**Studija Slučaja: Okruženje**

**„wal-Mart“ Kompanija**

**Uvod**

Wal-Mart Je Već Nekoliko Godina (2003-2006) Najveća Kompanija Na Svetu Sa Ukupnim Prihodom Od Oko 350 Milijardi $ U 2006. Godini. Nije Loše Za Kompaniju Koja Je Počela Da Radi 1962. Godine Sa Jednom Radnjom, Imala 38 Radnji 1970. Godine, A Sada Ih Ima Oko 5.000.

Postavlja Se Pitanje Kako Je to Wal-Mart-U Pošlo Za Rukom I Da Li Može Nastaviti Istim Tempom­? Sa Prosečnom Stopom Rasta Od 16% Godišnje Wal-Mart Će Biti, Izgleda, Prva Kompanija Sa Prodajom Preko 1.000 Milijardi U Narednih 10 Godina. Sa Takvom Veličinom Wal-Mart Će Imati Preko 5 Miliona Zaposlenih, A Vrednost Njegove Prodaje Će Biti Približno Jednaka Gdp-Ju Velike Britanije I Biti Znatno Veći Od Gdp-Ja Australije, Kanade, Španije I Skoro 10% Gdp-Ja Sad-A.

**Istorijat Kompanije – Doba I Duh Sem Waltona (1962-1992)**

Koristeći Svoje Prethodno Iskustvo I Stručnost U Maloprodaji, Sam Walton (Sem Volton) I Njegov Brat Bad Volton (Bud Walton) Otvorili Su Prvu Wal-Mart Discount City Store (Prvu Prodavnicu) 1962. Godine U Gradu Rodžers U Arkanzasu (Iste Godine Osnovani Su Target I Kmart). Do Kraja 60-Tih Godina Dvadesetog Veka, Otvo­rili Su 15 Robnih Kuća U Malim Provincijskim Gradovima Širom Srednjeg Zapada.

Veliki Deo Wal-Mart-Ovog Uspeha Rezultat Je Osnivača I Predsednika Upravnog Odbora Semuela Moora Waltona. “mr Sem” Kako Su Mu Se Neki Obraćali, Sledio Je Svoje Realistično, Staromodno I Domaćinsko Vaspitanje Koje Je Sticao U Selima Oklahome, Misurija I Arkanzasa. U Jednom Intervjuu Je Rekao “naš Cilj Je Oduvek Bio Da Budemo Najbolji U Svom Poslu, I U Skladu Sa Tim Verujemo Da Moraš Stvoriti Povoljnu Situaciju Za Sebe I Zadovoljiti Zahteve Svojih Saradnika. Ako to Konstantno Radiš, Dovešćeš Posao Do Uspeha, O Čemu Sve Vreme Pričamo, Za Šta Se Zalažemo I Šta Sprovodimo… Razlog Našeg Uspeha Su Ljudi I Način Na Koji Se Prema Njima Ophodimo Kao I Ono Šta Oni Misle O Kompaniji”.

Jedinstven Večiti Entuzijasta I Pozitivista, Sam Wolton Koga Su Zvali "Samo Vaš Kućevni Bilioner" Vozio Je Stari Fordov Pik-Ap, Voleo Da Pregrize Nešto U Kafani Freda Hikorija I Kao Stvar Navike Da Se Ošiša Kod Lokalnog Berberina. Imao Je Izvanrednu Energiju, Uživao Je U Lovu Na Ptice Sa Svojim Psom I Leteo Avionom Korporacije. Kada Je Kompanija Bila Znatno Manja, Mogao Se Hvaliti Time Da Je Lično Posećivao Svaku Svoju Prodavnicu Najmanje Jednom Godišnje. Njegove Posete Su Obično Zaključivane Pevanjem Navijačkih Pokliča "Walton". Za Većinu Zaposlenihi Nosio Je Duh Baptističkog Propovednika. Postao Je Najbogatiji Čovek U Americi, A Do Kraja 1991. Stvorio Je Svojoj Porodici Ličnu Sigurnost U Iznosu Od 21 Bilion Dolara.

Sam Wolton Je Od Strane Časopisa „financial World” Izabran Za Preduzetnika Decenije. Imao Je Honorarne Diplome Univerziteta U Ozarku I Arkanzasu I Misuriju. Dobio Je I Značajne Nagrade Iz Oblasti Industrije Kao: „čovek Godine", “najjeftiniji Prodavač Godine”, “izvršni Direktor Godine”. 1984. Je Primio Nagradu Haracio Alger, A 1989. Prograšen Za Trgovca Na Malo Decenije. Analitičar Robert Buchman Je Rekao “walton Radi Izvrstan Posao Ugrađujući U Ljude Neku Religioznu Vrelinu. To Vodi Suštini Njegovog Uspeha”.

Sam Wolton Je Počeo Svoju Trgovačku Karijeru 1940. Kao Šegrt U Upravi “peni” Kompanije U Ajovi. Bio Je Impresioniran Penijevim Metodom Poslovanja Koji Je Kasnije Primenio U Svom Lancu Prodavnica. U “peni” Kompaniji Zaposlene Su Zvali Saradnicima, A Ne Službenici.

**Primer**

(Peni Ideja - 1913.)

1. Služiti Javnosti I Što Je Moguće Više Zadovoljiti Njihove Potrebe

2. Očekivati Unosnu Cenu Za Usluge Koje Se Nude, A Ne Najveću Moguću Cenu Koju Trgovina Može Podneti

3. Uraditi Sve Što Je U Vašoj Moći Kako Bi Potrošač Za Svoj Novac Dobio Što Više, Kvalitetnije I Kako Bi Bio Zadovoljan

4. Uvežbavati I Sebe I Saradnike U Tome Da Usluge Koje Se Nude Budu Što Je Bolje Moguće

5. Konstantno Poboljšavati Ljudski Faktor U Poslovanju

6. Nagraditi Svakog Čoveka I Ženu U Preduzeću Kroz Učešće U Rezultatu Poslovanja

7. Testirati Svaku Politiku, Metod I Čin Na Ovaj Način: “da Li Se to Kosi Sa Onim Što Je Pravilno I Pravedno?”

Iako Su Ogromne Prodavnice Kompanije Wal-Mart Koje Su Nudile Različitu Brendiranu Robu Ličile Na Prodavnice Kom­panije „kmart“ I Ostalih Konkurenata, Semovo Načelo „svakog Dana Niske Cene" (Eng. Every Day Low Prices - Edlp) I Ograni­čen Promotivni Budžet Bili Su Jedinstveni U Delatnosti Malopro­daje. Sistem Distribucije U Kome Se Sve Grana Iz Centrale (Nalik Suncu, Prim.Prev.) Sa Skladištima I Transportnom Mrežom Koji Su U Potpunosti Bili U Vlasništvu Kompanije, Zajedno Su Lansirali Kompaniju Wal-Mart Pravo Na Prvo Mesto Forbes-Ove Liste Najboljih Diskontnih Maloprodavaca 1977. Godine (Rangiranje Se Obavlja Na Osnovu Povraćaja Uloženog Vlasničkog Kapitala, Priliva Od Kapitala, Rasta Prodaje I Rasta Zarada).

**Četiri Osnovna Principa I Tri Postulata Za Određi­vanje Cena Sema Voltona**

U Suštini Poslovne Filozofije Sema Voltona I Korporativne Kulture Kompanije Wal-Mart Nalaze Se Sledeća Četiri Osnovna Principa: Izuzetnost Na Radnom Mestu, Poštovanje Pojedinca, Usluga Mušteriji I Stalno Niske Cene. Kom­panija Je Ovim Principima Bila Verna Od Svog Nastanka 1962. Go­dine. Sem Je Zamislio Mušterije Koje Su Verovale U Politiku Cena Kompanije Wal-Mart I U Njenu Sposobnost Da Ponudi Najniže Cene Uz Najbolju Uslugu. Pre Mnogo Godina, Sem Volton Je Svoje Saradnike Naterao Da Sprovode Ono Što Je On Nazivao „agresivnim Gostoprimstvom". On Je Rekao Sledeće: „hajde Da Budemo Najprijatniji -.Ponudimo Osmeh Dobrodošlice I Mnogo Više Od I Onoga Što Naše Mušterije Očekuju. Zašto Da Ne? VI to Možete Da Uradite I to Bolje Od Ostalih Maloprodajnih Kompanija U Svetu... Premašite Očekivanja Svojih Mušterija I Oni Će Se Stalno Vraćati".

