

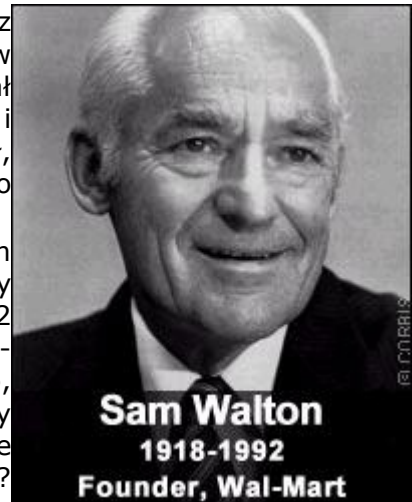
Wal-Mart Waltona: pomnik kapitalizmu

Autor tekstu: **Wojciech Rudny**

Czy jeden skromny człowiek z prowincji może stworzyć kapitalistyczne imperium? Czy amerykański sen to nie zwyczajna blaga, a kariera przysłowiowego pucybuta wspinającego się mozolnie w pocie czoła na sam szczyt powodzenia, to nie tani chwyt propagandowy, podawany otumanianym przez kapitalistów masom? Historia życia twórcy Wal-Martu, tj. największej amerykańskiej sieci sklepów detalicznych, potwierdza, że *american dream* to realna rzeczywistość, a nie wytwór fantazji apologetów wolnego rynku i wolnej przedsiębiorczości.

Wal-Mart to dzieło całkiem skromnego człowieka z amerykańskiej prowincji, Samuela Waltona (ur. 1918 r. w Oklahomie), który ani nie odziedziczył fortuny, ani nie wygrał miliona w zakładach losowych. Natomiast będąc już dojrzałym i doświadczonym 44 letnim mężczyzną, zaryzykował, rozpoczynając budowę swojego wymarzonego kapitalistycznego imperium.

Początki korporacji sięgają 2 lipca 1962 r., kiedy to Sam Walton postanowił otworzyć swój pierwszy magazyn dyskontowy w Rogers, w stanie Arkansas. Co ciekawe w tym samym 1962 roku wystartowały i inne tzw. *discount stores* - potężna dla Wal-Martu konkurencja — Kmart założony przez S.S. Kresgego, Woolco założony przez sieć Woolwortha oraz Target założony przez Dayton Hudson. Wszystkie odniosły rynkowy sukces, ale żadna z nich nie dorównała potędze Wal-Martu. Jak to się stało? Trudno pojąć niebywały sukces Wal-Martu bez poznania jego twórcy, bowiem charakter i umysłowość Sama wycisnęła nieśmiertelne piętno na jego dziele. Niewątpliwie Walton był pasjonatem. Kochał to, co robił. Wierzył w swój biznes, który tworzył od podstaw, i jego powodzenie, bardziej niż ktokolwiek inny. Zanim dorobił się majątku szacowanego na 28 mld dolarów początki jego kariery były nader skromne...



Początki w detalu

Walton ukończył studia I stopnia w dziedzinie handlu w 1940 r. na University of Missouri w Kolumbii. Nie kontynuował nauki, ale po ukończeniu studiów podjął pracę jako stażysta kierowniczy w sklepie sieci J.C. Penney w Des Moines w stanie Iowa. Wkrótce jednak po przystąpieniu USA do II wojny światowej, Sam zasilił szeregi armii, gdzie przydzielono go do żandarmerii wojskowej. Jeszcze w czasie wojny (1943 r.) ożenił się z Helen Robson, którą poznał w Oklahomie, czekając na powołanie do wojska. Po wojnie Sam postanowił nie wracać już do Penney'a, ale utrzymać siebie i rodzinę z pracy na własną rękę. Tak też się stało. Za pożyczone od teścia 25 tys. dolarów otworzył sklep należący do sieci Bena Franklina (konkurencja dla sieci Woolworth i McCrory) w Newport w stanie Arkansas. Dzięki ambicji, wytrwałym staraniom i talentom młodego przedsiębiorcy prowadzony przez niego sklep stał się wkrótce najlepszym w okolicy. Kiedy w 1950 r. wygasła jego dzierżawa, Walton przeniósł się do Bentonville, gdzie kupił inny sklep w sieci Bena Franklina. Otworzył go pod nazwą Walton's Five & Dime (sklep z towarami za 5 i 10 centów). Odtąd zaczął też tworzyć sieć w sieci, otwierając wciąż to nowe sklepy. A kiedy w 1953 r. uzyskał licencję pilota, kupił stary samolot, którym przemierzał duże odległości z miasteczka do miasteczka, by mógł je odwiedzać. Poza tym widok z lotu ptaka pozwalał Waltonowi wynajdywać najlepsze miejsca do lokalizacji kolejnych sklepów. Z czego też skwapliwie korzystał ambitny Sam. Ciągłe bacznie obserwował konkurencję. Nowe rozwiązania zastosowane wcześniej przez innych, które polepszały jakość usług i obniżały koszty, wprowadzał także w swojej sieci (jak m.in. samoobsługę). Ciągłe hołdował zasadzie, którą polecał także swoim współpracownikom: „wciąż próbuj nowości i nie obawiaj się niepowodzenia”.

