

# LUISS



Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

## Walmart: la storia di successo della più grande multinazionale del mondo

Prof.ssa Federica Brunetta

---

RELATORE

Giovanni Feo, Matr. 215441

---

CANDIDATO



# Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>1</b>
<b>Capitolo 1: il mercato della vendita al dettaglio dei beni di consumo</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1</b> Cenni storici e caratteristiche.....	<b>4</b>
<b>1.2</b> La Grande Distribuzione Organizzata .....	<b>9</b>
1.2.1 La GDO italiana .....	10
1.2.1.1 Coop .....	14
1.2.1.2 Conad .....	16
1.2.2 La GDO internazionale .....	19
<b>1.3</b> Il mercato dei <i>convenience store</i> .....	<b>24</b>
<b>1.4</b> Analisi di settore .....	<b>28</b>
<b>1.5</b> Le cinque forze di Porter: .....	<b>30</b>
1.5.1 Potere contrattuale dei clienti.....	30
1.5.2 Potere contrattuale dei fornitori.....	33
1.5.3 Minaccia di nuovi entranti.....	35
1.5.4 Produttori di beni sostituti.....	39
1.5.5 Concorrenti del settore.....	41
<b>Capitolo 2: Walmart: dagli inizi al successo</b> .....	<b>44</b>
<b>2.1</b> Nascita ed espansione .....	<b>44</b>
<b>2.2</b> Differenziazione e Leadership di costo .....	<b>52</b>
<b>2.3</b> Diversificazione .....	<b>56</b>
<b>2.4</b> Innovazioni strategiche .....	<b>59</b>
<b>2.5</b> Analisi SWOT: .....	<b>62</b>
2.5.1 Forze dell'organizzazione utili a detenere il potere di mercato .....	62
2.5.1.1 La vendita multicanale .....	62
2.5.1.2 Operazione aziendale incentrata sul cliente .....	63
2.5.1.3 Indice di rotazione di magazzino .....	64
2.5.2 Debolezze dell'azienda .....	64
2.5.2.1 Caduta del margine di profitto .....	64
2.5.2.2 Questioni legali .....	65

2.5.3 Opportunità offerte dal mercato.....	66
2.5.3.1 Enfasi sul mercato dell'e-commerce .....	66
2.5.3.2 Strategia di rimodellamento .....	67
2.5.3.3 Fornitura di servizi a valore aggiunto .....	68
2.5.4 Minacce esterne ed elementi di preoccupazione .....	68
2.5.4.1 Competizione intensa .....	68
2.5.4.2 Fluttuazione del tasso di cambio .....	69
2.5.4.3 Costo della manodopera negli USA .....	70
2.5.4.4 Rischi dell'espansione globale .....	70
<b>Capitolo 3: Organizzazione e modello di business .....</b>	<b>71</b>
3.1 La struttura organizzativa e la responsabilità sociale .....	71
3.1.1 L'importanza del <i>Supply chain Management</i> .....	71
3.1.2 La creazione di valore per gli <i>stakeholder</i> .....	75
3.1.3 Responsabilità e impatto sociale .....	78
3.2 Il business model di settore .....	85
3.3 Il business model tradizionale di Walmart .....	87
3.4 L'organizzazione attuale .....	91
3.5 Le operazioni chiave .....	92
3.6 Le strategie di marketing .....	95
<b>Capitolo 4: Le nuove sfide del futuro .....</b>	<b>99</b>
4.1 Il ruolo dell'e-commerce .....	99
4.1.1 Il rapporto competitivo con Amazon .....	101
4.2 Un successo sostenibile nel tempo: .....	104
4.2.1 Walmart Investment Community Meeting 2016 .....	104
4.2.2 Walmart Investment Community Meeting 2018 .....	105
4.3 Come Walmart sta rivoluzionando il modo di fare la spesa .....	108
4.3.1 L'impatto dell'intelligenza artificiale .....	114
4.4 Il futuro del <i>retail</i> .....	119
<b>Conclusioni .....</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografia e sitografia .....</b>	<b>124</b>
<b>Ringraziamenti.....</b>	<b>134</b>



# Introduzione

La presente tesi ha l'obiettivo di analizzare il mercato della vendita al dettaglio dei beni di consumo, attraverso l'*excursus* e le tendenze attuali, traendo gli spunti necessari per ipotizzarne sviluppi futuri e prendendo come esempio il principale *player* del mercato: Walmart.

Il settore della vendita al dettaglio ha subito nel corso degli anni significative trasformazioni. Alla struttura di mercato tradizionale, caratterizzato dalla presenza di venditori di piccole dimensioni, si è prepotentemente sostituita la Grande Distribuzione Organizzata.

La GDO è il moderno sistema di vendita del settore *retail* e rappresenta un importante passo avanti rispetto al concetto di supermercato. I cambiamenti che a livello mondiale hanno interessato la struttura del mercato della GDO sono stati generati principalmente dall'intensificarsi della concorrenza e da una notevole modificazione della domanda.

Il settore della vendita al dettaglio, da sempre considerato come un settore commerciale a caratterizzazione prettamente locale e nazionale ha adottato vesti completamente nuove anche in conseguenza al miglioramento degli standard di vita e, soprattutto, alla liberalizzazione della circolazione di beni, servizi e capitali, alla sottoscrizione di accordi commerciali internazionali e all'avvento dell'era digitale.

Sebbene, il *trend* per le insegne europee sia, specialmente negli ultimi anni, positivo, i numeri disegnano uno scenario internazionale di tutt'altra dimensione.

Gli scenari della GDO presentano profonde differenze a seconda del mercato preso in considerazione. In Europa, infatti, assistiamo a un mercato conteso da più operatori che complessivamente non hanno un potere di mercato tale da poter operare nel resto del mondo. Piuttosto, invece, sul suolo europeo sono presenti catene commerciali di più piccola entità che spesso rimangono dentro i confini nazionali. L'Italia ne è un esempio lampante. Nonostante si posizioni al settantunesimo posto nella classifica mondiale dei 250 più grandi *player* mondiali stilata da Il Sole 24 Ore all'inizio del 2019, i protagonisti della GDO italiana non si espandono oltre i confini nazionali.

Nel settore della Grande Distribuzione Organizzata il più grande *player* al mondo è Walmart.

Walmart, nato nella seconda metà del diciannovesimo secolo come un negozio di piccole dimensioni in una cittadina degli Stati Uniti, è oggi un fenomeno indiscusso nel settore

della vendita al dettaglio, con un fatturato medio annuo superiore al prodotto interno lordo austriaco.

Quali sono stati i fattori che hanno determinato tale successo? Quali sono le strategie che Walmart ha adottato e adotterà in futuro per mantenere la propria posizione?

Un'impresa che da sola è in grado di contribuire per oltre l'11% al fatturato globale del settore *retail*, con un numero di dipendenti pari a 2,3 milioni e con una egemone presenza internazionale merita di essere analizzata per capirne le strategie e le dinamiche che sono alla base di tali risultati. Le innovazioni guidano tutto ciò che ci circonda, sono al tempo stesso risultato e motore dello sviluppo. Il mondo sta cambiando rapidamente grazie alla digitalizzazione e il saper cogliere e incentivare tale cambiamento sta rendendo la concorrenza sul mercato sempre più agguerrita. I venditori che sceglieranno di non digitalizzarsi, saranno destinati al fallimento.

Ma qual è il costo, sia economico, che sociale, di un tale fenomeno? Come può la tecnologia modificare quello che è sempre stato un settore legato a pratiche tradizionali? Quali sono le prospettive future?

Sono queste alcune delle domande alle quali l'esposto cerca di rispondere.

Nel primo capitolo sarà analizzata la GDO internazionale attraverso un attento confronto fra i diversi protagonisti del mercato mondiale. Un *focus* specifico sarà posto sulle caratteristiche del mercato italiano e sulle differenze con lo scenario internazionale.

Le peculiarità delle diverse strutture del mercato della vendita al dettaglio saranno, in particolare, esaminate attraverso l'ausilio del modello delle cinque forze di Porter.

Il secondo capitolo sarà interamente dedicato al caso Walmart attraverso un percorso che parte dall'analisi della nascita e dell'espansione dell'azienda, fino all'illustrazione del fenomeno dal punto di vista delle strategie d'impresa adottate e ai fattori che ne hanno determinato il successo.

Nel dettaglio, saranno analizzati i punti di forza dell'intero processo aziendale walmartiano e i punti di debolezza, nonché le minacce esterne, che nel tempo potrebbero causare una riduzione delle quote di mercato.

Il terzo capitolo tratterà della struttura operativa e della responsabilità sociale di Walmart. Il colosso americano, infatti, rappresenta uno dei più grandi trionfi logistici e operativi della storia. L'organizzazione walmartiana è famosa per essere una fra le più efficienti al mondo, tale da porsi come modello di riferimento per le strutture del settore. Analizzeremo, tra gli altri, due elementi chiave: il ruolo dell'innovazione e la rigorosa gestione della catena di approvvigionamento. Verrà dato, inoltre, particolare rilievo al ruolo che l'impresa nel suo complesso riveste nella società. Infatti, Walmart incide quotidianamente sulla vita di milioni di individui, configurandosi necessariamente come un importante fenomeno di interesse sociale.

Nel quarto ed ultimo capitolo verranno esaminate le prospettive future del settore *retail* con un *focus* specifico sull'incidenza che le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale stanno avendo sul mercato. Nel dettaglio, si vedrà il ruolo che l'e-commerce sta ricoprendo e come il mercato online sta portando ad una totale trasformazione del modello di business che ha sempre più la necessità di essere rielaborato per puntare oltre che sul prodotto anche, e soprattutto, sui servizi che vanno a completare l'esperienza d'acquisto. Infine, verranno analizzati sia il forte rapporto competitivo con Amazon che le prospettive per il futuro di Walmart e di tutto il settore *retail*.

# Capitolo 1: il mercato della vendita al dettaglio dei beni di consumo

## 1.1 Cenni storici e caratteristiche

Negli ultimi decenni si sono verificati significativi cambiamenti nella struttura mondiale della vendita al dettaglio di prodotti alimentari e beni di consumo nonché nelle strategie di marketing adottate. Tali mutamenti sono stati generati, da un lato, dall'intensificarsi della concorrenza e dalla voglia di accaparrarsi quote di mercato sempre più ampie e, dall'altro, da una notevole modificazione della domanda.

Mentre in passato il supermercato rappresentava il luogo principale della vendita di beni di consumo, oggi l'avvento della globalizzazione e l'innovazione tecnologica stanno scardinando il tradizionale modo di fare la spesa.

Le prime esperienze di supermercato vedono la luce nei primi anni del Novecento negli Stati Uniti. Nel 1916 nasce, a Memphis, in Tennessee, dall'idea di Clarence Saunders, il Piggly Wiggly Store, il primo negozio *self-service* della storia. Alla consuetudine di fare la spesa consegnando al commesso la famosa lista delle necessità, attendendo che questo andasse sul retro del negozio a cercarle, si sostituiva il servizio "fai da te" dove ognuno poteva liberamente scegliere cosa mettere nel carrello. Piggly Wiggly fu il primo *store* a introdurre a creare le casse, etichettare ogni articolo, dare risalto alle linee di prodotti nazionali, utilizzare contenitori refrigerati per preservare i prodotti, fornire uniformi agli impiegati, creare una catena di negozi indipendenti in *franchising*. Il successo fu immediato e, tra gli anni Venti e Trenta, tante altre drogherie modificarono la loro natura, diventando veri e propri *supermarket*. (Galli, 2016)

Il 4 agosto 1930 nasce in un garage nel Queens, a New York, il King Kullen Grocery Co. Inc. che in pochi anni ha sviluppato i tratti caratteristici del supermercato come lo conosciamo oggi. In particolare, 7 anni dopo la sua nascita, si assiste all'introduzione del nastro trasportatore alla cassa, dell'aria condizionata, delle porte ad apertura automatica, dei pavimenti in piastrelle anziché in legno e dei sistemi di filodiffusione per la musica e le comunicazioni interne. (Wikipedia)

Per quanto riguarda la vendita al dettaglio di prodotti alimentari e beni di consumo in Europa, la prima esperienza si ha nella seconda metà del XIX secolo, quando John James Sainsbury apre un negozio di generi alimentari a Londra. Fondata nel 1869 la Sainsbury's cresce rapidamente in età Vittoriana aprendo nuovi negozi e introducendo la consegna a domicilio e nel Secondo Dopoguerra, grazie al viaggio oltreoceano degli eredi del

fondatore londinese, acquisisce un'impronta americana: viene dunque introdotto per la prima volta in Europa un nuovo sistema di acquisti per i clienti: il *self-service*. (Wikipedia).

Lo stesso accade anche in Giappone, che comincia ad importare beni dagli Stati Uniti, adottando, inoltre, nei propri punti vendita un *format* che ricalca quello dei supermercati statunitensi. Il *boom* economico che ha interessato l'economia americana fra gli anni Cinquanta e Sessanta ha sostenuto la crescita della struttura della vendita al dettaglio, sempre in modo anticipato rispetto alle strutture del resto del Mondo.

In Europa, a partire dagli anni Sessanta, il concetto di commercio assume un volto nuovo, quello internazionale. Il momento di svolta si ha quando i venditori raggiungono la consapevolezza che le possibilità di crescita a livello nazionale stavano diventando sempre minori, anche a causa della crescente concentrazione del mercato. E così, verso la fine degli anni Sessanta e l'inizio dei Settanta, si assiste ad un forte fenomeno di internazionalizzazione, anche grazie ai numerosi accordi di apertura commerciale che permettono l'ampliamento dei confini nazionali. Superati gli anni Ottanta, ancora denotati dalla presenza delle barriere fisiche, tecniche, fiscali e politiche, ed approdati gli anni Novanta, nasce il Mercato unico europeo, che consente di tramutare in pratica ciò che gli accordi stipulati nel corso dei decenni precedenti avevano lo scopo di realizzare: un'area economica caratterizzata dalla piena apertura di tutti i mercati alla concorrenza europea caratterizzata dall'eliminazione di ogni tipologia di barriera fisica alla circolazione di beni, persone e informazioni sul suolo europeo.

Oggi, nonostante i venditori di generi alimentari operino in mercati molto più maturi e concorrenziali, le opportunità di crescita risultano più contenute rispetto al passato, e questo giustifica la lotta per le quote di mercato. In questo periodo storico stiamo assistendo ad una marcata riduzione, se non addirittura ad una totale assenza, di costi di transizione per i consumatori, nonché a limitazioni nella differenziazione dei prodotti offerti dai venditori: elementi questi che portano gli acquirenti a scegliere prodotti con un prezzo più basso e che risultano non avere mediamente tratti distintivi particolarmente accentuati.

È necessario a questo punto porre un *focus* sul concetto di vendita al dettaglio. Affinché possa parlarsi della anzidetta tipologia di vendita un rivenditore deve: differenziare l'offerta, praticare un *premium price* e offrire al cliente un prodotto che abbia sia un valore di tipo materiale sia anche, e soprattutto, di tipo psicologico. È fondamentale che tali caratteristiche siano percepite in modo forte e costante dai consumatori ed è, inoltre, opportuno sottolineare che la posizione del venditore al dettaglio varia a seconda dei

mercati in quanto i vari fattori sociali e culturali che denotano i diversi contesti influenzano la struttura e le strategie di vendita, nonché il modo in cui i consumatori si comportano. Grosse catene di venditori si differenziano per il modo in cui soddisfano le esigenze del pubblico, per la disposizione dei propri beni sugli scaffali, per la divisa che adottano i propri dipendenti e ormai, soprattutto, per i meccanismi di fidelizzazione. La fedeltà nel processo di vendita è un punto cruciale di tutto l'operato che la sezione marketing si trova ad affrontare. Conoscere le necessità e i bisogni degli individui consente al venditore di avere a disposizione informazioni preziose da cui partire per offrire loro ciò di cui hanno bisogno. (Uusitalo, 2001)

Con riferimento all'impatto sui consumatori delle scelte operate dai venditori è opportuno a questo punto rilevare quanto segue. Come già evidenziato, i prodotti contengono proprietà astratte che vanno oltre le loro caratteristiche utilitaristiche e fisiche. Un buon marchio, ad esempio, è importante perché instilla nei consumatori un'immagine positiva nonché alte aspettative rispetto ai beni che vanno ad acquistare, dando loro la percezione che l'acquisto che stanno effettuando sia un acquisto sicuro. Di conseguenza, i consumatori tendono ad attribuire significati molto spesso personali ai prodotti, rendendo ogni volta il rapporto fra il consumatore ed il bene più forte e duraturo. In altre parole, i *brand* possono aggiungere significato e sentimenti al prodotto. L'acquisto e l'uso di un marchio possono evocare sentimenti ed emozioni o fornire un elemento di auto-espressione e formazione dell'identità personale di un individuo. Tale elemento comporta che, nel momento in cui il bene risulta avere un prezzo più elevato, il cliente subisca un trauma nel distaccarsene, preferendo pagare di più anziché abbandonare l'utilizzo di quel bene. Dunque, si può affermare che i marchi puntino a garantire un valore aggiunto per i clienti in vari modi. Innanzitutto, essi possono aiutare i consumatori a interpretare ed elaborare le informazioni: un consumatore tende a memorizzare grosse quantità di dati riguardo a un marchio con cui è venuto in contatto. Questa conoscenza organizzata permette la formazione di schemi mentali che associano determinate caratteristiche al marchio preso in considerazione. Inoltre, i marchi possono talvolta dare fiducia nella decisione di acquisto e di conseguenza l'acquisto di un marchio noto implica un rischio inferiore.

Altro elemento caratterizzante del marchio è dato dalla possibilità di trovare e riconoscere più facilmente i negozi. È stato dimostrato che anche fornitura e dimensioni del negozio vanno ad incidere sulle scelte di un soggetto consumatore. Le dimensioni del negozio, in termini di superficie e gamma di prodotti offerti, e la distanza - misurata anche attraverso la modalità di trasporto utilizzata e il tempo di viaggio effettivo - sono caratteristiche che

giocano un ruolo fondamentale per il successo di un negozio. Infatti, seppure molti negozi siano in grado di offrire ogni sorta di bene per soddisfare tutte le esigenze del consumatore, una distanza particolarmente elevata va ad incidere in modo negativo sull'analisi costi-benefici che gli individui fanno prima di un qualsiasi acquisto. Dunque, la presenza di negozi a brevi distanze dai centri abitati oppure collocati in posizioni strategiche quali stazioni, aeroporti e centri di snodo rendono il marchio più facilmente raggiungibile.

La diffusione dei negozi e la loro struttura in questo mercato dipendono anche, e soprattutto, dal paese e dal *background* culturale a cui appartengono. Per esempio, un negozio in Cina ha un *layout*, nonché un'offerta commerciale, completamente differente da uno in Italia: ciò è dovuto a numerosi fattori culturali e sociali, nonché al diverso approccio del popolo cinese rispetto a quello italiano in ambito di acquisto di generi alimentari. Riuscire a capire il *pattern* e le differenze che all'interno dei vari mercati vengono ad emergere permette ai venditori di accaparrarsi fette di mercato ancora maggiori. Caratteristiche demografiche e livelli di reddito sono determinanti nella scelta delle politiche di mercato, in particolare di quelle relative al prezzo.

Quale tipologia di mercato ricalca meglio la fattispecie della vendita al dettaglio? Sebbene alcuni economisti, fra cui Adelman e Stigler, abbiano argomentato che il settore della vendita al dettaglio sia un ambiente fortemente competitivo, la maggior parte degli studiosi che per primi hanno analizzato il mercato concorda con Smith, ovvero con l'idea secondo cui la vendita al dettaglio sia un "monopolio competitivo". Secondo i due economisti, ciò è dovuto al fatto che in realtà i consumatori sostengono costi di ricerca e vi sia differenziazione di prodotto, un modello meglio analizzato da Salop e Stiglitz prima e Benson e Faminow poi. Molti altri economisti, fra cui Baumol, Holdren e Marion, ritenevano che la vendita al dettaglio di generi alimentari fosse, invece, essenzialmente oligopolistica a causa del comportamento dei prezzi. Per determinare in quale di queste fattispecie di mercato si va a ricadere vi è la possibilità di studiare lo scenario competitivo attraverso indici di concentrazione della concorrenza, come ad esempio il C4, e indici che rappresentano le quote di mercato delle imprese coinvolte.

Studi condotti sul mercato, come quelli di Katz del 1984, Bliss del 1988 ed Holmes del 1989, dimostrano che i margini di profitto sono maggiori per i beni a domanda c.d. inelastica, in quanto i venditori riescono a praticare prezzi maggiori senza causare un calo negli acquisti. L'elasticità della domanda al prezzo include informazioni sulle abitudini di acquisto dei consumatori. Infatti, essa risulta essere correlata, oltre che alle preferenze

personali, anche all'età, all'istruzione, al reddito, alla frequenza di acquisto del prodotto, al possesso o meno di un mezzo di trasporto e al tempo libero posseduto. Hoch, nei suoi studi, ha analizzato la reattività ai prezzi di tutti i fattori sopraelencati. Nel dettaglio, la reattività dei prezzi (per diciotto categorie di prodotti alimentari) nei suoi studi, è risultata essere generalmente correlata positivamente alla dimensione della famiglia, alla composizione etnica del campione di studio e al reddito, e negativamente, invece, all'istruzione e ricchezza della famiglia.

Con riferimento all'elemento reddito, giova sottolineare come questo giochi, forse, la partita più importante nella scelta dei consumatori, nonché nelle caratteristiche dell'offerta che viene presentata al pubblico dai venditori. Infatti, James K. Binkley e John M. Connor, attraverso studi ed analisi, hanno dimostrato che gli acquirenti con un reddito disponibile elevato richiedono generalmente un numero più elevato di beni e servizi e che le loro domande risultano essere molto inelastiche. Ciò viene esteso anche alla caratterizzazione delle città, in quanto, sempre dai loro studi si evince che le metropoli con reddito medio più elevato presentano un maggior numero, nonché una più vasta varietà di negozi. Tale situazione è molto importante, soprattutto considerando che nelle capitali, nei centri finanziari e nelle grandi città dei vari paesi del mondo si susseguono innumerevoli i negozi di generi di prima necessità per tutte le categorie di cittadini, da coloro i quali cercano beni di qualità generalmente elevata (i cosiddetti "beni di prima scelta") a coloro i quali, invece, in particolar modo per ragioni di reddito inferiore, possono permettersi solo beni che a un prezzo più basso associano indubbiamente una qualità inferiore.

È bene rilevare come la competitività di prezzo più forte si misura solitamente fra negozi che offrono la stessa gamma di prodotti e che sono localizzati nella stessa area geografica di vendita. Meno intensa risulta, invece, essere quella che si rileva guardando ai *minimarket*, ai grandi magazzini o alle drogherie che offrono gli stessi generi alimentari oppure beni sostituti, ma che si trovano in aree contigue. Se i manager credono che i beni offerti dalla propria azienda non hanno sostituti o nel caso in cui questi sostituti difficilmente vengano scelti per un utilizzo continuato nel tempo, vi è la possibilità di poter ottenere *markup* maggiori andando a modificare il prezzo, innalzandolo. Al contrario, se i manager hanno aspettative negative in merito a tali prodotti, ovvero percepiscono che i beni offerti siano facilmente sostituibili, in particolar modo da surrogati, quindi meno costosi, le politiche di prezzo andranno necessariamente nella direzione di un ribasso. I rendimenti attesi e l'influenza di una variazione del prezzo sulla

quantità domandata dipendono molto anche dalle stime effettuate nel processo decisionale e dall'approccio al mercato adottato.

(Food&Water Watch, 2010; Burt & Sparks, 2013; indagine Piani di settore.it, 2018)

## 1.2 La Grande Distribuzione Organizzata

Mentre il supermercato singolo rappresenta lo sviluppo del negozio tradizionale, la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) rappresenta l'evoluzione del supermercato. La (GDO) può essere definita come “una forma di gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo ed in punti vendita a libero servizio” (Banco Popolare, 2009). Scott e Sebastiani (2001) definiscono il settore della GDO come “la collaborazione tra imprese operanti nel mondo della distribuzione di beni di largo consumo, che si contrappone al tradizionale commercio al dettaglio, rispetto al quale propone un numero superiore di linee merceologiche e di tipologie di prodotto”. Si può effettuare una prima differenziazione all'interno del settore della GDO attraverso le dimensioni del punto vendita, con la seguente classificazione (Lugli, 2011):

- Ipermercato: superficie del punto di vendita che supera i 2500 mq;
- Supermercato: superficie tra i 400 e i 2500 mq;
- Libero servizio o “Superette”: caratterizzata da una superficie che va dai 100 ai 400 mq;
- Discount: la superficie è irrilevante per la classificazione in quanto l'elemento fondamentale che contraddistingue questa tipologia di negozio è l'assenza di prodotti di marca (*Hard Discount*) oppure un numero limitato di *brand* (*Soft Discount*);
- Cash&Carry: negozi dedicati alla vendita di prodotti all'ingrosso.

I negozi tradizionali, invece, sono caratterizzati solitamente da una superficie di vendita inferiore ai 100 mq.

La GDO è, dunque, il sistema moderno di vendita al dettaglio basato su una fitta rete di punti vendita dalle caratteristiche diverse e di catene di altri intermediari di varia natura. Essa si divide fondamentalmente in: Grande Distribuzione (GD), composta da filiali e punti vendita diffusi su tutto il territorio di riferimento e controllate da una società madre; Distribuzione Organizzata (DO), che prevede aggregazioni di soggetti di minore dimensione, ovvero punti vendita indipendenti fra di loro, i quali si aggregano per aumentare il proprio potere contrattuale. Oltre a questa prima distinzione, vi sono altri elementi che delineano in modo specifico l'una o l'altra realtà. La GD si caratterizza per strutture di grandi dimensioni controllate da un unico proprietario. La DO, invece, si

articolare in piccoli soggetti aggregati che possono scegliere di consorzarsi in gruppi di acquisto oppure in unioni volontarie di dettaglianti e grossisti per ottenere agevolazioni dovute al maggior potere contrattuale esercitato. Per quanto concerne i gruppi di acquisto, in alcuni casi si riesce addirittura ad evitare l'anello del grossista, riuscendo, così, a vendere i propri prodotti a prezzi più vantaggiosi. Invece, nelle unioni volontarie i singoli venditori si organizzano in modo tale da avere un più elevato peso contrattuale nei confronti di un singolo specifico grossista.

La Grande distribuzione si organizza solitamente in ampi locali di vendita con grandezza superiore ai 400mq e che costituiscono complessivamente il Grande Dettaglio. Al Grande Dettaglio, poi, si affianca, il Piccolo Dettaglio, composto da esercizi commerciali con metratura inferiore ai 400 mq, e i tradizionali negozi.

### **1.2.1 La GDO italiana**

Il mercato della GDO italiana è altamente competitivo e presidiato non solo dalle insegne nazionali, ma anche da quelle internazionali. La concorrenza si focalizza, fondamentalmente, sul prezzo, sulle promozioni e sulla qualità dei prodotti offerti ai consumatori.

Da un'indagine si evince che tutte le catene della DO italiana sono caratterizzate dalla presenza di una struttura centrale formata da una, o anche due società comuni. Laddove la catena è gestita da due società distinte (come ad esempio per le catene Despar e Crai), una di esse svolge prevalentemente funzione di rappresentanza e gestione dei rapporti tra i soci, mentre l'altra società rappresenta il vero e proprio braccio operativo, occupandosi degli acquisti e della fornitura di servizi agli associati. La forma giuridica delle società comuni è più frequentemente costituita dalla cooperativa o consorzio, ma vi sono comunque casi di SpA (SISA e Crai Secom) o di S.r.l. (Selex). Il numero dei soci, che può arrivare fino a svariate centinaia, non è necessariamente indicativo del numero di imprese che effettivamente fanno parte della catena, dato che la maggior parte di esse sono a loro volta costituite da una rete di altre imprese associate parzialmente e direttamente alla struttura centrale e in parte associate tramite un contratto di "affiliazione commerciale".

Generalmente, le forme di affiliazione possono suddividersi in due macrocategorie: il *franchising*, che comporta l'utilizzo dell'insegna aziendale e la garanzia di uniformità con l'immagine e le linee guida dell'azienda; i contratti di somministrazione di merce, che si limitano di solito alla mera fornitura di parte della merce e dei prodotti a marchio privato della catena. Alcuni gruppi, invece, come ad esempio Crai e Selex, utilizzano entrambe

le forme di affiliazione. Il numero dei punti vendita in *franchising* costituisce, per diverse catene appartenenti alla DO, oltre il 40% della rete complessiva di vendita, anche se, in linea generale, tale forma di affiliazione incide meno sul fatturato della catena, dato che riguarda per lo più punti vendita di piccole dimensioni. Tutti i gruppi della DO, ad eccezione di quelli che aggregano poche imprese, caratterizzate da un radicamento territoriale, come Agorà e SUN, dispongono di strutture distributive e organizzative decentrate, che rappresentano il livello decisionale intermedio nel quale vengono elaborate le politiche di sviluppo e affiliazione. Ciò permette un'agevole gestione e un miglior coordinamento tra i numerosi affiliati e soci delle aggregazioni societarie, garantendo uniformità territoriale alle politiche e all'immagine della catena.

Il fatturato aggregato dei maggiori operatori della GDO italiana, rappresentativi del 97% del mercato della GDO alimentare nazionale, ha raggiunto nel 2017 gli 83 miliardi di euro, al netto dell'Iva, con un incremento del 4,4% sul 2016. La crescita delle vendite non è stata seguita allo stesso ritmo da quella dei margini. Il contributo delle poste non ricorrenti ha permesso al risultato prima delle imposte e a quello netto di crescere di circa il 7%. Questo è il motivo per cui la redditività del capitale investito, il Roi, dell'industria ha chiuso il 2017 attestandosi al 4,8%, di 0,4 punti percentuali inferiore rispetto al 2016, mentre la redditività netta, il Roe, ha saldato al 5,3%, in crescita se comparata al 2016. L'utile aggregato dei più importanti operatori della GDO per il 2017 è stato pari a 1.095 milioni di euro, miglior risultato dal 2013. Questi dati consentono di disegnare un'immagine di un'industria italiana fundamentalmente satura, che si caratterizza per un aumento delle vendite, ma anche per rendimenti operativi in calo. Tale scenario prelude ad un continuo consolidamento degli attori determinanti del mercato, con conseguenti ripercussioni negative sui soggetti di minori dimensioni e meno performanti. Per avere, però, un panorama completo della situazione, è necessario che i dati vengano considerati in modo disaggregato. Le grandi catene di discount hanno realizzato tra il 2013 e il 2017 la maggiore crescita media annua delle vendite, con un valore pari al 9,6%. La Distribuzione Organizzata è stata attraversata da un forte dinamismo, con una crescita media annua di circa il 5,6% dal 2013. Il mondo delle cooperative, che fa capo alla Lega delle Cooperative (Legacoop), presenta i due più grandi operatori del settore: Conad, che dal 2013 ha realizzato una crescita media annua del 3,1%; Coop, che ha registrato un progresso medio intorno allo 0,7% nel periodo. La Grande Distribuzione, infine, ha visto calare il proprio fatturato dal 2013 dello 0,2%, segnando una lieve ripresa solo nel 2017. Anche se l'e-commerce alimentare in Italia rappresenta un segmento emergente nel mercato degli acquisti online, ricopre ancora un ruolo marginale, rappresentando una

media del 2-3 percento del totale del fatturato dei più grandi operatori, contro il 4-5% dei maggiori attori della scena internazionale. Infatti, nella principale cooperativa di consumo italiana, Coop Alleanza 3.0, a dimostrazione dell'attuale marginalità del fenomeno, l'e-commerce tocca appena lo 0,04% delle vendite. Tuttavia, occorre considerare che l'e-commerce è cresciuto del 34% rispetto al 2017 raggiungendo un valore di 1,1 miliardi di euro. Gli acquisti online di prodotti alimentari dal sito del supermercato hanno raggiunto nel 2017 un valore superiore ai 200 milioni di euro con un incremento di oltre il 50% rispetto all'anno precedente. In tale segmento, i principali operatori tradizionali della GDO ricoprono un ruolo preponderante e in continua evoluzione con lo sviluppo di nuovi servizi al consumatore come la consegna della spesa presso l'abitazione o il ritiro da parte del consumatore presso i punti vendita (*Click&Collect*). In Italia, il tasso di acquisti della sezione online "food and grocery", sul totale del settore (0,5%), risulta essere inferiore a quello registrato nel Regno Unito (8%), in Francia (6%), in Germania e negli USA (2%). La spesa media annua per *web shopper*, ovvero per ogni individuo che nell'anno abbia effettuato almeno un acquisto online, è di 500 euro, un importo molto inferiore rispetto a quello che, ad esempio, si registra in Francia dove tocca circa i 1.850 euro.

Appare opportuno rilevare, a questo proposito, che negli ultimi anni oltre alle classiche catene di supermercati si stanno affermando realtà importanti che operano esclusivamente online quali "Prime Now" di Amazon, Supermercato24 e forme di partnership miste come quella tra Unes e Prime Now e la più recente tra Bennet e Supermercato24, entrambe finalizzate alla consegna a domicilio della spesa online.

Anche a livello internazionale, ultimamente si registrano le prime forme di integrazione tra il settore tradizionale della GDO e i giganti dell'e-commerce, come ad esempio Amazon e Whole Foods Market, Auchan ed Alibaba, Carrefour e Tencent, Carrefour e Google, WalMart e Google.

Tornando a considerare il profilo della crescita in generale, si rileva che i maggiori incrementi delle vendite nel 2017 hanno interessato il gruppo Crai (+14,2%), la catena discount Eurospin (+11,1%), Végé (+9,8%) e la catena discount Lillo-MD (+8,8%), che ha preceduto la tedesca Lidl (+8,5%), anch'essa appartenente allo stesso segmento. Superano il 5% di crescita anche Agorà (+7,5%), Despar (+6,9%) e Conad (+5,3%). Su tutto il periodo di riferimento, il più consistente tasso di crescita annuo appartiene sempre alla Lillo-MD (+15,6%) che precede Crai (+9,8%), Lidl (+9,2%), Végé (+8%) ed Eurospin (+7,7%). Nel 2017, primeggiano per *return on investment* i discount, con un valore di circa il 20%, precedendo la DO, ferma al 9,2% e la GD, con un 3,5%. Fra le cooperative, Conad segna il 7,9%, il gruppo Coop lo 0,6%. Con riferimento alla

redditività dei singoli operatori, nello stesso anno, il gruppo più redditizio è Eurospin (23%) che precede Lillo-MD (18,6%) e Lidl (16,9%); seguono Agorà (12,5%), Végé, Crai (11,7%) e il Consorzio C3 (11%). Le differenti performance dei gruppi dipendono da più fattori, tra i quali ubicazione, tipologia e assortimento dell'offerta, riconoscibilità del *brand* e fidelizzazione. Supermarkets Italiani detiene il primato quanto a utili netti cumulati nel periodo 2013-2017: con 1.245 milioni essa precede Conad con 872 milioni, Eurospin con 817 milioni, Selex con 618 milioni, Lidl con 398 milioni e Végé ferma a 320 milioni. Se si rapportano gli utili cumulati nel periodo alla consistenza dei mezzi propri iniziali, i discount non hanno concorrenti: il gruppo Lillo-MD ha accumulato utili pari a oltre due volte e mezzo il patrimonio netto iniziale, Eurospin e Lidl pari a 1,6 volte. Sul piano della redditività, è Esselunga il più efficiente operatore sul quinquennio di riferimento, con vendite medie per metro quadro pari a 16.000 euro. L'aggregato complessivo della GDO, però, può essere disarticolato in più segmenti per un'analisi più specifica dei dati: a) operatori della Distribuzione Organizzata, con esclusione delle due cooperative Coop e Conad (classificate in modo distinto); b) il segmento discount; c) soggetti appartenenti alla Grande Distribuzione. Attraverso questa divisione, seppur approssimativa sotto alcuni aspetti, è possibile far emergere dei tratti distintivi.

La Distribuzione Organizzata ha toccato nel 2017 vendite aggregate pari a 27,4 miliardi, che rappresentano il 33,4% del totale. Si registra una crescita del 24,2% dal 2013, con un 6,1% nel solo 2017. Il Roi tocca il proprio massimo con il 9,5% nel 2016, per poi ripiegare lievemente al 9,2% nel 2017. La struttura finanziaria appare solida e in miglioramento, con una minore incidenza dei debiti finanziari. La tendenza delle vendite e la dinamica dei margini e dei risultati sono diffusamente negative: nel 2017 il margine operativo netto si è contratto del 22,3%, il risultato corrente del 20,5%, quello ante imposte del 28,7%. Molto marcato appare l'arretramento del risultato netto che perde nell'ultimo anno il 62,4%, tanto che gli utili cumulati dagli operatori di questo segmento nel 2017 (27,9 milioni) rappresentano solo il 2,6% di quelli dell'aggregato complessivo. Il canale discount ha chiuso il 2017 con ricavi pari a 11,9 miliardi, in forte crescita, insieme ai margini di rendimento, rispetto al periodo precedente. Questo segmento di mercato si caratterizza per una redditività del capitale stabilmente intorno al 20%, ovvero circa cinque volte quella registrata dalla Grande Distribuzione e più del doppio di quella della Distribuzione Organizzata. Le due cooperative Coop e Conad, tenuto conto dell'attività da grossista che Conad esercita a favore dei dettaglianti associati, muovono un giro d'affari che nel 2017 si è attestato a 20,1 miliardi, pari al 24,5% del totale. La dinamica delle vendite sembra essere soddisfacente, attestandosi al +4,2% nel 2017 mentre i

marginari sono in calo: il margine operativo netto salda in negativo nel 2017 mentre il risultato corrente cala del 39,7%. Il risultato al lordo delle imposte registra un +18,3%, mentre quello netto un +4,6%. Il Roi si è sostanzialmente dimezzato nel periodo di riferimento, calando dal 3,2% all'1,7% (2013-2017). La struttura finanziaria, nonostante sia in miglioramento, vede comunque nel 2017 il rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri fissarsi al 155%. La Coop Alleanza 3.0, nata nel 2016, è divenuta la principale cooperativa italiana di consumatori, con ricavi per 4.553 milioni, seguita da Unicoop Firenze con 2.356 milioni, Nova Coop con 1.345 milioni e Coop Lombardia con 1.068 milioni. (rapporto MedioBanca 2018; indagine Piani di settore.it, 2018)

### **1.2.1.1 Coop**

Coop (Cooperativa di Consumatori) è un marchio nazionale italiano che caratterizza una pluralità di punti vendita tra cui supermercati, superette e ipermercati, operando nei settori dedicati al *food*, farmaceutico, commercio elettronico, catene di librerie, turismo, bricolage, petrolifero, finanziario, telefonia e ristoro (Lugli, 2011). Coop Italia è la punta di un sistema di più cooperative presenti su tutto il territorio nazionale. La sua storia comincia nel 1854, quando nasce a Torino l'Alleanza Cooperativa Torinese, un movimento delle cooperative di consumatori. Successivamente, nel 1947 viene fondata l'Associazione Italiana delle Cooperative di Consumo, nata per avviare la pratica dell'acquisto collettivo e per assicurare alle cooperative di consumatori migliori garanzie e condizioni nell'approvvigionamento dei prodotti. Nate in un periodo di grandi difficoltà economiche, le cooperative rappresentavano una soluzione importante ed alternativa ai negozi privati, in particolare attraverso il superamento delle intermediazioni con i grossisti. Nel 1967 viene creata Coop Italia, consorzio nazionale d'acquisto di tutte le cooperative di consumo italiane, che permetteva di garantire un potere contrattuale più forte nei confronti dei fornitori. A Coop Italia vennero inizialmente delegate funzioni quali la gestione dei magazzini, processi di marketing e selezione del personale per le cooperative di riferimento. Queste azioni permisero a Coop di competere con le insegne della distribuzione privata. Il 1975 fu cruciale per molte delle cooperative che apportarono diversi cambiamenti alla propria struttura e area gestionale. Nello stesso anno, si passò da una gestione centralizzata ad un decentramento verso le cooperative per consentire un miglior servizio da parte del punto vendita e un aumento dell'efficienza delle strutture logistiche. Per rispondere alla comparsa in Italia dei primi discount stranieri, nel 1994, dall'unione di Coop Romagna-Marche, Coop Emilia-Veneto, Coop Estense, Coop Nordemilia, Coop Liguria, Coop Lombardia, Nova Coop nasce Sviluppo Discount S.p.a.

con l'insegna DiCo (Discount Coop). L'ingresso nel mercato discount inizia dal Nord Italia e si muove lungo tutto il territorio nazionale anche attraverso altre fusioni delle cooperative facenti parte del gruppo.

Alla fine del 1999 venne approvato dal consiglio di amministrazione il cambiamento di Coop Italia da centrale di acquisto a centrale di marketing. Coop Italia cominciò a lavorare per conto delle cooperative, fornendo servizi quali la cura della comunicazione esterna e l'elaborazione di politiche e strategie di marketing, con l'obiettivo di ottimizzare gli acquisti, definire i prodotti della *private label* e controllare costantemente la qualità. Nel settembre 2014 Coop Italia annuncia l'entrata, insieme al gruppo Delhaize, in Coopernic, società che opera come centrale d'acquisto nell'Unione Europea per conto delle cooperative associate. Per Coop Italia si ha il passaggio da una rete nazionale di alleanze ad una internazionale. Il consorzio si articola nelle seguenti cooperative: Coop Alleanza 3.0, nata nel 2016 dalla fusione di Coop Adriatica, Coop Estense e Coop Consumatori Nordest; Nova Coop, costituita nel 1990 a seguito della fusione tra Coop Piemonte e Coop C.P.L.; Coop Lombardia, nata nel 1984 grazie alla fusione di Uni-Coop Lombardia, Unione Cooperative di Consumo di Cremona e Coop Consorzio Lombardia; Coop Liguria, sorta nel 1967 attraverso la fusione della Cooperativa Comunale di Consumo fra Lavoratori di Savona e la Cooperativa Genovese; Coop Centro Italia, nata nel 1997 dalla fusione tra Unicoop Senese e Coop Umbria; Unicoop Firenze, nata nel 1973 dalla fusione tra Unicoop Empoli, Toscooop e Coop Etruria; Unicoop Tirreno, originata nel 1990 grazie all'unione di diverse cooperative laziali e toscane; Coop Sicilia, nata nel 2002 per presidiare la regione Sicilia.

