

راه وال ★ مارت

نویسنده: دن سودر کوئیست

معاون مدیر عامل و رئیس امور

عملیاتی باز نشسته وال - مارت

مترجم: دکتر نوروژ پنا

داستان واقعی موفقیت بزرگ ترین شرکت خرد فروشی جهان

مقدمه مترجم

در این کتاب به شرح وقایع وال-مارت که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان است و درآمد سالانه آن از تولیدات ناخالص داخلی کشور سوئیس نیز بیش‌تر می‌باشد، پرداخته شده است. این شرکت با ایجاد مراکز فروش بسیار بزرگ مانند: سوپرسنترها (super centers)، کلبه‌های سام، بازارهای حراجی و بازارهای جانبی الگوهای حمل و نقل و ترکیب تجاری صنعت خرده‌فروشی را دگرگون نموده و تحولات زیادی در جامعه ایجاد کرده است. در واقع جنبه بازار وال-مارت این است که هر کالایی را که می‌فروشد، شرایط تولید آن را نیز به وسیله ارتباط با تولیدکنندگان آن دگرگون می‌نماید. گفتنی است دامنه نفوذ و فعالیت آن فراتر از مرزهای اقتصادی است. وال-مارت به اندازه‌ای قدرتمند است که در حوزه وسیع اقتصاد جهانی از دستمزد خرده‌فروشی، قیمت پوشاک و نرخ حمل و نقل دریایی گرفته تا محل استقرار کارخانه‌های پلاستیکی دخالته کرده و تأثیرگذار است. وال-مارت بزرگ‌ترین شرکت خرده‌فروشی و همچنین بزرگ‌ترین افرمای بخش خصوصی در ایالات متحده، مکزیک و کانادا است و در سراسر جهان بیش از ۲۰۰۰۰ نفر پرسنل دارد.

داستان موفقیت وال-مارت -سودر کوئیست- حقایقی ساده ولی کاملاً واقعی است. حقایقی که عده‌ای را متحیر، عده‌ای را سرخورده و سرعین حال عده زیادی را به تحسین واداشته است. این داستان در مورد مدل رهبری اصول‌گرایی است که به طور پیوسته و مؤثر توانسته است بین ارزش‌ها و امکانات مالی توازنی را ایجاد نماید که قلم‌گفته نداشته است. داستانی است در مورد اعتماد، که مبنایی برای روابط موفقیت‌آمیز قرار گرفته است. حکایت مردی است که با همکاری گروهی از افراد توانسته است سازمان ویژه‌ای را به وجود آورد. واقعیتی است که تأثیر فراوانی بر زندگی میلیون‌ها انسان و همچنین فعالیت سازمان‌ها داشته است.

سام والتون مدیر توانمندی است که وال-مارت را بنیاد نهاد و با تحقق رویاهای خود اصول دوازده گانه ساده‌ای را به کار برده است تا یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها را در زمینه صنعت خرده‌فروشی به وجود آورد. به طور خلاصه می‌توان گفت وال-مارت یکی از قدرتمندترین شرکت‌های جهان است.

این کتاب توسط دن سودر کوئیست که قبل از بازنشستگی مقام دوم تیم رهبری وال-مارت را در اختیار داشته، به رشته تحریر درآمده است. دن سودر کوئیست که خود چهره‌ای مشهور

و مدیر نمونه در سال ۱۹۹۶ آمریکا معرفی شده، واقعیت‌های درونی شرکت را به زبانی ساده در اختیار علاقه‌مندان قرار داده است. امید است با توجه به مشکلاتی که در زمینه صنعت خرده‌فروشی و مدیریت توزیع کالاها در کشور عزیزمان وجود دارد، ترجمه این کتاب مفید باشد.

و من الله التوفیق

دکتر نوروز ایزدپناه-تابستان ۱۳۹۳

www.ketab.ir

مقدمه‌ای برای معرفی کتاب توسط نویسندگان و مدیران مشهور

«این کتاب در برگیرنده گزارش و داستان بسیار جالبی است که بر اساس رویای یک مرد آمریکایی به رشته تحریر درآمده و با ایجاد تحولی عظیم در دنیا به بخشی از بینش اصولی و تحلیلی مردم آمریکا تبدیل شده است. کانون و هسته اصلی داستان کتاب را کارکنان شرکت مارت تشکیل می‌دهد. امیدوارم از مطالعه آن لذت ببرید.»