Možda Je Najjedinstveniji Princip Koji Je Sem Volton Imao Taj Da Svaka Prodavnica Mora Da Reflektuje Vrednosti Njihovih Mušterija I Da Podržava Viziju Koju Kompanija Ima U Vezi Sa Društvenom Zajednicom. To Je Rezultovalo Društvenim Progra­mima Kompanije Wal Mart Kojima Su Rukovodili Lokalni Saradnici Koji Su Odrasli U Određenom Delu Grada I Razumeli Potrebe Dotične Društvene Zajednice.

Semova Prvobitna Politika Cena Prožima Kulturu Kompa­nije Wal-Mart. Njegova Edlp Strategija Direktno Se Izrugivala „rasprodajama I Specijalnim Ponudama" Koje Su Postojale Kod Konkurenata. Edlp Nije Shvaćen Kao Rasprodaja Već Kao Stalno Stanje.

**Rast I Povećano Prisustvo**

Prodavnice Sam's Clubs (Semovi Klubovi), Koje Su Osnovane 1983. Godine, Označile Su Ulazak Kompanije Na Tržište Diskonta Koji Su Funkcionisali Po Principu „plati I Nosi" (Eng. Cash-And-Carry; Ovakva Vrsta Prodavnica Često Ne Prima Kreditne Kartice, A Robu Nikada Ne Dostavljaju Kupcu, Prim.Prev.). To Je Takođe Dovelo I Do Širenja Kompanije I Ulaska Na Tržište Velikih Gradova Sa Brojnom Popu­lacijom. U Roku Od Osam Godina 150 Takvih Klubova Otvoreno Je Širom Sad-A. Kompanija Je Nastavila Da Bogati Svoj Format Inovacijama, Pa Je Sem Pokušao Da Eksperimentiše Sa Francu­skom Koncepcijom Hipermarketa, Koja Je Podrazumevala Pro­davnice Veličine Stadiona U Kojima Se Prodaju Namirnice I Sve Vrste Robe Široke Potrošnje. Uz to Nude Se I Različite Druge Usluge (Fotousluge, Kafeterije I Sl.). Iz Pomenutog Koncepta Hipermarketa Stvoreni Su Supercentri (Wal-Mart Super Centres), Ogromne Prodavnice Na 50.000m2 U Kojima Se Prodaje Prehrambena I Sva Druga Roba Široke Potrošnje. Tokom Devede­setih Godina, Sagrađeno Je Na Stotine Takvih Centara.

Počevši Od 1987. Godine, Wal-Mart Je Imao Period Od 12 Godina Tokom Kojih Je Ostvarivao Godišnju Stopu Rasta Od 35%. Njihova Interna Reorganizacija Dobavljačkog Lanca Imala Je I Eks­terne Posledice. Politika Firme Vezana Za Distribuciju I Nabavku, Kao I Konkurentski Efekat Koji Je Firma Imala Na Male, Nezavi­sne Firme, Neprestano Su Bili Kritikovani. Godine 1987, Činje­nica Da Je Wal-Mart Vršio Nabavku Direktno Od Prodavca (Eng. Vendor-Direct Purchasing) Izazavala Je „pobunu" Više Od 100.000 Menadžera Prodaje. Wal-Mart Je Optužen Da “ih Isključuje Iz Pro­cesa Prodaje”. U Gradovima U Kojima Je Kompanija Radila Više Od Osam Godina, Za Male Firme, Kao Što Su Prodavnice Sportske Opreme, Odeće, Parfimerije I Drogerije, Bilo Je Nemoguće Da Se Nadmeću Sa Ekonomijama Razmere Koje Je Imao Wal-Mart.

Želeći Da Pokaže Dobre Poslovne Manire, Odeljenje Za Od­nose Sa Javnošću Kompanije Wal-Mart Uputilo Je U Martu 1985. Godine Otvoreno Pismo Proizvođačima U Sad-U Pozivajući Ih Da Učestvuju U Programu “kupujmo Američko!”. Kompanija I'm Je Ponudila Saradnju U Proizvodnji Domaćih Proizvoda Koji Bi Se Mogli Takmičiti Sa Uvoznim. “naši Dobavljači Iz Sad-A Mo­raju Da Budu Posvećeni Stalnom Unapređenju Svojih Pogona I Mašina, Da Budu Finansijski Konzervativni I Da Rade S Ciljem Da Zadovolje Naše Zahteve, I Što Je Najvažnije, Moraju Neprestano Da Teže Poboljšanju Produktivnosti Zaposlenih”, Izjavio Je Volton Za List American Business, U Aprilu 1988.

Tokom Istog Perioda, Wal-Mart Je Postigao Rekord U Svojoj Društvenoj Angažovanosti Dodelivši Stipendije Od 1000 Dolara Sred­njoškolcima U Svim Onim Regijama Koje Je Kompanija Opsluživala. Istovremeno, Kompanija Je Bila Žestoko Kritikovana Zbog Odluke Da Odbije Da Uvrsti U Prodaju Čitav Niz Visokotiražnih Časopisa Za Tinejdžere I Erotskih Magazina. Kritičari Su Smatrali Da Ovakvim Potezom Kompanija Namerno Sužava Izbor Potrošača Navodeći Ih Da Kupuju Određenu Vrstu Robe, I Da Takvu Politiku Wal-Mart Sprovodi Pod Pritiskom Konzervativnih Interesnih Grupa.

Kupovinom Firmi Western Merchandise I Mclane Company (Koje Su Poslovale Sa Bogatijim Slojem Potrošača), Wal--Mart Je Proširio Ekonomiju Obima. Pripajanje Firme Wholesale Club (Čime Je Sam Klub Dobio Još 28 Novih Prodavnica) I Uvođe­nje Brenda Sam's American Choice (Sopstveni Brend Kompanije Wal-Mart) Bili Su Znak Da Je Kompanija Zauzela Veoma Agresivan Stav I Prema Svojim Konkurentima I Prema Dobavljačima.

Godine 1991, Wal-Mart Se Prvi Put Proširio I Van Granica Sad-A, Zajedničkim Ulaganjem Sa Najvećim Maloprodajnim Lan­cem U Meksiku, Kompanijom Cifra. Iz Ovog Partnerstva Nastala Je Firma Club Aurrera, Prodavnica Koja Je Od Svojih Kupaca Naplaćivala Godišnju Članarinu Od 25 Dolara. Kupci Su Na Raspo­laganju Imali Izbor Od 3.500 Proizvoda, Koji Su Obuhvatali Sve Od Smrznute Hrane Do Bundi.

Osnivač Kompanije Wal-Mart Sem Volton Umro Je Od Raka Kostiju 5. Aprila 1992. Godine. U to Vreme Bio Je Drugi Čovek Po Bogatstvu Na Svetu, Odmah Iza Sultana Od Bruneja, Izgradivši Lično Bogatstvo U Roku Od Samo 30 Godina Zahvaljujući Isključivo Politici Stvaranja Vrednosti Za Potrošače. Dejvid Glas (David Glass), Generalni Director Kompanije, Odabran Kao Semov Naslednik, Bio Je Na Čelu Kompanije Od 1988. Godine I Uspeo U Tome Da Promena Rukovodstva Protekne Glatko. Nakon Semove Smrti, Počeo Je Da Se Fokusira Na Dekadu Pred Sobom Koja Je Bila Puna Izazova.