Coop Italia ha attualmente adottato una strategia di multicanalità, adoperando diversi modelli di vendita differenziati in base alle dimensioni dei punti vendita. Le insegne in cui si divide Coop, elencate per superficie di vendita crescente, sono: InCoop, Coop, Coop&Coop, ExtraCoop, IperCoop.

I prodotti commerciali offerti da Coop sono in grado di fornire una notevole convenienza ai consumatori grazie alla pratica del *private label*. Infatti, vi è un abbattimento di costi in termini di *packaging*, comunicazione e produzione, che vengono sostenuti dalle imprese produttrici.

A differenza degli usuali programmi di fedeltà, Coop offre ai soci la possibilità di sottoscrivere una tessera che permette di ottenere ulteriori ribassi e promozioni rispetto a coloro che non sottoscrivono il programma. Oltre a ciò, il soggetto entra a far parte del vero e proprio sistema cooperativo e ha diritto di prendere parte a riunioni e decisioni in

merito alla struttura della cooperativa di cui è socio. Uno sconto sulla spesa totale è, infine, una delle altre agevolazioni previste dal programma di fedeltà.

Chi entra a far parte del sistema cooperativo ha diritto anche ad aprire un libretto nominativo in cui depositare somme di denaro ed usufruire dei benefici legati al prestito sociale che non prevede rischi e perdite. I soci sottoscrittori, infatti, affidano le proprie risorse alla Cooperativa e ricevono un rendimento sul capitale, guadagnando, altresì, punti da utilizzare negli *store* a marchio Coop.

I servizi forniti da Coop a tutela dei soci rendono l'insegna unica nel suo genere, fornendo incentivi ai soci consumatori e promozioni personalizzate per ognuno, attraverso interviste periodiche ed indici di gradimento. I benefici, dal punto di vista dell'insegna, dunque, si hanno sia in termini di marketing, in quanto l'azienda riesce a creare promozioni su misura e a studiare più approfonditamente i propri consumatori, sia in termini di visibilità e immagine pubblica.

(Iori, 2015; E-Coop.it; Coop Alleanza 3.0; indagine Piani di settore.it, 2018)

### **1.2.1.2 Conad**

Conad, Cooperativa Nazionale Dettaglianti, è un'insegna nazionale composta attualmente da quattro cooperative, nate dalla fusione delle otto precedenti nello scorso dicembre, con punti vendita presenti in tutte le regioni italiane.

Nordiconad-DAO presidia i territori di Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Trentino ed Emilia-Romagna. Conad centronord è presente in Lombardia ed Emilia. La cooperativa Commercianti Indipendenti Associati fa riferimento ai territori di Veneto, Friuli-Venezia Giulia e nord delle Marche. Conad del Tirreno ha i suoi punti vendita in Toscana, Sardegna e parte del Lazio. La cooperativa PAC 2000A ha i propri associati in Umbria, Lazio, Campania e Calabria mentre Conad Adriatico presidia le zone di Abruzzo, Molise, Puglia, Basilicata e parte delle Marche. Infine, Sicilconad e Conad Sicilia si dividono in parti eque la regione. Dal 2006, Conad Adriatico è presente anche in Albania, nella capitale e nelle principali città mentre, sempre dallo stesso anno, Conad Sicilia si è estesa all'isola di Malta.

Al pari di Coop, Conad ha una struttura che prevede diverse tipologie di punti vendita: si va dal negozio di piccole dimensioni fino all'ipermercato, e tutti sono caratterizzati da insegne che variano a seconda della grandezza della superficie di vendita: "Margherita-Conad" per i negozi di minori dimensioni, "Conad City" per quelli di maggiori dimensioni e per i supermercati di quartiere, "Sapori & Dintorni - Conad" per i supermercati presenti nelle principali città d'arte italiane, "Conad" per i supermercati di

medie dimensioni, “Conad Superstore” per i supermercati più grandi e “Conad Ipermercato” per il settore ipermercati.

Il reparto *food* non è l’unico ambito di interesse di Conad, in quanto l’azienda offre anche servizi di parafarmacia, ottica, servizi assicurativi e petroliferi. Per quanto riguarda il settore dei carburanti, Conad è stato pioniere assoluto grazie ad una raffineria privata ed una filiera di approvvigionamento corta e all’utilizzo delle più importanti basi logistiche petrolifere che ha permesso di mantenere prezzi inferiori in media di circa 8,5 centesimi per litro rispetto alla normale rete di distribuzione.

La storia di Conad comincia nel maggio 1962, quando si costituisce a Bologna il Consorzio Nazionale Dettaglianti, società cooperativa a responsabilità limitata, fondata da 14 gruppi di acquisto a cui facevano capo oltre 400 soci dettaglianti. Lo scopo principale del consorzio è quello di organizzare in modo comune rifornimenti ed acquisti di generi alimentari, bevande e beni di consumo. Agli inizi degli anni '70, a Bologna, viene inaugurato il primo supermercato Conad. Con l’espansione in tutte le regioni italiane, negli anni successivi, il marchio raggiunge il maggior numero di associati della sua storia, con quasi 200 gruppi e oltre 19.000 dettaglianti. Verso la fine degli anni Settanta, si avverte la necessità di una politica di vendita che sia comune per tutto il sistema e di un rapporto più stretto fra soci e gruppi e, a sua volta, fra i gruppi e Conad, in modo tale da generare un sostanziale aumento della produttività ed elaborare programmi commerciali e servizi più efficienti. Si accelera ed intensifica il processo di fusione tra le cooperative, con l’obiettivo di rafforzare le strutture di gestione, razionalizzare i magazzini, generare nuove acquisizioni e aumentare le quote di mercato possedute. In altre parole, Conad lancia un progetto che ha come obiettivo quello di dare alla rete una sorta di base comune dalla quale partire per elaborare politiche sul piano nazionale preservando, tuttavia, la possibilità di una diversificazione a seconda della funzione d’uso del punto vendita.

Nel 1989 nasce la “Conad Card”, valida per acquisti in tutti i negozi Conad abilitati e sul finire degli anni '90 viene introdotta la nuova carta fedeltà Conad: “Carta Insieme”. Alla fine degli anni '80 vengono razionalizzate le insegne e i canali distributivi del sistema Conad diventano tre: supermercati Conad, negozi Margherita, ipermercati Pianeta. Nello stesso periodo si ha l’evoluzione dei prodotti a marchio, triplicati in 3 anni, anche grazie all’implementazione dei processi di controllo della qualità dei prodotti offerti e all’inserimento delle etichette nutrizionali. Durante gli anni Novanta si sviluppano le prime alleanze tra distributori: nel 1993 Conad, assieme a Sigma e Conitcoop, costituisce Sicon, rappresentante di una quota del 7,5 per cento del mercato. Nel 2000 viene siglata

un'alleanza fra Conad e Coop che sancisce la nascita di Italia Distribuzione, organo comune di negoziazione. La mossa successiva di Conad è quella di andare incontro alle nuove esigenze dei consumatori che chiedono maggiore sicurezza e garanzia di qualità, attraverso la nascita del nuovo marchio di garanzia "Percorso Qualità Conad". Nel 2001, invece, nasce la nuova linea "Sapori&Dintorni - Conad", il primo marchio della distribuzione che punta a valorizzare i prodotti tipici italiani. Nello stesso anno, grazie alla collaborazione con l'azienda francese E. Leclerc viene sancito un accordo per l'introduzione e lo sviluppo degli ipermercati in Italia. Nel 2004 Rewe Italia si associa a Conad per raggiungere una maggiore competitività sul suolo italiano. Nel 2005 viene aperto il primo distributore di carburanti e, un anno dopo, vengono inaugurati gli ipermercati nati dal precedente accordo con E.Leclerc, nonché le prime parafarmacie e l'ottica Conad.

Per mettere a disposizione dei soci-imprenditori delle otto cooperative facenti parte del gruppo ulteriori opportunità di sviluppo e crescita, nel febbraio 2006, Conad, insieme ad altri quattro soggetti europei fonda, a Bruxelles, Coopernic, società cooperativa di diritto europeo che vanta grande notorietà mondiale.

Negli ultimi anni, si sta verificando una forte accelerazione della politica di sviluppo dell'azienda: sono già state portate a termine nuove acquisizioni da parte di Rewe e del gruppo Lombardini che, assieme all'apertura di nuovi centri vendita, stanno consentendo al marchio Conad di rafforzare la leadership nei supermercati e nel libero servizio. (Iori, 2015; Conad.it)

Recentemente, inoltre, si è assistito all'acquisizione da parte di Conad della quasi totalità delle attività di Auchan Retail Italia, ovvero 46 ipermercati e 224 supermercati, che andranno ad affermare ancora di più la posizione dominante di Conad. Per il perfezionamento dell'operazione servirà solo il via libera dell'Antitrust. Auchan Retail Italia è il quinto operatore della GDO in Italia, con una quota di mercato del 6% e un fatturato di 3,7 miliardi di euro per il 2018. Il gruppo che nascerà dall'operazione avrà un giro d'affari di circa 17 miliardi di euro. (FoodWeb, 07 Giugno 2019; Today.it, 2019; indagine Piani di settore.it, 2018)

## 1.2.2 La GDO internazionale

L'aggregato analizzato da un rapporto MedioBanca del 2018, composto da diciotto tra i principali gruppi internazionali ha chiuso il 2017 con ricavi pari a 1.258 miliardi di euro, in crescita rispetto al 2016. Il gruppo Walmart si classifica al primo posto a livello mondiale con un fatturato nell'anno 2017 pari a 413,4 mld di euro (500,34 mld di dollari), posizionandosi davanti alla connazionale Kroger (102,3 miliardi di euro). Il fatturato 2018 di Walmart batte, inoltre, il record precedente, assestandosi a 514,4 miliardi di dollari.

Carrefour, Tesco e Ahold Delhaize realizzano rispettivamente fatturati pari a 79, 65 e 63 miliardi di euro.. Per quanto riguarda la presenza italiana all'estero, il maggior operatore della GDO italiana, Coop, con un fatturato lordo di 14,8 mld è ampiamente indietro nel contesto internazionale, tenuto conto del fatto che l'ultimo operatore estero per grandezza è la spagnola Mercadona, che ha segnato nel 2017 vendite nette pari a 21 miliardi di euro. In media, quasi un quarto delle vendite dei grandi operatori viene realizzato nei punti vendita esteri. L'olandese Ahold Delhaize ha la maggiore proiezione internazionale, con un fatturato estero del 78,2% del totale delle vendite, dovuto anche all'apporto della società belga Delhaize, che è andata a confluire nell'attuale gruppo. Seguono, poi, tre noti gruppi francesi: Auchan (64,3%), con importanti presidi in Cina, Italia e Russia, Carrefour (54,6%), presente in particolar modo in Europa, e Casino (44,7%), che riveste la posizione di leader in Colombia e Brasile. A parte Walmart, che è riuscita a farsi strada con successo in 28 paesi del Mondo ed in maniera dominante in particolare nel mercato messicano e britannico, ottenendo un 23,8% all'estero, le altre catene statunitensi, quali Kroger, Target, Albertsons e Publix Super Markets operano solo nel mercato domestico, così come la britannica Sainsbury, la canadese Loblaw e Mercadona.

Il *trend* italiano è, invece, caratterizzato da attori della GDO che hanno una dimensione prettamente nazionale. Il Roi del 2017 dei gruppi esteri si è attestato intorno al 10%, un livello che rappresenta un risultato pari al doppio rispetto a quelli segnati nel panorama italiano. Tuttavia, anche il Roi a livello internazionale ha subito un calo pari al 2% tra il 2015 e il 2017 e di un punto percentuale tra 2016 e 2017. L'australiana Woolworths è il gruppo straniero che nel 2017 ha fatto registrare il Roi più elevato (20,7%), seguita dalla statunitense Publix Super Markets (20,5%) e dalle connazionali Target (18,6%) e Walmart (15,8%). Attraverso l'ultimo rapporto redatto da Mediobanca nel 2018 sulla GDO internazionale è possibile fare un'analisi più approfondita delle caratteristiche dei protagonisti della scena internazionale: Walmart, Kroger, Target, Albertsons, Publix

Super Markets, Carrefour, Tesco, Ahold Delhaize, Auchan, Rewe, Lidl Stiftung, Casino, Woolworths, Aeon, Seven & I Holdings Co., J Sainsbury, Loblaw, e Mercadona.

Le origini di Walmart risalgono al 1962, quando l'americano Sam Walton aprì il primo punto vendita in Arkansas, negli Stati Uniti. Nel 1991 il gruppo diede avvio all'espansione internazionale aprendo il primo negozio in Messico, per poi spostarsi in altri 26 paesi di tutto il mondo. Oggi Walmart è il più grande operatore mondiale della GDO con oltre 11.700 punti vendita, di cui oltre la metà all'estero. Le superfici medie unitarie sono molto ampie, attorno ai 9.200 mq. I punti vendita più estesi sono quelli degli Stati Uniti con 13.600 mq, mentre i negozi esteri hanno una superficie solitamente di minori dimensioni. Uno degli indicatori più rilevanti dell'efficienza della gestione sono le vendite per metro quadro: nel caso di Walmart esse si assestano attorno ai 3.800 euro. Seconda solo a Walmart, nel mercato statunitense, è Kroger, fondata a Cincinnati nel 1883 da Barney Kroger. Nel 2017 ha segnato un fatturato di oltre 100 miliardi di euro di cui 76,3 miliardi per vendite al dettaglio, 13,5 da vendita di carburante, 9 da farmacie e 3,5 da altre attività, essenzialmente vendita di *private label* (prodotti o servizi realizzati da terzi e venduti con il marchio della società), ricavi delle gioiellerie e cessione a terzi dei prodotti lavorati. La rete di vendita è composta da 3.680 punti vendita, con una superficie complessiva che ammonta a 16,8 milioni di metri quadri. La grandezza media dei punti vendita si aggira sui 4.700 metri quadri, con un fatturato per metro quadro intorno ai 4.500 euro. Target è l'ottavo gruppo statunitense per grandezza nel settore della vendita al dettaglio, fondato nel 1962 a Roseville, in Minnesota. Ha chiuso il 2017 con vendite per 60 miliardi di euro. Attualmente ha 1.844 punti vendita, tutti sul territorio statunitense, con una superficie media che supera i 12.200 metri quadri. A discapito di un elevato spazio di vendita, il fatturato per metro quadro è, però, relativamente basso, e ruota intorno ai 2.700 euro. Albertsons è un gruppo statunitense fondato nel 1939 a Boise, nello Stato dell'Idaho da Joe Albertson. Con oltre 2.300 negozi e più di 250.000 dipendenti, l'azienda è la seconda catena di supermercati del Nord America dopo Kroger. Ha chiuso il 2017 con vendite per circa 50 miliardi di euro. La superficie complessiva ammonta a oltre 10 milioni di metri quadri, mentre quella media per punto vendita è di 4.600 mq, con un fatturato per metro quadro stimato attorno ai 4.000 euro. Publix Super Markets, gruppo fondato nel 1930 da George Washington Jenkins in Florida, presenta 1167 punti vendita, tutti sul territorio statunitense, e ha chiuso il 2017 con vendite per quasi 29 miliardi di euro. La superficie complessiva ammonta a circa 5 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita a 4.400 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è pari a 5.650 euro.

Per ciò che riguarda lo scenario europeo, Carrefour è una delle prime società per presenza e numero di vendite. Viene fondata nel 1959 ad Annecy, nel dipartimento francese dell'Alta Savoia. Il gruppo ha recentemente realizzato un fatturato di 78,9 miliardi di euro attraverso i 12.300 punti vendita, di cui più del 50% all'estero. Dopo la Francia, l'Italia rappresenta il primo mercato estero, davanti a Spagna, Polonia e Belgio. La superficie complessiva ammonta a 17,6 milioni di mq, di cui quasi il 70% all'estero, per una dimensione media per punto vendita pari a 1.400 mq ed un fatturato per metro quadro pari a circa 4.500 euro. Tesco, gruppo di distribuzione britannico fondato nel 1919, ha fatturato 64,8 miliardi di euro nel 2017, derivanti in particolar modo dalle vendite al dettaglio, con 56,3 miliardi, seguita dalla vendita di carburanti e dall'attività bancaria, che da sola produce ricavi per oltre 1 miliardo e 200 milioni. La società gestisce 6.835 punti vendita ed è attualmente la prima catena di supermercati del Regno Unito, con un fatturato nazionale che ammonta a quasi i quattro quinti del totale. La superficie complessiva è pari a 8,2 milioni di metri quadri, di cui la metà all'estero. Le vendite per metro quadro sono pari a 6.900 euro. In Olanda, è Ahold Delhaize a dominare il mercato. Il gruppo olandese si è costituito recentemente, a seguito dell'incorporazione nel 2016 della belga Delhaize nell'olandese Ahold. L'originale Delhaize Group nasce nel 1867 a Charleroi, in Belgio, mentre Ahold risale al 1887 con il primo negozio aperto in Olanda, ad Oostzaan. Il fatturato 2017 ammonta a circa 63 miliardi di euro, con una rete di vendita di 6.637 punti vendita, di cui quasi il 68% all'estero. La presenza nel mercato americano ha garantito introiti per quasi 40 miliardi, grazie ai circa 2000 punti vendita presenti sul territorio statunitense, mentre il mercato domestico rappresenta poco più del 20% del fatturato totale. Il gruppo Ahold Delhaize gestisce una superficie commerciale totale di 8,4 milioni di mq (quasi il 90% all'estero), con una metratura media per negozio di circa 1.300 mq e vendite per metro quadrato che ammontano a 7.500 euro, un valore superiore ai colossi francesi e britannici. Auchan, fondato nel 1961 a Roubaix, in Francia, da Gérard Mulliez, è ad oggi il secondo *retailer* francese con un fatturato di 53,2 miliardi di euro nel 2017 e 2.254 punti vendita diretti dei quali il 76% all'estero, ove il gruppo esercita la propria presenza prevalentemente attraverso il *franchising*. Il giro d'affari complessivo della società si articola in: attività commerciale, che è la fetta prevalente del fatturato e che comprende anche i proventi da *franchising*; l'attività immobiliare, di valore inferiore al miliardo; l'attività bancaria di finanziamento alla clientela, attraverso Oney Banque Accord, che assicura un incasso medio di 500 milioni l'anno. Circa il 36% del giro d'affari è originato in Francia, mentre il 38% proviene da ricavi europei. I punti vendita presenti in Italia sono stati prelevati recentemente da Conad. Il resto del fatturato è stato realizzato

nel mercato asiatico e in quello africano. La superficie complessiva è pari a 11,7 milioni di mq, mentre la metratura media dei punti vendita in gestione diretta è di circa 5.200 mq, con ricavi per mq nella media della GDO mondiale e che ammontano a circa 4.500 euro. Rewe, gruppo cooperativo tedesco operante anche nel settore turistico, fondato a Colonia nel 1927, ha chiuso il 2017 con un fatturato di circa 50 miliardi di euro, cui hanno concorso le attività di vendita per 44,1 mld, quelle delle agenzie turistiche per 4,6 miliardi e le altre attività per 0,7 mld. Il gruppo è presente in modo diretto o indiretto in 13 paesi europei e in Russia, anche grazie ai suoi numerosi marchi, fra cui i più noti sono Billa e Penny Market. Gestisce 8.379 punti vendita e 750 negozi dedicati ad attività di viaggio e turismo. Il 46% dei punti vendita è all'estero, metà dei quali in Austria, cui seguono la Repubblica Ceca e l'Italia. La superficie di vendita complessiva, agenzie turistiche a parte, è pari a nove milioni di metri quadri, di cui il 30% sul suolo estero. Nonostante i ricavi per metro quadro siano pari a 4.900 euro, la superficie media per negozio è ridotta rispetto ai *competitor* ed è pari a 1.100 mq. Ancora nel mercato tedesco figura un altro importante attore, ovvero Lidl Stiftung, fondata nel 1930 in Germania ed attualmente parte del Gruppo Schwarz. I primi supermercati Lidl, incarnazione della catena odierna, nascono negli anni Settanta. Lidl è tra i principali operatori discount in Germania con un giro d'affari nel 2017 di 46,1 miliardi e gestisce circa 10.300 punti di vendita, di cui 3.200 nella sola Germania ed il 69% del numero totale in paesi esteri, quasi esclusivamente in Europa. Il grande successo della catena è da attribuirsi ai prezzi particolarmente competitivi dei prodotti offerti, a un'offerta merceologica ampia e di elevata qualità e al carico di lavoro ripartito fra poche unità di personale. Groupe Casino, fondato nel 1898 dal francese Geoffroy Guichard e attualmente controllato dal gruppo francese Rallye, è il terzo *retailer* francese, con un fatturato 2017 di 37,8 miliardi di euro e 12.271 punti vendita nel mondo. Il fatturato estero si aggira sul 48% del totale ed è realizzato per la gran parte nel mercato sudamericano grazie alle posizioni di leadership in Colombia (1.852 negozi) e Brasile (1.081 negozi). La superficie complessiva è pari a 7,2 milioni di mq, di cui quasi due in *franchising*, ed è collocata per più del 40% all'estero. La dimensione media domestica per punto vendita presenta, invece, una particolarità, in quanto è stimata in 450mq, ovvero circa la metà di quella estera. Il ricavo per metro quadro si assesta a 7.100 euro.

Fondata nel 1924, Woolworths è il maggiore operatore della Grande Distribuzione Organizzata in Australia, possedendo l'80% delle quote di mercato, e il secondo in Nuova Zelanda. Rappresenta anche il più grande rivenditore australiano di liquori d'asporto ed il principale operatore alberghiero e di videopoker. Conosciuta anche come Woolies,

gestisce attualmente 1000 negozi in tutta l'Australia: 976 supermercati e 19 *convenience store*. Nel 2017 il gruppo ha realizzato vendite per 36,1 miliardi di euro, di cui l'11% in Nuova Zelanda. Il fatturato è così diviso: 29,9 miliardi per attività *retail*; 5,1 miliardi di vendite in liquori; 1 miliardo e 100 milioni per la gestione di 329 hotel e oltre 10 mila videopoker. La superficie dei punti di vendita ammonta a 3,1 milioni di mq, di cui 2,7 relativi ai supermarkets; la dimensione media dei negozi è pari a 2.300 mq, mentre la superficie media di un *convenience store* o di una rivendita di liquori è pari a circa 300 mq. Le vendite per mq sono molto elevate ed in media si assestano intorno ai 10.300 euro per un supermercato, mentre arrivano fino ai 12.000 euro per le rivendite di liquori. In Giappone opera principalmente Aeon, una tra le prime società della GDO per reddito operativo nel suo paese, con un giro d'affari stimato intorno ai 55 miliardi di euro. Punto centrale del guadagno della multinazionale è la fitta rete di distribuzione, formata da oltre 21.000 punti vendita, 1 su 5 all'estero, situati esclusivamente, però, nel sud-est asiatico. Il fatturato domestico ricopre una percentuale superiore al 90% del totale. La società originaria, Okada, che vendeva kimono ed accessori vari, è risalente alla seconda metà del '700, mentre Aeon, così come è conosciuta oggi, si è fatta strada grazie a fusioni, acquisizioni, cambi di nome e proprietà, nonché attraverso l'espansione della gamma di prodotti offerti. Seven & I Holdings Co., società giapponese fondata nel 1920, a cui fanno capo i famosi *convenience store* conosciuti con il nome di 7-Eleven, ha ottenuto un fatturato di 35,6 miliardi di euro nel 2017, di cui circa il 35% realizzato all'estero. Il numero di punti vendita è elevato e sfiora i 31.000: di questi, il 24,7% sono situati all'estero, soprattutto in Asia e Nord-America. Quasi l'80% del fatturato è stato realizzato da *convenience store* e *superstore*. La superficie complessiva è pari a 8,6 milioni di mq, mentre quella media per punto vendita è di 278 mq. Il ricavo per metro quadro si assesta a 5.000 euro.

La società Sainsbury's, fondata nel 1869 da John James Sainsbury, è attualmente detenuta per il 21,99% dal Qatar Investment Authority, fondo sovrano del Qatar. Le vendite nel 2017 sono state pari a 32,1 miliardi di euro con 2.062 punti vendita tutti nel Regno Unito. Da gennaio 2014 è tornata ad essere la seconda catena di supermercati del Regno Unito, dopo Tesco. La superficie complessiva ammonta a 2,4 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita a 1.100 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro si assesta attorno a 13.600 euro, uno dei più alti in assoluto.

Loblaw, fondata nel 1919, è la più grande catena di negozi al dettaglio del Canada con oltre 1000 supermercati in *franchising*. È detenuta per il 48,6% dalla George Weston Ltd. ed ha realizzato un giro d'affari nel 2017 pari a 31,1 miliardi di euro. Le vendite relative

ai *food retail* sono state pari a 22 miliardi di euro mentre quelle relative alle farmacie sono state 8,4 miliardi di euro. La superficie complessiva ammonta a 6,5 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita a 2.700 mq. Le vendite medie sono attorno ai 4.800 euro.

Infine, Mercadona, gruppo fondato nel 1977 dalla famiglia Roig, opera esclusivamente in Spagna, dove ha realizzato nel 2017 un fatturato di 21 miliardi di euro attraverso oltre 1.600 punti vendita. La superficie commerciale complessiva è di circa 2,4 milioni di mq per un fatturato a metro quadro intorno agli 8.600 euro.

(rapporto MedioBanca 2018; Akehurst & Alexander, 1996)

### **1.3 Il mercato dei *convenience store***

Nello scenario odierno, oltre ai grandi supermercati, sono i *convenience store* a dominare il mercato. I *convenience store* sono negozi, generalmente di piccole dimensioni, che vendono beni di prima necessità e di consumo, come ad esempio generi alimentari, *snack*, dolci, bevande analcoliche, tabacchi, farmaci da banco, giornali e riviste, e, in alcuni paesi, anche alcool. Tali negozi possono anche offrire servizi al pubblico, quali ad esempio un'area in cui consumare il proprio pasto, ritiro di denaro attraverso ATM appositamente installati ed emissione di bonifici bancari, nonché la possibilità di inviare fax o di utilizzare fotocopiatrici. Sono aperti solitamente oltre l'orario tradizionale ed in molti casi anche 24 ore su 24. L'idea del *convenience store* deriva dall'obiettivo che si vuole raggiungere e dalla tipologia di beni venduti, ovvero prodotti di qualità che hanno prezzi accessibili e competitivi sul mercato. Alcuni *convenience store*, però, sono costretti a praticare prezzi più elevati di quelli di un normale supermercato e ciò è dovuto alle minori quantità di merce per tipologia di bene acquistata dai grossisti, che quindi rendono il prezzo *per unit* maggiore. Le grandi catene di *minimarket*, come ad esempio i 7-Eleven, al contrario, riescono a praticare prezzi davvero molto competitivi grazie al potere di mercato conquistato e alla forza del proprio marchio. Tali punti vendita permettono di profittare di un servizio veloce che è fondamentale in particolare per coloro che necessitano di risparmiare tempo, perché, ad esempio, hanno bisogno di essere al lavoro immediatamente dopo una breve pausa pranzo. Gli acquirenti, dunque, riconoscono questo canale commerciale per le sue posizioni convenienti, i lunghi orari di apertura, lo *shopping one-stop* (ovvero l'acquisto di tutto il necessario con una sola fermata), il servizio di ristorazione *grab-and-go*, che permette di ottimizzare i tempi, la varietà di merci offerte e le transazioni, che risultano essere molto veloci.

Attualmente un *convenience store* ha in media una superficie di vendita di circa 260 metri quadrati e 180 di superficie non commerciale. Tale superficie non commerciale riguarda in particolare le cosiddette *coffee islands*, ovvero le aree in cui i clienti possono gustare un caffè, cappuccino e un qualsiasi altro prodotto caratteristico di un bar, e le *food service areas*, dove i consumatori possono sedersi e approfittare di un pasto veloce. Lo spazio, però, si riduce drasticamente se il negozio è situato in un centro densamente abitato oppure ha a disposizione una *location* con uno spazio ristretto o, ancora, se le caratteristiche fisiche della zona in cui è situato non lo permettono: ad esempio, i *convenience store* fronte strada oppure quelli situati in *residence* hanno superfici commerciali minori rispetto a quelli che si trovano in aree aperte oppure sui lati delle grandi arterie stradali. Molti *convenience store*, infatti, avendo a disposizione una metratura non molto vasta, tendono ad avere aree non commerciali ridotte, limitandosi ad uno spazio pari a zero per le *food service areas* e ad un parcheggio grande giusto il necessario per consentire ai clienti di parcheggiare i motocicli o le biciclette, ma non le automobili. Ciò si verifica soprattutto nei paesi in cui la presenza di questi mezzi è particolarmente elevata e supera la diffusione delle automobili, come ad esempio nei paesi asiatici, dove il caldo, il traffico e l'elevatissima densità della popolazione inducono all'utilizzo di mezzi sempre più pratici per districarsi fra le tortuose file di automobili che intasano le strade. Negli Stati Uniti, invece, caratterizzati da un clima completamente diverso, e dove gli automobilisti percorrono distanze più notevoli, la necessità di avere un servizio comodo e veloce, anche mentre si è alla guida, ha portato alla nascita dei *Drive-In* e dei *Drive-through*. L'introduzione di questi nuovi *concept* ha facilitato e cambiato l'approccio del viaggiatore all'acquisto di cibo. I *Drive-In* hanno permesso agli automobilisti di poter parcheggiare la propria auto e di essere serviti direttamente all'interno del veicolo, senza necessità di dover aprire la portiera ed entrare nel negozio, mentre i *Drive-through*, molto popolari e diffusi anche al giorno d'oggi, seppur con delle rivisitazioni in chiave moderna, danno la possibilità di ordinare il cibo e di poterlo ricevere semplicemente abbassando il finestrino dell'automobile: viene dunque eliminata la componente del trasporto del cibo dal ristorante alla macchina, in quanto è il singolo automobilista a potersi recare direttamente allo sportello per poter ritirare il proprio ordine. Questo ha portato ad un risparmio in termini di tempo e ad una semplificazione delle azioni acquisto/ricezione del bene, in quanto viene a mancare il passaggio in cui il cliente necessita di parcheggiare l'auto, scendere ed entrare nel negozio, acquistare, consumare e ripartire. In media un *convenience store* offre dai 2.800 ai 3.200 articoli, divisi in un massimo di 400 categorie di prodotti.

La storia dei *convenience store* risale agli inizi del '900, precisamente al 1913, quando una stazione di servizio di Pittsburg diventa la prima nel suo genere a vendere anche prodotti alimentari oltre che a rifornire di carburante i viaggiatori. La svolta vera e propria arriva, però, nel 1927, quando la Southland Ice Co. apre il primo *convenience store* a Dallas, dopo che un commesso aveva notato che molto spesso i clienti necessitavano generi di prima necessità, come ad esempio pane e latte, anche dopo la chiusura dei negozi. Infatti, considerando che, all'epoca, alla fine dell'orario lavorativo non era più possibile fare acquisti, coloro i quali non erano riusciti ad approvvigionarsene prima, perché ad esempio erano impossibilitati dai turni di lavoro, rimanevano senza i beni necessari e dovevano attendere la riapertura del giorno seguente.

Con l'intuizione della Southland Ice Co. nasce una nuova era: quella dei negozi aperti oltre l'orario tradizionale, e molto spesso anche 24 ore su 24, che consentono a chiunque di trovare i beni necessari senza dover rispettare alcun orario, venendo così incontro alle crescenti esigenze di una clientela sempre più dinamica. L'idea, dunque, partita da una filiale di Dallas, si diffonde a macchia di leopardo in ogni angolo degli Stati Uniti e successivamente in tutto il mondo. Tale evento è risultato essere un successo perché dà espressione e consente di soddisfare un bisogno fino a quel momento del tutto ignorato. Secondo uno studio dell'autunno 2018 dell'AlixPartners, società americana di consulenza d'impresa di rilievo globale, la maggior parte dei consumatori è attratta da *convenience store* che offrono cibo d'asporto, cibo cosiddetto "fai da te", ovvero un prodotto già pronto che viene semplicemente scelto dal cliente nelle quantità desiderate e consumato solitamente nei minuti successivi all'acquisto.

Dalle interviste condotte nell'ambito dello studio di cui sopra emergono fattori importanti:

- la sezione *food* è la principale categoria di acquisto dei *minimarket*, considerata tale da un 18% dei partecipanti allo studio, mentre per il 57% il "ready-to-eat" è il tipo di servizio di ristorazione più desiderato;
- le opzioni "better-for-you" sono importanti nella scelta del *convenience store* (per il 50% degli intervistati);
- un programma di fedeltà risulta essere uno strumento che su una scala di presa sui clienti da 1 a 5 riesce ad ottenere un punteggio di 3,6;
- la qualità, il prezzo, la velocità di evasione dell'ordine e la varietà di menu a disposizione sono i fattori più importanti quando si tratta di consegna, tenendo conto che il 44% dei consumatori preferisce ordinare direttamente dai negozi piuttosto che dai ristoranti o *fast food*;

- per i beni più tradizionali, invece, in particolar modo le nuove generazioni, affermano di comprare maggiormente online rispetto all'acquisto fisico presso il negozio;

Altro dato rilevante, riguarda l'incidenza dell'utilizzo dei veicoli elettrici, perché circa il 90% dei possessori di automobili ad energia elettrica affermano che le stazioni di ricarica giocano un ruolo fondamentale nella scelta del *convenience store*. Tale elemento dunque, in una proiezione futura di una sempre crescente introduzione di veicoli che utilizzano l'elettrico, sarà aspetto determinante nella scelta del negozio.

L'industria dei *minimarket*, comunque, risulta essere una delle poche industrie che ha visto un costante aumento delle entrate insieme all'aumento dei punti vendita nel corso del tempo. Per esempio, le vendite totali negli Stati Uniti sono aumentate di circa 80 miliardi di dollari tra il 2015 e il 2016. Il numero di negozi è aumentato di oltre il 60% negli ultimi tre decenni ed è ancora in aumento, considerando la facilità di apertura di un *convenience store*, nonché le allettanti opportunità di crescita. Nel 2013, solo negli Stati Uniti, i *minimarket* rappresentavano il 90% del totale delle vendite di alimenti e bevande dell'intero paese. Dunque, quella dei *convenience store* è una realtà importante che si sta diffondendo a macchia d'olio e che in futuro porterà notevoli guadagni economici alle società promotrici, che potranno vantare un'estensione senza precedenti delle proprie attività.

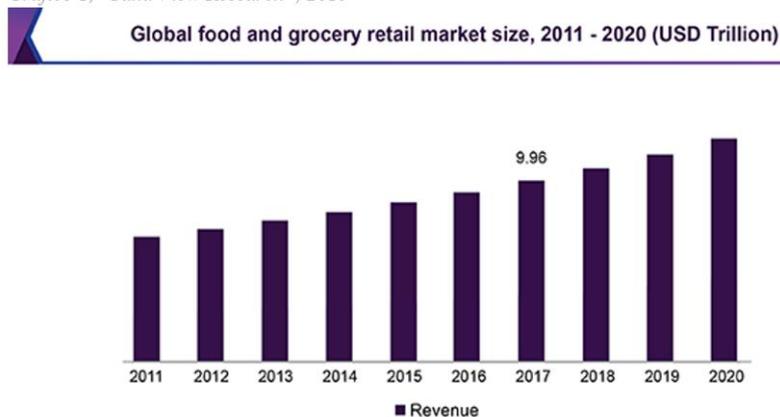
(Nasconline, 2009; Reading Eagles, 2015; CSP Daily News, 2017; Convenience Store News, 2019; Chron, 2019; OGS Capital)

## 1.4 Analisi di settore

La vendita al dettaglio è stata da sempre considerata come un settore commerciale a caratterizzazione prettamente locale e nazionale. Negli anni il mercato ha, però, adottato vesti completamente nuove. Tale cambiamento è stato generato, da un lato, dal modificarsi delle attitudini, dal miglioramento della qualità della vita e, dall'altro, dalla liberalizzazione della circolazione di beni, servizi e capitali, dalla sottoscrizione di accordi commerciali internazionali e dall'avvento dell'era digitale. Il mercato internazionale riserva maggiori e profittevoli opportunità di crescita.

Il mercato globale della vendita al dettaglio viene solitamente segmentato a seconda della tipologia di bene considerato. Nello specifico, si verifica una ripartizione classica in: alimenti non confezionati, alimenti confezionati, bevande, tabacchi e prodotti per la casa. Mentre gli alimenti confezionati, in passato, non hanno riscosso un lauto successo, negli ultimi anni, a causa dell'aumento della popolazione attiva e dei nuovi ritmi di vita sempre

Grafico 1, "Grand View Research", 2015



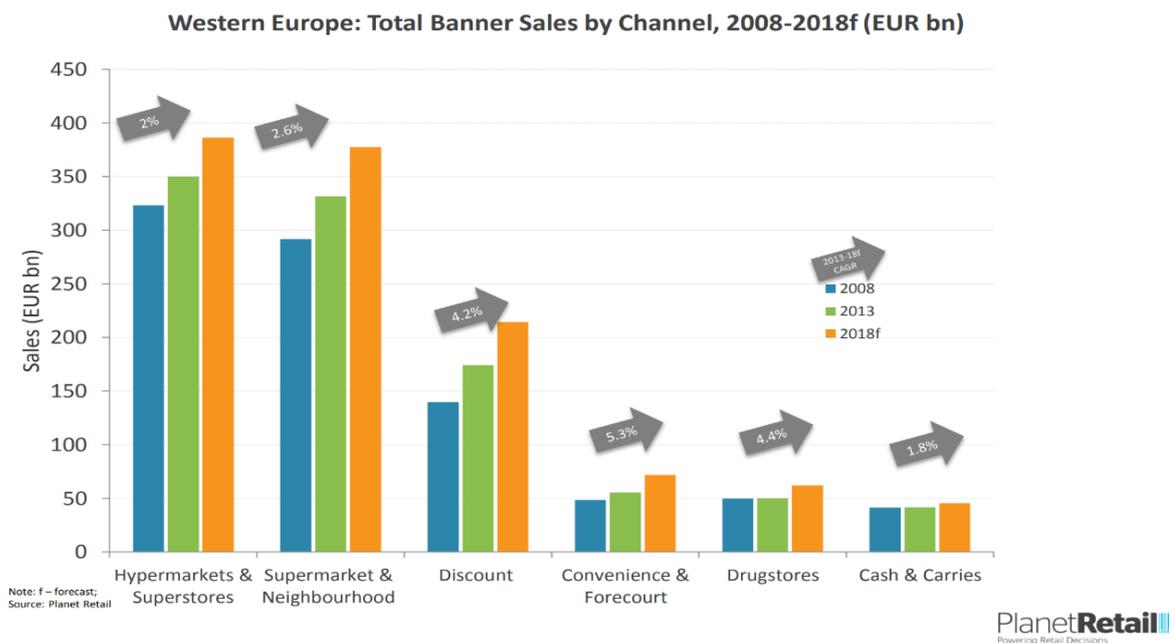
più frenetici, stanno dominando il mercato degli acquisiti. Come possiamo vedere dal *grafico1*, i dati del settore dei generi di consumo a livello mondiale

mostrano che tra il 2011 ed oggi il livello di vendite ha conosciuto un costante aumento e le previsioni fanno presagire che almeno fino al 2020 continuerà a verificarsi questo *trend* positivo. Nel 2015, in particolare, assistiamo ad un saldo totale delle vendite pari a 8.770,58 miliardi di dollari. Nel 2017, invece, anno di pubblicazione dello studio in esame effettuato da Grand View Research, società americana di consulenza aziendale che si occupa di analisi di mercato e *report* per le imprese, le vendite del settore del dettaglio sfiora i 10.000 miliardi di dollari. L'aumento del reddito disponibile è uno dei fattori determinanti delle caratteristiche attuali e future di questo mercato, in quanto rende possibile per una grande fetta della popolazione mondiale l'acquisto di prodotti ad elevato standard qualitativo. (Grand View Research, 2017.)

I paesi dell'area asiatica che si affacciano sul Pacifico sono tra i principali fautori e stimolatori di questa crescita. India, Cina e Indonesia in particolare hanno fatto registrare una crescita del mercato di generi alimentari davvero consistente negli ultimi anni. Ciò si

è verificato in modo preminente grazie alla diffusione di punti vendita e *concept* moderni che stanno rapidamente sostituendo i tradizionali *format* di vendita al dettaglio. In Europa, con riferimento particolare alla parte occidentale del continente, invece, abbiamo evidenze diverse che dimostrano come, invece, il mercato presenti una considerevole saturazione.

Il *grafico2* mostra l'evoluzione dell'incremento delle vendite per settore dell'ultimo decennio, e il maggior aumento percentuale è osservabile nella sezione "Convenience and Forecourt", nonostante essa rimanga, però, quasi di nicchia in Europa rispetto a "Supermercati e Discount". (Tackett, 2015).



2014

## **1.5 Le cinque forze di Porter:**

La schematizzazione eseguita da Porter, relativa alle cinque maggiori forze competitive, è utile nell'elaborazione di un'analisi micro-ambientale schematizzata. L'obiettivo del modello è quello di fornire una comprensione del contesto competitivo nel quale l'impresa si trova oppure è interessata ad operare. L'analisi effettuata attraverso questo modello permette di determinare le caratteristiche principali del mercato, fornendo un'orientativa e semplice istantanea iniziale che va a classificare i mercati in semplici o complessi. Le imprese possono valutare l'opportunità di entrare in un nuovo mercato, avendo una stima dell'attrattività e della relativa difficoltà di entrata, e considerare, al contrario, la possibilità di uscire da un mercato in cui siano già presenti e che, magari, presenta segni di cedimento o di sopraggiunta elevata concorrenza.

Le cinque forze di Porter sono: potere contrattuale dei clienti; potere contrattuale dei fornitori; minaccia di nuovi entranti; produttori di beni sostituti; concorrenti del settore. Dall'analisi di questi cinque fattori si può delineare la posizione competitiva di un'impresa, nonché le caratteristiche del settore considerato.

