



Wal-Mart Stores, Inc.: Novi izazovi

Arthur A. Thompson,
The University of Alabama

Početak 2004. godine predsjednik i CEO Wal-Marta, H. Lee Scott, optimistično je gledao ne samo na izgled rasta Wal-Marta, već i na njegovu sposobnost odnošenja s kritičarima koji su doveli u pitanje naoko izvanredan kompanijin model poslovanja koji se sastojao od nemilosrdnog izvlačenja efikasnosti troškova iz svoga dobavljačkog lanca te od pružanja svakodnevnih najnižih cijena. Scott i ostali članovi Wal-Martova vrlo cijenjenoga menadžmentskog tima, kao i članovi osnivača kompanije Sama Waltona, mogli su s opravdanim ponosom gledati na izvanredan put kompanije od skromnih početaka 1960-ih godina, tj. od narodskoga maloprodajnog diskonta u zabačenom kraju Arkansasa do maloprodajne velesile od 260 milijardi dolara u ranim fazama globalizacije svojih operacija iz svoga sjedišta u Bentonvilleu u Arkansasu 2004. (koje je dva puta dnevno bilo opskrbljivano putem neprekidnih letova u njujoršku zračnu luku LaGuardia). Rast Wal-Marta tijekom posljednja četiri desetljeća bio je rekordan:

	1962.	1970.	1980.
Prodaja	\$1,4 milijuna	\$31 milijun	\$1,2 milijarde
Profit	\$112,000	\$1,2 milijuna	\$41 milijun
Trgovina	9	32	276

	1990.	2000.	2004.
Prodaja	\$26 milijardi	\$191 milijarda	\$256 milijardi
Profit	\$1 milijarda	\$6,3 milijarde	\$9,0 milijardi
Trgovine	1 528	4 188	4 906

Copyright © Arthur A. Thompson

Jednako rekordni bili su utjecaj Wal-Marta na opće trgovanje na malo te privlačnost njegovih trgovina kupcima. Tijekom 2003., oko 140 milijuna ljudi u 11 zemalja kupovalo je u Wal-Martovih, gotovo 4 700, trgovina svaki tjedan. Više od polovice američkih potrošača posjećivalo je Wal-Mart barem jednom na tjedan, a jedna trećina jednom na tjedan – procijenjeno je da je 82% američkih kućanstava barem jednom u 2002. kupovalo u Wal-Martu.¹ Od ranih 1990-ih, kompanija je krenula od površnoga bavljenja prodajom u supermarketima do vodećega maloprodajnog lanca mješovite robe u svijetu. U SAD-u je Wal-Mart bio najveći poslodavac u 21 saveznoj državi te je zapošljavao 1,4 milijuna ljudi diljem svijeta, daleko više od bilo koje druge kompanije.² Bio je najveći maloprodajni lanac u Kanadi i Meksiku, kao i u SAD-u te svijetu kao cjelini. 28. studenoga 2003. Wal-Mart je postavio rekord jednog dana prodaje od 1,52 milijarde dolara u SAD-u te preko 1,6 milijardi dolara diljem svijeta – iznos veći od bruto domaćega proizvoda u 36 zemalja.

Uspješnost i istaknutost Wal-Marta u maloprodajnoj industriji donijeli su mu mnoge nagrade. Do prijelaza stoljeća, *Discount Store News* ga je nazvao «Maloprodajnim lancem stoljeća», časopis *Fortune* uvrstio ga je na popise «Najcjenjenijih kompanija u Americi» i «100 najboljih kompanija u Americi za koje se isplati raditi» te se također nalazio na popisu *Financial Timesa* «Najpoštovanijih u

¹ Anthony Bianco i Wendy Zellner, "Is Wal-Mart Too Powerful?", *Business Week*, 6. listopada 2003., str. 102.

² Jerry Useem, "One Nation Under Wal-Mart", *Fortune*, 3. ožujka 2003., str. 66.

svijetu». Wal-Mart se 2000. nalazio na petome mjestu popisa «Najcjenjenijih globalnih kompanija» časopisa *Fortune*. Također se 2002. nalazio na prvome mjestu popisa 500 najvećih kompanija u Americi te na popisu 500 globalnih kompanija časopisa *Fortune*. Isti ga je časopis 2003. stavio na vodeće mjesto popisa «Najcjenjenijih kompanija u Americi» te imenovao «Najvećim korporacijskim davateljem novčanih priloga» na temelju istraživanja o prodaji i donacijama gotovine za 2002. godinu koje su provele novine *Chronicle of Philantropy*. Novčani prilozi Wal-Martu nekih 80 000 organizacija dosegli su 136 milijuna dolara, 17% više negoli 2001. Uz to su potrošači i članovi sakupili dodatnih 70 milijuna dolara u Wal-Martovim trgovinama i klubovima. Wal-Mart je 2002. primio nagradu *Ron Brown*, najvišu predsjedničku nagradu za izvanredna postignuća na području odnosa prema zaposlenicima i inicijativa u zajednici. American Veterans Awards dodijelio je Wal-Martu svoju «Corporate Patriotism Award» (nagradu koja se korporacijama dodjeljuje za njegovanje rodoljublja).

Uspjeh Wal-Martu učinio je obitelj Walton (nasljednike i živuće rođake Sama Waltona) najbogatijima u svijetu – pet je članova obitelji Walton 2003. kontroliralo 1,75 milijardi dionica Wal-Martova kapitala vrijednog oko 93 milijarde dolara. Porasti vrijednosti Wal-Martova kapitala tijekom godina učinili su stotine Wal-Martovih zaposlenika, umirovljenika i dioničara milijunašima i multimilijunašima. Od 1970. godine, kada su dionice Wal-Martu prvi put puštene u javnost, kapital kompanije bio je dijeljen 11 puta. Ulaganje u kapital Wal-Martu od 1 650 dolara 1970. godine (100 dionica kupljeno po početnoj ponudenoj cijeni od 16,50 dolara) u prosincu 2003. naraslo je na 204 800 dionica vrijednih 10,8 milijuna dolara.

POVIJEST KOMPANIJE

Sam Walton diplomirao je ekonomiju na University of Missouri 1940. godine, a potom radio za J. C. Company kao menadžerski pripravnik. Njegova je karijera u Penney's završila zbog vojne obveze u Drugome svjetskom ratu. Kada je rat završio, umjesto da se vrati u Penney's, Walton je odlučio kupiti franšizu te je otvorio maloprodajnu trgovinu mješovitom robom Ben Franklin u Newportu u Arkansasu. Pet godina kasnije, kada je istekao zakup

zgrade u Newportu, Walton je odlučio premjestiti svoj posao u Bentonville u Arkansasu, gdje je kupio zgradu i otvorio Walton's 5 & 10 - podružnicu Ben Franklin trgovine. Do 1960. Walton je bio najveća franšiza Ben Franklina, s 9 trgovina.

Godine 1961. Walton se počeo zabrinjavati zbog dugoročne konkurentne prijetnje koju je za trgovine mješovitom robom predstavljala sve veća popularnost velikih supermarketa i diskontnih trgovina. Kao revan pilot, sjeo je u svoj avion i prešao cijelu zemlju kako bi proučio promjene u trgovinama i maloprodajnim trendovima te je potom sastavio plan za svoju vlastitu diskontnu trgovinu. Walton je otišao u Chicago kako bi pokušao zainteresirati izvršne menadžere u Ben Franklinu za proširenje poslovanja u diskontnu maloprodaju. Nakon što su ga odbili, odlučio je dalje nastaviti sam jer je duboko vjerovao u maloprodajni koncept ponude znatnih diskontnih cijena u cilju povećanja obujma prodaje i sveukupnog profita. Prvi Wal-Mart Discount City bio je otvoren 2. srpnja 1962. u Rogersu u Arkansasu. Trgovina je pokazala uspjeh te je Walton ubrzo počeo tražiti prilike za otvaranje trgovina u drugim gradićima i privlačenja nadarenih ljudi s iskustvom u maloprodaji da mu pomognu u razvijanju posla. Iako je počeo kao trgovac koji se vodi instinktima, brzo je učio od uspona i padova drugih maloprodajnih trgovaca te je bio vješt u prikupljanju ideja od zaposlenika kako napredovati te je brzo ih iskušavao te ideje. Sam Walton je 1969. osnovao svoju djelatnost kao tvrtku Wal-Mart Stores. Kada je 1970. kompanija postala dioničarsko društvo i prodala 300 000 dionica po cijeni od 16,50 dolara po dionici kako bi financirala svoj brzi rast, imala je 38 trgovina i prodaju od 44,2 milijuna dolara. S 276 trgovina, 21 000 zaposlenika i operacijama u 11 saveznih država 1979. godine, Wal-Mart je postao prvom kompanijom koja je dosegla prodaju od 1 milijarde dolara u tako kratkome razdoblju.

Kako je kompanija rasla, Sam Walton se pokazao sposobnim i vizionarskim vođom. Njegovo narodsko držanje i nadarenost za motiviranje ljudi uz praktičan menadžerski stil i očiti talent za diskontnu maloprodaju stvorili su kulturu te niz vrijednosti i vjerovanja koja su Wal-Mart držala na putu neprestanog inoviranja i brzog širenja. Štoviše, uspjeh Wal-Martu i Waltonov privlačan stil vođenja imali su za posljedicu brojne priče u medijima koje su na kompaniju i njezinog osnivača bacale

pozitivno svjetlo. Kada je Wal-Mart postao glavni diskontni maloprodajni lanac u SAD-u 1980-ih godina, neobično velik presjek američke javnosti znao je tko je Sam Walton te je povezivao njegovo ime s Wal-Martom. Zbog narodske osobnosti Sama Waltona, njegova skromnog ponašanja i interesa za ljude i njihove osjećaje, ljudi izvan i unutar kompanije veoma su ga cijenili. Smatran od mnogih «poduzetnikom stoljeća» i «autentičnim američkim pučkim junakom», uživao je reputaciju ne samo čovjeka koji se brine o zajednici i o svojim zaposlenicima, već i čovjeka privrženog obitelji koji utjelovljuje američki san te posjeduje vrline marljivoga i predanog radnika.

Netom prije smrti 1992, Sam Walton imao je viziju da će Wal-Mart postati kompanija vrijedna 125 milijardi dolara do 2000. Međutim, nasljednik kojeg je osobno izabrao, David D. Glass, nadmašio je taj cilj za gotovo 2 godine. Pod Glassovim je vodstvom (1988. - 2000.) prodaja Wal-Martova rasla po prosječnoj godišnjoj skupnoj stopi od 19 %, povećavši prihode s 20,6 milijardi na 165 milijardi dolara. Nakon što je David Glass 2000. otišao u mirovinu, H. Lee Scott bio je izabran za trećeg predsjednika i CEO-a Wal-Martova. Tijekom četiri godine što je Scott bio CEO, Wal-Martova je prodaja porasla na više od 100 milijardi dolara što je odgovaralo porastu kompanije u prvih 35 godina. Iako su se 2004. Wal-Martove trgovine nalazile u svih 50 saveznih država i 10 zemalja u inozemstvu, Scott i ostali viši menadžeri vjerovali su da postoji dovoljno prilika za domaći i inozemni rast koje će kompaniji omogućiti rast po dvoznamenkastoj stopi u dalekoj budućnosti te povećati prihode Wal-Martova na više od 500 milijardi dolara do 2010. godine.

Prikaz 1 pruža uvid u sažetak Wal-Martovih financijskih i operativnih rezultata za fiskalne godine 1993. - 2004.

Međutim, dok je izvješće istaknute Boston Consulting Group glasilo: *Svijet dosad nije poznao kompaniju s takvom ambicijom, sposobnošću i ubrzanjem*, 2003. godine sve je više bilo znakova da trajni rast i utjecaj «Zvijeri iz Bentonvillea» izazivaju protureakciju među konkurentnim prodavačima na malo, sindikatima, društvenim aktivistima i takozvanim kulturnim progresivcima. Sindikat je kritizirao Wal-Mart zbog malih plaća i antisindikalnoga stava. Suočio se s nekih 6 000 parnica zbog raznih problema od kojih se jedan ticao diskriminacije zaposlenica.

STRATEGIJA WAL-MARTA

Značajke Wal-Martove strategije bili su razni formati prodavaonica, svakodnevno najniže cijene, širok izbor, veliki postotak robe poznatih robnih marki, ambijent trgovina usmjeren na potrošače, niski operativni troškovi, inovativno trgovanje, snažan naglasak na zadovoljstvo potrošača, disciplinirano širenje na nova geografska tržišta te česta primjena preuzimanja za ulazak na inozemna tržišta. Na svakoj Wal-Mart trgovini s vanjske bi strane stajala poruka «Prodajemo za manje.» Reklamna poruka kompanije potkrepljivala je temu niskih cijena: «Uvijek niske cijene. Uvijek.» glavne trgovačke linije uključivale su proizvode za kućanstvo, električnu, sportsku opremu, proizvode za održavanje vrta, proizvode za zdravlje i kozmetiku, odjeću, posteljenu i zavjese, boje, proizvode za kupanje, tehničku opremu, nakit, servis i održavanje motornih vozila, igračke i igre te mješovitu robu.

Razni formati trgovina

Wal-Mart je 2004. nastojao zadovoljiti potrebe potrošača putem četiri različita maloprodajna koncepta: Wal-Mart diskontne trgovine, supercentri, trgovine «u susjedstvu» te Sam's Clubs.

- *Diskontne trgovine* – Ove su trgovine bile raspona veličine od 40 000 do 125 000 kvadratnih stopa, koje su prosjeku zapošljavale 150 ljudi te su nudile 80 000 različitih artikala, uključujući odjeću, proizvode za automobile, proizvode za zdravlje i kozmetiku, kućne potrepštine, igračke, sportsku opremu, proizvode za održavanje vrta, proizvode za kućne ljubimce, nakit, proizvode za kućanstvo, lijekove na recept te pakiranu mješovitu robu. Diskontne trgovine imale su prodaju u rasponu 30 - 50 milijuna dolara, ovisno o veličini trgovine i lokaciji.
- *Supercentri* – Supercentri, koje je Wal-Mart počeo otvarati još od 1988. kako bi zadovoljio potražnju za obiteljskom kupovinom «sve na jednome mjestu», spojili su koncept opće diskontne trgovine s onim supermarketa koji nudi cijelu liniju proizvoda. Veličina im se kretala os 109 000 do 220 000 kvadratnih stopa, zapošljavali su između 200 do 550 ljudi, imali oko 36 općih trgovačkih odjela te su nudili do 150 000 različitih artikala, od kojih je najmanje 30 000 pripadalo kategoriji mješovite robe.

Prikaz I Financijski i operativni sažetak Wal-Mart trgovine fiskalne godine 1993. - 2004.
(u milijardama, osim podataka zarade po dionici)

	Fiskalna godina završno s 31. siječnjem					
	2004.	2003.	2002.	2001.	2000.	1993.
Financijski i operativni podaci						
Neto prodaja	\$256,3	\$244,5	\$217,8	\$191,3	\$165,0	\$55,5
Povećanje neto prodaje	12%	12%	14%	16%	20%	26%
Usporedivo povećanje prodaje u domaćim trgovinama*	5%	5%	6%	5%	8%	11%
Troškovi prodaje	198,7	191,8	171,6	150,3	129,7	44,2
Operativni, prodajni, opći i administrativni troškovi	44,9	41,0	36,2	31,6	27,0	8,3
Troškovi interesa, neto	0,8	0,9	1,2	1,2	0,8	0,3
Neto dohodak	\$ 9,0	\$ 8,0	\$ 6,7	\$ 6,3	\$ 5,4	\$ 2,0
Zarada po dionici za redovite dionice (razvodnjene)	\$2,07	\$1,81	\$1,49	\$1,40	\$1,20	\$0,44
Podaci bilance stanja						
Tekuća aktiva	\$ 34,2	\$30,5	\$27,9	\$26,6	\$24,4	\$10,2
Neto imovina, pogoni, oprema i kapitalni najam	55,2	51,9	45,8	40,9	36,0	9,8
Ukupna aktiva	104,9	94,7	83,5	78,1	70,3	20,6
Tekuća pasiva	37,4	32,6	27,3	28,9	25,8	6,8
Dugoročni dug	17,5	16,6	15,7	12,5	13,7	3,1
Dugoročne obveze pod kapitalnim najmom	3,0	3,0	3,0	3,2	3,0	1,8
Dioničarski kapital	43,6	39,3	35,1	31,3	25,8	8,6
Financijski omjeri						
Tekući omjer	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9	1,5
Stopa prinosa od aktive	8,6%	9,2%	8,5%	8,7%	9,5%	11,1%
Stopa prinosa od dioničarskoga kapitala	20,6%	21,6%	20,1%	22,0%	22,9%	25,3%
Ostali podaci za kraj godine						
Broj domaćih Wal-Martovih diskontnih trgovina	1,478	1,568	1,647	1,736	1,801	1,848
Broj domaćih Wal-Martovih supercentara	1,471	1,258	1,066	888	721	34
Broj domaćih Sam's klubova	538	525	500	475	463	256
Broj domaćih trgovina «u susjedstvu»	64	49	31	19	7	—
Broj inozemnih trgovina	1,355	1,288	1,170	1,070	1,004	10

* Definirano kao prodaja u trgovinama koje su otvorene tijekom cijele godine te koje nisu proširivane niti premješane u posljednjih 12 mjeseci.