دکتر استفان آر کووی (نویسنده کتاب‌های «۷ ویژگی انسان‌های مؤثر» و «ویژگی هشتم؛ از مؤثر بودن تا کمال»)

«کتاب راه وال-مارت چیزی مطالب جالبی از اتفاقات واقعی یکی از مهم‌ترین شرکت‌های جهان است و به وسیله بسیاری از مکتبی طولانی دوست و مورد اعتماد سام والتون بوده، به رشته تحریر درآمده است. به نظر من مطالب زیادی در مورد چگونگی ایجاد و رشد وال-مارت یاد خواهید گرفت.»

جک والش (مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره سابق جنرال الکتریک)

«از اول عمرم خرده فروشی با خون من عجین شده است. تا جایی که برایم مقدور بود، بیش‌تر وقت خود را برای بررسی فعالیت افرادی که در این زمینه فعالیت می‌کردند، صرف نمودم و طی سال‌های گذشته پی بردم که وال-مارت جایگاه منحصر به فردی در صنعت خرده‌فروشی دارد. داستان این سازمان که موفقیت غیر قابل‌تصور و خیره‌نمایش گذاشته است، از مکانی به نام بنتونویل آرکانزاس شروع شده و برای همیشه تبدیل به بزرگ‌ترین شرکت جهان گردیده است. دن سودرکوئیست در این کتاب نه تنها بینشی را به ما ارائه می‌نماید تا با نحوه عملکرد وال-مارت آشنا شویم، بلکه راهنمای مفیدی را نیز در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد تا با استفاده از آن در هر نقطه‌ای از جهان از مزایای سیستم آزاد تجاری بهره‌مند شوند. این کتاب به طور واقعی نشان می‌دهد که چه چیزی را می‌توان در این دنیا به دست آورد. کتابی عالی است و مطالعه آن می‌تواند بسیار مفید باشد.»

برنی مارکوس (یکی از بنیانگذاران شرکت هوم دیپوت)

«سام والتون مردی علاقه‌مند و عاشق بود. او به خداوند، خانواده، کشور و فعالیت تجاری خود عشق می‌ورزید. ما، همه کسانی که سام والتون را می‌شناسیم، آرزو داریم یاد و نام این انسان بزرگ را زنده نگه داریم. یکی از نزدیک‌ترین دوستان و همکاران تجاری این کار را انجام داده است. در کتاب راه وال-مارت شما آقای سام را از دیدگاه دوستانه‌ترین سودر کوئیست مورد مطالعه قرار می‌دهید. مطالعه آن برای شما بسیار مفید خواهد بود.»

پائول هاروی (مدیر آژانس خبری پائول هاروی)

«همان‌طور که سودر کوئیست نیز آن را به‌طور بی‌نظیری شرح داده است، وال-مارت پدیده‌ای است که بر مبنای فرهنگ ریشه‌دار و ارزش‌های واقعی، استراتژی و بینشی روشن، اصول رهبری ماهرانه، ترکیب آن با مدیریت اجرایی که برای موفقیت هر سازمان بزرگی لازم است، به وجود آمده.»

فردریک دبلیو اسمیت (بنیانگذار و رئیس هیئت مدیره شرکت فیدکس)

«همیشه انتظار داشتم که دن سودر کوئیست وقت پیدا کند و اصول و عوامل موفقیت شرکت وال-مارت را تشریح نماید. او این کار را بسیار درستی درستی از بینش سام والتون که عبارت بود از: توجه به مشتری، احترام به انسان و ارزش کار، توجه به کار گروهی، برقراری ارتباط، تلاش بی‌پایان برای ترقی و تعهد به کمال، به‌عالی‌ترین شکل انجام داده است. سودر کوئیست این کار را طوری انجام داده که نه تنها ویژگی‌های وال-مارت را شرح داده است، بلکه می‌تواند در سایر سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی نیز مورد استفاده قرار گیرد. مطالب آموزنده‌ای که در کتاب راه وال-مارت آمده است، واقعی، امکان‌پذیر و قابل استفاده و کاملاً کاربردی است. کتابی است که خوانندگان بی‌شماری از آن بهره‌مند خواهند شد.»