### **1.5.1 Potere contrattuale dei clienti**

Questo elemento del modello di analisi delle cinque forze di Porter riguarda l'effetto che gli acquirenti hanno sulle imprese. Per quanto riguarda i negozi di minori dimensioni, i fattori esterni che contribuiscono ad aumentare il potere contrattuale dei clienti nel mercato della vendita dei beni di consumo sono: bassi costi di transizione; elevata disponibilità delle informazioni e piccolo volume di acquisti individuali. Per i clienti è particolarmente facile spostarsi verso altri venditori e, di conseguenza, avere accesso alle informazioni che possono essere utilizzate per valutare correttamente i prodotti offerti dell'azienda. Per le grandi imprese, invece, lo scenario è differente. Il potere contrattuale degli acquirenti non è molto elevato. I singoli acquirenti, comunque, non si trovano, solitamente, ad effettuare spese d'acquisto che prese singolarmente influenzino in modo importante il venditore. Il prezzo e la convenienza dello shopping sono due fattori molto rilevanti che, però, visti in un'ottica più ampia, limitano il potere contrattuale degli acquirenti, portati a scegliere determinati prodotti in offerta promossi da quel particolare marchio. Gli *switching costs* non sono molto alti, anche nel caso di grandi catene di vendita, tranne per il fatto che gli acquirenti potrebbero non trovare gli stessi prezzi, la stessa qualità e comodità di fare acquisti con gli altri marchi e che, invece, possono ottenere dal cosiddetto "venditore di fiducia".

Un esempio è quello di Walmart. Infatti, i suoi clienti risultano essere spesso restii al cambiamento dato che dall'azienda vengono offerti tutta una serie di vantaggi per i consumatori abituali. Tale politica, però, risulta essere di recente adozione per il colosso americano. In passato, infatti, Walmart è rimasto lontano dai programmi fedeltà, in particolare quelli basati sullo sconto, preferendo invece una concentrazione sui prezzi bassi praticati giornalmente. Ma, a causa della crescente concorrenza degli ultimi anni, la società ha modificato le proprie strategie per soddisfare le sopravvenute esigenze del momento. In particolare, il 31 marzo 2016, proprio per perseguire tale obiettivo, Walmart ha annunciato l'introduzione di nuovi programmi consistenti in premi e sconti fedeltà. Alcuni importanti concorrenti, però, come ad esempio CostCo, hanno offerto negli anni precedenti piani promozionali che sono stati accolti molto positivamente dai consumatori, consentendo dunque a tali *competitor* di avere un vantaggio sulle nuove politiche adottate da Walmart. L'azienda, però, si è impegnata molto per competere efficacemente anche attraverso queste politiche. Dopo la dichiarazione del marzo 2016, è stata introdotta la piattaforma online "3-2-1 Save". Il programma è, sotto molti aspetti, una sorta di variazione dei programmi fedeltà basati sulla pratica del *cash-back*, ovvero una pratica commerciale che consente agli utenti registrati sulla piattaforma online di poter guadagnare una percentuale in base ai loro acquisti effettuati presso i negozi convenzionati. A partire dal 2016, dunque, tutte le carte di credito Walmart, Walmart MasterCard e Walmart MoneyCards offrono il 3% di rimborso sugli acquisti online effettuati su Walmart.com, il 2% di sconto sugli acquisti di carburante presso le stazioni di benzina Walmart o Murphy negli Stati Uniti e l'1% di rimborso sugli acquisti presso Walmart o altrove. Inoltre, altra strategia interessante adottata da WalMart è quella basata sull'utilizzo della sua piattaforma di ricompensa per spingere i clienti sul proprio sito di acquisti online, offrendo un rimborso maggiore per chi acquista online rispetto a chi lo fa in un negozio fisico. Tale strategia cerca di evitare un fenomeno molto comune al mondo della ricerca online. Infatti, quando si tratta di acquisti nel mondo reale, Walmart riesce ad ottenere una grande schiera di clienti fedeli, ma quando gli stessi clienti fanno shopping online la loro prima scelta è quasi sempre Amazon. Attraverso la promozione di una ricompensa basata sull'utilizzo della carta fedeltà sul sito web, Walmart spera di invertire questa tendenza ed in particolare di deviare la "prima occhiata" del consumatore da Amazon al proprio sito. L'aumento dei clienti sulla piattaforma on line permette a Walmart, inoltre, di avere una base di dati che consente una profilazione dei clienti da poter utilizzare per elaborare offerte *ad hoc*, nonché generare e migliorare prodotti digitali come ad esempio Walmart Pay. (Pymints.com, 2016)

Inoltre, oltre ai programmi di fedeltà proposti dall'azienda, anche la strategia dei bassi prezzi, linea guida di tutta la politica WalMart, riesce a ridurre il potere contrattuale degli acquirenti. Quindi, alla luce di quanto fin qui esposto, i singoli acquirenti esercitano poca, se non addirittura nessuna influenza sul marchio e sulle sue strategie. In una posizione diametralmente opposta troviamo, invece, le associazioni dei consumatori, le quali sono in grado di esercitare una certa influenza anche sulle imprese di grande dimensione.

Una contraddizione propria del settore della Grande Distribuzione Organizzata è che le catene più influenti affermano di offrire ai consumatori prezzi bassi grazie alle economie di scala raggiunte, ma in realtà, quando queste catene controllano il mercato, i prezzi risultano essere in media più elevati. Secondo l'American Antitrust Institute, il processo di concentrazione del potere di mercato delle aziende nel settore alimentare, avvenuto tra il 1980 ed oggi, ha reso i consumatori più vulnerabili rispetto al passato. Le acquisizioni e le fusioni che negli ultimi anni si sono susseguite nell'ambito del settore della vendita al dettaglio hanno consentito alle aziende di ottenere margini di profitto più elevati e una diminuzione dei costi. Tale diminuzione, però, non si è trasferita ai consumatori sotto forma di prezzi più bassi, ma è stata divisa tra produttori e venditori. Alcuni studi accademici hanno rilevato che livelli più alti di concentrazione di vendita al dettaglio locale sono associati a prezzi di vendita più elevati. La maggior parte degli studi effettuati dal Dipartimento dell'agricoltura degli Stati Uniti (USDA) nel 2003 ha rilevato che l'aumento del consolidamento della catena alimentare ha contribuito all'aumento dei prezzi al consumo, il che suggerisce che un ulteriore consolidamento nel settore potrebbe costare molto ai consumatori. Uno studio sulla concentrazione dei negozi nel Regno Unito ha rivelato che le fusioni hanno aumentato i prezzi della spesa fino al 7%. Lo studio ha anche analizzato i possibili effetti causati da una scissione di queste catene in venditori più piccoli, rilevando che tale rottura potrebbe giovare ai consumatori con una riduzione dei prezzi al dettaglio tra il 2 ed il 4%. Tale strada, però, viene costantemente evitata dai grandi attori del mercato che, consci del fatto di avere un enorme potere contrattuale nei confronti dei propri clienti, continuano inesorabilmente ad esercitarlo, anche a discapito dei benefici che i consumatori potrebbero trarre da un eventuale riduzione del suddetto potere.

(UK Essays, 2016; Lombardo, 2017; ISMEA, 2018; Ivory Research, 2018)

## 1.5.2 Potere contrattuale dei fornitori

L'influenza dei fornitori dipende da numerose variabili che tendono a cambiare a seconda dei rivenditori con cui essi si interfacciano. Nell'industria della vendita al dettaglio, il potere dei fornitori è solitamente basso e raramente riescono ad incidere in maniera preponderante sui venditori. Uno dei motivi per cui essi non riescono ad avere un forte incidenza è l'elevato numero di fornitori presenti nel settore. Inoltre, grandi e note aziende come Walmart possono facilmente influenzare tali fornitori. Sulla base di questa condizione, il settore sperimenta la flebile forza del potere contrattuale dei fornitori, dovuta all'ampio numero di offerenti dai quali i grandi attori del mercato possono rifornirsi, la forte concorrenza tra i fornitori stessi e l'alta differenziazione dell'offerta. I singoli fornitori hanno un'influenza minima sui grandi rivenditori, come ad esempio accade nel caso di Walmart che, grazie alla sua forte notorietà e potere di mercato riesce a dominare i rapporti di acquisto-vendita. Inoltre, oltre a ciò, è importante considerare che nel mercato di riferimento i fornitori sono numerosi e per questo sono costretti a fare la guerra anche fra di loro pur di riuscire ad aggiudicarsi i rivenditori. L'efficiente gestione della catena di fornitura, dell'inventario e della logistica interna, nonché la condivisione di informazioni di Wal-Mart, conduce ad una riduzione dei costi di magazzino. Allo stesso tempo, però, i concorrenti di Wal-Mart si sono rapidamente adattati a diminuire a loro volta i costi obbligando produttori e fornitori di generi alimentari a ridurre i prezzi. Le grandi catene tradizionali hanno migliorato la gestione delle scorte e degli scaffali, attraverso la stipulazione di accordi con fornitori esclusivi e lo sviluppo di catene di distribuzione semplificate lungo tutta la filiera di produttiva. I maggiori produttori solitamente pagano gli spazi sugli scaffali dei negozi, nonché tariffe promozionali ai dettaglianti, creando una barriera per le piccole imprese che non hanno le stesse possibilità economiche. Ciò tende a favorire un consolidamento della catena. Molte aziende, inoltre, giustificano le proprie fusioni come uno sforzo per ottenere un potere contrattuale più forte con i grandi dettaglianti. A pagare il prezzo di questa strategia sono molto spesso piccoli trasformatori e produttori di alimenti, i quali vengono indotti a lasciare l'industria dopo aver preso consapevolezza del fatto che non hanno possibilità di ottenere prezzi equi dai dettaglianti. Inoltre, sempre nello specifico caso di Walmart, la strategia di responsabilità sociale adottata dalle imprese controllate dall'azienda va ad influenzare i fornitori, i quali devono necessariamente seguire tali politiche, pena l'esclusione dalla filiera.

A volte, però, i rivenditori hanno necessità di rifornirsi di beni che sono rari oppure hanno peculiarità tali che pongono i rispettivi fornitori in posizione dominante nel rapporto di

acquisto-vendita. In queste situazioni, a causa dei maggiori prezzi che i fornitori possono imporre ai propri acquirenti, il margine di guadagno per i rivenditori tende ad abbassarsi, in alcuni casi anche di molto. Ciò accade, nella gran parte dei casi, per i dettaglianti di minore dimensione che, non avendo forza contrattuale a sufficienza, subiscono il peso delle imposizioni dei fornitori. Ecco uno dei motivi per cui si arriva alla scelta di associarsi in cooperative e gruppi di acquisto: un solo venditore di modeste dimensioni può apparire debole sul mercato, ma un'unione con altri soggetti del settore consente di ottenere un maggior potere di contrattazione che può portare a riduzioni di prezzo sui lotti offerti dai fornitori.

In alcuni casi, per ciò che riguarda dettaglianti di maggiore dimensione, viene adottata una strategia diversa che può articolarsi in più punti: costruzione di un forte rapporto di fiducia con determinati fornitori; acquisto di beni diversi e/o più economici da quelli usualmente impiegati; processo di integrazione a monte della filiera produttiva, in modo tale da inglobare il produttore nella propria impresa. Nello specifico, se il rivenditore risulta essere di piccole dimensioni oppure i beni forniti sono rari, i fornitori hanno abbastanza potere per regolamentare l'industria. Diventano, quindi, attori importanti del settore e il ruolo principale viene svolto da loro. Se i rivenditori non pagano il prezzo richiesto, non ottengono la merce da vendere e sono costretti a ricercare nuovi fornitori, con costi di ricerca che a volte possono essere elevati, nonché con risultati non sempre garantiti. Infatti, determinati beni vengono forniti solo da un piccolo numero di soggetti che, consapevoli del potere contrattuale posseduto, riescono ad esercitare una pressione notevole sui rivenditori. Lo stesso vale per i piccoli rivenditori in quanto i fornitori sanno di poter rinunciare, senza pesanti ripercussioni, a clienti di dimensioni ridotte se non si raggiunge l'accordo contrattuale, dato che un venditore di dimensioni modeste può essere facilmente sostituito. Accade esattamente l'opposto, invece, per le grandi catene, le quali hanno un enorme vantaggio rispetto al piccolo negoziante: il prezzo che pagano al fornitore riceve pressioni e aggiustamenti da parte delle richieste dell'azienda acquirente. Oltre a ciò, i grandi *player* possono chiedere che il fornitore segua delle determinate linee guida etiche. Se le richieste non vengono accolte, la catena cambierà semplicemente operatore, lasciando al fornitore un mercato meno ampio per i propri prodotti, nonché un'ingente perdita in termini di acquisti futuri. Per queste ed altre numerose ragioni i fornitori di grandi rivenditori cercano di stabilire contratti che favoriscano il perpetrarsi nel tempo della validità dell'accordo stipulato con il rivenditore.

Sulla scena italiana, i principali gruppi realizzano importanti ricavi anche attraverso la prestazione di servizi promozionali ai fornitori, ovvero l'esposizione preferenziale dei

prodotti negli scaffali, consistente anche nel presidio, mantenimento dell'assortimento e volantinaggio nel punto vendita, vendite esclusive, promozioni pubblicitarie ed altre forme di propaganda. Sono tutte strategie di marketing volte a orientare l'acquisto dei consumatori verso determinati prodotti. Tali strategie consentono, dunque, ad un fornitore di essere più visibile di un altro e, dunque, inducono tale fornitore ad effettuare riduzioni di prezzo e politiche di favore nei confronti del proprio acquirenti. In merito a questa pratica, contabilmente, a volte, gli importi sono inclusi nel fatturato, in altri nei ricavi, in altri ancora portati in deduzione del costo degli acquisti. Le maggiori incidenze sul fatturato si riscontrano in Carrefour e Auchan-SMA (rispettivamente 18,1% e 12,8%) e in Supermarkets Italiani (16,5%); vi sono poi Bennet (9,3%), Conad (8%), Despar (7%), Gruppo Pam (6,9%) e Coop (6,8%).

(UK Essays, 2016; Lombardo, 2017; ISMEA, 2018; Ivory Research, 2018)

### **1.5.3 Minaccia di nuovi entranti**

Uno degli elementi principali che va a determinare la possibilità o meno che nuovi attori entrino nel mercato sono le barriere all'entrata. Le barriere all'entrata sono dei costi che devono essere sostenuti dalle nuove imprese in vista di un potenziale ingresso nel mercato. Tale elemento apporta dei vantaggi agli attori già presenti sul mercato, rendendo di solito oneroso e complesso l'ingresso, arrivando addirittura ad escludere del tutto l'opportunità per nuove imprese di affacciarsi su quel mercato.

Le barriere all'entrata consentono di misurare di quale ammontare esatto nel lungo periodo le imprese che già operano sul mercato possono innalzare i loro prezzi di vendita al di sopra dei costi medi minimi di produzione, senza indurre altri potenziali operatori a entrare nel mercato in oggetto.

Nel settore alimentare, caratterizzato da margini di guadagno moderati, conoscere di quanto sia possibile alzare i prezzi senza perdere clienti e senza portare all'ingresso di un *competitor*, permette di elaborare una strategia vincente che cerca di catturare il più elevato *surplus* possibile, evitando danneggiamenti. Le barriere all'entrata costituiscono, dunque, una limitazione dell'attrattività del settore obiettivo in quanto, nel caso siano eccessivamente elevate, potenziali nuove imprese sono scoraggiate dal tentare l'ingresso. Nello specifico, si assiste alla presenza di barriere elevate quando si osservano mercati già saturi e/o dominati da grandi catene di vendita, le quali fanno affidamento su importanti vantaggi ed economie di scala. La situazione va considerata in modo diverso se, invece, il *target* risulta essere un segmento di nicchia, dunque solitamente di minor

interesse, oppure mercati che si caratterizzano per la presenza di soggetti di piccole e modeste dimensioni.

Elemento fondamentale nel discriminare l'entrata sono le economie di scala, ovvero quei vantaggi in termini di costo e produzione di cui solitamente beneficiano coloro i quali sono da tempo nel mercato. In una situazione nella quale il mercato è formato da attori performanti che si caratterizzano grazie alle economie di scala, le quali vanno a facilitare il processo produzione-vendita, l'entrata di nuovi potenziali venditori viene sistematicamente ridotta, se non totalmente azzerata.

È questo il caso del settore alimentare e del mercato dei beni di consumo in generale. Le nuove imprese, infatti, per poter praticare i prezzi che vengono attualmente esercitati sul mercato di riferimento, sono costrette a produrre in perdita. I mercati oligopolistici, caratterizzati da pochi venditori di grandi dimensioni, come ad esempio il mercato delle bibite gassate dominato dalla presenza dei colossi Coca Cola e Pepsi, presentano barriere all'entrata elevatissime. Inoltre, praticare lo stesso prezzo per beni identici a quelli che venivano già precedentemente venduti dagli altri attori del mercato non si configura come la giusta politica per generare attrazione di nuovi clienti. Per ottenere consenso e riscontro economico da parte degli acquirenti, i nuovi *player* hanno la necessità di proporre sul mercato beni di qualità superiore praticando lo stesso prezzo dei *competitor* oppure offrire beni della stessa qualità ad un prezzo inferiore. Questa politica di prezzo è una scelta coraggiosa che induce ad ingenti perdite, soprattutto nel periodo iniziale. Ciò che deve essere valutato in via principale nell'adozione di tale strategia è la possibilità o meno di ottenere ricavi dopo un certo periodo di vendita in perdita, in modo tale da compensare anche il necessario sacrificio iniziale.

Oltre alle economie di scala, le quali apportano vantaggi non indifferenti ai venditori interessati, i *player* più grandi possono creare ulteriori barriere, in particolare alla mobilità, per i venditori più piccoli a causa dei vantaggi nelle operazioni di acquisto, distribuzione, marketing e finanza. Per esempio, uno dei principali ostacoli con il quale generalmente si trovano ad interfacciarsi i nuovi potenziali entranti sono gli elevati investimenti richiesti per dotarsi dei beni, strutture, veicoli, equipaggiamenti, centri distributivi e per creare le reti logistiche necessarie ai fini del processo di produzione-vendita. Solitamente, oltre alla sfera di produzione, i grandi attori del mercato riescono ad avere canali privilegiati ed elementi di favore che gli consentono di prevalere sugli attori di minor influenza. Essi, infatti, non avendo lo stesso potere contrattuale, non riescono ad attuare una competizione che abbia forza a sufficienza su prezzi, offerte di prodotti e, soprattutto, copertura geografica. Inoltre, i costi di pubblicità sono un ostacolo

significativo all'ingresso, perché richiedono ingenti somme di denaro, in particolar modo se è necessario dare risalto ad un nuovo piccolo attore che viene a confrontarsi con una realtà caratterizzata da venditori di dimensioni maggiori e notoriamente affermati presso il pubblico.

Attualmente, la minaccia di ingresso di nuovi concorrenti nel settore alimentare al dettaglio di tutto il mondo è molto bassa. Tutto quanto detto finora si manifesta visibilmente nel settore alimentare del Regno Unito, lì dove pochi grandi marchi, quali Tesco, Asda, Sainsbury's e Morrisons, rappresentano l'80% del totale dell'offerta commerciale (Mintel, 2010). Pertanto, i nuovi entranti devono produrre qualcosa a un prezzo eccezionalmente basso e/o di alta qualità per dimostrare ai potenziali clienti il loro valore di mercato. Inoltre, anche i cavilli burocratici impattano fortemente sulla scelta di inserirsi o meno in un mercato, in quanto, per esempio, l'ottenimento dell'autorizzazione per nuove aperture da parte del governo locale richiede una notevole quantità di tempo e un non indifferente dispendio di risorse. (Das Nair R., Chisoro S., 2016)

A volte, però, anche in mercati già fortemente concentrati vi sono imprese che riescono ad affermarsi attraverso strategie *ad hoc*.

Un esempio importante è Choppies, multinazionale africana attiva nel campo dei generi alimentari e beni di consumo. Agli albori della sua costituzione, avvenuta nel 1986 a Lobatse, in Botswana, l'offerta della società riguardava solo beni di prima necessità, mentre negli anni seguenti, fino ad oggi, si è verificata un'espansione che ha portato all'apertura di ipermercati, supermercati e grandi negozi, con prevalenza in Sud Africa, arrivando ad offrire ben oltre 45.000 prodotti diversi. Nei disegni ambiziosi di Choppies figurava il mercato sudafricano che, fortemente redditizio, si caratterizzava per un'elevata concentrazione e una forte concorrenza. La strategia di Choppies per farsi strada tra le imprese già presenti nel mercato si è basata su un business model di successo concentrato particolarmente su prodotti a basso costo (con una forte attenzione verso le proprie etichette), lunghi orari di apertura dei negozi e posizioni convenienti. Attraverso tale strategia Choppies è riuscito a penetrare una parte nevralgica del mercato sudafricano, ovvero i mercati a basso reddito. I Choppies sono cresciuti da una singola sede aperta a Zeerust (Sud Africa) nel 2008 fino ad arrivare all'apertura di un numero di punti vendita in Sud Africa maggiore rispetto al paese di provenienza. Parte del loro successo è da attribuire anche alla numerosa ed efficiente flotta di veicoli adibiti al trasporto dei beni venduti. Negli anni, inoltre, Choppies si è diffuso in ulteriori cinque paesi africani, consentendo alla multinazionale di conquistare una fetta e un ruolo importante nell'intera area sub-sahariana. La società afferma sul proprio sito web: "Oltre il 50% degli abitanti

del Botswana acquista nei nostri negozi e vantiamo alcuni dei più fedeli clienti del mondo”. Dunque, la strategia attuata dalla società africana, basata sulla penetrazione dei mercati a basso reddito, ha consentito di ottenere una larghissima fetta del mercato, nonostante esso fosse caratterizzato da un elevato tasso di concorrenza. L’offerta del gruppo ai clienti si concentra principalmente su generi alimentari e beni non commestibili, abbigliamento, tabacchi, prodotti di bellezza e merci in generale. A ciò si aggiunge anche la possibilità di effettuare transazioni finanziarie. Parte dei beni venduti dalla catena provengono da marchi famosi, ma Choppies offre una gamma di prodotti a marchio proprio per tutte le tasche, sempre in linea con la sua politica di beni disponibili per le classi meno abbienti della popolazione. La forza di questo *brand* è anche la trasversalità che lo caratterizza, in quanto i negozi Choppies vanno dai grandi ipermercati, dove i clienti possono acquistare qualsiasi tipologia di bene, fino ai piccoli negozi di generi alimentari, dove i clienti possono avere a disposizione in modo rapido tutto il necessario. (Choppies.co).

Per quanto riguarda l’online, invece, il gruppo darà in futuro ai clienti la possibilità di acquistare comodamente da casa. Quest’ultimo passo avanti risulta essere molto importante nell’ottica di costante innovazione che contraddistingue da sempre le grandi catene di negozi, in quanto il concetto di vendita è cambiato negli anni: si è passati dalla classica operazione del cliente che si reca al punto di acquisto al ruolo del supermercato che invece deve “bussare” alle porte del consumatore attraverso il web. Tutte le più famose catene mondiali possiedono un sito web che consente loro di diffondersi a macchia di leopardo, con risultati in termini economici particolarmente evidenti. Di fatto, l’e-commerce sta conoscendo una crescita sostanziale negli ultimi anni. Negli Stati Uniti, per esempio, si è verificato un incremento delle vendite a metà 2018 intorno al 40% (era stato del 33% nel periodo antecedente). I nuovi canali implementati dalle multinazionali, quindi, funzionano e anche molto positivamente. Dalle statistiche si evince che circa l’1% dell’incremento totale delle vendite, su un progresso complessivo del 4,5% è dovuto all’e-commerce. Tutto ciò ha portato ad un aumento generale di acquisti da parte dei consumatori senza allontanare, però, i clienti dal punto vendita. A conferma di ciò, infatti, il numero di persone entrate in un negozio Walmart è aumentato del 2% nel secondo trimestre del 2018. E ogni acquirente, in media, ha effettuato una spesa maggiore rispetto ai periodi precedenti. L’utilizzo delle piattaforme online da un lato facilita l’interfacciarsi dei clienti con le aziende e viceversa, ma dall’altra va ad impattare negativamente su quel segmento di venditori che non riesce a rendere digitale la propria attività. Inoltre, per il corretto funzionamento di un e-commerce, è necessaria anche la presenza di

un'importante organizzazione, spesso molto costosa, che si occupi di tutta la procedura di acquisto e spedizione, consentendo una consegna celere e precisa al consumatore. (UK Essays, 2016; Lombardo, 2017; ISMEA, 2018; Ivory Research, 2018)

### **1.5.4 Produttori di beni sostituti**

Nel settore alimentare, ciò che è davvero rilevante per i consumatori sono il prezzo e la qualità dei beni offerti.

In media, i consumatori tendono ad acquistare maggiormente i prodotti di marca, i quali possiedono una forte reputazione, anche e soprattutto grazie alle pratiche promozionali, e si configurano nella mente di chi acquista come il meglio offerto dal mercato. Spesso, però, alcuni beni risultano essere eccessivamente costosi e, dunque, parte della clientela risponde, per esempio nel caso di un aumento di prezzo, acquistando beni surrogati e che quindi presentano un costo minore. Infatti, una grande fetta di consumatori si trova in una situazione di indifferenza nello scegliere un prodotto di marca oppure uno sconosciuto: tali consumatori risultano essere molto sensibili al prezzo ed anche un lieve aumento potrebbe compromettere il loro rapporto con il marchio. Un marchio che viene percepito da tali consumatori come particolarmente oneroso viene immediatamente sostituito da acquisti in beni offerti ad un prezzo minore e che svolgono la stessa funzione, ma con un inferiore esborso di denaro. È qui che si inseriscono i discount, giocando un ruolo da protagonista, in quanto offrono prodotti che sono solitamente inferiori dal punto di vista qualitativo ma che hanno un prezzo più accessibile. Un'altra parte dei consumatori, invece, risulta essere meno sensibile al prezzo, focalizzando la propria attenzione maggiormente sulla qualità del bene che va ad acquistare. Negli ultimi anni i consumatori sono diventati più attenti a numerosi fattori che in passato non venivano considerati nelle scelte di acquisto, quali ad esempio l'indicazione della provenienza, dell'azienda produttrice e dei valori nutrizionali.

Inoltre, si sono diffuse anche nuove esigenze da parte dei consumatori, fra cui l'attenzione per la salute, la sicurezza, la qualità e il rispetto per l'ambiente, che hanno modificato le tendenze di acquisto. Secondo Nomisma, società di consulenza bolognese, la vendita di prodotti biologici è aumentata notevolmente negli ultimi anni. Il principale canale di vendita, stando alle statistiche 2018, risulta essere la grande distribuzione, che riguarda circa il 45% degli acquisti, contro il 24% dei negozi specializzati. Gli affari bio nella grande distribuzione crescono del 14% nel solo 2018, triplicati rispetto a quelli del 2010. Tali risultati sono dovuti in particolar modo alle strategie adottate dalle imprese della

GDO che, attraverso un abbattimento dei costi, sono riuscite a mantenere prezzi convenienti, anche se più elevati rispetto ai prodotti non bio. Inoltre, negli ultimi tre anni, la presenza di prodotti biologici nei supermercati è aumentata. Oltre a soddisfare chi cerca appositamente prodotti bio, i supermercati riescono a raggiungere anche chi prima non li aveva mai provati e li trova per la prima volta sugli scaffali, in offerta. In questo modo aumenta il numero di consumatori che entrano in contatto con i prodotti bio ed il numero di coloro i quali dopo averli provati continua ad acquistarli nel tempo. (Il Fatto Alimentare. 2018). Dunque, quando risulta essere la qualità il principale fattore di scelta, i consumatori tendono ad ignorare il prezzo. Nel momento in cui i venditori si rendono conto di questa tendenza, puntano ad offrire prodotti qualitativamente elevati a prezzi che, però, lo sono altrettanto. Per raggiungere anche coloro i quali sono, invece, più sensibili ai prezzi, spesso, dunque, vengono praticate delle promozioni con l'intento di diffondere quel determinato bene fra un pubblico di consumatori che non avrebbe mai effettuato l'acquisto in una situazione diversa dall'offerta promozionale.

Alla luce di ciò, l'alta presenza di prodotti sostituti all'interno di un settore quale quello alimentare è un elemento che solitamente riveste una grande importanza per i piccoli venditori ed i piccoli marchi. Infatti, per i consumatori con una domanda elastica rispetto al prezzo è indifferente acquistare un bene anziché un altro simile offerto da un *competitor* ad un prezzo minore. È anche questo ciò che porta gli attori del mercato a competere in modo particolarmente forte per accaparrarsi quote di mercato. La competizione, poi, si riversa sui ribassi di prezzo che tendono a spazzare via dallo scenario competitivo i venditori di minor dimensione che, non riuscendo ad avere economie di scala pari a quelle dei grandi *player* che permettono, a loro volta, la conseguente riduzione dei costi e la possibilità di poter praticare prezzi favorevoli, sono costretti ad uscire dal mercato.

Per i grandi venditori, invece, la presenza di prodotti sostituti incide in maniere diversa. Essa, infatti, in tali casi risulta essere debole, come ad esempio accade con Walmart. Infatti, per quanto riguarda nello specifico la multinazionale americana, la minaccia di prodotti sostituti ha un'intensità che va da debole a moderata. Nello specifico, Walmart offre un'ampia varietà di beni e servizi che hanno pochi o nessun sostituto. I fattori esterni che caratterizzano tale forza dello schema di Porter sono: la moderata disponibilità di beni sostituti, la bassa varietà di questi beni ed il loro maggior costo. Inoltre, alcuni prodotti risultano essere facilmente disponibili. Tuttavia, la scarsa varietà di sostituti rende difficile per i consumatori allontanarsi dai prodotti disponibili presso Walmart. Oltre a ciò si aggiunge il fatto che alcuni sostituti sono più costosi dei beni e dei servizi a basso costo disponibili nei negozi dell'azienda. Inoltre, anche il livello di fidelizzazione è molto

importante in quanto, oltre a giovare ai consumatori, i quali possono usufruire di sconti e promozioni dedicate, aiuta Walmart ad ampliare la propria base di clienti ricorrenti. Tale base di clienti, grazie ai dati che vengono assimilati dall'azienda, riceve una profilazione specifica che consente a Walmart di offrire determinati prodotti a determinate fasce di clienti, in modo tale da soddisfare i bisogni ed i gusti di ognuno nel più efficiente modo possibile, garantendo anche dei prezzi bassi.

(UK Essays, 2016; Lombardo, 2017; ISMEA, 2018; Ivory Research, 2018)

### **1.5.5 Concorrenti del settore**

Per misurare la concentrazione all'interno di un determinato settore si usano solitamente due indici: l'indice di concentrazione delle prime quattro imprese, chiamato CR4, e l'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI). Il CR4 è uguale alla somma delle quote di mercato delle prime quattro imprese, calcolato dividendo il fatturato delle quattro società più grandi per il fatturato complessivo del mercato. Il CR4 ratio è compreso tra 0, che denota concorrenza perfetta, e 100 che, invece, descrive una situazione di monopolio. Invece, l'indice di Herfindahl-Hirschman, comunemente chiamato HHI, viene ottenuto sommando le quote di mercato delle imprese del settore elevate al quadrato. Valori bassi dell'indice, ovvero inferiori ai 1.000 punti, indicano un settore molto competitivo. Se l'indice è, invece, compreso tra i 1.500 e i 2.500 punti il comparto viene definito moderatamente competitivo. Oltre i 2.500 punti nel settore c'è poca competizione, fino ad arrivare ad un indice pari a 10.000 punti che descrive, invece, una situazione di monopolio.

La concorrenza è spesso agguerrita all'interno dell'industria alimentare e della vendita al dettaglio. Questo elemento del modello di analisi delle cinque forze di Porter mostra come le imprese si influenzino a vicenda, facendo leva al rialzo oppure in diminuzione sul suddetto tasso a seconda delle politiche di prezzo e strategie adottate. A livello globale, vi è un certo numero di grandi *player* in questo mercato che si trovano in una forte concorrenza tra loro. Inoltre, esiste un gran numero di rivenditori indipendenti o specializzati di minori dimensioni che operano a fianco di questi grandi attori del mercato. I fattori esterni che contribuiscono a determinare questa elevata forza competitiva sono i seguenti: alto numero di aziende; alta aggressività delle imprese presenti nel mercato; bassi costi di transizione. Oltre ad essere un mercato già saturo e con bassi margini, le aziende al dettaglio competono in modo aggressivo principalmente su prezzo, servizio e qualità offerta. I rivenditori di generi alimentari sono in grado di fidelizzare i clienti

offrendo convenienza e prezzi bassi, tuttavia, i clienti sono liberi di scegliere negozi e marchi senza incorrere in costi aggiuntivi. Ciò è il risultato di costi di transizione bassi o del tutto inesistenti che, grazie all'ampia scelta di prodotti e marchi presenti in circolazione, permette agli individui di adottare la migliore soluzione possibile a scapito dei venditori. Alcune ricerche di C.C. Nielson del 1996 sul ruolo dei costi di transazione sostengono che l'effetto moderatore di tali costi sulla fedeltà dei clienti dipende da variabili situazionali come la tipologia di imprese, clienti e prodotti e potrebbe non essere sempre significativo e determinante.

A confutare tale ipotesi è invece uno studio di Yang e Peterson del 2004, che delinea in modo chiaro come l'effetto dei costi di transizione sulla fedeltà dei clienti sia sostanzialmente irrilevante. (Yang & Peterson, 2004)

Nel quadro nazionale italiano, l'analisi della competitività degli attori del settore di riferimento richiede un passo indietro che vada ad evidenziare il primario ruolo dell'agroalimentare, che da sempre ricopre una posizione fondamentale nel determinare quelle che sono dinamiche e caratteristiche del mercato italiano della vendita al dettaglio. In Italia, negli ultimi anni il settore agricolo ha mostrato una maggiore capacità, rispetto al resto dell'economia, di mantenere una produttività positiva, che tra il 2007 e il 2016 è cresciuta in totale del 9%. Per l'industria alimentare, comunque, il *trend* nello stesso decennio è stato moderatamente positivo, con una crescita intorno al 3%. Tra il 2013 e il 2017 la produttività del lavoro è cresciuta del 4,9%, anche attraverso l'incremento del numero di addetti. Riguardo alla competitività i consumi intermedi sulla produzione incidono meno per il sistema italiano rispetto a quello medio europeo, con un valore intorno al 42% con 5 punti percentuali in meno rispetto alla media. Grazie all'andamento in calo dei prezzi degli input nell'Unione Europea si è verificata una riduzione dei costi a valori correnti, favorita negli ultimi due anni anche dal miglioramento della ragione di scambio, ovvero il rapporto tra l'indice dei prezzi alla produzione dei prodotti venduti e l'indice dei prezzi dei mezzi correnti di produzione. A livello nazionale, la ragione di scambio mette in evidenza un andamento favorevole. Per l'Ue, invece, la ragione di scambio ha avuto un andamento peggiore: nel triennio 2014-2016 i prezzi degli input correnti sono cresciuti di più dei prezzi alla produzione, anche se nel 2017 si è assistito a un netto recupero. Se la produzione e la produttività del settore agricolo nazionale hanno un impatto sulla capacità del settore di generare reddito per remunerare il lavoro e coprire i costi degli altri fattori produttivi, il peso di costi fissi e imposte finisce per comprimere la parte di reddito residuo d'impresa.

Considerata una spesa di 100 euro da parte dei consumatori per l'acquisto di prodotti alimentari, questa spesa viene ripartita prima di tutto tra i prodotti esteri importati e quelli prodotti in Italia. La somma spesa in prodotti italiani è a sua volta ripartita in proporzione al valore aggiunto di ogni settore tra coloro che hanno contribuito al processo di produzione e distribuzione, sia in modo diretto che indiretto, dopo aver scorporato le imposte pagate. Anche la quota assegnata alla remunerazione dei fattori produttivi va sottratta. Vi è, inoltre, una voce di costo importante riguardante l'acquisto di materie prime e beni intermedi esteri, necessari per il processo di produzione, trasporto e distribuzione, che hanno un ruolo rilevante nel sistema economico nazionale. La catena del valore dei prodotti alimentari trasformati mostra che su 100 euro di spesa da parte del consumatore, 8 euro e 50 centesimi sono stati destinati all'acquisto di beni provenienti dall'estero; la quota di valore aggiunto per la fase agricola si assesta a 6,2 euro, mentre quella destinata all'industria di trasformazione è di 9,3 euro. Commercio, distribuzione e logistica si appropriano di 27 euro. Al netto degli ammortamenti e dei salari, la remunerazione dell'imprenditore agricolo si riduce a meno di 2 euro. La situazione per l'imprenditore del settore alimentare, invece, è caratterizzata da un reddito netto d'impresa ancora più basso e vicino a 1,6 euro, a causa di un assorbimento sostanzioso da parte dei salari. Le imprese di commercio, distribuzione e trasporto guadagnano, invece, circa 11 euro sui 100 di spesa iniziale.

Le imposte, solitamente più elevate a causa dell'Iva, salgono ad una quota di 19,8 euro. Inoltre, un aspetto che caratterizza maggiormente il settore alimentare è che il valore dei prodotti importati dalla filiera raddoppia in confronto al valore che assume nel caso di prodotti agricoli freschi. Nota negativa che connota particolarmente il settore agroalimentare, invece, è la scarsa propensione verso l'innovazione, dovuta soprattutto all'elevata età media degli imprenditori, nonché allo scarso peso esercitato dai giovani nel settore.

(UK Essays, 2016; Lombardo, 2017; ISMEA, 2018; Ivory Research, 2018)

## Capitolo 2: Walmart: dagli inizi al successo

Secondo la classifica “Fortune Global 500” Walmart Inc è la più grande multinazionale al mondo, con un fatturato totale per l’anno 2018 pari a 514,4 miliardi di dollari.

Fondata nel 1962 ed operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, la sua offerta spazia dai prodotti alimentari e di consumo alla salute e al benessere, dalla tecnologia all’intrattenimento, dall’abbigliamento ai casalinghi. La strategia vincente di Walmart è basata sugli *Everyday Low Prices* (EDLP). Organizzata in *supercenter*, *discount*, negozi di vicinato, supermercati, ipermercati, club di magazzino (tra cui i famosi “Sam's Clubs”) e *cash & carry*, offre prodotti di vari marchi tra cui *Equate*, *My Life As*, *Kid Connection*, *Way to Celebrate* e *No Boundaries*. Nell’ampia offerta commerciale di Walmart si annoverano anche carburante e servizi finanziari (si pensi all’emissione di carte prepagate e al trasferimento di denaro). La società possiede, inoltre, un sito e-commerce, che riscuote sempre più successo fra i consumatori. La sede sociale è a Bentonville, in Arkansas, negli Stati Uniti.

### 2.1 Nascita ed espansione

La storia di Walmart risale alla metà degli anni Quaranta quando Sam Walton, titolare di un negozio di generi alimentari in *franchising* del marchio “Ben Franklin” a Newport, in Arkansas, ebbe un’idea semplice ma geniale. Come ogni rivenditore, Walton era alla continua ricerca di offerte da parte dei propri fornitori. Nella prassi, quando un rivenditore riusciva ad ottenere un affare da un grossista lasciava i prezzi praticati dal proprio negozio invariati, intascando così la differenza dovuta allo sconto ottenuto. Walton, però, si rese conto che avrebbe potuto, ridistribuendo i risparmi tra i clienti, guadagnare margini di profitto attraverso il volume di vendite. Questa intuizione è stata una pietra miliare della strategia aziendale di Walton, che lo ha accompagnato per tutta la vita e che ha continuato a contraddistinguere la politica di Walmart anche dopo la sua morte. Altro fattore chiave del suo successo è stata la focalizzazione anche su quei mercati che la maggior parte dei venditori ignorava, ovvero i piccoli mercati rurali.

Negli anni Quaranta, quando ancora era il direttore di un negozio Ben Franklin, Walton, a proposito di una delle sue promozioni di sconto, disse: "Ecco la semplice lezione che tutti noi abbiamo imparato: riducendo il prezzo puoi aumentare le vendite fino a un punto in cui puoi guadagnare molto di più praticando un prezzo al dettaglio maggiormente conveniente rispetto a ciò che otterresti offrendo l'articolo a un prezzo più elevato.

Tradotto nel linguaggio del venditore, puoi ottenere una riduzione del *mark-up*, ma guadagnare di più grazie dell'aumento del volume di vendita.”

La strategia di Walton ebbe un successo tale che gli consentì quasi di triplicare le vendite durante la sua esperienza presso Ben Franklin, incrementandole da 80.000 fino a 225.000 dollari in soli tre anni per un unico negozio. Dopo questo fortunato periodo, però, il proprietario della catena per la quale Walton lavorava lo licenziò. Dunque, dopo aver lasciato Newport, decise di spostarsi a Bentonville, sempre nello stato dell'Arkansas, dove aprì il primo “Walton's 5&10”. L'aspetto più rilevante è che il negozio di Sam Walton fu il primo ad offrire in Arkansas un servizio di acquisti *self-service*. Prima di dare vita al vero e proprio fenomeno Walmart, Walton aprì altri tredici piccoli negozi Walton's 5&10 tra il 1951 e il 1962.

Come già rilevato, il modello di Walton si fondava, oltre che sulla strategia consistente nell'offerta di beni ai prezzi più bassi del mercato, anche su un altro aspetto, ovvero sulla convinzione che i suoi negozi potessero avere successo nelle città di piccole dimensioni. Infatti, tale segmento di nicchia veniva ignorato dai grandi venditori, che preferivano focalizzarsi, invece, sui grandi centri abitati.

Walton's 5&10 era una catena di *franchising* costituita sotto la supervisione dei fratelli Butler e, pertanto, ogni idea di Walton doveva essere avallata dai suoi finanziatori. La sua prima importante richiesta prevedeva un'iniziale drastica riduzione dei margini di profitto, fino alla metà degli stessi, che avrebbe assicurato un elevato ritorno economico futuro, nonché un positivo riscontro da parte del pubblico, che si sarebbe sempre di più indirizzato verso i Walton's 5&10, annientando così la concorrenza e fidelizzando la clientela. I fratelli Butler, però, rifiutarono categoricamente di perdere i propri margini di profitto. Così, nel 1962, Walton decise di intraprendere da solo la strada che da lì a qualche anno lo avrebbe portato a guadagnare una fortuna. Il primo negozio di proprietà di Walton, il “Walmart”, nato dall'impiego di tutti i risparmi di Walton e di sua moglie, fu aperto a Rogers, nello stato dell'Arkansas. Nel periodo precedente all'apertura, il fondatore ebbe la possibilità di viaggiare molto per tutto il paese, raccogliendo idee ed ispirazioni su tutto ciò che avrebbe potuto migliorare nel suo nuovo negozio. Così come prevedeva la sua strategia, Walton riuscì ad avere successo e ad ottenere margini di guadagno dopo un periodo iniziale in cui aveva lavorato in perdita.

