

سام والتون، وال-مارت ومتاجر الخصم في أمريكا

كان صامويل مور والتون ذلك النوع من الرجال الذين عاشوا في بلدة صغيرة؛ عاش في الحي نفسه في بنتونفيل، أركانساس، لمدة أربعين عامًا، كان ينهض من النوم كل صباح، يتناول الإفطار مع الجمهور المعتاد في فندق محلي، وبعدها - باستثناء أيام السبت - كان يتوجه إلى المكتب، وكان يستهويه شيء واحد فقط في لعب الهوكي؛ إنها الفرصة التي توفرها اللعبة له لممارسة صيد طائر السُّمانى، وكان والتون من النوع الذي يفضل استعارة صحيفة بدلاً من أن يتخلى عن ربع دولار ليشتري واحدة، لكنه كان أيضاً من النوع الذي يدعو أسرة صغيرة مكافحة لتناول الغداء معه ومع زوجته كل يوم أحد، وهي طريقة هادئة وودودة للإعراب عن الكرم.

عاش سام والتون في بلدات صغيرة، نحو (1,800) منها، وذلك من خلال متاجر الخصم الشاملة وال-مارت، وفي حقبة مطاعم الامتياز ومراكز التسوق المقامة على عجل وسلاسل متاجر التجزئة، جرى بناء وال-مارت على قاعدة الاحترام للأفراد؛ لقد كانت صفة انبثقت مباشرة من المؤسس.

نظراً إلى أنه كان يمتلك نحو (20) بالمئة من أسهم وال-مارت، فإن سام والتون ظهر على قائمة أغنى (400) شخصية لمجلة فوربس في عام (1985م)، حيث قدرت ثروته الصافية بمبلغ (2,8) مليار دولار (أملاكه تبلغ الآن أكثر من هذا المبلغ بعشرة أضعاف)، ومن بين الابتكارات التي ساعدت على جعله مليارديراً، ربما يبرز ابتكاره الأعظم بوصفه رئيساً تنفيذياً أنه شخصياً لم يتغير. كونه تجاهل زخارف السلطة المعتادة، فقد استطاع إدارة إمبراطوريته

وكأنه يضع نصب عينيه كل واحد من موظفيه الذين يصل عددهم إلى (400,000)، وأطلق عليهم وصف (الزملاء)، وكان التعبير يتعدى لفظه في علم دلالات الألفاظ؛ يقول ديفيد جلاس؛ الرجل الذي خلفه رئيساً تنفيذياً: «أسرته فقط كانت تعني لسام والتون أكثر من زملائه الأعزاء؛ وفعلياً بيته الثاني كان أحد متاجر وال-مارت في أي مكان من أمريكا».

في ظل قيادة سام والتون، كانت مؤسسة وال-مارت تغرس في مديري المتاجر عدم الاهتمام كثيراً بهوامش الربح، فيما كانت تعامل مئات الآلاف من الموظفين وعشرات الملايين من العملاء بدرجة عالية من الاحترام، ولم يكن هناك أي فتور بالنسبة إلى أي من الناحيتين اللتين تميز بهما وال-مارت: لقد كانت التوليفة نفسها الموجودة في والتون نفسه، رجل أعمال ناجح جداً، لكنه رجل أعمال من بلدة صغيرة ولا فرق بينهما.

والتون والعمل الدؤوب

«السر يكمن في العمل، العمل، العمل، لقد علمت الأولاد كيف يقومون به». كان هذا حديث توماس والتون عن ولديه سام وجيمس (بد)، كان والتون يعمل مقدراً للقروض الزراعية، وهي وظيفة كانت تضيي الغم على صاحبها في العشرينيات في أوكلاهوما، حيث ولد سام في عام (1918م)، وكان توماس يعمل ساعات طويلة وشاقة، غير أنه وزوجته (نان) انتقلا بالأسرة في نهاية المطاف إلى شريط من البلدات الصغيرة في ميسوري، واستعاض الوالد عن مجال عمله ببيع العقارات والتأمين، وباشرت الأم عملاً صغيراً في قطاع الألبان، فيما قام الولدان بالمساعدة في ترتيب الأمور، وذلك ببيع اشتراكات المجلات وحلب الأبقار وتوزيع الصحف.

التحق سام بجامعة ميسوري في كولومبيا، وحصل على درجة جامعية في إدارة الأعمال عام (1940م)، وفكر في الالتحاق بالدراسات العليا في الشرق، غير أنه قبل وظيفة متدرب إداري في متجر جيه.سي. بيني في دي موين، أيوا. ولم يكن والتون الذي عُرف بالمثابر في أثناء دراسته في الكلية، مهتماً بالالتحاق بتجارة التجزئة في بادئ الأمر، غير أنه تأثر كثيراً بمتجر بيني، لاسيما بفلسفته في خدمة الزبائن، بوصفها مهنة فإن العمل في تجارة التجزئة كان يناسب هذا

الشباب المثابر الطموح، ولم يمضِ وقت طويل حتى أدرك والتون أين يكمن مستقبله؛ كتب والتون لاحقاً في مجلة موظفي الشركة (وال-مارت ويرلد) يقول: «لم أبدأ مصرفياً أو مستثمراً أو أي عمل آخر باستثناء الصبر على الزبائن؛ كثير من الأشخاص الذين يديرون شركات كبيرة لا يقرعون جرس ماكينة تسجيل المدفوعات النقدية بتأتاً، ولا يصبرون على العملاء؛ ولهذا كنت دائماً أقدر ماذا يعني أن تكون كاتب مبيعات، ومدى التأثير الذي يستطيع أن يمارسه المنخرطون في المبيعات على العملاء ضمن علاقة تجارية».

ترك والتون عمله ليلتحق بالخدمة العسكرية بعد بضعة أشهر من دخول الولايات المتحدة الحرب العالمية الثانية، وألحق بالشرطة العسكرية؛ ليفتتح المنشآت داخل الولايات المتحدة طيلة مدة الحرب، وفي عام (1943م) تزوج بهيلين روبسون التي تخرجت حديثاً في الجامعة، والتي قابلها في أوكلاهوما عندما كان ينتظر الاستدعاء، كان والتون بعد الحرب كما هو شأن قدامى المحاربين الآخرين، ينضح بالثقة وفي عجلة من أمره ليعوض الوقت الضائع؛ لم يعد إلى متجر بيني، واقترض (25,000) دولار من والد زوجته لشراء متجره الخاص، وهو متجر بن فرانكلين ثي نيويورك، أركانساس. وكان بن فرانكلين اسماً معروفاً في مجال تجارة التجزئة المنوعة، حيث كان ينافس متاجر مثل وولويرثز وماكروريز.