جان، ای پیر (مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره بازنشسته شرکت پروکتر و گامبل)

«گرچه تاکنون کتاب‌ها و داستان‌های فراوانی در مورد موفقیت اعجاب‌انگیز شرکت سام والتون به چاپ رسیده، اما هیچ‌یک از آن‌ها به اندازه کتاب دن سودر کوئیست نتوانسته است مطالب درونی آن را شرح دهد. سام والتون رهبری الهام‌بخش، دارای بینشی روشن، فردی

بسیار صادق و باهوش و خود ساخته بود. توانایی وصف ناپذیر او در هماهنگی استراتژی‌ها، به کارگیری اصول اجرایی و ارزش‌های انسانی، فرهنگ سازمانی خاصی را به وجود آورد که شرکت را به موفقیت بی‌نظیری رهنمون نمود. همه داستان موفقیت‌های وال-مارت بیانگر نمونه‌های جالب و الهام بخش از فرصت‌های نامحدودی است که در سیستم آزاد تجاری ایالات متحده آمریکا فراهم می‌باشد. «راه وال-مارت» کتابی است که خوانندگان آن اطلاعات و دانسته‌های فراوانی به دست خواهند آورد.»

استانلی سی گالت (مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره گودیر تاپر و رابر کمپانی)

«دن سدر کوئیست کتابی را نوشته است که نه تنها بینش و اطلاعات مفیدی را از درون شرکت وال-مارت در مورد موفقیت آن ارائه می‌دهد، بلکه به ما نشان می‌دهد که چگونه یک الگوی مسئول برای سازمان‌ها و جامعه خود باشیم. دن، از این که با صراحت ویژگی‌های یک رهبر اخلاق مدار را در قرن ۲۱ می‌داده‌اید، از شما بسیار تشکر می‌کنم.»

آنا بیلر (بنیانگذار و مدیر عامل شرکت آنتی آنتا)

«دن سدر کوئیست در «راه وال-مارت» ویژگی‌های درونی آن شرکت را به شیوه‌ای عالی بیان نموده است. نوشتن این کتاب کاری است که تنها او می‌توانست از عهده آن برآید. کتاب در برگیرنده داستان بی‌عیب و نقصی از گذشته راه‌های ما برای آینده است که روش بسیار جالبی را ارائه نموده.»

استیون اس. رینمود (مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره پیسی کولا)

«این کتاب، داستانی در مورد بینش، ارزش، تمایلات و تعهداتی است که قدرتمندترین شرکت خرده‌فروشی جهان بر مبنای آن‌ها بنا نهاده شده و هرگز نظیر آن را سراغ نداریم. کتابی در مورد کمک، همیاری، حمایت، ادراک و احساس است. این کتاب یک داستانی تاریخی را بیان نمی‌کند، بلکه همه مطالبی که در آن نوشته شده، بایستی در عمل به کار گرفته شوند. این شیوه و راه وال-مارت است، زیرا آنچه را که اراده کرده، بدون هیچ ترسی به انجام آن اقدام کرده و آن را به دست آورده است. داستانی واقعی است و توسط کسی نقل گردیده که خود در ایجاد فرهنگ آن نقشی کلیدی ایفا کرده است.»

جو اسکارلت (رئیس هیئت مدیره تراکتور ساپلای کمپانی)

فهرست مطالب

عنوان

۱	فصل ۱: مقدمه
۲	فصل ۲: راه وال-مارت
۳	فصل ۳: محقق شدن رویاها
۴	فصل ۴: بیس دهن در کی از موقعیت که همه آن را ندارند
۵	فصل ۵: قدرت و رهبری
۶	فصل ۶: انسان ها تفاوت عمل می کنند
۷	فصل ۷: مشتری ارباب است
۸	فصل ۸: عشق به کمال
۹	فصل ۹: انجام سریع امور
۱۰	فصل ۱۰: تکنولوژی- عامل نهایی تغییر
۱۱	فصل ۱۱: ابتکاری نو در فرآیند زنجیره عرضه کالا
۱۲	فصل ۱۲: برقراری رابطه با عرضه کنندگان
۱۳	فصل ۱۳: هرگز رشد خود را متوقف نکنید
۱۴	فصل ۱۴: همسایگانی مفید
۱۵	نتیجه، جدیدترین و بالاترین رتبه: آینده وال-مارت
۱۶	در مورد نویسنده
۱۷	تقدیر و تشکر
۱۸	ضمیمه الف: اصول راه وال-مارت
۱۹	ضمیمه ب: نگاهی به انتقادهایی که از وال-مارت می شود

پیش‌گفتار

فقط آنچه را که از آموخته خود فهمیده‌اید اهمیت دارد.