**Glass Nastavlja Tamo Gde Je „gospodin Sem" Stao**

Dejvid Glas (David Glass) Star 53 Godine, Bio Je Predsednik I Izvršni Direktor U Wal-Martu Posle Osnivača Sem Waltona. Poznat Po Čvstom Upravljačkom Stilu, Glas Je Sticao Iskustvo U Trgovini Vodeći Mali Supermarket U Springfildu. Pristupio Je Wal-Martu Kao Izvršni Potpredsednik Za Finansije 1976. A 1984. Je Imenovan Za Predsednika Kompanije. Bio Je Dakle Prvi Čovek Kompanije Kao Profesionalni Menadžer.

Šta Je Sa Wal-Mart-Om Bez Mr. Sema? Glas Kaže Da Nema Razlike Jer Je Postavio Čvrste Osnove I Principe Koji Su Opšte Prihvaćeni Tako Da Nema Razloga Za Brigu U Budućnosti. On Kaže Da Su Prilično Dobro Izučili Trgovinu Na Tuđim Greškama. Praviće I Oni Greške, Ali Ne Smeju Da Dozvole Luksuz Ponavljanja Tuđih. Jedino Što Je Stalno U Wal Mart-U Su Stalne Promene. Dobro Će Poslovali Dok God Ne Izgubi Osećaj Odgovornostio Prema Mušterijama.

Korporacija “wal-Mart Prodavnice" Je Preko 25 Godina U Fazi Stalnog Razvoja, Većinom Zahvaljujući Preduzimačkom Duhu Semjuela Mura Voltona. Kao Najveća Trgovačka Kuća Obezbedila Je Mesto Vodećeg Za Narednu Deceniju. Pitanje Koje Se Sada Postavlja Je: Da Li Će Firma Nastaviti Svoj Sjajni Put Pošto Je Nadmašila Sve Konkurente Uvodeći Hrpu Inovacija U Trgovini Koje Su Ih Dovele Do Savršenstva I Krova Uspeha?

Sem Walton Imao Harizmu. Ljudi Su Voleli „gospodina Sema", Kako Su Ga Zvali Svi U Organizaciji. Saradnici Wal-Marta Nisu Bili Motivisani Samo Ponašanjem Kompanije Prema Zaposlenima Već Ih Je Motivisao I Sam Gospodin Sem. Sa Smrću Valtona Mogao Je Da Nestane I Stil Wal-Marta, Ali Nije.

Godine 1988, Četiri Godine Pre Valtonove Smrti, Dejvid D. Glas Je Imenovao Za Ceo (Generalnog Direktora) Wal-Marta. Jesenji Broj Časopisa Fortune Iz 1992. Donosi Anketu U Kojoj Je On Proglašen Za Najobožavanijeg Ceo. Kada Je Preuzeo Uzde Wal-Marta, Pokazao Je Da Se Kultura Koju Je Uveo Volton Može Sprovoditi I Bez Svog Tvorca. Glas Je Kao I Volton Priznao Važnost Saradnika Na Prvoj Liniji Onih Koji Su Svakodnevno Bili U Kontaktu Sa Kupcima, Jedan Kupac Koji Je Shvatio Da Je Glas Ceo Prilazi Mu I Kaže: „vi Ste Znači Glavni". U Istom Tonu Glas Je Odgovorio: „ne, Ja Samo Vodim Ovo Predezeće". Glas Nije Prekinuo Praksu Obilaska Radnji Ali Umesto Magnetofona Gospodina Sema On Nosi Notes. Jednom Prilikom Kad Se Službenik Požalio Da Radnja Ne Nosi Ekološke Vreće Za Đubre, Glas Je Odgovorio: “je Li? Pa Dobro Kada Se Kupac Danas Pojavi, Obesi Ga”. Saradnja Glasa Sa Saradnicima Nije Se Zaustavljala Na Njegovom Obilasku Radnji. Svaki Saradnik Je Mogao Da Mu Se Obrati U Svako Doba Bez Obzira Na to Gde Se Nalazio. Čak Su Ga Zvali Telefonom U Motele U Kojima Je Boravio Kada Je Odlazio Na Izlet Van Grada. Jedan Radnik U Skladištu U Teksasu Koji Je Mislio Da Je Nepravedno Otpušten Našao Ga Je U 11 Sati Uveče U Njegovoj Motelskoj Sobi. Radnik Je Zvao Glasa Na Kuću U Bentilu, Arkanzas, A Gospođa Glas Mu Je Dala Broj Na Koji Radnik Može Da Pozove Njenog Muža.

Rezultat Je Da Saradnici Wal-Marta Imaju Visoke Ciljeve. “naši Ljudi Su Nemilosrdni”. Kaže Glas. Veliki Deo Njihovog Poleta Potiče Od Ciljeva I Očekivanja Koje Glas Određuje. Nema Sumnje Da Su Njegova Očekivanja 110%. Primetio Je Jedan Viši Rukovodilac. “on Ništa Ne Mora Da Vam Kaže. VI Znate O Čemu Je Reč Čak Pre Nego Što S Njima Razgovarate”.

**Wal-Mart Posle Sema**

Glas I Njegov Tim Menadžera Odmah Su Ubrzali Rast Kompanije. Od Januara 2000. Godine to Uspešno Radili Skot Li (Lee Scott) Kao Treći Podpredsednik I Ceo Wal-Marta U Njegovoj Istoriji. U Periodu 1992-1993., Wal-Mart Je Otvorio 161 Prodavnicu, A Zatvorio Samo Jednu. Otvoreno Je Još 48 Prodavnica Sam's Club I 51 Bud's Warehouse Outlet Širenjem Ili Izmeštanjem Postojećih Prodavnica Kompanije Wal-Mart Ili Sam's Club (U 2.138 Prodavnica Kompanije Wal-Mart Spadalo Je 34 Wal-Mart Supercentara I 256 Prodavnica Sam's Club'a Uz Neto 11 Miliona Kvadratnih Metara Prodajnog Prostora).

U Januaru 1993, Reputacija Kompanije Wal-Mart Bila Je Na Udaru Kada Su Na TV Mreži Nbc U Emisiji Dateline Objavljeni Podaci Da U Bangladešu Wal-Mart Koristi Dečju Radnu Snagu U Proizvodnji Svojih Proizvoda. U Emisiji Su Prikazana Deca Koja Rade Za Samo Nekoliko Centi Po Satu U Zemlji Koja Nije Imala Za­kone Kojima Se Reguliše Dečji Rad. U Programu Se Takođe Navodi Da Se Proizvodi Koji Se Prave Van Sad-A Prodaju Sa Etiketama „made in Usa" (Napravljeno U Sad-U) U Skladu Sa Kampa­njom “kupujmo Američko!” Koja Je Započeta 1985. Godine. Glas Se Pojavio Na Televiziji Izjavljujući Da Mu Nije Poznato Ništa O Eksploataciji Dece Od Strane Njegove Kompanije, Ali Da Se Izvinjava Za Neke Netačne Deklaracije Na Proizvodima.

U Aprilu 1993. Godine, Wal-Mart Je Nastavio Da Se Širi Prema Bogatijoj Klasi Potrošača I Uveo Je Svoju Ličnu Marku “great Value” (Odlična Vrednost), Koja Je Obuhvatala Liniju Od 350 Upakovanih Prehrambenih Proizvoda. Iste Godine, Wal-Mart Je Kupio Klubove (Prodavnice) 91 Pace Memebership Warehouse-A Od Kompanije Kmart I Pretvorio Ih U Nove Prodavnice Sam's Club-A. Pojava Kompanije Pricecosto Inc., Koja Je Kasnije Preimenovana U Costo Cos., Bila Je Najava Da Se Na Tržištu Pojavljuje Jedini Pravi Rival Prodavnicama Sam's Club-A, Konkurent Koji Će Dove­sti U Pitanje Dominaciju Kompanije Wal-Mart U Segmentu „plati I Nosi" Na Američkom Tržištu U Narednih 10 Godina.