وفي نيويورك، كان متجر بن فرانكلين يقع على أفضل زاوية في وسط المدينة، عبر الشارع مقابل ستيرلنج فارايتي ستور. أحد الذين يعملون هناك كان بد هيوويت الذي أصبح رفيق عمر سام والتون، وفي عام (1947م) كما استذكر هيوويت لاحقاً، كان متجره يشهد إقبالاً مثيراً على بضاعة جديدة هي سراويل الحرير الصناعي للنساء، وحتى بالسعر العالي ومقداره ثلاثون سنناً للزوج تمكن متجر ستيرلنج من بيع ما عنده كله، وقام هيوويت من فوره بعمل ما كان يفترض فيه أن يفعله: طلب كمية جديدة من الموزع في ليتل روك، غير أن سام والتون المعروف بأنه رجل أعمال يركز على تحقيق الهدف، كانت تستبد به هزيمة ستيرلنج على صعيد حجم المبيعات السنوية؛ لقد أصبح من عاداته أن يعرف ما يستطيع عن منافسيه كما يعرف عن متجره الخاص، وعندما علم بالتدافع على شراء سراويل الحرير الصناعي، رأى في ذلك فرصة، وترك كل شيء وتوجه نحو ليتل روك بهدف إقصاء الموزع، وتبعاً لذلك فإن متجره ليس فقط حصل على بضاعة كثيرة، ولكن ستيرلنج لم يكن لديه شيء.

لم يغضب هيوويت بتاتاً من والتون، وما حصل عكس ذلك؛ أبلغ لاحقاً صحيفة أركانساس بيزنس ماجازين بقوله: «إن الطريقة التي كان يعيش بها حياته ذكرتني بأنه من الأفضل أن أرى موعظة من أن أسمعها في أي وقت».

بجلول عام (1950م)، كان والتون قد طور متجر بن فرانكلين في نيويورك حتى أصبح أكثر المواقع نجاحاً في منطقته، غير أنه خسر عقده في تلك السنة، وبعد أن أجبر على بيع متجره، انتقل إلى بنتونفيل؛ واشترى متجراً آخر من سلسلة بن فرانكلين وأسماه (والتونز فايف أند دايم)، وخلال الخمسينيات استمر سام والتون بإضافة (والتونز بن فرانكلين ستورز) إلى سلسلته الصغيرة داخل السلسلة، وفيما كان يقوم بذلك تعلم أول دروس بناء إمبراطوريته القادمة؛ متاجر كبيرة، بمساحة (25,000) قدم مربع، يمكن إنشاؤها في بلدات يقل عدد سكان كل منها عن (5,000) نسمة، إذا ما جرى إقناع الناس في الريف بالقيام برحلات في سياراتهم يقطعون فيها عشرة أميال أو عشرين ميلاً.

كان بد والتون الشقيق الأصغر لسام، يعمل طياراً لقاذفة إبان الحرب، ولذلك كانت عملية الطيران تشكل نشاطاً اعتيادياً بالنسبة إلى الأسرة، وفي عام (1953م) حصل سام على رخصة طيار، واشترى طائرة كانت قد صنعت قبل الحرب (كان بد يعدها غير آمنة)، وبالرغم من ذلك استعملها سام للتحرك من بلدة إلى بلدة ولزيارة متاجره، وكان يجب الطيران والتباهي بإنفاق الأموال على استعمال بعض أنواع الطائرات المثيرة للاهتمام عبر السنين، غير أن الطيران لم يكن بالنسبة إليه مجرد هواية، وبما أنه كان مديراً عملياً، فقد استعمل الطائرة بوصفها أداة حيوية؛ لقد مكنته من زيارة المواقع المنتشرة في أنحاء المنطقة قاطبة؛ إذ كان يصل إليها بالسهولة نفسها التي يتحرك بها كما لو أنها كانت تقع في المقاطعة عينها، حتى إنه كان يستعمل الطائرة لاكتشاف المواقع الجديدة من الجو، ولتقويم الأوضاع السائدة مثل تدفق حركة المرور والتجمعات السكانية من أعلى.

في نواحي ميدانية أخرى، كان والتون يقوم بدراسة متاجر السلاسل الأخرى في أنحاء البلاد جميعها، وعندما علم بوجود متجرين من سلسلة بن فرانكلين تقدمان (خدمة ذاتية) في مينيسوتا، استقل حافلة لرؤيتهما عن قرب، وكانت المتاجر في تلك الأيام تنظم حول مناضد،

ويعرض الكتبة البضاعة عليها بحسب الطلب، وكانت متاجر الخدمة الذاتية تعرض الأصناف على رفوف، بحيث يستطيع الزبائن مقارنتها؛ لقد مكنت التكاليف الثابتة المنخفضة تلك المتاجر من عرض بضاعتها بأسعار أقل؛ عاد والتون من مينيسوتا وفتح متجرًا خاصًا به يعمل بالخدمة الذاتية، وأطلق عليه اسم (والتونز فايف أند دايم).

بحسب أحد المصنعين الذي عمل مع والتون عقودًا عدة: «إن إحدى أكبر إسهامات سام في وال-مارت تمثلت في موقفه من التجريب؛ كان يشجعنا على الدوام على أن نقوم بالتجربة على نطاق ضيق، فإذا نجحت الفكرة، طبّقها، وإذا فشلت، يُجرب فكرة غيرها، وكان هذا هو موقفه من ضرورة الاستمرار في التجريب، وعدم الخوف من الفشل».

عام (1948م)، افتتح متجر أي.جيه. كورفيتز في مدينة نيويورك؛ وفي عام (1953م) بدأ متجر أن أند هوب العمل في رود أيلاند، وكانا من باكورة جيل متاجر الخصم الجريئة التي تُشغّل تحت شعار واحد في متاجر التجزئة الجنوبية «اشترِ بأسعار منخفضة، كدّس البضاعة عاليًا، بعها رخيصة». أخذ والتون مزيدًا من الوقت لزيارة متاجر الخصم الجديدة في البلاد، والتحدث إلى مديريها عن أماكن النجاح والفشل.

