

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأحد 12 ديسمبر 2024

Walmart 

## دراسة حالة: وول مارت: النمو الداخلي، محرك

### التوسع المستمر



حصة الأعمال الموجهة في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل / موجهة لطلبة 2 ماستر إدارة استراتيجية

# مقدمة

• وُلدت وول مارت في عام 1962 مع افتتاح أول متجر لها ، وأصبحت خلال ما يزيد قليلاً عن أربعين عامًا الشركة الرائدة عالميًا في التوزيع الشامل حيث بلغت مبيعاتها 486 مليار دولار في عام 2015 ، بزيادة تزيد عن 6% مقارنة بالعام السابق ، ونتيجة تشغيل 27.1 مليار دولار.



# 1. نموذج وول مارت :

• يعتبر أداء وول مارت أكثر استثنائية عند مقارنته بنتائج منافسيها الأمريكيين. في الواقع ، تم إنشاء Wal-Mart في عام 1962 بواسطة Sam Walton - الذي يستمر أحفاده في ممارسة الوظائف الرئيسية للشركة - ولكنهم شهدوا نموًا بطيئًا نسبيًا خلال السنوات الخمس والعشرين الأولى ، على وجه الخصوص بسبب الوسائل المستخدمة ، وهي النمو الداخلي بشكل أساسي. اعتمد نموذج وول مارت على شبكة تقدمية من الأراضي الأمريكية مع منصات لوجستية طورت منها أسواقًا محلية ، في المقام الأول في المدن المتوسطة الحجم ، وهي مناطق لم يتم تغطيتها بعد من خلال التوزيع الشامل.





# 1. نموذج وول مارت :

• من خلال ذلك ، سعت وول مارت لتأمين مواقع احتكارية محلية في المدن المتوسطة الحجم حيث كان منافسوها يتجاهلون تأسيس أنفسهم. واعتبروا أن إنشاء مساحة كبيرة لا يمكن أن يكون مربحًا في المدن التي يقل عدد سكانها عن 100000 نسمة.

• تمكنت وول مارت من التحايل على هذه المشكلة ذات الحجم الحرج من خلال فصل متاجرها عن منصات اللوجستية. وهكذا أقامت الشركة متاجرها في مجموعات حول منصات لوجستية مركزية سمحت لها بالوصول إلى الحجم الحرج على المنصة دون الوصول إليها في كل متجر. يمكن أن تخدم كل منصة ما يصل إلى 175 متجرًا داخل دائرة نصف قطرها من 250 إلى 500 كم.



# 1. نموذج وول مارت :

• هذا النمط من التطوير، من خلال التفرع، يمكن أن يعتمد فقط على النمو العضوي. تم نشر المهارات التي تم تطويرها في المواقع الأولى بشكل تدريجي بفضل توظيف وتدريب موظفين جدد يطبقون أساليب "داخلية" سواء في نقاط البيع أو في المراكز اللوجستية أو في المكتب الرئيسي.

# تجاوز النموذج

- بعد ذلك، تحررت وول مارت من نمطها الأصلي في التطوير لتثبت نفسها في المراكز الحضرية الكبرى وتنافس، ثم تتفوق على الموزعين الآخرين، منذ التسعينيات.
- وبذلك، قامت وول مارت، التي شعارها التجاري: "كل يوم سعر منخفض"، وذلك بفضل إستراتيجية تركز بالكامل على خفض التكلفة بشكل كبير. استخدام أنظمة المعلومات، والعلاقات مع الموردين، وسياسات الموظفين، وإدارة المتجر، وطرق الشراء، وما إلى ذلك. موجهون بهذا الهدف النهائي المتمثل في خفض التكاليف مع ضمان مستوى جيد من الخدمة.



# تجاوز النموذج

- بفضل هذه الاستراتيجية ، تمكنت وول مارت من تجاوز مليار دولار من حجم المبيعات سنويًا في عام 1980 ، ومليار دولار شهريًا في عام 1986 ، ومليار دولار يوميًا في عام 2007.
- من ناحية أخرى، اعتمد النمو الدولي الأخير لشركة Wal-Mart بشكل أكبر على عمليات الاستحواذ (في كندا والمملكة المتحدة واليابان وشيلي وجنوب إفريقيا). حتى لو واجهت انتكاسات، كما هو الحال في كوريا الجنوبية وألمانيا حيث قررت وول مارت، بعد بضع سنوات من وجودها ، الانسحاب أخيرًا.

## تجاوز النموذج

• إن المجموعة تحقق الآن أكثر من ربع مبيعاتها باستثناء الولايات المتحدة وتستمر لتطويع مواقعها في البلدان سريعة النمو (مثل الهند وأفريقيا). لذلك ، على مدار السنوات القليلة المقبلة، يجب أن تستمر الأسواق الدولية في أن تكون محرك نمو مجموعة وول مارت.

