

Şirket Hikâyeleri

Piyasa, 2002/1, s. 91-96.

Dünyayı Saran "Wal"*

The Economist

Piyasa
91

Wal-Mart'ın ne kadar büyük olduğunu göstermeye istatistikî bakımdan hacet yok. Wal-Mart, 226 milyar dolarlık satış hacmiyle General Electric'i geçerek Exxon Mobil'den sonra dünyanın en büyük ikinci şirketi olmuştur. Birmilyonikiyüzbin personeliyle, dünyanın en büyük özel sektör işvereni durumundadır. Wal-Mart mağazaları içinde, herhangi bir başka televizyon kanalından çok daha fazla canlı yayın yapmaktadır. Lojistiğini kontrol eden bilgisayar sistemi, Pentagon'dan sonra dünyanın en güçlü sistemidir. Altı yıl önce neredeyse hiç yiyecek satmazken, bugün Amerika'nın en büyük bakkaliye perakendecisidir.

Yine de Wal-Mart'ın ne kadar büyük olduğunu daha iyi anlayabilmek için tavukların sayısının insanlardan daha fazla olduğu Arkansas'taki küçük Bentonville kasabasındaki merkezini görmemiz gerekir. Tepesinde kocaman bir Wal-Mart logosu bulunan 24 futbol sahası büyüklüğündeki bu merkez binası çorak bir arazinin üstüne kurulmuş. Ayrıca, bu devasa depo, Wal-Mart'ın başarısının asıl sebebinin hacim olmadığı hakkında da bir ipucu veriyor. Logonun altında, eşit ve büyük harflerle "fark yaratan çalışanlarımız" yazıyor.

Hacmine mukabil, dünyanın en büyük perakendecisi bugüne kadar küçük kasaba köklerine bağlı kalmış. Büyük kasabalara Kmart ve Sears (ABD'de süpermarket zincirleri-ÇN) gibi perakendeciler hâkim olunca, Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton, 1962'de, Bentonville'e yakın küçük bir köyde küçük bir dükkân açmış. Bu tercih Wal-Mart'ın başarısına yön vermiş... Salomon Smith Barney araştırma şirketinden Richard Church "Bentonville'de kurulmuş olmak devrim niteliğinde ve yerinde bir tercihti" tespitini yapıyor. "Müşterisi, personeli ve toptancısı olmayınca, Walton'ın birçok şeyi farklı yapması gerekti. Herkese müşevvikler sundu: Per-

sonel için kâr paylaşımı; üretici/toptancı için ortaklık. Müşterilere ise güler yüzlü hizmet ve Wal-Mart'ın maliyetleri minimumda tutması anlamına gelen "her zaman en düşük fiyat" sunuldu.

Bir köy çocuğu olan Walton için tutumlu olmak çok tabiiydi. Öyle ki seyahatlerde yöneticilerini sekiz kişilik bir odada yatırırdı. Bir zamanlar, Amerika'nın en zengin adamıydı ve buna rağmen eski bir pikap kamyonet kullanır ve ekonomik sınıfta uçardı. "Wal-Mart'ın bir dolarının her aptalca harcanışında, bu para müşterilerimizin cebinden çıkıyor," diye yazmıştı bir yerde. Ölümünden on yıl sonra, bugün bile bu tutumluluk ruhu Wal-Mart'ın kültüründe hâlâ yaşıyor.

İş hacmiyle listelerin en üstünde yerini alan Wal-Mart'ın, 252 milyar dolarlık pazar payına, dolar milyoneri yöneticilerin part-time işçilikle geniş bir istihdam imkânı yaratmış olmasına rağmen, herhangi bir şekilde kibir veya ihtişamın izlerine sade ve ciddi görünümlü merkezinde rastlamak mümkün değil. Genel Müdür Lee Scott bir Volkswagen kaplumbağa kullanıyor ve Ağustos 2001 itibarıyla da tasarruf etmek üzere birisiyle bir otel odası paylaşıyordu. Wal-Mart International'ın başkanı John Menzer, personeliyle aynı katta küçük bir ofiste çalışıyor. Yöneticiler kendi çöplerini kendileri dışarı çıkarıyor, içtikleri kahve için ceplerinden para ödüyor ve kendilerine konferanslarda kullandıkları kalemleri geri getirmeleri söyleniyor.