في أواخر الخمسينيات، جرب سام والتون أسلوبًا مختلفًا؛ إذ عرض تشكيلة من الأصناف أوسع من ذي قبل في عدد قليل مما أسماه (مراكز عائلة والتون)، وفي وقت باكر من عام (1962م) كان جاهزًا للتجريب مبدأ متاجر الخصم، بالتعاون مع بن فرانكلين، غير أن المديرين التجاريين هناك رفضوا عرضه بتطوير الفكرة، حتى إنهم لم يستوعبوا الكيفية التي يمكن بها بيعه البضاعة بالأسعار المنخفضة التي كان يريدها، واقترحوا على والتون بأن يُلقى نظرة على التجربة الجديدة لمتاجر سلسلة إس.إس كريسج دايمستور في الدخول إلى ميدان الخصم، وكانت تسمى (كمارت)؛ حيث افتتح أحدها بالقرب من مقر بن فرانكلين في شيكاغو. ذهب والتون إلى هناك، وألقى نظرة فاحصة على كمارت، وكانت المتاجر الأخرى تعاني بيئة سيئة، لكن كمارت كان يتميز بحسن التخطيط، ويحتوي على كمية كبيرة من البضاعة.

ما إن عاد والتون إلى المنزل حتى اختار موقعاً لنسخته التي استنسخها من كمارت من متاجر الخصم، حتى إنه عندما أطلق اسم (وال-مارت) على متجره كان يستنسخ تركيبة الجملة، لم يعانِ كمارت من المنافسة الباكرة، حيث وضعت متاجره الأولى في ضواحي مدن رئيسة مثل ديترويت وشيكاغو؛ أنشئت أول مدينة لمتاجر الخصم وال-مارت في روجرز، أركانساس، التي يبلغ عدد سكانها (4,500) نسمة، وكان الافتتاح في (2) يوليو/ تموز من عام (1962م).

كان المتجر بدائياً، ويتكون من أصناف مُكَدَّسة بعناية على الأرض وعلى الطااولات؛ فاستعمال الرفوف لم يصل إلى المنطقة إلا لاحقاً، وعلى وجه العموم لم يكن التنظيم يمت بصلة للخطوط النظيفة والتنسيق المبسط الذي يتمتع به وال-مارت الحديث، والأهم من ذلك أن علاقات المتجر مع الموردین كانت بدائية، مقارنة بالإجراءات المتقدمة التي طُوِّرت بعناء في السنوات اللاحقة، ولم يكن أمام والتون خيارات واسعة في الحصول على المواد التجارية بالأسعار التي يطلبها، ومن بين أشياء أخرى لم يشأ مصنعو الأصناف ذات الجودة العالية -ببساطة- البيع بخصومات كبيرة؛ بعضهم لم يشأ التعامل مع متجر مثل وال-مارت تحت أي ظرف، حتى إنهم لم يريدوا إقامة علاقات مع (تاجر شامل).

فيما حاول سام والتون إدخال إصلاحات على نمط وال-مارت، استمر في كسب رزقه بالعمل من خلال سلسلة بن فرانكلين، وكان يحقق ربحاً ضئيلاً في وال-مارت، إلا أنه حاول إصلاحه بعناية، عن طريق تعديل عملية العرض، وتحسين تنوع المعروضات، والمحاولة المستمرة للحصول على مصادر توريد أفضل، وكان يمضي في المقر أطول وقت ممكن، حتى بعد ساعات الدوام، وعندما لا يستطع النوم، فغالباً ما كان يحضر كومة من الكعك إلى أسفل المتجر، حيث يكون الموظفون على طاولة الاستقبال، ويتبادل الحديث معهم في أثناء وقت الاستراحة؛ فسام والتون لم يكن يجد الإلهام في الخلوات أو التحديق في التقارير، وكان يظهر في كل مكان يجري فيه إنجاز العمل.

عام (1964م)، افتتح متجر وال-مارت الثاني في بلدة صغيرة أخرى في أركانساس تدعى هاريسون. وكان يوماً حاراً حتى بالنسبة إلى سكان الجنوب، حيث تجاوزت درجة الحرارة (110) درجات فهرنهايت، حتى إن البطيخ المقدس أمام المتجر تشقق، إلا أن متجر هاريسون

عمل بفاعلية، بالرغم من انتكاسات يوم الافتتاح، واستعمله والتون مقرًا رئيسًا، وكان يدرّب المديرين الذين سيعملون في مواقع أخرى.

كان من تقاليد وال-مارت أن أحد الزوار، وهو رجل أعمال محلي يدعى ديفيد جلاس، أجرى مسحًا للافتتاح، وقال: «لقد كان أسوأ متجر للتجزئة رأيته في حياتي». بعد ذلك بخمس وعشرين سنة حين كان يعمل رئيسًا لمؤسسة وال-مارت، تراجع جلاس عن رأيه علنًا، وقال: «أغضبني شيء فعلته في حياتي كان الإدلاء بذلك التصريح حول متجر هاريسون؛ فالشيء الذي لم أخذه في الحسبان كان نوعية الناس».

تعمل متاجر الخصم الشاملة على أساس هامش ربح ضيق؛ وبطبيعة الحال فإن الفكرة الكامنة وراء ذلك هي تعويض ذلك في حجم المبيعات، غير أن الأرباح التي حققتها حفنة من المتاجر الجديدة لم تدعم المواقع الأخرى بسرعة، ونمت سلسلة وال-مارت ببطء في بداية الأمر، واقترض والتون من المصارف والأفراد وشركات التأمين، غير أنه لم يستطع تحفيز النمو بحيث يستفيد من الفجوات التي شعر أن سلاسل المتاجر الكبيرة قد فقدتها في البلدات الصغيرة في أنحاء منطقته جميعها، وربما في طول البلاد وعرضها، وأدرك سام وبد الذي كان يشغل منصب نائب رئيس وال-مارت، أن لديهما نمطًا تجاريًا ناجحًا، غير أنهما كانا بحاجة إلى تمويل أقوى.

أفضل زبون لدى متجر الصفقات

قبل ثلاث سنين من افتتاح أول متجر من سلسلة وال-مارت، اشترى سام وهيلين والتون قطعة أرض مساحتها عشرون هكتارًا خارج بنتونفيل، وكلفها مهندسًا معماريًا مرموقًا ببناء منزل حديث يعلو جدولًا، وبلغت تكلفة المنزل (100,000) دولار في عام (1959م)؛ لقد كان مبلغًا ضخماً، ولكن آنذاك، كان آخر منزل يشتريه الزوجان في حياتهما؛ ببساطة لم تكن عائلة والتون تنفق النقود جزافاً.