جان وودن

نفسه کتاب‌فروشی‌ها پر از کتاب‌های خوبی است که در مورد رهبری و موفقیت شرکت‌ها نوشته شده است. پس چه نیازی به نوشتن کتاب دیگری در این مورد بوده است؟ در پاسخ باید بگویم هیچ‌کدام از اینها درست است و واقعیت‌ها بیان شوند و چگونگی بیان آن‌ها هم مهم نیست. داستان‌های تجارت بر از اتفاقات ساده ولی کاملاً واقعی است. داستانی است که بعضی‌ها را به حیرت واداشت و بعضی‌ها را سرخورده کرده، اما در عین حال به وسیله افراد زیادی نیز مورد تحسین قرار گرفته است. این داستان در مورد رهبری است که با تأکید مداوم و مؤثر خود بر اصولی، توانسته است به این ازنسی بین ارزش‌ها و امکانات مالی به وجود آورد که هرگز نظیری برای آن سراغ نداریم. این داستان را به با قدرت سیستم آزاد تجاری است که عامل مهمی برای مساوات و برابری در جوامع است. داستانی است در مورد اعتماد که مبنای تمامی روابط موفقیت‌آمیز قرار گرفته است. داستان در مورد یک مرد با گروهی از افراد و سازمانی ویژه می‌باشد. این داستان واقعیتی است که تأثیر عمده‌ای بر زندگی میلیون‌ها انسان و سازمان داشته.

من در این فرصت به دست آمده به دنبال این نیستم که تألیف وال-مارت را توضیح دهم. این کتاب به خاطر این نوشته نشده تا در مورد کارهای عجیب و غریبی که شرکت آن‌ها را انجام داده یا از انجام آن‌ها خودداری نموده است، توضیح دهد. هر یک از خوانندگان این کتاب، حتی خیلی از خوانندگان عادی نیز سریعاً متوجه خواهند شد که سبب و کار به شیوه وال-مارت اعتقاد زیادی دارم.

دو دلیل مهم سبب شد که تصمیم به نوشتن این کتاب بگیرم که هر دو به خاطر کمک به دیگران بوده است. دلیل اول این است که عاملی برای انتقال پیام، تقویت روحیه و حفظ فرهنگ منحصر به فرد شرکت و وسیله‌ای برای یادگیری همه همکاران گذشته، حال و آینده وال-مارت باشد. دلیل دوم که همچنان دارای اهمیت است، این که وسیله‌ای است

که اصول و رموز موفقیت را با صاحبان دیگر شرکت‌های کوچک، دانش‌آموزان دبیرستان‌ها، دانشجویان دانشکده‌ها، رهبران ۵۰۰ شرکت برتر فورچون، مدیران میانی، کارآفرینان و افراد بی‌شمار دیگری در میان می‌گذارد که ممکن است تشویق شده و با استفاده از تجربه‌های ما این کتاب را عاملی برای رشد در زندگی خصوصی خود و سایر فعالیت‌ها قرار دهند.

اگر افرادی با خواندن کتاب پیام آن را دریافت نموده و از آن استفاده نمایند، در آن صورت به سوالی که پرسیده به هدف خود رسیده‌ام، زیرا یکی از بزرگ‌ترین انگیزه‌های زندگی شخصی من این است که به افراد کمک کنم تا بتوانند با تجربه خاصی که به دست می‌آورند، تغییراتی واقعی و معنادار در زندگی خود ایجاد نمایند. در واقع هیچ چیزی قابل مقایسه با این نیست که شما به صورت فوق و برق شادی در چشمان کسانی باشید که در زندگی و اتفاقات آن تجارب و تجربه‌های زیاده دست آورند.

من به این مسأله واقفم که در عصری بحرانی و تا حدودی در شرایط شک و تردید زندگی می‌کنیم. همچنین این را هم می‌دانم که بعضی از افراد کتاب را باز کرده و با پیش‌داوری خود با ایده و راه‌وال - مارت مخاصم خواهند کرد. در واقع من به این مسأله آگاهم و از بحث و تبادل نظری که از روی نشاط بوده و حالتی سرزنده داشته باشد، لذت می‌برم. این انتظار را نیز دارم که با عیب و ایرادهایی به طرق مختلف که معمولاً به دلیل عدم واقع‌گرایی افراد بر من وارد می‌شود، مواجه شوم. آن‌ها نیز جالب و جذاب باشند. زیرا خیلی از آن ایرادات به برداشت شخصی و ذهنیت افراد برمی‌گردد. از کلیه این‌ها در کتاب تقاضا دارم که آن را با روحیه و دیدی باز مطالعه نمایند. به نظر من این ضرب‌المثل چینی که می‌گوید: «وقتی که شاگرد آماده یاد گرفتن است، معلم نیز با شور و شوق تعلیم می‌دهد» حقیقت دارد.