Izvor: Godišnja izvješća Wal-Marta za 2003. i 2004.

Osim cjenovno povoljne robe koja se nudila u diskontnim trgovinama i velikoj supermarket-skoj jedinici s 30 000 artikala i više, supercentri su sadržavali i takve specijalizirane prodavaonice kao što su optika, auto-servis, restoran brze hrane, foto studiji za izradu portreta, foto

studiji za izradu slika u roku jednoga sata, frizerski saloni, banka i agencije za zapošljavanje. Tipični supercentri imali su godišnju prodaju u rasponu od 80 - 100 milijuna dolara.

- *Sam's Clubs* – Format trgovine koji je Wal-Mart prvi put pokrenuo 1983. Sam's je bio *cash-and-*

carry robna kuća, samo za članove, koja je prodavala oko 4 000 najčešće korištenih artikala, uglavnom poznatih robnih marki u velikim količinama te vrlo skupu robu. Kolekcija proizvoda uključivala je svježe, smrznute i konzervirane prehrambene proizvode, slatkiše i grickalice, uredske potrepštine, proizvode za čišćenje kućanstava i ureda te papirnu konfekciju, odjeću, CD-*ē* i DVD-*ē* te asortiman skupih proizvoda (televizori, automobilske gume, veliki i mali električni uređaji, satovi, nakit, računala, videokamere i ostala električna oprema). Površina trgovina bila je u rasponu od 110 000 do 130 000 kvadratnih metara, a većina robe bila je izložena u originalnom pakovanju naslagana na drvenim policama ili drvenim platformama. Mnogo je artikala bilo prodavano u velikim pakiranjima (ambalazama od pet galona, kutijama s deset i više pakovanja). Cijene su obično bile 10 - 15 % niže od cijena u diskontnim trgovinama i supercentrima budući da su troškovi trgovanja i troškovi vođenja trgovine bili niži. Ti su klubovi trebali opsluživati manje tvrtke, crkve i druge vjerske organizacije, salone ljepote i brijačnice, motele, restorane, urede, lokalne škole, obitelji te pojedince koji traže povoljne cijene za količine velikog obujma ili skupe artikle. Godišnja članarina iznosila je 30 dolara za tvrtke i 35 za pojedince – 2003. godine bilo je 46 milijuna članova. Svaka od Sam's trgovina zapošljavala je 125 ljudi te su imale godišnju prodaju od 63 milijuna dolara. Veliki broj tih trgovina nalazio se uz same supercentre i diskontne trgovine.

- *Trgovine «u susjedstvu»* – Kompanijin najnoviji format trgovine pokrenut je 1998. kako bi privukao potrošače koji žele kupiti samo namirnice, lijekove ili opću robu. Uvijek su se nalazile zajedno s Wal-Mart supercentrima kako bi bile dostupne Wal-Martovoj mreži distribucije prehrambenih proizvoda. Površina im je bila u rasponu od 42 000 do 55 000 kvadratnih stopa, svaka je zapošljavala 80 - 100 ljudi te su nudile svježe proizvode, delikatesnu hranu, svježe meso i mliječne proizvode, proizvode za zdravlje i kozmetičke proizvode, brze foto usluge i standardne usluge razvijanja fotografija, *drive-through* ljekarne, potrepštine za pisanje i papirnu konfekciju, proizvode za kućne ljubimce i kućanstvo – sveukupno 28 000 artikala.

Na domaćem terenu, tijekom 2004. godine, Wal-Mart je imao u planu otvoriti oko 50 do 55 novih diskontnih trgovina, 220 do 230 novih supercentara, 25 do 30 novih trgovina «u susjedstvu» i 35 do 40 novih Sam's klubova. Premještanjem i proširenjima postojećih diskontnih trgovina nastalo je otprilike 140 novih supercentara te oko 20 Sam's klubova.

Na međunarodnoj je razini Wal-Mart planirao otvoriti 130 do 140 jedinica u 10 zemalja gdje se već nalaze njegove trgovine, od kojih će 30 nastati premještanjem ili proširenjem postojećih. Wal-Mart je očekivao da će u 2004. potrošiti 18 milijuna dolara za otvaranje tri nove trgovine istočnoj Kini, na području na kojem trgovine imaju i francuski maloprodajni lanac Carrefour (drugi svjetski maloprodajni lanac iza Wal-Marta) te njemački Metro AG. Wal-Mart je od 1996. otvorio 31 trgovinu u 15 gradova u cijeloj zemlji.

Prikaz 2 prikazuje broj Wal-Martovih trgovina u svakoj saveznoj državi te zemlji. U SAD-u je bilo još mnogo lokacija koje Wal-Mart nije zauzeo. U starijim, pretežno siromašnijim četvrtima New Yorka, nije bilo Wal-Martovih trgovina nijedne vrste jer velik prostor s mnogo parkirnih mjesta nije bio dostupan po prihvatljivoj cijeni. Wal-Martov prvi supercentar u cijeloj Kaliforniji otvoren je 2003. u troklatnici u središtu Los Angelesa koja je imala pokretne stepenice širine pogodne za kolica za kupovinu. Supercentara nije bilo u New Jerseyu, Rhode Islandu, Vermontu ili Havajima, a u Massachusettsu je bio samo jedan te dva u Connecticutu (naspram 155 u Teksasu, 87 na Floridi, 58 u Missouriju, 52 u Sjevernoj Karolini, 49 u Alabami i 47 u Louisiani).

Wal-Martove razne domaće i inozemne trgovine usluživalo je 108 regionalnih općih robnih i prehrambenih distribucijskih centara. Pet dodatnih distribucijskih centara, u prosjeku od 1 milijun kvadratnih stopa prostora, bilo je planirano za 2004.

Wal-Martova strategija geografske ekspanzije

Jedna od najosebujnijih značajki Wal-Martove domaće strategije bio je način na koji se on širio na nova geografska područja. Dok su mnogi maloprodajni lanci brzo postizali regionalnu i nacionalnu pokrivenost putem ulaska u najveća metropolitanska središta prije no što bi pokušali ući na manje napućena tržišta, Wal-Mart se uvijek

Prikaz 2 Broj Wal-Martovih trgovina, siječanj 2003.

Savezna država	Diskontne trgovine	Supercentri	Sam's klubovi	Trgovine u susjedstvu
Alabama	34	49	9	2
Aljaska	6	0	3	0
Arizona	24	17	10	0
Arkansas	35	43	4	6
Kalifornija	133	0	30	0
Kolorado	17	29	14	0
Connecticut	27	2	3	0
Delaware	3	3	1	0
Florida	66	87	37	1
Georgia	42	61	20	0
Havaji	6	0	1	0
Idaho	5	11	1	0
Illinois	81	33	27	0
Indiana	42	42	14	0
Iowa	27	24	7	0
Kansas	29	23	6	0
Kentucky	34	41	5	0
Louisiana	35	47	12	0
Maine	12	9	3	0
Maryland	32	5	13	0
Massachusetts	41	1	3	0
Michigan	48	14	22	0
Minnesota	34	9	12	0
Mississippi	21	41	5	1
Missouri	56	58	14	0
Montana	5	6	1	0
Nebraska	10	11	3	0
Nevada	11	7	5	0
New Hampshire	19	6	4	0
New Jersey	30	0	8	0
New Mexico	6	18	5	0
New York	52	22	18	0
Sjeverna Karolina	47	52	17	0
Sjeverna Dakota	8	0	2	0
Ohio	70	28	26	0
Oklahoma	41	40	7	12
Oregon	24	3	0	0
Pennsylvania	50	43	20	0
Rhode Island	8	0	1	0
Sjeverna Karolina	22	37	9	0
Sjeverna Dakota	6	4	2	0
Tennessee	33	57	15	2
Texas	117	155	68	24

Prikaz 2 (zaključno)

Savezna država	Diskontne trgovine	Supercentri	Sam's klubovi	Trgovine u susjedstvu
Utah	6	15	7	1
Vermont	4	0	0	0
Virginia	21	52	13	0
Washington	29	6	2	0
Zapadna Virginia	8	20	3	0
Wisconsin	49	20	11	0
Wyoming	2	7	2	0
SAD ukupno	1 568	1 258	525	49
Inozemstvo/svijet				
Argentina	0	11	0	0
Brazil	0	12	8	2 ^a
Kanada	213	0	0	0
Kina	0	20	4	2
Njemačka	0	94	0	0
Južna Koreja	0	15	0	0
Meksiko	472 ^b	75	50	0
Portoriko	9	1	9	33 ^c
Ujedinjeno Kraljevstvo	248 ^d	10	0	0
Inozemstvo ukupno	942	238	71	37
Konačni zbroj	2 510	1 496	596	86

^a Brazil uključuje i Todo Dias.

^b Meksiko uključuje 118 Bodega, 50 Suburbija, 44 Superrama, 260 Vip trgovina.

^c Puerto Rico uključuje i 33 Amigo trgovina.

^d Ujedinjeno Kraljevstvo uključuje 248 ASDA trgovina.

širio u susjedna geografska područja, opteretivši svako područje prije prelaska na novi teritorij. Nove su trgovine bile grupirane unutar 200 milja od postojećega distribucijskog centra tako da su dnevne dostave mogle biti obavljane ekonomično. Novi distribucijski centri bili su dodavani zbog potrebe za podržavanjem širenja trgovina na dodatna područja. U SAD-u je uistinu jedinstvena značajka Wal-Martove geografske strategije bila otvaranje trgovina u gradićima koji okružuju ciljano metropolitansko područje prije no što prijeđe u samo metropolitansko područje – pristup koji je Sam Walton nazvao « regresivna ekspanzija. » Menadžment Wal-Martova vjerovao je da je svaki grad s populacijom potrošača od 15 000 i više dovoljno velik da bi podržavao Wal-Martovu diskontnu trgovinu te da gradovi od 25 000 mogu podržati supercentar. Nakon što bi trgovine bile otvorene u gradićima oko najnapučenijega grada, Wal-Mart bi otvorio jednu ili više trgovina na me-

tropolitanskome području te bi započeo znatno marketinško oglašavanje.

Grupirajući nove trgovine na relativno malom geografskom području, Wal-Mart je mogao na sve trgovine na tom području rasporediti troškove oglašavanja ulaska na novo tržište. Tom je taktikom kompanija držala svoje troškove oglašavanja unutar 1 % prodaje (u usporedbi s 2 do 3 % kod drugih diskontnih lanaca). Don Soderquist, Wal-Martov umirovljeni stariji potpredsjednik, objasnio je zašto se kompanija radije odlučuje za svoju regresivnu strategiju:

„Naša strategija obuhvaća ulazak prvo na manja tržišta, a potom na velika metropolitanska područja jer onda imate bazu manje populacije koju morate pridobiti. Počinju vas prihvaćati na manjim tržištima i glas se počinje širiti, a ljudi putovati sve dalje i dalje da dođu do vaših trgovina.“³

³ *Discount Store News*, 18. prosinca 1989., str. 162.

U gradićima u koje je Wal-Mart ušao, nije bilo neobično da određeni broj lokalnih tvrtki koje su se bavile robom, sličnom onoj Wal-Martove linije, propadne unutar godinu dvije od Wal-Martova dolaska. Wal-Martove niske cijene odvlačile su potrošače od butika odjećom, trgovina mješovitom robom, ljekarni, trgovina sportskom opremom, obućom i tehničkom opremom, supermarketa te većih samoposluga kojima su upravljali lokalni trgovci. «Wal-Mart efekt» u malim zajednicama bio je toliko jak da je ponekad izazivao žestoki lokalni otpor zbog ulaska Wal-Martova među lokalne trgovce i stanovnike koji su željeli sačuvati ekonomsku vitalnost njihovoga gradskog središta te se zaštititi od ružnih Wal-Martovih trgovina i parkirališta. Osnovane su savjetničke tvrtke specijalizirane za savjetovanje lokalnih trgovaca na malo kako preživjeti otvaranje Wal-Martovih trgovina.

Posljednjih nekoliko godina Wal-Mart se marljivo trudio proširiti svoj geografsku bazu trgovina izvan SAD-a putem kombinacija konstrukcije novih trgovina i preuzimanja. Preuzimanje velikih samoposluga ili lanaca supermarketa bilo je dio Wal-Martove strategije ulaska i ili širenja trgovina u Kanadi, Meksiku, Brazilu, Japanu, Puerto Ricu, Kini i Velikoj Britaniji. Međunarodna prodaja činila je 16,7% ukupne prodaje u fiskalnoj 2003. te je bilo očekivano da će takav postotak rasti tijekom sljedećih godina. Wal-Martove trgovine u Kini imale se jedan od najvećih prometa među svim trgovinama u svijetu. Wal-Martov ulazak na japansko tržište putem manjinskoga vlasništva nad petim najvećim japanskim lancem supermarketa, Seiyu, potaknuo je maloprodajnu revoluciju među japanskim trgovcima na malo koji su potom poboljšali trgovanje, smanjili troškove, snizili cijene i modernizirali svoj dobavljački lanac. Prije kupovine manjinskog udjela u Seiyu 2002. (s opcijom povećanja svoga vlasništva na 67% 2007. god.), Wal-Mart je proučavao japansko tržište četiri godine. Planirao je provesti veći dio 2003. - 2004. pripremajući Seiyu trgovine i njihov japanski dobavljački lanac za ulazak kolekcije proizvoda za supermarkete i velike samoposluge na japansko tržište. Prodaja u gotovo 1 300 Wal-Martovih međunarodnih trgovina u prosjeku je iznosila 31 milijun dolara po trgovini u fiskalnoj 2003. godini; međunarodni odsjek kompanije imao je 2003. ukupnu prodaju od 40,7 milijardi dolara (15% više) i operativni profit od 2 milijarde dolara (gotovo 56% više).

Međutim, kako je Wal-Mart postajao sve više globalan, menadžment je namjeravao je «ostati lokalan» što se tiče robe kojom se bavio te nekih načina na koje je vodio poslovanje. Većina poslovođa trgovina i viših menadžera inozemnih operacija bila je rodom iz zemalja u kojima je Wal-Mart imao operacije. Mnogi od njih započeli su karijeri kao zaposlenici po satu. Wal-Mart je, međutim, imao program koji je omogućavao trgovinama u različitim područjima da razmjenjuju najbolja iskustva.