ربما كان الأمر يقتضي من تاجر تجزئة يعمل بالخصم أن يكون بخيلاً نوعاً ما؛ ففي أوج ثروته، دأب إس. إس. كريسج على حشو كرتونة في حذائه لتغطية الثقوب، حتى إنه ألق عن ممارسة لعبة الجولف في جولته الأولى بعد أن فقد كرة في مكان وعر، ولم يكن سام والتون على الدرجة نفسها من البخل، لكنه ترك سجلاً من التقدير في البيت، مع الأخذ في الحسبان أنه رجل موسر؛ لقد سافر جواً في الدرجة الأولى مرة واحدة في حياته (حيث كانت رحلة طويلة من أمريكا الجنوبية إلى إفريقيا)؛ وفي رحلاته التجارية مع موظفين آخرين، كان يتبع تعليمات الشركة بحذافيرها في النزول في غرف مزدوجة في الفنادق، ولم تكن سيارته في الشركة فاخرة جداً. يستذكر بيرنارد ماركوس؛ رئيس هوم ديبو وأحد مؤسسيها، لحظة ذهابه مع والتون لتناول الغداء بعد اجتماع في بنتونفيل: «قفزت إلى شاحنته البيك أب ذات اللون الأحمر، ولم يكن فيها تكييف، وكانت المقاعد ملطخة بالقهوة، وما إن وصلنا إلى المطعم حتى كان قميصي قد انتقع أكثر فأكثر». هذه هي حياة سام والتون—لا أجواء ولا شيء يدعو للافتخار.

«حذائي يكلف أكثر من أي شيء يرتديه سام والتون اليوم». كان هذا تعليق أحد أصدقائه، بعد أن قابلته في مناسبة تجارية، وكان سام والتون يقابل مثل هذه المضايقات بصدر رحب، وفي أحد الاجتماعات في لپتل روك، نهض ليري كل واحد الملتصق على معطفه الذي يمارس فيه العمل، ويعلن (أنه وال-مارت)، سعره خمسون دولاراً. (السر وال-مارت، ستة عشر دولاراً).

كان أعضاء أسرة والتون، سواء بصفة شخصية أم من خلال الشركة، يقدمون مبالغ كبيرة من النقود لدعم مؤسسات البحوث الطبية، وصناديق البعثات التعليمية، والقضايا المسيحية الدينية، والأعمال الخيرية دعماً للفنون. وفي المنزل، كانت الأسرة تعيش مرفهة اعتماداً على راتب سام بوصفه مديراً؛ وفي مناسبات عديدة، قال الزوجان: «إن السبب الرئيس في أنهما لا ينفقان نقوداً أكثر يكمن في حقيقة الأمر في أنهما لا يفكران في شيء يريدانه».

رفع المعنويات

في عام (1970م)، طرح وال-مارت أسهماً للاكتتاب العام، وجمع مبلغ (5) ملايين دولار من أجل بناء ستة متاجر أخرى واستكمال أول مركز للتوزيع في الشركة، ونتيجة لهذا الاكتتاب والاكتتابات اللاحقة، انتعش الزخم في نهاية المطاف ليواكب خطط والتون: وبعد بناء (39) متجرًا في العقد الأول، قامت شركة وال-مارت ببناء (452) متجرًا في السبعينيات و (1,237) متجرًا في الثمانينيات، وبين عامي (1979م) و (1990م)، تفوق سهم الشركة ليس فقط على بقية السوق، ولكنه تفوق أيضًا على أكثر أحلام الذين اشتروه جموحًا. المئة سهم التي اشترت في عام (1970م) بمبلغ (1,650) دولارًا، أصبحت قيمتها (2,6) مليون دولار في عام (1992م).

وفي خضم الاكتتابات العامة، بدأ المدبرون بالإسهام في خطة منظمة للمشاركة في الأرباح، وفي السنة اللاحقة، وسَّع والتون الخطة لتشمل زملاءه، في وقت أعرب فيه عن الأسف لأنه لم يتذكرهم منذ البداية، وبموجب هذه الخطة حصل العمال الذين أمضوا سنة على الأقل في الشركة، والذين كانوا يعملون أكثر من عشرين ساعة في الأسبوع، على علاوات بمعدل (5) بالمائة من أجورهم السنوية، وكان اقتسام الأرباح يدرج على الحساب حتى خروج العامل من الشركة، وحيث إنها كانت تدفع على صورة أسهم وال-مارت التي تتصاعد قيمتها، فقد تقاعد عدد من المدبرين وقد غدوا أصحاب ملايين، وكذلك كان الأمر بالنسبة إلى بعض من العمال الذين كانوا يعملون بأجور.

كانت خطة تقاسم الأرباح تشكل حافزًا كبيرًا لعمال الشركة الذين أمضوا فيها مدة طويلة، ومع ذلك كان الهدف الرئيس من خطة عمل والتون، حيث استمرار العمل يوميًا يجعله مملًا، هو جعل مئات الآلاف من الزملاء مهتمين بعملهم، وبالرغم من أن أسعار وال-مارت كانت تميل لأن تكون أقل من كمارت أو متاجر تارجت، فإن الأمر كان بيد كتبة المبيعات في جعل وال-مارت أمرًا مختلفًا على أرض الواقع، وكانت المتاجر الأخرى تعرض مستوى متدنياً من الخدمات، وفي المقابل تعيَّن على موظفي وال-مارت أن يكونوا ودودين، ومتعاونين، ومتحمسين؛ لأن والتون كان يعتمد على هذا العامل.

وحتى عندما اتسعت السلسلة، استمر والتون في زيارة نحو عشرة متاجر أسبوعياً، مستعملاً طائرته في الطيران من موقع إلى آخر، وكان أحياناً يمضي اليوم راكباً في عربة مع سائق من الشركة يوصل الطلبات إلى المتاجر، وكان من عاداته ببساطة أن يدخل متجر وال-مارت من دون إعلان سابق، ينظر حوله لبعض الوقت، قبل أن يتوجه إلى نظام مخاطبة الجمهور لتقديم نفسه إلى الزملاء والعملاء، ولم تكن زيارته جميعها تبعث على السرور؛ فإذا ما وجد متجرًا يعاني اتساعاً وسوء تنظيم، كان يغلقه من فورهِ من أجل إدخال التحسينات، على أن زيارة والتون غالباً ما كانت تشبه الحملة المفاجئة من قبل مرشح سياسي، حيث كان المؤسس يمشي خلال الممرات يستمع إلى الشكاوي ويبادل الحضور الكلمات الطيبة، وبالرغم من سحره السلس، فقد كان حارس مخزن حادّ النظرات عند جمع المعطيات.