Suočena Sa Sve Slabijom Prodajom Na Domaćem Tržištu, Kompanija Je Krenula U Agresivnu Ekspanziju Na Međunarodnom Planu. Na­kon Ulaska Na Meksičko Tržište 1991. Godine, Tri Godine Kasnije Wal-Mart Je Ušao Na Još Jedno Tržište Obuhvaćeno Sporazumom Nafta, A to Je Bilo Tržište Kanade, I to Tako Što Je Od Korporacije Woolworth Kupio 122 Radnje Kompanije Woolco. Tokom Sledećih Šest Godina, Wal-Mart Je Postao Jedan Od Najvećih Maloprodavaca U Kanadi I Meksiku, A Ušao Je I Na Tržišta Brazila, Portorika I Argen­tine. Krajem Devedesetih, Uputili Su Se I Na Tržište Japana I Koreje.

Avgusta 1996. Godine, Wal-Mart Je Ušao Na Kinesko Tržište Otvorivši Svoj Prvi Supercentar I Sam's Club U Gradu Šenženu, Blizu Hong Konga. Kao Predvodnik Kineskih Ekonomskih Re­formi I Kao Grad Sa Najbržim Rastom U Priobalnoj Kini, Šenžen Je Bio Najbolja Lokacija Za Investiciju Kompanije Wal-Mart. Če­tiri Godine Kasnije, Wal-Mart Je Imao 28 Prodavnica U Šenženu I Zapošljavao Više Od 15.000 Radnika I Saradnika. U Priobalnim Kineskim Gradovima Wal-Mart Je Otvorio Još 26 Prodavnica, Od Kojih Su 21 Bili Supercentri, A 5 Sam's Clubovi.

Asda, Najbolji Britanski Lanac Ekstra Velikih Robnih Kuća (Eng. Superstores), Postao Je Deo Porodice Wal-Mart U Julu 1991. Godine. Kompanija Je Imala 247 Radnji I 21 Depo Širom Velike Britanije I Zapošljavala Je 125.000 Radnika. Ime Wal-Mart Prvi Put Se Pojavilo Na Jednoj Radnji U Britaniji 2000. Godine, Kada Je Prvi Asda-Wal-Mart Supercentar Otvoren U Bristolu. Asda-Wal-Mart Supercentri Su Za Kupce U Britaniji Predstavljali Jedno Novo Iskustvo Jer Su Nudili Najbolje Proiz­vode Iz Obe Kompanije. Godine 2003, Kompanija Je Imala 13 Asda-Wal-Mart Supercentara Širom Velike Britanije.

U Fiskalnoj 2003. Godini, Međunarodna Prodaja Činila Je Ot­prilike 16,7% Ukupne Prodaje Kompanije. Tokom 2003. Wal-Mart Intrnational (Odeljak Kompanije Wal-Mart, Prim.Prev.) Otvorio Je 120 Novih Prodavnica Na Već Postojećim Tržištima. Objekti Koji Su Bili U Planu Da Se Otvore Obuhvatali Su Dva Restorana, Malo­prodajne Radnje Za Galanteriju I Supermarkete U Meksiku. Sveo­buhvatno Gledano, Međutim, Profitabilnost Međunarodnih Opera­cija Znatno Je Zaostajala Za Onim Usmerenim Na Domaće Tržište.

**Nemačka I Prvi „rat" Na Međunarodnom Planu Koji Je Vodila Kompanija Wal-Mart**

Godine 2000, Nemačka Je Sačinjavala 15% Maloprodajnog Tržišta U Evropi Koje Vredi 2 Biliona Dolara. Nemačko Tržište Je Ipak Patilo Od Sve Manje Potrošnje Kupaca. U Uslovima Sličnim Oligopolu (Tržište Strukturisano Tako Da Samo Nekoliko Velikih Prodavača Ima Kon­trolu Nad Njim, Prim.Prev.) Najvećih Pet Maloprodajnih Lanaca U Nemačkoj Imalo Je Udeo Na Tržištu Od Preko 60% (Podaci O Maloprodajnom Tržištu U Evropi, A Naročito U Nemačkoj Dati Su U Dodacima 4a, 4b, 4c, I 4d). Sa Prosečnim Profitom Od Prodaje Od 0,8%, To Je Bilo Najmanje Profitabilno Tržište U Industrijskom Svetu. Tako Mala Profitabilnost Može Se Pripisati Sledećim Fakto­rima: Delimično Činjenici Da Je Većina Nemačkih Maloprodajnih La­naca U Porodičnom Vlasništvu; Zatim Zonskim Regulativama Koje Su Zabranjivale Izgradnju Ogromnih Prodavnica; Zatim, Prelasku Na Evro U Januaru 2000. Koji Je Uzrokovao Pravu Konfuziju Među Potrošačima; I Očiglednoj Prednosti Koju Su Potrošači U Nemačkoj Davali Cena I Vrednosti Proizvoda U Odnosu Na Uslugu I Kvalitet.

Kupovina Lanca Hipermarketa Wertkauf Sa 21 Maloprodaj­nim Objektom U Decembru 1997, Označila Je Ne Samo Ulazak Kompanije Wal-Mart U Evropu, Već I Njeno Stupanje Na Najkonkurentskije “bojno Polje” U Oblasti Maloprodaje U Svetu. Nemački Lanac Koji Je Kompanija Wal-Mart Kupila Ostvarivao Je Godišnju Prodaju Od 1,4 Milijardi Dolara I Bio Je Osmi Hiper-Market Po Veličini U Zemlji. Preuzimanje Lanca Spar I Njegove 74 Prodavnice (Godišnji Prihod Od 1,1 Milijardu Dolara) Ozna­čili Su Drugi Talas „napada" Kompanije Walmart. Prema Mno­gim Izveštajima, Wal-Mart U Nemačkoj Nije Bio Uspešan Sve Do 2004. Godine. Stručnjaci Su Tvrdili Da Je Odluka O Kupovini Hipermarketa Wertkauf Bila Ispravna, Ali Da Je Kupovina Lanca Spar Bila Pogrešna. Ovaj Drugi Je U Nemačkoj Smatran Najsla­bijim Igračem Na Tržištu I Za Kompaniju Wal-Mart Je Od Samog Početka Bio Problematičan U Pogledu Kvaliteta Brendat.

**Kultura I Distinktivne Kompetencije Kompanije Wal-Mart**

S Obzirom Na to Da Je Wal-Mart Nastavio Da Se Širi U Nove Oblasti I Grane, I Da Razvija Nove Formate Svojih Prodavnica, Veliku Zaslugu Za Uspeh Kompanije Imaju Njena Korporativna Kultura I Distinktivne Kompetencije. Volton Je Želeo Da Svi Njegovi Menadžeri I Radnici Imaju Neposredan Praktičan Pristup Svom Poslu I Da Budu Potpuno Posvećeni Glavnom Cilju Kompanije Wal-Mart, A to Je Po Njegovim Recima, Potpuno Zadovoljstvo Potrošača. Da Bi Motivisao Svoje Zaposlene, Volton Je Osmislio Sistem Strategijske Kontrole Koji Je Zaposlenima Na Svim Nivoima Davao Povratne Informacije O Njihovom Učinku, Ali I O Učinku Kompanije.

Kultura Kompanije Wal-Mart Spustila Je Odlučivanje Na Nivo Menadžera Prodavnica, Menadžera Odeljenja, Ali I Na Zapo­slene Ponaosob. Wal-Mart Je Poznat Po Tome Što Svoje Radnike Veoma Dobro Tretira Istovremeno Od Njih Zahtevajući Predanost I Izuzetan Učinak. Takvu Kulturu Podržava Plan Akcijskih Opcija Koji Je Dostupan Svim Zaposlenima Da Bi Svaki Od Njih „razmiš­ljao I Ponašao Se Kao Da Je Vlasnik Kompanije". Ne Čudi Što Wal-Mart Ima Veću Produktivnost, Manje Krađe Među Zaposle­nima I Niže Troškove Od Konkurenata Na Tržištu.