اگر به واسطه این کتاب توانسته باشم به افرادی کمک کنم تا مفاهیم جدیدی را به کارگیری اصول آن را یاد بگیرند، بزرگ‌ترین پاداش زندگی خود را از نوشتن این کتاب به دست آورده‌ام.

امضاء

دن سودر کوئیست

مقدمه

برای موفق شدن هیچ سری وجود ندارد. موفقیت در اثر آمادگی، سخت‌کوشی و از طریق عبرت گرفتن از شکست‌ها حاصل می‌شود.

ژنرال کالین پاول

یاری از کارشناسان دنیای تجارت و کسب و کار داستان موفقیت وال-مارت را حیرت‌آور و نمایی‌های عالی و شاید بزرگ‌ترین الگو برای شرکت‌ها با سیستم آزاد تجاری می‌دانند. چگونه یک مرد و یک زن توانستند با سرمایه‌گذاری شش هزار دلاری که از پس‌انداز شخصی و قرضی که از آشنایان دریافت نموده بودند، تجارت کوچکی را راه‌اندازند که ۵۵ سال بعد به بزرگ‌ترین شرکت جهان تبدیل شود؟ اگر آن کار را معجزه و کاری خارق‌العاده ندانیم، کمتر از آن نیز نیست.

داستان وال-مارت با یک مرد و رویای او و با پیگیری باورهای درست و نادرست او آغاز می‌شود. داستان با توانایی‌های قابل‌توجه او برای تشویق گروهی از انسان‌هایی که برای بینش او احترام قائل بودند، شکل می‌گیرد. او نه تنها با این کار یک شرکت را ایجاد نمود، بلکه نوعی مدل تحول یافته از فعالیت‌های تجاری را خلق کرد که استاندارد زندگی میلیون‌ها انسان را در آمریکا و سراسر جهان تحت تأثیر قرار داد. داستان با موفقیت ادامه پیدا کرد و به وسیله مرد و زنی عادی رقم خورد که به خوبی قابل‌توجه اهداف خود را در ماورای افق و شرایط موجود تعیین نمایند تا رویاهای بزرگی را برای امری در دسترس دهند. این داستان تداوم پیدا کرد تا در تاریخ ثبت شود. در واقع چنین داستانی بایستی توسط افراد دیگری نیز تکرار شود، اما به نظر می‌رسد که احتمال تکرار آن بسیار اندک است.

رمز و راز این موفقیت در چیست؟

اغلب از من سوال می‌شود که وال-مارت این موفقیت را چگونه به دست آورده است؟ یا رمز و راز موفقیت آن در چیست؟ در جواب بایستی به سادگی و متواضعانه بگویم که هیچ رمز و فرمول معجزه‌آسایی در کار نبوده است. این موفقیت قضیه پیچیده‌ای نبوده که از هزاران موضوع متفاوت شکل گرفته باشد و ما آن‌ها را دنبال کرده باشیم، بلکه موضوع به اندازه‌ای

ساده است که اگر با فکری باز مطالعه شود و به طور عادلانه مورد قضاوت قرار گیرد، ممکن است از اهمیت آن در نزد شما کاسته شود، زیرا بعضی مواقع ساده‌ترین حقایق به دلیل این که بسیار بدیهی به نظر می‌رسند، به سختی درک شده و مورد قبول واقع می‌شوند. حتی بسیاری از افراد روشن‌فکر، تحصیل کرده و ماهر به سادگی با این گونه قضایا برخورد کرده و با مطالبی از قبیل این که انجام آن کار این قدر هم ساده نیست، یا دیگران باید آن را انجام دهند، به سادگی از کنار آن گذشته‌اند. پس معجزه واقعی چیست؟ بعضی‌ها قضیه را از خوش شانس فراوان سام می‌دانند که در موقعیت زمانی و مکانی مناسبی قرار داشته است. باید بگویم اگر نگرش مثبت، سخت‌کوشی، صداقت و درستکاری، توجه به مشتری، عشق به کمال و سرگرمی در کار خوش شانس است. پس در واقع ما خوش‌شانس‌ترین انسان‌ها بوده‌ایم.