Svakidašnje niske cijene

Iako Wal-Mart nije izmislio koncept svakidašnjih niskih cijena, bio je bolji od bilo kojega drugog diskontnog maloprodajnog lanca u primjeni te strategije. Potrošači su kompaniju općenito smatrali maloprodajnim lancem s najnižim cijenama robe uopće na tržištu. Nedavno provedene studije pokazale su da su cijene njegovih artikala mješovite robe bile 8 do 27 % niže od onih vodećih konkurentskih lanaca supermarketa kao što su Kroger (koji se koristio robnom markom City Market u saveznom državama zapadno od Mississippija), Safeway i Albertson's, nakon što je uveo posebne ponude i potrošačke kartice. Cijene usluga koje su trgovine također pružale bile su niske – potrošači su mogli brzojavom poslati novac za paušalnih 12,95 dolara (naspram pristojbe od 50 dolara za slanje 1 000 dolara putem Western Uniona) te su mogli kupiti poštanske doznačnice za 46 centa (naspram 90 centa koje je naplaćivala Američka poštanska služba). Wal-Mart je propagirao svoje niske cijene u izlozima («Prodajemo za manje»), u oglašavanjima, na natpisima unutar trgovina te na logoima svojih vrećica. Neki su od ekonomista smatrali da su Wal-Martove svakidašnje niske cijene smanjile inflacijske pritiske u cijelome gospodarstvu, omogućivši svim američkim potrošačima da imaju koristi od Wal-Mart efekta. Poznati financijer Warren Buffet rekao je: «Ako sve to zbrojite, oni su doprinijeli financijskoj dobrobiti američke javnosti više nego bilo koja druga institucija koja mi pada na pamet.»⁴

Inovacije u trgovanju

Wal-Mart je bio izvanredno aktivan u iskušavanju i eksperimentiranju novih metoda trgovanja. Sam

⁴ Kao što je navedeno u Jerry Useem "One Nation Under Wal-Mart" str. 68.

Walton je od početka bio brz u imitiranju novih ideja i praksi trgovanja drugih trgovaca na malo. Prema osnivaču Kmart, Sam Walton «ne samo da je kopirao naše koncepte, već ih je i pojačao. Sam je uzeo loptu i krenuo.»⁵ Wal-Mart se ponosio svojim «niskim pragom za promjene,» te je menadžment proveo mnogo vremena razgovarajući s trgovcima, zaposlenicima i potrošačima kako bi dobio ideje za poboljšanje Wal-Marta. Od zaposlenika se aktivno nastojalo pridobiti prijedloge. Većina je prihvatljivih ideja bila iskušana. Ako je imala uspjeha u trgovini u kojoj je prvo bila iskušana, onda se odmah počela primjenjivati i u ostalim trgovinama. Eksperimentiranje s prostorijama trgovina, izlaganjem robe, shemom boja trgovine, izborom robe (bilo dodavanjem više skupljih linija ili prelaskom na drugačiju kombinaciju artikala) te tehnikama promicanja prodaje bilo je stalno u tijeku. Wal-Mart se smatrao industrijskim vođom u iskušavanju, prilagođivanju i primjenjivanju širokoga raspona najnovijih pristupa trgovanju. Wal-Mart je 2003. iskušavao prednosti odjela sa slatkišima unutar trgovine koji je sadržavao asortiman uglavnom namijenjen djeci, s velikim pakiranjima slatkiša od Brach's, Jelly Belly i M&M, uz široki raspon velikih pakiranja i licenciranih artikala te automobila koji rade na kovanice.

Oglašavanje

Wal-Mart se manje oslanjao na oglašavanje od većine ostalih diskontnih lanaca. Kompanija je distribuirala samo jedan ili dva cirkulara mjesečno te je imala povremene televizijske reklame, oslanjajući se prvenstveno na usmeno prenošenje svoje marketinške poruke. Wal-Martovi su troškovi oglašavanja činili oko 0,3% prihoda od prodaje, naspram Kmartovih 1,5% te Targetovih 2,3 %. Wal-Mart je na oglašavanje potrošio 676 milijuna dolara u fiskalnoj 2003. godini, 618 milijuna u fiskalnoj 2002. te 574 milijuna u fiskalnoj 2001. godini. Troškovi Wal-Marta za oglašavanje na radiju i televiziji bili su toliko niski da nisu bili zabilježeni na nacionalnoj ljestvici gledanosti. Većina se Wal-Martovih emitiranih reklama pojavljivala na lokalnoj televiziji i lokalnim kabelskim programima. Nije oglašavao svoje trgovine Sam's Clubs. Kompanija je često dozvoljavala dobrotvornim organizacijama da ko-

riste njezina parkirališta u svrhu održavanja aktivnosti skupljanja novčanih priloga.

Distribucija

Menadžment Wal-Marta je tijekom godina pretvorio centralizirane distribucijske sustave kompanije u konkurentsku prednost – kompanijini niski troškovi distribucije i troškovno efikasna praksa menadžmenta dobavljačkoga lanca bili su glavni uzrok niskih cijena. Wal-Mart je od početka imao prednost pred konkurentima u efikasnosti distribucije zbog svojih trgovina na ruralnim lokacijama. Dok su se drugi diskontni trgovci na malo oslanjali na proizvođače i distributere koji su robu izravno otpremali u njihove trgovine u uskom metropolitanskom području, Wal-Mart je otkrio da je njegov brzi rast tijekom 1970-ih godina opterećivao sposobnosti dobavljača da koriste usluge neovisnih prijevozničkih tvrtki kako bi izvršavali česte i pravodobne isporuke sve većem broju Wal-Martovih trgovina na ruralnim lokacijama. Kako bi poboljšala isporuku robe svojim trgovinama, kompanija je 1980-ih započela izgrađivati svoje vlastite centralizirane distribucijske centre te opskrbljivati trgovine putem tih centara s dnevnim dostavama koje su obavljali njezini vlastiti kamioni. Wal-Mart je osnovao nove distribucijske centre kada nove trgovine u daljoj okolini više nisu mogle pouzdano i ekonomično biti opskrbljivane putem postojećega centra.

KONKURENTNO OKRUŽJE

Diskontna maloprodaja bila je izrazito konkurentna djelatnost. Konkurencija među diskontnim trgovcima na malo bila je usredotočena na određivanje cijena, lokacije trgovina, varijacije u formatu trgovina i kombinaciji robe, veličinu trgovina, atmosferu kupovanja i ugled kod kupaca. Wal-Martovi glavni konkurenti bili su Kmart i Target u maloprodaji opće robe te u supertrgovinama koje su također uključivale Super Target trgovine i Super Kmart trgovine. Wal-Mart se također natjecao i s maloprodajnim lancima u kategoriji elektronike kao što su Best Buy i Circuit City, Toys "R" Us u kategoriji igraćaka, Goody's u kategoriji odjeće; Bed, Bath and Beyond u kategoriji kućanskih potrepština te s Kroger, Albertson's i Safeways u kategoriji mješovite robe.

⁵ Kao što je navedeno u Bill Saporitovu "What Sam Walton Taught America," *Fortune*, 4. svibnja 1992., str. 105.

Ankete provedene po kućanstvima koje su uspoređivale Wal-Mart s Kmartom i Targetom pokazivale su da je Wal-Mart imao snažnu konkurentsku prednost. Kako piše u *Discount Store News*:

„Kada se uspoređivalo Wal-Marta s Kmartom i Targetom, kućanstava su jednoglasno odlučila da je Wal-Mart jednako dobar ili čak bolji. Na primjer, od svih kućanstava u čijoj se okolini nalazila Wal-Mart trgovina, 59 % je izjavilo da je Wal-Mart bolji od Kmart i Targeta; 33 % je reklo da su na istoj razini. Samo je 4 % ocijenilo Wal-Mart gorim od Kmart i Targeta... Kada ih je upitano zašto je Wal-Mart bolji, 55 % onih u čijoj se okolini nalazio Wal-Mart odgovorilo je zbog nižih/povoljnijih cijena... Raznolikost/izbor i dobra kvaliteta bili su sljedeći u nizu najvažnijih razloga koje su potrošači naveli kad ih je bilo zapitano zašto je Wal-Mart bolji. 30 % odlučilo se za raznolikost, 18 % za dobru kvalitetu.“⁶

Dva najveća konkurenta u segmentu veleprodajnih trgovačkih centara bili su Costco i Sam's Clubs; BJ's Wholesale Club, manji lanac na istočnoj obali, bio je jedini drugi važni američki igrač u ovom segmentu.⁷ Za godinu koja je završila 31. kolovoza 2003., Costco je imao prodaju u SAD-u od 34,4 milijarde dolara s 312 trgovina naspram Sam's Clubs koji je imao prodaju od 32,9 milijardi dolara s 532 trgovine. Prosječna Costco trgovina donosila je godišnji prihod od 112 milijardi dolara, gotovo dvostruko od prosjeka Sam's Clubs od 63 milijarde dolara. Costco je bio orijentiran na imućnija kućanstva otmjenog ukusa te su se njegove trgovine nalazile uglavnom na gradskome području. Costcova 42 milijuna članova u prosjeku je ostvarivalo godišnje 11,4 posjeta njegovim trgovinama te je u prosjeku trošilo 94 dolara po posjetu u usporedbi s 8,5 posjeta i utroškom od 78 dolara u Sam's Clubs. Costco je bio najveća nacionalna maloprodajna trgovina vrhunskim vinima (600 milijuna dolara godišnje) te pečenom piletinom (55 000 pečenih pilića dnevno). Dok je njegova linija proizvoda uključivala hranu i kućne potrepštine, sportsku opremu, vitamine i raznu drugu robu, veliku su atrakciju predstavljali skupi luksuzni artikli (dijamanti i plazma televizori) te najmoderniji uređaji po povoljnim cijenama (Costco je ograničio svoje trgovačke marže za 14 %). Costco je nadmašio Sam's time što je prvi počeo prodavati svjež

⁶ *Discount Store News*, 18. prosinca 1989., str. 168

⁷ Podaci u ovom odjeljku preuzeti su iz "The Only Company Wal-Mart Fears" Johna Helyara, *Fortune*, 24. studenoga 2003., str. 158 - 166.

meso i mesne proizvode (1986. naspram 1989.), uvoditi *private-label* artikle (1995. naspram 1998.) te prodavati benzin (1995. naspram 1997.). Costco je svojim radnicima nudio dobre plaće i dodatne beneficije (radnici na puno radno vrijeme zaradili su nakon četiri godine oko 40 000 dolara).

Wal-Martov brzi uspon do najvećega maloprodajnog supermarketa pokrenuo je usijano cjenovno natjecanje na policama većine supermarketa. Wal-Martova tri najjača konkurenta – Kroger, Albertson's i Safeway – zajedno s mnoštvom manjih regionalnih lanaca supermarketa žurili su se smanjiti troškove, smanjiti cjenovni jaz u odnosu na Wal-Mart te se i na razne druge načine razlikovati kako bi zadržali svoju bazu potrošača i porast prihoda. Neprestano povećanje broja Wal-Martovih supercentara značilo je da će se većina konkurentnih supermarketa do 2010. nalaziti unutar 10 milja udaljenosti od supercentra. Wal-Mart je nedavno zaključio da je potrebno manje stanovnika određenoga područja za održavanje supercentra nego što je to kompanija bila očekivala. Menadžment je vjerovao da bi supercentri na gradskome području mogli biti udaljeni samo 4 milje jedan od drugoga te još uvijek imati dovoljno prometa. Kroger je najavio planove smanjivanja troškova za 500 milijuna dolara do 31. siječnja 2004. godine, čime bi se stavio u bolji položaj u kojem bi mogao konkurirati niskim cijenama namirnica u Wal-Martu. Promatrači industrije supermarketa nagađali su da ili Albertson's (koji je već zatvarao trgovine koje nisu uspješno poslovale te se borio da održi aktualne prihode) ili Safeway (koji je bio zauzet prihvaćanjem niza preuzimanja regionalnih lanaca supermarketa) neće preživjeti perturbacije među slabijim konkurentnim supermarketima.

WAL-MARTOVI PRISTUPI PROVEDBI STRATEGIJE

Kako bi primijenio i proveo svoju strategiju, Wal-Mart je stavio snažan naglasak na postizanje najnižih mogućih cijena kod svojih dobavljača, izgrađujući bliske radne odnose s ključnim dobavljačima kako bi ostvarili uštedu troškova od koje svi unutar dobavljačkoga lanca imaju koristi, održavajući svoje interne operacije štedljivima i učinkovitima, obraćajući pažnju na čak i najsitnije

detalje u izgledu trgovina i samome trgovanju, učinkovito koristeći najsuvremeniju tehnologiju te njegujući kulturu koja teži napornome radu, stalnom usavršavanju i zadovoljavanju potrošača, osobito ostvarujući uštedu troškova putem potrošača u formi niskih cijena.

Primjena najnovije tehnologije u Wal-Martu

Wal-Mart je 1974. započeo koristiti računalnu tehnologiju kako bi održao kontrolu nad zalihama baziranu na artiklu u svojim distribucijskim centrima i trgovinama. Godine 1981. počeo je koristiti blagajne sa skenerom te 1983. linijske kodove što je ubrzalo naplatu za 25 -30 %. Wal-Mart je 1984. razvio sustav trgovanja pomoću računala koji je omogućavao svakoj trgovini da prilagodi splet proizvoda prilikama na tržištu i obrascima prodaje. Između 1985. i 1987. instalirao je najveću privatnu satelitsku komunikacijsku mrežu, koja je omogućavala dvosmjerni prijenos glasa i podataka između sjedišta, distribucijskih centara i trgovina te jednosmjerni videoprijenos iz korporacijskih ureda u Bentonvilleu do distribucijskih centara i trgovina. Taj je sustav bio jeftiniji od telefonske mreže koja se dotad koristila. Videosustav redovito su koristili kompanijini dužnosnici kako bi se izravno mogli obratiti svim zaposlenicima odjednom.

Wal-Mart je 1989. uspostavio izravnu satelitsku vezu s oko 1 700 trgovaca koji su dobavljali gotovo 80% robe koja se prodavala u Wal-Martu. Te su veze omogućavale nabavu robe elektronskim putem te ekspresnu razmjenu podataka. Wal-Mart je također koristio mogućnosti satelitskoga sustava kako bi razvio postupak autorizacije kreditnih kartica koji u prosjeku traje samo 5 sekundi, ubrzavši tako naplatu za 25% u usporedbi s prijašnjim manualnim sustavom. Ranih 1990-ih godina putem suradnje s Procter & Gambleom, Wal-Mart je pokrenuo automatski sustav ponovnog naručivanja kojim bi dobavljači bili informirani o naplati njihovih artikala na blagajnama. To je dobavljačima omogućilo da prate prodaju i stanje zaliha njihovih proizvoda (kako bi mogli planirati proizvodnju i prema tome raspored otpremanja).

Tijekom 1990-ih godina, Wal-Mart je nastavio ulagati u informacijsku tehnologiju i *on-line* sustave te je obično bio pokretač među maloprodajnim lancima što se tiče unapređenja i po-

boljšanja svojih mogućnosti kod uvođenja nove tehnologije. Do 2003. kompanija je razvijala i uvođila sofisticirane sustave informacijske tehnologije i *on-line* mogućnosti, koje ne samo da su omogućili pristup detaljnim iznosima u stvarnome vremenu za gotovo svaki aspekt svojih operacija, već su kompaniju učinile vodećom u ekonomičnome menadžmentu dobavljačkoga lanca. On je mogao pratiti kretanje robe kroz cijeli lanac vrijednosti – od prodaje artikala na blagajnama pa unatrag do robe na policama trgovine, rezervnih zaliha u trgovini, zaliha u distribucijskome centru i otprema *na putu*. Nadalje, Wal-Mart je surađivao sa svojim dobavljačima kako bi razvio mogućnosti razmjene podataka u cilju moderniziranja ponude u svojim trgovinama, istovremeno izbjegavajući i nedostatak robe i višak zaliha, prepoznavajući artikale koji se loše prodaju te ih treba zamijeniti te uočavajući načine kako smanjiti troškove unutar dobavljačkoga lanca. Kompanijin sustav Retail Link omogućavao je dobavljačima da prate svoju robu kroz Wal-Martov lanac vrijednosti, saznaju koliko je prodaje ostvareno svakoga sata i za svaki artikl te da prate neto marže svakog od svojih proizvoda (Wal-Martova stvarna prodajna cijena niža je od one koja je plaćena dobavljaču).