Walton decise, ad un certo punto del suo percorso, di voler aumentare i volumi di vendita, mantenendo, però, sempre ferma la sua politica caratterizzata da prezzi inferiori a quelli dei suoi concorrenti. Ispirato dai successi di altre catene di grandi discount americani, Walton aprì il suo secondo negozio ad Harrison. Per i primi due anni, Walmart venne

lanciato senza un vero e proprio logo, apparendo al pubblico con un *font* ed uno stile che venivano cambiati a seconda delle impostazioni della stampante utilizzata. Il primo logo venne introdotto, nel 1964, dal responsabile degli acquisti e della manutenzione della segnaletica, nonché assistente di Walton, Bob Bogle, che propose "Wal-Mart", con uno stile e font ben definiti e con la divisione della parola attraverso un trattino. Tale logo verrà utilizzato per circa 20 anni e, prima di essere sostituito definitivamente nel 2008, ha subito differenti processi modificativi.

Nel 1967 erano 24 i negozi presenti in Arkansas e la catena aveva già un margine di ricavo pari a 12,6 milioni di dollari. Un anno dopo, nel 1968, la società cominciò a pensare a una possibile espansione oltre lo Stato dell'Arkansas; si arrivò, così, all'apertura di un negozio a Sikeston, nel Missouri, ed uno a Claremore, in Oklahoma.

Il 31 ottobre 1969, Walmart divenne una *Corporation*. Nella primavera del 1971, il titolo Walmart conobbe il suo primo *stock split* del 100% e fu venduto a un prezzo di mercato di 47 dollari. Tale divisione azionaria consentì un aumento del numero di azioni dell'azienda, mentre il prezzo era stato adeguato in modo tale che la capitalizzazione di mercato precedente e successiva della società rimanesse la stessa evitandone la diluizione. Nel 1972, il titolo venne quotato alla Borsa di New York. Le azioni subirono un nuovo *stock split* che le divise nuovamente al 100% e, questa volta, vennero vendute a 47,50 dollari. La catena ha continuato ad espandersi nel sud del paese, in Louisiana, Missouri, Kansas e Oklahoma, nel Tennessee nel 1973, e in Kentucky e Mississippi nel 1974. Mentre nel 1975 Walmart approdava anche in Texas, si registravano già 125 negozi con 7.500 associati e un volume di vendite pari a 340,3 milioni di dollari. Nel 1977, Walmart aprì il suo primo negozio in Illinois e fece la sua prima acquisizione aziendale, rilevando 16 negozi "Mohr-Value". A ciò seguì l'acquisizione della Hutcheson Shoe Company nel 1978. Nello stesso anno Walmart cercò anche di espandersi in diversi nuovi mercati, lanciando la sua prima farmacia e le prime gioiellerie. La strategia aziendale fu la medesima: essa, infatti, si prestava ad essere applicata a tutti i beni di prima necessità e affini.

Il successo di Walmart, tuttavia, non si deve esclusivamente alla politica del risparmio. La tecnologia applicata, infatti, è uno degli elementi fondamentali che mette l'azienda in una posizione di predominanza rispetto ai suoi concorrenti. Già negli anni '70 Walmart utilizza, infatti, i computer per creare un collegamento fra negozi e magazzini. La registrazione computerizzata dei dati sulle vendite ha consentito a Walmart di tenere traccia, nel corso degli esercizi, di tutti gli articoli offerti e di ridurre i costi dell'inventario e della gestione del libro paga. Infatti, Walton scrisse nella sua autobiografia, pubblicata

nel 1992 con il titolo “Made in America”, che “a prescindere da come lo si considera, nel business *retail* il libro paga è una delle parti più importanti dei costi non caratteristici, ed i costi non caratteristici sono uno degli elementi cruciali sui quali lavorare per mantenere il margine di profitto”. Inoltre, Walton, non solo prediligeva assumere il minor numero possibile di persone, ma temeva anche di pagarle più del dovuto. I sindacati non hanno mai visto di buon occhio queste pratiche e per anni hanno esercitato pesanti pressioni su Walton e sulla dirigenza di Walmart. Egli ha, però, sempre avuto successo nel difendere la sua società, successo dovuto in particolare al fatto che, attraverso il proprio carisma e la propria personalità, faceva sentire i propri dipendenti come a casa, definendoli anche con l’appellativo “soci”.

Altro aspetto decisivo nella diffusione di quelli che erano i valori di Walton fu l’introduzione di un piano di partecipazione aziendale. Nel 1971, infatti, venne varato un piano di partecipazione agli utili che consentiva ai dipendenti di destinare una certa percentuale dei loro stipendi all’acquisto di azioni Walmart sovvenzionate. Ciò consentì ai dipendenti di sentirsi ancor di più parte di quella realtà. Anche agli occhi della clientela Walton era una figura carismatica, che raccoglieva sempre più consensi ed approvazione. Uno dei suoi tratti distintivi era l’adoperare un comportamento di estrema accoglienza, gentilezza e rispetto verso chiunque, diffondendo in questo modo la coscienza aziendale e lo spirito di umanità che ha tanto cercato di comunicare ai suoi lavoratori ed al mondo intero nell’arco di tutta la sua vita.

Allo stesso tempo, Walmart celebrava il suo diciottesimo compleanno, diventando la più veloce compagnia della storia a raggiungere un miliardo di dollari di vendite. La catena, nel 1980, comprendeva già 276 negozi e 21.000 associati. L’anno successivo, raggiunse anche il mercato sud-orientale degli Stati Uniti attraverso l’apertura di negozi in Georgia e in Carolina del Sud e con l’acquisto di 92 negozi Kuhn’s-Big K. Successivamente, la società prese la decisione di portare avanti la fusione con Kuhn’s-Big K, rilevando tutti i 119 negozi della catena. Nel 1982, inoltre, si affacciò anche al mercato di Florida e Nebraska. L’anno dopo Walmart era presente in Indiana, Iowa, Nuovo Messico e Carolina del Nord. Nel 1985, invece, con 882 negozi, vendite totali per 8,4 miliardi di dollari e 104.000 associati, la società aveva punti vendita anche in Wisconsin e Colorado. Venne, inoltre, aperto il primo “Sam’s Club”, a Midwest City, in Oklahoma, dando vita alla nascita di quella che sarebbe diventata una catena di vendita all’ingrosso riservata solo ai soci, che ricopre, oggi, l’ottava posizione nel mercato americano del *retail*. Nel 1986 vennero aperti dei negozi anche in Minnesota. Nel 1987, per il venticinquesimo anniversario della società, vennero adottate numerose innovazioni, quali ad esempio

l'introduzione di nuovi uffici e dispositivi adibiti alla gestione dell'inventario, delle vendite e all'invio di comunicazioni istantanee ai negozi della filiera. Inoltre, entro il 1988 circa il 90% dei negozi vennero equipaggiati con lettori di codice a barre, per facilitare gli acquisti ed allo stesso tempo tenere traccia dell'inventario.

Alla fine del decennio, Walmart era presente in oltre la metà degli Stati americani. I proprietari delle piccole imprese cominciarono, così, a temere che Walmart si sarebbe trasferito anche nella loro città ma, in verità, ciò che è successo davvero è che Walmart non ha né particolarmente danneggiato e neppure, d'altro canto, aiutato le piccole imprese. La sua posizione potrebbe, quindi, considerarsi sostanzialmente neutrale ed orientata semplicemente all'offerta dei prezzi più bassi del mercato, come da politica aziendale, nonché al generare profitti duraturi nel tempo.

Nel febbraio 1988, il fondatore dell'azienda, Sam Walton, si dimette da amministratore delegato e David Glass viene nominato suo successore. Walton rimane, però, presidente del consiglio di amministrazione aziendale. La società ha ristrutturato, comunque, da quel momento in poi, le posizioni dirigenziali, elevando il gruppo dei dirigenti a posizioni di maggiore rilievo e responsabilità. Nello stesso anno, nonostante non superasse il numero di vendite di Kmart e Sears (altri grandi *player* dello scenario americano della grande distribuzione), Walmart era la società di vendita al dettaglio più redditizia degli Stati Uniti, con i suoi 1.198 negozi, 200.000 associati e quasi 16 miliardi di dollari di vendite: dati che nel '900 erano impressionanti per un'azienda nata da appena 25 anni. Sulla scia di questi risultati positivi, la società aveva puntato su un progetto ancora più grande che aveva portato all'apertura del primo *supercenter* a Washington, in Missouri. Il concetto di *supercenter* racchiude in sé tutto ciò che è contenuto in un discount Walmart medio, oltre a negozi per automobilisti, un'ottica, un laboratorio di fotografia, uno studio di ritrattistica, banche e altre attività come negozi di cellulari, parrucchieri e saloni di bellezza, negozi di noleggio film e *fast food*. In molte città, per paura della diffusione dei nuovi *supercenter*, vi fu una forte ostilità, in particolare da parte dei piccoli venditori consapevoli del fatto di non poter più competere con un attore di mercato del calibro di Walmart. Tale ostilità, a San Diego, in California, sfociò in una decisione votata dal consiglio cittadino nella prima decade degli anni 2000, per tutelare i commercianti locali, che vietava categoricamente l'apertura di negozi aventi le caratteristiche di un *supercenter*. Tale decisione è la sentenza conclusiva di un continuo processo di ostruzionismo all'espansione di Walmart e Target, a favore della proliferazione delle piccole attività commerciali già presenti nei quartieri di San Diego.

Il 1991 è, finalmente, l'anno di apertura al commercio internazionale. A Città del Messico viene aperto il primo Walmart al di fuori del territorio statunitense che raccolse consensi tali da parte della popolazione locale da portare, due anni dopo, all'inaugurazione di un *supercenter*. Viene anche acquisito il grande rivenditore Western Merchandisers, Inc. di Amarillo, in Texas. Il 1991 è anche l'anno del lancio della marca di prodotti "Sam's American Choice" con etichetta "Made in America", che aveva lo scopo di stimolare i fornitori americani a produrre una gamma più ampia di prodotti, ma ad un prezzo minore, tenuto conto del fatto che le vendite di Walmart avrebbero assicurato ingenti guadagni.

Un anno dopo, il 5 aprile, all'età di 74 anni, Sam Walton morì. Tre settimane prima ricevette la *Presidential Medal of Freedom* (medaglia presidenziale della libertà) dal presidente George H. W. Bush. Tale onore rappresenta uno dei riconoscimenti civili più importanti degli Stati Uniti. In particolare, premia coloro i quali hanno reso un contributo particolarmente meritevole alla sicurezza o agli interessi nazionali degli Stati Uniti, alla pace mondiale, alla cultura oppure altri importanti sforzi pubblici o privati di lodevole natura. Nel descrivere Walton, Bush in un pubblico discorso disse: "Un vero americano, Sam Walton incarna lo spirito imprenditoriale ed il sogno americano. La preoccupazione per i suoi dipendenti, l'impegno per la sua comunità e il desiderio di fare la differenza sono stati i tratti distintivi della sua carriera".

Il figlio maggiore, Samuel Robson Walton, gli succedette come presidente del consiglio di amministrazione, il 7 aprile 1992. Nello stesso anno, Walmart aveva raggiunto 45 Stati. L'anno successivo nacque la Divisione Internazionale Walmart. Sempre nello stesso anno, Walmart copriva 49 stati, ad eccezione del Vermont. Nel 1994, a seguito della scomparsa, all'interno di un punto vendita della catena "Sears", di un bambino di nome Adam Walsh, poi ritrovato senza vita, venne adottato da Walmart il "Code Adam". Tale procedura sarebbe servita in caso di necessità a ritrovare i bambini che avrebbero potuto perdersi oppure essere adescati nei grandi centri commerciali. Gli impiegati avrebbero dovuto seguire dei passaggi specifici, dall'acquisizione dei dati del bambino dichiarato "disperso" al contatto con la polizia nel caso in cui il bambino non fosse stato ritrovato nei primi 10 minuti di ricerca. Tutto ciò delineava anche una politica di sicurezza generale che Walmart si stava impegnando a sostenere, in modo tale da guadagnare maggior fiducia e credibilità presso il pubblico.

Ancora nel 1994, Walmart ebbe la possibilità di acquistare 91 negozi all'ingrosso da Kmart negli Stati Uniti ed anche 122 negozi Woolco in Canada. Inoltre, vennero aperti a Hong Kong tre negozi, mentre i punti vendita in Messico arrivavano a 96. Un anno dopo, Walmart, grazie alla sua presenza anche nello stato del Vermont, era riuscito a coprire

tutti i 50 stati americani. Inoltre, era anche riuscito a fare breccia nei mercati di Argentina, Brasile e, dal 1996, Cina. Nel 1997, Walmart sostituì, sul mercato azionario Dow Jones, Woolworth, il più grande business dei cosiddetti “five and dime stores”, i negozi che hanno creato varie tendenze di mercato e sviluppato il moderno modello di vendita al dettaglio che ancora oggi numerosi negozi seguono in tutto il mondo. La società ottenne, in quell’anno, per la prima volta nella sua storia, un fatturato superiore ai 100 miliardi di dollari, diventando così la più grande compagnia privata degli Stati Uniti. Appena tre anni dopo, Walmart era il più grande datore di lavoro privato al mondo. Anche la Germania subì l’influenza walmartiana che portò all’apertura di 21 negozi sul suolo tedesco. Nel 1998, Walmart introduce il concetto di “mercato di vicinato” (o “negozio di quartiere”) in Arkansas. I negozi di quartiere sono prevalentemente negozi di generi alimentari che hanno lo scopo di attirare i clienti attraverso servizi comodi, come parcheggi più facili ed accessibili, spazi meno affollati e un *check-out* più rapido rispetto a un normale negozio. Sul piano internazionale, invece, Walmart riesce ad ottenere riscontri positivi anche in Corea del Sud. Nello stesso anno, Walmart lancia anche la sua rete televisiva Wal-Mart, una vasta rete pubblicitaria *in-store* che promuove spot per prodotti venduti nei suoi vari negozi, videoclip di concerti e video musicali, trailer per i film in uscita e notizie giornalistiche.

La catena di supermercati Asda, terza nel Regno Unito, dietro Tesco e Sainsbury, diventa sussidiaria del gruppo Wal-Mart nel 1999: un’importante conquista da parte del colosso americano, che consente un approdo di grande valore, dunque, anche nel continente europeo, espansione della pregressa esperienza tedesca. Attualmente, Asda contribuisce alle vendite internazionali del gruppo per il 50%, configurandosi come la più grande azienda non americana sotto il controllo di Walmart.

Nel 2000, Lee Scott viene nominato presidente e CEO e le vendite negli Stati Uniti raddoppiano rispetto al 1995, totalizzando oltre 156 miliardi di dollari. Nello stesso anno, Walmart raggiunge il quinto posto nella classifica “Global Most Admired All-Stars” stilata dalla rivista Fortune e, sia nel 2003 che nel 2004, viene nominata come la società più ammirata degli Stati Uniti. Allo stesso tempo, però, il gruppo cerca di concentrarsi particolarmente sull’espansione internazionale, riuscendo a penetrare un mercato molto difficile e già saturo, come quello giapponese. Per portare avanti quest’obiettivo, Walmart decide in primis di rilevare una partecipazione di minoranza nel “Gruppo Seiyu”, uno dei più importanti dello scenario nipponico e, nel 2008, acquisisce il gruppo in modo totalitario, trasformandolo, anche in questo caso, in una società sussidiaria.

Il primo quinquennio del Duemila si chiude con vendite registrate per oltre 300 miliardi di dollari, ed un *palmares* mondiale di impiegati pari a 1,6 milioni di unità. Nel 2005 la presenza di Walmart negli USA era cresciuta così rapidamente che solo poche zone del paese erano rimaste a più di 60 miglia di distanza dal più vicino Walmart *store*. Inoltre, nell'anno si è registrato un tasso medio settimanale di presenza nei negozi Walmart pari a circa 138 milioni di clienti.

Alla fine del 2005, Walmart progettava due negozi sperimentali, uno a McKinney, in Texas, e l'altro ad Aurora, in Colorado, alimentati attraverso energia rinnovabile. Tali negozi prevedevano l'impiego di turbine eoliche, pannelli solari fotovoltaici, caldaie a biocarburanti, frigoriferi raffreddati ad acqua e giardini *xeriscape*, ovvero a risparmio d'acqua.

Dal marzo 2006, invece, la politica di Walmart si è mossa anche verso la ricerca di un pubblico più ricco, con l'apertura di un nuovo *supercenter* a Plano, in Texas, destinato a competere con negozi sempre più sofisticati e attraenti. Inoltre, in risposta alla popolarità dei supermercati di alimenti biologici, come Whole Foods e Wild Oats, nel maggio dello stesso anno Walmart ha annunciato piani di aumento della quantità e qualità di alimenti biologici disponibili nei propri negozi.

In merito all'impegno sullo scenario internazionale, il 26 luglio 2006, Walmart annuncia un completo *pull-out* dal mercato tedesco; tutti gli 85 negozi esistenti vengono venduti alla catena Metro Group, che ha rinominato la maggior parte di questi ipermercati in *Real*. Il 12 settembre 2007, per la prima volta in 13 anni, Walmart introduce il nuovo slogan "Risparmia denaro, Vivi meglio", che sostituisce il classico "Sempre prezzi bassi, sempre". Per ciò che riguarda il logo, invece, il 30 giugno 2008, viene stilizzato il nome come "Walmart", con l'aggiunta di una scintilla, simbolo scelto per rappresentare i soci di Walmart, in sostituzione della stella precedente. All'inizio del 2009, Walmart entra in Cile acquisendo Distribucion y Servicio S.A., mentre, per raggiungere anche il mercato indiano, nel maggio 2009, sigla una partnership al 50% con Bharti.

Sempre nello stesso anno, le vendite totali eccedono per la prima volta i 400 miliardi di dollari.

Tra il 2011 ed il 2012, Walmart acquisisce il 51% delle azioni del gruppo Massmart Holdings, ottenendo così l'accesso al mercato africano.

Dal punto di vista della diversificazione dell'offerta, nel febbraio 2010, Walmart conferma di aver acquisito la società di video streaming Vudu, Inc., per un valore stimato di circa 100 milioni di dollari. Il 2012 è l'anno del cinquantesimo anniversario. Nel 2018

la società cambia il proprio nome legale da “Wal-Mart Stores, Inc.” a “Walmart Inc.” Nello stesso anno vengono annunciati piani per aumentare i salari minimi per tutti gli associati degli Stati Uniti, per aumentare i benefici del congedo parentale e maternità e viene, inoltre, previsto un bonus in denaro una tantum per gli associati che possiedono determinati requisiti.

(Trimble, 1990; Corpwatch, 2006; Business Insider, 2011; Walmart.com)

## **2.2 Differenziazione e Leadership di costo**

“Un’impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso” (Porter, 1985). Dunque, affinché un prodotto sia differenziato rispetto agli altri è necessario che sia “unico”, ovvero che abbia caratteristiche reali oppure percepite che non siano riscontrabili negli altri prodotti del mercato. Inoltre, tali caratteri distintivi devono avere un valore per gli acquirenti, che li porti ad essere disposti a comprare quel determinato bene. Walmart si concentra principalmente sulla sua forte catena distributiva, sulla gestione dell’inventario, sui prezzi competitivi, sulle strategie di leadership di costo e sul forte utilizzo dell’*information technology*, nonché sull’apporto di continue innovazioni che consentono un sempre crescente sviluppo delle sue strategie.

L’impulso ricevuto da Walmart nel diventare il rivenditore numero uno al mondo è dovuto soprattutto alle efficaci strategie di determinazione dei prezzi, all’efficiente uso delle infrastrutture tecnologiche e del marchio, nonché alle dinamiche di importazione dei beni e degli ampi e ramificati rapporti di fornitura e di lavoro. Molti economisti sostengono che Walmart abbia una capacità unica nel ridurre le complesse strategie di business di un’organizzazione così imponente attraverso una maggiore concentrazione sui propri canali di comunicazione e distribuzione. Secondo Friedman (2005), il più grande punto di forza di Walmart è l’efficace controllo dell’inventario, ottenuto attraverso gli organizzati centri di distribuzione che egli definisce "sinfonia di Walmart senza fine, che si riproduce ancora e ancora ". Secondo Sam Walton, fondatore della catena, è, invece, l’incessante controllo del libro paga ad essere il punto cruciale del successo del gruppo. Walmart, inoltre, controlla sistematicamente le sedi strategiche in cui vengono consegnati i prodotti, anche grazie all’utilizzo di una tecnica nota come *cross-docking*. I negozi Walmart, infatti, si trovano nelle vicinanze del proprio centro di distribuzione e godono di una stretta collaborazione con i fornitori per la semplificazione del processo di consegna. Grant (2003) ha analizzato la pratica del *cross-docking* e il modo in cui

l'azienda elimina il sistema di gestione di prodotti di terzi, ricevendo le merci direttamente dai produttori, senza intermediazione e relativi costi. In tal modo, vengono eliminati tutti gli *overflow* dell'inventario di negozio. I camion, carichi di merci in entrata e in uscita, vengono immediatamente scaricati e ricaricati per ridurre al minimo i tempi di inventario del magazzino. Petrovic ed Hamilton (2006), per la capacità di Walmart di mantenere un rapporto di alto livello con i suoi fornitori, lo hanno definito "fenomeno di mercato", che consente la stipula e il mantenimento di una serie di contratti caratterizzati da elementi standardizzati, che i produttori devono seguire per continuare a fornire le proprie merci a Walmart. Dunque, ciò determina condizioni per le quali i produttori non possono scendere a compromessi con la qualità dei prodotti che viene categoricamente richiesta da Walmart, pena l'esclusione dall'appalto di fornitura.

Il fenomeno Walmart, oltre ad essersi distinto dai *competitor* per i suoi prezzi bassi, deve parte del successo anche ai suoi famosi slogan che per anni hanno recitato "Sempre prezzi bassi, sempre" oppure "Prezzi bassi giornalieri". Secondo Ortega (1998), la semplice *mission* di Walmart era offrire il prezzo più basso, seguendo una strategia basata sulla riduzione dei costi fino all'osso, continuando a tagliare in modo tale da poter offrire il prezzo più basso del mercato. Sin dagli albori, la filosofia aziendale è stata quella di prezzare i prodotti al minimo possibile facendo sì che un numero sempre maggiore di consumatori potesse averne accesso e, di conseguenza, il guadagno si realizza attraverso il volume di vendita piuttosto che attraverso i margini. Inoltre, anche la comunicazione pubblicitaria ha sempre richiamato e sottolineato fortemente la politica base della società: "Perché lavori duramente per ogni dollaro, ti meriti il prezzo più basso che possiamo offrire ogni volta che effettui un acquisto. Ti meriti il nostro prezzo basso tutti i giorni!". I prodotti venivano solitamente offerti ad un prezzo più basso mediamente del 15-20% rispetto agli altri concorrenti e, di conseguenza, Walmart ha guadagnato il consenso e la fedeltà dei clienti rapidamente, in special modo quella delle masse rurali che, avendo un reddito disponibile inferiore, risentivano in modo maggiore dell'effetto positivo della riduzione dei prezzi.

Alcuni economisti riportano, comunque, un'opinione diversa sulle strategie di prezzo di Walmart. Secondo Cowgill della Zenith Management Consulting, "la strategia ed il successo di Walmart non risiedono nel prezzo basso, ma piuttosto nel saper manipolare la percezione". Ancora secondo Cowgill, Walmart riesce a creare una percezione nei consumatori che i prezzi dei suoi prodotti siano i più bassi in assoluto e vengono così "bloccati" su quel prezzo, innescando un processo di auto-rafforzamento che porta i consumatori ad acquistare sempre più presso Walmart, alimentando a dismisura il

fenomeno. "Un articolo a prezzo molto conveniente e ad alta velocità di acquisto viene posizionato in un punto ben preciso del settore di appartenenza, punto denominato «prezzo di apertura». Ciò viene fatto in ogni sezione del negozio e, di conseguenza, la percezione del cliente è orientata in modo che considerando quel determinato articolo di presentazione della macrocategoria meno caro, allora tutti gli altri articoli sono necessariamente offerti ad un prezzo basso". (Cowgill, 2005).

Inoltre, una delle strategie più importanti che un'organizzazione dovrebbe prendere in considerazione, in particolar modo nel settore della vendita al dettaglio, è la leadership di costo, in modo tale da affrontare la concorrenza in modo efficiente. Walmart, in particolare, facendo della leadership di costo la propria filosofia, ha usato questa strategia anche per influenzare le scelte dei nuovi potenziali entranti, inducendoli a riflettere attentamente sulla scelta del voler inserirsi o meno in un mercato in cui Walmart fa da padrone.

Da sempre l'azienda ha cercato di rendere l'ambiente di vendita un luogo unico e sacro nel quale i consumatori vengano attratti da beni per i quali possono ottenere un ottimo rapporto qualità-prezzo. Inoltre, il *layout* e la disposizione dei prodotti sugli scaffali nei negozi Walmart sono molto semplici e intuitivi, al contrario della maggior parte degli altri supermercati. Quest'elemento di differenziazione pesa molto sulla psiche e sulla conseguente scelta dell'individuo che, inserito in un contesto dove può trovare tutto il necessario in modo veloce ed economico, si sente maggiormente a proprio agio ed è più propenso a spendere in modo continuato nel tempo.

Per quanto riguarda le strategie di prezzo, fin dall'inizio, Walmart ha imposto un forte controllo sui costi generali. Anche l'affitto pagato per i grandi locali commerciali è sempre minimo. Negli anni Sessanta, per esempio, Walmart ha fissato dei massimali per metro quadro da poter spendere in spazio di vendita. Inoltre, nonostante l'elevato *range* di negozi posseduti dalla catena, il numero di dipendenti per singolo negozio risulta essere, in realtà, non particolarmente elevato. Inoltre, la politica del risparmio ha raggiunto anche le più elevate posizioni dirigenziali: per esempio, quando i manager devono viaggiare da un luogo a un altro, la compagnia offre il rimborso spese per l'autobus piuttosto che un biglietto aereo e incoraggia anche l'alloggio in hotel poco costosi, in modo tale da minimizzare i costi. Secondo dati pubblicati dalla Harvard Business School, Walmart mantiene un differenziale di costo che oscilla dallo 0,3% al 3,0% in tutte le attività della catena del valore rispetto ai suoi diretti concorrenti. "L'unica eccezione la si registra nel settore dell'*Information Technology*, dove i costi superano i concorrenti dello 0,2%. Questo è comunque accettabile in quanto l'IT superiore di

Walmart rappresenta un vantaggio nella maggior parte delle operazioni aziendali". (Bradley, Stephe & Ghemawat, 2002)

La società, inoltre, ha attuato un processo di monitoraggio molto rigoroso ed un codice universale nel tentativo di mantenere un costante controllo dei flussi di prodotto da un'area all'altra della complessa struttura aziendale. In questo modo, riesce a controllare efficacemente i propri inventari, le vendite, gli ordini, ecc. Inoltre, un'efficace analisi dei dati raccolti da un enorme database Walmart viene eseguita periodicamente. Tutti queste migliorie ed innovazioni che negli anni hanno apportato sostanziali benefici alla struttura di vendita e gestione Walmart, hanno anche aiutato a ridurre gli sprechi e quindi a minimizzare i costi di produzione.

Altro aspetto che ha permesso di aumentare la redditività e al tempo stesso migliorare l'immagine del marchio è stata l'introduzione del *private label*. A David Glass, nominato CEO di Walmart nel 1988, è dovuto il ricorso a tale pratica. Dati statistici dimostrano che le etichette del *private label* svolgono davvero un forte ruolo propulsivo nell'aumentare le vendite aziendali, soprattutto durante i periodi di recessione economica che si sono verificati nel corso degli anni. Inoltre, secondo gli analisti, queste *private label* rappresentano circa il 10% delle vendite di Walmart, con enormi margini di crescita. (Basu *di* ResearchGate)

## 2.3 Diversificazione

La diversificazione è il processo di ampliamento della gamma dei beni prodotti e/o dei servizi offerti, volto a ridurre il rischio finanziario, industriale o commerciale.

Molte insegne della GDO, nazionali ed internazionali, tendono ad ampliare l'offerta di prodotti come, ad esempio, Tesco o Carrefour, che sono caratterizzate da linee di prodotti dedicate al *food*, all'abbigliamento, all'arredamento, ecc. Altre, invece, tendono a focalizzarsi su di una sola tipologia di offerta, ovvero quella alimentare che resta per tutte le insegne della GDO despecializzata il Core Business (esempi di queste insegne sono Conad, Esselunga e il gruppo PAM). Tale scelta deriva principalmente da differenze a livello di dimensioni del business. Infatti, per esempio Tesco, Carrefour, Walmart operano a livello globale e, attraverso l'espansione dell'offerta commerciale, aumentano la possibilità di ritorni economici derivanti dal presidio di diversi settori.

Walmart è una delle aziende più diversificate al mondo. Ci sono filiali sparse in tutto il globo che offrono prodotti, *brand* e servizi diversi. Ad esempio, vi sono i negozi di quartiere che si concentrano in particolare sulla spesa individuale, il sito web "Walmart.com" che offre la possibilità di fare acquisti comodamente da casa e di usufruire di sconti particolari, i *supercenter* che, invece, vendono merci appartenenti alle più svariate categorie merceologiche, i Sam's Club che sono leader del mercato all'ingrosso. Lo scenario internazionale di Walmart, inoltre, risulta essere a largo spettro, coprendo dagli Stati Uniti all'Europa, dal mercato africano a quello cinese. Vi sono poi altre società sussidiarie che si dedicano ad attività in modo specifico, come ad esempio "Walmart Logistics", "Walmart Realty" e lo studio "Walmart Portrait" che si occupano, rispettivamente, della logistica della catena del valore, del *real estate*, e di arte e fotografia.

L'offerta differisce, dunque, a seconda del punto vendita e della località in cui si trova e può includere servizi di ogni genere quali, ad esempio, pneumatici e lubrificanti, servizi legati al mondo dell'ottica, dell'arredamento, dei gioielli e dei farmaci.

La fortissima diversificazione è uno dei motivi per cui l'azienda ha scalato le classifiche mondiali per ricavi, grandezza ed offerta merceologica. Tale strategia rende Walmart un punto di riferimento per i consumatori, i quali hanno la possibilità di trovare tutto ciò di cui necessitano e a prezzi vantaggiosi. Il successo raggiunto in questo processo di diversificazione è dovuto in particolare alle numerose acquisizioni societarie portate avanti da Walmart nel corso degli anni. Infatti, le nuove società, molte della quali già in possesso di un considerevole potere di mercato, hanno permesso la riuscita

dell'espansione e dell'egemonia di Walmart nella maggior parte dei settori ai quali si è approcciato. Anche l'integrazione a monte, attraverso la rilevazione di soggetti chiave della filiera produttiva, ha apportato grandi ritorni economici all'intera organizzazione Walmart.

Nonostante i costi che un processo di diversificazione così ampio comporta, esso genera nel tempo entrate redditizie, nonché una positiva pubblicità presso il pubblico. Nel caso di Walmart osserviamo la coesistenza di tre tipologie di diversificazione: la diversificazione correlata, la diversificazione non correlata e la diversificazione globale. La prima è strettamente legata al business. Si attua attraverso l'acquisizione di nuove attività simili o collegate direttamente alle attività originali o principali. Ad esempio, Walmart ha, da qualche anno, cominciato a vendere i propri prodotti anche online attraverso la piattaforma "Walmart.com", che rappresenta l'attuazione pratica di un processo di diversificazione correlata, in quanto è collegata all'attività principale della catena, ma ne rappresenta comunque un'estensione. Tre vantaggi chiave della diversificazione correlata sono: scopo economico, potere di mercato, sfruttamento del *know-how*. Nell'ambito dello scopo economico, una diversificazione correlata ben attuata consente di sfruttare le economie di scala e le infrastrutture già appartenenti all'azienda, nonché di ripartire i costi fissi su un numero maggiore di attività. Inoltre, il potere di mercato di Walmart è notevolmente cresciuto ed ha attraversato un importante fenomeno di diffusione in più settori nel corso della sua storia, grazie anche alla diversificazione, che ha permesso di utilizzare al meglio l'ingente forza del marchio. Inoltre, le capacità già sviluppate dovute al *know-how* tecnologico posseduto hanno consentito di ridurre i costi e le ridondanze in cui solitamente incorre una nuova impresa che si affaccia ad un nuovo settore garantendo, così, degli investimenti redditizi sin dagli albori.

Per quanto riguarda la diversificazione non correlata, invece, l'impresa può acquisire ed espandersi in qualsiasi tipo di attività che non sia necessariamente collegata a quella principale. Nel caso di Walmart, che nasce come rivenditore di generi alimentari e beni connessi, la fornitura di servizi finanziari e assicurativi rappresenta una tipologia di diversificazione indipendente, distaccata profondamente dall'attività principale e che, quindi, comporta potenzialmente notevoli rischi e costi di implementazione. L'offerta di prodotti assicurativi da parte di Walmart, però, risulta essere, per certi versi, un'estensione della presenza già consolidata nel settore farmaceutico con rischi che, quindi, vanno a ridursi.

Al di là di queste due tipologie di diversificazione, Walmart ha anche adottato una strategia a livello globale, riuscendo a distribuire il rischio e gli investimenti su un

portafoglio più ampio di attività esercitate in ambito extra-nazionale. Grazie alle enormi economie di scala di cui l'organizzazione beneficia, tale processo di inserimento in nuovi mercati risulta essere non particolarmente gravoso sui costi della società. In aggiunta a ciò, ogni volta che Walmart ha aperto un punto vendita in un nuovo paese, è stato accolto positivamente dalla maggior parte dei consumatori.

Mentre la diversificazione globale può essere ancora interessata da ampi margini di crescita, al contrario si riduce lo scenario della diversificazione industriale. Ciò avviene perché i settori di possibile espansione all'interno dei quali Walmart può muoversi si sono ridotti drasticamente, considerando che nel corso degli ultimi cinquant'anni la sua strategia di sviluppo ha interessato molteplici ambiti della vendita al dettaglio e servizi connessi. Nonostante i forti rischi correlati all'espansione internazionale, Walmart ottiene enormi benefici dalla diversificazione globale, come ad esempio l'aumento del numero degli azionisti, la flessibilità della produzione e di tutta la filiera di vendita, sgravi fiscali, l'aumento del potere di mercato e dell'egemonia commerciale. D'altra parte, però, la diversificazione rende l'intera struttura più complessa, i collegamenti subordinati più macchinosi e aumenta i costi di coordinamento, nonché risulta comunque essere soggetta alla legislazione locale, che non sempre si presta in modo accogliente nei confronti di quest'organizzazione aziendale. Nel caso specifico, questi ultimi elementi risultano essere le ragioni per cui Walmart ha interrotto le operazioni in Germania e Corea. (Kinnunen, 2009; WordPress; Academia.edu).

## 2.4 Innovazioni strategiche

I negozi Walmart si possono trovare in qualsiasi angolo negli Stati Uniti. Essi sono disposti in modo tale che ogni punto vendita sia situato a non più di un'ora di distanza dall'altro.

Nel corso della sua storia, Walmart ha spesso rilevato i negozi di numerosi piccoli rivenditori, ricavandone un gigantesco spazio di vendita complessivo dove collocare le proprie filiali. Di conseguenza, quindi, tale processo è stato spesso visto in un'ottica negativa, in particolar modo da coloro i quali sono impotenti di fronte al suo potere di mercato. Infatti, così facendo, Walmart sta spazzando via le piccole attività e i punti vendita di modeste dimensioni, in particolare in molti stati americani.

Inoltre, la società viene spesso messa sotto accusa per la pratica di esternalizzazione della maggior parte della propria produzione, in particolar modo rivolta verso la Cina, che offre una manodopera più economica ed una legislazione più elastica. Oltre a ciò, il vantaggio competitivo di Walmart proviene soprattutto da un buon mix e utilizzo di IT e innovazioni. Il primo uso su vasta scala dell'IT da parte di Walmart risale al 1975, quando è stato acquistato il primo sistema informatico da IBM, società americana leader nel campo della fornitura di apparecchiature e servizi tecnologici alle imprese. Tale scelta da parte di Walmart puntava soprattutto ad un più efficiente monitoraggio dell'inventario e dei centri di immagazzinaggio e distribuzione: punti cruciali dell'intera organizzazione Walmart.

Nel 1975 il gruppo riesce a presentarsi al mondo intero, dunque, per la prima volta, come un *player* all'avanguardia, con un vantaggio competitivo importante rispetto agli altri rivenditori. Un altro uso rivoluzionario dell'IT si è avuto con l'implementazione da parte di Walmart dei codici a barre per la scansione dei prodotti nel 1983. Per l'utilizzo dei codici a barre il necessario era solo una rapida scansione eseguita da un dispositivo elettronico, con conseguente elaborazione del computer, che si occupava di indicare il tipo di prodotto ed il prezzo associato. Ciò ha velocizzato notevolmente i tempi di *check-out* ed ha reso più semplice e meno impegnativo il monitoraggio dell'inventario e la raccolta dati sia per i clienti che per i dipendenti, diventando così uno strumento di comune utilizzo all'interno del settore.

Inoltre, nel 1987, a causa della crucialità raggiunta dal dettagliato possesso delle informazioni per lo sviluppo della società, Walmart completò l'adozione della propria rete satellitare privata. Questa rete consentiva una comunicazione diretta di tipo bidirezionale tra la sede principale ed i singoli negozi in modo che le informazioni

istantanee sull'inventario e sulle vendite potessero essere visualizzate direttamente dal management di livello superiore in tempo reale, con ottimizzazione di costi, tempi di scambio e processo di informazioni. In quegli anni, Walmart era la più grande rete privata di satelliti in tutto il mondo. Oltre allo scambio interno alla rete, la società aveva anche l'autorizzazione a trasmettere informazioni in tutto il globo.

Nel 1992, viene costruito un centro dati di circa dodicimila metri quadrati nei pressi del quartier generale in Arkansas. La struttura era somigliante ad un enorme bunker circondato da una recinzione. Il centro aveva una capacità tale da poter ospitare una quantità di dati pari al doppio del volume dell'intera rete Internet. Dunque, anche questo elemento tende a denotare la propensione di Walmart a voler primeggiare, in ogni momento, dal punto di vista innovativo e tecnologico, in modo tale da creare una netta separazione con i *competitor*.

Un'altra introduzione rilevante è stata l'identificazione a radiofrequenza (RFID - *radiofrequency identification*), ovvero una tecnologia che utilizza una tipologia di comunicazione basata su onde elettromagnetiche per scambiare dati tra un terminale e un'etichetta elettronica collegata a un oggetto, ai fini del rilevamento e dell'identificazione. Walmart è stato uno dei pionieri nell'utilizzo di questa tecnologia. Dal primo di agosto del 2010 in poi, Walmart ha introdotto questa tipologia di tag per l'abbigliamento maschile. Secondo la società, i tag risultano essere un elemento fondamentale e potrebbero migliorare la logistica e contribuire ad una gestione più snella e veloce dell'inventario. I tag possono essere inseriti nei capi ed essere letti dagli scanner a RFID in modo più pratico rispetto alle etichette classiche. Inoltre, secondo gli addetti ai lavori Walmart, l'implementazione dei tag ha già aiutato a velocizzare le operazioni della catena e il livello di precisione del relativo controllo. "Questa capacità di avere in pochi secondi ed in modo esatto un'istantanea di tutti i prodotti che si trovano in negozio ovvero nel magazzino è qualcosa che riteniamo possa davvero trasformare la nostra attività", afferma Raul Vasquez, presidente di "Wal-Mart West" e CEO della piattaforma "Walmart.com". Tuttavia, secondo coloro i quali criticano questa tecnologia, la RFID potrebbe interferire con la privacy degli acquirenti dato che si caratterizza per la diffusione costante di un segnale che potrebbe essere utilizzato da chiunque per i più disparati scopi. Quindi, anche dopo che le merci sono state acquistate e portate a casa, potrebbe essere possibile rintracciare l'acquirente ed i suoi dati influenzando, così, sulla sua privacy. Infatti, questo punto cruciale deve essere ben definito in modo tale da assicurare un servizio ai consumatori che vada a favorire sia la loro esperienza d'acquisto che la

società, senza però violare il diritto alla riservatezza e di utilizzo dei dati personali. (Wolverton, 2010.)

Tuttavia, però, con l'uso di questa tecnologia, Walmart ha fatto un passo avanti rispetto a gran parte dei suoi concorrenti. Inoltre, tale introduzione potrebbe portare la società ad avere un controllo sempre più puntale dei propri inventari, con conseguente risparmio di tempo e denaro ed una migliore ottimizzazione delle risorse.

Il processo innovativo di Walmart è uno dei fattori determinanti del suo successo: si configura come un fenomeno mutevole ed inarrestabile, spesso emulato dai *competitor*. Infatti, nonostante Walmart sia un pioniere nell'utilizzo di questa nuova forma di tracciamento dei prodotti, molti altri grandi rivenditori sono, a loro volta, sul punto di introdurre nella propria organizzazione, questa tecnologia. Anche il Wall Street Journal riferisce che "diversi altri rivenditori statunitensi, tra cui J. Penney e Bloomingdale, hanno iniziato a sperimentare etichette che utilizzano una tecnologia intelligente sull'abbigliamento per garantire che gli scaffali siano sempre pieni degli indumenti di taglie e colori desiderati dai clienti." (The NewAmerican, 2010)

## **2.5 Analisi SWOT**

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) è un quadro specifico di riferimento utilizzato per valutare la posizione competitiva di un'azienda e sviluppare una pianificazione strategica. L'analisi considera sia i fattori interni che quelli esterni, nonché il potenziale di crescita attuale e futuro.

Nel caso di Walmart, il rapporto di rotazione delle scorte, la crescita dei ricavi, la multicanalità e l'interazione delle operazioni commerciali orientate al cliente sono i principali punti di forza dell'azienda. Il calo del margine di profitto e le questioni legali, però, rimangono motivo di preoccupazione. Per quanto riguarda le opportunità a disposizione del gruppo, una maggiore concentrazione sul mercato dell'e-commerce e una strategia di rimodellamento e focalizzazione sulla fornitura di servizi a valore aggiunto possono fornire spunti di espansione e crescita per l'azienda. Tuttavia, però, la concorrenza intensa, i costi della manodopera e i rischi di cambio valuta potrebbero influenzare negativamente le operazioni commerciali della catena. (Marketline, 2019)

### **2.5.1 Forze dell'organizzazione utili a detenere il potere di mercato**

#### **2.5.1.1 Vendita multicanale**

La vendita di merci attraverso più canali allarga il business dell'azienda diretto al consumatore. Walmart vende i suoi prodotti attraverso una combinazione di negozi fisici e piattaforme online. La società possiede la maggior parte del suo patrimonio immobiliare e ciò consente di migliorare la sua flessibilità finanziaria. Attraverso i suoi numerosi punti vendita e portali e-commerce, che operano in 28 paesi con 65 banner diversi, serve oltre 270 milioni di clienti ogni settimana.

