



# **КУРСОВ ПРОЕКТ**

**ПО**

**ВАЕВ 533 Самостоятелна работа: Теория на  
организацията**

**Изготвил:**

**Рами Рахман**

**Проверил:**

**София, 2016**

## **1. Представяне на обекта на изследване**

Wal-Mart Stores се счита за най-важния мега-търговец на дребно в света. Магазините оперират в над 50 щата на територията на САЩ и в 15 страни по целия свят. WalMart предлага широк набор от продукти и услуги, които включват традиционната секция за хранителни стоки, електроника, дрехи и забавления, фото услуги, аптека, здраве и уелнес и обзавеждане за дома. През 2007 г. Wal-Mart разширява дейността си в банкови услуги и парични преводи.

Wal-Mart Stores работят в три бизнес сегмента: Wal-Mart в САЩ, Sam Club, и международен сегмент. В сегмента Wal-Mart в САЩ, компанията управлява 4284 местоположения в различни формати за търговия на дребно, категоризирани в зависимост от размера и вида на продуктите и предлаганите услуги: „евтини” магазини, суперцентрове и квартални магазини (Marketline, 2009a).

Евтините магазини имат среден размер от 108,000 квадратни фута; суперцентровете 260000 квадратни фута и кварталните магазини имат средно 62,000 квадратни фута.

## **2. Методика на емпиричното изследване**

### **• Основна цел на изследването**

Целта на това качествено изследване е да се проучат и да се идентифицират основните характеристики на организационното поведение, бизнес практики и финансовите резултати на Wal-Mart Store, които могат да послужат за дефиниране на организацията като целево-адаптивна.

### **• Подцели;**

### **• Задачи;**

За тази постигане на целта, ще бъде изпълнени следните задачи:

- идентифициране на информацията за участието на заетите лица, работата на екипите, интегрираната технология на производство, организационния живот и тотално управление на качеството, които са очевидни в магазините Wal-Mart. Тези пет елемента определят целево-адаптивната организация (ЦАО), съгласно Schermerhorn, Hunt, и Osborne (2004 г.).

### **• Хипотези на изследването;**

Основната хипотеза на изследването е, че бизнес практиките, организационното поведение, както и финансовите резултати на Wal-Mart Stores са показателни за това, че компанията е целево-адаптивна организация

- **Инструментариум на изследването – чрез какви методи е набирана информацията, свързана с обекта;**

Качественото изследване на случай е уместно в бизнес изследвания, когато целта е да се изследва един феномен, използвайки различни източници, като финансови отчети, архиви и оперативни отчети. Анализът на случай е препоръчителен, когато изследователят има за цел да проучи случая от много гледни точки и да ги тълкува, и да ги интегрират в една теоретична рамка (Ghauri & Gronhaug, 2005). Единичните случай дават възможност за провеждане на изследване в дълбочина, като той може да се анализира от различни перспективи.

Данните за Wal-Mart Stores са извлечени от годишните доклади и корпоративния сайт. Изявления на главния изпълнителен директор на организацията и други представители са били извлечени от писма до акционерите или публични съобщения. Допълнителна информация за Wal-Mart е извлечена от статии в списания и специализирани отчети на фирмата.

Събраните данни се категоризират в пет общи направление, които определят ЦАО (Schermerhorn и сътр., 2004): участие на заетите лица, самостоятелни работни екипи, интегрирана технология на производство, организационен живот и тотално управление на качеството.

- **Обхват на изследването – областите, които представляват изследователски интерес**

Това качествено изследване се фокусира върху Wal-Mart Stores Inc. и операциите в САЩ като обект на анализ.

### **3. Приложение на модела “Отвън навътре”**

Предложеният теоретичен модел е апробиран в Walmart, като компанията с най-големи приходи в света (според Fortune Global, 2014 г.) и най-големия частен работодател в света (2,2 милиона служители). Основните стъпки в изследването произтичат от модела Отвън-Навътре.

