

# LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

## LEADERSHIP DI COSTO. EVIDENZA DEL CASO WALMART

RELATORE

Prof.ssa Federica Brunetta

CANDIDATO

Davide Marini

Matricola 204941

ANNO ACCADEMICO

2018/2019

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduzione</b> .....                                     | <b>4</b>  |
| <b>Capitolo 1 – La leadership di costo</b> .....              | <b>6</b>  |
| 1.1 <i>Il vantaggio competitivo</i> .....                     | 6         |
| 1.1.1 Il concetto di vantaggio competitivo .....              | 6         |
| 1.1.2 Fattori critici di successo .....                       | 6         |
| 1.1.3 La creazione di valore: La catena del valore.....       | 7         |
| 1.1.4 La sostenibilità del vantaggio competitivo .....        | 9         |
| 1.2 <i>Le strategie di business</i> .....                     | 10        |
| 1.2.1 Leadership di costo.....                                | 12        |
| 1.2.2 Determinanti del vantaggio di costo.....                | 13        |
| 1.2.3 Effetti derivanti dal vantaggio di costo.....           | 19        |
| 1.2.4 Differenziazione .....                                  | 22        |
| 1.2.5 Focalizzazione .....                                    | 24        |
| <b>Capitolo 2 – La Grande distribuzione organizzata</b> ..... | <b>27</b> |
| 2.1 <i>Introduzione</i> .....                                 | 27        |
| 2.2 <i>Origine e storia</i> .....                             | 27        |
| 2.2.1 Piggly Wiggly .....                                     | 28        |
| 2.2.2 King Kullen.....  | 29        |
| 2.2.3 Il primo Walmart.....                                   | 30        |
| 2.3 <i>Caratteristiche</i> .....                              | 31        |
| 2.3.1 Le private label.....                                   | 33        |
| 2.4 <i>Centrali d’acquisto</i> .....                          | 37        |
| 2.5 <i>Format di vendita</i> .....                            | 38        |
| 2.6 <i>Innovazioni nei servizi</i> .....                      | 40        |
| 2.6.1 Nuovi format negli U.S.A.....                           | 40        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.6.2 Nuovi format in Europa .....                         | 42        |
| 2.6.3 Nuovi format in Italia .....                         | 43        |
| <b>Capitolo 3 – L’implementazione della strategia.....</b> | <b>45</b> |
| 3.1 La politica EDLP .....                                 | 45        |
| 3.2 Analisi Swot .....                                     | 46        |
| 3.3 Le nuove strategie di Walmart.....                     | 54        |
| 3.3.1 Il marketing socialmente responsabile .....          | 54        |
| 3.3.2 La strategia Omnichannel .....                       | 59        |
| 3.4 Walmart vs Amazon.....                                 | 62        |
| <b>Conclusione .....</b>                                   | <b>70</b> |
| <b>Bibliografia.....</b>                                   | <b>71</b> |
| <b>Sitografia .....</b>                                    | <b>72</b> |

## ***Introduzione***

La Leadership di costo è una delle due strategie di business individuate da Michael E. Porter. Il vantaggio competitivo derivante da tale strategia è un vantaggio di costo, ottenuto tramite la vendita di prodotti simili, standardizzati, a prezzi inferiori rispetto ai concorrenti. L'elaborato si prefigge l'obiettivo di analizzare tale strategia, mettendone in luce le determinanti del successo. A tal fine è stata scelta l'evidenza del caso Walmart, che è stata precorritrice dell'attuazione della strategia di Leadership di costo. Questa impresa è infatti divenuta leader statunitense nel settore della grande distribuzione organizzata, poiché in grado di offrire gli stessi prodotti dei concorrenti al minor prezzo. Tuttavia nel 2019 con l'affermarsi dell'e-commerce, e quindi dell'ascesa di Amazon, Walmart ha visto venire minacciati i suoi profitti e soprattutto la posizione di leadership all'interno del settore. Di conseguenza è stata costretta ad operare dei cambiamenti, implementando la strategia di base e rivisitando la politica aziendale.