A gennaio 2018, il segmento US Walmart gestiva un totale di 4.761 negozi, tra cui 3.561 *supercenter*, 400 discount e 800 tra negozi di quartiere e altri negozi di piccolo formato. Circa il 78% del totale della merce viene spedito attraverso 157 impianti di distribuzione strategicamente collocati in ogni parte degli Stati Uniti, di cui 103 sono di proprietà, due di proprietà ma gestiti da terzi, 23 in leasing e 29 appartengono interamente a terzi. Inoltre, Walmart consegna i propri ordini online attraverso i suoi 30 centri di evasione e-commerce. Oltre ai suoi numerosi punti vendita, la società serve anche 597 Sam's Club, negozi all'ingrosso riservati ai soli soci. Le piattaforme online di cui il gruppo si avvale sono numerose, fra cui le più famose Samsclub.com, Walmart.com, Jet.com, Shoes.com. (Marketline, 2019)

### 2.5.1.2 Operazione aziendale incentrata sul cliente

Walmart offre un ampio assortimento di prodotti ai suoi utenti a prezzi competitivi rispetto ai concorrenti. L'azienda ha implementato diversi programmi nel corso degli anni, con lo scopo di raggiungere la posizione di leader del mercato. I suoi programmi principali includono il basso prezzo giornaliero (EDLP), il basso costo giornaliero (EDLC), i *Rollbacks*, i *Savings catcher*, i sistemi di ritiro (*Walmart Pickup*, *Pickup today* e *Online Grocery*) e i programmi di rimborso.

Nell'ambito del programma di prezzi bassi ogni giorno, la società offre e vende beni ai prezzi più bassi del mercato, assicurando ai clienti che i prezzi non cambino e soprattutto che non vengano incrementati. Il programma di bassi costi, invece, riguarda il controllo delle spese e degli altri costi generali attraverso l'applicazione di varie strategie che permettono a Walmart di risparmiare e al tempo stesso di offrire al mercato un prezzo più basso di quello dei *competitor*, seppur realizzando margini di profitto importanti. I risparmi di costo, così come previsto dalla strategia adottata da Sam Walton, vengono trasferiti ai consumatori sotto forma di benefici economici.

I programmi di *rollbacks*, ovvero riduzioni permanenti del prezzo al dettaglio di determinati articoli, spesso vengono implementati grazie ad accordi con il fornitore. Walmart, infatti, è particolarmente attento al prezzo che paga a grossisti e fornitori, cercando di risparmiare il più possibile su ogni nuovo contratto stipulato. Anche questa tipologia si concentra principalmente sul trasferimento dei risparmi ai clienti. Gli altri programmi, come *Savings catcher*, *Save Even More* e *Ad Match* sono tutte strategie che permettono a Walmart, ancora una volta, di offrire risparmio e convenienza ai consumatori. Il *Walmart Pickup*, invece, è un sistema di acquisti online che consente ai clienti di ordinare la spesa sul sito web e di ritirarla gratuitamente attraverso i negozi della catena o i suoi servizi di distribuzione. Il *Pickup Today* è anch'esso un sistema di ordini online ma che si differenzia dal *Walmart Pickup* in quanto la merce, ordinata online, deve essere ritirata in un negozio entro quattro ore dall'evasione dell'ordine, senza costi aggiuntivi, in quanto gli ordini vengono evasi direttamente dall'inventario del punto vendita presso il quale è stato effettuato l'ordine.

Walmart, inoltre, per mostrarsi attento ad ogni esigenza dei consumatori, offre fino al 100% di garanzia di rimborso nel caso in cui i clienti non siano soddisfatti della qualità del bene acquistato. Tali attività consentono all'azienda di costruire relazioni di fiducia a lungo termine con i propri clienti e anche di attirare nuovi consumatori. Inoltre, Walmart si impegna ogni giorno anche per essere fornitore di soluzioni one-stop, offrendo la

possibilità ai clienti di visitare un solo negozio per trovare tutto quanto occorre a soddisfare una certa gamma di bisogni. (Marketline, 2019)

### **2.5.1.3 Indice di rotazione di magazzino**

L'indice di rotazione delle scorte di Walmart ha subito dei miglioramenti a partire dall'esercizio 2016. Il miglioramento del rapporto di rotazione delle scorte e la riduzione del numero di giorni di rotazione del magazzino indicano che la società incorre in costi di inventario minori, che contribuiscono a migliorare le sue prestazioni operative. Nell'esercizio 2018, WalMart ha registrato un indice di rotazione delle scorte pari a 8,5, superiore al rapporto di rotazione delle scorte medio del settore della vendita al dettaglio. Il suo indice di rotazione delle scorte è stato superiore a quello dei suoi principali concorrenti diretti, quali Sears Holdings Corporation (Sears) e J.C. Penney Company, Inc. (J.C. Penney), che hanno registrato rapporti di rotazione delle scorte rispettivamente di 4,6 e 2,9 nello stesso periodo. Una maggiore rotazione delle scorte rispetto ai concorrenti indica che l'azienda impiega in media meno giorni a svuotare il proprio magazzino rispetto ai suoi concorrenti. Allo stato attuale, la società impiega circa 43 giorni per vendere tutta la merce presente nell'inventario rispetto ai 79 giorni necessari a Sears e i circa 126 giorni di J.C. Penney. (Marketline, 2019)

## **2.5.2 Debolezze dell'azienda**

### **2.5.2.1 Caduta del margine di profitto**

Sebbene le entrate di Walmart siano aumentate nell'anno 2016 rispetto all'esercizio fiscale 2018, la sua redditività media è diminuita nello stesso periodo. Nell'esercizio 2018, il margine operativo della società si attestava intorno al 3,4% rispetto al 4,7% dell'esercizio 2017. Il calo dei margini operativi evidenzia un indebolimento della società sul fronte della gestione dei costi. Il costo operativo di Walmart come percentuale delle vendite totali è aumentato dal 95,3% nel 2017 al 96,5% nel 2018, a causa di oneri per 600 milioni di dollari per chiusure e progetti immobiliari portati avanti dalla sezione Sam's Club, ma che non hanno avuto fortuna, spese varie per 300 milioni, e un accantonamento di circa 283 milioni per le questioni legali nelle quali Walmart tergiversa, fra cui la più importante relativa all'inchiesta sulla violazione del FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), una legge che promuove la trasparenza contabile e al tempo stesso scoraggia la corruzione di funzionari stranieri. (Marketline, 2019)

### **2.5.2.2 Questioni legali**

Il gruppo Walmart si trova a dover affrontare una serie di procedimenti legali. Tale aspetto potrebbe avere un impatto molto negativo sull'immagine della società, portando ad una perdita di fiducia da parte dei consumatori. Nel febbraio 2017, è stata intentata una causa contro la controllata Walmart Canada Corp. in merito alla vendita di alimenti contaminati nella provincia di Alberta. Il caso è stato presentato a difesa dei consumatori, puntando il dito sul fatto che il cibo acquistato da parte di Walmart Canada non era propriamente adatto al consumo umano. Inoltre, nel corso del caso è stato anche dichiarato che gli utenti che hanno consumato tali prodotti hanno sofferto di crampi addominali, diarrea, mal di testa, febbre, vomito ed altri problemi fisici. Ciò è stato dovuto principalmente alla contaminazione del cibo da parte di fumo e tossine rilasciate da un rogo violento che si è sprigionato nei pressi dei magazzini nella primavera 2016. Alberta Health Services, organo responsabile della promozione del benessere e della fornitura di servizi di assistenza sanitaria in tutta la provincia canadese, ha accusato Walmart di 174 violazioni delle leggi sulla salute pubblica per la vendita di prodotti freschi e congelati contaminati dall'incendio. Il caso ha anche portato alla luce una forte debolezza della società, ovvero il non essere riuscita a richiamare o ispezionare tali prodotti prima di immetterli in commercio.

La società è stata condannata a pagare 10 milioni di dollari per i danni causati ai consumatori di Alberta. Sempre nel 2017, la società è stata anche coinvolta in una causa per la vendita di prodotti in plastica etichettati erroneamente come biodegradabili e compostabili. Il caso è stato depositato presso l'ufficio del procuratore distrettuale della contea di Alameda in California. La California, infatti, ha politiche e procedure rigide e intransigenti in relazione a questa tipologia di prodotti. A tal proposito, Walmart ha accettato di patteggiare e pagare 875.000 dollari in sanzioni civili e 50.000 dollari per il finanziamento e la sperimentazione di questi nuovi prodotti.

Inoltre, nello stesso periodo, la controllata Jet.com ha dovuto pagare 15.000 dollari di sanzioni per violazioni di vario genere. Attualmente, Walmart è oggetto di indagine da parte del Dipartimento di giustizia degli Stati Uniti (DOJ) e della Securities and Exchange Commission (SEC) in merito a possibili violazioni della FCPA. Inoltre, la società è stata accusata di aver violato la stessa normativa in altri paesi, tra cui Brasile, Cina e India. Walmart ha stimato una probabile perdita a causa di queste indagini e degli ulteriori procedimenti previsti, accantonando in maniera preventiva circa 283 milioni di dollari. (Marketline, 2019)

## **2.5.3 Opportunità offerte dal mercato**

### **2.5.3.1 Enfasi sul mercato dell'e-commerce**

Negli ultimi anni, gli acquirenti negli Stati Uniti hanno cominciato a combinare i loro comportamenti online e offline, considerando entrambe le modalità di acquisto come intercambiabili fra di loro. Ciò ha costretto i rivenditori a adottare delle misure per integrare le strategie di vendita online e offline, attraverso la predisposizione di una piattaforma multicanale, in modo tale da rispondere a tutte le esigenze della clientela.

Il mercato della vendita al dettaglio online degli Stati Uniti è il più grande al mondo ed è il canale di vendita con più rapida crescita del paese. L'aumento dell'utilizzo di internet, la diffusione delle interfacce semplici ed intuitive dei siti web, l'aumento degli sconti e delle offerte e il cambiamento dei modelli di consumo stanno modificando la crescita del mercato, indirizzando la tendenza positiva verso l'e-commerce.

Secondo il rapporto pubblicato dal Dipartimento di Commercio americano nel febbraio 2018, le vendite al dettaglio dell'e-commerce per il quarto trimestre del 2017 sono state di 119 miliardi di dollari, con un aumento del 3,2% rispetto a quello del trimestre precedente. Inoltre, le vendite dell'e-commerce nel quarto trimestre del 2017 hanno rappresentato circa il 9% delle vendite totali. La crescita per il 2018 è stata intorno al 2%. Conoscendo tali tendenze, Walmart ha cominciato a concentrarsi sul rafforzamento della propria struttura di commercio online, con il fine di trasformarla in una piattaforma di vendita più bilanciata che ha anche cominciato a utilizzare i negozi fisici come punto di contatto con i clienti. Infatti, anche se la merce viene acquistata online, può comodamente essere ritirata presso il punto vendita, ma può anche essere restituita o cambiata se danneggiata. La presenza online di Walmart viene esercitata attraverso siti web di marchi propri, canali di partnership di terze parti e applicazioni che consentono l'acquisto dai dispositivi mobili. Nel solo esercizio 2018, Walmart ha stanziato una cifra di oltre quattro miliardi di dollari per lo sviluppo dell'e-commerce, della tecnologia, della catena di approvvigionamento e servizi affini.

Nel gennaio 2017, la società ha acquisito ShoeBuy, un noto rivenditore online di calzature, abbigliamento e accessori. Il mese successivo, invece, è stato rilevato Moosejaw, rivenditore online la cui offerta commerciale comprende abbigliamento e attrezzature per varie attività sportive come arrampicata, trekking, campeggio, sport sulla neve, yoga, nuoto e ciclismo. A marzo 2017, poi, ancora nell'ambito della politica di espansione online di Walmart, è stata acquistata ModCloth, società specializzata nella vendita attraverso internet di articoli di moda femminile e accessori. Nel giugno 2017,

Walmart ha acquisito Bonobos, specializzato nell'offerta di abbigliamento maschile. Nel maggio 2018, la società ha annunciato la decisione di offrire 16 miliardi di dollari a Flipkart, società di e-commerce con sede in India, per l'acquisizione del 77% del suo capitale sociale. L'accordo potrebbe contribuire ad accrescere ed accelerare la presenza ed il potere di mercato di Flipkart in India, oltre a consentire indirettamente a Walmart di competere in modo efficace con Amazon in una delle economie in più rapida crescita di tutto il mondo. (Marketline, 2019)

### **2.5.3.2 Strategia di rimodellamento**

Invece di concentrarsi sull'apertura di nuovi negozi, i grandi rivenditori degli Stati Uniti come Walmart si sforzano di rimodellare i punti vendita esistenti in modo da offrire ai propri clienti un'esperienza di shopping migliore e, soprattutto, più intuitiva. Infatti, è probabile che tali iniziative portino ad un aumento dell'afflusso dei clienti. Nel 2018, la società ha destinato un capitale di oltre due miliardi di dollari alla ristrutturazione dei suoi negozi, un passo importante che va ad incrementare il precedente stanziamento di circa un miliardo e mezzo del 2017. Nell'aprile 2018, inoltre, Walmart ha annunciato un piano di investimenti calcolato in circa undici miliardi di dollari per modificare e modernizzare oltre 500 negozi sparsi sul solo suolo statunitense.

L'azienda si sta concentrando in particolare sull'ampliamento dei corridoi e sull'adozione di scaffali di minori dimensioni e di un nuovo design per l'arricchimento di pareti e pavimenti. Inoltre, il piano di modifica si concentra anche sullo sviluppo di un reparto di elettronica completamente ridisegnato con display interattivi, una base farmaceutica aggiornata e ulteriori casse automatiche. Walmart ha anche inserito nel piano di rimodellamento un aggiornamento della propria offerta commerciale.

Nell'aprile 2018, Walmart ha annunciato un piano per unire la controllata britannica Asda con Sainsbury, dopo aver considerato il forte potere di mercato raggiunto da Tesco nel mercato inglese, nonché le ingenti pressioni da parte della crescita delle quote di mercato di Amazon.

La società riceverà 2,9 miliardi di sterline in contanti e il 42% delle azioni della società nata dalla fusione. La nuova entità combinerebbe una rete di oltre 2.800 negozi Sainsbury, Asda e Argos e siti web con 47 milioni di transazioni totali a settimana. (Marketline, 2019)

### **2.5.3.3 Fornitura di servizi a valore aggiunto**

I servizi a valore aggiunto contribuiscono alla crescita complessiva dell'azienda, oltre a migliorare l'esperienza di acquisto del cliente. Nell'aprile 2018, Walmart, in collaborazione con MoneyGram International, società americana che si occupa di transazione finanziarie, ha lanciato "Walmart2World", un nuovo servizio globale che consente agli utenti di inviare denaro a circa 200 paesi a tariffe basse e con un cambio valuta competitivo rispetto agli altri servizi già presenti sul mercato. Gli utenti possono effettuare le loro transazioni da un valore di 4 fino a 2.500 dollari, in base alle esigenze. Il trasferimento avviene di solito in circa 10 minuti, un tempo davvero ristretto se confrontato con i bonifici tradizionali che impiegano solitamente tre giorni per arrivare al destinatario. I fondi possono essere prelevati ed utilizzati recandosi presso agenti MoneyGram, banche internazionali e portafogli online. La società ha annunciato un piano per il lancio di questo servizio in circa 4.700 negozi negli Stati Uniti.

Sulla scia dell'offerta di servizi a valore aggiunto, nel gennaio 2018, Walmart ha deciso di stipulare un'alleanza strategica con Rakuten, la prima società di commercio elettronico in Giappone, con lo scopo di lanciare il servizio di consegna della spesa online anche nel mercato nipponico.

Nello stesso mese, la società ha anche annunciato un piano per espandere il suo servizio *Scan & Go* attraverso 100 negozi Walmart dotati di questa tecnologia. L'app consente ai clienti di scansionare gli articoli e di pagarli direttamente con il proprio smartphone. Ciò consente di evitare la coda alle casse e di risparmiare tempo. Inoltre, nel marzo 2018 Walmart ha annunciato un piano di espansione del servizio di consegna in oltre 100 aree metropolitane in tutti gli stati americani. (Marketline, 2019)

## **2.5.4 Minacce esterne ed elementi di preoccupazione**

### **2.5.4.1 Competizione intensa**

Walmart affronta una dura concorrenza da parte di operatori internazionali e nazionali, ma anche regionali e locali. Inoltre, la crescente presenza di rivenditori online come Amazon rappresenta un'ulteriore minaccia per le vendite. I venditori che utilizzano esclusivamente l'e-commerce hanno costi più flessibili e una migliore rotazione delle scorte rispetto ai tradizionali rivenditori, il che porta ad un aumento della concorrenza sui prezzi. La tendenza dei rivenditori online è quella di aumentare la loro presenza anche

nei negozi fisici. Per esempio, negli USA, nell'intento di un'espansione anche fisica, Amazon ha acquisito Whole Foods.

I concorrenti di Walmart, inoltre, cercano di estendere le loro operazioni attraverso alleanze, acquisizioni, fusioni, nuove aperture di negozi e l'espansione dell'offerta commerciale, in modo tale da accrescere le proprie quote di mercato.

Nel novembre del 2017, Tesco ha ottenuto l'autorizzazione da parte della Competition and Markets Authority (CMA) per l'acquisizione di Booker, grossista alimentare con sede nel Regno Unito.

L'acquisizione dovrebbe rafforzare la rete di distribuzione di Tesco e porre l'azienda nella posizione di fornitore nei confronti dei piccoli rivenditori. Tale strategia potrebbe garantire a Tesco una copertura di circa 125.000 negozi di alimentari indipendenti e 468.000 tra ristoranti e pub. Tale espansione nel mercato britannico potrebbe offuscare l'immagine di Walmart, ostacolarne la crescita e ridurre le opportunità di business ed il potere di mercato.

Sempre nello scenario europeo, il 2018 si è aperto con l'acquisizione del 17% del capitale di Showroomprive, importante rivenditore francese di abbigliamento online, da parte di Carrefour. Questa acquisizione potrebbe consentire alla società di rafforzare la propria presenza sul mercato francese al dettaglio, con una leggera espansione verso il settore della moda, in modo tale da contrastare l'offerta commerciale di Walmart. (Marketline, 2019)

#### **2.5.4.2 Fluttuazione del tasso di cambio**

Walmart opera in numerosi paesi del mondo ed è per tale motivo esposto alle fluttuazioni dei tassi di cambio. La società riporta tutti i dati finanziari nel dollaro statunitense e, di conseguenza, le sue entrate sono esposte alla volatilità del dollaro rispetto alle altre valute nazionali.

Gli elementi principali esposti al rischio di cambio riguardano gli investimenti della società in controllate e affiliate estere e attività e passività monetarie derivanti da transazioni commerciali in valuta estera. Nel 2018, la società ha registrato un guadagno di 2,5 milioni di dollari solo dal cambio di valuta estera.

Per minimizzare i rischi derivanti dalle fluttuazioni valutarie, la società potrebbe decidere di investire in attività di copertura valutaria. Tuttavia, non vi è alcuna garanzia che tali attività o misure di copertura limitino l'impatto della variazione dei tassi di cambio sui risultati operativi dell'impresa. (Marketline, 2019)

### **2.5.4.3 Costo della manodopera negli USA**

Considerato l'elevato numero di dipendenti di Walmart, l'aumento del costo della manodopera, anche a causa delle nuove legislazioni che tendono ad elevare il livello del salario minimo, potrebbe ostacolare i margini di profitto, nonché influire sulla stabilità dell'organizzazione e sull'efficienza operativa.

Sebbene il salario medio minimo di manodopera negli Stati Uniti sia rimasto invariato, nel 2018 molti stati e città hanno aumentato i salari anche oltre i tassi minimi previsti dalle leggi federali. Ciò avviene in particolare in 29 stati e nel Distretto di Columbia. A gennaio 2018, il salario minimo negli Stati Uniti era di 7,5 dollari l'ora, contro gli 11 dollari del Massachusetts, gli 8,25 di Florida e Illinois, i 9,25 di Michigan e Maryland, i 10,1 delle Hawaii e del Connecticut e i 10,5 dello stato della California. Il salario minimo più elevato si registra, però, nel Distretto di Columbia, dove raggiunge i 12,5 dollari l'ora. (Marketline, 2019)

### **2.5.4.4 Rischi dell'espansione globale**

Investendo nell'espansione a livello globale, Walmart deve anche affrontare una forte concorrenza da parte di negozi *hard-discount* come Aldi e Lidl. Il gruppo ha infatti fallito nel mercato tedesco e in quello della Corea del Sud, dove non è stato in grado di offrire prezzi pari a quelli dei vari negozi discount locali. L'espansione internazionale espone l'azienda a diversi rischi associati agli ambienti socioculturali con i quali viene a confrontarsi e alle legislazioni che non risultano essere sempre favorevoli ad accogliere nuove multinazionali, comprese le normative sul lavoro, che potrebbero comportare un aumento dei costi e rendere difficile l'adozione della strategia della leadership di costo. Il mercato, inoltre, potrebbe essere già saturo e l'entrata di un nuovo *competitor* potrebbe solo portare ad un forte inasprimento della concorrenza. (Marketline, 2019)

# Capitolo 3: Organizzazione e modello di business

## 3.1 La struttura organizzativa e la responsabilità sociale

### 3.1.1 L'importanza del *Supply Chain Management*

Walmart rappresenta uno dei più grandi trionfi logistici e operativi della storia. Secondo Supply Chain Digest, famosa rivista online specializzata in pubblicazioni sulle strategie gestionali delle grandi imprese, questo gigante del commercio al dettaglio gestisce oltre 11.700 negozi che fanno capo a 59 società diverse, garantendo un lavoro a circa 2,3 milioni di persone in 28 paesi di tutto il mondo, organizzando un inventario da oltre 32 miliardi di dollari.

Per poter gestire questi numeri è indispensabile disporre di una strategia e di un sistema di organizzazione della *supply chain* adeguati ed efficienti. L'intera organizzazione si basa su un modello di business che tende a minimizzare il più possibile i costi dovuti alle catene di approvvigionamento.

Walmart ha iniziato con l'obiettivo di fornire ai consumatori i prodotti desiderati, sempre e ovunque. L'azienda si è, quindi, concentrata sullo sviluppo di strutture di costo che permettessero di garantire prezzi bassi giornalieri. Successivamente, l'attenzione si è spostata sullo sviluppo di una strategia di gestione della catena distributiva più strutturata e avanzata, in modo tale da sfruttare e migliorare questo vantaggio competitivo e assumere la posizione di leader del mercato. Sin dagli albori, la gestione della *supply chain* ha contribuito al successo di Walmart, grazie anche da un continuo processo innovativo che ha portato alla rimozione di alcuni collegamenti non necessari della catena. Sotto la direzione di Sam Walton, la società ha adottato una pratica di rifornimento consistente nell'acquisto selettivo di merce in grandi quantità, con conseguente trasporto diretto presso i negozi, favorendo così la rimozione della fase intermedia di immagazzinaggio e stoccaggio.

A partire dagli anni Ottanta, invece, Walmart ha cominciato a lavorare insieme ai produttori sulla riduzione dei costi e a gestire in modo più efficiente la *supply chain*. Nel tentativo di rendere sempre più snella e pratica la catena di fornitura, è stata introdotta la *Vendor Managed Inventory (VMI)*, ovvero una strategia per la quale i produttori sono diventati responsabili della gestione dei loro prodotti presenti nei magazzini Walmart. Come conseguenza di questa introduzione, Walmart ha cominciato a richiedere una percentuale quasi pari al 100% di evasione degli ordini rispetto alla merce in magazzino. Nel 1989, Walmart è stato nominato "Retailer of the Decade", con costi di distribuzione

stimati pari a solo l'1,7% del suo costo di vendita totale, risultato di gran lunga migliore rispetto a concorrenti come Kmart (3,5%) e Sears (5%). La catena di approvvigionamento dell'azienda, da allora, ha subito cambiamenti ed innovazioni continue che l'hanno resa nodo cruciale dell'organizzazione.

Da sempre, inoltre, la società si è preoccupata di offrire prodotti al miglior prezzo e di stringere accordi chiavi con fornitori che siano in grado di soddisfare la domanda con serietà professionale e continuità nel tempo. In linea con la politica aziendale, vengono stabilite solitamente partnership strategiche con la maggior parte dei fornitori, offrendo loro la potenziale possibilità di garantirsi importanti volumi di vendita sul lungo termine in cambio, però, di prezzi sempre vantaggiosi.

Inoltre, Walmart ha lavorato molto sulla semplificazione della gestione della *supply chain* anche attraverso la costruzione di reti di comunicazione e di relazioni con i fornitori che hanno consentito di migliorare il flusso dei prodotti e di ridurre al minimo le scorte in magazzino. La forza di Walmart sotto questo punto di vista si deve anche all'unitarietà che contraddistingue la sua organizzazione: la rete di fornitori, magazzini e negozi al dettaglio si comporta complessivamente come se fosse una singola entità aziendale.

Tra le altre, un'importante strategia adottata da Walmart è il *cross-docking*, ovvero una pratica logistica che consente di alleggerire la gestione dell'inventario: la merce che arriva da più nodi della rete distributiva viene scaricata e ricaricata direttamente su altri mezzi, senza sosta a terra e quindi senza necessità di ulteriore deposito, con conseguente riduzione delle pratiche di stoccaggio, ottenendo un risparmio considerevole in termini di costo. Il *cross-docking* è molto utile, in quanto consente di mantenere bassi i costi di inventario e spostamento, riducendo i tempi di trasporto ed eliminando le inefficienze di gestione. La flotta di trasportatori Walmart consegna senza sosta merci ai centri di distribuzione, situati in media a non più di 210 chilometri dal negozio, dove vengono immagazzinate, riconfezionate e distribuite senza l'operazione di deposito. Le merci vengono spostate, in meno di 24 ore, da una piattaforma di carico ad un'altra, pronte per essere consegnate alla destinazione finale.

Walmart ha da sempre investito ingenti somme di denaro nel processo innovativo. Nel 2015 sono stati stanziati oltre 10 miliardi di dollari per migliorare le infrastrutture tecnologiche e le piattaforme informatiche, con un'attenzione particolare alla rivisitazione dell'e-commerce.

La tecnologia gioca, infatti, un ruolo chiave nella *supply chain* del gruppo. La società possiede la più grande infrastruttura informatica privata al mondo, ed è proprio questa tecnologia all'avanguardia che gli consente di prevedere con elevata precisione la

domanda dei consumatori, tenere sotto controllo i livelli di inventario, creare rotte di trasporto altamente efficienti per i trasportatori, gestire le relazioni con i clienti ed occuparsi della logistica generale.

Per esempio, è stato Walmart a adottare per la prima volta a livello aziendale l'*Universal Product Code*, ovvero i codici a barre, nel 1983, una tecnologia che ha permesso alle informazioni dei prodotti presenti in negozio di essere immediatamente raccolte e processate. In seguito, Walmart ha sfruttato questa innovazione per realizzare un ulteriore servizio: il *Savings Catcher*, che consente ai consumatori di scansionare i codici a barre del prodotto sul proprio smartphone e confrontare i prezzi con quelli degli altri rivenditori, ma quest'introduzione non ha avuto successo e verrà presto rimossa dai punti vendita.

Successivamente, è stato ideato *Retail Link*, un gigantesco database che attraverso un sistema satellitare globale è collegato ad analisti che si occupano della previsione di richieste da parte dei clienti. I fornitori e i produttori sono sincronizzati fra loro anche attraverso un piano collaborativo di pianificazione, previsione e rifornimento, e ogni anello della catena è connesso in rete attraverso una tecnologia che prevede un database centrale, sistemi decentralizzati presenti in ogni punto vendita e una rete satellitare che permette a tutta la struttura di funzionare.

Ciò che ha reso così innovativo tale introduzione è stata la condivisione di ogni tipo di informazione con i propri partner aziendali. Infatti, la maggior parte delle aziende tendono ad utilizzare servizi offerti da terze parti per ottenere le informazioni necessarie, con un sostanziale incremento dei costi.

L'approccio di Walmart consente una frequente e informale cooperazione tra negozi, centri di distribuzione e fornitori, nonché un controllo meno centralizzato e più snello.

Ancora più recentemente, l'azienda ha iniziato a utilizzare degli *smart tag* che, letti da uno scanner palmare, consentono ai dipendenti di apprendere rapidamente quali articoli devono essere sostituiti, in modo che gli scaffali non siano mai vuoti e l'inventario sia sempre strettamente monitorato. Secondo i ricercatori dell'Università dell'Arkansas, si è verificata una riduzione del 16% di prodotti esauriti sugli scaffali da quando Walmart ha introdotto queste nuove tecnologie all'interno della sua catena di approvvigionamento. I ricercatori hanno anche sottolineato che i prodotti che utilizzano un tag elettronico sono stati riforniti tre volte più velocemente rispetto agli articoli che non lo utilizzavano.

Gli investimenti di Walmart, però, vanno anche oltre il solo settore della tecnologia: infatti, nel 2017, è stata annunciata la sperimentazione di un nuovo sistema per la gestione delle scorte, denominato *Top Stock*, in cui lo spazio degli scaffali viene utilizzato in modo più efficiente, con conseguente liberazione di spazio in magazzino e una maggiore

visibilità dei livelli delle scorte. Inoltre, questa adozione consente ai clienti e ai dipendenti di risparmiare tempo, in quanto viene eliminata la necessità di andare alla ricerca di un membro dello staff che rintracci un prodotto non presente sugli scaffali.

Alla luce di quanto detto sopra, si può affermare che la strategia di gestione della *supply chain* di Walmart ha consentito l'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, garantendo un elevato potere di mercato.

Con l'evolversi della tecnologia, Walmart continua a concentrare le proprie energie sulla sperimentazione di processi e sistemi innovativi che migliorino costantemente la propria *supply chain*, rendendola costantemente più efficiente e competitiva.

Il colonnello Vernon L. Beatty, direttore del Deposito americano per la Difesa in Kuwait, ha trascorso un anno all'interno dell'organizzazione Walmart come parte del programma di addestramento militare, dichiarando successivamente in merito alla sua esperienza che "La gestione della *supply chain* sta offrendo i prodotti giusti al cliente giusto al momento giusto con i mezzi più efficienti. E nessuno lo fa meglio di Walmart."

(TradeGecko, 2018)

### 3.1.2 La creazione di valore per gli *stakeholder*

Gli *stakeholder* di Walmart influenzano le decisioni strategiche dell'azienda. Tali parti interessate sono le persone o i gruppi che l'azienda coinvolge in modo diretto oppure indiretto.

Possiamo dividere i portatori di interesse in *stakeholder* interni e *stakeholder* esterni. Internamente, troviamo gli azionisti, i dipendenti e il consiglio di amministrazione. Esternamente, ci sono una miriade di parti interessate che oscillano dai clienti ai fornitori, fino agli istituti di credito.

Essi, pertanto, esercitano pressioni sulle decisioni manageriali in modo tale da spingere la società a considerare i propri interessi. Vista la sua enorme dimensione organizzativa, nonché la portata globale delle operazioni, Walmart deve rendere conto a numerosi soggetti interessati.

Tuttavia, però, sono solo alcune delle parti in gioco ad avere un impatto significativo sulla società.

Per comprendere tutte le dinamiche della fitta relazione tra gli *stakeholder* e il business, i manager devono identificare gli *stakeholder* che esercitano una certa rilevanza e i loro rispettivi interessi. Walmart può utilizzare tali informazioni per pilotare le decisioni in modo tale da raggiungere una posizione di leadership nella gestione degli *stakeholder*. Le decisioni manageriali in Walmart sono, dunque, parzialmente basate sugli interessi degli *stakeholder* e, pertanto, la società e le parti interessate si trovano in una posizione di influenza reciproca.

Per sintetizzare tali rapporti di influenza tra Walmart e *stakeholder*, questi ultimi vengono solitamente raggruppati in base agli interessi condivisi e ai diversi livelli di priorità. I gruppi di *stakeholder* considerati nella strategia di responsabilità sociale di Walmart, organizzati in base alla priorità che ricevono, sono:

- 1- Investitori
- 2- Consumatori
- 3- Impiegati
- 4- Fornitori

Gli investitori sono il gruppo di *stakeholder* con la massima priorità, mentre i fornitori hanno la priorità più bassa. Ciò mostra che l'assegnazione del livello di priorità da parte di Walmart ai suoi *stakeholder* risulta essere simile a quella della maggior parte delle aziende quotate, con gli investitori che si collocano al top della piramide prioritaria. Essi sono principalmente interessati alla realizzazione di profitti che consentano di remunerare l'investimento effettuato. La motivazione che li spinge ad investire è il futuro ritorno

economico sottoforma di dividendi, unito alla proiezione della futura crescita del valore delle azioni. In realtà, però, gli investitori sono anche interessati a minimizzare al massimo i costi operativi aziendali. Infatti, costi più bassi portano a maggiori profitti, che di conseguenza vanno a vantaggio degli investitori.

Dunque, assodato che Walmart considera prioritari i suoi investitori, ciò si riflette nelle sue strategie ed è questo uno dei motivi per cui la società continua a praticare la minimizzazione dei costi anche a discapito dei lavoratori, con la riduzione dei salari.

Da un punto di vista diverso, però, bisogna sottolineare che l'obiettivo principale dell'attività d'impresa è generare profitti. Quindi, nel dare priorità agli investitori in quanto parti interessate in via principale, Walmart soddisfa in realtà semplicemente questo obiettivo primario della sua attività.

La seconda posizione della piramide prioritaria è ricoperta dai consumatori. Il loro interesse principale sono i prezzi bassi. Walmart risponde a questa categoria di *stakeholder* mantenendo ferma la sua strategia di leadership di costo, soddisfacendo efficacemente le richieste del pubblico.

I dipendenti di Walmart sono una considerazione importante nel processo decisionale dell'azienda, ma si trovano solo al terzo posto della piramide prioritaria. I dipendenti hanno due interessi principali: garanzia del posto di lavoro e salari più elevati. La sicurezza del lavoro riguarda la garanzia che Walmart manterrà nel tempo i dipendenti come parte integrante della propria attività. Stipendi più alti sono un interesse tipico di qualunque lavoratore ma in Walmart tale interesse è più forte, tenuto conto del fatto che l'azienda continua ad elargire bassi salari medi ai propri dipendenti.

Per ciò che concerne gli interessi di tale gruppo, dunque, Walmart risulta essere solo parzialmente efficace nel soddisfare le loro aspettative. Infatti, da un lato, la politica aziendale assicura un notevole grado di garanzia del lavoro ma, dall'altro, mantiene la sua posizione di salari bassi.

Va anche sottolineato che il sito web dell'azienda dedica diverse pagine all'argomento delle relazioni con i dipendenti. Tali pagine descrivono una cultura del lavoro positiva in cui il lavoratore è un socio stimato e rispettato del *team*. Il sito web spiega, inoltre, che i dipendenti possono contare sulla massima accoglienza e disponibilità, che saranno trattati con rispetto e pagati in modo equo in rapporto al lavoro svolto presso Walmart. Infine, le prospettive di crescita che è in grado di offrire rafforzano molto l'immagine nei confronti dei dipendenti e dei potenziali lavoratori, trasmettendo un senso di sicurezza generale.

All'ultimo posto della piramide prioritaria dei soggetti interessati da Walmart troviamo i fornitori. Dato che i prezzi praticati dalla società sono notoriamente bassi, i fornitori fanno molta pressione per chiedere che i loro prodotti vengano offerti a prezzi più elevati. Infatti, considerando l'enorme volume di vendite che Walmart registra ogni anno, anche un piccolo aumento dei prezzi potrebbe avere un significativo vantaggio per i fornitori.

Tuttavia, però, l'enorme potere contrattuale che è nelle mani di Walmart influenza i fornitori nella direzione desiderata dal management aziendale, con risultati che generalmente non soddisfano le richieste dei fornitori che, di conseguenza, rimangono inascoltati. Ciò che, però, Walmart riesce ad assicurare è l'acquisto costante nel tempo dai suoi fornitori. (Meyer, 2017)

Alla luce di quanto fin qui detto, dunque, Walmart è efficace solo per circa il 50% nell'affrontare gli interessi dei suoi *stakeholder*, in quanto non tutti e quattro i gruppi che si interfacciano con la società sono pienamente soddisfatti dell'interazione.

Per migliorare le sue relazioni, Walmart dovrebbe attuare alcuni cambiamenti nel proprio business. Negli ultimi anni, infatti, sono state adottate politiche diverse con lo scopo di venire incontro alle esigenze sempre crescenti dei portatori di interessi della società, con particolare attenzione verso i dipendenti. Ad esempio, l'azienda, anche grazie alle pressioni delle nuove normative in materia, ha recentemente annunciato un significativo aumento dei salari su tutta la linea.

### 3.1.3 Responsabilità e impatto sociale

Durante l'era Walton il regime di lavoro, nonché le politiche del risparmio sembravano soffocare i dipendenti, i quali erano tuttavia disposti ad accettarlo. In parte, ciò si è dovuto al carisma di Walton che ha definito la sua ricerca dell'economicità come una crociata per conto dei consumatori meno abbienti. Inoltre, egli mostrava all'opinione pubblica un innato desiderio di voler garantire una vita migliore a tutti gli americani.

Anche quando Walmart era diventata una grande società, Walton si impegnò comunque a rimanere in contatto con i suoi dipendenti, che egli definì "soci".

Nel 1985, anno in cui negli USA si diffuse l'angoscia per la recessione economica e la conseguente perdita di posti di lavoro, Walton lanciò la campagna "Made in America" che dava un forte slancio alla vendita di prodotti americani. Ciò avrebbe potuto compromettere le strategie a breve termine di Walmart, ma Walton aveva compreso il beneficio che avrebbe ottenuto sul lungo termine se avesse convinto i dipendenti e i clienti che la società possedeva una forte coscienza e responsabilità sociale. Infatti, già nel 1971, Walton aveva introdotto un piano di partecipazione agli utili che consentiva ai dipendenti di dedicare una certa percentuale dei propri stipendi all'acquisto di azioni Walmart sovvenzionate. Questo significava per i dipendenti un coinvolgimento che andava ben al di là del solo rapporto di lavoro, con la possibilità di ottenere anche considerevoli ritorni economici.

Inoltre, altrettanto importante era la capacità di Walton di instillare nella mente dei suoi lavoratori la convinzione che far parte di Walmart era fonte di opportunità di carriera pressoché illimitate. Per quanto riguarda il rapporto con i clienti, inoltre, Walton pretendeva dai propri lavoratori un rigoroso atteggiamento di cordialità e di rispetto. Il giuramento che Walton richiedeva ai suoi soci recitava: "Da oggi in avanti, prometto e dichiaro solennemente che ogni volta che un cliente arriverà a tre metri da me, io sorriderò, lo guarderò negli occhi e lo saluterò, offrendo il mio aiuto".

Quando Walton morì nel 1992, l'adattamento a un ambiente post-Sam si rivelò abbastanza difficile. Sebbene i dirigenti di Walmart avessero enfatizzato per anni il fatto che la loro azienda dipendesse anche da un'altra serie di principi e abitudini, la morte di Walton segnò un fatidico cambiamento nel modo in cui la società veniva percepita presso il pubblico.

Il primo colpo subito dalla società è arrivato qualche mese dopo, quando "Dateline NBC", famosa trasmissione americana, ha esposto alcune pratiche scorrette di approvvigionamento attuate da Walmart. Sebbene la campagna "Made in America" fosse ancora teoricamente in vigore, la trasmissione mostrò chiaramente come i dipendenti

avevano apposto cartelli "Made in America" su merci che venivano effettivamente prodotte in altri paesi.

Questo tipo di esposizione fu un duro colpo per un'azienda che era per anni stata beniamina della stampa, con un conseguente calo delle vendite pari al 3%. Anche Wall Street cominciava a nutrire sfiducia nel gruppo societario. I margini di profitto erano in calo ma David Glass, all'epoca CEO di Wal-Mart, scelse di fare investimenti ambiziosi in termini di organizzazione e tecnologia. All'epoca, tale assunzione di rischi, nonostante fosse reputata una mossa intelligente, spaventava gli investitori e, nel 1996, la rivista Fortune era arrivata addirittura a deridere la politica di prezzi della società ed il valore delle azioni.

Ma non era solo l'immagine di Walmart che stava cambiando dopo la morte di Walton. Era anche il modo in cui la compagnia si mostrava al mondo intero che non convinceva più il pubblico e gli investitori. I nuovi leader di Walmart avevano però preso a cuore un elemento della filosofia aziendale del fondatore, ovvero l'importanza di ridurre i costi, ma hanno mostrato meno interesse nel fare sentire i propri dipendenti parte fondamentale nell'azienda.

In quegli anni, il tasso di crescita di Walmart fu molto lento e l'inevitabile risultato di questo calo fu la riduzione degli incentivi ad investire nelle azioni della società.

La tendenza ha subito, però, un'inversione tra il 1997 e il 2001, quando il valore delle azioni della società è aumentato di oltre il 500 per cento. Ciò ha indubbiamente contribuito a dare una consolazione a dipendenti e investitori che erano rimasti perplessi dal crollo verificatosi all'inizio del decennio.

La crescita di Walmart è stata accompagnata da due diversi tipi di accoglienza da parte del pubblico. Da un lato, è stata celebrata per il suo business innovativo, che ha stabilito un nuovo standard globale per l'efficienza. Dall'altro lato, invece, è stata condannata per le sue pratiche commerciali. Uno degli attacchi all'immagine pubblica più importanti è arrivato nel 2005 da parte del documentario "Wal-Mart: the high cost of low price" del regista Robert Greenwald, che ha presentato un'immagine fortemente negativa delle pratiche commerciali esercitate da Walmart. Il filmato racchiude interviste di ex dipendenti, proprietari di piccole imprese e membri dell'esecutivo, e sottolineava il duro approccio ai sindacati, ai rivenditori indipendenti, all'outsourcing, alle retribuzioni e ai *benefit*.