بوصفه شخصاً ملهماً، أقام والتون ثلاثة خطوط من الاتصالات؛ الأول، كان يحضر أكبر عدد ممكن من احتفالات افتتاح المتاجر، وعن طريق استعمال أسلوبه الساخر والجاذبية الكبيرة التي يتمتع بها، كان يحول افتتاح المتاجر واجتماعات الشركة إلى مهرجانات تبيض بالنشاط؛ قد يُقدّم التهاني إلى الزملاء على أدائهم الطيب، غير أنه كان دائماً يتبع الثناء بالتحدي للعمل مستقبلاً بمستويات أفضل، وغالباً ما كان ينهي كلامه - أو يستهله - بالقفز إلى طاولة واقتياد الحضور كلهم في هتاف من أجل متجر وال-مارت، وفي بعض الأحيان كان قادة المبتهجين يخترعون بعض الهتافات ويرددونها؛ مثل: «وال-مارت! وال-مارت! هذا هو اسمنا، تجارة التجزئة هي لعبتنا، لقد حققنا الرقم (1)، لذلك عليكم مراقبة مارت؛ نحن هنا!». لقد اكتشف سام والتون أن الموظفين يحبون أن ينتموا إلى شركة تريدهم أن ينتموا إليها، وهكذا كانوا ينتمون إليها: الهتاف لوال-مارت كان بالضبط كهتافهم لأنفسهم.

في نطاق سياسة ثانية، كان والتون يكتب عموداً شهرياً في صحيفة الشركة، وال-مارت ويرلد - وكان يكتب المقال بنفسه، وفي عام (1983م) استعمل عموده في حث الزملاء على مساعدة الشركة على تحقيق ربح بنسبة (8) بالمئة قبل الضريبة لتلك السنة، وقال والتون إذا تمكنوا من ذلك فإنه سيمارس رقصة الهولا في وول ستريت، لقد نجحوا في ذلك، وصوّر والتون على نطاق واسع بتنورة عشب (فوق البدلة) وهو يرقص في وول ستريت؛ ربما خدشت هذه

الممارسة كبرياءه، لكنه كسب الرهان، وفضلاً على ذلك تأكد من أن كل واحد في وول ستريت عرف كم كان متجر وال-مارت شامخاً في عالم التجزئة.

ثالثاً، أبقى سام والتون على دعوة مفتوحة لكل من الزملاء للاتصال به شخصياً بشأن أي مشكلة في المتجر أو لإبداء أي تعليق أو فكرة، أي واحد منهم كتب له رسالة تلقى ردّاً شخصياً عليها من والتون؛ أي زميل قام برحلة إلى بنتونفيل جرى ترتيب موعد له مع السيد سام، بالإضافة إلى أن عدداً من الموظفين كانوا يتصلون به هاتفياً.

تخفيض الأسعار

أدى الحظر النفطي العربي عام (1970م) إلى زيادة كبيرة في أسعار الطاقة، وبالنسبة إلى وال-مارت شكلت الخطوة نكسة في وقت غير مناسب، وكما هي حال معظم الناس في تجارة التوزيع، شعر والتون وكأنه أصبح رهينة لتضخم الأسعار غير المنطقي؛ لقد غير هذا الحدث من الطريقة التي كان والتون يمارس بها أعماله التجارية، وبعد الأزمة النفطية متاجر وال-مارت تبني فقط ضمن ما تقطعه السيارة من مسافة خلال اثنتي عشرة ساعة من أقرب مركز للتوزيع، وحيث كانت المتاجر توجد في تجمعات، فقد أمكن التوريد إليها بكفاءة، ما قلل من التأثير العام لارتفاع أسعار النفط، وقالت مجلة فوربس في وقت لاحق من عام (1982م): «بنى تجار التجزئة الآخرون مستودعات لخدمة التجمعات الموجودة، ولكن والتون تصرف بطريقة معاكسة؛ فقد شرع ببناء مستودع ضخم، وبعد ذلك نشر المتاجر حوله». ولهذا لم يكن توجه وال-مارت (الانتشار على مستوى الولايات) من فورم؛ ذلك أن الخطة كانت تقضي بأن يكون السير بثبات، وأن يبني مركز توزيع واحد في كل منطقة جديدة.

عام (1974م)، عندما تم تحويل وال-مارت إلى شركة قوية يراد لها أن تنمو، تقاعد والتون فجأة، واستمر في السيطرة على الشركة بوصفه رئيساً لشراكة العائلة التي تمتلك (38) بالمئة من أسهم الشركة، غير أنه أراد أن يخلد إلى الراحة بعد بلوغه السادسة والخمسين من العمر، واعتقد أيضاً أن مديراً جديداً قد يضح حيوية في المرحلة اللاحقة من توسع الشركة،

وكان الرجل الذي وقع عليه الاختيار هو نائب الرئيس للشؤون المالية، رون ماير، ذو الأربعين عاماً والمعروف بطموحه، غير أن والتون شعر بالضيق بعد سنة ونصف تقريباً؛ لأنه تقاعد وأخذ يتوق للعودة لقيادة شركته؛ فحدد سام والتون موعداً مع رون ماير وطلب منه العودة إلى عمله السابق، وقرر ماير التنحي-وفي حقيقة الأمر، غادر وال-مارت- وفي عام (1976م) كان سام والتون يتسلم منصب الرئيس التنفيذي مرة أخرى.

باشر والتون بوصفه رئيساً تنفيذياً باتخاذ خطوات محمومة؛ لقد كان الجو متواضعاً إلى حد كبير، في ظل عدم تغيير الأهداف المتمثلة في خدمات أفضل وأسعار أقل للعملاء، وسعيًا وراء تحقيق تلك الأهداف، فقد حمل مديري وال-مارت على إعادة النظر في عمليات التجزئة كلها ابتداءً من الشراء إلى ماكينه تسجيل المدفوعات النقدية، وأبلغ ويلدون وايت، وهو رجل أعمال عمل مع المؤسسة لسنوات عدة، المجلة التجارية (تشرين ستور ايج إيكزيكيوتيف): «لقد لاحظت ثلاث مزايا أبهرتني في السيد والتون؛ أما الميزة الأولى فكانت رغبته في الإصغاء لأي فكرة من أي شخص وفي أي وقت، والثانية قدرته على تمحيص تلك الأفكار لإيجاد إن كان من بينها ما يشكل أمراً معقولاً، أما الثالثة فهي رغبته في توظيف الطاقة والجهد اللازمين لتنفيذ الأفكار التي اختارها».

كان والتون يقول: «جرب فكرة أي شخص؛ ربما لن تكون مجدية، ولكنها لن تكسر ظهر الشركة إذا كانت لا تجدي».