Nel primo capitolo verrà dunque analizzata nel dettaglio la strategia di Leadership di costo, le sue determinanti e le sue implicazioni. Verrà inoltre eseguita un'analisi sulla creazione ed il mantenimento del vantaggio competitivo, in quanto costituisce l'elemento sottostante il successo della strategia. Infine per completezza verrà analizzata l'altra strategia di business individuata da Michael E. Porter, ovvero la differenziazione. Analogamente si tratterà la strategia di focalizzazione, consistente nell'attuazione di una di queste due strategie in un contesto competitivo ridotto. Il secondo capitolo ha invece l'obiettivo di osservare il settore in cui Walmart opera, ovvero la grande distribuzione organizzata, analizzandone sia la struttura che le recenti tendenze. Altro obiettivo di altrettanta importanza è l'individuazione dei cambiamenti riguardanti le abitudini di acquisto del consumatore, e le relative conseguenze per le imprese operanti all'interno del settore della grande distribuzione organizzata. Uno dei principali fattori ad aver influito maggiormente su tale cambiamento è stata la crisi del 2008. Questo evento ha scosso il settore dalle fondamenta, in quanto il consumatore osserva oggi il prezzo con molta oculatezza, cercando offerte e sconti con l'obiettivo di

risparmiare denaro. La competizione stessa è aumentata notevolmente, costringendo molte imprese a fondersi con altre o ad effettuare acquisizioni, con conseguente aumento del grado di concentrazione interno al settore. Infine, si vedrà all'inizio del terzo capitolo in che modo Walmart attraverso la sua politica EDLP sia riuscita ad ottenere una posizione dominante all'interno del settore, attuando di fatto una strategia di Leadership di costo. In seguito verrà analizzata la rivalità con Amazon al fine di dimostrare quanto oggi sia fondamentale implementare tale strategia. In particolare verrà analizzata la strategia Omnichannel e l'attuazione di un marketing socialmente responsabile.

# ***Capitolo 1 – La leadership di costo***

## **1.1 Il vantaggio competitivo**

### *1.1.1 Il concetto di vantaggio competitivo*

Nella letteratura economica è Michael Porter il primo economista a cogliere l'importante relazione che lega il vantaggio competitivo al successo di un'impresa. Il suo contributo si estende inoltre alla definizione di strategia competitiva così come viene intesa oggi, ovvero una strategia mirata a raggiungere o mantenere una determinata posizione all'interno del mercato.

Secondo la concezione di Porter infatti il vantaggio competitivo altro non è che il risultato di una strategia attuata con successo dall'impresa, la quale ha l'obiettivo di raggiungere una posizione favorevole nell'ambiente in cui opera. Il vantaggio deriva inoltre dalla capacità dell'impresa di creare un'offerta che il consumatore reputi superiore rispetto a quella dei concorrenti. Un elemento di fondamentale importanza è quindi la capacità di distinguersi rispetto ai concorrenti, generando una proposta di valore unica.<sup>1</sup> Questo elemento combinato con il posizionamento strategico rappresenta l'essenza del vantaggio competitivo. Per fare ciò l'impresa dovrà sfruttare a pieno e efficientemente le risorse di cui dispone, facendo leva sui fattori critici di successo.

### *1.1.2 Fattori critici di successo*

I fattori critici di successo rappresentano “variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all'interno di un settore. Si tratta di fattori che variano da un settore all'altro, ma che nell'ambito di un particolare contesto risultano dall'interazione di due serie di variabili: da un lato, le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel contesto [...] e dall'altro, gli strumenti

---

<sup>1</sup> Fiori, G. Tiscini, R. (2014). “*Economia aziendale*”. Milano:Egea.

competitivi sui quali le varie imprese operanti in quel contesto hanno costruito la propria strategia”<sup>2</sup>

Grazie a questa definizione le variabili si possono osservare da due differenti punti di vista: quello dell’impresa e quello del mercato. Nel primo caso si fa riferimento ad aspetti della propria organizzazione ed offerta che distinguono l’impresa dai concorrenti consentendole di soddisfare in maniera superiore determinate esigenze dei clienti. Nel secondo invece rappresentano aspetti che la domanda valuta come più rilevanti per soddisfare i bisogni fondamentali e che influiscono di più nella decisione del consumatore.