Anche Washington è stato coinvolto. Infatti, nel 2003, nella corsa alle primarie, i democratici hanno cominciato a portare alla luce questioni relativi ai salari e ai benefici offerti da Walmart. Nel 2004, il repubblicano George Miller ha pubblicato un rapporto a

discredito della società intitolato "Everyday Low Wages: The Hidden Price We All Pay for Wal-Mart". Nello stesso anno, inoltre, sono nati due gruppi con sede a Washington, "Wake Up Wal-Mart", sostenuto dalla United Food and Commercial Workers (UFCW), e "Wal-Mart Watch", supportato dall'Unione dalla Service Employees International Union (SEIU), con l'intento di informare il mondo delle presunte pratiche scorrette della multinazionale. Secondo molti progressisti, la lotta per cambiare l'approccio alla responsabilità sociale di Walmart rappresenta una delle sfide centrali del ventunesimo secolo.

La pubblicità negativa che negli anni la società si è guadagnata ha influenzato il livello di acquisti e l'immagine societaria. Un rapporto della McKinsey and Co., società internazionale di consulenza manageriale, pubblicato nel 2004, ha rivelato che i clienti Walmart sono diminuiti dell'8% in quell'anno, a causa dell'immagine negativa trasmessa dalla stampa. Negli anni seguenti, lo stato del Maryland ha dato l'approvazione finale a una "legge Wal-Mart", che impone ai grandi datori di lavoro di destinare obbligatoriamente una parte del fatturato a sussidi sanitari. Anche gli altri stati americani hanno considerato una probabile introduzione del decreto. Sviluppi di questo tipo hanno indotto l'azienda ad assumere esperti di pubbliche relazioni reduci da varie campagne elettorali statunitensi per tentare di ridare un'immagine positiva alla società.

Confrontando Walmart con i suoi concorrenti, il punto di partenza più ovvio sarebbe costituito dall'analisi di salari e benefici. Purtroppo, però, né Walmart, né Target e Costco rendono pubblico il salario medio dei loro dipendenti. Uno studio del 2005 di Arindrajit Dube e Steve Wertheim del Berkeley Labour Center della University of California, tuttavia, fa luce su questi aspetti tenuti in ombra dalle grandi multinazionali. Per quanto riguarda il caso Walmart, sono stati utilizzati dati rilasciati durante una causa per discriminazione sessuale, nonché stime effettuate attraverso l'andamento generale del resto del settore al dettaglio. Lo studio rivela che Walmart, nella prima decade del 2000, paga ai suoi lavoratori un salario medio orario di 9,68 dollari, mentre gli altri grandi dettaglianti offrono in media 11,08 dollari all'ora.

Per quanto riguarda i benefici per la salute, invece, Dube e Wertheim hanno scoperto che Walmart offre ai suoi lavoratori *benefit* orari per circa 73 centesimi, mentre altri grandi dettaglianti offrono in media un dollaro di *benefit* all'ora.

Dopotutto, però, bisogna considerare che grandi catene di discount come Walmart devono inevitabilmente pagare meno di molti altri grandi rivenditori, in modo tale da offrire prezzi più bassi. I sostenitori del libero mercato, infatti, difendono la società sotto questo

punto di vista, sottolineando la necessità di ridurre i salari dei propri dipendenti per minimizzare i costi.

Inoltre, anche sul fronte della discriminazione razziale, Walmart ha dovuto affrontare dei problemi legali. Nel primo quinquennio degli anni 2000, periodo di forte esplosione delle proteste nei confronti di Walmart, si sono verificati due casi separati in cui dipendenti di colore hanno fatto causa alla società per aver essersi visti negare il posto di lavoro a causa del colore della propria pelle.

Per ciò che riguarda la questione del lavoro femminile, invece, nel 1986, Walmart ha ricevuto crescenti pressioni da parte degli azionisti che hanno indotto Walton a nominare una donna nel consiglio di amministrazione della società, composto all'epoca da soli uomini. Così, Walton decise di rivolgersi a una giovane donna, diventata da poco avvocato e moglie del governatore dell'Arkansas: Hillary Diane Rodham Clinton. A distanza di anni dal ruolo ricoperto, membri del consiglio di amministrazione e dirigenti aziendali hanno affermato, però, che la signora Clinton abbia usato la sua posizione anche per sostenere cause personali. I sei anni nella direzione di Walmart, dal 1986 al 1992, le hanno consentito di acquisire una importante formazione sul funzionamento del business americano, un fattore che l'ha aiutata a difendersi durante le campagne elettorali dagli sforzi dei repubblicani di ritrarla come un nemico del libero mercato.

Walton è stato messo sotto accusa nel corso degli anni perché inchieste e denunce hanno portato alla luce la propensione a pagare meno le donne rispetto alle controparti maschili per lo svolgimento della stessa mansione. Inoltre, anche le promozioni fra gli impiegati di sesso femminile sono risultate essere molto più ridotte. Nel 2000, una dipendente di un Walmart della California alla quale è stata negata la promozione ha presentato un'accusa per discriminazione sessuale. Il giudice Martin J. Jenkins, del tribunale distrettuale di San Francisco, analizzando il caso, comune a migliaia di lavoratrici americane, ha affermato durante un'udienza: "I querelanti presentano statistiche descrittive ampiamente non contestate che dimostrano come le lavoratrici dei negozi Wal-Mart sono pagate meno degli uomini in ogni regione, che esistono disparità nella maggior parte delle categorie lavorative, che il divario salariale tende ad allargarsi nel tempo, che le donne impiegano più tempo per entrare in posizioni manageriali e, inoltre, che la percentuale di donne è minore di quella degli uomini".

Walmart ha sostenuto che la maggior parte delle decisioni in merito all'assunzione e alla promozione sono decentrate. I querelanti sostengono, tuttavia, che una società in cui la sede centrale si occupa di regolamentare alcune minuzie regionali, come ad esempio le temperature dei negozi, ha sicuramente la capacità di tenere d'occhio questioni di

particolare rilevanza come le pari opportunità. Negli anni seguenti al processo numerosissimi sono stati i casi di denuncia e le volte in cui le politiche di Walmart sono state portate dinanzi a un giudice. Questo ha causato milioni di dollari di multe per discriminazioni ed una generale immagine negativa per azienda.

L'approccio alla responsabilità sociale di Walmart è radicalmente cambiato alla morte di Walton. Un esempio importante di questo cambiamento si è avuto nel 2000, quando gli addetti ad un reparto di macelleria di Jacksonville, in Texas, hanno votato con successo per la sindacalizzazione. Walmart, infatti, ha annunciato due settimane dopo che avrebbe chiuso tale reparto, con licenziamento immediato dei dipendenti che avevano votato a favore del sindacato. La società ha però, sostenuto che i tempi erano del tutto casuali e che i licenziamenti non erano collegati alle votazioni ma né i giudici né l'opinione pubblica concordavano con quanto espresso da Walmart. Anni dopo, l'esperienza di Jacksonville si è ripetuta in un'officina: i dipendenti sono stati licenziati per essersi sindacalizzati e, ancora una volta, il giudice amministrativo ha stabilito che la condotta di Walmart era illegale. Nonostante tutti i problemi connessi al braccio di ferro di Walmart, il suo obiettivo finale di tenere a bada i sindacati era stato pienamente raggiunto. Il duro approccio adottato è il prodotto di una semplice analisi costi-benefici. Come spiega Thomas Cochran, professore alla Sloan School of Management del MIT, la legge non riesce più a perseguire il suo obiettivo di fornire alle persone la possibilità di organizzarsi, mostrandosi troppo debole nei confronti delle multinazionali. Infatti, il Consiglio nazionale americano delle relazioni sindacali può chiedere a un datore di lavoro di assumere nuovamente un dipendente licenziato e può, inoltre, intervenire sul pagamento degli stipendi ma non può, però, imporre sanzioni amministrative o penali. Walmart sfrutta ciò a proprio favore. Secondo un rapporto del 2004 su *The Nation*, la più antica rivista statunitense, per il processo di selezione vengono somministrati persino test della personalità ai candidati, in modo tale da escludere potenziali simpatizzanti sindacali.

La scrittrice americana Barbara Ehrenreich ha definito il ruolo del "Culto di Sam", delineando quanto importante sia stato Walton nella risoluzione delle problematiche della sua società. Durante il suo periodo di presidenza, infatti, i sindacati venivano respinti in modo ferreo, i dipendenti erano trattati con il più totale rispetto, offrendo loro un forte senso di considerazione da parte della società, nonostante i salari fossero comunque bassi. Anche sul fronte fornitori Walton è riuscito sempre ad avere la meglio. Il suo istinto ha contribuito notevolmente a tenere sotto controllo quelli che erano i punti deboli della

società. Con la scomparsa di Walton, anche questa capacità di superare i momenti negativi è scomparsa rapidamente.

Walmart afferma che non può cambiare ciò che la società è e neppure il proprio obiettivo, ovvero cercare il miglior prezzo possibile presso i fornitori, minimizzare i costi al massimo ed offrire convenienza ai propri clienti. Dunque, lungo tale percorso, è possibile ed in parte accettabile che il gruppo si trovi davanti a scelte non sempre condivise dal resto dell'opinione pubblica. Negli ultimi anni, però, sono arrivati segnali importanti sul fatto che l'azienda sta iniziando a riconoscere la necessità di un cambiamento. Infatti, in un comunicato stampa la dirigenza ha affermato che “con un po' di fortuna, Walmart lavorerà sulla sua crisi di identità e diventerà un'azienda che è un modello per l'industria. Con ancora più fortuna, gli americani inizieranno un dibattito ponderato su come bilanciare i bisogni in quanto consumatori e i bisogni di Wal-Mart in quanto produttore e datore di lavoro. Fino ad allora, dobbiamo concentrarci sul fatto che i datori di lavoro Wal-Mart si attengano alla legge.”

Dal “Global Statement of Ethics” pubblicato da Walmart si legge che “uno dei principi di base su cui Sam Walton ha fondato la propria azienda è il rispetto per l'individuo. Ognuno di noi è responsabile della creazione di una cultura di fiducia e rispetto reciproco che promuova un ambiente di lavoro positivo. Ciò significa che bisogna comportarsi con equità e cortesia in ogni interazione sul posto di lavoro. Inoltre, siamo impegnati a mantenere una forza lavoro diversificata e inclusiva. Walmart vieta categoricamente ogni tipo di discriminazione in merito all'assunzione e sul posto di lavoro.” Dunque, dalla dichiarazione etica di Walmart traspare lo scenario di un ambiente libero da pregiudizi, accogliente e proteso verso un rinnovato senso di umanità. (Global Statement of Ethics, *da Walmart.com*)

La società, a conferma del proprio ruolo di benefattore dei cittadini, ha commissionato a Global Insight la redazione di un rapporto sui vantaggi ricevuti dalle famiglie americane in termini di risparmio economico per avere acquistato presso gli *store* Walmart. Il rapporto ha evidenziato che, mediamente, Walmart garantisce un risparmio per famiglia americana pari a circa 2.500 dollari all'anno. Dunque, l'impegno della società nel garantire risparmi continui per i propri consumatori viene adeguatamente realizzato.

Il rapporto fra le richieste dei dipendenti e la necessità di risparmio dei clienti necessita, però, un equilibrio che da anni Walmart cerca di raggiungere. Infatti, nonostante gli sforzi, la strada verso una maggiore apertura e l'adozione di una solida etica sociale è tortuosa e spesso risulta difficile conciliare gli interessi di tutti i soggetti coinvolti.

Walmart, inoltre, nel corso degli anni ha cercato di presentarsi come un valido elemento di aiuto nelle situazioni particolarmente delicate che hanno interessato gli Stati Uniti, come ad esempio le recessioni degli anni Ottanta, con l'introduzione del "Made in America". Più recentemente, invece, l'impegno si è spostato sul fronte degli aiuti umanitari. È questo il caso delle calamità naturali che devastano le coste statunitensi, come ad esempio l'Uragano Florence che ha danneggiato l'intera regione della Carolina nel 2018, con danni stimati intorno ai 25 miliardi di dollari. L'aiuto di Walmart si è realizzato attraverso impieghi economici, campagne di raccolta fondi e con la fornitura di beni di prima necessità in soccorso alle popolazioni colpite.

Infine, la società ha implementato un programma di assunzione di veterani di guerra, garantendo agli ex militari americani un sereno reinserimento nella vita civile, corsi di formazione professionale e interessanti spunti di carriera.

Gli sforzi di Walmart hanno ricevuto una forte approvazione da parte del popolo americano e delle associazioni umanitarie, con un complessivo ritorno positivo per l'immagine della società.

Walmart ha, dunque, definitivamente preso consapevolezza negli ultimi anni del proprio ruolo sociale, mostrando una crescente attenzione non solo alle necessità dei propri consumatori, ma anche e soprattutto a quelle dell'intera popolazione.

### 3.2 Il business model di settore

Il business model rappresenta il modo in cui l'impresa opera e come crea e mantiene il valore per i suoi *stakeholder*. Nella realtà, esistono una miriade di definizioni di modello di business. Ciò ha portato diversi autori a riassumere e a classificare queste definizioni (ad esempio, Hedman & Kalling, 2003; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Zott, 2011) e fornire basi teoriche (Lecocq, Demil & Ventura, 2010). Doz e Kosonen (2010) affermano che i modelli di business possono essere definiti sia oggettivamente che soggettivamente. La definizione oggettiva corrisponde alla struttura delle relazioni e dei processi dell'impresa, mentre la definizione soggettiva si riferisce alle strutture cognitive che modellano le scelte manageriali relative all'azienda. Nonostante entrambe le metodologie risultino efficaci nell'analisi del business, l'approccio più completo risulta essere, però, quello obiettivo, poiché il suo scopo è esaminare le caratteristiche strutturali del modello di business e le loro implicazioni sui margini di profitto. Inoltre, un contributo importante alla costruzione dei modelli di business è stato dato da Michael Porter che si è occupato della definizione dei fattori che contribuiscono al vantaggio competitivo e alla relazione intercorrente fra tali elementi.

Di seguito sono riportate le otto leve che definiscono in generale il settore della vendita al dettaglio, nel quale Walmart opera.

1. Politiche di prezzo: analisi della capacità di determinazione del prezzo, nonché della tipologia di discriminazione effettuata dai rivenditori;
2. Pressione sui fornitori: i fornitori sono solitamente sottoposti a pressioni da parte dei rivenditori, i quali cercano di ottenere termini contrattuali, nonché prezzi e condizioni particolarmente favorevoli, in modo tale da aumentare il proprio margine di guadagno. Tale elemento dipende molto dal potere di mercato che è in capo ai soggetti interessati nella contrattazione. Inoltre, spesso si cerca di creare partnership che siano reciprocamente vantaggiose, in modo tale da generare maggior valore per tutte le parti coinvolte.
3. Investimento in tecnologia: la tendenza generale è quella di un'adozione costante di innovazioni e processi tecnologici avanzati, ma i rivenditori possono liberamente scegliere da un lato di incorporare le ultime tecnologie nei propri processi (ad esempio l'utilizzo di sistemi di comunicazione satellitari e codici a barre) e, dall'altro, possono comunque continuare a rifarsi a procedure tradizionali (ad esempio, sistemi di inventario manuali).

4. Risorse umane: vengono stabiliti vari tipi di approcci nei rapporti con i dipendenti, quali ad esempio politiche di compensazione, incentivi, screening dei nuovi assunti. Solitamente le imprese della vendita al dettaglio tendono a creare un rapporto stabile e duraturo con i propri dipendenti, offrendo loro un ambiente di lavoro accogliente, caratterizzato da etica e responsabilità sociale e garantendo una crescita personale e professionale.

5. Politiche di espansione: riguarda le scelte operate in merito alla localizzazione dei propri negozi e alla velocità di apertura di nuovi punti vendita. La maggior parte delle grandi catene di vendita è presente in ogni angolo delle città ad alta urbanizzazione, mentre solo alcuni rivenditori scelgono di collocare proprie filiali anche nelle piccole città e località rurali.

6. Selezione del prodotto: i negozi devono decidere quale mix di prodotti offrire, come ad esempio il *private label* rispetto ai marchi nazionali, selezionare le categorie dell'offerta merceologica e scegliere i prodotti anche all'interno delle categorie stesse.

7. Politiche di costi: la tendenza per i grandi operatori della GDO è quella di raggiungere economie di scala e minimizzazione dei costi generali. Tuttavia, non tutti i rivenditori attuano le stesse strategie. Alcuni, per esempio, preferiscono impegnarsi nella realizzazione di strategie di focalizzazione nei mercati di nicchia.

8. Assistenza clienti: i rivenditori hanno ampi margini di scelta sulle strategie di attenzione al cliente. Alcuni puntano parecchio sulla creazione di un'atmosfera familiare caratterizzata da una cordiale accoglienza presso i punti vendita, dove i clienti vengono poi spesso persuasi ad acquistare determinati articoli. Inoltre, molte politiche aziendali tendono ad includere anche un servizio di assistenza nella fase post-vendita. Altri rivenditori, invece, dedicano meno energie e investimenti all'assistenza clienti. La leva del servizio clienti include anche il *layout* del negozio, le politiche di restituzione e la gestione dei reclami. Solitamente, nell'ambito della vendita al dettaglio, i rivenditori adottano comportamenti di notevole apertura nei confronti dei consumatori, cercando di stabilire relazioni a lungo termine basate sulla fiducia, in modo tale da realizzare una fidelizzazione del cliente. Su ciò incide molto il peso della forte concorrenza che caratterizza il settore, in quanto i consumatori possono spostarsi liberamente verso venditori che rispecchino meglio le loro aspettative e che siano maggiormente attenti ai loro bisogni.

### 3.3 Il business model tradizionale di Walmart

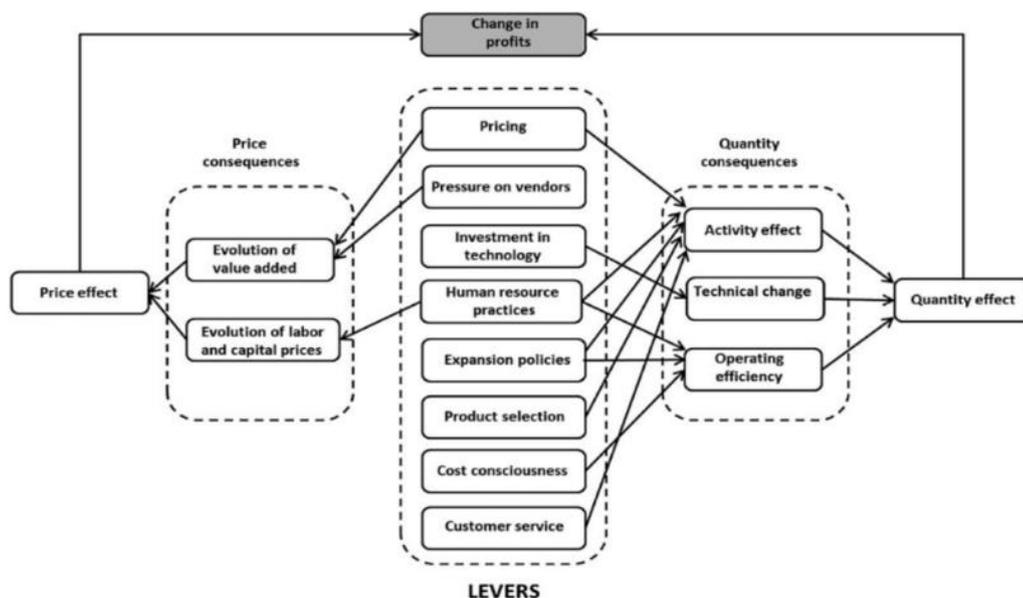


Figura 1, Walmart Business Model, Strategic Entrepreneurship Journal, 2015

La *figural* mostra come le leve interagiscono fra di loro, portando a conseguenze in termini di prezzo e quantità, e come entrambi questi elementi si riflettono sui profitti totali.

Nello specifico, per quanto riguarda le conseguenze a livello di prezzo vanno considerati fenomeni quali l'evoluzione delle caratteristiche del valore aggiunto e i cambiamenti nel mercato del lavoro, nonché i costi ed il reperimento del capitale. Ad esempio, negli ultimi anni, il mercato del lavoro ha subito profondi mutamenti dovuti all'aumento generale dei salari minimi. Tale aumento ha portato a incrementi dei costi delle risorse umane, costi che si sono poi parzialmente traslati sui consumatori attraverso un aumento dei prezzi ed in parte riversati all'interno dell'organizzazione con una riduzione dei margini di profitto. Per quanto concerne il lato degli effetti sulla quantità, giocano un ruolo importante i cambiamenti tecnologici e l'efficienza operativa, nei quali si riflettono la gran parte delle leve del modello di business.

In particolare, oltre ad essere importante ogni singolo fattore considerato nello specifico, è l'interazione finale tra tutti questi elementi a incidere sul successo e sull'efficienza dell'intera organizzazione.

Dall'apertura del primo negozio Walmart, nel 1962, fino al 1988, Walton è stato amministratore delegato e presidente della società. Ha ceduto la sua carica di CEO a Ronald Mayer, ex vicepresidente esecutivo della sezione amministrativa e finanziaria, nel 1974, per riprenderla successivamente nel 1976.

Negli anni, Walton ha avuto la possibilità di viaggiare molto, ricercando pratiche innovative da adottare nei propri negozi. La visione originaria di Walton si riflette in pieno su tutte le leve che formano il business model di Walmart.

1. Prezzi. All'inizio della sua carriera Walton apprese che, fissando prezzi bassi, poteva aumentare il volume delle vendite molto di più della corrispettiva riduzione del *markup*. Sin dall'apertura del suo primo negozio, applicò questo principio in modo ossessivo, facendosi strada tra i grandi del *retail* e battendo la concorrenza attraverso tale strategia. La principale differenza rispetto agli altri rivenditori era che Walmart offriva in modo costante la propria merce al prezzo più basso possibile invece di sporadici sconti promozionali. Tale politica, infatti, ha creato una positiva reputazione per Walmart, affermatosi come il rivenditore più economico del mercato, una popolarità che ha ridotto drasticamente la necessità di pubblicità frequenti e particolarmente costose.

2. Pressione sui fornitori. Walmart si contraddistingue per un forte potere contrattuale nei confronti dei propri fornitori. Il concetto di "partnership commerciale" si è rafforzato nel corso degli anni, diventando parte strategica del business aziendale. L'idea iniziale era quella di consolidare la relazione commerciale tra la società e i suoi grossisti attraverso il raggiungimento di accordi e generare uno scambio di informazioni bilaterale su vendite e livelli di inventario, creando così un maggior valore per tutti i contraenti e una riduzione dei costi di transazione, nonché un aumento generalizzato dell'efficienza. Walmart ha localizzato in modo strategico i suoi centri di distribuzione per risolvere eventuali problemi di rifornimento e logistica. Inoltre, la strategia *Everyday Low Prices* ha consentito di ottenere notevoli introiti economici e guadagni in termini di immagine, rendendo Walmart un prezioso canale di vendita per i suoi fornitori. In media, nel 1985, nessun fornitore rappresentava più del 2,8% degli acquisti totali della società, a dimostrazione dell'ingente numero di fornitori con il quale la società tende ad interfacciarsi. Oggi, Walmart richiede standard qualitativi molto elevati per coloro i quali intraprendono rapporti commerciali con il colosso americano oppure vorrebbero entrare a far parte della rete distributiva. Le linee guida fondamentali che devono essere recepite e rispettate dai fornitori sono racchiuse in due documenti fondamentali: "The Standards for Suppliers", che elenca le caratteristiche qualitative di base e il ruolo della responsabilità sociale; "The Global Compliance Guidance Tool", che delinea i requisiti di conformità di Walmart e le aspettative per aiutare i fornitori nuovi ed esistenti a diventare o continuare ad essere conformi (tra i punti chiave figurano: approvvigionamento responsabile, certezza qualitativa dei prodotti alimentari, salute e

benessere, sicurezza della catena di approvvigionamento globale, capacità di produzione costante e mantenimento degli standard nel tempo).

3. Investimento in tecnologia. Ronald Mayer, CEO di Walmart dal 1974 al 1976, è stato uno dei principali sostenitori dell'utilizzo della tecnologia nel processo di minimizzazione dei costi. Walton riprese le idee di Mayer, facendo di Walmart un pioniere nell'adozione dei codici di prodotto all'interno dei punti vendita, utili a tracciare la posizione di qualsiasi articolo in tempo reale. Inoltre, vennero investiti, nel 1983, venti milioni di dollari per creare un sistema satellitare Walmart (Ghemawat, 1989), completato poi nel 1987. Gli investimenti in tecnologia hanno contribuito a migliorare notevolmente la comunicazione tra sedi centrali, negozi e fornitori.

4. Risorse umane. La visione di Walton in merito alla gestione delle risorse umane si manifesta nella sua massima: "Se vuoi che le persone che lavorano nei negozi si prendano cura dei clienti, devi assicurarti di prenderti cura delle persone che lavorano nei negozi". La società ha implementato una vasta gamma di incentivi per attrarre talenti, in particolar modo riguardo alle posizioni direttive. All'inizio della sua carriera Walton attirò talenti da altre società offrendo loro una percentuale dei profitti realizzati dal negozio. Più tardi, quando Walmart venne quotato in Borsa, fu organizzato un piano di azionariato diffuso, per fare in modo di coinvolgere anche tutti i dipendenti. Attualmente il sito web della società riporta: "Un lavoro presso Walmart significa un'opportunità per costruire la propria carriera. Circa il 75% dei nostri manager ha iniziato come socio con una paga oraria fissa e, lo scorso anno, abbiamo promosso più di 215.000 associati a posizioni con maggiori responsabilità e retribuzioni più elevate. Walmart è un luogo pieno di opportunità. Qui puoi arrivare fino a dove il tuo duro lavoro ed il tuo talento ti porteranno."

5. Politiche di espansione. Secondo Walton, un importante fattore del successo di Walmart è stata la scelta del luogo: "La nostra strategia chiave consisteva nel mettere negozi di buone dimensioni in piccole città mentre tutti le ignoravano" (Walton, 1992). Altrettanto importante è il metodo di espansione geografica di Walmart. Infatti, i negozi hanno cominciato a comparire nelle aree rurali della zona meridionale del paese, spostandosi prima in prossimità dei vicini centri di distribuzione e, infine, verso le regioni contigue. Il principale vantaggio di questa politica è stato lo sviluppo di una fitta rete di distribuzione che ha permesso all'azienda di sfruttare le economie di densità e di ridurre i costi, grazie all'espansione della vendita caratterizzata da una crescita della rete costante. (Graff & Ashton, 1994).

6. Selezione del prodotto. Walmart ha cercato di creare un'immagine presso il pubblico di un marchio competitivo e *one-stop* per l'intera famiglia, in cui la soddisfazione del cliente è sempre garantita. Di conseguenza, la società ha esteso la gamma di prodotti e servizi offerti nei suoi *store* includendo gioiellerie, negozi di abbigliamento e calzature, laboratori fotografici e farmacie, nonché officine per gli automobilisti. L'offerta commerciale della società era incentrata in particolare sui marchi nazionali e sulla *private label*. Oggi, Walmart ottiene forniture da tutto il mondo, presentando un'offerta commerciale ampia e variegata. Un grande successo è stato riscosso dalla catena dei Sam's Club, volta a soddisfare le esigenze degli acquirenti all'ingrosso. Anche il programma "Made in America", creato nel 1985, che mirava alla riduzione del deficit commerciale degli Stati Uniti in un periodo di crisi attraverso la vendita di prodotti americani, ha riscosso consensi positivi da parte dell'opinione pubblica.

7. Politiche di costi. Walton ha enfatizzato, lungo tutto il corso della sua vita, il taglio dei costi come uno dei pilastri della cultura di Walmart. Tale minimizzazione si è ottenuta attraverso l'eliminazione sistematica di qualsiasi spesa superflua. Numerosi resoconti riportano quanto Walmart abbia puntato all'estenuante riduzione dei costi: ad esempio, oltre ai tagli apportati alla struttura gestionale e alle inefficienze organizzative, la politica aziendale ha incoraggiato anche i manager a condividere le camere d'albergo in caso di viaggi di lavoro, ad utilizzare gli spostamenti aerei solo se indispensabili e a ridurre al minimo l'utilizzo dei taxi.

8. Servizio clienti. Walmart ha implementato politiche mirate a creare un ambiente di shopping amichevole in cui i clienti si sentissero parte di una famiglia. Nel 1984 è stato implementato in maniera formale il programma "Aggressive Hospitality": i clienti vengono accolti da personale accogliente ed informato, gli orari di apertura sono prolungati, il parcheggio è gratuito, vengono realizzate politiche di cambio e di rimborso dei prodotti, il *check-out* viene velocizzato, i corridoi sono allargati ed il *layout* dei negozi è reso più intuitivo.

(Brea-Solis, Casadesus-Masanell & Emili Grifell-Tatjé, 2014; FourWeekMBA)

### 3.4 L'organizzazione attuale

Walmart serve quasi 275 milioni di persone ogni settimana, con una presenza omnichannel che consente di fornire ai clienti l'accesso a un vasto assortimento di prodotti in qualsiasi momento e in numerosissime località in tutto il globo. Oltre alla sua infrastruttura fisica, Walmart ha anche investito molto nelle sue piattaforme digitali, basate sull'e-commerce.

Walmart Stores Inc. comprende attualmente tre segmenti principali: Walmart U.S., Walmart International, Sam's Club and Global eCommerce. L'azienda offre vari formati di vendita al dettaglio: *supercenters*, supermercati, ipermercati, *warehouse club*, negozi *cash&carry*.

Walmart U.S. è il più grande segmento operativo, presente in tutti gli stati americani, a Washington D.C. e a Porto Rico. Nel solo 2018, Walmart U.S. ha generato circa il 64% del totale delle vendite nette. Si compone di tre formati di vendita che sono diventati famosi negli Stati Uniti: *supercenters*, discount, e negozi di vicinato. Al 30 aprile 2019 sono presenti 4.763 negozi negli Stati Uniti e circa il 90 per cento della popolazione risiede entro 16 chilometri da un punto vendita Walmart.

Walmart International è la seconda divisione per dimensioni del gruppo. Nel primo quadrimestre del 2019, le operazioni internazionali di Walmart comprendevano 6.006 punti vendita, con circa 800.000 lavoratori in 27 paesi al di fuori degli Stati Uniti. Questa sezione ha generato circa il 24% delle vendite nette totali del 2018. Le unità di vendita al dettaglio internazionale vanno da 140 a 17.280 metri quadrati, le unità all'ingrosso da 2.300 a 14.400 metri quadrati, mentre le altre unità, comprese le stazioni di rifornimento, coprono superfici inferiori ai 200 metri quadrati.

La terza divisione è rappresentata dai Sam's Club, ovvero una catena di *warehouse club* che offre merci generiche all'ingrosso. Le sedi in media coprono una superficie unitaria di circa 12.400 metri quadrati. Il primo Sam's Club è stato aperto nel 1983 a Midwest City, in Oklahoma con il nome di "Sam's Wholesale Club". La catena prende il nome dal suo fondatore Sam Walton. Ad aprile 2019, la sezione Sam's Club gestisce 599 negozi e rappresenta l'11,3% delle entrate di Walmart per l'anno fiscale 2018. Essendo un club riservato ai soli soci, il reddito associativo è una componente significativa del reddito operativo del segmento.

L'ultima divisione riguarda il Global eCommerce. Con sede a San Bruno, in California, la divisione Global eCommerce di Walmart si occupa della vendita al dettaglio online per Walmart, Sam's Club, Asda e tutti gli altri marchi internazionali. Sono presenti diverse

sedi operative negli Stati Uniti in California e Oregon: San Bruno, Sunnyvale, Brisbane e Portland. Le filiali al di fuori degli Stati Uniti includono Shanghai, in Cina, Leeds, nel Regno Unito, e Bangalore, in India.

Per quanto riguarda la struttura distributiva dei prodotti di Walmart, l'azienda si avvale sul territorio americano di 157 centri di distribuzione situati in tutto il paese. A livello internazionale, invece, Walmart adopera un totale di 188 impianti di distribuzione situati in Argentina, Brasile, Canada, America Centrale, Cile, Cina, Giappone, Messico, Sudafrica e Regno Unito. Attraverso queste strutture dislocate in ogni angolo del mondo la società riesce ad elaborare e a distribuire i prodotti alle unità operative del segmento Walmart International che, successivamente, li consegnano ai negozi adibiti alla vendita al pubblico. Nel 2018, circa l'83% degli acquisti di Walmart International si muoveva attraverso queste strutture di distribuzione.

### **3.5 Le operazioni chiave**

La gestione delle operazioni di Walmart copre una varietà di fattori incentrati sull'organizzazione efficiente della catena di approvvigionamento e dell'inventario, nonché sulle prestazioni di vendita. Parte degli obiettivi risiede nella massimizzazione della produttività e nella minimizzazione dei costi. I criteri più importanti per misurare la produttività dell'organizzazione Walmart sono: i ricavi per unità di vendita, che si riferiscono ai ricavi medi di vendita per negozio e per *team* di vendita; il tasso di esaurimento, ovvero la frequenza di esaurimento delle scorte, condizione per cui gli inventari di determinati prodotti sono già vuoti o inadeguati; il tempo di evasione dell'ordine, ovvero la quantità di tempo necessaria ad evadere le richieste di inventario presso i negozi.

La gestione operativa di Walmart copre 10 aree decisionali strategiche.

La prima area riguarda le caratteristiche e l'organizzazione di beni e servizi. In quanto rivenditore, Walmart offre un servizio di vendita al dettaglio, rivendendo beni acquistati presso i fornitori, avvalendosi della *private label*, oppure utilizzando i marchi propri, come ad esempio *Great Value* e *Sam's Choice*. La gestione delle operazioni della società si rivolge alla struttura del servizio di vendita, con particolare attenzione ai fattori efficienza ed economicità. Per attuare la strategia di leadership di costo, infatti, l'azienda si concentra sull'efficienza anche del proprio personale. Per quanto riguarda, invece, la produzione dei beni, la maggior parte di essi risultano essere progettati in modo tale da essere facilmente riproducibili in serie.

La gestione della qualità è la seconda area strategica. Tale area si articola in tre livelli di standard qualitativi. Il livello inferiore specifica le aspettative di qualità minima della maggior parte dei clienti. Walmart mantiene questo livello per la maggior parte dei suoi marchi. Il livello intermedio, invece, specifica la qualità media del mercato per i rivenditori a basso costo. Tale livello rappresenta la maggior parte dell'offerta commerciale di Walmart. Il livello superiore, infine, specifica i livelli di qualità che superano la media del mercato. Questo livello viene applicato solo a una minoranza dei marchi offerti, come ad esempio i prodotti *Sam's Choice*.

La terza area riguarda il processo e la *capacity design*, ovvero la capacità dell'azienda di adottare una struttura flessibile. Walmart affronta quest'area decisionale attraverso analisi comportamentali, previsioni e un continuo monitoraggio degli elementi che la compongono. Tale analisi funge da base per le scelte progettuali in merito alla costruzione dei processi e alla scelta del personale e delle attrezzature. Il processo HR di Walmart e il *capacity design* si evolvono man mano che l'azienda cresce. Il monitoraggio continuo dei negozi è fondamentale perché consente a Walmart di scegliere se mantenere o modificare i progetti attuali.

La strategia di posizione è la quarta area strategica di Walmart. Quest'area riguarda l'efficienza della movimentazione delle merci, delle risorse umane e delle informazioni commerciali nell'intera organizzazione. L'obiettivo di Walmart in merito a quest'area decisionale è quello di massimizzare la portata del mercato. I prodotti vengono messi a disposizione del *target* più ampio possibile attraverso posizioni strategiche dei punti vendita. Per ciò che concerne le informazioni, invece, Walmart si avvale in particolare della propria rete satellitare che consente una comunicazione in tempo reale.

La quinta area decisionale è rivestita dalla progettazione del *layout* e della relativa strategia. Walmart utilizza l'analisi dei comportamenti degli acquirenti per la progettazione del *layout* dei propri negozi, che si basa anche su ferrei standard aziendali. Ad esempio, la collocazione di alcuni prodotti Walmart in aree specifiche dei suoi punti vendita, per esempio nei pressi della porta d'ingresso, si basa su quest'analisi comportamentale. Dall'altro lato, invece, il *layout* viene realizzato anche tenendo conto della necessità di movimentare in modo rapido e pratico le merci presenti in magazzino, rispondendo così ad una necessità di allocazione efficiente delle risorse.

Le strategie di gestione delle risorse umane di Walmart riveste la sesta area decisionale. Punto fermo della politica aziendale è la continua assunzione. Inoltre, i salari offerti ai dipendenti si configurano come i più bassi del mercato. Al basso costo dei dipendenti si

aggiunge la standardizzazione dei processi produttivi, delle mansioni e della qualità dei prodotti.

La gestione della *supply chain* è la settima area di interesse dell'azienda. L'utilizzo da parte di Walmart della tecnologia informatica da un lato e del potere contrattuale nei confronti dei fornitori dall'altro sono i fattori che determinano il successo di quest'area decisionale. I sistemi informatici consentono, infatti, a manager e fornitori di instaurare una forte collaborazione in merito a tutte le decisioni di spostamento delle merci lungo la complessa catena di approvvigionamento.

In stretto collegamento con la *supply chain* troviamo la gestione delle scorte. Quest'area decisionale coinvolge il modello di inventario, gestito dal fornitore, e la pratica del *cross-docking*. Grazie a questi due fattori, infatti, i fornitori accedono ai sistemi informativi di Walmart per stabilire quando e come consegnare le merci in base a dati in tempo reale. In tal modo l'azienda riduce al minimo le scorte ed i relativi costi di gestione.

La pianificazione rappresenta la nona area di interesse strategico. Walmart adotta una pianificazione dei processi aziendali flessibile e turni convenzionali per i dipendenti. Qui l'accento viene posto sull'ottimizzazione dell'organizzazione di tali processi. Attraverso programmi mirati Walmart riesce a ridurre al minimo le perdite legate all'eccesso di capacità. Anche la pianificazione dei magazzini è flessibile e basata soprattutto sulle tendenze attuali. Tale obiettivo viene raggiunto, in particolare, grazie alla costante comunicazione con i fornitori. Tuttavia, l'azienda presenta una minore flessibilità in merito ai turni di lavoro, che solitamente sono fissi.

Le operazioni di manutenzione ricadono nella decima ed ultima area di interesse decisionale dell'impresa. Walmart promuove periodici programmi di formazione e aggiornamento per le risorse umane e predispone costantemente personale dedicato alla manutenzione di impianti e macchinari. (Panmore Institute, 2017)

Una gestione responsabile ed efficiente di queste dieci aree decisionali è di importanza cruciale per il funzionamento dell'intera organizzazione. Gli investimenti di Walmart si concentrano su ognuna delle aree di interesse, ma risultano essere particolarmente sostanziosi in particolare sul lato delle piattaforme online, settore in rapida crescita che potrebbe rappresentare la nuova frontiera di espansione e guadagno per il colosso americano.

### 3.6 Le strategie di marketing



Figura 2, <http://heartofcodes.com/marketing-strategy-of-walmart/>

Numerose ricerche di mercato dimostrano che i clienti Walmart scelgono il *brand* per i prezzi bassi come principale motivo di acquisto. La clientela si divide in acquirenti al dettaglio e acquirenti all'ingrosso. I clienti della vendita al dettaglio sono in

prevalenza lavoratori di tutte le fasce d'età, con un reddito medio-basso, persone che cercano sempre un buon rapporto qualità-prezzo, ponendo un forte accento, però, sulla seconda caratteristica. Inoltre, gli acquirenti Walmart sono stati valutati come i più politicamente conservatori degli Stati Uniti. Tale tendenza porta Walmart a elaborare strategie che rispondano anche alle richieste dei consumatori più esigenti. Walmart, per esempio, è noto anche per la sua tradizione di adattare il suo servizio a clienti particolarmente legati alla sfera religiosa. Infatti, i CD musicali sono stati appositamente venduti in versioni "ripulite", così come i periodici femminili e le riviste vietate dalla Chiesa, con guadagni stimati in oltre un miliardo l'anno. Nel 2006, Walmart ha provveduto ad ampliare la propria base di clienti negli Stati Uniti, annunciando una modifica del proprio approccio ai consumatori, con il passaggio da una strategia di vendita "a taglia unica" ad una progettata per riflettere ciascuno dei gruppi demografici presenti negli USA. Il nuovo slogan "Far risparmiare i cittadini per garantire loro una vita migliore", lanciato nello stesso anno, è riuscito a colpire tutti e tre i gruppi principali in cui Walmart ripartisce usualmente i suoi clienti: "*brand aspirationals*", ovvero individui con redditi bassi, ma ossessionati dalle grandi marche; "*price-sensitive affluents*", acquirenti più ricchi ma particolarmente attenti alle offerte; e "*value-price shoppers*", consumatori che amano i prezzi bassi e non possono permettersi altro per via di limitazioni economiche. Negli anni, Walmart ha anche fatto numerosi sforzi per rivolgersi ai clienti più liberali, come ad esempio è avvenuto nel 2000 quando, ignorando le raccomandazioni della American Family Association, ha distribuito "Brokeback Mountain", un film che racconta la storia d'amore tra due cowboy omosessuali del Wyoming, considerato uno dei migliori film del primo decennio del Duemila. Tale scelta si è scontrata sia con i principi della clientela di fede cattolica sia con i conservatori, che

rappresentano la sua più larga fetta di consumatori e sono saldamente legati ai concetti di famiglia tradizionale. Tale maggiore esposizione della società ha, però, consentito di poter stabilire un punto di contatto anche con coloro i quali sentivano di non essere presi in considerazione dalle politiche di Walmart.

Nell'ambito delle strategie di marketing, una seppur superficiale segmentazione ha permesso a Walmart di ottenere un'immagine completa dei diversi sotto segmenti di clienti e delle loro mutevoli esigenze. Tale fenomeno si è esplicato in particolare attraverso l'analisi dei caratteri psicologici e demografici del campione osservato. Inoltre, ciò che Walmart è riuscito a capire meglio degli altri rivenditori è stato il forte bisogno dei consumatori di poter beneficiare di prodotti di uso quotidiano a prezzi proporzionati al proprio reddito. Per raggiungere questo scopo, infatti, Walmart ha introdotto la sua strategia di successo EDLP (*Everyday Low Price*), consistente in una politica di prezzi bassi praticati quotidianamente.

