز مشخص می‌گردد و هر سه ماه یک بار با استفاده از روش لایفو<sup>۱۸</sup> تأثیر میزان تورم جهت ارزیابی نتایج پایان سال، تخمین زده می‌شود.

#### ۹- کلام آخر

بی شک مهمترین عامل در بحث مدیریت خدمات، توجه به نیاز مشتریان است. والتون فقید درباره نیاز مشتریان می‌گوید: "تأمین آنچه مشتریان می‌خواهند راز موفقیت یک فروشگاه است و اگر از دیدگاه مشتری به این نیازها فکر کنید خواهید فهمید که شما همه چیز می‌خواهید، گستره وسیعی از محصولات با کیفیت، با پایین‌ترین قیمت ممکن و رضایت کامل از آنچه خریداری می‌شود. ارائه خدمات در فضای دوستانه، ساعات کاری منعطف، پارکینگ رایگان و یک تجربه خرید مطبوع". وی همچنان وقتی راجع به راز موفقیت وال مارت صحبت می‌کند، این چنین می‌گوید: "همه ما با هم کار می‌کنیم، راز موفقیت ما این است. ما هزینه زندگی را کاهش می‌دهیم، نه فقط در آمریکا بلکه ما به همه جهان فرصتی برای درک و تجربه یک سبک زندگی بهتر ارائه می‌دهیم. ما به آنچه به آن دست یافته‌ایم می‌بالیم و البته هنوز هم در این راه هستیم".

روایای سام والتون ساده بود، او می‌گفت: "باید به مردم ارزش والا، قیمت‌های پایین و برخورد خوب، هدیه کرد".

18. LIFO (Last In First Out)

صندوق صوتی  
اپراتور خود کار  
پیام رسان  
سیستم پوسش و پاسخ  
پیشنهادات و انتقادات  
اطلاع رسانی گویا

پرواکی

شرکت فراگویا پدیده

## طراح و مجری سیستمهای تلفن گویا

۱۵-۸۸۴۴۹۶۱۳

[www.PadidehGroup.net](http://www.PadidehGroup.net)

گامی نو برای توسعه روابط عمومی‌ها