# الأسئلة

- س1) ما نوع إستراتيجية العمل وما نوع الميزة التنافسية التي طورتها وول مارت؟
- س2) كيف نفسر هذا النجاح؟ لماذا سمح كمارت، الذي كان القائد في البداية ، بأن تتغلب عليه متاجر وول مارت؟
- س3) ما هي مخاطر استراتيجية النمو الداخلي الأصلية لشركة وول مارت في المدن متوسطة الحجم؟

# الإجابة

1• ما نوع إستراتيجية المؤسسة وما نوع الميزة التنافسية التي طورتها وول مارت؟

• يعتمد نموذج وول مارت على استراتيجية التكلفة: بفضل تنظيمها المحسّن ، ولا سيما العمليات اللوجستية عالية الأداء ، ووفورات الحجم المرتبطة بكميات كبيرة ، يمكن للعلامة التجارية أن تقدم لعملائها أسعارًا جذابة للغاية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الشركة في وضع شبه احتكار محلي ، في الولايات المتحدة ، في معظم المدن المتوسطة الحجم التي تم إنشاؤها فيها.

# الإجابة

- 2• كيف نفسر هذا النجاح؟ لماذا سمح كمارت ، الذي كان القائد في البداية ، بأن تتغلب متاجر وول مارت عليه؟
- في الأصل ، كان نجاح النموذج يعتمد على ابتكار: إنشاء منصات لوجستية لخدمة ما يصل إلى 175 متجرًا لكل منها. بهذه الطريقة ، كسرت وول مارت إحدى القواعد الذهبية للمهنة التي أرادت أن تكون المتاجر الكبرى الواقعة في المدن التي يقل عدد سكانها عن 100,000 نسمة غير مربحة. في الواقع ، من خلال تركيز أحجام العشرات من المتاجر على نفس المنصة ، غيرت وول مارت المعادلة الاقتصادية للنشاط بشكل كبير: أصبح كل متجر نافذة بسيطة متصلة بمنصة كبيرة أصبحت الأصل الأساسي لتحقيق الربح

# الإجابة

• لم تكن شركة Kmart، التي احتلت مكانة رائدة لفترة طويلة، قادرة على تحدي نموذج أعمالها الكلاسيكي بالسرعة الكافية. كان هذا يتمثل في جعل كل متجر يتم الحصول عليه مربحًا بشكل فردي، مما منعهم من التأسيس في المدن التي يقل عدد سكانها عن 100000 نسمة. اعتاد منافسو وول مارت على تمثيلاتهم التقليدية للسوق، ولم يروا أن نهجها المبتكر، والابتعاد عن النموذج السائد، قد غير الوضع التنافسي بشكل كبير.

# الإجابة

3• ما هي مخاطر استراتيجية النمو الداخلي الأصلية لشركة وول مارت في المدن متوسطة الحجم؟

• من خلال استهداف البلديات المتوسطة الحجم، خاطر وول مارت بالاستثمار في الأسواق التي كانت تعتبر في السابق غير مربحة. كانت العلامة التجارية تقوم باستثمارات ضخمة، والتي لا يمكن أن تكون مربحة إلا إذا أتقنت العمليات اللوجستية المبتكرة ووصلت إلى أحجام كافية لضمان وفورات الحجم المخطط لها. كان الخطر يتمثل في أن أحد المنافسين سيبدأ في تقليد نموذج Wal-Mart قبل أن ينجح في ربط المنطقة بسرعة كافية لإشباع أفضل المواقع بمتاجره الخاصة. لذلك كانت سرعة تنفيذ الاستراتيجية عامل نجاح رئيسي.

# الإجابة

• من المثير للاهتمام أيضًا ملاحظة أن النمو الدولي لم يكن قادرًا على اتباع نفس النمط. في الواقع ، فإن نجاح وول مارت في سوقها المحلي هو أن العلامة التجارية وصلت إلى مرحلة التشبع واضطرت للبحث عن محركات النمو في الأسواق الأخرى. ومع ذلك ، إذا كان الموزع قد نما من خلال النمو العضوي في الولايات المتحدة ، من خلال فرض نموذجها ، فلن يكون قادرًا على فعل الشيء نفسه في الأسواق الناضجة بالفعل مثل ألمانيا أو المملكة المتحدة. انخرقت وول مارت عن نموذج النمو الخاص بها، وكان عليها المضي قدمًا في عمليات الاستحواذ.

# الإجابة

• أصبح تكرار النموذج الأصلي (النمو السريع، انخفاض التكاليف، إلخ) أمرًا مستحيلًا. لذلك وجدت العلامة التجارية نفسها، في الأسواق التي لا تعرف عنها الكثير، محرومة من معظم ميزتها التنافسية. للعثور على النمو، خاطرت الشركة بالابتعاد عن النموذج الذي جعلها ناجحة. قد يكون من الصعب إدارة عملية الانتقال.

# Contact **Info**



[soulef.rahal@univ-biskra.dz](mailto:soulef.rahal@univ-biskra.dz)



0776457125



[soulef.rahal](https://www.facebook.com/soulef.rahal)



[soulef.rahal](https://www.instagram.com/soulef.rahal)



شكرا على حسن استماعكم  
ومشاركتم