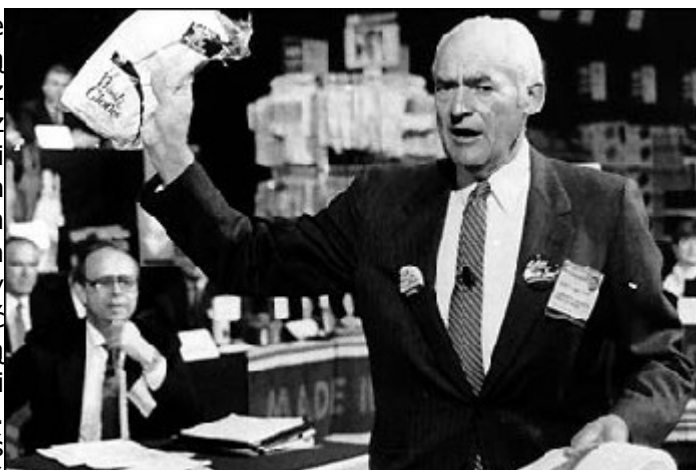
Wal-Mart, czyli żywy pomnik kapitalizmu

Na początku 1962 r. Samuel chciał wypróbować koncepcję sklepu dyskontowego (pierwszy taki dom towarowy pod nazwą E.J. Korvette's powstał w 1948 r. w Nowym Jorku), który działałby zgodnie z najstarszą i sprawdzoną żydowską zasadą sprzedaży detalicznej, „odkryta” później przez pewnego detalistę z amerykańskiego Południa: „Kupuj po niskiej cenie, składuj wysoko (w dużą stertę), sprzedawaj tanio” (*buy it low, stack it high, sell it cheap*) we współpracy z siecią Bena Franklina, ale menedżerowie korporacji odrzucili jego propozycję, uważając ją za nierealną. Dlatego Walton znowu za pożyczone pieniądze postanowił działać na własną rękę. Wzór dla swojego przedsięwzięcia dostrzegł w sieci sklepów S.S. Kresgego, które nosiły nazwę Kmart i oferowały konsumentom „towary po dziesięć centów”. Jeden z takich sklepów powstał nawet nieopodal centrali Bena Franklina w Chicago. Dyskont ten był znakomicie zaplanowany i bardzo dobrze zaopatrzony. Walton skopiował nawet składnię jego nazwy, nazywając swoje „dziecko” - „Wal-Mart”.

W przeciwieństwie do sieci Kmart, która powstawała w miastach liczących powyżej 50 tysięcy mieszkańców, Walton postanowił tworzyć swoje magazyny towarowe w mniejszych miejscowościach. Zdawał sobie sprawę z tego, że jego sukces zależy nie tylko od lokalizacji sklepów, szerokiego asortymentu towarów, miłej i fachowej obsługi, ale przede wszystkim od niskich cen, które są możliwe tylko przy jak najniższych kosztach własnych („Kontroluj swoje koszty lepiej niż konkurenci, gdyż to jest prawdziwe źródło konkurencyjnej przewagi”). Uważał więc, że każdy dolar wydany na zbytki jest pieniądzem kradzionym klientowi firmy, ponieważ wpływa na zwiększenie kosztów, a co za tym idzie i podwyższenie cen. A wysokie ceny byłyby przecież sprzeczne z samą ideą Wal-Martu. Dlatego też centrala firmy mieszcząca się w małych pokojkach na piętrze magazynu przypominała bardziej – zdaniem gości – terminal dworcowy niż kwatery potężnej korporacji; a pierwszy nowy samolot firma kupiła dopiero wtedy, kiedy obroty przekroczyły... 40 mld dolarów. W przeciwieństwie do Kmartu, który obniżał koszty w miejscach ich powstawania, Wal-Mart oszczędzał w całym systemie organizacyjnym. O bogactwie i luksusie nikt w firmie nawet nie myślał. W dużej mierze to zadecydowało o przewadze nad konkurencją i ostatecznym sukcesie przedsięwzięcia Samuela Waltona.

Nowatorskie pomysły

Walton wprowadził całkowicie nowatorskie sposoby zarządzania firmą („Ignoruj konwencje i rób coś innego niż wszyscy”). Postanowił dzielić się zyskiem z menedżerami sklepów („Dziel się zyskami ze wszystkimi pracownikami i traktuj ich jak partnerów”), motywując ich tym samym do osiągania jak najlepszych wyników sprzedażowych. Właściwie każdy sprzedawca Wal-Martu ma szansę wykazać się swoją inwencją i pomysłowością („Doceniaj i wynagradzaj wszystko, co twoi partnerzy robią dla powodzenia firmy. Staraj się chwalić, jeżeli robią coś dobrze”). Jeśli więc wdrożył jakiś szczególnie udany pomysł, zwiększający obrót firmy nawet na najdrobniejszym odcinku, to jest zapraszany do kwatery głównej w celu zaprezentowania go pozostałym pracownikom – menedżerom korporacji.