Personeli ve toptancıları ile ilişkilerini götüren, şirketin "küçük kasaba" değerleridir. Muhteşem işgücüne rağmen, Wal-Mart'ın içinde aile hissiyatı hâkim. Sanki, herkes, biraz sert ama yine de babacan, sevecen bir amca için çalışıyor gibi. Çalışanlar "arkadaş üye" olarak adlandırılıyor. Pek çoğu şirketin ya hissedarı ya da kâr ortağı.

Çalışanlar aynı zamanda geniş bir özerkliğe sahip. Arkansas, Siolam Springs'deki Wal-Mart'ın Supercenter'ında mağaza müdürü olan Ken Schroader, kendi departman müdürlerinin ne kadar iyi satış yaptığını gözler önüne seren tabloları gururla gösteriyor. Bu tablolar, geçen yıla kıyasla satış oranlarını, fiyatlara yapılan zamları, stokta veya dağıtımda olan mal miktarlarını da gösteriyor. Bu tür ayrıntılar, her departman sorumlusunun sanki bağımsız bir işyerini idare eden, stoklarını hızlı tüketen (Wal-Mart yer aldığı endüstri ortalamasının iki katı hızda envanter değiştiriyor) küçük bir dükkân sahibi gibi hareket etmesine müsaade ediyor. Her sıradan mağaza çalışanının, başka bir yerde daha ucuz olduğunu farketmediği anda herhangi bir Wal-Mart ürününün fiyatını düşürme yetkisi bulunuyor.

Bu tür yetkilendirmeleri mağazalar dışında da görmek mümkün. Lojistik sorumlusu Michael Duke 6.000 kamyon şoförünün (ki çoğu Wal-Mart hissedarı) depolardaki envanter problemlerinin çetelesini tutmalarını ister. Sorumluluğa dahil olmak sadakati besliyor: Şoför işgücü değişikliği, sektörde yılda %125 ortalamasına mukabil, Wal-Mart'ta yılda sadece % 5. Bir Bentonville dağıtım merkezinde

personel müdürü olan George Tracy, maliyetleri arttıran ve çalışanlara verilecek mükâfatları engelleyen her türlü faktörü önlemeye çalışıyor.

Meselâ, bu ay, Tracy'nin işçilerinden Laura Blumenstein hızlı ve doğru bir şekilde yükleme yaptığı için iki kere akşam yemeği ve girişe yakın bir park yeri ile ödüllendirilecek (bu dağıtım merkezi Wal-Mart tabii ki). Bayrak ruhunu canlı tutmak için, domuz öpüşü yarışması gibi tuhaf beceri oyunları veya tarikat toplantıları gibi haftasonu programları tertip ediliyor. En azından Amerika'da bu yöntemler işe yarıyor.

Değerlerini ispatladıkları andan itibaren, toptancılara aileden bir üye gibi davranılır. Yeni gelen sınırlı tiplere ise "yol" gösterilir, donuk odaların bulunduğu uzun bir koridora gönderilir ki burada her yerde "Wal-Mart alıcılarının rüşvet kabul etmediği"ni anlatan tabelalar asılıdır. Toptancılarla görüşmeler, pazar yerinden bir sahne gibi, bavullardan sarkan kazaklar ve bütün gün süren fiyat pazarlıkları... Puerto Rico'dan Angel Burgos Wal-Mart'a bilgisayar satmak istiyormuş: "Bizler taze üzüm-dük," diye iç çekerek şöyle devam ediyor: "Artık kuru üzümüz, görüşmelerde suyumuzu çıkarıyorlar."