**Svi Menadžeri Su Odgovorni Za Motivaciju**

U Kompaniji Wal-Mart Nije Samo Ceo Odgovoran Za Molivisanje Suradnika. Regionalni Potpredsednici Kao Što Je Endi Vilson Takođe Su Uključeni. Nešto Pre Otvaranja Radnje Br. 1784 U Salemu, Vilson Je Uputio Reči Ohrabrenja: “zaista Sam Uzbuđen. Ovo Će Biti Velika Radnja. Želim Da Vam Kažem Da Veoma Cenimo Ono Što Radite. Čestitam”! Njegove Reči Bile Su Eho Onog Što Su Često Govorili Volton I Glas. “moj Posao Nije Važan, VI Ste Ti Koji Su Ovo Omogućili”. Posle Aplauza Grupa Je Gromoglasno Otpozdravila.

 tokom Svojih Poseta Regionalni Potpresednici Dolaze U Interakciju Sa Saradnicima U Radnjama Da Bi Proverili Kvalitet Usluga. Npr. Kada Je Bio U Obilasku Radnje U Sjutzanvilu, Kalifornija, Vilson Je Bez Okolišanja Ukazao Na Nedostatke. Dok Je Govorio O Tome Šta Treba Popraviti, Rekao Je Oblasnom Menadžeru: “vi Ovde Imate Izvanredne Šanse”. Prema Standardima Wal-Marta Ovakav Komentar Je Zapravo Bio Kritika. Regionalni Potpredsednici Su Rukovodioci Koji Po Pravilu 200 Dana Godišnje Provode Na Putu Obilazeći Radnje U Regionima Za Koje Su Zaduženi. Sada Je Organizacija Prevelika Da Bi Jedan Ceo Mogao Da Obiđe Sve Radnje U Toku Godine. Obaveza Potpredsednika Je Da Uspostavi Lični Kontakt Sa Saradnicima U Radnjama I Najvišim Rukovodiocima.

Kakav Je Rezultat? Porodica Wal-Mart Je Uspešna Kako Kao Pojedinci Tako I Kao Organizacija. Jedan Kupac Je Rekao: “ono Što Mi Se Kod Njih Dopada to Je Da Su Jedna Velika Porodica. Wal-Mart Sigurno Bio Dobar Prema Meni". U Narednim Godinama Jedna Od Interesantnijih Priča O Menadžmentu Biće O Tome Koliko Dugo Menadžeri I Saradnici U Wa1-Martu Mogu Da Očuvaju Način Vođenja Preduzeća Koje Je Osnovao I Razvio Sem Volton U Arhakzasu I Širom Ruralne Amerike.

**Semova Pravila Za Uspešno Poslovanje**

**10 Semovih Pravila Za Uspešno Poslovanje**

Ljudi Često Pitaju: “u Čemu Je Tajna Uspeha Kompanije Wal-Mart?” Da Bi Odgovorio Na Ovo Pitanje, U Svojoj Knjizi Objavljenoj 1992. Godine Napravljeno U Americi (Made in America) Sem Volton Je Napravio Listu Od 10 Ključnih Faktora Koji Objaš­njavaju Tajnu Uspeha Njegove Kompanije. Ti Faktori Su Poznati Kao “semova Pravila Za Uspešno Poslovanje”.

**Pravilo 1: Budite Posvećeni Svojoj Firmi**

Verujete U Nju Više Od Bilo Koga Drugog. Mislim Da Sam Svaku Svoju Manu Uspeo Da Ispravim Tako Što Sam Strasno Radio Svoj Posao. Ne Znam Da Li Se Rodite Sa Tom Vrstom Strasti Ili Se Ona Uči. Ali Znam Da Vam Je Potrebna. Ako Volite Svoj Posao, Radićete Ga Svakoga Dana Ulažući Maksimalne Napore, I Ubrzo Će Se Svi “za­raziti” Vašom Strašću, Kao Virusom.

**Pravilo 2: Delite Profite Sa Svojim Zaposlenima I Saradnicima, Tretirajte Ih Kao Partnere Zauzvrat, I Oni Će Vas Tretirati Kao Partnera I Zajedno Ćete Postići Učinak O Kakvom Niste Ni Sanjali. Ohrabrite Svoje Saradnike Da Postanu Akcionari Kompanije. Ponudite Akcije Po Sniženoj Ceni I Garantujte Da Će Dobiti Akcije Kad Odu U Penziju. To Je Najbolja Stvar Koju Smo Mi Kao Kompanija Ikada Uradili.**

**Pravilo 3: Motivišite Svoje Partnere**

Novac I Posedovanje Akcija Nisu Dovoljni. Stalno, Iz Dana U Dan, Morate Da Smišljate Nove Načine Kako Da Motivišete Svoje Partnere I Da Ih Stavljate Pred Izazove.

**Pravilo 4: O Svemu Pričajte Sa Svojim Partne­rima**

Prenosite I'm Sve Informacije. Što Više Znaju, Bolje Će Razumeti. Što Bolje Razumeju, Više Će Mariti Za Kompaniju. A Kad Počne Da Ih Bude Briga, Onda Ih Niko Neće Zaustaviti.

**Pravilo 5: Pokažite Da Cenite Sve Što Vaši Saradnici Čine Za Firmu I Posao**

Plata I Davanje Akcija Će Svakako Zagarantovati Jednu Vrstu Lojalnosti Kod Vaših Saradnika. Ali Svi Volimo Da Nam Se Kaže Koliko Neko Ceni Ono Što Mi Činimo Za Njega. Volimo to Da Čujemo Često, Naročito Kada Smo Uradili Nešto Što Nas Čini Ponosnim. Ništa Ne Može Da Se Meri Sa Dobro Odabranim, Pravovremenim I Iskreno Izrečenim Rečima Pohvale.

**Pravilo 6: Slavite Svoj Uspeh**

Svoje Neuspehe Okre­nite Na Šalu. Nemojte Sve Uzimati Vrlo Ozbiljno. Opustite Se I Svi Oko Vas Će Se Opustiti. Uživajte I Zabavljajte Se. I Uvek Poka­žite Entuzijazam.

**Pravilo 7: Slušajte Svakoga U Svojoj Kompaniji**

I Nađite Načine Da Ih Naterate Da Govore. Ljudi Koji Su U Pr­vim Redovima, Odnosno Oni Koji Razgovaraju Sa Potrošačima Su Upravo Oni Koji Znaju Šta Se Tačno Dešava U „spoljnom Svetu" (Van Kompanije, Prim.Prev.). Bolje Bi Bilo Da I VI Saznate Ono Što Oni Znaju. Upravo U Tome Leži Totalni Kvalitet.

**Pravilo 8: Premašite Očekivanja Svojih Mušte­rija**

Ako to Učinite Oni Će Se Stalno Vraćati. Dajte I'm Ono Što Žele - I Još Malo Više. Pokažite I'm Da Ih Poštujete. Izvucite Nešto Dobro Iz Svih Svojih Grešaka I Ne Pronalazite Opravdanja Za Njih, Već Se Izvinite.

**Pravilo 9: Kontrolišite Svoje Troškove Bolje Od Svojih Konkurenata**

Eto Gde Uvek Možete Da Nađete Izvor Konkurentske Prednosti. Već 25 Godina Wal-Mart Je Po­znat Kao Najveći Maloprodajni Lanac U Zemlji. Nalazimo Sa Na Prvom Mestu U Našoj Privrednoj Grani, Jer Imamo Najniži Racio Troškova Prodaje.

**Pravilo 10: Plivajte Uzvodno**

Idite Na Drugu Stranu. Ignorišite Konvencionalne Mudrosti. Ako Svi Nešto Rade Na Jedan Način, Moguće Je Da Ćete Svoju Nišu Pronaći Ako Krenete Baš U Suprotnom Pravcu.