Samuel Walton był „mistrzem osobistego kontaktu” zarówno jako szef, jak i usługodawca („Dostarczaj klientom więcej, niż obiecujesz – daj im to, czego chcą i jeszcze trochę. Jeśli popełnisz błąd, nie tłumacz się, ale przeproś swoich klientów”). W ciągu 30 lat udało mu się stworzyć największą sieć detaliczną na świecie. W ciągu tego czasu Wal-Mart nie wydał ani centa na dekorowanie gabinetów menedżerów, za to stał się najnowocześniejszą pod względem technicznym firmą handlu detalicznego (Wal-Mart jest w pełni skomputeryzowany, korzysta z łączy satelitarnych; pierwszy wśród detalistów wprowadził w 1980 r. system skanowania kodów paskowych).

Niewątpliwie tam gdzie pojawił się Wal-Mart małe sklepiki były skazane na wymarcie,

błyskawicznie tracąc swą klientelę. Dlatego też i protesty sklepikarzy, których interesy w żaden sposób nie współgrały z interesami konsumentów i potencjalnych klientów Wal-Martu, chcących kupować wygodniej, więcej i taniej, przybierały często charakter zwykłych awantur (do połowy 1996 r. aż w 45 miastach zapobiegły pojawieniu się w nich sklepów Sama). Ale Walton nie odczuwał współczucia dla tych, którzy przegrywali z nim wojnę według praw rządzących rynkiem. W swojej biografii („Sam Walton Made in America”) pisał: „... prawdą jest, że dopóki tacy ludzie jak my nie wnieśli do handlu czegoś zupełnie nowego, tamci nie dbali o klientów i nie robili niczego specjalnie dobrego... Małe sklepiki były skazane na zagładę — a przynajmniej znaczna ich część - bo tego zażądali klienci, którzy decydują sami, gdzie chcą robić zakupy”. Nie wszyscy jednak drobni detaliści tracili na pojawieniu się Wal-Martu w ich otoczeniu. Byli i tacy, którzy potrafili zwietrzyć w tym dla siebie świetną okazję, jak pewien właściciel sklepu towarów żelaznych w Iowa, który w ciągu pierwszych trzech lat sąsiedowania z Wal-Martem zwiększył swoje obroty o 300 procent! To jednak były wyjątki, tak jak wyjątkowym był i pozostał sam sposób niedoścignionej organizacji i zarządzania Wal-Martem.

Medal Wolności

W 1992 r. chory i unieruchomiony na wózku inwalidzkim niekwestionowany przywódca amerykańskiego handlu, Samuel Walton, otrzymał w rodzinnym Bentonville od politycznego przywódcy Stanów Zjednoczonych Ameryki, Jerzego Busha, Medal Wolności. Było to wspaniałe wyróżnienie; niebawem sukces biznesmena z prowincji potrafił docenić także świat wielkiej polityki. Niestety w tym samym roku twórca Wal-Martu zmarł przedwcześnie na raka, a wiadomość o jego śmierci przekazano za pośrednictwem satelity bezpośrednio do 1960 sklepów korporacji, która — nawiasem mówiąc — nadal ma się znakomicie. Sieć sklepów Samuela Waltona ma bowiem wciąż najwyższe wskaźniki sprzedaży na metr powierzchni sklepowej, rotacji zapasów i zyskowności wśród światowych i amerykańskich detalistów. Każdego tygodnia ponad 40 mln ludzi dokonuje zakupów w Wal-Martach w całych Stanach Zjednoczonych.

Żywy pomnik kapitalizmu, jakim jest niewątpliwie Wal-Mart, to najwymowniejszy dowód na to, czego może dokonać jeden tylko przebojowy człowiek w wolnym kraju, nawet jeśli pochodzi z prowincji i nie odziedziczył wielkiej fortuny. W życiu bowiem — mówi żelazna reguła sukcesu (sformułowana przez Ziga Ziglara) - można osiągnąć wszystko, czego się pragnie, jeśli tylko pomaga się innym w osiągnięciu tego, czego oni pragną. Takim też było życie Samuela Waltona.

*

[Tekst opublikowany w „Opcji na Prawo” nr 6/2004]

Podobna tematyka na: [Bunt kobiet z Wal-Martu](#)

Wojciech Rudny

Z wykształcenia pedagog i historyk. Wydawca i niezależny publicysta.

[Pokaż inne teksty autora](#)



(Publikacja: 29-06-2004 Ostatnia zmiana: 30-06-2004)

[Oryginał..](http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,3482) (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,3482>)

Contents Copyright © 2000-2008 Mariusz Agnosiewicz

Programming Copyright © 2001-2008 Michał Przech

Autorem tej witryny jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.
Właścicielem witryny są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tej witryny i jakiegokolwiek ich części.

Wszystkie strony tego serwisu, wliczając w to strukturę katalogów, skrypty oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tej witryny oraz opisu niniejszych Praw Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz nie odwiedzać tej witryny i nie korzystać z jej zasobów.

Informacje zawarte na tej witrynie przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów serwisu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na witrynie. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych serwisu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do redakcja@racjonalista.pl