Sredinom 2003. Wal-Mart je obavijestio svoje dobavljače da će do 2005. morati prijeći na tehnologiju elektronskoga kodiranja proizvoda (EPC) koja se temelji na sustavima radiofrekvencijske identifikacije (RFID). EPC je uključivao standard numeriranja novoga proizvoda koji je išao dalje od pukog identificiranja proizvoda. Svakom pojedinačnom artiklu koji prešao preko proizvodne trake, bila je usađena elektronička etiketa s jedinstvenim brojem. EPC je omogućio korisnicima znatnu uštedu vremena te je poboljšao njihovu mogućnost ažuriranja *on-line* baza podataka – npr. identificirajući gdje i kada je sanduk ili kutija s robom stigla – putem logističkih programa dobavljačkoga lanca. RFID skeneri očitavali bi EPC etikete pomoću čitača etiketa – za razliku od linijskih kodova, one nisu trebale biti izravno u doticaju sa skenerom. Menadžment Wal-Marta očekivao je da će se EPC skeniranje na kraju moći ugraditi u kontejnere u skladištima i police u trgovinama, omogućujući tako kompaniji da u stvarnom vremenu locira i prati artikale kroz dobavljački lanac. S mogućnostima EPC-a i RFID-a, svaka pojedinačna konzerva juhe, DVD ili odvijatelj u Wal-Martovoj mreži dobavljačkoga

Prikaz 3 Tabela Wal-Martovih kupovina od odabranih dobavljača i njegovi tržišni udjeli u odabranim kategorijama proizvoda

Dobavljač	Postotak ukupne prodaje Wal-Martu	Kategorija proizvoda	Udio Wal-Marta na američkom tržištu
Tandy Brands Accessories	39%	Hrana za pse	36%
Dial	28	Jednokratne pelene	32
Del Monte Foods	24	Fotografski filmovi	30
Clorox	23	Šamponi	30
Revlon	20–23	Papirnati ručnici	30
RJR Tobacco	20	Paste za zube	26
Procter & Gamble	17	Lijekovi protiv bolova	21
		CD-i, DVD-i i videokasete	15–20
		Prodaja tiskovina	15

Iako podaci o postotku prodaje nisu bili dostupni, Wal-Mart je također bio i najveći klijent Disneyja, Campbell Soup, Krafta i Gillette.

Iako podaci o tržišnim udjelima nisu bili dostupni, Wal-Mart je također bio i najveći prodavač igračaka, pištolja, dijamanta, deterdženata, videoigara, čarapa i posteljine.

* Temeljeno na prodaji trgovaca hrane, lijekova i veletrgovaca.

Izvori: Jerry Useem, "One Nation Under Wal-Mart", *Fortune*, 3. ožujka 2003, str. 66; Anthony Bianco i Wendy Zellner, "Is Wal-Mart Too Powerful?", *Business Week*, 6. listopada 2003., str. 102.

lanca ili na policama njegovih trgovina moglo se pratiti do mjesta i vremena proizvodnje, kada i gdje su stigli u trgovinu te gdje i kada su prodani (ili se izgubili). Nadalje, elektronički kodovi proizvoda povezani s *on-line* bazom podataka omogućavali su siguran način razmjene informacija o proizvodu s partnerima u dobavljačkome lancu. Menadžment Wal-Marta vjerovao je da je EPC tehnologija, zajedno sa sve raširenijom proizvodnjom RFID printera/kodera, mogla revolucionirati dobavljački lanac omogućujući dobivanje točnijih informacija o kretanju proizvoda, izmjeni robe i stanju zaliha. Također je smatrana važnim oruđem za sprečavanje krađa te kod vraćanja oštećenih artikala proizvođaču. Studija koju je proveo IBM, pokazala je da će EPC etiketiranje smanjiti slučajeve nedostajanja zaliha za 33%, dok je studija koju je provela tvrtka Accenture pokazala da EPC/RFID tehnologija može pojačati produktivnost radnika za 5% te smanjiti radni kapital i uvjete fiksnoga kapitala za 5 do 30 %.

Pažnja koju je menadžment Wal-Marta obratio na uporabu najmodernije tehnologije i pronicavost kojom je primjenjivao tu tehnologiju zajedno sa svojim lancem vrijednosti kako bi poboljšao operacije trgovina i neprestano smanjivao troškove, tijekom godina je rezultiralo time da se na Wal-Mart naširoko gledalo kao na kompaniju koja posjeduje tehnološke sustave s najvećom efikasnošću troškova i najtočnijom bazom poda-

taka među svim vodećim maloprodajnim lancima na svijetu. Tako je moćan bio utjecaj Wal-Marta na maloprodajni dobavljački lanac da su njegovi konkurenti (i mnogi drugi maloprodajni lanci) smatrali da trebaju slijediti Wal-Martovo vodstvo i provoditi «Wal-Martifikaciju» svojih maloprodajnih dobavljačkih lanaca.⁸

Odnosi s dobavljačima

Wal-Mart je bio daleko najveći klijent svih svojih dobavljačima (vidi sliku 3). Wal-Martov opseg operacija omogućio mu je da se žestoko cjenkaju s dobavljačima te da postignu za sebe najniže cijene. Tražio je dobavljače koji su bili dominantni u svojoj kategoriji (ostvarujući tako snažno prepoznavanje imena robne marke), koji su mogu rasti zajedno s kompanijom, koji su imali potpunu liniju proizvoda (tako da bi Wal-Martovi kupci mogli za sebe izabrati najbolje i ostvariti neku vrstu ekskluzivnosti proizvoda koju je kompanija odlučila podržavati), koji su se bili dugoročno obvezali I&R da će donositi nove i bolje proizvode na police trgovina te koji su bili sposobni postati još učinkovitiji u proizvodnji u isporuci onoga što je Wal-Mart dobavljač od njih.

Osoblje odjela nabave provelo je mnogo vremena sastajući se s dobavljačima te pokušavajući

⁸ Paul Lightfoot, "Wal-Martification", *Operations and Fulfillment*, 1. lipnja 2003., objavljeno na www.opsandfulfillment.com.

shvatiti njihovu strukturu troškova. Čineći proces pregovaranja transparentnim, Wal-Martovi bi kupci ubrzo shvatili čini li dobavljač sve što je u njegovoj moći da snizi troškove i odredi Wal-Martu privlačno niske cijene. Wal-Martovi agenti zaduženi za nabavu posvetili su se dobivanju najnižih mogućih cijena te nisu prihvaćali pozivnice na bankete dobavljača. Potpredsjednik marketinga jedne od vodećih dobavljačkih kompanija rekao je za *Fortune*:

„Oni su vrlo, vrlo usredotočeni ljudi i oni koriste svoju kupovnu moć mnogo silovitije od bilo koga u Americi. Svi uobičajeni rituali parenja su zabranjeni. Njihov je najviši prioritet osigurati da svi u svako vrijeme i u svim situacijama znaju tko je glavni, a to je Wal-Mart. Blagoglagoljivi su, ali imaju srca pirana i ako niste potpuno spremni kad odlazite tamo, nadrapat ćete.“⁹

Od svih se dobavljača očekivalo da ponude svoju najbolju cijenu bez iznimke. Savjetnik koji je pomogao prodavačima kod prodaje trgovcima na malo, primijetio je: «Nitko se ne bi usudio doći s nezadovoljavajućom cijenom.»¹⁰

Iako je Wal-Mart bio nepopustljiv kod pregovaranja o apsolutno najnižim cijenama, nivo cijena koji je dobio bio je još uvijek tipično dovoljno visok da dobavljačima omogući stjecanje profita. Biti dobavljač Wal-Martu značilo je imati stabilnu i dovoljno ovisnu bazu prodaje za vođenje proizvodnih pogona na ekonomičan način. Uz to, kad je Wal-Mart odlučio naručivati od nekog dobavljača, započeo je blisko surađivati s njim kako bi zajedno našli načine kako smanjiti troškove u dobavljačkome lancu od kojih će obje strane imati koristi. Svaki aspekt operacije dobavljača strogo se preispitivao – kako se razvijaju proizvodi, od čega su proizvedeni, kako smanjiti troškove, koje korisne podatke Wal-Mart može pružiti, kako se razmjena podataka može pokazati korisnom itd. Gotovo uvijek, u suradnji s osobljem Wal-Martu, dobavljači bi našli načine kako smanjiti troškove ili pak modernizirati operacije tako da povećaju svoje marže profita. Wal-Mart je 1989. postao prvi vodeći maloprodajni lanac koji se upustio u program poticanja dobavljača da razviju proizvode i ambalažu što ne štete okolišu. Uz to, Wal-Mart je od njih očekivao da doprinesu svoje ideje kako trgovine učiniti zabavnijima ukoliko se to tiče nji-

⁹ Kao što je navedeno u *Fortune*, 30. siječnja 1989., str. 53.

¹⁰ Kao što je navedeno u Jerry Useem, "One Nation Under Wal-Mart", str. 68.

hovah proizvoda. Proizvođač Power Rangers proizvoda je, na primjer, stvorio najveću strukturu na napuhavanje na svijetu – mjesec od 5 000 kubičnih stopa – koja je bila postavljena na Wal-Martovim parkiralištima.¹¹ Coca-Cola je svoju Trku s olimpijskom bakljom od Los Angelesa do Atlante usmjeravala tako da je prolazila pored što više Wal-Martovih trgovina. Od onih dobavljača koji su bili izabrani kao «menadžeri kategorije» za grupacije proizvoda kao što su žensko donje rublje, hrana za kućne ljubimce ili školski pribor očekivalo se da informiraju Wal-Mart o svemu što se događa u njihovoj kategoriji proizvoda.

Nekih 200 dobavljača otvorilo je urede u Bentonvilleu kako bi usko i trajno surađivali s Wal-Martom – većina se nalazila u području koje su zvali «Vendorville.» Dobavljače se poticalo da izraze svoje eventualne probleme u odnosu s Wal-Martom te da se uključe u njegove planove za budućnost. Najprioritetniji projekti sezali su od veće uporabe reciklirane ambalaže, zajedničkoga rada na uređivanju izloga i spletu proizvoda pa sve do usklađivanja naručivanja «u pravi trenutak» i sustava isporuke s organiziranjem automatskoga ponovnog naručivanja te do stvaranja novih proizvoda izrazito privlačnih potrošačima. Nedavno je jedan od Wal-Martovih prioriteta bila suradnja s dobavljačima kako bi pronašli način kako bi lokalizirali artikle u određenim trgovinama i time prilagodili razne ukuse i sklonosti kupaca u različitim područjima gdje se nalaze Wal-Martove trgovine. Većina osoblja u Bentonvilleu zaduženoga za poslovanje s dobavljačima provela je znatno vrijeme usredotočujući se na to koji su artikli njihove linije proizvoda najbolji za Wal-Mart, gdje ih treba izložiti u trgovinama, kako ih bolje izložiti, koje nove proizvode treba uvesti i koje zamijeniti.

Anketa koju je 2003. proveo Cannondale Associates, otkrila je da su proizvođači vjerovali da je Wal-Mart sveukupno najbolji maloprodajni lanac s kojim je dobro poslovati – 2003. godina bila je peta za redom da se Wal-Mart nalazio na prvome mjestu.¹² Target se nalazio na drugome mjestu, Costco na sedmome. Kriteriji za rangiranje uključivali su čimbenike kao što je najjasnija strategija kompanije, najbolji *branding* trgovine, najbolji kupovni timovi, najinovativniji potrošački marketing/trgovanje, najbolje prakse menadžmenta dobavljačkoga lanca,

¹¹ Isto., str.74.

¹² Objavljeno u uvodnom članku Tonija Lisantija novina *DSN Retailing Today Online*, 10. studenog 2003.

najbolji sveukupni poslovni temelji i najbolji menadžment pojedinačnih kategorija proizvoda. Jedan je savjetnik za maloprodaju rekao: «Mislim da bi većina [dobavljača] rekla da je Wal-Mart njihov najbolji klijent.»¹³ Dok se to čini iznenađujućim s obzirom na Wal-Martovu snažnu pregovaračku moć, moguća velika profitabilnost prodavanja Wal-Martu proizlazila je iz prakse većine ostalih trgovaca na malo da od dobavljača traže da plaćaju ponekad visoke naknade za prodajno mjesto kako bi dobili mjesto na policama te iz njihovoga čestog inzistiranja da dobavljači plaćaju posebne pristojbe za izlaganje artikala u trgovinama, nadoplate za štetu, manipulativne troškove, globe za kašnjenje isporuka, rabate raznih vrsta, nadoplate za oglašavanje te posebne nadoplate za robu niskog obrtaja koje se treba riješiti putem velikih sniženja cijena. Nadalje, većina vodećih trgovaca na malo očekivala je da će im u zamjenu za njihove usluge poklanjati karte za Super Bowl, Masters golf turnir, skupe večere na kongresima i trgovačkim izložbama te ostale redovite beneficije. Sva ta dodatne izdvajanja značila su troškove koje su dobavljači morali uključiti u svoje cijene. U Wal-Martu bi se sve *zgnusnulo* u jednu cijenu i nikakvi dodatni nepotrebni novčani troškovi ne bi ulazili u dogovor o poslu.¹⁴

Većina dobavljača smatrala je Wal-Martovu konačnu cijenu i njegovo očekivanje bliske međusobne suradnje kao ponudu u kojoj obje strane ostvaruju korist, ne samo zbog koristi ukidanja nepotrebnih novčanih troškova i učvršćivanja njihovih odnosa s glavnim klijentom, već i zbog toga što su shvatili da zajednički naponi i razmjena podataka često donose znatnu korist njihovim ostalim operacijama. Mnogim se dobavljačima, uključujući i Procter & Gamble, sviđao Wal-Martov model dobavljačkoga lanca do te mjere da su tjerovali i ostale svoje klijente da prihvate sličnu praksu.¹⁵

Wal-Martovi standardi za dobavljače Wal-Mart je 1990-ih godina započeo uspostavljati standarde za svoje dobavljače, a osobit je naglasak stavljen na inozemne dobavljače koji su otprije bili poznati po problematičnim nadnicama i radnim uvjetima. Menadžment je vjerovao da se praksa dobavljača što se tiče radnih sati, rad djece, diskriminacija na osnovu rase, vjere ili drugih čimbenika, sigurnost

na radnom mjestu te pridržavanje lokalnih zakona i propisa mogu pripisati Wal-Martu te da mogu utjecati na njegovu reputaciju kod potrošača i dioničara. Kako bi ublažio negativan utjecaj načina na koji njegovi dobavljači vode svoj posao, Wal-Mart je postavio određene standarde za dobavljače te osnovao internu skupinu koja je vodila računa o tome drže li se dobavljači objavljenih etičkih standarda i poslovne prakse samoga Wal-Marta.

Standardi za dobavljače koje je postavila kompanija očitovali su se kroz niz promjena kako su s vremenom rasle brige u Wal-Martu. Redovito su se kontrolirale tvornice dobavljača, a 2003. Wal-Mart je preuzeo izravnu kontrolu nad revizijom računa inozemnih tvornica. Wal-Mart je imao ekipe zadužene za certifikaciju tvornica u Dubaju, Singapuru, Indiji i Kini. U tim je uredima radilo više od 100 Wal-Martovih zaposlenika koji su pratili pridržavaju li se inozemne tvornice standarda za dobavljače koje je postavila kompanija. Svi su dobavljači morali potpisati dokument kojim se službeno potvrđuje njihovo pridržavanje standarda, a u svakom proizvodnom pogonu koji je radio za Wal-Mart morala je biti objavljena verzija dobavljačkih standarda na engleskome i jeziku zemlje gdje se nalazi pogon.

Operacije distribucijskih centara

Tijekom 1980-ih i 1990-ih godina, Wal-Mart je u svojim distribucijskim centrima provodio niz akcija za postizanje veće učinkovitosti. Kompanija je bila globalni vođa u automatiziranju svojih distribucijskih centara i ubrzanju transfera dolazećih pošiljki od proizvođača do svojih kamiona za dostavu, koji obavljaju dnevne dostave u obližnje trgovine. Prije automatizacije, velike sanduke primljene od proizvođača morali su otvoriti radnici u distribucijskim centrima te robu staviti u kutije i prepakirati u onim količinama koje određene trgovine trebaju te konačno utovariti na kamione koji će robu dostaviti Wal-Martovim trgovinama – bio je to fizički posao koji je bio sklon pogreškama i često spor. Pomoću najmodernije tehnologije, Wal-Mart je automatizirao većinu radno-intenzivnih zadataka, postupno stvarajući najsofisticiraniji i najekonomičniji sustav tekućih vrpca, linijskoga kodiranja i ručnih računala te ostalih naprava koje su služile za brzo sortiranje dolazećih isporuka od proizvođača u manje količine prikladne za maloprodaju te ih tovariti u kamione koji će potom do-

¹³ Kao što je navedeno u Jerry Useem, "One Nation Under Wal-Mart", str. 74.