گفتنی است قصه‌ی این نیست که چنین القاء نمایم که کار ساده‌ای انجام شده است، بلکه این طور نیست. مطمئناً این موفقیت خیلی هم ساده نبوده است. اگرچه بسیاری از ما احساس می‌کنیم که قسمتی از قضیه در اثر لطف و عنایت الهی بوده، ولی در اصل آنچه که ما در جایگاه کنونی رسانده، سخت‌کوشی، تعداد زیادی از انسان‌هایی است که طی سالیان دراز شرف را وقف این کار کرده‌اند. اگرچه تصمیمات خیلی بسیاری را اتخاذ می‌کردیم، بسیاری از مواردی را که برطرف می‌کردیم و بسیاری از فعالیت‌ها را که انجام می‌دادیم، در دنیای تجارت بدون مخاطره و ریسک نبود. اگر آن کاری را که انجام می‌دادیم بزرگ و لذت بخش و شیرین نبود، به آسانی انجام نمی‌گرفت.

پس ما این کار بزرگ را چگونه انجام دادیم؟

باید اذعان نمود که تنها یک عامل منحصر به فرد در موفقیت ما نبوده است، بلکه آنچه را که انجام دادیم و نتیجه‌ای که از آن به دست آوردیم در اثر کمک ترکیب تعدادی از عواملی بوده که در نتیجه تأثیر متقابل آن‌ها به دست آمده است. اگر شرکت یا سازمانی را که در بلند مدت رشد کرده و موفقیت قابل توجهی به دست آورده است، مورد مطالعه قرار دهید، متوجه خواهید شد که عواملی متعددی در موفقیت آن تأثیر داشته است. به اعتقاد من وال-مارت نیز داستان ویژه‌ای برای نقل کردن دارد، زیرا عوامل متعددی در موفقیت آن نقش ایفا کرده‌اند که عبارتند از:

۱- وال- مارت با رویای مردی به نام سام والتون شروع شد. رویای او این بود که برای خود یک مغازه داشته باشد. او علاقه‌مند رویای خود بود و آن را با عشق و علاقه فراوان پیگیری کرد تا او را قادر ساخت رشد نماید. در نهایت رویای او به تحقق پیوست و آن قدر رشد نمود که فراتر از تصور هر انسانی است.

۲- وال- مارت بر اساس خدمت به هم‌نوعان و نه صرفاً مادیات ایجاد شد و بر آن وفادار ماند. هیچ تصمیم مشکلی باعث نشد که از آن بینش اولیه فاصله بگیریم. البته برای رسیدن به سودوری که موفقیت درازمدت ما را تضمین نماید، تولیدات را توسعه دادیم و استراتژی‌های لازم برای مایع‌سازی کارکنان را ایجاد کردیم. هر سازمان موفق برای توسعه و رشد خود تلاش می‌نماید، اما اکثر مسائل مالی به همان اندازه که بتوانیم به فعالیت خود ادامه دهیم، اهمیت داشت و باعث نشد که از بینش اصلی خود که همانا خدمت به مشتریان است، منحرف شویم.

۳- وال- مارت فرهنگ منحصر به فردی را به وجود آورده و از آن محافظت کرده که بر مبنای ارزش‌ها و باورهای در نظر گرفته شده شرکت تنیده شده است. اگر از همکاری که بیست، سی، چهل سال یا بیش از آن شرکت کار کرده‌اند سوال کنید، به شما اطمینان می‌دهند که با رشد شرکت و مرور زمان هرگز تغییری در فرهنگ اساسی آن ایجاد نشده است. به اعتقاد من عامل اساسی تداوم موفقیت ما بزرگ وال- مارت فرهنگ آن بوده است. با اطمینان می‌توان گفت برنامه‌ای را که برای سهیل‌کنان و همکاران جدیدی که تازه به شرکت می‌آیند اجرا می‌کنیم، یکی از موفق‌ترین برنامه‌ها برای فرهنگ ماست.

رمز و راز موفقیت در این است که قبل از هر گونه اقدام
آمادگی لازم را برای به دست آوردن آن داشته باشید
هنری فورد

۴- وال- مارت تعهد واقعی داشتن نسبت به هر یک از کارکنان را به اثبات رسانده است. این تعهد را از طریق دادن حقوق و دستمزد رقابتی، انواع سرمایه‌گذاری‌ها، پرداخت مزایا، پیگیری فلسفه ارتقاء از درون شرکت و به شیوه‌های دیگر عملاً نشان داده است. اما به نظر من

آنچه که خیلی قابل توجه و مهم است، ارتباط متقابل بین سطوح مختلف مسئولیت‌هاست، زیرا با عزت و احترام با همه رفتار می‌شود. واقعاً این عقیده وجود دارد که هر یک از اعضاء برای موفقیت شرکت دارای اهمیت هستند. به خاطر همین است که بسیاری از بهترین ایده‌ها و فعالیت‌های ما به وسیله کارکنان معمولی فروشگاه‌ها ارائه می‌شود.