Kendini kanıtlamış toptancılar ise daha farklı hissediyor. Wal-Mart'ın tescil sistemleri vasıtasıyla, bu kimselere, her bir mağazadaki kendi ürünlerinin satış bilgileriyle ilgili mevcut verilere tam ve ücretsiz giriş ve kullanma hakkı tanınıyor. Wal-Mart, diğer perakendecilerin kıskançlıkla gizli tuttuğu bilgileri paylaşarak, toptancı ve üreticilere üretim süreçlerini önceden planlama imkânı vermiş ve böylece de kendisi daha iyi fiyatla mal alma avantajı elde etmiş oluyor. Procter&Gamble Wal-Mart ile yıllık 6 milyar dolarlık iş hacmine sahiptir. Procter&Gamble Wal-Mart'ta satışa sunulan Crest diş macununun satış işlerini takip etmek üzere Bentonville'de 150 kişiyi istihdam ettiği bir ofisi vardır. Burada müdür olan Andy Jett, Avrupalı perakendecilerin, toptancı-üreticilerle ortaklığın rekabet açısından Wal-Mart'a ne kazandırdığını görmekte kör olduklarını ifade ediyor. "Wal-Mart toptancılara kendi şirketinin bir parçasıymış gibi davranıyor" şeklinde devam ederek, tüm perakendecilerin bir gün bu yöntemle çalışacağı kehanetinde bulunuyor.

Bütün bu çabalar parlak sonuçlar doğurmuştur. Kırk yıldan daha kısa bir zamanda, Wal-Mart Amerika'nın perakende satışlarının % 60'ına ve toplam tüketim harcamalarının (araba ve beyaz eşya hariç) % 7 ila 8'ine ulaşmıştır. Aynı mağaza satışları, endüstri ortalamasının beş katı hızında büyümektedir. Vergi öncesi kârı, geçen on yılda % 15'lik bir büyümeyle 2000 yılında 9.3 milyar dolara ulaşmıştır. Diğer hiçbir uluslararası perakendeci satış rakamları bakımından bu rakamlara yaklaşmıyor. Bay Scott gelecekte büyümenin yeni mağaza atılımları ve buna ilâveten gıda ve bankacılık gibi hizmet sektörlerine yönelişler sayesinde olacağını (ancak Wal-Mart'ın internet üzerinden satışları beklenildiği kadar başarılı olamamıştır) id-

dia etmektedir. "Şu andaki hacmimizi üçe katlamamız için bir sebep var mı?" diye soruyor. Mamafih, analizciler Amerikan piyasasında doyum yaşanması konusunda endişeliler ve iç kâr artışının beş yıl içinde % 9'a düşmesini bekliyorlar, tabii bu rakam normal bir şirket için fena değil ama Süper Wal-Mart için hayal kırıklığı yaratıcı...

Wall Street umutlarını iç piyasa yerine Wal-Mart'ın yurtdışındaki teşebbüslerine bağlıyor. Sadece on yıl önce başlayan uluslararası bölümün iş hacmi, şimdiden satışların % 17'sini ve kârların % 11'ini teşkil ediyor. Bay Menzer, beş yıl içinde toplam kâr artışının üçte birinin Wal-Mart'ın uluslararası faaliyetinden kaynaklanacağını söylüyor. Yatırım bankası UBS Warburg'da analist olarak çalışan Linda Kristiansen, Amerika dışındaki kâr oranının 2006'ya kadar yıllık ortalama % 21'lik bir büyüme göstereceğini tahmin ediyor. Bir başka banka CSFB ise bu tahmini % 26'da tutuyor.

Bu tahminler çok mu ihtiyatsız? Wal-Mart Kanada ve Meksika'da zaten en büyük perakendeci marka. 1999'da Asda'yı (İngiliz süpermarket zinciri) satın alarak elde ettiği 6.7 milyar poundluk (11 milyar dolar) kazançla İngiltere'de üçüncü sıraya yerleşti. Şimdi de Çin'i zorluyor. Fakat, Arjantin, Endonezya ve Almanya'daki riskli teşebbüsleri fiyaskoyla sonuçlanmış ve beraberinde ağır kayıplar getirmiştir. Aslında, Wal-Mart, dokuz ülkedeki varlığıyla, 31 ülkede mağaza açmış Fransız Carrefour gibi diğer iddialı global perakendecilere nisbetle daha az uluslararası mahiyette görünmektedir.