## Анализ на външната среда

Анализът на външната среда на компанията се осъществява чрез анализирането на следните аспекти:

- **Социален** – социално-културният сегмент обхваща отношението на обществото и културните ценности. Walmart продължава разширяването на сегашния си капацитет за включване на нови продукти и услуги за клиентите. Walmart ще изгради нови суперцентрове в неизследвани досега райони в Канада, което включва планове за 37 нови магазина за следващата фискална година. Само в Америка, Walmart е отворила 4,017 магазина в централни и удобни за достигане места.<sup>1</sup>

- **Политически** - Walmart трябва внимателно да анализира политиките, свързани с бизнеса. Законите за конкуренцията, данъчните закони и законите за труда са области, в които политиките могат да повлияят на оперирането и рентабилността на компанията. Walmart е изправена пред проблем по отношение на дискриминацията на работниците и служителите в зависимост от техния пол. Тази отрицателна репутация може да доведе до загуба на конкурентни предимства, продажби, а вероятно и репутация на Walmart като водеща компания за търговия на дребно. Ето защо, участието в практики, свързани с равенството между половете ще допринесе за успеха на Walmart.

- **Икономически** - Walmart е много чувствителна към растежа на икономиката (нейният модел на продажби зависи от ниските маржове на печалба и висок обем на продажбите). Когато икономиката се справя добре, стратегията на Walmart за ниски цени ще бъде от по-малко значение за клиентите. От друга страна, по време на рецесия целта на компанията за висок обем на продажбите ще бъде застрашена. В резултат на това, Walmart следва да проведе задълбочено проучване, преди да навлезе в небалансирана икономика.<sup>2</sup>

- **Технологичен** – Walmart става иноватор в начина, по който магазините съхранява следят наличността и зареждат рафтовете си. Walmart инвестира сериозно в уникалната си система за инвентаризация - “crossdocking“, която може да помогне на Walmart да постигане икономии от мащаба с цел да се намалят разходите. С успешната

---

<sup>1</sup> Hayden, P., Lee, S., McMahon, K., Wal-Mart: Staying on Top of the Fortune 500 A Case Study on Wal-Mart Stores Inc, George Washington University, April 2002, Washington DC

<sup>2</sup> Hoium, T., Is Wal-Mart Heading for Disaster?, October, 2013,

<http://www.fool.com/investing/general/2013/10/10/isOwalOmartOheadingOforOdisaster.aspx>

си система, Walmart е в състояние да реагира бързо на промяна в търсенето, да поддържа ниски разходи и да задоволи своите клиенти.

### ***Конкуренция***

Walmart е изправена пред нарастваща конкуренция от местни, регионални, национални и международни търговци на дребно. Те могат да се възползват от същите ниски офшорни производствени разходи като Walmart. В Северна Америка, основната конкуренция на Walmart включва универсални магазини като Target, Kmart, канадския The Real Canadian Superstore и мексиканския Commercial Mexicana. Прекият конкурент на Walmart е Target. Тя е втората по брой търговски обекти компания след Walmart. Стратегия на Target е, че тя са в състояние да достави намалени стоки с по-високо качество, както и да предложи по-голямо разнообразие на продукти на своите клиенти в сравнение с Walmart. Тази стратегия привлича клиенти с високи доходи и генерира по-високи приходи. Walmart също се изправя срещу жестока конкуренция в рамките на своите чуждестранни пазари в Германия и Южна Корея. Walmart навлиза на немския пазар през 1997 г., но през 2006 г. тя обявява своето оттегляне от страната. Нейните магазини са продадени на немската компания Metro. След навлизането на южнокорейския пазар през 1998 г., Walmart се оттегля и продава всички 16 магазина на Shinsegae за 882 млн. щатски долара.

### **Анализ на задачите за увеличаване на пазарния дял**

За увеличаване на пазарния си дял, Walmart поставя за изпълнение задачи, които произтичат от приетите от компанията стратегии за развитие (на бизнес, корпоративно и международно ниво). Walmart използва стратегия на лидерство в разходите и стратегия на диференциация. Тези стратегии осигуряват по-голямо разнообразие от продукти и услуги със същото или по-добро качество на цена, която е по-ниска, отколкото тази на техните конкуренти. Успешното управление на веригата на доставки е важен аспект за прилагането на горепосочените стратегии. Логистиката на компанията е ефективна, защото се използва “just-in-time” технологията.<sup>3</sup>

Основната причина за успеха на Walmart се крие във факта, че компанията се концентрира върху стратегията на един единствен бизнес, което означава, че повече от 95% от приходите идват от техния хранителен бизнес.

---

<sup>3</sup> Wei, L., Strategic Analysis For Walmart, August 2008, [https://www.sfu.ca/~sheppard/478/syn/1137/G\\_6\\_1137.pdf](https://www.sfu.ca/~sheppard/478/syn/1137/G_6_1137.pdf)