لقد بدت عملية تخفيض الأسعار للعملاء ببائعي البضاعة للشركة المعروفين بسمعتهم السيئة في صناعة عرف عنها الإفراط في المجاملات، وعبر السنين كان إصرار وال-مارت على عدم استقبال ممثلي المصنّعين قد أعاظ رجال الصناعة؛ لأنه تعيّن عليهم بموجب هذه الخطة إرسال كبار مديريهم إلى بنتونفيل لبيع البضاعة، هذا بالإضافة إلى أن ممثلي المصنّعين في كل مكان كانوا ساخطين؛ بسبب إعطاء انطباع أنه يمكن التخلي عنهم بسهولة، ومن وجهة نظر والتون فقد كانوا كذلك.

كان هذا النهج يهدف إلى تخفيض الأسعار عن طريق تحاشي لجنة الممثلين، ولكن -في حقيقة الأمر- كان معظم المصنعين مضطرين لدفع الثمن بصرف النظر عن باع فعلاً، وعندما يكون باستطاعة وال-مارت فرض هذا الحظر، فإنه يدعي تحقيق وفر بنسبة (6) بالمئة، وافق بعض المصنعين -مثل بروكتر أند جامبل- في نهاية المطاف على العمل مع وال-مارت من أجل التخلص من المراحل الإضافية من عملية البيع، وفي حقيقة الأمر كان المفتاح العام للبيع إلى وال-مارت هو العمل مع الشركة، وكان التون مستعداً للعمل مع أي مصدر يريد العمل معه، وبأي طريقة؛ من أجل تخفيض الأسعار للمستهلكين.

عدّ بعض المعنيين بالأمر الشركة غير منطقية في تعاملها، لكن معظم الأطراف قبلت موقف وال-مارت على علاته؛ لأنه لا يرجى تخطيه، وقد اعترف بهذه الحقيقة ناطق باسم بروكتر أند جامبل (وهو من أصبح لاحقاً البائع رقم واحد لشركة وال-مارت) بقوله: «لقد فهم (سام والتون) وربما أكثر من أي شخص آخر، الكيفية التي يمكن بها للمصنعين وتجار التجزئة خدمة المستهلكين بطريقة أفضل عن طريق العمل معاً على نحو وثيق».

كان أسلوب وال-مارت المفضل هو الانخراط في مراحل العملية التصنيعية بأسرها، وفي عام (1984م) اتصل بيل كلينتون الذي كان حينئذ حاكماً لولاية أركنساس، بشركة وال-مارت طالباً المساعدة لمصنع ألبسة في الولاية كان على وشك أن يفقد أكبر عملائه لصالح منافس أجنبي، وقد أبلغ والتون كلينتون بعد بحث الموضوع مع مديره: «سنرى إذا ما كنا قادرين على أن نفعل شيئاً لم يُفعل من قبل». أخذ وال-مارت بالتحضير لتحويل معظم احتياجاته من قمصان الفانيلا إلى المصنع المحلي، بعد أن كان في السابق يحصل على هذا الطلب من الشرق الأقصى، وكان متجر التجزئة نفسه قد أجرى ترتيبات لشراء هذه المنسوجات من الشرق الأقصى؛ لأنه لا توجد شركة أمريكية تصنع هذه البضاعة بالمواسفات نفسها، واكتسب وال-مارت شعبية جيدة بعد نقله مكان العمل إلى أركنساس، حيث أصبح قادراً على العمل عن قرب مع المصنع المحلي للتأكد من فاعلية عملية التصنيع.

عندما يستذكر والتون صفقة القمصان يشعر أنه حدّد هوية نمط معين من الشركات الأمريكية التي كانت تحل محلها بسهولة شركات أجنبية منافسة، وكانت متعطشة

للعمل ومستعدة للعمل جنباً إلى جنب مع شركات مثل وال-مارت في المستقبل، وفي شهر مارس/ آذار من عام (1985م)، نشر والتون إعلاناً بصفحة كاملة في الصحف الرئيسية ليعلن برنامج متجره المعنون: اشتر البضاعة الأمريكية. كان الإعلان في ظاهره خطوة تتم عن الوطنية، خاصة وأنه ينسجم مع طموحات شركة معظم زبائنها من ذوي الياقات الزرقاء، علاوة على أنه يقدم مثلاً من تطلعات والتون إلى فرص تتمخض عن أسعار أفضل، وهو يريد التأكيد من أنه يشتري من شركات تعمل بكفاءة، ولم يبق دافعه الخارجي سريراً؛ فقد كتب في رسالته المفتوحة يقول: «يجب أن يلتزم موردونا الأمريكيون بتحسين منشآتهم وآلاتهم، وأن يبقوا محافظين مالياً، ويعملوا من أجل الوفاء بمتطلباتنا، والأهم من ذلك العمل على تحسين إنتاجية الموظفين». بحسب مجلة (نيشنز بيزنس)، وثق المتجر ما قيمته (1,2) مليار دولار من العقود المحلية الجديدة للسنوات الثلاث القادمة، وذلك بالرغم من أن بعض المراقبين في مجموعات الاتحادات العمالية المراقبة للوضع ذكروا أن وال-مارت ما زال يعتمد عمومًا على مصادر خارجية كما هي حال كثير من المتاجر الكبيرة الأخرى.

عام (1987م)، وجّه والتون دعوة علنية مشابهة إلى الموردين ليسهموا في برنامج بيئي؛ لقد وعد وال-مارت بالعمل عن قرب مع المصنعين الذي يبيعون منتجات (مضمون عدم استمرارها)، كما كتب والتون في رسالته المفتوحة التي أعلنت البرنامج.