### *1.1.3 La creazione di valore: La catena del valore*

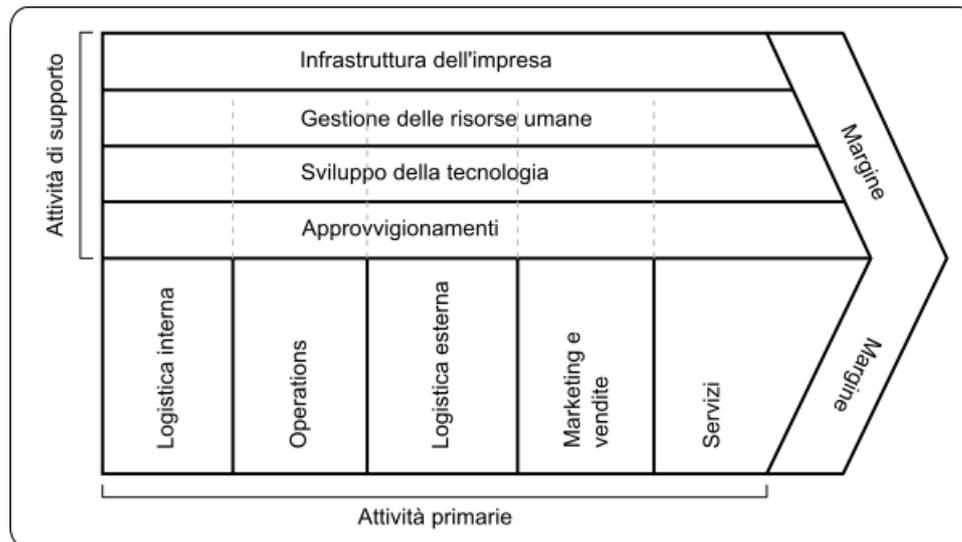
Offrire valore al cliente è il compito fondamentale di ogni impresa, questo valore deve essere superiore a quello della concorrenza ma al tempo stesso è necessario che garantisca la redditività che l’impresa si attende.

La catena del valore è uno strumento individuato da Porter con cui è possibile rappresentare in maniera schematizzata le attività svolte dall’impresa, evidenziando il valore creato ma al tempo stesso individuandone i relativi costi sopportati per ottenerlo.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Hofer, C. V. Schendel, D. (1988). “*La formulazione della strategia aziendale.*” Milano: FrancoAngeli.

<sup>3</sup> Fiori, G. Tiscini, R. (2014). “*Economia aziendale*”. Milano:Egea.



**Figura 1: Rappresentazione grafica della catena del valore, Wikipedia**

Secondo tale schema vengono identificate nove attività strategicamente rilevanti che creano valore e costi di cui è necessario tener conto. Tali attività possono essere suddivise in primarie e di supporto.

Le attività primarie sono cinque e concernono la creazione fisica del prodotto, il suo trasferimento al consumatore fino all'assistenza clienti e sono formate da:

- logistica in entrata: la gestione fisica degli input produttivi , ovvero il modo in cui questi vengono portati all'interno dell'impresa (gestione del magazzino, controllo delle scorte, restituzione delle merci ai fornitori);
- attività operative: trasformazione degli input in prodotti finali (lavorazione, assemblaggio, imballaggio, manutenzione dei macchinari);
- logistica in uscita: flusso delle consegne dei prodotti finiti (magazzinaggio dei prodotti finiti, evasione ordini, gestione dei vettori di consegna);
- marketing: aspetto negoziale del processo operativo (pubblicità, gestione della forza vendita, offerte, selezione e gestione dei rapporti con i canali distributivi, politica dei prezzi);
- servizio al cliente: mantenere o migliorare il valore del prodotto nel tempo (installazione, collaudi, corsi di formazione, ricambi, assistenza).

Le attività di supporto sono invece quattro, sostengono e rinforzano le attività primarie generando valore e sono formate da:

- approvvigionamento: procedure per l'acquisto di materie prime ed altri beni di consumo;
- sviluppo tecnologico: procedure e input tecnologici necessari in ogni attività della catena del valore;
- gestione delle risorse umane: selezione, promozione e assunzione del personale, conseguente valutazione, programmazione delle carriere e rapporti con i sindacati;
- attività infrastrutturali: direzione generale, pianificazione, contabilità, ufficio legale.

La segmentazione di tali attività consente all'impresa di ottenere una visione più chiara dei punti di forza e di debolezza, permettendole quindi di analizzare in maniera accurata quali sono gli elementi che generano più valore o quali sono le attività che generano maggiori costi. Il margine creato dall'impresa è il risultato del valore creato meno i costi sopportati perciò per aumentare tale risultato l'impresa può operare su due "fronti": diminuendo i costi o aumentando il valore.

#### *1.1.4 La sostenibilità del vantaggio competitivo*

Una volta raggiunto il vantaggio competitivo è fondamentale renderlo duraturo nel tempo, ma non si tratta affatto di un compito facile. La sostenibilità del vantaggio competitivo di un'azienda dipende da fattori come l'unicità delle sue competenze chiave e della sua catena del valore e da quanto sia facile per le imprese concorrenti imitarla.

