



SAM WALTON WAL-MART DAN PEMBERIAN DISKON AMERIKA

Samuel Moore Walton adalah sejenis pria kota kecil. Dia hidup di lingkungan yang sama di Bentonville, Arkansas, selama empat puluh tahun. Dia bangun setiap pagi, sarapan bersama kelompok orang banyak yang sama di hotel setempat, dan kemudian, kecuali pada hari Minggu, dia pergi ke kantor. Hanya satu hal yang menggodanya untuk membolos, dan itu adalah kesempatan untuk berburu ayam hutan. Walton adalah jenis orang yang lebih suka pinjam surat kabar daripada mengeluarkan uang setelan untuk mendapatkannya. Tetapi dia juga suka mengundang suatu keluarga miskin untuk makan bersamanya.

Sam Walton tinggal di kota-kota kecil, kira-kira sebanyak 1.800, melalui toko serba ada diskon Wal-Mart miliknya. Dalam era restoran franchise, pusat perbelanjaan yang ada di mana-mana, dan penjualan eceran formula, Wal-Mart dibangun dalam menghormati individu. Itu adalah kualitas yang terpancar langsung dari pendirinya.

Dengan menguasai kira-kira 20% saham Wal-Mart, Sam Walton tampil di puncak daftar *Forbes 400*, dengan nilai bersih 2,8 milyar pada tahun 1985 (pemilikan ini sekarang hampir sepuluh kali lipat nilainya). Dari semua inovasinya yang membantunya menjadi milyarder, inovasinya yang terbesar sebagai CEO mungkin adalah kenyataan bahwa dia sendiri tidak berubah.

“Rahasianya adalah bekerja, bekerja, bekerja. Saya mengajarkan kepada anak-anak bagaimana cara melakukannya,” kata Thomas Walton tentang dua anak lakinya, Sam dan James (“Bud”). Walton adalah seorang penaksir harga ladang sebagai jaminan pinjaman, pekerjaan yang tidak seberapa hasilnya selama tahun dua puluhan di Oklahoma, tempat Sam dilahirkan pada tahun 1918. Thomas bekerja dalam jam-jam yang panjang, tetapi dia dan istrinya, Nan, akhirnya memindahkan keluarganya ke sebelah kota kecil di Missouri. Si ayah mengganti karirnya menjadi menjual real estate dan asuransi, dan si ibu memulai bisnis produk susu kecil-kecilan, sedangkan anak-anak membantu orang tua mereka mencukupi kebutuhan keluarga, dengan menjual keanggotaan langganan majalah, memerah sapi, dan mengantarkan surat kabar.

Sam Walton menuntut pelajaran di Universitas Missouri di Columbia, dan mendapat gelar sarjana muda dalam bisnis

pada tahun 1940. Dia berpikir ingin kuliah tingkat sarjana di Timur, tetapi dia menerima satu kedudukan sebagai manajer magang di toko J.C. Penney di Des Moines, Iowa. Pemuda yang dikenal dengan sebutan “Hustler” Walton ketika kuliah ini mula-mula ingin segera terjun ke bisnis penjualan eceran. Tetapi dia terkesan oleh toko Penney, terutama oleh falsafahnya tentang pelayanan pelanggan.

“Saya tidak memulai karir sebagai bankir atau investor, atau melakukan apa saja selain melayani pelanggan,” Walton kemudian menulis dalam majalah karyawan perusahaan, *Wal-Mart World*. “Banyak orang yang menjalankan perusahaan besar yang belum pernah menderingkan mesin hitung, dan mereka juga belum pernah melayani pelanggan, maka saya selalu menghargai apa artinya menjadi pelayan toko dan sebesar apa seorang salesman bisa mempengaruhi pelanggan dalam hubungan bisnis.”

Tiga tahun sebelum Wal-Mart yang pertama dibuka, Sam dan Helm Walton membeli tanah seluas dua puluh acre di luar Bentonville dan memberikan tugas kepada seorang arsitek yang terkemuka untuk membangun sebuah rumah modern di atas anak sungai. Rumah ini memerlukan biaya \$100.000 pada tahun 1959-jumlah yang besar sekali, tetapi itu adalah rumah terakhir yang pernah dibeli oleh pasangan ini.

Keluarga Walton tidak pernah menggunakan uang dengan mencolok.