لقد أصبحت مراكز التوزيع التابعة للمتجر تشكل عاملاً آخر يميز نظام وال-مارت؛ إذ يشكل المخزن بحد ذاته المنشأة المملة العاملة من وراء الكواليس لأي نشاط في تجارة التجزئة، غير أن مركز توزيع وال-مارت صُمم بحيث لا يقتصر عمله على إيصال المنتجات إلى المخزن؛ بل صُمم لتخفيض التكاليف؛ لقد وجد وال-مارت باكراً أن بإمكانه نقل البضائع بتكلفة أقل من معظم المصنعين؛ ولذلك كان يصر على ألا تضم تكاليف معظم المشتريات رسوم التوصيل الباهظة، وبدلاً من ذلك يمكن لأسطول النقل التابع لوالالتون تسلم المنتجات على باب المصنع. وكان ثلاثة أرباع البضاعة في المتجر يُنقل مباشرة من مركز التوزيع، حيث كان أكبر هذه المراكز يشغل مساحة (1,5) مليون قدم مربع، وحيث جرت أتمته هذه المراكز كلياً، فقد كان يراد لها أن تكون مخازن (ذكية)، تستلم تقارير مباشرة عن حجم المخزون من السلع من سجلات المتاجر، بوصف ذلك جزءاً من نظام حاسوب وال-مارت. وفي أسفل شجرة وال-

مارت التكنولوجية، كانت هناك شاحنات الشركة التي توجه إلى كل من المثني متجر المتصلة بمركز التوزيع بطريقة لا يمكن معها التحرك وهي فارغة، وحتى عندما توسعت سلسلة وال-مارت لمارت لتشمل مناطق التوقيت القارية الأربع جميعها، فقد ظلت تكاليف التوزيع فيها الأقل من أي تاجر تجزئة آخر.

عندما تخطت المؤسسة متجرها رقم ألف في عام (1987م)، لم يكن هنالك أحد، حتى ولو كان يمتلك طاقات سام والتون الاستثنائية، ليأمل في السيطرة شخصياً على وال-مارت؛ لقد ساعدت الطائرة في الماضي والتون على توسيع سيطرته على سلسلة المتاجر؛ أما الآن فقد زادت تكنولوجيا الأقمار الصناعية كثيراً من مقدرته على مراقبة إمبراطورية وال-مارت.

عام (1985م)، أصبح وال-مارت متجراً هائلاً، وذلك بتدشين قمره الصناعي ذي القنوات الست من خلال هاجيس نيتويرك سيستمز، وأصبح في وسع والتون أن يخاطب زملاءه كلهم في آن معاً، من خلال شريط فيديو، غير أن التكنولوجيا الجديدة كان لها هدف أكثر خطورة غير هذا، وكان من شأن الأقمار الصناعية أن تزيل المسافات بين قيادة وال-مارت ومتاجرها، بين المقر الرئيس للسلسلة ومركز التوزيع، وحتى في حالة كبار الموردين- بين المقر الرئيس والمصانع؛ كانت جميعها متصلة مع بونتونفيل، ومنها يجري التحكم فيها، وأي إجراء فاعل كان بمثابة توفير يعود على السلسلة جميعها؛ على سبيل المثال، كانت درجة الحرارة في كل متجر من متاجر وال-مارت تُراقب وتُعدّل من قبل أجهزة الحاسوب في بونتونفيل، وفي عام (1981م)، بدأت الشركة في تركيب نظام مراقبة إلكتروني في متاجرها، ومن خلال هذا النظام الذي كان يدعى فيديو كارت، لم يكن الأمر يقتصر على إرسال رسائل إلى العملاء الذين يتجولون في المتجر، ولكن أيضاً كان يتضمن مراقبة الطريقة التي يقوم من خلالها العملاء بالتسوق، والتوقف، والتصرف والشراء، وإرسالها إلى بونتونفيل؛ لقد كان مركز الحاسوب في الشركة الذي رُكّب في عام (1984م)، يشغل مساحة أكبر من ملعب كرة القدم.

كان وال-مارت أول متاجر التجزئة الذي يُجرّب نظام المسح الضوئي يو.بي.إس في عام (1980م)؛ وبعد أن ساعد هذا الابتكار على زيادة إنتاجية أمناء الصناديق بنسبة (50) بالمئة، رُكّب في متاجر السلسلة كلها. في أثناء قيادة والتون، لم يقم وال-مارت بتحويل صرف

سنت واحد على زخرفة مكاتب المديرين، إلا أنه أصبح أكثر شركات التجزئة تقدماً من الناحية التكنولوجية.

عام (1981م)، بلغت التكاليف التشغيلية لمتاجر وال-مارت (16) سنتاً لكل دولار من المبيعات، مقابل (22) سنتاً لكل دولار في كمارت، وكما أن خطوط تجميع سيارات فورد المتحركة كانت بمثابة دمج للتحسينات اليومية جميعها، فقد احتاج تطوير نظام وال-مارت إلى سنين، وذلك بتطبيقها فكرة ففكرة.

أشار تشخيص أجري في عام (1982م) إلى أن سام والتون كان يعاني نوعاً نادراً من السرطان يدعى اللوكيميا ذات الخلية الشعرية، وبعد علاج في مستشفى في تكساس، أصبح المرض في حالة هدوء، وعندما رجع من العلاج كان سام والتون يعمل بجد كما كان دائماً، وفي عام (1983م) كان له تأثيراً نشطاً في تأسيس نادي سام، وهو نادٍ للتسوق في المتاجر التي تقدم خصومات كبيرة، ويشبهه في مفهومه إلى حد كبير نادي باريس الذي أسسه صول برايس في كاليفورنيا، وكانت المؤسسة الجديدة عملاً ناجحاً، ثم جرّب وال-مارت بعد ذلك نوعاً جديداً من المتاجر: الهايبرمارت، أو (السوق يخلو من الجدران)، كما كان سام والتون يحب أن يسميه، وكانت متاجر وال-مارت المعيارية تبنى بخمسة حجوم، وذلك يعتمد على التجمعات السكانية؛ إذ إن أكبرها كان يشغل مساحة (60,000) قدم مربع، وكانت مساحة الهايبرمارت الذي يبيع كل شيء ابتداءً من أصناف البقالة إلى حلافة الشعر إلى قصبات صيد السمك، (222,000) قدم مربع، وفيما كانت الشركة تخطط لافتتاح أول خمسين هايبرمارت، وجدت متاجر البقالة في أنحاء البلاد نفسها في الوضع نفسه الذي يعانيه معظم ما تبقى من عالم التجزئة؛ التحرك بعصبية لبناء الدفاعات ضد القوة الماحقة التي يمثلها وال-مارت.

عام (1991م)، قدمت شركة وال-مارت هدية إلى والتون، وهو إنجاز لم يخطر بالبال حتى حدث بالفعل: تفوق وال-مارت على سيرز بوصفها أكبر شركة تجزئة في البلاد، وقبل عشر سنوات من هذا التاريخ سجلت مبيعات وال-مارت مستوى شديد التواضع مقداره (2,6) مليار دولار، مقارنة بحجم مبيعات سيرز التي بلغت (20) مليار دولار، غير أن مبيعات وال-

مارت بلغت في عام (1991م) (32,6) مليار دولار، متجاوزة مبيعات سيرز التي سجلت (32) مليار دولار.