۵- وال- مارت با تأکید فراوان، این روحیه را در هر یک از کارکنان شرکت تقویت می‌نماید که بایستی هر روز اهمیت بیش‌تری برای تک‌تک مشتریان قائل شوند. بنابراین همه ما به این موضوع توجه داریم که مشتریان اصلی‌ترین دلیل تجارت و کسب و کار ما هستند و به خاطر آن مسئولیت داریم که به بهترین نحو انتظارات آن‌ها را برآورده نماییم. اگرچه این کار را خوش‌آمدگویی به مشتریان، حلوی درب ورودی، با فراهم نمودن همه اقلام مورد نیاز مشتریان و یا با استراتژی قیمت پایین و به کالاها انجام می‌دهیم.

۶- وال- مارت اشتیاق به دنبال بهترین بودن در هر زمینه‌ای از کار همکاران خود را تشویق می‌نماید. ما همیشه برای پیشرفت شدن و بهتر بودن تلاش می‌کنیم. در نتیجه نه تنها از تغییر و تحول هراسی نداریم، بلکه با آغاز شدن آن را می‌پذیریم. همیشه تلاش می‌کنیم مجموعه خود را در مقایسه با کارکرد قبلی، آن بهبود بخشیده و پویا کنیم تا کارکردی عالی داشته باشد. هیچ‌وقت منتظر بروز مشکلات نمی‌نشینیم، بلکه با استقبال از مشکلات از بزرگ شدن آن‌ها جلوگیری می‌کنیم.

۷- وال- مارت کارهایی را که باید انجام شوند، با نگرانی «شخصی است» با موفقیت به انجام می‌رساند. به این معنی که برای رسیدن به هدف کارها با سرعت به دستی انجام می‌شود. این کار برای مقابله با دیوان‌سالاری پیچیده‌ای که خود به خود بحال افزایش است، صورت می‌گیرد. هر شرکتی می‌تواند دیدگاه جالب و تولیدات با کیفیتی داشته باشد، ولی مهم‌تر آن است که کارکنان آن شرکت به طور شایسته‌ای آن دیدگاه را به اجرا گذاشتن و محصولات را به جاهای مختلف ارسال نمایند. به همین دلیل اعتقاد ما بر این است که آنچه را که انجام می‌دهیم باید با فوریت انجام پذیرد، نه با کندی و تأخیر، نه با بهانه تراشی و تشریفات اداری، بلکه باید با سرعت انجام شود. دقت به جزئیات امور در تمامی سطوح نشانگر عزم و اراده ما برای انجام کارها به نحو احسن می‌باشد. اعتقاد ما بر این است که حتی اگر فردی ارتقاء مقام پیدا کرد یا به مدیریت برگزیده شد، باز هم مسئولیت دارد و باید از جزئی‌ترین

مسائل شرکت باخبر باشد.

۸- از مدت‌ها قبل وال-مارت در به‌کارگیری تکنولوژی، سرمایه‌گذاری فراوانی انجام داده و همچنان به این سرمایه‌گذاری ادامه می‌دهد. البته خیلی از شرکت‌های دیگر نیز هزینه فراوانی در زمینه تکنولوژی انجام داده‌اند، اما نتیجه ضعیفی برای آن‌ها در بر داشته است. کلید اصلی به دست آوردن بازدهی بالا از سرمایه‌گذاری در این زمینه، این است که همه اجزای شرکت در جهت به‌کارگیری تکنولوژی در مهم‌ترین بخش‌های شرکت توسعه داده شود. در وال-مارت تأکید بر این است که به‌کارگیری تکنولوژی در جهت رضایت مشتری باشد. در نتیجه بازدهی بالای تکنولوژی در عمل یک مزیت رقابتی برای ما محسوب می‌شود.

۹- پیگیری مداوم کمال و بهترین بودن به وسیله وال-مارت، ما را وادار کرده است که در زمینه‌های اساسی شرکت تلاشی زیادی کنیم. کار دریافت کالاها از محل تخلیه عرضه‌کنندگان و چیدن آن در قفسه پیش از رسیدن قابل توجهی کرده و به نحو بهتری انجام می‌شود. در واقع ما هنر کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از اتلاف هر نوعی از منابع در عملیات حمل و نقل را به خوبی فرا گرفته‌ایم. ما با یکدست‌ترب، مدیریت را در زنجیره عرضه کل صنعت خرده‌فروشی به درجه کمال رسانده‌ایم.