Wal-Mart'ın denizaşırı yerlerde karşılaştığı problemlerin pek çoğu önlenbilir nitelikte. 1990'larda, yerel pazara uyum sağlamak yerine, girdiği yabancı ülkelere kendi kültürünü toptan ihraç etmekle hata yaptı. Endonezya piyasasına girerken, kocaman bir mavna üzerinde mağaza binasını taşıdı. En büyük başağrısı Almanya'da, ne Aldi (bir süpermarket zinciri- ÇN) gibi yerleşik indirim marketleriyle rekabeti tahmin edebilmişti ve ne de katı üretici/toptancıların ticaret birliklerinin, sendikalarının gücü karşısında hazırlıklıydı. Aldıklarının paketlenmesi yerine fiyatlara itibar eden Alman müşterileri veya "sabah keyif alkışından" kaçıp tuvalete saklanan bir Alman işçisi için Wal-Mart, çok az şey ifade ediyordu.

"Biz Almanya'da çuvalladık" diyen Bay Menzer hatalarını kabul ediyor. "En büyük hatamız hizmetimizi ve düşük fiyatlarımızı ispatlamadan ismimizi en tepeye yazmaktı. İnsanlar hayal kırıklığına uğradı." Bay Scott, daha açıkça, "rekabet etmeyen yönetim" saçmalığıyla kendilerini suçladı. İyi ki Wal-Mart'ın bu tür hataları karşılamaya gücü yetiyor. CSFB'den Michael Exstein "Başka kim yılda 300 milyon dolar kaybederdi ve bunu ancak uzun sayılabilecek bir süre sonra farkedebilirdi?" diye soruyor.

Wal-Mart, en azından kendi tecrübesinden ders alıyor. Bazı yabancı piyasalara girerken attığı tedirgin ve küçük adımlarından farklı olarak Asda'nın alınması cesur

bir adımdı ve şirkete yiyecek satma konusunda hayati bir uzmanlık kazandırdı. Wal-Mart, artık, yatırımları konusunda kültürel ve yerel nitelikli kararlar alırken daha akıllı hareket ediyor, hatta iç piyasada değerlendirmek üzere yurtdışından "iyi fikir" bile ithal ediyor. Almanya'da da artık işler yoluna giriyor gibi. Kendilerine fikir danışılan işçiler ve suratsız, kaba personele ve soluk, kirli mağazalara alışkın olan müşteriler yavaş yavaş güler yüzlü hizmete de alışıyorlar.

Personel müdürü Coleman Peterson, Wal-Mart'ın en büyük problemini "insan sermayesinin" olmayışı şeklinde tespit ediyor. Yabancı ülkeye yatırım yapmak üzere yerleşen ekibin, yabancıların yerine yerlileri istihdam etmekle sancılı süreçler yaşadığını söylüyor ve Çin hariç her denizaşırı ülkesi ekibi Amerikalı olmayan birisi tarafından idare ediliyor. Wal-Mart, kendi içinde o ülkeden bir eleman yetiştirmekten bir daha çabuk zamanda piyasaya yayıldığı için yüksek kalitedeki yerel idarecilerini rakiplerine kaptırıyor.