Alla base del risultare diversa rispetto agli altri competitor, e quindi alla base del vantaggio competitivo ci sono due fattori: l'efficienza operativa e il posizionamento strategico. Con il termine efficienza operativa si intende la capacità dell'azienda di svolgere le proprie attività in modo più efficiente rispetto agli altri. Questa situazione si può verificare sia quando l'impresa opera più velocemente oppure quando riesce ad utilizzare una minore quantità di input per ottenere lo stesso output dei concorrenti. Perciò ciò che rappresenta essenzialmente l'efficienza operativa è la capacità dell'impresa di operare più velocemente o più economicamente rispetto ai competitor del settore. A proposito

del posizionamento strategico, ovvero il secondo fattore alla base del vantaggio competitivo, l'aspetto principale consiste nel distinguersi dalle altre aziende, quindi agire diversamente rispetto agli altri. L'efficienza operativa è sicuramente importantissima per il raggiungimento del vantaggio competitivo, ma non è necessaria a consolidare nel tempo una posizione dominante o comunque favorevole all'interno del mercato. Quindi per ottenere tale posizione, ma soprattutto per mantenerla è fondamentale creare un posizionamento strategico, al fine di creare un'offerta di valore unica agli occhi del cliente.

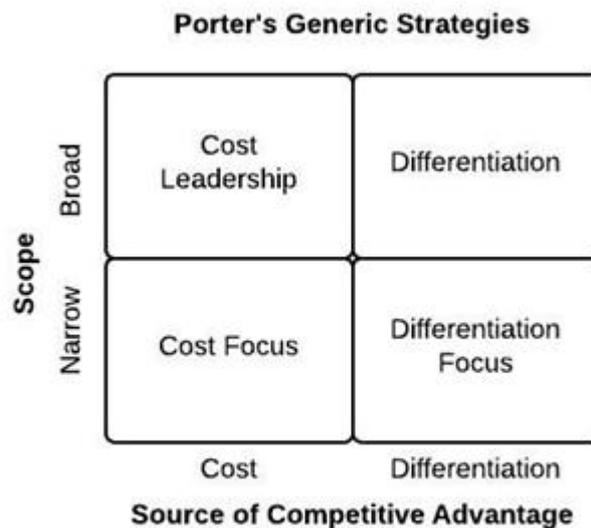
Le due principali cause in grado di impedire all'impresa di mantenere il proprio vantaggio competitivo sono essenzialmente due: variabili esterne quali i cambiamenti all'interno del settore in cui opera e la possibilità che alcuni competitor siano in grado di imitarne la strategia, ottenendo una posizione migliore. Nel primo caso la caratteristica che l'impresa deve dimostrare di avere è quella della reattività, ovvero deve essere in grado di reagire rapidamente ai cambiamenti esterni. Nel secondo caso invece l'impresa deve assicurarsi che la propria offerta sia effettivamente unica, rendendo di conseguenza una politica di imitazione impossibile o comunque di difficilissima applicazione. Al riguardo Ghemawat ha individuato tre fonti tendenzialmente poco imitabili del vantaggio competitivo in grado di rendere la posizione di vantaggio piuttosto solida e duratura. Queste corrispondono alla dimensione dell'impresa, l'accesso preferenziale alle risorse critiche del settore e i limiti delle opzioni strategiche dei concorrenti.

## **1.2 Le strategie di business**

Il vantaggio competitivo può quindi derivare o da un vantaggio di costo o da un vantaggio di differenziazione.

Nel primo caso la strategia sottostante tale vantaggio è la leadership di costo, dove un prodotto standardizzato viene offerto a prezzi inferiori rispetto ai competitor. Questa situazione porta a un aumento della quota di mercato dell'impresa e un necessario cambiamento del grado di concentrazione all'interno del mercato di riferimento.