¹⁴ Isto.

¹⁵ Isto.

premiti robu u trgovine gdje treba nadomjestiti prodane zalihe. Često bi roba koja je isporučena od proizvođača odmah bila istovarena u jednome sektoru skladišta gdje je odmah bila sortirana u količine prikladne za maloprodaju te utovarena u Wal-Martove kamione koji bi je zatim dostavljali u određene trgovine – veliki dio dolazećih zaliha proveo bi u prosjeku samo 12 sati u Wal-Martovim distribucijskim centrima. Zaposlenicima distribucijskih centara bile su dostupne informacije u stvarnome vremenu koje su se ticale stanja zaliha svih artikala u centru, te su koristili različite linijske kodove za palete, kutije i police kako bi razvrstali artikle prema narudžbama trgovina. Ručna su računala omogućila odjelima za pakiranje pristup točnim podacima o tome koje je artikle potrebno pakirati za koje trgovine te na koji dok za utovar trebaju stići.

Operacije flote kamiona

Wal-Mart je upravljao flotom od 3 500+ kamiona u vlasništvu kompanije koji su služili za dopremu robe iz njegovih 100+ distribucijskih centara u gotovo 5 000 Wal-Martovih trgovina. Wal-Mart je zapošljavao samo iskusne vozače koji su dotad prešli više od 300 000 milja bez prometne nesreće i većih prometnih prekršaja. U sklopu distribucijskih centara nalazile su se prostorije u kojima su se vozači mogli tuširati, spavati, jesti ili se baviti osobnim stvarima dok su čekali da se roba utovari na njihov kamion. Koordinator otpreme kamiona sastavljao bi raspored otpreme svih kamiona prema dostupnosti vozača i procijenjenome trajanju vožnje između distribucijskoga centra i određene trgovine. Od vozača se očekivalo da stignu do trgovine u vrijeme predviđeno rasporedom (obično kasno poslijepodne ili rano navečer), iako su čak i ranije stigli. Robu iz kamiona istovarivalo bi osoblje trgovine tijekom noćnih sati, s razmakom od dva sata između svake dostave kamionom (ako je po rasporedu više od jednoga kamiona stizalo do trgovine).

Kada se to činilo ekonomičnim, Wal-Martovi bi kamioni bili direktno poslani do proizvodnih pogona, pokupili bi robu za jednu ili više trgovina te ih direktno dostavili njima, potpuno zaobilazeći distribucijski centar. Proizvođači koji su dobavljali određene artikle velikog obujma ili niz različitih artikala, ponekad su dostavljali velika pakiranja svojih proizvoda kamionima direktno Wal-Martovim trgovinama.

Konstruiranje i održavanje trgovina

Menadžment Wal-Marta trudio se od svojih kapitalnih troškova steći što više koristi za svoje trgovine, renoviranje trgovina i njihovu opremu. Od trgovaca su se tražile ideje i prijedlozi za uređenje trgovine, dizajniranje opreme i prostor potreban za učinkovito izlaganje artikala. Menadžeri su imali urede na otvorenome koje se moglo ekonomično opremiti, a dizajn trgovine uključivao je maksimum prostora za izlaganje koji se lako mogao iznova aranžirati i uređivati. Wal-Mart je tvrdio da dizajn i širina prolaza u njegovim supercentrima mogu uslužiti 100 milijuna kupaca tjedno. Budući da je Wal-Mart inzistirao na visokome stupnju uniformnosti u novim trgovinama koje je gradio, projektantska tvrtka koju je unajmio mogla je koristiti tehnike kompjutorskog oblikovanja kako bi izradila specifikacije za 12 i više novih trgovina tjedno. Nadalje, dizajn trgovina omogućavao je brzu jeftinu konstrukciju kao i *low-cost* održavanje i renoviranje. Sve se trgovine renoviralo i iznova dekoriralo najmanje svakih sedam godina. Ako se za određenu lokaciju trgovine ustvrdilo da nema dovoljno prometa zbog izgradnje novih cesta ili otvaranja novih lokacija za kupovinu, tada se staru trgovinu zatvaralo u korist nove koja se nalazila na poželjnijoj lokaciji. Wal-Martove su trgovine 2003. bile proširivane ili premještane po stopi od 100 - 200 trgovina godišnje.

Kako bi se držao korak s *low-cost* strategijom u pogonima, distribucijski centri i korporacijski uredi Wal-Marta bili su ekonomično konstruirani i jednostavno opremani. Uredi viših izvršnih menadžera bili su skromni i nepretenciozni. Osvjetljenje, grijanje i klimatizacija bili su u Wal-Martovim trgovinama povezani putem računala sa sjedištem u Bentonvilleu, čime je bila omogućena centralna primjena menadžerske prakse uštede energije, a time se poštedjelo vrijeme i napor voditelja prodavaonica da smanje komunalne troškove. Wal-Mart masovno je sam proizvodio mnogo svojih izložbenih polica, ne samo štedeći novac na taj način, već i skraćujući vrijeme potrebno da se izmijeni izložbeni koncept na samo 30 dana. Kompanija je također imala grupu koja je bila zadužena za uklanjanje rabljene opreme putem aukcija na lokacijama trgovina u kojima je postojao višak – raspored predstojećih akcija bio je objavljivan na web stranicama kompanije.

Wal-Martov pristup pružanju vrhunske usluge kupcu

Wal-Mart je pokušao staviti nešto organizacijske moći iza svog obećanja «Zadovoljstvo zajamčeno» te činiti sve da iskustvo kupovanja u Wal-Martu bude ugodno. Poslovođe trgovina stimulirali su zaposlenike u trgovinama da prakticiraju ono što je Sam Walton nazvao «agresivnom gostoljubivošću.» «Pozdravljač» bi stajao na ulazu u trgovine te bi, uz osmijeh, zaželio dobrodošlicu kupcima, zahvaljivao im na kupovanju u Wal-Martu, pomagao im oko kolica za kupovinu te odgovarao na upite gdje se nalaze pojedini artikli. Prodavači i radnici na blagajnama bili su obučeni da budu uljudni i uslužni te da iskazuju «prijateljski, narodski stav». Od svakoga je prodavača bilo traženo da iskazuje tzv. „10-foot attitude” te da položi zakletvu prijaznosti: «Svečano obećavam i izjavljujem da ću se svakome kupcu koji se nađe na 10 stopa udaljenosti od mene nasmiješiti, pogledati ga u oči i pozdraviti.» Menadžment Wal-Marta naglasio je pet točaka važnih u obučavanju i nadgledanju osoblja trgovine:

1. Razmišljaj kao kupac.
2. Prodaji ono što kupac želi kupiti.
3. Pružaj izvornu vrijednost kupcu.
4. Pobrini se da kupac provede ugodno vrijeme u trgovini.
5. Nadmaši očekivanja kupca.

U svim se trgovinama nastojalo prezentirati robu na policama s kojih je lako kupovati. Podovi na odjelu s odjećom bili su prekriveni tepihom kako bi se stvorila atmosfera kao kod kuće te da kupovanje bude ugodnije za stopala kupaca. Prostorije trgovina neprestano su pažljivo pregledavane kako bi se kupovanje učinilo praktičnijim te kupcima olakšalo pronalaženje artikala. Zaposlenici u trgovinama nosili su plave prsluke kako bi kupcima bilo lakše uočiti ih iz daljine. Fluorescentne svjetiljke bile su uvučene u stropu kako bi se stvorilo prigušeno i ugodnije osvjetljenje nego što je to prije bio slučaj s izloženim stropnim svjetilkama u obliku traka. Ništa od dekora nije proturječilo Wal-Martovu imidžu niskih cijena. Savjetnici za maloprodaju smatrali su Wal-Mart vrlo vještim u slanju učinkovitih signala vezanih uz usluge kupcima, niske cijene, kvalitetnu robu i prijaznost. Menadžment Wal-Marta smatrao je da su nasto-

janja kompanije da svoje trgovine učini sklonima i privlačnijima kupcima, utjecala na to da su kupci promatrali Wal-Mart u pozitivnijem svjetlu. Izvjestitelj za *Discount Store New* primijetio je:

„Činjenica da sve što Wal-Mart čini, od dizajna trgovina, linijskoga kodiranja, osvjetljenja pa do pozdravljanja – bez obzira kako to bilo složeno ili jednostavno – primjenjuje se tek nakon što je pažljivo razmotren utjecaj na kupce. Gotovo ništa se ne poduzima bez jamstva da će imati neke koristi za kupca.... Posljedica toga jest da je Wal-Mart mogao izgraditi odanost i povjerenje među svojim potrošačima kakvog nema niti kod ijednoga drugog maloprodajnog diva.”¹⁶

Wal-Martova kultura 2003.

Kultura Wal-Marta 2003. i dalje je bila duboko ukorijenjena u filozofiji poslovanja i stilu vođenja Sama Waltona. Mr. Sam, kako su ga zvali odmila, nije bio samo osnivač i začetnik Wal-Marta, već i duhovni vođa – te je u određenome smislu to i danas. Četiri ključne temeljne vrijednosti i poslovna načela predstavljala su osnovu Waltonova pristupa upravljanju:¹⁷

- Prema zaposlenicima treba se odnositi kao prema partnerima, dijeliti s njima i dobro i zlo u kompaniji tako da bi oni bili bolji i zaslužili nagrade. (Wal-Mart je poticao koncept partnerstva obraćajući se svim zaposlenicima s riječju «partneri», terminom na kojem je Sam Walton inzistirao od samih početaka kompanije jer je ukazivao na partnerski odnos.)
- Umjesto da se teži brzome dobitku, treba graditi za budućnost proučavajući koncepte promjena koji su značajka maloprodajne industrije te biti neprestano spreman na iskušavanje novih ideja.
- Nužno je uvidjeti da put do uspjeha uključuje i neuspjeh, a on prije predstavlja dio procesa učenja nego osobna ili korporacijska mana ili neuspjeh. Uvijek treba očigledno vidjeti kao izazov.
- Partnere svih razina treba uključiti u krajnji proces donošenja odluka.

Sam Walton marljivo je primjenjivao ova načela u praksi te je isto očekivao od Wal-Martovih

¹⁶ *Discount Store News*, 18. prosinca 1989., str. 161.

¹⁷ Sam Walton i John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992.), str. 12.

menadžera. Sve dok mu se zdravstveno stanje nije ozbiljno pogoršalo 1991. godine, nekoliko dana u tjednu posjećivao bi svoje trgovine, ocjenjivao raspoloženje kupaca, slušao rasprave zaposlenika, saznavao što se prodaje a što ne, skupljao ideje za poboljšanje, pohvaljivao radnike za njihov trud te ih poticao da stvaraju dobre ideje.

Vrijednosti, vjerovanja i praksa koje je Sam Walton usadio u kulturu Wal-Marta te koje imaju odjeka i u 2003. godini, odražavale su se i u izjavama koje su navedene u njegovoj autobiografiji:

„Svaki put kad Wal-Mart uludo potroši jedan dolar, on dolazi ravno iz džepa našega potrošača. Svaki put kad uštedimo dolar, to nas stavlja korak ispred naših konkurenata, a na tom mjestu zauvijek mislimo ostati.

Jedna osoba koja ide za slavom, neće mnogo postići. U Wal-Martu je sve što činimo rezultat zajedničkih nastojanja da postignemo jedan zajednički cilj.

Oduvijek sam prkosio sustavu, inovirao, išao dalje od očekivanoga.

Nikakvu pažnju nismo pridavali načinu na koji se očekivalo da treba raditi, znate, načinu za kojeg su pravila maloprodaje govorila da treba slijediti.

Moja je uloga bila da izaberem dobre ljude i dam im maksimalan autoritet i odgovornost.

Više sam menadžer kad hodam i letim uokolo te guram svoje prste u sve što mogu da vidim kako napreduje... Zbog svog smisla za brojke, bio sam blizu operacijskih izvještaja i svih drugih informacija koje su dolazile iz mnogih različitih izvora.

Što više dijelite profit sa svojim partnerima – bilo putem plaća, poticaja, bonusa ili popusta na dionice – više će profita doći u vašu kompaniju. Zašto? Zato što je način na koji menadžment postupi prema partnerima jednak načinu na koji će partneri postupiti prema kupcima, a ako se partneri dobro odnose prema kupcima, kupci će se uvijek iznova vraćati.

U poslu poput našeg pravi je izazov postati onim što mi zovemo vodeće sluge. I kada u tome uspiju, tim – menadžer i partneri – mogu postići sve.

Nema boljeg načina da se nekoga potiče da stvari radi dobro i da mu/joj se od toga daje do znanja kako cijenite njegov/njezin rad.

Sviđaju mi se moje brojke čim ih dobijem. Što prije dobijemo te informacije, brže možemo reagirati u skladu s njima.

Što više rastemo kao kompanija, za nas sve važnije postaje premještanje odgovornosti i autoritet na prve linije, prema menadžeru odjela koji puni police zalihama i razgovara s kupcem.

Mi svojim upraviteljima odjela pružamo priliku da postanu pravi trgovci već u ranome stadiju igre... Od naših upravitelja odjela stvaramo menadžere njihovih vlastitih djelatnosti... Sve dijelimo s njima: troškove njihove robe, troškove otpremanja, profitne marže. Omogućujemo im stalan uvid u to kako su njihove trgovine rangirane u odnosu na svaku drugu trgovinu kompanije te im dajemo poticaje kako bi još više težili uspjehu.

Stalno pokušavamo pronalaziti nove načine kako potaknuti naše partnere u trgovinama da promiču svoje ideje kroz sustav... Velike ideje dolaze odasvuda. Samo trebate slušati i tražiti ih. Nikad ne znate tko će doći s izvrsnom idejom.

Veliki dio birokracije u stvari je proizvod ega nekog graditelja imperija... Nama u Wal-Martu to ne treba. Ako ne uslužujete kupce ili ne podržavate one koji to čine, mi vas ne trebamo.

Vjerujem u to da uvijek treba imati ciljeve i uvijek ih postavljati visoko... Ljudi u Wal-Martu su uvijek imali ciljeve pred sobom. U stvari, ponekad smo znali izraditi prave ploče s rezultatima na sastancima subotom ujutro.

Jednostavno ne možete stalno raditi ono što je nekad uspijevalo jer se sve oko vas neprestano mijenja. Da biste uspjeli, uvijek morate biti ispred promjena.¹⁸

Waltonov uspjeh proizlazio je iz njegovoga navijačkog stila menadžmenta, njegove sposobnosti da usadi načela i filozofije menadžmenta koje je zagovarao u kulturu Wal-Marta, njegovoga strogog kontroliranja troškova, njegovoga nemilosrdnog inzistiranja na stalnome napretku i njegove navike da uvijek bude u bliskom odnosu i s kupcima i s partnerima. Uobičajeno je za Waltona bilo da rabi navijačke pjesme na godišnjemu sastanku dioničara, prilikom posjeta trgovinama, tijekom sastanaka menadžera i drugih događanja u kompaniji. Omiljena mu je bila Wal-Martova navijačka pjesma:

Daj mi W!
Daj mi A!
Daj mi L!
Daj mi črčkariju!
(Svi se nagnu.)
Daj mi M!
Daj mi A!
Daj mi R!
Daj mi T!
Kako se to izgovara?
Wal-Mart!
Čiji je to Wal-Mart?
Moj Wal-Mart!
Tko je na prvome mjestu? Kupac! Uvijek!

¹⁸ Isto, str. 10, 12, 47, 63, 115, 128, 135, 140, 213, 226-229, 233, 246, 249-254 i 256.