**Pregled Istorijata Kompanije Wal-Mart**

1962. Sem Volton I Njegov Brat Otvorili Su Prvi Wal-Mart Discount City U Gradu Rodžers Arkanzasu.

1969. Braća Su Otvorila 18 Prodavnica Wal-Mart Širom Arkanzasa, Misurija, Kanzasa I Oklahome. Još Uvek Su Imali Vlasništvo Nad 15 Franšiza Ben Frenklin.

1970. Wal-Mart Izašao Na Berzu.

1972. Kompanija Je Prvi Put Listirana Na Njujorškoj Berzi.

1976. Voltonovi Su Ugasili Prodavnice Ben Franklin.

1977. Kompanija Je Obavila Svoje Prvo Značajno Preuzimanje Kada Je Kupila 16 Prodavnica Mohr-Value U Misuriju I Ilinoisu.

1977. Na Osnovu Podataka Iz Prethodnih Pet Godina, Magazin Forbes Je Rangirao Diskontne Prodavnice U Sad-U. Wal-Mart Je Zauzeo Prvo Mesto Kada Je Reč O Prinosu Na Akcijski Kapital, Prinosu Na Kapital, Rastu Prodaje I Rastu Zarade.

1978. Wal-Mart Je U Svoj Sastav Uključio I Apoteku, Centar Auto-Usluga, Juvelirnice, A Preuzeo Je I Kompaniju Hutchinson Wholesale Shoe Co.

1979. Sa 276 Prodavnica U 11 Saveznih Država, Prodaja Je Skočila Na 1,25 Milijardi Dolara.

1983. Kompanija Je Otvorila Svoje Prve Prodavnice Klupskog Tipa (Sam's Whole Clubs), I Počela Je Da Se Širi Na Tržišta Većih Gradova.

1985. Pokrenut Je Program „kupujmo Američko!”

1987. Otvoren Je Prvi Hvpermart USA Supermarket U Sklopu Kompanije Wal-Mart.

1987. Cene Su Spuštene Na 40% Ispod Maloprodajnog Nivoa; Obim Prodaje Bio Je U Prošeku Milion Dolara Nedeljno.

1987. 100.000 Nezavisnih Predstavnika Pokrenulo Je Javnu Kampanju Protiv Kompanije Wal-Mart Da Bi Se Suprotstavili Pokušaju Pomenute Kompanije Da Ih Izbaci Iz Procesa Prodaje, Tvrdeći Da Se Time Ugrožava Pravo Proizvođača Da Bira Kako Će Pro­davati Svoje Proizvode.

1988. Koncentrisana Prvenstveno Na Jug I Srednji Zapad, Kompanija Wal-Mart Je Poslovala U 24 Savezne Države.
1990. Otvaraju Se Prve Radnje U Kaliforniji, Nevadi, Severnoj Dakoti, Pensilvaniji I Juti.

1990. Wal-Mart Se Složio Da Kompaniji Conoco Inc. Proda Svojih Devet Maloprodajnih Objekata Koji Se Sastoje Od Benzinske Pumpe I Bakalnice.

1990. Preuzeo Je Kompaniju Mclane Companv, Inc., Distributera Prehrambenih Proizvoda Sa Sedištem U Templu, Država Teksas.

1991. Uveden Je Novi Brend Prodavnica Pod Nazivom Sam's American Choice.

1991. Kompanija Je U Svom Posedu Imala 148 Sam's Klubova.

1992. 5. Aprila Umro Osnivač Kompanije Sem Volton.

1992. Kompanija Je Otvorila 150 Novih Prodavnica Wal-Mart I Još 50 Prodavnica Sam's Clubs.

1992. Wal-Mart Ušao U Zajedničko Ulaganje Sa Kompanijom Cifra U Meksiku.

1993. U Jednoj Televizijskoj Emisiji Otkrivena Su Deca Radnici Koji U Bangladešu Proizvode Robu Za Kompaniju Wal-Mart Radeći Za Pet Centi Na Sat. U Programu Se Još Tvrdilo Da Su Na Uvozne Proizvode Stavljane Etikete “made in Usa”.

1993. Wal-Mart Je Uveo Još Jednu Svoju Marku Pod Nazivom Great Value, A Sve Prihode Od Marke American Choice Usmerio Je U Stipendije Fonda Competitive Edge Scholarship.

1993. U 1914 Prodavnica Kompanije Wal-Mart Spadalo Je I 40 Supercentara U 45 Saveznih Država I U Portoriku, 208 Sam's Klubova U 42 Države I 4 Hypermart USA. Maloprodajni Lanci Dayton Hudson, Kmart I Meijer Žalili Su Se Da Wal-Mart Pravi Poređenje Cena Sa Drugim Maloprodavcima Koje Nije Potpuno Pošteno.

1994. Kompanija Je Kupila 122 Prodavnice Kompanije Woolco Od Korporacije Woolworth.

1994. Wal-Mart Je Potpisao Ugovor Sa Državom Mičigen Obavezujući Se Da Će Uneti Promene U Procedure Prilikom Poređenja Svojih Cena Sa Cenama Svojih Konkurenata.

1994. Najvaljuje Planove Za Širenje U Argentinu I Brazil.

1994. Oformljeno Je Partnerstvo Da Bi Se Otvorile 3-4 Prodavnice U Hong Kongu I Da Bi Se Upravljalo Diskontima U Kini.

1995. Dejvid Glas Je Dobio Nagradu Generalni Direktor Godine Za 1995. Godinu, Koju Dodeljuje Magazin Chief Executive.

1996. Oprobali Su Prodaju Preko Interneta.

1996. Wal-Mart Je Otvorio Svoj Prvi Supercentar I Sam's Klub U Šenženu U Kini.

1997. Wal-Mart Je Po Prvi Put Ušao U Evropu Kupovinom Lanca Hipermarketa Wertkauf U Nemačkoj Koji Je Imao 21 Prodavnicu.

1998. Pokušavajući Da Ubrza Rast, Wal-Mart Je Počeo Da Testira Novi Oblik Prodavnice Pod Nazivom Prodavnica Wal-Mart U Susedstvu (Wal-Mart Neighbourhood Market).

1998. Kompanija Otvara 32 Supercentra, Čime Je Ukupan Broj Ovih Prodavnica Narastao Na 542. Otvaraju Dve Prodavnice U Nju Hempširu. Posluje U 29 Saveznih Država.

1998. Wal-Mart Ulazi Na Korejsko Tržište Preuzimanjem I Preuređivanjem Četiri Prodavnice Kompanije Makro.

1998. Širenje Kompanije Wal-Mart Na Nesigurno Indonezijsko Tržište Kroz Franšizu Je Bilo Zapelo.

1999. Kupuje Kompaniju Asda Group Plc, Sa 230 Prodavnica, Koja Je Treći Najveći Maloprodavac U Velikoj Britaniji. Časopis Fortune Dodeljuje Kompaniji Wal-Mart Titulu Jedne Od Najcenjenijih Kompanija U Americi.

2000. Glas Se Povukao Sa Mesta Generalnog Direktora I Predsednika. Nasledio Ga H.Li Skot Džunior

(H.Lee Scott, Jr.).

2000. Wal-Mart Postaje Najveći Maloprodavac U Meksiku I Zadobija Potpuno Vlasništvo Nad 194 Prodavnice I 205 Restorana Koji Su Prethodno Bili U Vlasništvu Njihovog Bivšeg Partnera Kompanije Cifra Sa. 2000. Postaju Kompanija Bez Sindikata I Poslednji Hypermart USA Pretvaraju U Wal-Mart Supercentar.

2002. Wal-Mart Kupuje 34% Akcija U Kompaniji Seiyu, Ltd., Vodećeg Maloprodavca U Japanu. Seiyu Je Poslovao U Preko 400 Supermarketa I Zapošljavao Preko 30.000 Radnika.

2002. Kada Je Prodaja U Toku Fiskalne Godine Dostigla 220 Milijardi Dolara, Wal-Mart Je Postao Najveća Kompanija Na Svetu.