ولسوء الطالع، فإنه في الوقت الذي تسارعت فيه مبيعات وال-مارت، تدهورت صحة والتون، وأجبر في نهاية المطاف على التباطؤ؛ حيث أصابه الوهن نتيجة لعودة السرطان إليه، فأصبح يتنقل على كرسي متحرك منذ عام (1992م)، وقد زاره الرئيس جورج بوش في بينتونفيل ومنحه وسام الحرية، وقد أنهى الرئيس كلمته بهذا الشأن واصفًا والتون بأنه «كابتن التجارة، الناجح في حياته كما في أعماله». وذهب رئيس وال-مارت، ديفيد جلاس، إلى المنزل في وقت لاحق من ذلك اليوم حيث أبلغه والتون أنه كان أعظم يوم في حياته.

غير أن والتون أعاد النظر في تعليقه هذا بعد ذلك ببضعة أيام، كما يستذكر جلاس، حيث قال: «لقد أبلغني بأن أعظم أيام حياته كانت عندما كان يخرج إلى المتاجر ليزور زملاءنا الرائعين وعملاءنا الأوفياء».

استسلم سام والتون للسرطان في السنة نفسها، فانتشر الخبر مباشرة عبر الأقمار الصناعية إلى متاجر الشركة التي يبلغ عددها (1,960)؛ وعندما وصل الإعلان إلى بعض المتاجر عبر نظام مخاطبة الجمهور، بدأ الكتبة بالبكاء؛ أشار النعي في صحيفة نيويورك تايمز إلى ثروته عند وفاته حيث بلغت (28) مليار دولار، ولكن ربما لم يحمل هذا الرقم من معنى لوالالتون كما حملته الإشارة الواردة بعد بضع فقرات عن إحدى أمينات الصندوق في وال-مارت التي وجدت في حساب تقاعدها مبلغ (262,000) دولار، بعد أن عملت في الشركة مدة خمس وأربعين سنة.

مناصبه العدا وال-مارت

تمكنت متاجر وال-مارت من بناء سمعة وطنية لقاء إيصال أسعارها المخفضة إلى القاطنين في البلدات الصغيرة، لكن في نطاق رد فعل

عنيف بدأ في أواخر الثمانينيات، تعرضت الشركة للهجوم في المئات من التجمعات السكانية لمجرد فعل هذا الشيء.

في أعقاب ظهور ملصق (سبرول-مارت) في أوائل التسعينيات، تم توجيه اللوم إلى وال-مارت بزعة استقرار المقاطعات التجارية الوسطى للبلدات الصغيرة وجلب المحنة إلى بلد زراعي، وكان لبعض البلدات التي كانت تحارب وال-مارت فعلاً شيء كثير لتفقدته: في أماكن مثل ليك بلاسيد، نيويورك، وفريديريكسبرغ، فيرجينيا، حيث يزخر وسط المدينة بالمُتاجر المزدهرة ذات النمط القديم التي تشكل أحد الوجوه المهمة للصناعة السياحية، على أن بلدات أخرى حاولت منع وال-مارت من التوطن في المناطق التجارية التي تضم أصلاً متاجر مشابهة مثل كمارت و تارجيت، وقد شكلت النوادي التي تحمل عنوان «أوقفوا وال» في مئات البلدات، وفي عام (1994م) نشرت صحيفة (ذي نيشن) مقالاً بعنوان ثنائي طرق لإيقاف المتجر، وهي ورقة تحتوي على نصائح موجهة إلى الأشخاص الذين يشعرون بدافع المناهضة (وال-مارت)، وبحلول منتصف عام (1996م)، كان هنالك (45) من البلدات في أنحاء البلاد جميعها قد ولدت من الضجيج ما يكفي لإقصاء المتجر.

وفي عدد من البلدات حيث افتتحت متاجر لوال-مارت، اختلطت الحركة التجارية من البقالات الصغيرة الواقعة على الشوارع الرئيسة؛ هذا ما حصل بالضبط في تايلور، تكساس؛ غير أن المشكلة الحقيقية ربما لم تكن بسبب وجود قادم جديد، وكما قال أحد المستهلكين: «قبل أن يأتي وال-مارت إلى هنا، لم تكن المتاجر في وسط المدينة تسمع عن التنزيلات في الأسعار». ومن جانبه لم يكن سام والتون يتعاطف مع البقالات التي حرّمها وال-مارت مبيعاتها؛ يقول والتون في سيرته الذاتية المعنونة بصنع في أمريكا، وهي من بين الكتب الأكثر مبيعاً: «في حقيقة الأمر،

كثير من هؤلاء الناس كانوا ببساطة لا يقومون بأنشطتهم التجارية كما يجب وذلك فيما يخص مراعاة مصالح المستهلكين قبل أن تأتي، أو يأتي أحد غيرنا، إلى هنا ونقدم شيئاً جديداً؛ لقد كان مصير هذه المتاجر الصغيرة إلى الزوال، على الأقل بالنسبة إلى الأعداد التي كانت عليها؛ ذلك لأن الأمر كله هو بيد المستهلكين الذين لديهم الحرية في اختيار أين يتسوقون».

في أي مكان كان يواجه فيه معارضة، كان وال-مارت يلجأ إلى القانون وحملات العلاقات العامة؛ ليذود عن حقه في فتح المتاجر في أي تجمع سكاني ينطوي على قاعدة استهلاكية محتملة وفرص للنجاح؛ غير أن مالكي المتاجر لم يكونوا كلهم يشكون عندما يرون وال-مارت يصل إلى مناطقهم، وبعض هؤلاء ازدهر وضعه بعد أن استفاد من حركة المرور المتزايدة؛ وذلك بإعادة النظر في أنشطته التجارية لتغطي مناطق لا تصلها خدمات وال-مارت؛ لقد وجد أحد مالكي متاجر الأدوات المنزلية أن أعماله قد زادت بنسبة (300) بالمئة خلال السنوات الثلاث الأولى من مجاورته لمتجر وال-مارت؛ لقد أجبر على العمل بأكثر جدية من أجل تنفيذ مشترياته بأسلوب أكثر ذكاءً والبيع بأسعار أقل، غير أن ذلك مكنه من الوجود خارج قائمة الضحايا؛ أي إن التاجر «الذي يعلم زبائنه معنى المنافسة ويحقق في دعم ذلك لن يغادر المتجر أبداً». لقد كان النمط الذي اتبعه مالك هذا المتجر لتحقيق النجاح في مناهضة وال-مارت، يشبه إلى حد كبير النمط الذي اعتمد عليه سام والتون لتحقيق النجاح في تأسيس وال-مارت.