Bu bir başka probleme işaret ediyor: Uluslararası kolunun hâlâ bir satış skalası yok. Uluslararası kaynaklı tasarrufları işletmek için, Wal-Mart'ın daha çok zincir mağazayı devren satın alması gerekir. Carefour'u satın alması en iddialı ve cesur çıkışı olabilir. Ancak, Wal-Mart, Almanya'nın 4 milyar dolar değerindeki Metro'su gibi hipermarket tarzında zincir mağazaları almaya daha yatkın. İki taraf arasında geçen yıl görüşmeler olmuştu, içerden gelen bilgilere göre, üç aile tarafından kontrol edilen Metro, satılmaya hazır. Almanya'nın perakende payının üçte birini elinde tutan Metro'yu kısmen bile satın almak, Wal-Mart'a Avrupalı toptancı/üreticiler ve hatta bazı tecrübeli Avrupalı yöneticiler nezdinde nüfuz kazandıracak ve şirketi onlara yakınlaştıracaktır.

Fakat Wal-Mart'ın bir başka problemi var: Halihazırdaki imajı. Amerika'daki kocaman marketleriyle, binalarıyla "büyük perakende işinin" sembolü olarak toplumu yozlaştırmakla itham ediliyor. Gelecekteki büyümenin siyasi sebeplerle sınırlanmasını önlemek için, Wal-Mart, Bentonville'den başını kaldırıp, nasıl anlaşıldığı üzerinde düşünmelidir. Wal-Mart yöneticileri için "rağbet görmemek" anlaşılır gibi değil. Bu imajın bir dezavantaj teşkil etme ihtimaline rağmen, tüketiciler için her zaman düşük fiyat bulmak daima caziptir. Danışmanlık firması McKinsey'in yakınlarda Amerika içinde yaptığı bir çalışmada, son zamanlarda teknoloji yoğun yatırımı bir kenara bırakıp girişilen verimlilik yatırımlarının sonuçlarını görmek için perakendecilikte (esas olarak Wal-Mart'ın rakamları üzerinden) etkinlik değerlendirmesi yapılıyor.

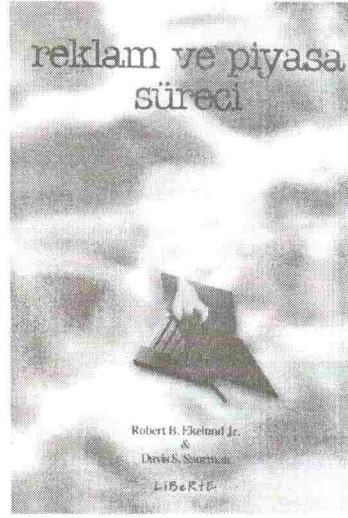
Sonuç olarak, Wal-Mart'ın liderliğini sürdürmek için yeterli kaynaklara ve sabra sahip olmadığına dair pek şüphe yok. Verdict danışmanlık şirketinden Richard Hyman, "Wal-Martçılar asla küçümsemeyin" tavsiyesinde bulunuyor ve şöyle devam ediyor: "Kasaba mağandası imajını canlandırıyorlar. Şaşırtıcı bir şekilde etkili olan da bu imaj." Wal-Mart, rakiplerine göre, küçük kasaba sadeliklerini

saflıkla karıştırarak, hatalar yaptı, gerçekte ise doğruları diğerlerinden daha fazla. Bay Scott'ın ortaya koyduğu gibi: "Basit ve sade olmamız zeki olmadığımız anlamına gelmez."

Çeviri: Özlem ÇAĞLAR

* "Wal Around The World". *The Economist*, December 8th 2001, ss. 59 - 63.

LIBERTE Yayınları



Reklamcıların zaman zaman sanat şahasesi diyebileceğimiz eserler meydana getirmelerine ve herkes tarafından takdir edilmelerine rağmen, reklam aleyhtarı eğilimler son derece yaygındır. Birçok kimse reklamların insanları aldattığını, en azından yönettiğini, hiçbir iktisadi fonksiyonlarının bulunmadığını ve faydalı olmaktan ziyade, zararlı olduğunu ileri sürmektedir. İktisat teorisinde de reklamın bilimsel analizine pek ilgi gösterilmediği görülmektedir. *Reklam ve Piyasa Süreci* bu konuda kaleme alınmış en önemli çalışmalardan biridir.

Seçkin Kitapçılarda...