Wal-Martova je navijačka pjesma 2003. još uvijek bila temeljni dio Wal-Martove kulture te se rabila unutar cijele kompanije, na sastancima poslovođa trgovina, menadžera i korporacijskim skupovima u Bentonvilleu kako bi se stvorila zabavna radna atmosfera, svi opustili, unio entuzijazam te kako bi sjednice započele poticajnim tonom. Iako se pjesma ljudima izvan kruga kompanije činila sladunjavom, kad bi uživo vidjeli navijanje u Wal-Martu, shvatili bi njezinu kulturnu moć i značaj. Veliki dio kulturnoga naslijeđa Sama Waltona ostao je netaknut 2003. godine, osobito među najvišim donosiocima odluka u kompaniji i dugogodišnjim menadžerima. Novinar časopisa *Fortune* rekao je:

„Provedite dovoljno vremena unutar kompanije – gdje ništa bolje ne potkrepljuje tvrdnju od citata iz Waltonove knjige – i lako ćete steći dojam da osni-vač upravlja svojom kreacijom iz pozadine.“¹⁹

Tri osnovna vjerovanja na kojima se temelji Wal-Martova kultura 2003. Vrhunski menadžment u Wal-Martu naglasio je tri osnovna vjerovanja koja je Sam Walton zagovarao još od 1962. godine:

1. *Odnosite se prema pojedincima s poštovanjem i dostojanstvom* – Menadžment je neprestano ponavljao istu temu da predani, marljivi, obični ljudi koji rade zajedno i odnose se jedni prema drugima s poštovanjem i dostojanstvom, mogu postići izvanredne stvari. U literaturi kompanije, mogli su se naći komentari koji ukazuju na Wal-Martovu «brigu za pojedinca.» Rečenice poput «Našim ljudima nije svejedno», «Mi brinemo za ljude» i «Ljudi pomažu ljudima», redovito su upotrebljavali Wal-Martovi izvršni menadžeri i poslovođe trgovina kako bi kod partnera stvorili i njegovali atmosferu usmjerenu na obitelj.
2. *Usluge kupcima* – Menadžment je naglašavao da kompanija nije ništa bez potrošača. Također je naglasio da, kako bi zadovoljili kupce i da se oni uvijek iznova vraćaju, kompanija mora kod njih izgraditi povjerenje u svoju filozofiju određivanja cijena – Wal-Martovim su kupcima uvijek morale biti dostupne najniže cijene uz najbolju moguću uslugu. Jedna od standardnih mantri, koju je Wal-Mart propovijedao svojim zaposlenicima, bila je da je kupac uvijek u pravu. Od osoblja u trgovinama zahtijevalo se da poštuje tzv. «10-foot attitude.»

3. *Težnja visokoj kvaliteti* – Koncept težnje visokoj kvaliteti proizlazio je iz uvjerenja Sama Waltona da su cijene rijetko bile dovoljno niske i da je kvaliteta proizvoda rijetko bila dovoljno visoka koliko to kupci zaslužuju. U Wal-Martu je prevladavala teza da nove ideje i ambiciozni ciljevi tjeraju kompaniju da dalje napreduje i da ulaže još veće napore – proces pronalaženja novih i inovativnih načina kako pomaknuti granice i stalno napredovati, rezultirao je boljim radom kompanije te je doprinio većem zadovoljstvu potrošača. Menadžeri u Wal-Martu uložili su mnogo vremena u motiviranje zaposlenika da ponude svoje ideje za poboljšanje te da funkcioniraju kao partneri. Stalno se ponavljalo da je svaki trošak bitan i da svaki radnik ima odgovornost sudjelovati.

Ovim trima vjerovanjima dodano je nekoliko sličnih kulturnih tema i praksi:

- Maksimalno nadmašujte očekivanja kupaca i pobrinite se da kupci provedu ugodno vrijeme kupujući u Wal-Martu. Svakome je zaposleniku nebrojeno puta ponavljan: «Kupac je uvijek u pravu i budućnost ovisi o vama.»
- Provodite 10 pravila Sama Waltona za izgrađivanje poslovanja. Menadžment je sazeo veliki dio filozofije poslovanja Sama Waltona u 10 pravila (vidi sliku 4). Ona su često bila ponavljana zaposlenicima te korištena na sastancima kao vodič pri donošenju odluka te pri oblikovanju i primjeni Wal-Martove strategije.
- Poštujte Pravilo zalaska sunca: odgovorite na zahtjeve do zalaska sunca onog dana kad su zaprimljeni. Menadžment je smatrao da se ovo radno načelo treba shvatiti ozbiljno u užurbanoj svijetu u kojem rezultati rada pojedinca ovise o suradnji ostalih.

Wal-Martova je kultura neobično duboko bila ukorijenjena u sjedištu u Bentonvilleu. Brojni novinari i poslovni ljudi koji su bili u Bentonvilleu i proveli dosta vremena u Wal-Martovim korporacijskim uredima, jednoglasno su izjavili da su bili zatečeni širokogrudnošću, dubinom i prodornom moći kompanijine kulture. Jack Welch, prijašnji CEO kompanije General Electric, i sam vrlo sposoban stvaratelj kulture, rekao je da je «mjesto vibriralo» od kulturne energije. Bilo je malo dokaza da je kultura u Bentonvilleu 2003. bila ista slabija od one 12 godina prije kada je Sam Walton osobno predvodio izgrađivanje kulture i njezino njegovanje.

¹⁹ Useem, «One Nation Under Wal-Mart», str. 72.

Prikaz 4 10 pravila Sama Waltona za izgrađivanje poslovanja

Pravilo 1: Posvetite se svome poslu. Vjerujte u njega više od ikoga. Prevladao sam svaki svoj osobni neuspjeh čistom strašću koju sam unosio u svoj rad. Ne znam jeste li rođeni s takvom strašću i možete li je naučiti, no znam da je trebate. Ako volite ono što radite, svaki dan ćete pokušavati dati ono najbolje od sebe i uskoro će se svi oko vas zaraziti tom strašću – poput groznice.

Pravilo 2: Dijelite svoj profit sa svim svojim kolegama i odnosite se prema njima kao prema partnerima. Zauzvrat će se i oni prema vama odnositi kao prema partneru te ćete zajedno moći nadmašiti i svoja najdalja očekivanja. Ostanite korporacijom i zadržite kontrolu ako želite, no ponašajte se istovremeno i kao sluga i kao vođa u partnerskom odnosu. Potičite svoje kolege da ostvare interes u kompaniji. Nudite popust na dionice i darujte dionice kad odu u mirovinu. To je najbolje što smo ikad učinili.

Pravilo 3: Motivirajte svoje partnere. Samo novac i vlasništvo nisu dovoljni. Nprestano, dan po dan, promišljajte nove i zanimljivije načine kako motivirati i poticati svoje partnere. Postavite visoke ciljeve, potičite natjecanje i pratite rezultate. Kladi se na izvanredne rezultate. Ako stvari postanu ustajale, osvjježite ih – kao poticaj, neka menadžeri međusobno zamjene radna mjesta. Neka svi probaju pogoditi što će biti vaš sljedeći trik. Nemojte postati suviše predvidivi.

Pravilo 4: O svemu razgovarajte s vašim partnerima. Što više znaju, bolje će razumjeti. Što bolje razumiju, više će pridavati pažnju stvarima, a onda ih nećete moći zaustaviti. Ako ne vjerujete svojim kolegama i ne upućujete ih u ono što se događa, znat će da ih, zapravo, ne smatrate partnerima. Informacija je moć, a korist koju imate od toga da date moć svojim kolegama smanjit će rizik od informiranja vaših konkurenata.

Pravilo 5: Cijenite sve što vaši kolege čine za posao. Plaća i opcije na dionice kupit će jednu vrstu odanosti, međutim, svi mi volimo čuti koliko netko cijeni ono što radimo za njega. Volimo to često čuti, a naročito onda kad smo učinili nešto čime se vrlo ponosimo. Ništa ne može zamijeniti nekoliko dobro i pravodobno izabranih iskrenih riječi pohvale. One su potpuno besplatne, a vrijede čitavo bogatstvo.

Pravilo 6: Slavite svoj uspjeh. Šalite se na račun svoga neuspjeha. Nemojte se suviše ozbiljno shvaćati. Opuštite se i svi će se oko vas isto opustiti. Zabavljajte se. Pokazujte entuzijazam – uvijek. Kad sve drugo propadne, obucite kostim i zapjevajte šaljivu pjesmicu. I neka svi ostali pjevaju s vama. Nemojte plesati hula ples pred Wall Streetom. To je netko već učinio. Smislite svoju vlastitu atrakciju. Sve je to važnije i zabavnije nego što mislite i uistinu može prevariti konkurenciju. «Zašto bismo te bedake u Wal-Martu shvaćali ozbiljno?»

Pravilo 7: Slušajte svakoga u vašoj kompaniji. Pronađite način da ih potaknete da govore. Ljudi na prvim linijama – oni koji u stvari komuniciraju s kupcima – najbolje znaju što se tamo događa. Bolje je za vas da saznate što znaju. To je, zapravo, potpuna kvaliteta. Da biste pomicali odgovornost prema dolje u vašoj organizaciji i natjerali ideje da isplivaju na površinu, morate slušati što vam vaše kolege pokušavaju reći.

Pravilo 8: Nadmašite očekivanja svojih kupaca. Ako to učinite, oni će se uvijek iznova vraćati. Dajte im ono što žele – pa čak i malo više od toga. Dajte im do znanja da ih cijenate. Nadoknadite sve svoje pogreške i ne rabite izlike – ne ispričavajte se. Stojite iza svega što činite. Dvije najvažnije riječi koje sam napisao bile su one na prvom Wal-Martovu natpisu: *Zadovoljstvo zajamčeno*. Još su ovdje i mijenjale su stvari.

Pravilo 9: Kontrolirajte svoje troškove bolje od konkurencije. Tu uvijek možete naći konkurentsku prednost. 25 godina za redom – mnogo prije nego što je Wal-Mart postao poznat kao najveći nacionalni trgovac na malo – bili smo broj 1 u našoj industriji zbog najnižeg omjera troškova i prodaje. Možete napraviti mnogo različitih grešaka i ipak se oporaviti ako učinkovito poslužete. Ili pak možete biti izvanredni i biti neuspješni u poslu ako ste neučinkoviti.

Pravilo 10: Plivajte uzvodno. Idite drugim smjerom. Zanimarite opće uvjerenje. Ako svi nešto rade na jedan način, velika je šansa da ćete upravo naći ono što vam treba ako radite potpuno suprotno. Mnogi se neće složiti s vašom odlukom i reći će vam da idete u krivome smjeru. Mislim, tijekom svih mojih godina, ono što sam najčešće čuo bilo je: grad s manje od 50 000 stanovnika neće dugo moći podržavati diskontnu trgovinu.

Izvor: www.walmartstores.com, pristup 18. prosinca 2003.

Međutim, usprkos tome, izvršni su menadžeri u Wal-Martu tada bili suočeni s golemim izazovom kako održati kulturu u svojim distribucijskim centrima i trgovinama. Godišnje stope prometa u Wal-Martovim trgovinama iznosile su oko 45% u razdoblju 2002. -2003., a 1999. su bile dosegle visokih 70% kada je ekonomija bila u procvatu a tržište rada oskudno. Tako visoke stope prometa među radnom snagom kompanije od 1,4 milijuna diljem svijeta te još dodatnih 800 000 novih radnika od 2004. do 2008. godine (uključujući 47 000 menadžera), u novim je trgovinama i distribucijskim centrima činilo održavanje kulture izvan Bentonvillea netaknutom vrlo teškom zadaćom. Niti jedna

druga kompanija u cijeloj ekonomskoj povijesti nije bila suočena s kulturnom indoktrinacijom tako mnogo novih zaposlenika na tako mnogo lokacija i u tako kratkome vremenu.

Dobivanje ideja od zaposlenika

Od zaposlenika se na svim razinama očekivalo da budu sastavni dio procesa kako kompaniju učiniti uspješnijom. Poslovođe Wal-Martovih trgovina obično bi proveli dio dana hodajući po trgovini te provjeravajući što se događa u svakom odjelu, slušajući komentare zaposlenika, tražeći prijedloge, raspravljajući kako ostvariti poboljšanja te hvaleći

zaposlenike koji dobro rade svoj posao. Poslovođe trgovina često bi pitali zaposlenike što treba poboljšati u njihovom odjelu i koje promjene uvesti kako bi se poboljšale operacije trgovine. Zaposlenici koji su vjerovali da smjernice ili postupci skreću od operacija, bili su poticani suprotstaviti im se i promijeniti ih. Uobičajene su bile radne grupe koje su imale zadaću procijeniti ideje i planirati buduće akcije koje će se izvoditi te nije bila rijetkost da osoba koja je smislila ideju bude imenovana voditeljem grupe. Jedan pomoćnik poslovođe trgovine objasnio je važnost sudjelovanja zaposlenika u stvaranju ideja kako poboljšati prodaju:

«Potiče nas se da budemo trgovci. Ako prodavač, blagajnik ili skladištar vjeruje da može prodati artikl i želi ga promicati, podržat će ga se u tome. Taj zaposlenik može kupiti robu, izložiti je i držati u trgovini koliko god dugo treba dok je ne proda.»²⁰

Od tog istog pomoćnika poslovođe trgovine, kada je zabunom naručio četiri puta veću količinu keksa Moon Pie za promociju u trgovini, poslovođa je tražio da bude kreativan te da pronađe način kako prodati dodatne zalihe tog proizvoda. Pomoćnik je došao na ideju da organizira prvo Svjetsko prvenstvo u jedenju keksa Moon Pie, koje se održalo na parkiralištu trgovine u malome gradiću Oneonti u Alabami. Promocija i natjecanje privukli su tisuće gledatelja i bili tako uspješni da su postali redoviti godišnji događaj te trgovine.

Slušanje zaposlenika vrlo je važan dio posla svakoga menadžera. Svi su se Wal-Martovi viši izvršni menadžeri oslanjali na koncept poznat kao menadžment *hodanja uokolo*: posjećivali su trgovine, distribucijske centre te redovito potpomagali postrojenjima, bili dobro informirani o tome što se događa i slušali što zaposlenici imaju reći o stanju stvari. Viši menadžeri u Wal-Martovu sjedištu u Bentonvilleu smatrali su posjećivanje trgovina i slušanje zaposlenika dobro utrošenim vremenom jer je velik broj najboljih ideja upravo dolazio od Wal-Martovih zaposlenika – pozdravljači na ulazima trgovina bila je jedna od takvih ideja.

Naknade i poticaji

Novi zaposlenici po satu u Wal-Martovim američkim trgovinama bili su svugdje plaćani 1 do 6 dolara više od minimalne nadnice, ovisno o vrsti posla te su mogli očekivati povišicu unutar prve godine nakon jedne ili obje polugodišnje procjene

rada. Tipično je barem jedna povišica bila zajamčena tijekom prve godine ako je Wal-Mart imao u planu zadržati toga radnika. Sljedeća povišica ovisila je o tome kako dobro zaposlenik radi te o njegovome napredovanju tijekom godine. Na razini trgovine, samo je poslovođa dobivao mjesečnu plaću; svi ostali zaposlenici, uključujući i menadžere odjela, smatrani su radnicima po satu. Studija koju je 2003. proveo *Forbes*, otkrila je da su Wal-Martovi zaposlenici u prosjeku zarađivali nadnicu od 7,50 dolara po satu što je odgovaralo godišnjemu dohotku od 18 000 dolara. Prodavači su općenito zarađivali najmanje – jedna je studija pokazala da su prodavači zarađivali u prosjeku 8,23 dolara po satu i 13 861 dolara godišnje 2001.²¹ Zaposlenici koji su radili na istovaru kamiona i slaganju zaliha na police, mogli su zaraditi između 25 000 i 50 000 dolara godišnje.