Il principale elemento di differenziazione per Walmart risulta essere, infatti, il prezzo. Tale fattore è di notevole importanza, in quanto una strategia di prezzi bassi può essere utilizzata in modo indifferenziato per qualunque tipologia di consumatore. Infatti, nella pratica, una vera e propria strategia di differenziazione non viene praticata da Walmart, rendendo così il *target* potenzialmente ampio.

Un altro fattore determinante nella costruzione della reputazione di Walmart è la strategia di posizionamento. Walmart si è imposta sul mercato come un'azienda che offre prodotti ad un prezzo sempre minore rispetto a quello dei *competitor*, insieme alla promessa di mantenere tale politica in modo continuato nel tempo. Ciò ha fatto sì che nell'immaginario collettivo il marchio Walmart venisse associato costantemente alla migliore offerta del mercato. Il vantaggio di prezzo consente, inoltre, a Walmart di essere sostenibile nel suo modello di business, generando crescenti economie di scala e conseguenti vantaggi di costo che vanno a beneficio dei consumatori.

Walmart, inoltre, contratta in modo aggressivo con i produttori per strappare più benefici economici possibili da trasferire ai clienti finali. Per esempio, il "Black Friday" è uno dei più famosi eventi di Walmart, consistente nell'ampia offerta di prodotti tecnologici a prezzi irrisori. È una delle pratiche commerciali di maggior successo dell'azienda, che viene copiata dai giganti del *retail* di tutto il mondo. Tale iniziativa ha apportato nel corso degli anni notevoli introiti ed è diventata così virale che ogni anno, in occasione del grande evento, centinaia di migliaia di acquirenti creano file chilometriche di fronte ai negozi in attesa dell'inizio della promozione. Nel 2008, però, a Valley Stream, un

villaggio situato nello stato di New York, si è verificato un grave incidente relativo all'evento: un dipendente Walmart è deceduto dopo essere stato travolto da una folla inferocita che, dopo aver abbattuto la porta d'ingresso, ha fatto incursione nel punto vendita per approfittare dei prodotti scontati. Quest'incidente ha notevolmente danneggiato la reputazione di Walmart sulla sicurezza dei lavoratori e dei consumatori stessi. Infatti, numerose sono state le accuse di negligenza e di assenza anche delle minime misure precauzionali, in vista di uno degli eventi più popolari dell'anno.

Al di là di quelli che sono gli strascichi negativi dell'esperienza Walmart, il colosso americano continua imperterrito nella sua scalata verso il successo, con un'offerta continuamente rinnovata, che comprende ogni prodotto e servizio di cui un consumatore medio necessita nel quotidiano.

Un elemento che caratterizza il modello aziendale di Walmart è la non inclusione nel processo di produzione dei beni che vengono offerti sul mercato, in quanto sono acquistati in grandi quantità da fornitori sparsi in tutto il mondo al fine di beneficiare delle economie di scala, consentendo di offrire un prezzo che è mediamente più basso del 15% rispetto al mercato.

Walmart utilizza diversi concetti di prezzo per catturare l'attenzione dei clienti e imporre un comportamento d'acquisto attraverso le proprie strategie di sconto. Infatti, ogni prodotto viene offerto a prezzi diversi in base al momento temporale e alla richiesta da parte dei consumatori, con una politica di mantenimento dei prezzi costante. Uno dei settori più importanti delle strategie di Walmart è l'elettronica di consumo, che presenta un'offerta commerciale ampia e prezzi molto vantaggiosi.

Passando ad analizzare il ruolo della pubblicità si nota che gli investimenti della società in pratiche tradizionali rimangono costanti, mentre sono in crescita quelli relativi all'e-commerce. Negli ultimi anni, infatti, grazie all'evoluzione tecnologica e alla diffusione dei siti web di vendita stanno acquisendo sempre maggiore importanza le recensioni online. Infatti, il parere dei consumatori che hanno già avuto l'occasione di provare un prodotto incide sulle scelte di acquisto degli altri consumatori. Inoltre, la piattaforma online utilizza strategie per attirare clienti, come ad esempio slogan accattivanti del tipo "Prendilo prima che finisca!", che spingono il cliente a decidere in un lasso di tempo spesso molto ristretto se acquistare o meno il prodotto prima che l'offerta termini. Inoltre, in un mondo che ruota sempre più intorno al digitale, l'esperienza del cliente sta diventando il primo fattore da tenere in considerazione nelle strategie di fidelizzazione. Infatti, la forte competizione e un modello aziendale non particolarmente difficile da

imitare hanno costretto Walmart a concentrarsi sul miglioramento dell'esperienza del cliente sia *in-store* che online, avvalendosi dell'utilizzo della tecnologia moderna. Per esempio, recentemente, Walmart ha implementato i servizi dei propri punti vendita, permettendo ai clienti che entrano nei negozi di poter acquistare attraverso l'ausilio dei dipendenti, che si occupano di ricevere ed effettuare gli ordini sui propri dispositivi portatili. L'ordine può essere recapitato comodamente a casa oppure prelevato presso il punto vendita. Per rendere l'esperienza di acquisto dei clienti ancora più piacevole, inoltre, Walmart ha cominciato ad impiegare dispositivi per la realtà virtuale.

Negli ultimi anni, si sta profondamente rinnovando l'approccio adottato da Walmart in ambito marketing, con un *focus* sempre crescente sull'e-commerce, che apporta un flusso di entrate considerevole per l'azienda. Uno dei vantaggi specifici di Walmart è la possibilità di raccogliere e di riuscire a combinare i dati *in-store* con quelli dello shopping online. Questa è considerata una vera e propria miniera d'oro dagli inserzionisti, disposti a pagare ingenti somme di denaro pur di ottenere uno spazio pubblicitario. Infatti, la politica adottata da Walmart negli ultimi tempi consente a venditori di terze parti di poter inserire i propri *banner* pubblicitari sul suo sito web, mostrando così una maggiore apertura rispetto al passato, quando gli annunci online si concentravano sui soli prodotti Walmart. La società ha anche spostato l'attenzione verso l'adozione della nuova tipologia di annunci *native* sul proprio sito. Questi ultimi, spesso, appaiono come contenuti raccomandati dai siti web, oltre che nei feed dei social media. A differenza dei tradizionali *display o banner advertisements*, i *banner native* non somigliano alle inserzioni tradizionali. Infatti, tendono a confondersi con il resto del contenuto della pagina, catturando inconsciamente l'attenzione dell'utente. Ciò che contraddistingue la *native advertising* è il fatto che non si configura come una forma di pubblicità invasiva, in quanto presenta l'inserzione in modo discreto, senza arrecare un particolare disturbo al lettore. Uno studio del 2018 condotto da Sharethrough, società leader nell'ambito del *native advertising*, afferma che l'attenzione dei consumatori viene colpita dagli annunci *native* con una frequenza maggiore di circa il 53% rispetto agli annunci *display*. Lo studio ha anche rivelato che questa tipologia di annunci genera in media un ulteriore incremento del 18% dell'intenzione di acquisto rispetto ai *banner* tradizionali. Inoltre, gli annunci *native* risultano essere visivamente più accattivanti rispetto agli annunci tradizionali. Concludendo, dunque, le prospettive di guadagno e di crescita per Walmart risultano essere molto interessanti grazie anche all'introduzione delle nuove tecnologie e alla crescente diffusione dell'e-commerce. (Marketing91, 2017)

## Capitolo 4: Le nuove sfide del futuro

### 4.1. Il ruolo dell'e-commerce

La vendita online rappresenta al tempo stesso una delle più importanti sfide ed opportunità che Walmart dovrà affrontare e sapere cogliere nei prossimi anni.

Il settore della vendita al dettaglio ha, infatti, visto triplicare il volume totale delle vendite dell'e-commerce tra il 2013 e il 2018, secondo il rapporto "Online Grocery Shopping in the U.S., 2nd Edition" pubblicato da Packaged Facts, uno dei principali editori mondiali specializzato in ricerche di mercato. Inoltre, i dati fanno prevedere che le vendite quadruplicheranno entro il 2023, in quanto i consumatori stanno acquisendo maggiore consapevolezza dell'e-commerce e sviluppando un'accresciuta propensione agli acquisti online. Inoltre, l'offerta online sta andando sempre più verso la direzione di un allargamento della tipologia di beni offerti che arriverà presto a comprendere ogni prodotto presente nei negozi fisici. La maggior parte della crescita si è verificata a partire dal 2016, quando le piattaforme di e-commerce hanno aumentato la loro presenza ed importanza nella vita delle persone. (Progressive Grocer, 2018)

Come riportato dal Wall Street Journal, Walmart ha adottato importanti modifiche ai suoi sistemi di e-commerce, per evitare ordini troppo costosi da spedire. Il risultato non è piaciuto ai consumatori, delusi dopo aver trovato numerosi prodotti etichettati come "esauriti" sul sito web della società, in quanto situati in centri di distribuzione troppo lontani dall'indirizzo dell'utente. Il nuovo sistema, introdotto nel settembre 2018, ha portato a un calo delle vendite per alcuni fornitori che vendono i loro prodotti attraverso il sito Walmart, i quali hanno affermato di non essere stati assolutamente avvertiti della nuova politica prima che entrasse in vigore.

Walmart ha fatto sapere che la scelta è parte di un test che prevede un incremento della consegna di prodotti via terra, essendo più economico rispetto alla spedizione aerea. Inoltre, un ulteriore obiettivo è la riduzione del numero di ordini che arrivano separatamente a più magazzini, i cosiddetti "split shipping", in modo tale da ottimizzare la distribuzione e tagliare i costi superflui.

Walmart comprende senza dubbio i rischi che corre attraverso questo nuovo approccio, ma ritiene che nel lungo termine i risparmi ottenuti attraverso la spedizione terrestre supereranno l'approccio negativo dei consumatori.

Inoltre, la società continua a sottolineare la promessa di consegna in due giorni lavorativi, con l'annuncio di continui miglioramenti per i prossimi anni. Infatti, l'intensificarsi degli

sforzi per diventare leader anche dello shopping online ha portato alla possibilità di ritiro in negozio disponibile in centinaia di sedi e ad un'espansione della consegna a domicilio. La società sta mostrando un duro atteggiamento nei confronti di Amazon affrontando, però, dei costi enormi. Secondo il Wall Street Journal, infatti, Walmart ha speso molto più di quanto previsto per garantire ai consumatori un servizio di spedizione gratuita per gli ordini superiori ai 35 dollari. È stato anche tale risultato negativo ad indurre Walmart verso l'introduzione della dicitura "out of stock" nel caso di prodotti troppo lontani dal cliente. In precedenza, infatti, gli ordini venivano evasi indipendentemente dalla distanza e dal costo, andando spesso incontro a perdite che nel tempo hanno reso non conveniente tale approccio. Il test si applica ai prodotti con un maggiore tasso di acquisto. Un portavoce della società ha, però, rassicurato il pubblico, affermando che gli acquirenti non dovrebbero notare il sostanziale aumento degli articoli esauriti perché il sito web si preoccuperà di suggerire prodotti con caratteristiche simili disponibili nei magazzini vicini. (The Wall Street Journal, 2018; Grocery Drive, 2018)

Tuttavia, prima che l'e-commerce diventi una parte ancora più importante della sua attività, Walmart ha bisogno di migliorare le lacune del suo servizio ed in particolare cercare di contenere i costi, per poter rispondere in modo efficace ai suoi *competitor*.

Questo cambiamento potrebbe spingere più consumatori verso la piattaforma *Click&Collect*, che ha visto una crescita importante negli ultimi mesi. Tra i consumatori *Click&Collect* circa il 42% ha identificato Walmart come luogo di ritiro per l'ordine, con preferenza sia rispetto alla tradizionale operazione di acquisto svolta presso il negozio, sia rispetto alla consegna a domicilio. I clienti digitali hanno preferito ricorrere a pochi semplici *clic* e ritirare la spesa direttamente presso il punto vendita. Il rapporto di Packaged Facts ha rivelato che il programma di ritiro offerto da Walmart si trova al primo posto tra tutti i big della Grande Distribuzione Organizzata.

Inoltre, dal rapporto emergono altre importanti considerazioni. Amazon e Walmart sono attualmente i principali contendenti del mercato online. Poi, con quote minori, figurano Instacart, Kroger, FreshDirect e Peapod. Packaged Facts ha individuato al primo posto Walmart nella vendita di prodotti alimentari negli Stati Uniti, grazie alla sua forte presenza nazionale e al gran numero di negozi rurali che gli conferiscono un vantaggio competitivo nel processo di espansione della spesa online.

"Tre sono stati i fattori chiave che hanno contribuito alla creazione di un ambiente perfetto per la crescita del mercato online negli Stati Uniti negli ultimi cinque anni" ha dichiarato David Sprinkle, direttore della sezione di ricerca di Packaged Facts. "Si sono verificati una diffusione e un maggior uso di smartphone, mentre le interfacce per i siti Web e le

app per dispositivi mobili sono state migliorate notevolmente, e c'è stata una notevole espansione dei modelli aziendali di crowdsourcing riguardo a shopping e consegna”.

#### **4.1.1 Il rapporto competitivo con Amazon**

La lotta in corso tra Walmart e Amazon si fa sempre più intensa. Negli ultimi mesi Walmart ha fatto un passo avanti rispetto ad Amazon e in particolare rispetto alla sua iniziativa chiamata “Prime Day”. Infatti, la società ha annunciato l'introduzione di un nuovo programma di consegna in un giorno lavorativo, senza costi di iscrizione richiesti. In un post online, il CEO di Walmart eCommerce US, Marc Lore, ha spiegato che la società sta offrendo in via sperimentale la spedizione in un giorno solo a Phoenix e Las Vegas, con una successiva espansione nel sud della California. Questa opzione di spedizione sarà disponibile per centinaia di migliaia di articoli, con l'unico requisito di una spesa superiore ai 35 dollari.

Meno di 24 ore dopo l'annuncio di Walmart, il CEO di Amazon, Jeff Bezos, ha pubblicato un post su Twitter in cui annunciava che Amazon ha in programma un investimento di circa un miliardo e mezzo di dollari per un nuovo *hub* aereo progettato per accelerare le consegne. Amazon, inoltre, sta investendo molto anche sulla progettazione di droni per la consegna a domicilio in giornata, ma per assistere all'introduzione di questa innovativa idea di spedizione bisognerà attendere ancora.

La rivalità fra Amazon e Walmart esiste da anni, ma lo scontro ha cominciato a farsi serio nel 2016 quando Walmart - nel tentativo di accrescere la sua presenza online - ha acquisito Jet.com. Nei mesi successivi, inoltre, la società ha lanciato *ShippingPass*, un'alternativa a basso costo (49 dollari l'anno), per sfidare il più costoso Amazon Prime (119 dollari l'anno). Dopo un primo periodo di prova, Walmart ha deciso di chiudere *ShippingPass*, sostituendolo con la sua politica di spedizione gratuita in due giorni per ordini superiori ai 35 dollari. Sono circa due milioni i prodotti Walmart idonei alla consegna gratuita, mentre quelli che non rientrano in questa gamma sono solitamente spediti, sempre gratuitamente, entro tre o cinque giorni.

La non necessità di un abbonamento per poter beneficiare della spedizione gratuita, cosa che si rende invece necessaria nel caso di Amazon, è un elemento che gioca notevolmente a favore di Walmart. Inoltre, anche l'opzione di ordine online e ritiro in negozio mina le quote di mercato di Amazon che, non esercitando la stessa presenza fisica di Walmart, si ritrova con un notevole svantaggio nei confronti del concorrente.

Amazon ha, però, reagito alle iniziative di Walmart abbassando *in primis* il minimo richiesto per la spedizione gratuita. Nel giugno 2017 ha, poi, acquisito per 14 miliardi di dollari Whole Foods, catena americana di supermercati che vende esclusivamente prodotti cosiddetti *healthy*, privi di grassi idrogenati, coloranti, aromi, conservanti e dolcificanti artificiali, ottenendo così, finalmente, un punto di contatto con i clienti che vada oltre la sola piattaforma online. Fin dalla sua acquisizione Whole Foods ha introdotto sconti esclusivi per i membri Prime. (AGI, 2018)

La guerra fra i due colossi continua a combattersi pesantemente sul fronte del prezzo, con dati che dimostrano una leggera dominanza di Walmart dal lato della convenienza dell'offerta.

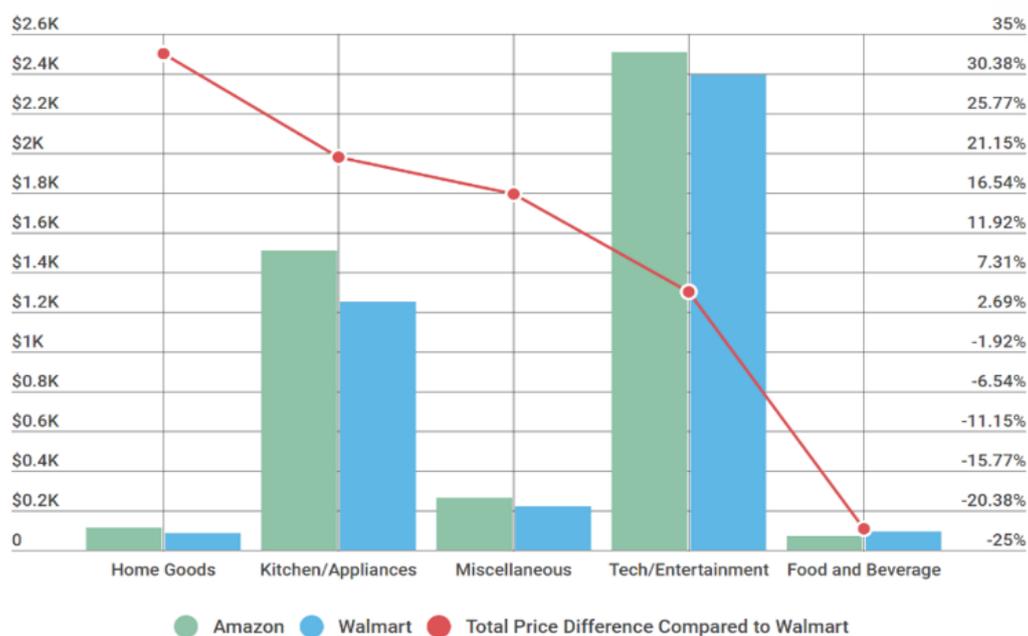


Figura 3, LendEDU, 2018

Da un rapporto del 2018 di LendEDU, piattaforma online che si occupa del finanziamento del prestito studentesco e di servizi finanziari, traspare che in realtà lo shopping sulla piattaforma di Amazon potrebbe costare di più.

Per esplorare in modo più approfondito le differenze tra queste due società, LendEDU ha condotto uno studio sulla tipologia di prodotti offerta e sui prezzi che i consumatori pagano in media.

L'elenco dei 50 prodotti analizzati è suddiviso in cinque diverse categorie: articoli per la casa, cucina ed elettrodomestici, tecnologia e intrattenimento, cibo e bevande, e articoli vari.

Quello che si evince dallo studio è che il saldo totale del carrello degli stessi articoli sarebbe più costoso del 10,37% se acquistato su Amazon anziché presso Walmart. Inoltre,

Amazon è risultata più costosa in quattro delle cinque categorie esaminate, con il margine più ampio che si osserva nel segmento "articoli per la casa".

Tuttavia, Amazon ha ottenuto una vittoria molto importante poiché è risultata del 22,51% meno cara rispetto a Walmart nella categoria forse più importante, ovvero "cibo e bevande". Questo dato suggerisce che Amazon potrebbe riuscire nel suo tentativo di battere Walmart su uno dei fronti della competizione, portando un'esperienza di acquisto tradizionalmente fisica in un ambiente online molto più conveniente. Sulla base delle nostre ricerche è evidente, dunque, che Walmart è disposto a confrontarsi con Amazon per competere per le vendite online. Per questo motivo i prezzi sono diventati molto competitivi tra le due società. Lo studio mostra che Walmart è ancora decisamente l'opzione più economica finché il cliente è disposto a recarsi in un luogo fisico per acquistare gli articoli ordinati. Tuttavia, Walmart ha perfezionato con successo la sua presenza online, grazie anche alla disponibilità di sedi fisiche che consentono di poter ritirare gli acquisti in giornata.

Mentre i prodotti tecnologici sono meno costosi sul sito Walmart, di solito riguardano acquisti non frequenti. Ad esempio, un televisore rimarrà probabilmente adeguato per alcuni anni prima che una nuova tecnologia emerga e incoraggi l'acquisto di un nuovo modello. Tuttavia, articoli necessari quotidianamente come i generi alimentari sono offerti online a prezzi più bassi su Amazon. (LendEDU, 2018)

La battaglia per l'offerta dei prezzi più bassi e per la maggiore convenienza e ampiezza della gamma continuerà ad infuocare i rapporti tra Walmart e Amazon nei prossimi anni. In ultima analisi, saranno i consumatori a beneficiarne e a decretare chi sarà il vincitore.

## 4.2 Un successo sostenibile nel tempo

### 4.2.1 Walmart Investment Community Meeting 2016

Il 2016 è stato un anno importante per Walmart, in particolare dal punto di vista delle innovazioni, come testimonia anche l'Investment Community Meeting, riunione annuale organizzata dalla società per esporre agli *stakeholder* risultati e piani previsionali di investimento.

In occasione della riunione, tenutasi a Bentonville (USA), Walmart ha illustrato il quadro strategico di crescita dell'azienda, realizzabile attraverso l'offerta di un servizio multicanale e la creazione di un'esperienza di shopping senza soluzione di continuità.

Doug McMillon, presidente e amministratore delegato di Walmart, ha delineato quattro aree chiave su cui si sarebbe focalizzato l'impegno della società per mantenere ed espandere il proprio successo nel tempo:

- Rendere la vita dei consumatori ogni giorno più semplice;
- Operare con disciplina, inclusa una continua attenzione alla gestione delle spese;
- Essere il rivenditore più affidabile del mercato;
- Investire e generare risultati concreti per annientare la concorrenza.

McMillon ha anche sottolineato che il successo in atto sarebbe stato guidato da una serie di altri fattori, fra i quali: la continua espansione del business negli Stati Uniti; una solida crescita nei principali mercati internazionali, tra cui Messico e Canada in particolare; una maggiore attenzione al mercato cinese; ingenti investimenti sull'e-commerce.

"Siamo incoraggiati dai progressi che stiamo vedendo su tutta la nostra attività e ci stiamo muovendo rapidamente per posizionare l'azienda sempre più in alto ed apparire sul mercato come il futuro del *retail*. I nostri clienti ci chiedono di gestire negozi funzionali, offrire un'importante esperienza e-commerce e trovare modi per risparmiare denaro e tempo – ed è quello che stiamo facendo", aveva affermato McMillon durante la riunione, chiudendo così il suo intervento.

Successivamente, Brett Biggs, in qualità di CFO, ha illustrato il quadro finanziario dell'azienda, mirato a garantire una crescita forte e costante, operando con disciplina e attraverso l'allocazione strategica del capitale in modo tale da aumentare il valore per gli azionisti nel lungo termine. Il prospetto presentato da Biggs ha sottolineato gli impegni della società e i futuri investimenti per la crescita dell'e-commerce. Inoltre, ha anche esposto la pianificazione di un rallentamento nell'apertura di nuovi negozi puntando, invece, sull'ampliamento degli investimenti in tecnologia, ristrutturazione dei negozi e

altre iniziative condivise dai consumatori, dando dunque un ruolo importante al *crowdsourcing*.

Biggs, inoltre, ha aggiunto: "Sono contento dello slancio nei nostri affari. Abbiamo la forza finanziaria necessaria per investire efficacemente e strategicamente nella crescita, restituendo al contempo una liquidità significativa agli azionisti sotto forma di dividendi e riacquisti di azioni".

La *figura 4* mostra la proiezione 2016 sul piano triennale di investimenti Walmart.

Capital Expenditure Detail (U.S.\$ billions)			
Segment	FY 16 Actual	FY 17 <sup>2</sup> Projected	FY 18 <sup>2</sup> Projected
Walmart U.S.	\$6.8	\$6.4	\$6.1
International	\$2.9	\$2.8	\$3.0
Sam's Club	\$0.7	\$0.6	\$0.7
<b>Total segments</b>	<b>\$10.4</b>	<b>\$9.8</b>	<b>\$9.8</b>
Corporate & support	\$1.1	\$1.2	\$1.2
<b>Total</b>	<b>\$11.5</b>	<b>\$11.0</b>	<b>\$11.0</b>

*Figura 4, 2016, www.news.walmart.com*

Dal prospetto si evince come Walmart abbia scelto di investire in particolare sulla sezione statunitense stanziando, invece, investimenti pari a meno della metà per il segmento internazionale, mentre alla catena dei Sam'Club viene riservato mediamente meno di un miliardo di dollari l'anno.

La sezione Walmart U.S. comprende anche la voce di e-commerce, alla quale la società ha cominciato a prestare una crescente attenzione soprattutto a partire dal 2016 a causa del cambiamento del comportamento d'acquisto dei consumatori e della diffusione delle nuove tecnologie digitali. Inoltre, Walmart, ben consapevole della posizione di dominanza rivestita da Amazon nel mercato online, ha deciso di ampliare notevolmente gli investimenti sulla piattaforma online, anche attraverso acquisizioni strategiche, in modo tale da colmare il divario che lo separa dal rivale. (Walmart.com, 2016)

#### **4.2.2 Walmart Investment Community Meeting 2018**

Nel 2018, il processo di innovazione ha assunto molte forme diverse: realtà virtuale, assistenti automatici e app per dispositivi portatili sono state le iniziative presentate dai negozi Walmart per rendere lo shopping dei propri clienti un'esperienza semplice e divertente.

Il ritiro della spesa, inoltre, consente a chiunque di usufruire di un servizio comodo, con possibilità di una maggiore organizzazione e risparmio di tempo. E tutto ciò viene offerto senza alcun costo aggiuntivo.

All'Investment Community Meeting del 2018 Walmart ha presentato i risultati raggiunti, con particolare riferimento al biennio precedente, citando i 16 trimestri consecutivi di premi positivi come prova dell'impegno e degli investimenti effettuati. Tali risultati sono stati possibili anche grazie al portafoglio di attività che la società è riuscita a creare, un portafoglio che include acquisti, social media e programmi di fidelizzazione, servizi finanziari, salute e benessere, intrattenimento digitale, pubblicità, logistica e servizi personali. Lo sforzo di Walmart nel raggiungere il successo su più fronti ha avuto, però, necessariamente dei costi, su tutti la riduzione degli utili causata all'acquisizione del colosso indiano Flipkart: la società ha ridotto per il 2018 gli utili per azione fino a 4,65 - 4,80 dollari, rispetto ai 4,90 - 5,05 del periodo precedente. Questo ha preoccupato gli investitori che, però, sono stati subito rassicurati attraverso le previsioni di crescita: Walmart, infatti, ha esposto previsioni di crescita intorno al 2,5% - 3% e di un incremento degli acquisti online del 35% nel solo 2019.

McMillon ha iniziato la sua presentazione illustrando i risultati positivi delle strategie di Walmart ed in particolare la straordinaria crescita dell'e-commerce della prima metà del 2018. Ha anche affermato che l'innovazione sta fortemente guidando l'azienda e sono stati presentati esempi dell'applicazione dei processi innovativi all'interno dell'organizzazione Walmart:

- Il servizio *pick-up* per la spesa negli Stati Uniti, lanciato nel 2014, ha raggiunto oggi oltre 2.000 località, con un servizio esteso a circa il 70% della popolazione statunitense;
- L'investimento nella società di spedizioni JD Daojia, in Cina, che ha consentito un aumento dei negozi Walmart dai 16 di tre anni fa a 200 nel 2018, sparsi in 30 città su tutto il territorio cinese;
- L'implementazione di 500 robot per l'automazione di alcune attività ripetitive in settori quali contabilità, gestione fornitori, buste paga, logistica e trasporti, attraverso l'utilizzo del *machine learning*, generando un risparmio annuo di 30 milioni di dollari.

I continui investimenti in innovazione di Walmart sono finalizzati al raggiungimento di diversi obiettivi, che richiamano ed estendono quelli del 2016:

- Rendere ogni giorno più semplice la vita per le famiglie;
- Aumentare la propria attenzione verso i consumatori e diventare più digitale;
- Sostenere una crescita forte e continua;
- Costruire ed ampliare rapporti di fiducia con i propri clienti.

In seguito all'intervento di McMillon è intervenuto il CFO Biggs, la cui presentazione si è concentrata su sei punti principali:

- Trasformare per vincere: Biggs ha evidenziato l'impegno di Walmart nel sapersi trasformare, attraverso le acquisizioni (tra cui Jet, Flipkart e ModCloth), le partnership commerciali (come quella con JD.com), i disinvestimenti (come Walmart Brasile) e i test sperimentali (come le varie tipologie di consegna a domicilio introdotte).
- L'impatto degli investimenti: i recenti investimenti nei negozi del segmento Walmart U.S., nello sviluppo delle vendite multicanale, nella piattaforma Walmart.com e nelle innovazioni tecnologiche hanno generato importanti benefici. In particolare, i risultati si sono ottenuti sotto forma di creazione di un'esperienza di spesa più coinvolgente per il cliente, apertura di nuovi punti di ritiro, aumento del numero di clienti online, incremento dell'efficienza gestionale dei negozi, automazione e velocizzazione dei processi aziendali, e aumento del valore del capitale circolante.
- Le priorità finanziarie rimangono coerenti: Walmart continua a concentrarsi sul mantenimento di una crescita forte e costante nel tempo, sull'esercizio di una disciplina operativa efficiente e sulla gestione attenta e responsabile del capitale.
- Riduzione dei costi: Walmart si sta impegnando nel raggiungimento di margini di costo più bassi possibili e sostenibili nel tempo, attraverso l'impiego di tecnologie innovative e nuove politiche di risparmio.
- *Good momentum*: Walmart ha conseguito risultati solidi negli ultimi anni generando, così, un momento particolarmente positivo per tutta l'organizzazione che necessita di essere supportato attraverso un buon management e continue innovazioni e aggiornamenti.

Ciò che emerge dai recenti meeting annuali di Walmart, dunque, è la crescente attenzione rivolta al miglioramento delle infrastrutture tecnologiche e della piattaforma e-commerce della società, fonte di importanti guadagni e con previsioni di crescita esponenziali per i prossimi anni. L'e-commerce rappresenta, infatti, una delle strade alle quali dovrà essere data necessariamente attenzione in futuro per rispondere alle crescenti esigenze dei consumatori.

(CoresightResearch, 2018; Walmart.com, 2018)

### **4.3 Come Walmart sta rivoluzionando il modo di fare la spesa**

Walmart ha da sempre puntato sull'innovazione come un caposaldo per il successo, configurandosi attraverso le sue numerose introduzioni come un pioniere del settore *retail*.

Nel suo impegno continuo a rivestire il ruolo di attore principale del mercato, Walmart sta arricchendo i suoi negozi di numerose idee innovative che stanno rivoluzionando il modo in cui i consumatori si approcciano alla vendita al dettaglio.

Le introduzioni tecnologiche nel settore *retail* stanno modificando molti aspetti dello shopping quotidiano, con una forte accelerazione a partire dal 2018. Realtà virtuale, assistenti automatici e applicazioni per dispositivi portatili sono le novità presentate nei negozi Walmart che puntano a rendere migliore la vita ed il lavoro di clienti e dipendenti. Di seguito un'analisi delle ultime introduzioni tecnologiche di Walmart.

#### **Grocery Pickup e Grocery Delivery**

Dato che i clienti sono alla continua ricerca di modalità convenienti per acquistare, Walmart ha mostrato il suo impegno in merito attraverso l'introduzione di concetti innovativi che combinano risorse digitali e fisiche e che consentono ai clienti di acquistare quando, dove e come preferiscono. Infatti, nella società odierna i clienti sono alla continua ricerca di flessibilità d'acquisto, praticità, ampia scelta e risparmio.

L'*Online Grocery Pickup* consente di effettuare un ordine dal sito Walmart e successivamente di prelevare l'acquisto presso un punto vendita designato. Il processo si esplica fondamentalmente in due fasi, ovvero ordine e ritiro – che viene offerto in modo gratuito, sempre.

Per quanto riguarda la prima fase, i clienti visitano Walmart.com, recandosi poi alla sezione *grocery*, dove inseriscono il proprio codice postale. Possono, quindi, a questo punto, consultare l'assortimento offerto online, che presenta esattamente gli stessi prezzi del listino dei negozi fisici. Durante il *check-out*, i clienti scelgono un negozio designato presso cui far recapitare l'ordine, selezionando anche una finestra temporale per il ritiro. L'unico requisito per poter usufruire di questo servizio è una spesa minima di 30 dollari. Per ciò che concerne la seconda fase, ovvero il ritiro, è il negozio prescelto, solitamente il più vicino geograficamente al consumatore, ad evadere l'ordine. I clienti ricevono una telefonata quando il loro ordine è pronto, con relativa comunicazione della specifica posizione presso il punto vendita dove poterlo ritirare. Successivamente, i clienti si recano nella posizione di ritiro con la propria auto, avvertendo il negozio del proprio arrivo. Un dipendente recupererà rapidamente l'ordine preparato e lo caricherà nell'auto del cliente.

L'ordine viene solitamente processato fra le tre e le sei ore, con la possibilità di programmare il ritiro sette giorni su sette e fino a tre settimane prima.

I benefici per i consumatori sono diversi. In particolare, il programma offerto da Walmart, per il quale non è richiesto nessun abbonamento, offre un servizio comodo senza nessun incremento di prezzo. Viene, dunque, garantito un risparmio in termini di tempo e denaro. Tale risparmio continua ad essere coerente anche nel momento in cui il prezzo dei prodotti in negozio cambi successivamente alla prenotazione online. Infatti, anche se i prezzi in negozio dovessero diminuire rispetto a quelli online i clienti continueranno a pagare comunque il minore importo.

Infine, i prodotti acquistati possono essere restituiti senza alcun costo aggiuntivo presso qualunque punto vendita. (Walmart.com; Tom's Guide, 2019)

Per quanto riguarda la concorrenza, i *grocer* che vendono i propri servizi tramite *pickup* sono in costante aumento. Kroger *Grocery Pickup*, per esempio, è già disponibile in più di 1.000 negozi, mentre il servizio di Albertsons *Drive Up & Go* opera ora in più di 500 sedi. Anche il servizio *Drive Up* di Target è cresciuto rapidamente, ed è ora presente in 1.250 punti vendita in tutti gli USA. Instacart, nel frattempo, ha adottato il *pickup* in 30 stati da quando ha iniziato ad offrire il servizio alla fine dello scorso anno. Entro la fine dell'estate, il 90% dei negozi Wegmans offrirà lo stesso servizio dei concorrenti. Secondo eMarketer, società americana di ricerche di mercato che si occupa in particolare di marketing e commercio digitale, il numero di punti vendita che offrono il *pickup* nel *retail* è quasi raddoppiato nel solo 2018. Il che significa che il vantaggio "del primo arrivato" di Walmart potrebbe effettivamente essere di breve durata, imponendogli l'offerta di ulteriori vantaggi e la necessità di approfondire le relazioni con i tanti nuovi consumatori che è riuscito a guadagnare fin qui. (FoodWeb, 05 Giugno 2019)

In risposta alle esigenze dei consumatori, infatti, Walmart ha anche introdotto *Grocery Delivery*, ovvero una piattaforma che permette agli utenti di visitare il sito web, di ordinare i prodotti desiderati e di selezionare l'orario e l'indirizzo per la consegna a domicilio. A quel punto, il più vicino negozio Walmart riceve la notifica dell'ordine e un dipendente si adopera per raccogliere e scansionare i prodotti, inserirli all'interno di una scatola e consegnarla ad un vettore per la spedizione, effettuata entro la finestra temporale prestabilita.

## **Pickup Towers**

Le *Pickup Towers* sono diventate una realtà in oltre 700 negozi Walmart. La risposta dei consumatori a quest'introduzione è stata straordinariamente positiva, con oltre mezzo milione di ordini consegnati attraverso il nuovo sistema.

Walmart sta espandendo rapidamente la presenza delle *Pickup Towers* per riuscire a garantire questo nuovo servizio a circa il 40% della popolazione americana.

Le torri si compongono di due parti: un'unità centrale alta circa 5 metri, riempita giornalmente da un addetto con prodotti di piccole e medie dimensioni che verranno ritirati a breve; una sezione di *pickup locker*, ovvero una sorta di armadietti all'interno dei quali vengono inseriti i beni di dimensioni più ampie per essere prelevati dai clienti, come ad esempio un televisore.

Lo shopping tramite le *Pickup Tower* comincia con l'ordine online. Successivamente, l'utente riceve una mail quando l'ordine è stato evaso, insieme al codice a barre necessario a ritirare il prodotto. Il cliente si reca, a questo punto, al punto vendita abilitato e scannerizza il codice univoco attraverso il sistema informatico predisposto dalla torre. A quel punto, il prodotto viene prelevato dallo stock e consegnato in pochi secondi. I prodotti più grandi, invece, vengono riposti manualmente dai dipendenti nei comparti designati. (Walmart.com)

## **Check Out With Me**

Questo nuovo programma è stato testato da Walmart in circa 350 negozi americani. Equipaggiati con dispositivi cellulari e stampanti bluetooth, i dipendenti in questi negozi possono aiutare i clienti, permettendo loro di acquistare un prodotto evitando la fila alle casse. Dopo aver scelto il prodotto, l'associato scansiona il codice a barre con il dispositivo mobile *Check Out With Me*, indicando al cliente il prezzo da pagare. Il pagamento può essere effettuato dal cliente solo con carta di credito. Infine, viene emessa una ricevuta attraverso la stampante bluetooth. A quel punto, il consumatore deve semplicemente prelevare l'acquisto e può lasciare tranquillamente il punto vendita, evitando di dover fare la fila per il *check-out* e risparmiando tempo prezioso.

Quest'introduzione punta soprattutto a ridurre gli affollamenti in alcuni reparti critici, rendendo la gestione del personale più snella e garantendo ai clienti un servizio celere ed efficace. (Walmart.com)

## **Dotcom Store App**

Grazie a questa introduzione i consumatori non lasceranno più il negozio senza portare a casa ciò di cui hanno bisogno. Questa tecnologia, infatti, consente agli associati di aiutare i clienti a fare acquisti attraverso il sito online se l'articolo che stanno cercando è esaurito. Essi, infatti, si occupano di selezionare sul loro dispositivo portatile il prodotto desiderato. Dopo aver scelto fra la spedizione a casa o la consegna in negozio, il cliente ritira la ricevuta e può pagare presso il punto vendita con la modalità preferita, anche tramite assegni e contanti. L'ordine viene, successivamente, evaso.

Questa nuova applicazione stabilisce un forte collegamento tra i negozi Walmart e la piattaforma online, garantendo ai clienti che anche i beni *out of stock* presso il punto vendita siano acquistabili e recapitabili a casa in breve tempo, evitando di dover tornare quando il bene sarà nuovamente disponibile oppure di doversi recare in un altro negozio. (Walmart.com)

## **App per gli associati**

Le informazioni sono importanti e, grazie alla predisposizione di nuove app personalizzate per palmari, Walmart è stato in grado di mettere informazioni critiche direttamente nelle mani degli associati, per garantire un servizio ancora più efficiente al consumatore finale.

Le applicazioni consentono di gestire numerose attività direttamente attraverso un dispositivo mobile. Dal momento in cui un prodotto arriva al magazzino fino a quando il cliente lo trova sullo scaffale, un sistema di dati aiuta i dipendenti a prendere rapidamente decisioni informate, consentendo loro di assumere un maggiore controllo sul proprio lavoro e maggiore consapevolezza del proprio ruolo.

Tali applicazioni rappresentano un vantaggio anche per i clienti. Grazie a dipendenti equipaggiati per lavorare in modo più intelligente ed efficiente, le app offrono agli acquirenti il vantaggio di un servizio più rapido e di un'attenzione personalizzata quando entrano in negozio.

Le app più importanti introdotte da Walmart sono:

- *PlanIT*, utilizzata dagli associati per rimanere aggiornati sugli annunci interni e per essere sempre in diretta comunicazione con gli uffici, in modo tale da avere uno scambio di informazioni in tempo reale;

- *The Receiving App*, che consente di scansionare i tir in consegna, comunicando agli addetti al magazzino quali prodotti sono appena arrivati al negozio, semplificando notevolmente le operazioni di inventario e pianificazione;
- *The Downstock App*, gli associati devono assicurarsi che i prodotti siano presenti tutto il giorno sugli scaffali. Walmart ha introdotto un innovativo scanner automatizzato, chiamato Bossa Nova, che percorre i corridoi raccogliendo immagini e dati, permettendo di individuare gli articoli esauriti. Tali informazioni sono poi trasmesse ai dipendenti attraverso l'applicazione, con conseguente eliminazione della necessità di controllare personalmente gli scaffali.
- *The Price Change App*. La modifica dei prezzi richiede un elevato dispendio di tempo. Oltre a ciò, gli impiegati devono girare per il negozio in lungo e in largo per ricercare i prodotti da aggiornare. Questa nuova app fornisce le informazioni sulle variazioni dei prezzi in base al corridoio in modo che i dipendenti possano sfruttare un percorso efficiente attraverso il negozio, risparmiando tempo e andando direttamente presso il reparto interessato.
- *The Availability App* consente a Walmart di analizzare l'andamento del negozio nel tempo. Vengono elaborate le informazioni sui prodotti esauriti, con un risultato che mostra ai dipendenti il momento preciso in cui si è verificato l'esaurimento delle scorte. Attraverso questa informazione gli associati confrontano le prestazioni del negozio prima e dopo il verificarsi dell'*out of stock* e riescono a determinare la causa principale, ad esempio problemi di personale, capacità dello scaffale o disponibilità del prodotto.
- *The Claims App*. Quando i clienti restituiscono un prodotto vi sono più opzioni che i dipendenti hanno per gestire il reso. Questa nuova app delinea le migliori opzioni disponibili per un determinato prodotto in un preciso momento, valutando ad esempio se è più conveniente rivendere il prodotto ad un prezzo minore, smaltirlo oppure donarlo.
- *The Sales App* aggiorna le vendite del negozio in tempo reale, confrontando anche i dati con quelli dell'anno precedente mostrandone, dunque, l'evoluzione nel tempo. Inoltre, sono anche riportate le informazioni sui prodotti più venduti per ciascun reparto. (Walmart.com; Incao, 2018)

### **Store Assistant**

Walmart ha deciso di reinventare la propria applicazione per dispositivi mobili, con l'introduzione di una mappa interattiva creata in modo esclusivo per ogni negozio, per aiutare i clienti a trovare facilmente i prodotti di cui hanno bisogno. Inoltre, sono state

inserite nuove funzionalità che rendono l'applicazione un vero e proprio assistente portatile. L'app mira a creare una positiva esperienza di shopping per il cliente, attraverso i suoi nuovi strumenti, come ad esempio Walmart Pay, oppure la barra di ricerca dei prodotti e lo scanner, che consentono di accedere rapidamente alle recensioni, trovare gli articoli desiderati e tenere sotto controllo i prezzi. (Walmart.com)

Walmart sta investendo molto in progetti che nei prossimi anni porteranno ad un vero e proprio cambiamento nella vita di milioni di consumatori, con guadagni importanti in termini di risparmio economico e di tempo, offrendo a chiunque la possibilità di trasformare la spesa da mansione noiosa e ripetitiva in un'operazione semplice ed intuitiva che non richiederà altro che pochi minuti del nostro tempo.