2002. Planira Da Uloži 2 Biliona Dolara U Ekspanziju Na Međunarodnom Planu.

2003. Na Osnovu Sprovedene Ankete, Časopis Fortune Proglašava Ga Najcenjenijom Kompanijom U Americi.

**Pitanja I Odgovori**

1. **Koji Su Faktori Uticali Na Odluku Kompanije Da Ide Na Strano Tržište?**

Prvenstveno Smanjen Broj Otvaranih Prodavnica Podstaklo Je Kompaniju Da Proširi Svoje Poslovanje Na Inostrana Tržišta I Da Krene U Medjunarodnu Ekspanziju. Prouzrokovan Pad Profita Je Verovatno Posledica Manjeg Broja Prodavnica, Problema Sa Tokovima Gotovine, Nedovoljno Istraživenje I Planiranje, Minimiziranje Važnosti Promocije, Loše I Nedefinisano Kretanje Cena, Nerazumevanje Konkurencije, Oslanjanje Samo Na Jednog Klijenta... Ovo Su Neki Faktori Koji Bi Mogli Uticati Na to Da Kompanija „wal Mart“ Osvoji Nova Tržišta I Uvećava Profit. Neophodno Je Imati Sredstva Za Izgradnju I Otvaranje Novih Prodavnica, Dobra Organizacija, Donete Odluke, Ciljeve Kao I Kolektiv Ljudi Koji Je Predodredjen Za Rad Na Novim Tržištima I Okruženjima.

Zbog Čega Su Osvajanja Novih Tržišta Važna?

* Sve Veća Regionalna Konkurencija
* Tempo Inovacija Se Ubrzava (Generalno Se Menja)
* Globalna Privreda Je Umrežena (Globalni Proizvodni Lanci)
* Regionalni Dispariteti Unutar Nacionalnih Država Se Šire I Pored Istih Nacionalnih Okvirnih Uslova
* Razlike Među Fondovima S Različitim Resursima
* Regioni Su Uključeni U Globalne Proizvodne Procese Na Prilično Različite Načine (Neki Čak Ostaju Van)
* Regionalni /lokalni Strateški Odgovor Na Globalne Prilike, Trendove I Potrebe (Kolektivna Akcija)

„wal Mart“ Kompanija Je Verovatno Imala Odredjene Ideje I Ciljeve Koji Su Postojali Još Dok Nije Bila Razvijena Kompanija. Bilo Je Samo Pitanje Vremena Kada Će Krenuti U Osvajanje Novih Tržišta I Verovatno Su Razradjivali Svoju Ideju Koje Je Tržište Pogodno, Jer Svakom Preduzeću Je Bitan Profit Kao Najvažniji Cilj Ali Je Veoma Važno Na Koji Način Se Dolazi Do Cilja I Koja Sredstva Se Koriste Da Bi Se to Ostvarilo. Ne Izlazi Se Na Neko Tržište Tek Tako, Već Se Dobro Razradi Strategija Za Tim Potezom.

1. **Zašto Je Izabrano Baš Meksičko Tržište?**

Potencijal Meksičkog Tržišta Se Učinio Dobrim Za Osvajanje Novih Kupaca. Nakon Dobro Istraženih Faktora Posmatrali Su Samo Lokaciju Za „osvajanje“. Prilikom Odabira Baš Meksičkog Tržišta Posmatrali Su Verovatno Sledeće Kriterijume:

***Radna Snaga***

* Dostupnost Nekvalifikovanih Radnika
* Dostupnost Kvalifikovanih Radnika
* Dostupnost Profesionalaca
* Troškovi Radne Snage
* Lojalnost Radne Snage Preduzeću
* Društvena Klima U Regionu

***Infrastruktura***

* Dostupnost Dobrog Vodosnabdevanja
* Dostupnost Dobre Železničke Veze
* Dostupnost Dobrih Drumskih Veza
* Dostupnost Dobrih Telekomunikacija
* Blizina Autoputa
* Blizina Aerodroma, Luke

***Poslovno Okruženje***

* Prisustvo Firmi U Povezanim Delatnostima
* Dostupnost Poslovnih Usluga
* Blizina Sedišta Preduzeća
* Blizina Velikog Grada
* Odgovarajući Stambeni Smeštaj Za Radnike
* Lak Kontakt S Dobavljačima
* Blizina Atraktivnog Rekreativnog Područja
* Životne Navike U Regionu
* Regionalna Finansijska Pomoć

Kada Se Sve to Uzme U Obzir, Uvidevši Potencijal Meksičkog Tržišta, „wal-Mart“ Je Tražio Način Kako Da Ga Osvoji. S Obzirom Na Razlike Između Tržišta Sad-A I Meksika, Kako Po Kulturi, Tako I Po Standardu Stanovništva, Trebalo Je Naći Lokalnog Partnera Sa Kojim Bi Se Udružio I Stekao Profit. Iz Tog Razloga, 1991. Godine, „wal-Mart“ Se Udružio Sa Lokalno Najvećim Meksičkim Maloprodavcem „sam’s Clubs“. Jednostavno, Verovatno Da Su Kriterijumi Koje Sam Prethodno Navela, Uticali Na Tu Odluku Da Se Izabere Baš Meksičko Tržište.

**3. Da Li Su Na Poslovanje „wal-Mart“-A Više Uticali Elementi Iz Specifičnog Okruženja Ili Iz Opšteg Okruženja? Koji Su to Elementi I Kakav Su Uticaj Imali?**

Okruženje Preduzeća Se Deli Na Specifično I Opšte Okruženje Na Osnovu:

* **Intenziteta Interakcija Preduzeća I Okruženja**
* Načina Na Koji Pojedine Sile Iz Okruženja Utiču Na Preduzeće

***Specifično Okruženje Čine Sektori Okruženja Sa Kojima Je Preduzeće U Direktnoj Interakciji***

Specifično Okruženje Ima Direktan Ili Neposredan Uticaj Na Poslovanje Preduzeća I Njegovu Mogućnost Nabavke Resursa.

Najznačajniji Elementi Specifičnog Okruženja Su Svi Sektori Okruženja Nemaju Isti Značaj Za Svako Preduzeće.

Najznačajniji Elementi Specifičnog Okruženja Su:

* ***Kupci***
* ***Dobavljači***
* ***Distributeri***
* ***Sindikati***
* ***Konkurenti***
* ***Vlada***

***Opšte Okruženje Čine Sektori Koji Ne Utiču Na Preduzeće Direktno, Već Indirektno Ili Posredno (Delujući Na Specifično Okruženje)***

Najznačajniji Elementi Opšteg Okruženja Su:

* ***Vlada***
* ***Sociokuluturni Sektor***
* ***Ekonomski Uslovi***
* ***Tehnologija***
* ***Finansijski Resursi***

Nakon Osnivanja Nafta, 1994. Godine, Carine Su Drastično Smanjene, Što Je Dovelo Do Značajnog Rasta Potražnje Za Američkim Proizvodima. Pored Toga, Meksiko Je Uspeo Da Spreči Visoku Inflaciju, A Stabilnost Cena Je Omogućila Meksičkom Kupcu Da Uoči Koje Su Cene Za Njega Povoljnije. U Cilju Povećanja Prodaje, „wal-Mart“ Snižava Cene I Postaje Jeftiniji Od Lokalnih Konkurenata. Zahvaljujući Tome, Kao I Činjenici Da Iza Wal-Mart-A Stoje Cenovno Osetljivi Kupci, Prodaja „wal-Mart“-A Značajno Je Porasla. Osim Toga, Čiste I Osvetljene Prodavnice, Sa Sređenim Policama I Stabilnom Politikom Cena, Bile Su Pravo Osveženje Nasuprot Lokalnim Prodavnicama. Takođe, „wal-Mart“ Je Uspeo Da Utiče I Na Lokalne Maloprodavce Da Ulažu U Modernizovanje Svojih Prodavnica, Što Je Sve Išlo U Korist Krajnjim Kupcima.