Prodavači i radnici na blagajnama najčešće su radili honorarno u trgovinama gdje je promet znatno varirao tijekom određenih dana u tjednu i mjeseci. Novi radnici, s punim radnim vremenom i oni koji su radili honorarno, mogli su steći pravo na zdravstveno osiguranje nakon šestomjesečnoga čekanja i izuzetka od jedne godine nakon prethodne bolesti. Oko 60% od gotovo 800 000 Wal-Martovih zaposlenika u SAD-u prijavilo se za osiguranje (za razliku od 72% u cijeloj maloprodajnoj industriji). Mnogi zaposlenici u Wal-Martu nisu se prijavili za zdravstveno osiguranje jer je neki drugi član kućanstva već imao obiteljsko zdravstveno osiguranje preko svoga posla. Premije osiguranja za radnike iznosile su tek 13 dolara svaka dva tjedna s godišnjim poreznim odbitkom od 1 000 dolara no zaposlenici su se radije odlučivali za osiguranje s višom premijom, ali i nižim poreznim odbitkom.²² Paket zdravstvenog osiguranja pokrивao je 100% troškova većih medicinskih troškova iznad 1 750 dolara troškova koje zaposlenik plaća u gotovini te nije uključivao doživotni gornji limit pokrivanja medicinskih troškova (prilog koji je nudilo manje od 50% poslodavaca u SAD-u). Zdravstveno osiguranje također je uključivalo pokrivanje troškova odlaska zubaru, privremeni i trajni invaliditet, osiguranje u slučaju neizlječivih bolesti te osiguranje u slučaju nesreće

²¹ Prema dokumentima podastrtima tijekom parnice protiv kompanije te navedeno u Bianco i Zellner, "Is Wal-Mart Too Powerful?", str. 102.

²² Bernard Wysocki Jr. i Ann Zimmerman, "Wal-Mart Cost-Cutting Finds a Big Target in Health Benefits", *The Wall Street Journal*, 20. rujna 2003., str. A16.

²⁰ *Discount Store News*, 18. prosinca 1989., str. 83.

	Prosječan trošak po zaposleniku	
	2001.	2002.
Američki zaposlenici presjeka velikih, srednjih i malih kompanija	\$4 924	\$5 646
Zaposlenici trgovina na veliko/maloprodajnih trgovina	4 300	4 834
Wal-Martovi zaposlenici (procijenjeno)	3 000	3 500

tijekom poslovnoga putovanja. Međutim, kako bi držao svoje troškove zdravstvenog osiguranja pod kontrolom, Wal-Mart nije plaćao cijepljenje protiv gripe, očne preglede, cijepljenje djece, usluge kiropraktičara te mnoge druge tretmane koje su druge kompanije uključivale. Wal-Mart nije plaćao troškove zdravstvenog osiguranja umirovljenih djelatnika. Zahvaljujući nedavnim nastojanjima menadžmenta Wal-Marta da troškove zdravstvenog osiguranja drži pod kontrolom, ti su se troškovi znatno smanjili ako ih usporedimo s onima u drugim kompanijama.²³

Wal-Martov paket raznih beneficija za zaposlenike s punim radnim vremenom (i neke honorarne djelatnike) uključivao je:

- godišnji odmor i privatno vrijeme;
- plaćene praznike;
- plaćeno izbjavanje zbog porotničke obveze;
- slobodne dane zbog medicinskih razloga te smrtnoga slučaja;
- porodijski dopust (za žene i muškarce);
- povjerljivo savjetovanje za zaposlenike i njihove obitelji;
- razne popuste za djecu zaposlenika (putem četiri nacionalna dobavljača);
- refundiranje troškova/stipendije za opće obrazovanje zaposlenika i njihovih supružnika.

Wal-Martovi su zaposlenici imali 10% popusta na određenu robu, a zaposlenici Sam's Clubsa dobivali su besplatno člansku iskaznicu za taj klub.

Prema menadžmentu, oko 60% zaposlenika izjavilo je da su jedan od glavnih razloga zašto su došli u Wal-Mart upravo te beneficije. Osim naknada i raznih dodatnih beneficija, Wal-Mart je pokrenuo ekstenzivan sustav poticaja koji je zaposlenicima omogućavao sudjelovanje u novčanom udjelu uspjeha kompanije.

²³ Isto, str. A1.

Plan sudjelovanja u profitu Wal-Mart je provodio plan sudjelovanja u profitu za honorarne djelatnike i one s punim radnim vremenom. Zaposlenici su mogli sudjelovati nakon jedne godine i 1 000 sati rada. Godišnji doprinosi planu bili su vezani uz profitabilnost kompanije te su bili tajni za menadžment i odbor direktora. Zaposlenici su mogli doprinositi računu 401 (k) s do 15% njihove zarade. Wal-Martov doprinos na račun svakoga zaposlenika po stopi od 20 % na godinu početkom treće godine sudjelovanja u planu bio je zajamčen. Nakon sedam godina trajnoga zaposlenja doprinosi kompanije postali bi potpuno fiksni. Međutim, ako zaposlenik napusti kompaniju prije toga vremena, zajamčeni udio bio bi redistribuiran ostalim zaposlenicima. Plan je potpuno financirao Wal-Mart i većina je doprinosa planu sudjelovanja u profitu bila uložena u Wal-Martove obične dionice. Kompanija je od 1972. doprinijela s više od 2,7 milijardi dolara računima 401 (k) i računima sudjelovanja u profitu zaposlenika. Doprinosi kompanije planu ukupno su iznosili 98,3 milijuna dolara 1991. godine, 129,6 milijuna 1992. i 166 milijuna 1993. godine, međutim znatno su narasli tijekom posljednjega desetljeća – godišnji doprinosi 401 (k) i sudjelovanja u profitu u cijelome svijetu iznosili su 663 milijuna dolara u fiskalnoj 2003. godini, 555 milijuna u fiskalnoj 2002. te 486 milijuna dolara u fiskalnoj 2001. Zaposlenici su mogli dizati novac sa svojih računa nakon odlaska u regularnu ili invalidsku mirovinu, a bilanca se plaćala članovima njihove obitelji nakon njihove smrti.

Kupnja dionica i planovi opcija na dionice Plan kupnje dionica usvojen je 1972. kako bi se zaposlenicima omogućila kupnja udjela običnih dionica putem odbitaka od plaće i godišnjih paušalnih izdavanja. Prije 1990. godine, godišnji maksimum prema oome programu iznosio je 1 500 dolara po zaposleniku, a početkom 1990. narastao je na 1 800 dolara godišnje. Kompanija je doprinosila iznosom jednakim 15% doprinosa svakoga zaposlenika koji je sudjelovao. Dugogodišnji zaposlenici koji su počeli sudjelovati u programu u ranim fazama programa akumulirali su količinu dionica vrijednu preko 100 000 dolara. Oko jedne četvrtine Wal-Martovih zaposlenika sudjelovalo je u planu kupnje dionica 1993. godine, no ovaj postotak je otada padao jer se novi zaposlenici nisu odlučivali za tu opciju.

Osim kupnje redovitih dionica, određeni zaposlenici stekli su pravo sudjelovanja u planovima

opcija na dionicu. Opcije bi istekle 10 godina nakon datuma odobrenja te su se mogle isplaćivati u devet godišnjih obroka. Godine 2003., preko 59 milijuna dionica bilo je rezervirano za izdavanje unutar plana opcija na dionicu. Vrijednost opcija tijekom posljednjih godina bila je znatna: 96 milijuna dolara (1990.), 128 milijuna (1991.), 143 milijuna (1992.) i 235 milijuna dolara (1993.).

Natjecanje u prodaji i ostali programi poticanja Planovi poticaja zaposlenicima provodili su se u svakoj trgovini, klubu, distribucijskome centru i pripadajućim postrojenjima. Zaposlenici su dobivali bonuse za «dobre ideje» kao što su kako smanjiti krađe po trgovinama ili kako poboljšati trgovanje. Wal-Mart je 1980. uveo tzv. bonus za sprečavanje krađa i štete. Ako bi trgovina imala gubitke zbog krađa i štete ispod cilja kompanije, svaki bi zaposlenik u toj trgovini primao bonus do 200 dolara. Posljedica toga bila je da je u Wal-Martu gubitak zbog krađa ili štete iznosio oko 1 %, dok je prosjek u cijeloj industriji iznosio 2 %. Jedan od Wal-Martovih najuspješnijih programa poticaja uključivao je natjecanja u prodaji unutar same trgovine koja su omogućavala odjelima u trgovini da priređuju specijalne promocije i određuju cijene artikala koje žele uključiti u promociju. Menadžment je smatrao da ta natjecanja pojačavaju prodaju, oživljavaju inače slabo prodavane artikle te pomažu zaposlenicima da dobiju ideje kako poboljšati prodaju. Tijekom 1999. - posljednje godine za koju su podaci dostupni - Wal-Mart je isplatio 525 000 honorarnih zaposlenika i onih s punim radnim vremenom 500 milijuna dolara poticaja temeljenih na uspješnosti pojedinaca i trgovine.

Na osnovi podataka koje su pružili Wal-Martovi zaposlenici časopis *Fortune*, uvrstio je Wal-Mart na popis "100 najboljih kompanija za koje se isplati raditi" četiri od šest godina - od 1998. do 2003. Wal-Mart je bio poslodavac koji je među svim američkim kompanijama zaposlio najviše Amerikanaca crnačkoga te latinsko-američkog podrijetla.

Međutim, 2003. Wal-Mart se suočio s parnicom koju je na saveznoj razini podnijelo šest zaposlenica zbog diskriminacije u plaći, napredovanju, usavršavanju i dodjeli zadataka - odvjetnici tužiteljica tražili su da parnica bude podnesena kao zajednička tužba u ime svih prijašnjih i sadašnjih radnica u Wal-Martovim trgovinama i velikoprodajnim klubovima u SAD-u. Prema podacima iz raznih izvora, iako su dvije trećine zaposlenika po

sat u Wal-Martu bile žene, manje od 15% imalo je položaj poslovođe trgovina. Također je bilo indicija da postoji razlika u plaćama između muškaraca i žena. Razlike su bile sve izraženije prema gornjim razinama korporacijske ljestvice za iste položaje, počevši od zaposlenica po satu s punim radnim vremenom koje su zarađivale 6,2% manje od njihovih muških kolega pa do viših potpredsjednica koje su zarađivale 50% manje od muškaraca na istome položaju. Prema studiji koju su provele tužiteljice u sklopu njihove parnice zbog diskriminacije te koja se temeljila na analizi podataka Wal-Martove platne liste, u razdoblju između 1996. i 2001. radnice u Wal-Martu zarađivale su 4,5 do 5,6 % manje od muškaraca na sličnim položajima i sa sličnim radnim iskustvom. Razlika u plaći navodno se širila prema vrhu menadžerske ljestvice. Studija je pokazala da su menadžerski pripravnici zarađivali u prosjeku 23 175 dolara godišnje dok su pripravnice zarađivale 22 371 dolar. Na razini starijih potpredsjednika, muškarci su u prosjeku zarađivali 419 435 dolara godišnje, a četiri potpredsjednice u prosjeku 279 772 dolara.

Usavršavanje

Vrhunski menadžment bio je predan pružanju najmodernijih programa usavršavanja i vremena za razvijanje svim zaposlenicima kako bi napredovali u karijeri. Unutar same kompanije postojali su razni programi izobrazbe kao što su tečajevi u učionicama, informatički tečajevi, dopisni tečajevi, korporacijske intranet stranice, mentorski programi, satelitski prijenosi i procjena sposobnosti. U studenom 1985., Waltonov Institut za maloprodaju otvoren je kao podružnica University of Arkansas. Godinu dana nakon njegovog osnutka, od svakog se Wal-Martova menadžera iz trgovina, distribucijskih centara i glavnog ureda očekivalo sudjelovanje u specijalnome programu u Waltonovu Institutu kako bi ojačali i razvili menadžerske sposobnosti kompanije.

Menadžersko usavršavanje Poslovođe Wal-Martovih trgovina bili su zapošljavani na jedan od tri načina. Prvo, zaposlenici po satu mogli su napredovati od prodaje do menadžera odjela, do menadžera blagajni pa do rada na usavršavanju u menadžmentu trgovina - više od 65% poslovođa Wal-Martovih trgovina započeli su karijeru kao zaposlenici po satu. Drugo, pojedinci s izvanrednim trgovačkim sposobnostima iz drugih ma-

loprodajnih kompanija bili su novačeni u redove Wal-Martovih menadžera. Treće, Wal-Mart je novačio diplomirane studente da uđu u kompanijin program usavršavanja. Pripravnici za poslovođe trgovina morali su proći kroz intenzivan program obuke uz rad koji je trajao gotovo 20 tjedana i zatim bi postali odgovorni za određeno područje u trgovini. Pripravnici koji su zadovoljavajuće napredovali te pokazali smisao za vodstvo i znanje o poslu, bili bi unaprijeđeni na položaj pomoćnika poslovođe iza čega je slijedilo daljnje usavršavanje u raznim aspektima maloprodaje i trgovinskih operacija. S obzirom na kontinuirani rast Wal-Martovih trgovina, pripravnici s rezultatima iznad prosjeka mogli su napredovati do položaja poslovođe unutar pet godina. Putem bonusa zbog povećanja prodaje iznad očekivanih iznosa i opcija na dionicu kompanije, najuspješniji menadžeri zarađivali bi godišnje iznose od šest znamenki.

Usavršavanje zaposlenika Wal-Mart nije osiguravao specijalne tečajeve usavršavanja za svoje zaposlenike po satu. Odmah po zapošljavanju, zaposlenik bio započeo usavršavanje uz rad. S vremena na vrijeme, edukativni filmovi bili bi prikazivani na sastancima osoblja. Od poslovođa trgovina i menadžera odjela očekivalo se da obučavaju i nadgledaju zaposlenike koji su im podređeni na koji god način je potrebno. Kako je to rekao jedan od zaposlenika: «Uglavnom učiš kroz rad. Reći će ti mnogo, ali zapravo svakodnevno učiš svoj posao.»

Poštivanje pojedinca, jedna od tri temeljne vrijednosti kompanije, bilo je ojačano kroz proces usavršavanja i menadžera i zaposlenika. Wal-Mart bio je 2001. i 2002. uvršten na popis «100 najboljih u usavršavanju» časopisa *Training*.

Sastanci i brza reakcija

Kompanije je rabila sastanke i kao sredstvo komunikacije i kao vježbu izgrađivanja kulture. U Bentonvilleu su se petkom održavali trgovački sastanci, a subotom jutarnji sastanci u 7:30, kada bi se vršio osvrt na cijeli tjedan. Tjedni trgovački sastanci uključivali su kupce i trgovačko osoblje sa sjedištem u Bentonvilleu te razne regionalne menadžere koji su upravljali operacijama trgovina.

David Glass, Wal-Martov prijašnji CEO, objasnio je svrhu trgovačkih sastanaka petkom:

«U maloprodaji, između operacija i trgovanja uvijek je tradicionalno postojala direktna konfrontacija. Znae, dečki iz operacija bi rekli: «Zašto bi itko

na svijetu kupio ovo? Loše je kvalitete i nikada to nećemo prodati.» Onda bi oni iz trgovanja rekli: «Sve je u redu s tim artiklom. Ako ste vi dovoljno pametni da ga domišljato izložite i dobro reklamirate, ostvarit će izuzetnu prodaju.» Onda posjednemo sve njih zajedno svaki petak za isti stol i primimo se posla.

Bile su to neke od najprokletijih i najžešćih rasprava koje ste ikad vidjeli, no mi imamo svoja pravila. Nikada ništa ne ostavljamo neriješeno. Na sastanku ćemo donijeti odluku pa makar bila pogrešna i ponekad je stvarno tako. Kad ljudi izađu iz prostorije, teško je reći tko je bio protiv, a tko za tu odluku. Kad donesemo odluku u petak, očekujemo da će već u subotu biti povedena u djelo u svim trgovinama. I ono protiv čega se tu borimo, jest da ljudi kažu: «Razmislimo o tome.» Mi donosimo odluke i onda prema njima postupamo.²⁴

Na sastancima subotom ujutro, koji su bili dio Wal-Martove tradicije od 1961. godine, visoki bi se dužnosnici, trgovački i regionalni menadžer i ostalo osoblje iz sjedišta u Bentonvilleu – oko 100 ljudi sveukupno – skupili kako bi razgovarali o tome kako se stvari odvijaju te o problemima vezanim uz tjednu prodaju, uspješnost trgovine, specijalnim promocijama artikala, konstrukciji trgovina, distribucijskim centrima, otpremi, aktivnostima dobavljačkoga lanca itd. Na sastancima petkom donosile su se odluke o tome koje akcije treba poduzeti.