### 4.3.1 L'impatto dell'intelligenza artificiale

Secondo un articolo pubblicato a Gennaio 2019 sul sito Forbes riguardo alla diffusione dell'intelligenza artificiale, le tecnologie intelligenti non stanno cambiando solo la nostra vita quotidiana, ma si stanno facendo strada anche in numerosi altri settori e, in particolare, stanno stravolgendo il concetto di lavoro. L'intelligenza artificiale (IA) ha il potenziale necessario per migliorare la produttività, l'efficienza e la precisione all'interno di un'organizzazione. I primi utilizzatori di tecnologie intelligenti avranno un vantaggio competitivo importante e vedranno progressivamente ridursi i propri costi operativi. Inoltre, anche una ricerca condotta da EY dimostra che "le organizzazioni che abbracciano l'IA a livello aziendale stanno aumentando l'efficienza operativa, prendendo decisioni più rapide e consapevoli e innovando nuovi prodotti e servizi".

Walmart, pioniere innovativo in diversi campi, sta facendo dell'intelligenza artificiale un punto di forza ed uno degli elementi chiave di tutta la sua strategia operativa. Il sito web della società riporta: "Intelligenza artificiale. Soluzioni reali. Qui a Walmart crediamo che la tecnologia abbia uno scopo più grande: responsabilizzare le persone. Sfruttando il potere dell'intelligenza artificiale possiamo generare vantaggi che vadano a beneficio di tutti."

In particolare, Walmart sente il peso del concorrente Amazon che ha già lanciato nel 2018 i suoi primi negozi "Amazon Go" totalmente automatizzati a Seattle. Infatti, tale introduzione è un enorme passo avanti nel mondo del *retail* e se dovesse funzionare potrebbe totalmente stravolgere il modo in cui i consumatori si avvicinano agli acquisti. Questa innovazione potrebbe apportare innumerevoli vantaggi ad Amazon, andando a discapito di Walmart, che però non si è fatto trovare impreparato. Il nuovo negozio di Amazon consente ai consumatori di recarsi presso il punto vendita, scegliere i prodotti desiderati, inserirli nella propria busta della spesa ed uscire dal negozio, eliminando totalmente le casse. Infatti, il pagamento avviene in modo automatico attraverso una connessione fra il server del negozio e l'apposita applicazione installata sul cellulare del consumatore. I vari sensori e il largo impiego dell'intelligenza artificiale all'interno del punto vendita consentono di registrare ogni tipo di scelta del cliente, sia che questi voglia acquistare il bene oppure rimetterlo sugli scaffali. Walmart, però, non è andato nella stessa direzione; con l'introduzione del suo primo negozio IRL (Intelligent Retail Lab) non punta ad automatizzare il processo di acquisto, bensì a risolvere i problemi relativi alla disponibilità del prodotto.

Le nuove innovazioni di Walmart sono state pensate per rendere migliore la vita sia per i lavoratori che per i dipendenti, con l'eliminazione di mansioni ripetitive e una rinnovata attenzione verso il lato umano delle persone.

Di seguito saranno analizzate le modifiche apportate dall'intelligenza artificiale all'intera organizzazione del colosso americano. (Walmart.com)

### **IRL (Intelligent Retail Lab)**

Una tecnologia fondamentale su cui Walmart sta puntando è l'IRL, un negozio di oltre 4.600 metri quadrati che utilizza l'intelligenza artificiale per assicurare la disponibilità dei prodotti sugli scaffali e la freschezza di articoli deperibili come carne, frutta e verdura. Il prototipo di quello che potrebbe essere il nuovo *concept* di punto vendita adottato da Walmart utilizza telecamere e sensori posizionati in ogni angolo del negozio per raccogliere informazioni in merito alla presenza dei prodotti. Infatti, le videocamere consentono di avere un'analisi generale sulla quale si basa la risposta dei dipendenti alla necessità di rifornire determinati reparti quando i clienti prelevano l'ultimo oggetto presente, consentendo anche di implementare la capacità del negozio di gestire l'inventario e di riassortire in modo rapido gli scaffali.

Le telecamere e sensori installati trasmettono ad un data center, presente in loco, mediamente una quantità pari a 1,6 TB di dati al secondo. Il data center, composto da oltre 100 server, si trova dietro una parete di vetro attraverso la quale i clienti possono vedere. È anche presente un display con cui si può interagire per avere maggiori informazioni sulla tecnologia utilizzata da Walmart.

Lo sviluppo di quest'idea innovativa è l'ennesima dimostrazione pratica della filosofia di Walmart di servire i clienti più velocemente ed in modo più efficiente avvalendosi dell'uso delle nuove tecnologie.

Tale prototipo ha, però, sollevato dubbi in materia di privacy, in quanto le telecamere riprendono anche i comportamenti degli acquirenti, potendo eventualmente realizzare delle schede personalizzate di acquisto per ogni cliente. Su tale argomento vi sono numerose incertezze dovute alla non piena consapevolezza dell'impatto dell'intelligenza artificiale sulle nostre vite. Saranno i risultati raggiunti ed un più approfondito studio sull'incidenza dell'IA a fornire risposte concrete in merito. (Forbes, 2019; Walmart.com)

### **Sam's Club Now**

Inoltre, sempre in risposta all'introduzione di Amazon del suo prototipo di negozio senza casse, Walmart ha aperto un punto vendita innovativo in Texas, nel 2018, chiamato Sam's

Club Now. Nonostante l'eliminazione del *check-out*, però, Sam's Club Now non ha lo stesso livello di automazione del negozio Amazon. Gli acquirenti, infatti, necessitano un'applicazione apposita per scansionare i loro prodotti mentre attraversano il negozio ed è, inoltre, necessaria una scansione finale da parte di un membro dello staff effettuata prima di lasciare il negozio per completare l'acquisto. Il negozio si presenta dunque come una sorta di *self-service* che necessita ancora, però, della presenza fisica di un assistente che aiuti l'acquirente ad ultimare la fase di acquisto.

La società ha grandi ambizioni per l'espansione di questo nuovo negozio, con l'introduzione di liste della spesa intelligenti che si aggiornino automaticamente mentre vengono scansionati gli oggetti, mappe intelligenti e realtà aumentata. Inoltre, Sam's Club Now ha anche in programma la conversione delle etichette tradizionali in etichette elettroniche che consentiranno di aggiornare in modo istantaneo i prezzi, anche attraverso l'ausilio di telecamere e dispositivi per gestire al meglio l'inventario. (Walmart.com)

### **Alphabot**

Questa tecnologia, prima nel suo genere, installata per la prima volta in un negozio nel New Hampshire, è stata progettata e creata appositamente per Walmart. Automatizzando parti chiave del processo di ritiro della spesa, gli associati ottengono un notevole aiuto nell'organizzazione ed evasione degli ordini. Tale processo viene, infatti, realizzato più velocemente attraverso l'ausilio di carrelli mobili autonomi per il trasporto degli articoli necessari dall'area magazzino fino al punto in cui gli addetti li recuperano, completano l'ordine e lo consegnano al cliente. Lo scopo di questa innovativa tecnologia è la riduzione del tempo necessario agli impiegati per l'evasione dell'ordine oltre che una maggiore efficienza raggiunta attraverso la soppressione di alcune mansioni quali lo spostamento dei prodotti dal magazzino fino all'area di "assemblaggio" dell'ordine. Il sistema è complesso e si compone di alti scaffali, carrelli mobili che sfruttano l'intelligenza artificiale e un esiguo numero di addetti che dirigono e supervisionano l'intera operazione. (Walmart.com)

### **FAST Unloader**

Per quanto riguarda il processo di scarico delle merci, Walmart ha introdotto il FAST Unloader, una tecnologia che si avvale di rulli meccanici e di un software per scansionare e ordinare in modo totalmente automatizzato gli articoli scaricati dai camion in base alla priorità e al reparto di destinazione. Ciò consente agli associati di muovere più rapidamente le merci dal magazzino al reparto, sopprimendo la necessità di dover

scansionare in modo manuale ogni prodotto arrivato in magazzino, con un risparmio di tempo notevole. (Walmart.com)

## **VR**

Secondo una ricerca del 2016 condotta dalla Goldman Sachs, la realtà virtuale diventerà entro il 2025 un mercato da oltre 95 miliardi di dollari, con enormi benefici per gli utilizzatori di tutto il mondo. Infatti, nel caso specifico del posto di lavoro, la creazione di un ambiente virtuale all'interno del quale i lavoratori possono ottenere formazione professionale personalizzata consente di realizzare risultati positivi in termini di apprendimento e di risorse risparmiate.

Nel 2017 Walmart ha introdotto la realtà virtuale nel mondo della formazione e dello sviluppo del proprio personale. "La cosa grandiosa della VR è la sua capacità di rendere l'apprendimento esperienziale", ha dichiarato Andy Trainor, senior director di Walmart U.S. Academies, organismo che si occupa dell'organizzazione di sessioni di formazione professionale avanzata per i dipendenti.

L'impiego della realtà virtuale aumenta la fiducia dei dipendenti, migliorandone allo stesso tempo alcune capacità specifiche. I lavoratori percepiscono una maggiore libertà nello svolgimento delle proprie mansioni effettuate in virtuale, nonché la possibilità di commettere errori senza alcun tipo di ripercussione. Inoltre, la VR permette di realizzare programmi mirati per ogni esigenza, nonché di sviluppare l'apprendimento di importanti nozioni in un limitato periodo di tempo. (Goldman Sachs, 2016; Walmart.com)

## **Scanner per scaffali autonomo (Bossa Nova)**

Assicurare la disponibilità dei prodotti sugli scaffali è importante al fine di garantire ai consumatori la sicurezza di trovare tutto ciò di cui hanno bisogno, dove e quando vogliono. Essendo il controllo degli scaffali un'operazione ripetitiva e monotona, Walmart ha pensato di impiegare l'intelligenza artificiale per sviluppare dei robot che muniti di sensori si occupino di monitorare l'intero negozio.

Il sistema è incentrato su un dispositivo robotico mobile che si muove in modo autonomo all'interno del negozio scansionando ogni reparto ed inviando i dati ad un centro operativo, con successiva comunicazione ai dipendenti preposti al riassortimento, i quali risparmiano tempo ed energie che possono impiegare in mansioni diverse. Tale introduzione anticipa parzialmente la tecnologia del negozio IRL e probabilmente verrà sostituita nei prossimi anni dal nuovo prototipo di punto vendita se le previsioni di risultati positivi si realizzeranno. (Walmart.com)

Le innovazioni adottate da Walmart sono un importante passo avanti per l'azienda e, nel complesso, per l'intero settore. Esse sono espressione delle tendenze di una società sempre più legata al digitale, nonché delle crescenti necessità dei consumatori di avere tutto il necessario a portata di mano attraverso un semplice *clic*.

Inoltre, il risparmio di tempo che deriva dall'impiego dell'intelligenza artificiale consente di poter spostare le risorse umane verso altri e più importanti obiettivi, come ad esempio verso una maggiore attenzione al cliente. I dipendenti, inoltre, stanno assistendo ad una riqualificazione del proprio lavoro che li porterà sempre più verso l'esecuzione di mansioni più interessanti, soddisfacenti e meno ripetitive, con una totale rottura nei confronti del passato del *retail*.

Le innovazioni di Walmart sono il frutto di ingenti investimenti e di un importante impegno di sviluppo tecnologico che consentiranno al colosso americano di avere un vantaggio operativo sostenibile nel tempo.

#### **4.4 Il futuro del *retail***

Quanto esposto fin qui ci porta ad affermare che il futuro del *retail* sarà caratterizzato dall'integrazione delle più recenti tecnologie nelle varie dimensioni del business. In particolare, sarà l'e-commerce e l'applicazione diffusa delle innovazioni a modificare il concetto di vendita ed i relativi processi operativi che ne sono alla base.

L'amministratore di Walmart, Doug McMillon, ha affrontato il tema del futuro del *retail* in una sua pubblicazione apparsa sul sito del World Economic Forum, una fondazione senza scopo di lucro che tra le sue attività annovera la diffusione di documenti di approfondimento sui temi della crescita economica, finanza, sostenibilità ambientale, sviluppo sociale e salute. In particolare, McMillon espone tre previsioni che secondo la sua analisi dovrebbero avverarsi nei prossimi dieci anni.

“Oggi il ritmo del cambiamento è rapido. Dieci anni fa la maggior parte dei cittadini si domandava se l'iPhone sarebbe stato utile nella vita quotidiana. Oggi, gli smartphone vengono utilizzati praticamente per qualsiasi operazione: ordinare la spesa è una di queste. Spetta ai rivenditori adattarsi ed anticipare il cambiamento oppure saranno destinati a scomparire”. Comincia così l'intervento di McMillon sulle prospettive future. Il CEO di Walmart prospetta, infatti, che nei prossimi dieci anni l'influenza e la forza del consumatore cresceranno, andando ad incidere sempre di più sulle scelte operate dai venditori: “La soddisfazione del cliente è sempre stata l'obiettivo numero uno per i rivenditori e, in futuro, i clienti saranno più motivati che mai a guidare il cambiamento che desiderano, poiché otterranno un maggior controllo sulla loro esperienza di acquisto.” Ciò è dovuto in larga parte allo sviluppo della tecnologia. Infatti, gli strumenti tecnologici a disposizione degli individui, internet su tutti, vengono utilizzati per fare praticamente ogni tipo di operazione nella vita di tutti i giorni.

I consumatori necessitano un accesso sempre più semplice e intuitivo ai prodotti che scelgono di usare. Il trade-off storico tra prezzo e servizio è stato totalmente stravolto dalla tecnologia e i clienti si aspettano un risparmio costante nel tempo, nonché un'esperienza positiva da godersi.

Le aspettative, infatti, tendono verso una semplificazione del processo di acquisto dei prodotti, attraverso la combinazione di negozi fisici, e-commerce, ritiro, consegna e supporto dell'intelligenza artificiale. I desideri dei clienti, inoltre, tenderanno a modificarsi nel tempo e prevederli per ora risulta difficile, se non addirittura impossibile. Sarà un fattore che i venditori dovranno affrontare insieme ai consumatori stessi, attraverso un maggiore coinvolgimento e una più attenta considerazione di quelli che sono e diventeranno i bisogni del futuro.

I rivenditori che riusciranno ad offrire un'esperienza unica e piacevole, anche attraverso un'importante formazione professionale dei propri dipendenti, con un risultato di valore sotto il profilo del servizio offerto, avranno un importante vantaggio competitivo. Personalizzazione e praticità sono due degli aspetti su cui le imprese di successo dovranno lavorare nei prossimi anni.

Inoltre, con l'evoluzione della digitalizzazione i clienti potranno godere di un'esperienza di acquisto sempre più "intelligente" attraverso una rete di connessioni che permettono di collegare il mondo fisico e digitale in un ecosistema di dispositivi. L'intelligenza artificiale consentirà ai venditori anche di automatizzare ulteriormente e ottimizzare le catene di approvvigionamento.

I clienti continueranno a chiedere trasparenza in merito a prezzi e processo produttivo. È qui, dunque, che entra in gioco la costruzione di un rapporto di fiducia costante nel tempo che generi un vantaggio per tutte le parti coinvolte. Infatti, i consumatori sceglieranno di acquistare presso i rivenditori che forniscono tale trasparenza, percependo questa caratteristica come un forte valore aggiunto. Lo scambio reciproco di informazioni e *feedback* è cruciale nel mantenimento del rapporto.

Domanda ed offerta, dunque, sono destinate a cambiare e a modificarsi, influenzandosi a vicenda molto di più che in passato.

La seconda previsione fatta da McMillon riguarda la crescita esponenziale delle richieste dei consumatori, che mostreranno un desiderio crescente di poter comprare tutto ciò che desiderano in modo pressoché immediato. Non ci sarà più tempo per rimandare. Le richieste dovranno essere accolte immediatamente e la realizzazione di ciò che gli individui vogliono richiederà velocità superiori a quelle attuali. Gli acquirenti diventeranno sempre più esigenti e le esigenze necessitano di essere soddisfatte nel miglior modo possibile. Grazie alla diffusione di internet e del digitale, infatti, veniamo a conoscenza di tutto ciò che ci circonda, anche se in parti remote del mondo.

Inevitabilmente, quindi, siamo affascinati da qualcosa che poi desideriamo a tutti i costi. Soddisfare i più disparati desideri dei consumatori è una delle sfide del futuro. La completezza di risposta e la reattività alle richieste sono la chiave per raggiungere il successo.

“Come ci ha insegnato Tom Friedman, il mondo è diventato piatto e ora si muove velocemente. Il mondo ha bisogno di una crescita inclusiva generata in modo sostenibile. Sono le persone a chiederlo.” È così che McMillon descrive i cambiamenti dell'era digitale, affermando che la crescita necessaria per stare dietro a tutto ciò che i consumatori vogliono deve essere integrata, completa, multicanale e soprattutto sostenibile.

Un'ulteriore sfida del futuro, infatti, sarà la sostenibilità del proprio modello di business, che dovrà essere capace di modellarsi a seconda delle situazioni e del cambiamento del mercato.

Con tutti questi fattori in gioco i rivenditori sopravviveranno solo se la loro attività riuscirà a generare un valore condiviso a vantaggio di azionisti, società e consumatori. Saranno richiesti ulteriori livelli di cooperazione tra i rivenditori, ONG, governi e istituzioni educative, nonché una più forte attenzione anche alla sostenibilità ambientale. Bisognerà affrontare nuove sfide come l'aumento di sprechi ed emissioni dovuto alla realizzazione degli imballaggi che deriva dall'inarrestabile crescita dell'e-commerce. La spedizione dei pacchi risulta essere ecologicamente insostenibile, ma anche economicamente svantaggiosa. Ciò porterà i rivenditori a trovare nuove soluzioni per la spedizione degli articoli.

“Mentre tutti questi cambiamenti pongono grandi sfide per i venditori, rappresentano allo stesso tempo una possibilità di innovazione senza precedenti a favore dei clienti. Inoltre, consentiranno anche di creare nuove opportunità di lavoro per i dipendenti. Non riesco a pensare ad un momento più eccitante per trovarsi ad operare nel settore della vendita dettagliata, essere in prima linea sul fronte del cambiamento e lavorare in un'azienda che ha il potenziale per fornire una vita migliore a milioni di persone in tutto il mondo.” McMillon ha concluso così il suo articolo sul futuro del *retail*, aprendo le porte a nuove sfide e soprattutto al cambiamento, alla base del successo della nuova era. (McMillon, 2017)

Secondo il World Economic Forum, invece, a causa del crescente impiego dell'intelligenza artificiale vi saranno meno posti di lavoro ed in particolare non esisteranno più le casse all'interno dei negozi. Inoltre, anche sul processo di consegna si ripercuoterà l'utilizzo della tecnologia, in quanto i prodotti verranno consegnati a domicilio attraverso droni che rimpiazzeranno la figura del corriere. Il WEF, inoltre, prevede che i beni di prima necessità acquistati più di frequente verranno spediti in modo automatico con cadenza periodica presso i consumatori, senza la necessità di doversi recare di persona presso il punto vendita, con una conseguente spersonalizzazione del processo di acquisto. Il VR e le stampanti 3D consentiranno la fruizione di una migliore esperienza per il consumatore mentre, invece, la personalizzazione dei prodotti diventerà la chiave di volta in un processo inarrestabile di cambiamento ed evoluzione, sia sociale che tecnologico.

I prossimi anni scardineranno qualsiasi concezione tradizionale del concetto di compravendita.

I fattori in gioco sono molti e sarà la capacità di saperli unire in modo univoco e di valore a garantire il successo nel settore del *retail*.

## Conclusioni

Questo elaborato ha avuto come obiettivo quello di delineare il quadro generale di riferimento per il settore della vendita al dettaglio dei beni di consumo, partendo da un approccio di tipo internazionale, per poi analizzare la realtà italiana che, per quanto negli ultimi anni abbia subito un forte sviluppo, resta comunque un mini-cosmo rispetto allo scenario mondiale.

Inoltre, è stato ampiamente analizzato il fenomeno Walmart come un caso *sui generis* sotto una pluralità di aspetti, tentando di approfondirne i motivi del successo e sottolineando come una brillante intuizione abbia trasformato una realtà di piccole dimensioni in un colosso globale che tiene le redini di un intero settore.

Si è, poi, osservato il modo in cui l'innovazione, il continuo adattamento ed un efficiente management si siano configurate come le variabili chiave che hanno reso Walmart un *player* unico nel suo genere, permettendogli di realizzare risultati mai visti prima.

Inoltre, è stato affrontato il tema della responsabilità sociale di un'azienda che a tutti gli effetti gioca quotidianamente un ruolo chiave nella vita di milioni di persone, dando anche ampio spazio all'analisi delle prospettive di sviluppo. Infatti, si è osservato come i meccanismi alla base della grande distribuzione e l'importanza dell'offerta commerciale siano un motore in grado di generare nuove opportunità generalizzate di sviluppo e di crescita.

Il ruolo della tecnologia e dell'e-commerce è stato largamente discusso, con risvolti che dimostrano come la sempre maggiore digitalizzazione delle nostre vite richieda un impegno più forte e costante da parte delle imprese in risposta ai crescenti e più articolati bisogni dei consumatori.

Infine, il lavoro viene completato cercando anche di dare un volto a quello che sarà il futuro del *retail*, un futuro sempre più avanguardistico e concorrenziale, andando ad approfondire le numerose introduzioni che stanno cambiando la nostra esistenza e il nostro approccio ad un settore che si è mosso ben oltre la sua connotazione tradizionale, un cambiamento di cui Walmart si sta facendo artefice e portavoce.

## Bibliografia e sitografia

- Academia.edu. “Strategy Development of Walm-Mart”. Scaricato il 10 Aprile 2019, da: [https://www.academia.edu/9513382/Stratrgy\\_Development\\_of\\_Wal-Mart](https://www.academia.edu/9513382/Stratrgy_Development_of_Wal-Mart)
- Agenzia Giornalistica Italia (Agi), (2018). “Il caso Walmart spiega bene perché i punti vendita tradizionali avranno giorni sempre più difficili”.  
[https://www.agi.it/economia/walmart\\_ecommerce-4282171/news/2018-08-20/](https://www.agi.it/economia/walmart_ecommerce-4282171/news/2018-08-20/)
- Akehurst G., Alexander N., (1996). “The Internationalisation of Retailing”. Taylor & Francis Ltd. p.212.  
[https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=kf0rJmqPZygC&oi=fnd&pg=PP1&ots=pmddUX54RK&sig=Mbdw8URbuTp6-aKkObljI-C\\_5dE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=kf0rJmqPZygC&oi=fnd&pg=PP1&ots=pmddUX54RK&sig=Mbdw8URbuTp6-aKkObljI-C_5dE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Banco Popolare, (2009). “La Grande Distribuzione Organizzata in Italia”.  
<http://www.gei.it/assets/gdo-wp.pdf>
- Basu, S. “Cost Leadership and Differentiation Strategies at Walmart”. ResearchGate. Scaricato il 13 Maggio 2019, da:  
[https://www.researchgate.net/profile/Samrat\\_Basu/publication/236650835\\_Cost\\_Leadership\\_and\\_Differentiation\\_Strategies\\_Walmart/links/02e7e518ac1336bd14000000/Cost-Leadership-and-Differentiation-Strategies-Walmart](https://www.researchgate.net/profile/Samrat_Basu/publication/236650835_Cost_Leadership_and_Differentiation_Strategies_Walmart/links/02e7e518ac1336bd14000000/Cost-Leadership-and-Differentiation-Strategies-Walmart)
- Bradley, S.P., Ghemawat, P., (2002). “Wal-Mart Stores, Inc., Case Study” 9-794-024, Harvard Business School Publishing.
- Brea-Solis, H., dell’HEC Management School, University of Liege (ULg), Liège, Belgium; Casadesus-Masanell, R., dell’Harvard Business School, Harvard University, Boston, Massachusetts, U.S.A.; Emili Grifell-Tatjé, E., del Department of Business, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Spain., (2014). “Business Model Evaluation: Quantifying Walmart’s Sources of

advantage”. Strategic Management Society.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sej.1190>

- Burt S., Sparks L., (2013). “Competitive Analysis of the retail sector in the UK”. Institute for Retail Studies, University of Stirling.  
[https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/11832/1/Sparks\\_2002\\_Competitive\\_Analysis\\_of\\_the\\_Retail\\_Sector.pdf](https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/11832/1/Sparks_2002_Competitive_Analysis_of_the_Retail_Sector.pdf)
- Business Insider, (2011). “The incredible story of Walmart’s expansion from Five & Dime to Global Megacorp”. <https://www.businessinsider.com/the-incredible-story-of-walmarts-expansion-from-five-and-dime-to-global-megacorp-2011-7?IR=T#1968-walmart-begins-expanding-out-of-arkansas-4>
- Choppies.co. “Choppies Enterprises Ltd-An Entrepreneurial Transition”. Scaricato il 19 Marzo 2019, da: <https://choppies.co.za/history/>
- Chron, (2019). “Items to Sell in a Convenience Store”.  
<https://smallbusiness.chron.com/items-sell-convenience-store-13436.html>
- Conad.it. “La nostra storia”. Scaricato il 10 Marzo 2019, da:  
<https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia.html>
- Convenience Store News, (2019). “What Consumers Want From Convenience Stores Today: Part 1”. <https://csnews.com/what-consumers-want-convenience-stores-today-part-1>
- Coop Alleanza 3.0. “Storia”. Scaricato il 10 Marzo 2019, da:  
<https://www.coopalleanza3-0.it/cooperativa/coop-alleanza-30/storia.html>
- CoresightResearch, (2018). “Walmart 2018 Investment Community Meeting: Management Stresses Execution, Innovation, Unique Assets and Operating Discipline”. <https://coresight.com/wp-content/uploads/2018/12/Walmart-2018-Investment-Community-Meeting-Oct-19-2018.pdf>

- Corpwatch, (2006). “A Brief History of Wal-Mart”. Washington Monthly. Corpwatch. <https://corpwatch.org/article/brief-history-wal-mart>
- Cowgill, R., (2005). “Case Study: How to Exploit Walmart’s Weaknesses”. Zenith Management Consulting. [www.zenith-consulting.com/research/walMart/Wal-Mart-Strategy.pdf](http://www.zenith-consulting.com/research/walMart/Wal-Mart-Strategy.pdf)
- CSP Daily News, (2017). “Better-For-You Options On the Go”. CSP Daily News. <https://www.cspdailynews.com/beverages/better-you-options-go>
- Das Nair R., Chisoro S., (2016). “Policy Brief: Barriers to entry in supermarkets”. University of Johannesburg. <https://static1.squarespace.com/static/52246331e4b0a46e5f1b8ce5/t/589058183a04116aa6ea388b/1485854747400/Fruit%2Band%2BVeg%2BCity.pdf>
- Doz, Y.L., Kosonen M. (2010). “Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal”. Elsevier Ltd. <http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8oeyi-Doz.pdf>
- Dube A., Wertheim S., (2005). “Wal-Mart and Job Quality – What Do We Know, and Should We Care?” [https://www.researchgate.net/publication/253524418\\_Wal-Mart\\_and\\_Job\\_Quality\\_-\\_What\\_Do\\_We\\_Know\\_and\\_Should\\_We\\_Care](https://www.researchgate.net/publication/253524418_Wal-Mart_and_Job_Quality_-_What_Do_We_Know_and_Should_We_Care)
- E-Coop.it. “La storia- Coop”. Scaricato il 10 Marzo 2019, da: <https://www.e-coop.it/web/nova-coop/la-storia1>
- Food&Water Watch, (2010). “Consolidation and Buyer Power in the Grocery Industry”. [https://www.foodandwaterwatch.org/sites/default/files/consolidation\\_buyer\\_power\\_grocery\\_fs\\_dec\\_2010.pdf](https://www.foodandwaterwatch.org/sites/default/files/consolidation_buyer_power_grocery_fs_dec_2010.pdf)
- FoodWeb, (2019). “Conad-Auchan, 10 domande sul deal che cambia la Gdo”. 07 Giugno 2019. <https://www.foodweb.it/2019/06/conad-auchan-10-domande-deal-gdo/>

- FoodWeb, (2019). “Il pickup di Walmart super Amazon”. FoodWeb. 05 Giugno 2019. <https://www.foodweb.it/2019/06/il-pickup-di-walmart-supera-amazon/>
- Forbes, (2019). “The Future of Artificial Intelligence In The Workplace”. Scaricato l’11 Gennaio 2019, da: <https://www.forbes.com/sites/vishalmarria/2019/01/11/the-future-of-artificial-intelligence-in-the-workplace/#7df4bb7d73d4>
- Forbes, (2019). “Walmart Unveils A New Lab Store That Uses AI”. <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2019/04/29/walmart-unveils-a-new-lab-store-for-the-future/#568e0831504f>
- FourWeekMBA. “The Walmart Business Model in a Nutshell”. Scaricato il 13 Maggio 2019, da: <https://fourweekmba.com/walmart-business-model/>
- Friedman, TL., (2005). “The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century”. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Galli G., (2016). “6 Settembre 1916: a Memphis nel Tennessee apre Piggly Wiggly, primo vero supermercato della storia”. Il dito nell’occhio- Associazione culturale liberale. <https://www.ilditonellochio.it/6-settembre-1916-a-memphis-nel-tennessee-apre-piggly-wiggly-primo-vero-supermercato-della-storia/>
- Ghemawat, P. (1989). “Wal-Mart stores’ discount operations”, Case 387-018, Harvard Business School, Harvard University, Boston, MA.
- Goldman Sachs, (2016). “The Real Deal with Virtual and Augmented Reality”. <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/virtual-and-augmented-reality.html>
- Graff, T.O., Ashton D., (1994). “Spatial diffusion of Wal-Mart: contagious and reverse hierarchical elements”. Professional Geographer 46(1): 19–29. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0033-0124.1994.00019.x>

- Grand View Research, (2017). “Food and Grocery Retail Market Analysis Report by Type (Unpackaged, Packaged, Drinks, Tobacco, Household Products), by Region (U.S., Canada, India, Netherlands), And Segment Forecasts, 2011 – 2020”. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/food-grocery-retail-market>
- Grant, R., (2003). “Wal-Mart Stores, Inc. May 2002., Cases in Contemporary Strategy Analysis”, ed. Pg 71-97, Oxford Blackwell, 3<sup>rd</sup> Edition, pg 71-97
- Grocery Dive, (2018). “Walmart’s online shoppers find more products ‘out of stock’ “. <https://www.grocerydive.com/news/walmarts-online-shoppers-find-more-products-out-of-stock/533710/>
- Il Fatto Alimentare, (2018). “Sana 2018: tutti i numeri del biologico. Crescono i consumi e i terreni dedicati all’agricoltura bio. Il parere di Roberto Pinton di AssoBio”. <https://ilfattoalimentare.it/sana-2018-numeri-biologico.html>
- IlSole24Ore, (2019).“Crescono i big mondiali del Retail. Italia solo al 71esimo posto”. <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2019-01-17/crescono-big-mondiali-retail-italia-solo-71-posto-154215.shtml?uuid=AE7ncAHH>
- Incao, J., (2018). “Walmart’s Custom Apps are Enabling a Workplace Refresh”. Walmart.com. <https://blog.walmart.com/innovation/20180919/walmarts-custom-apps-are-enabling-a-workplace-refresh>
- Iori, G., (2015). Tesi magistrale “Grande Distribuzione Organizzata despecializzata e Social Media Marketing: opportunità e prospettive future per le insegne commerciali italiane”. Università Ca’ Foscari di Venezia. <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/7568/845605-1184202.pdf?sequence=2>

- Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (ISMEA), (2018). “Rapporto sulla competitività dell’agroalimentare italiano”. <http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/a%252Ff%252F4%252FD.851eeb695cc245d68b89/P/BLOB%3AID%3D10303/E/pdf>
- Ivory Research, (2018). “Tesco Supermarket: SWOT, PESTEL, Porter’s Five Forces and Value Chain”. <https://www.ivoryresearch.com/samples/business-essay-example-tesco-swot-pestel-porter-five-forces-and-value-chain-analysis/>
- Kinnunen, R. M., (2009). “Multinational Corporate's Headquarter Subsidiary Relationship. A Potential Barrier to Internationalisation”. Hanken School of Economics. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/460/kinnunen%20r-m.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- LendEDU, (2018). “Walmart vs Amazon: Which is Cheaper?”. <https://lendedu.com/blog/walmart-vs-amazon/>
- Lombardo, J., (2017). “Whole Foods Market Five Forces Analysis (Porter’s Model)”. Panmore Institute. <http://panmore.com/whole-foods-market-five-forces-analysis-porters-model>
- Lugli, G., (2011). “Marketing distributivo: la creazione di valore nella distribuzione despecializzata”. Unione Tipografico-Editrice Torinese (UTET).
- Marketing91, (2017). “Marketing Strategy of Walmart”. Marketing91. <https://www.marketing91.com/marketing-strategy-walmart/>
- Marketline, (2019). “Walmart Inc.-Strategy, SWOT and Corporate Finance Report”. Scaricato il 2 Marzo 2019, da:
- McMillon D., (2017). “3 Predictions for the Future of Retail - from the CEO of Walmart”. Walmart.com. <https://blog.walmart.com/business/20170109/3-predictions-for-the-future-of-retail-from-the-ceo-of-walmart>

- MedioBanca Spa - Ufficio Studi, (2018). “Osservatorio sulla Gdo italiana e i maggiori operatori stranieri”.  
[https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Focus-GDO-2018.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Focus-GDO-2018.pdf)
- Meyer, P., (2017). “Walmart’s Stakeholders: Analysis & Recommendations”. Panmore Institute. <http://panmore.com/walmart-stakeholders-analysis-recommendations>
- Nasconline, (2009). “Convenience Stores Offer More Convenience”.<https://web.archive.org/web/20110103091433/http://www.nacsonline.com/NACS/News/FactSheets/ScopeofIndustry/Pages/Convenience.aspx>
- Nielson, C.C., (1996). "An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships". Journal of Business & Industrial Marketing. Scaricato il 19 Marzo 2019, da: Vol. 11 Issue: 6, pp.38-60, <https://doi.org/10.1108/08858629610151299>
- OGS Capital. “Convenience Store Business Plan”. Scaricato il 22 Marzo 2019, da: <https://www.ogscapital.com/article/convenience-store-business-plan/2>
- Packaged Facts, (2018). “Online Grocery Shopping in the U.S., 2nd Edition”.<https://www.packagedfacts.com/Online-Grocery-Shopping-Edition-11920668/>
- Panmore Institute (2017). “Walmart: Operations Management 10 Decisions, Productivity”. <http://panmore.com/walmart-operations-management-10-decisions-areas-productivity-case-study-analysis>
- Petrovic, M., Hamilton, G., (2006). “Making Global Markets: Wal-Mart and its suppliers”. New York: The New Press. Pg.107–41
- Piani di settore.it, (2018). “Indagine conoscitiva sul settore della GDO”.  
<http://www.pianidisettoe.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/2%252Ff%252F0%252FD.786025e999e6177c2cfb/P/BLOB%3AID%3D697>

- Progressive Grocer, (2018). “Grocery Ecommerce Market to Quadruple by 2023”. <https://progressivegrocer.com/grocery-ecommerce-market-quadruple-2023>
- Pymnts.com, (2016). “Walmart Launches Rewards”. <https://www.pymnts.com/news/retail/2016/walmart-launches-rewards/>
- Reading Eagles, (2015). “A brief history of convenience stores”. <https://www.readingeagle.com/business-weekly/article/a-brief-history-of-convenience-stores>
- Tackett, K., (2015). “European Grocery Retailing: Change is the only constant”. PlanterRetail. <https://www.planetretail.net/presentations/ApexBrasilPresentation.pdf>
- The Wall Street Journal (2018). “Why Walmart Shoppers are Finding More Items ‘Out of Stock’ “. <https://www.wsj.com/articles/why-walmart-shoppers-are-finding-more-items-out-of-stock-1535716801?mod=searchresults&page=1&pos=7>
- Today.it, (2019). “Rivoluzione supermercati: Conad e Auchan, da oggi cambia tutto”. <http://www.today.it/economia/conad-auchan-oggi.html>
- Tom’s Guide, (2019). “Walmart Free Shipping vs. Amazon Prime: Which is Better?”. <https://www.tomsguide.com/us/walmart-free-2-day-shipping,news-26669.html>
- TradeGecko, (2018). “Walmart’s succesful supply chain management”. TradeGecko. <https://www.tradegecko.com/blog/incredibly-successful-supply-chain-management-walmart>
- Trimble, V. H., (1990). “Sam Walton: The Inside Story of America's Richest Man”. Dutton. pp.46-64.

- UK Essays, (2016). "Porter Analysis Of UK Grocery Retail Industry Marketing Essay". UK Essays. <https://www.ukessays.com/essays/marketing/porter-analysis-of-uk-grocery-retail-industry-marketing-essay.php?vref=1https://www.ukessays.com/essays/marketing/porter-analysis-of-uk-grocery-retail-industry-marketing-essay.php>
- Uusitalo, O., (2001). "Consumer perceptions of grocery retail formats and brands". International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 29 Issue: 5. pp.214-225.  
[https://doi.org/10.1108/09590550110390995https://ac.els-cdn.com/S0022435999800967/1-s2.0-S0022435999800967-main.pdf?\\_tid=927cd149-2bf8-4e8f-915a-e21a97c771d6&acdnat=1551641138\\_7a7eed5f1d555b97b6c920b0d7e99515](https://doi.org/10.1108/09590550110390995https://ac.els-cdn.com/S0022435999800967/1-s2.0-S0022435999800967-main.pdf?_tid=927cd149-2bf8-4e8f-915a-e21a97c771d6&acdnat=1551641138_7a7eed5f1d555b97b6c920b0d7e99515)
- Walmart.com, (2016). "Walmart Outlines Plan to Win with Customers, including E-commerce Acceleration, at Meeting for Investment Community Today." <https://news.walmart.com/2016/10/06/walmart-outlines-plan-to-win-with-customers-including-e-commerce-acceleration-at-meeting-for-investment-community-today>
- Walmart.com. "AI And the Future of Retail: IRL". Scaricato il 27 Aprile 2019, da: <https://corporate.walmart.com/IRL/>
- Walmart.com. "Diversity & Inclusion". Scaricato il 12 Aprile 2019, da: <http://corporate.walmart.com/global-responsibility/diversity-inclusion/>
- Walmart.com. "Our History". Scaricato il 16 Aprile 2019, da: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>
- Walmart.com. "Top Ways Walmart is Changing How Customers Shop". Scaricato il 30 Maggio 2019, da: <https://news.walmart.com/2019/01/15/top-ways-walmart-is-changing-how-customers-shop>

- Walmart.com. “Walmart 2019 Annual Report”. Scaricato il 9 Giugno 2019, da:[https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc\\_financials/2019/annual/Walmart-2019-AR-Final.pdf](https://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2019/annual/Walmart-2019-AR-Final.pdf)
- Walmart.com. “Walmart Global Statement of Ethics”. Scaricato il 27 Maggio 2019, da:  
[https://www.walmartethics.com/content/dam/walmartethics/documents/statement\\_of\\_ethics/Walmart\\_Statement\\_of\\_Ethics\\_English.pdf](https://www.walmartethics.com/content/dam/walmartethics/documents/statement_of_ethics/Walmart_Statement_of_Ethics_English.pdf)
- Wikipedia. “Coop Italia”. Scaricato il 13 Aprile 2019, da:  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Coop\\_Italia](https://it.wikipedia.org/wiki/Coop_Italia)
- Wikipedia. “King Kullen”. Scaricato il 12 Marzo 2019, da:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/King\\_Kullen](https://en.wikipedia.org/wiki/King_Kullen)
- Wikipedia. “Sainsbury”. Scaricato il 5 Marzo 2019, da:  
<https://it.wikipedia.org/wiki/Sainsbury%27s>
- Wolverton, J., (2010). “Wal-mart to Embed RFID Tags in Clothing Beginning.” The New American. <http://www.thenewamerican.com/index.php/tech-mainmenu-30/computers/4157-wal-mart-to-embed-rfid-tags-in-clothing-beginning-august-1>
- WordPress. “Diversification Strategy-Walmart”. Scaricato il 29 Marzo 2019, da:  
<https://heamokair.wordpress.com/2014/11/10/diversification-strategy-walmart/>
- Yang, Z., Peterson R.T., (2004). “Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs”. ISSN: 0742-6046, 1520-6793; DOI: 10.1002/mar.20030. Psychology & marketing. Vol.21(10), p.799.

## Ringraziamenti

Giunto alla fine di questa tesi e a poche settimane dalla laurea voglio dedicare un paio di righe a chi ha contribuito al raggiungimento di questo mio traguardo.

Innanzitutto, voglio dire Grazie, con la G maiuscola, a mia madre e a mio padre, che mi hanno sempre instancabilmente sostenuto, accompagnato e, perché no, anche sopportato, lungo tutto il percorso della mia esistenza e in tutte le mie scelte, dandomi la possibilità e il supporto necessario per arrivare fin qui.

Un ringraziamento va a mio fratello, che è sempre stato presente in ogni momento della mia vita.

Ma soprattutto, a lui va il mio sincero augurio di poter realizzare tutti i suoi sogni.

Osa sempre vivere la vita che hai sognato. I sogni sono il punto di partenza per costruire il tuo futuro e ricorda che il futuro appartiene a chi crede nella bellezza dei propri sogni.

Infine, un pensiero speciale va a mio nonno e a mio zio, che hanno sempre creduto in me, ma che purtroppo mi hanno lasciato troppo presto.

Questo traguardo lo dedico anche a voi. Ovunque voi siate, vi porterò sempre con me.