Mungkin cocok bagi seorang penjual eceran dengan diskon untuk bersifat agak kikir. Pada puncak kekayaannya yang luar biasa, S.S. Kresge biasa memasukkan kardus ke dalam sepatunya untuk menutup lubangnya. Dia bahkan berhenti main golf pada ronde pertama setelah kehilangan sebuah bola. Sam Walton tidak sepele itu, tetapi dia mempunyai rekor hidup sederhana, untuk orang yang kaya. Dia terbang di kelas satu hanya sekali dalam hidupnya (dalam penerbangan panjang dari Amerika Selatan ke Afrika); dalam perjalanan bisnis bersama karyawan lainnya, dia siap mengikuti kebijaksanaan perusahaan menginap berdua sekamar di hotel. Mobil perusahaannya bukan limusin. Bernard Marcus, pimpinan dan pembantu pendiri Home Depot, teringat pergi ke luar untuk makan siang bersama Walton setelah pertemuan di Bentonville: "Saya masuk ke mobil pick-up Sam yang berwarna merah. Tidak ada AC, Tempat duduknya berbekas kopi. Dan pada waktu saya sampai ke restoran, baju saya basah kuyup. Dan itulah Sam Walton-tidak suka pamer, tidak sombong."

Pada tahun 1970, Wal-Mart membuat penawaran saham kepada publik. Dana yang terkumpul kira-kira \$5 juta untuk membantu enam buah toko lagi dan menyelesaikan

pusat distribusi perusahaan yang pertama. Dengan uang ini dan penawaran saham sesudahnya, momentum akhirnya meningkat dan sesuai dengan rencana Walton: Setelah membangun tiga puluh sembilan buah toko dalam dasawarsa pertama, Wal-Mart membangun 452 toko pada tahun tujuh puluhan dan 1.237 toko pada tahun delapan puluhan. Dari tahun 1970 sampai tahun 1990, saham Wal-Mart bukan hanya mengalahkan semua saham lainnya di pasar, tetapi juga mengalahkan impian paling gila mereka yang membelinya. Seratus lembar saham, yang dibeli pada tahun 1970 seharga \$1.650, nilainya menjadi \$2,6 juta pada tahun 1992.

Pada tahun 1973, embargo minyak Arab menyebabkan harga energi melambung. Bagi Wal-Mart, ini merupakan kemunduran yang tidak tepat waktunya. Seperti kebanyakan orang dalam bisnis distribusi, Walton merasa seakan-akan dia seorang sandera bagi inflasi harga yang tidak rasional. Peristiwa ini mengubah caranya menjalankan bisnis. Sesudah krisis minyak, toko-toko Wal-Mart hanya dibangun dalam jarak dua belas jam bermobil dari pusat distribusi yang terdekat. Karena lokasinya berkelompok, maka toko-toko bisa dipasok secara efisien, mengurangi efek keseluruhan dari kenaikan harga bensin. “Pengecer lainnya membangun gudang untuk melayani saluran yang ada,” *Forbes melaporkan kemudian, pada tahun 1982*, “tetapi Walton menempuh arah

yang berlawanan. Dia memulai dengan sebuah gudang raksasa, dan kemudian memunculkan toko-toko di sekelilingnya. “Dan demikianlah, Wal-Mart tidak “menjadi nasional” seketika; rencananya adalah membuat kemajuan yang tetap, satu pusat distribusi pada satu ketika, menjadi wilayah baru.

Metode Wal-Mart yang paling disukai adalah melibatkan diri dalam seluruh proses pemabrian. Pada tahun 1984, Bill Clinton, yang ketika itu menjabat sebagai gubernur Arkansas, menghubungi Wal-Mart meminta bantuan untuk pabrik pakaian di negara bagian itu yang akan kehilangan pelanggannya yang terbesar karena direbut oleh pesaing dari luar negeri. “Kita akan melihat apakah kita bisa melakukan sesuatu yang tidak pernah dilakukan sebelumnya,” kata Walton kepada Clinton, setelah membicarakan persoalan ini dengan para eksekutifnya. Wal-Mart bersiap-siap untuk menyerahkan kepada pabrik lokal ini seluruh persyaratan untuk membuat kemeja flannel, sebuah pesanan yang sebelumnya dibeli dari Timur Jauh.

Pusat distribusi Wal-Mart menjadi faktor menonjol lainnya dalam sistem Wal-Mart. Gudang itu sendiri merupakan bagian dibelakang layanan yang membosankan dari bisnis penjualan eceran. Tetapi pusat distribusi Wal-Mart direkayasa

untuk melakukan lebih dari sekedar mengumpangkan produk ke toko-toko; gudang dirancang untuk menurunkan biayanya.

Pada tahun 1991, Wal-Mart memberikan sebuah hadiah kepada Walton, keberhasilan yang tidak pernah terpikirkan sebelum terjadinya: Wal-Mart mengalahkan Sears sebagai penjual eceran terbesar di seluruh negara. Sepuluh tahun sebelumnya, Wal-Mart mengumpulkan uang penjualan yang tidak seberapa sebesar \$2,6 milyar, berbanding dengan penjualan Sears sebesar \$20 milyar. Namun pada tahun 1991 penjualan Wal-Mart \$32,6 milyar, langsung melampaui penjualan Sears sebesar \$32 milyar.