Sastanci u trgovinama i sastanci petkom/subotom u Bentonvilleu, uz terenske posjete Wal-Martova menadžmenta, stvarali su dobar temelj za pokretanje akcija. Izvjestitelj časopisa *Fortune* primijetio je: «Menadžeri bi upijali informacije od ponedjeljka do četvrtka, razmjenjivali ideje petkom i subotom te provodili odluke u trgovinama ponedjeljkom.»²⁵

WAL-MARTOVA BUDUĆNOST:

Sam Walton organizirao je razvoj i brzo jačanje Wal-Marta prema prvim redovima maloprodajne industrije – diskontne trgovine i Sam's Clubs bili su strateški potezi koje je on poduzeo. Njegov nasljednik, kojega je osobno odabrao, David Glass upravljao je vrlo uspješnim potezom pokretanja supercentara i maloprodaje mješovitom robom te je vodio rast kompanije u svjetsko naj-

²⁴ Walton i Huey, *Sam Walton*, str. 225-226.

²⁵ Saporito, «What Sam Walton Taught America», str. 105.

veće maloprodajno poduzeće. Format trgovina «u susjedstvu» također je nastao tijekom njegovoga mandata kao CEO. H. Lee Scott, Wal-Martov treći CEO, bio je suočen s izazovom globaliziranja Wal-Martovih operacija i nastavljanja dugoročnoga procesa zasićivanja američkoga tržišta supercentrima te otvaranja drugih tipova trgovina u onim područjima gdje ih nije bilo.

Međutim, početkom 2003., bilo je očito da će se Scott morati suočiti s nizom problema i zapreka koji su se našli na putu Wal-Martu, od kojih su neki bili čak neugodni ili prijeteći. Ne samo da se kompanija suočila s preko 6 000 aktivnih parnica, koje su sezale i do protrustovskih parnica, i problemima s kupcima do prekršajnih sporova (npr. kada potrošač pretrpi ozljede zbog pada u trgovini ili pri sudaru s Wal-Martovim kamionom). Tih nekoliko parnica imalo je potencijalno ozbiljne posljedice – poput one koja je tvrdila da je kompanija provodila diskriminaciju nad ženama te koja je potencijalno mogla postati najvećom zajedničkom tužbom takve vrste ikada te druga po veličini koja je tvrdila da su zaposlenici bili prisiljeni raditi prekovremeno bez da budu za to plaćeni. Wal-Mart se također suočavao s kritikama i s drugih strana te je menadžment bio prisiljen smirivati manje krize umjesto da razvijaju i vode poslovanje (kao što je bio slučaj za vrijeme mandata Davida Glassa):

- Wal-Mart je privremeno morao zaustaviti prodaju pištolja u svojih 118 trgovina u cijeloj Kaliforniji nakon što je kalifornijski ministar unutarnjih poslova objavio da je bilo stotina kršenja državnih zakona. Istrage u Kaliforniji pokazale su da je šest Wal-Martovih trgovina prodavalo pištolje prije isteka obaveznih 10 dana čekanja, nije pravovaljano provjeravalo identitet kupaca, ilegalno prodavalo kriminalcima te činilo druge prekršaje. Wal-Mart je surađivao s vladinim dužnosnicima te se odmah složio da će obustaviti prodaju vatrenog oružja dok se ne poduzmu korektivne mjere te zaposlenici pravovaljano upute u zakone o vatomnom oružju.
- U saveznoj se državi New York Wal-Mart sukobio s državnim zakonom o pištoljima igračkama iz 1988. Pištolji-igračke koje je Wal-Mart prodavao, imali su narančaste kapice na kraju cijevi, no izuzev toga izgledali su kao pravi te su tako kršili njujorške zakone

koji zabranjuju prodaju pištolja igračaka s realističnim bojama poput crne i aluminijske te se nisu pridržavali uvjeta da pištolji-igračke moraju duž cijevi imati narančaste trake koje se ne mogu ukloniti. Istražitelji ministarstva unutarnjih poslova kupovali su u 10 Wal-Martovih trgovina u državi New York od Buffala do Long Islanda te su u svakoj kupili pištolje-igračke koji nisu bili su skladu s propisanim zakonom. Predsjednik Sindikata policijskih istražitelja savezne države New York rekao je: «Bez jasnih oznaka teško je razlikovati pištolj igračku i pravo oružje.» Wal-Mart je priznao da njihovi pištolji igračke nisu imali sve potrebne oznake, no kompanija je tvrdila da se morala pridržavati samo saveznoga zakona koji zahtijeva narančastu kapicu na kraju cijevi. Wal-Mart je tijekom posljednje dvije i pol godine prodao više od 42 000 pištolja igračaka u saveznoj državi New York. Da je država New York uspjela obustaviti prodaju pištolja-igračaka u Wal-Martu, mogla je tražiti odštetu od 1 000 dolara za svaki pištolj-igračku prodan od 1. travnja 1997. godine, koji nije bio u skladu s propisanim zakonom.

- Imigracijska služba istraživala je određene Wal-Martove menadžere jer su svjesno koristili usluge dobavljača koji su zapošljavali ilegalne doseljenike za čišćenje trgovina. U nizu racija, u zoru 23. listopada 2003. godine, savezni su agenti uhitili gotovo 250 ilegalnih doseljenika nakon smjene čišćenja u šezdesetjednoj Wal-Martovoj trgovini u dvadesetjednoj saveznoj državi. Agenti su također pretražili ured menadžera u Wal-Martovu sjedištu u Bentonvilleu i odnijeli 18 kutija dokumenata vezanih uz dobavljače od kojih je kompanija koristila usluge čišćenja od ožujka 2000.²⁶ Savezni su agenti, navodno, imali snimke prisluškivanih razgovora Wal-Martovih službenika na kojima je očito da su znali da su njihovi dobavljači upošljavali ilegalne doseljenike. Nekoliko tjedana poslije, Wal-Mart je bio obaviješten da je uključen u saveznu istragu velike porote o dobavljačima. Wal-Mart je bio ogorčen zbog optužbi, tvrdeći da su Wal-Martovi menadžeri na mnogim razinama znali za problem ilegalnih radnika u trgovinama te da su gotovo tri

²⁶ Ann Zimmerman, "After Huge Raid on Illegals, Wal-Mart Fires Back at U.S.," *The Wall Street Journal*, 19. prosinca 2003., str. A1, A10.

godine pomagali saveznom agentima u istrazi. Wal-Mart je tvrdio da je pomogao saveznom istražiteljima da tajno snimaju telefonske razgovore između nekih poslovođa trgovina i zaposlenika dobavljačke tvrtke za koju se sumnjalo da zapošljava ilegalne doseljenike, da je 2002. revidirao svoje pisane ugovore s dobavljačima usluga čišćenja kako bi dodao i klauzulu da se dobavljači moraju pridržavati svih saveznih, državnih i lokalnih zakona o zapošljavanju (zbog informacija iz 2001.), te da je 2003. počeo sam zapošljavati radnike za čišćenje umjesto da te usluge koristi od dobavljača jer je to bilo skuplje – u listopadu 2003. manje od 700 Wal-Martovih trgovina koristilo je usluge čišćenja vanjskih dobavljača što je za gotovo polovicu manje od 2000.

- United Food and Commercial Workers (UFCW) upotrijebili su sav mogući pritisak kako bi prisilili Wal-Mart da povisi plaće i beneficije svim zaposlenicima tako da budu ravnje sindikalnim plaćama i beneficijama u sindikalno organiziranim lancima supermarketa. Glasnogovornica UFCW-a za Južnu Kaliforniju, gdje su članovi sindikata štrajkali u lancima supermarketa protestirajući zbog planirane redukcije troškova zdravstvenog osiguranja, rekla je:

«Njihova produktivnost postaje modelom za iskorištavanje radnika i naše je društvo osuđeno na propast ako mislimo da je rješenje spuštanje naših standarda na Wal-Martovu razinu. Ono što moramo učiniti, jest podići Wal-Mart na standard koji smo postavili koristeći industriju supermarketa kao primjer tako da Wal-Mart ne bi uništio naše društvo uništavajući zajednicu po zajednicu.»²⁷

Wal-Martovi troškovi rada bili su 20 % niži od onih u sindikaliziranim supermarketima.²⁸ U Dallasu se dvadeset supermarketa zatvorilo nakon što su se u tome području otvorili Wal-Martovi supercentri. Prema jednom izvoru, za svaki Wal-Martov supercentar koji je bio otvoren u sljedećih pet godina, dva druga supermarketa bila bi prisiljena zatvoriti se i time su se pojavile sumnje donosi li Wal-Martov ulazak u određenu zajednicu neto povećanje po-

slova i prihode od poreza.²⁹ Jedna je trgovačka publikacija procijenila da će Wal-Martovi planovi za otvaranje više od 1 000 supercentara u SAD-u u razdoblju 2004.-2008. povećati Wal-Martove prihode vezane u prodaju mješovite robe s 82 milijuna dolara na 162 milijuna, te na taj način povećati njegov udio na tržištu mješovite robe s 19 na 35 %, a udio prodaje lijekova i robe koja se prodaje u drogerijama s 15 na 25 %.³⁰

- Protivnici velikih trgovaca na malo borili su se protiv Wal-Martovih nastojanja da otvori nove trgovine u državama kao što su Vermont i Kalifornija. Dužnosnici u Oaklandu nedavno su glasali za ograničavanje veličine trgovačkih centara na 100 000 kvadratnih stopa ili 2,5 akra – korak poduzet namjerno kako bi se spriječilo Wal-Mart da otvori supercentre od 187 000 kvadratnih stopa na području Oaklanda. U okrugu Contra Costa, blizu SanFrancisca, donijeli su statut koji zabranjuje svim maloprodajnim trgovinama većim od 90 000 kvadratnih stopa da više od 5% svoga prostora posvete prodaji namirnica ili druge robe na koju se ne plaća porez. Wal-Mart je potom u ožujku 2004. skupio dovoljno potpisa kako bi se održao referendum, no referendum nije uspio, uglavnom zbog određenih taktika koje je Wal-Mart primjenjivao, a koje su bile protivne odbijanju građana Wal-Martovih supercentara.³¹ Restriktivne podjele zemljišta u zone građevnih namjera, otvoreni protivnici velikih trgovina na malo (od kojih je većina željela zaštititi lokalne tvrtke od konkurencije Wal-Martovih svakodnevnih najnižih cijena), visoke cijene zemljišta na urbaniziranome području i ratoborni radnički sindikati bili su glavni razlozi zašto je Wal-Mart 2003. imao više trgovina u ruralnim i manje urbaniziranim područjima negoli na područjima velikih gradova. Zasićivanje područja velikih gradova supercentrima, Sam's Clubs i trgovinama «u susjedstvu» bilo je ključni element Wal-Martove strategije održavanja dvoznamenkaste stope rasta u SAD-u.
- Novinski članak izvjestitelja Jona Taltona 17. kolovoza 2003. u izdanju novina *Arizona Re-*

²⁷ Kao što je navedeno u Lorrie Grant, "Retail Giant Wal-Mart Faces Challenges on Many Fronts", *USA Today*, 11. studenoga 2003., str. B2

²⁸ Bianco i Zellner, "Is Wal-Mart Too Powerful?", str. 103.

²⁹ Isto.

³⁰ Isto, str. 108.

³¹ Isto.

public iz Phoenixa, napao je Wal-Mart na nekoliko bojišnica:

«Poštena je igra najvažnija vrijednost. Međutim, Wal-Mart je poznat po radikalnome krojenju maloprodajnoga pejzaža. Konkurentske nacionalne trgovine neće se usuditi otvoriti na lokacijama unutar tri milje od Wal-Martova supercentra, a lokalni će trgovci na malo prestati poslovati. Dobavljači se groze «svakidašnjih najnižih cijena», zbog čega su mnogi prisiljeni prestati s poslovanjem.

Što se tiče poštenoga, Vi ste najveći nacionalni poslodavac, s milijun zaposlenika. Međutim, relativno malo zaposlenika radi 40 sati tjedno, a blagajnica koja je član sindikata i radi u Safewayu i Albertsonsu, može zaraditi dvostruko nego većina vaših radnika na blagajnama. Onome tko zarađuje sedam dolara na sat, nije lako priuštiti si da sam sebi plaća beneficije.»

- Wal-Mart su često kritizirali zbog toga što nije htio na CD-ě i DVD-ě nalijepiti etikete s upozorenjem za roditelje (uglavnom one s hip-hop glazbom koja sadrži vulgarne riječi u pjesmama) te zbog uklanjanja određenih «životopisnih» časopisa (*Maxim*, *Stuff* i *FHM*) ili prekrivanja njihovih naslovnica. Kritičari su tvrdili da se Wal-Mart nije trudio anketirati kupce kako bi saznao njihovo mišljenje o takvim proizvodima, već je radije *ad hoc* reagirao na pritužbe relativno velikoga broja kupaca i konzervativnih skupina.³² Wal-Mart je također bio jedini od 10 vodećih lanaca supermarketa koji je odbio prodavati Preven, kontracepcijsku pilulu «za jutro poslije», lansiranu 1999., jer izvršni menadžeri kompanije nisu htjeli da se njihovi ljekarnici moraju mučiti s moralnom dilemom vezanom uz abortus.
- U Coloradu je UFCW optužio Wal-Mart da uznemiruje radnike kako bi ih spriječio da se udruže u lokalni sindikat u Denveru i drugim mjestima. Prema pritužbi koju je zaprimio Nacionalni odbor za radne odnose, Wal-Martovi su menadžeri u jednoj trgovini u Denveru prijetili, zastrašivali i nezakonito nadzirali zaposlenike koji su se htjeli pridružiti sindikatu. Slične su pritužbe ranije bile podnesene u Floridi i Teksasu. Glasnogovornik

Wal-Marta zanijekao je optužbe vezane uz trgovinu u Denveru te dodao da su slične pritužbe na drugim lokacijama odbačene bez saslušavanja pred istražnom komisijom. Unatoč tome, Wal-Mart, koji je službeno provodio politiku protivljenja formiranja sindikata, uvidio je da se broj pritužbi vezan uz njegovo sprečavanje sindikalizacije tijekom posljednjih nekoliko godina povećao – dosad je 17 pritužbi bilo podneseno u 12 saveznih država.

Internetska stranica Walmartwatch.com nastala je kako bi se skupili i objavili izvještaji o lošem ili bespravnome ponašanju od strane Wal-Martova menadžmenta te rastuće ekonomske moći i utjecaja kompanije. Sindikalno-podružna internetska stranica (www.nlcnet.org), koju je održavao Nacionalni radnički odbor, također je širila informacije protiv Wal-Marta.

H. Lee Scott razumljivo je bio zabrinut zbog niza problema koji su prijetili narušavanju Wal-Martova ugleda i doveli u pitanje nastojanja da se osiguraju najniže cijene za njegove kupce. Uvidio je da su veličina i njezin položaj na tržištu kompaniju pretvorili u privlačnu metu za kritičare, kako je on to izrekao: «Djelomično su nas procjenjivali po našim ambicijama. Sada će nas procjenjivati po prigovorima.»³³ Scott bio pokrenuo svoju vlastitu istragu vezanu uz tvrdnje o spolnoj diskriminaciji i zapošljavanju ilegalnih radnika te se obvezao da se Wal-Martu neće tolerirati loše ponašanje:

«Wal-Mart neće tolerirati, niti tolerira, zapošljavanje ilegalnih radnika ni u kakvoj mjeri. Štogađ da otkrijemo, bit ćemo zaprepašteni ako je ijedan Wal-Martov izvršni menadžer bio upleten u zapošljavanje ilegalnih radnika.

Ono što ne možemo učiniti jest ljudima dati poticaj da nas napadaju. Imam odgovornost koja je dvostruka: osigurati da ne činimo krive stvari te prenijeti poruku da je ovo kvalitetna kompanija.»³⁴

Međutim, unatoč zabrinutosti zbog Wal-Martove rastuće veličine i sve većega ekonomskog utjecaja, Scott je vjerovao da će kompanija u budućnosti dosegnuti veličinu dva do tri puta veću nego što je sada.

³³ Useem, «One Nation Under Wal-Mart», str. 78.

³⁴ Grant, «Retail Giant Wal-Mart Faces Challenges on Many Fronts», str. B1.