۱۰- وال-مارت روابط با عرضه‌کنندگان را به صورت سیستمی باز و بر مبنای اعتماد متقابل برقرار نموده است. این کار با برقراری ارتباط با همکاران و اعضای شرکت، مشتریان، عرضه‌کنندگان، هیئت‌مدیره، سهامداران و جامعه در فعالیت تجاری صنعت خرده‌فروشی تحول مضاعفی را به وجود آورده است. بر این باوریم که وابستگی با اعتماد بسیار بالای طرفین و بر مبنای پای‌بندی بلندمدت ایجاد گردد و شرایط موفقیت را برای طرفین ایجاد نماید. ۱۱- وال-مارت یک استراتژی رشد حساب شده، سنجیده و پلایه‌ای به اجرا گذاشته و درصد قابل توجهی سود عاید شرکت نموده تا بتواند با قدرت و پشتکار وال-مارت بازارهای جدید شود؛ همین‌طور فروشگاه‌ها و کلپ‌ها و مراکز بخش موجود را تجهیز و تقویت نماید.

۱۲- وال-مارت از ابتدا نسبت به مسئولیت‌های شرکت متعهد بوده است. ما هنوز اعتقاد داریم که سرمایه‌گذاری انجام شده برای زندگی مردم جامعه و مشتریان از اهمیت بالایی برخوردار است. ما آن سرمایه‌گذاری‌ها را هرگز بدون مسئولیت و احساس تکلیف و به منظور کسب شهرت انجام نداده‌ایم، بلکه به این دلیل انجام داده‌ایم که احساس تکلیف نموده و

اعتقاد داشته‌ایم که کار درست و مفیدی برای رشد، شکوفایی و موفقیت جامعه است. علاوه بر موارد یاد شده ما نه تنها به سختی کار کرده‌ایم، بلکه با علاقه و شور و شوق فراوان به فعالیت پرداخته‌ایم. هرگز برای ما چنین نبوده است که عشق، علاقه، تفریح و سرگرمی در محیط کار با پویایی آن در تضاد باشد، زیرا عقیده داریم اگر بناست مدتی طولانی از زندگی خود را در محیط کاری صرف نماییم، پس چرا از آن لذت نبریم؟ ما با همه، حتی با مدیران، رشد به طور غیررسمی و به راحتی رفتار می‌کنیم و محیط کار را سرزنده و جذاب نگه می‌داریم تا خستگی ناشی از کار تکراری روزانه را برطرف نماییم و محیطی مناسب را برای همکاران ایجاد کنیم.

خلاصه این را به شخصی -وال- مارت است. حالا شما چطور فکر می‌کنید؟

رمز موفقیت واقعی هر انسانی در این است که وقتی فرصت موفقیت به او رو می‌آورد، یادگیری بهره‌برداری از آن را داشته باشد.
بنجامین دیسرایلی

احتمالاً اطمینان ندارید که این روش در سازمان شما شرکت شما عملی باشد. شاید هنوز هم اطمینان پیدا نکرده‌اید که موفقیت ما بر اساس اصولی بوده که با دقت تعیین گردیده‌اند و فراتر از آن چیزی است که خوش شانسی، تسلط زمانی در آن دخیل باشد. شما ممکن است از عملکرد سازمان خود راضی باشید یا این را به یک سری از مشکلات که ظاهراً تمامی ندارند، نسبت به موفقیت آن مردد باشید یا این را مایه هستی و آزمایش و امتحان کرده و از تجربه و سرگذشت یک شرکت مطالبی را یاد بگیرید. پس در این صورت می‌خواهم رازی را برای شما بیان کنم. اصولی را که در فصل‌های بعدی با شما در میان می‌گذارم، به آسانی می‌توانند مورد استفاده شما نیز قرار گیرند؛ چون من خود عضوی از وال-مارت بودم و این مطالب را مستقیماً از درون آن برای شما ارائه می‌نمایم. در سال ۱۹۸۰، به شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال-مارت پیوستم. تا زمان انتصاب به معاونت ریاست عالی شرکت از اوایل ۱۹۸۸ به عنوان معاون و رئیس مدیران عملیاتی در پست‌های مختلف اجرایی خدمت نمودم تا این که در سال ۱۹۹۹ به معاونت ارشد مدیر کل شرکت ارتقاء مقام پیدا کردم.