**Specifično Okruženje: Sve Više Zainteresovanih Kupaca Jer Pristupačne Su Cene, Dobar Kvalitet, Dobre Usluge, Radnje Su Čiste, Održavane, Nova Roba, Veći Asortiman. Distributeri I Dobavljači Su Svakako Zainteresovani Za Saradnju Jer Ponudiće Nešto Novo, Povećaće Svoju Proizvodnju, Saradjivaće Sa Likvidnom Kompanijom Gde Se Obaveze Izvršavaju Na Vreme, Možda Će I Oni Biti Na Neki Način Izreklamirani Jer Ukoliko Postoje Na Nekoj Polici U „wal Mart“ Radnji Svakako Da Je Dobra Reklama. Niže Cene Svakako Da Imponuju I Doprinose Povećanju Profita I Ishod Su Veće Tražnje. Konkurenti Su Ipak Uticali Kako I Sledi. „wal-Mart“ Je Smetao Lokalnim Konkurentima. Oni Su Se Bezuspešno Žalili Meksičkoj Komisiji Za Očuvanje Konkurentnosti, Da Ih Ova Kompanija Ugrožava, Jer Vrši Preveliki Pritisak Na Dobavljače Da Snize Svoje Cene. S Druge Strane. „wal-Mart“ Je Sve Više Jačao I Postao Najveći Maloprodavac U Meksiku. Nema Spora Da Poslovanje Sa Firmom Wal-Mart Nekom Doba­vljaču Omogućuje Brzu I Dobru Prodaju I Tržišno Učešće. Ali Takvo Sigurno Poslovanje Može Da Donese I Dugoročne Negativne Posledice Po Jedan Brend I Po Samu Firmu Koja Posluje Sa Firmom Wal-Mart.**

Wal-Mart Je Poznat Po Tome Što Od Svojih Dobavljača Zahteva Da Redizajniraju Sve, Od Pakovanja Proizvoda Do Kompjuter­skih Sistema. Takođe Je Poznat I Po Tome Što I'm Otvoreno Kaže Koliko Će Platiti Njihovu Robu.

**Opšte Okruženje: Vlada I Ekonomski Uslovi, Finansijski Resursi Svakako Da Indirektno Utiču Na Poslovanje. Sprečavanjem Visoke Inflacije, Stabilnost Cena Je Omogućila Meksičkom Kupcu Da Uoči Koje Su Cene Za Njega Povoljnije. Samim Tim, To Je Doprinelo Da Više Ne Bude Dovoljna Samo 1 Ili 2 Prodavnice Nego Više Njih. Taktika Za Snižavanjem Cena Od Lokalnih Konkurenata Povukla Je Veliki Broj Kupaca a Time I Veći Profit.**

*Primer Iz Novina: Politika Cena - Semovo Čvrsto Držanje I Verovanje U Po­litiku Cena Bilo Je Nemoguće Poljuljati. Evo Šta O Tome Kaže Jedan Od Prvih Menadžera U Prodavnicama Kompanije Wal-Mart:*

Sem Nam Nije Dozvoljavao Da Manipulišemo Cenama. Recimo Da Je Neki Proizvod Koštao 1.98 Dolara, Ali Smo Ga Mi Platili Samo 50 Centi. Ja Bih Mu Rekao: “pa Cena Ovog Proizvoda Je 1.98 Dolara, Zašto Ga Ne Prodajemo Za 1.25?” A On Bi Mi Od­govorio: “ne. Mi Smo Ga Platili 50 Centi. Kada Se Doda Marža Od 30%, Eto Ti Cene. Bez Obzira Koliko Platiš Neki Proizvod, Čak I Ako Si Ga Jako Povoljno Dobio, Neka to Kupac Oseti Kroz Cenu”. I Naravno, Tako Smo I Radili.

**4. Kakav Je Uticaj „wal-Mart“ Izvršio Na Meksičko Tržište?**

Početkom 2003. Godine, Kompanija „wal-Mart“ Je, U Meksiku, Imala 579 Samoposluga, Diskonta I Restorana, Uz Tendenciju Daljeg Rasta. Svakako Da Je Ostvario Pozitivan Uticaj Kroz Mnogobrojne Radnje, Veći Asortiman Proizvoda, Veću Zaposlenost, Bolji Kvalitet I Standard Stanovnika Meksika. Ovo Su Samo Neki Od Brendova Koje Je „wal-Mart“ Lansirao:

* [Great Value](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Walmart_brands#Great_Value)
* [Equate](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Walmart_brands#Equate)
* [Mainstays](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Walmart_brands#Mainstays)
* [Ol' Roy](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Walmart_brands#Ol.27_Roy)
* [Special Kitty](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Walmart_brands#Special_Kitty)
* [Parent's Choice](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Walmart_brands#Parent.27s_Choice)

Kako Je Rastao Broj Prodavnica, Tako Je Wal-Mart Pionirski Uveo Svoj Distribucioni Sistem, Tzv. „sistem Sunca”, U Kome Su Centralna Skladišta Locirana Strategijski Da Bi Opslužila Što Veći Broj Prodavnica. Takav Sistem Omogućio Je Kompaniji Wal-Mart Da Brzo Zameni Robu U Skladištima I Neiskorišćenost Pro­stora Svede Na Minimum.

To Je Rezultovalo Većom Prodajom Po Kvadratnom Metru I Bržim Obrtom Zaliha. Ova Kombinacija Pomogla Je Da Se Poveća Prodaja U Prodavnicama I Da Se Smanje Troškovi Logistike I Skla­dištenja Zaliha. Kompanija Wal-Mart Je Jedna Od Prvih Koja Je Uvela Kompjuterske Informacione Sisteme Za Praćenje Prodaje U Prodavnicama. Potom Se Ove Informacije Prosleđuju Dobavljačima. Zatim Se Te Informacije Koriste Da Se Odredi Cena I Da Se Utvrde Strategije Skladištenja Kojima Se Na Optimalan Način Manipuliše Zalihama. Kombinacija Najsavremenijih Informacionih Sistema I “sunce” Distribucionog Si­stema Omogućili Su Kompaniji Wal-Mart Da Napravi Najelegant­niji Dobavljački Lanac U Maloprodajnoj Delatnosti. Način Na Koji Je Pomenuta Firma Upravljala Tržištem, Brendom I Dobavljačkim Lancem, Kao I Njeno Fokusiranje Na Potro­šačku Vrednost Izdvojili Su Je Od Ostalih Kompanija U Malopro­dajnoj Privrednoj Grani. Pomenute Korporativne Sposobnosti, Ili Distinktivne Kompetencije, Zajedno Sa Aktivom I Jedinstve­nim Kulturnim Atributima Koje Je Kompanija Posedovala Dobro Su Poslužili Kompaniju Wal-Mart Sve Do Kraja Devedesetih Go­dina. Ljudi Zaposleni U Kompaniji Pitali Su Se Da Li Su Samo Ove Istorijski Potvrđene Jake Strane Kompanije Dovoljne Da U Toku Narednih 10 Godina Kompanija Preraste U Preduzeće Vredno Bilion Dolara Koje Će Ostvarivati 200-500 Miliona Dolara Pri­hoda Od Prodaje Na Vanameričkim Tržištima. Osim Toga, Na Koji Način Bi Wal-Mart Mogao Da Smiri Eksterne Stejkholdere, S Ob­zirom Na to Da Su Njegov Uticaj I Moć Sve Više Rasli? Na Primer, U Decembru 2003. Napokon Je Javno Izrečena Zabrinutost Zbog Načina Na Koji Je Kompanija Wal-Mart Obavljala Nabavku.

Jako Dobar Uticaj Je U Tome Što Se Svaka Kupovina Obavi Na „jednom Mestu“ I Na Tom Jednom Mestu Može Se Naći Sve Od „igle Do Konca“. To Prilicno Pogoduje U Velikim Gradovima Jer Porodice Ce U Nabavku Otici Upravo Na Neko Mesto Kao Sto Je „wal-Mart“ I Završiti Sve Odjednom.

Www.Maturski.Org