Nel secondo caso invece, il vantaggio deriva da una strategia speculare, in cui l'impresa è in grado di offrire un prodotto unico a cui il consumatore riconosce un premium price. Tale prodotto deve contenere quindi delle caratteristiche distintive in grado di creare un valore superiore rispetto all'offerta dei competitors. Le strategie di business possono essere catalogate anche in relazione alla grandezza dell'ambiente in cui l'impresa sceglie di operare. Può scegliere di operare in un ambiente specifico, mirando quindi a un segmento ristretto e ben definito, di "nicchia" oppure in uno generale, molto più ampio e composto da un insieme di consumatori molto più ampio e con caratteristiche differenti. Perciò combinando le due strategie con queste due possibili scelte del segmento si ottengono quattro opzioni, ovvero: differenziazione, focalizzazione sulla differenziazione, leadership di costo e focalizzazione sui costi costo. Anche in questo caso il primo economista a fornirne una schematizzazione è stato Michael E. Porter, con l'elaborazione del "Competitive Strategies Framework".<sup>4</sup>



**Figura 2: Rappresentazione schematica delle strategie di business**

<sup>4</sup> Fiori, G. Tiscini, R. (2014). "Economia aziendale". Milano:Egea.

### 1.2.1 Leadership di costo

Con questa strategia l'impresa riesce ad ottenere un vantaggio di costo, che porta alla situazione in cui in cui “i suoi costi cumulati per realizzare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti”.<sup>5</sup>

Questa strategia però non è adatta a tutti i tipi di prodotti, infatti è sconsigliabile per prodotti altamente differenziabili e poco standardizzati. Al contrario può risultare molto efficace per prodotti standardizzati e “senza fronzoli”, dove l'elasticità al prezzo<sup>6</sup> della funzione di domanda dei consumatori risulta molto elevata. Ne deriva che l'unica variabile influente nella scelta finale del consumatore sarà il prezzo, poiché essendo altamente indifferenziati il consumatore non percepirà differenze tra loro. Di fondamentale importanza per l'impresa è in questo caso la capacità di individuare le attività critiche della catena del valore, cercando di raggiungere in questi ambiti il miglior grado di efficienza, riuscendo inoltre a capire i motivi che la portano ad avere costi diversi rispetto alle altre imprese.

Dopo aver raggiunto la minimizzazione dei costi di produzione, che è l'obiettivo di questa strategia, l'impresa trova davanti a sé due opzioni, con implicazioni molto diverse. Può infatti in un primo caso lasciare invariato il prezzo di vendita, aumentando il margine di profitto. Facendo ciò l'impresa non modifica la propria quota di mercato, e aumenta i ricavi senza incidere sulle situazione di altre imprese, evitando di creare squilibri e agitazione all'interno del mercato. Ne deriva che l'attuazione di una leadership di costo non implica necessariamente l'impresa a vendere al minor prezzo, in quanto può aumentare i ricavi agendo unicamente sul lato costi del margine di profitto. Nel secondo caso invece l'impresa diminuisce il suo prezzo di vendita, ottenendo un margine di profitto inferiore al caso precedente. Questa diminuzione però verrà controbilanciata dall'aumento della quota di mercato derivante dall'abbassamento di prezzo. Infatti

---

<sup>5</sup> Porter, M. E. (1985). “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.*” New York: Free Press.

<sup>6</sup> L'elasticità della domanda al prezzo misura la sensibilità della quantità domandata al prezzo, è la variazione percentuale della quantità domandata determinata dalla variazione del prezzo di un punto percentuale.

l'impresa assorbirà le quote di tutte quelle imprese che non saranno in grado di adeguarsi a tale prezzo. Questo accade perché, come detto prima, il consumatore sceglierà in questo caso il prodotto con il prezzo minore, non percependo differenza tra prodotti delle imprese rivali.

In entrambi i casi, come si è potuto notare, l'elemento imprescindibile è la minimizzazione dei costi, obiettivo che può essere raggiunto in molteplici modi che in seguito verranno analizzati. La minimizzazione dei costi deriva da un'attenta analisi della catena del valore, al fine di individuare quelle attività "nevralgiche" in cui è possibile intervenire per centrare l'obiettivo.

La conseguenza dell'attuazione di una strategia di leadership di costo è inevitabilmente una diminuzione del grado di concentrazione all'interno del settore, dovuto a un progressivo aumento delle quote di mercato delle imprese che attuano con successo tale strategia, a discapito di quelle che lo fanno in maniera fallimentare, o comunque che non sono all'altezza delle precedenti. Ne consegue che la posizione di leadership di costo, come indica la parola stessa, è una posizione unica all'interno del mercato.

### *1.2.2 Determinanti del vantaggio di costo*

#### Economie di scala (1)

Con il termine economie di scala si intende quella situazione in cui l'impresa è in grado di raggiungere una diminuzione del costo medio unitario di produzione tramite un aumento delle dimensioni della scala di produzione. Le economie di scala sono correlate ai rendimenti crescenti, ma possono derivare da molti altri fattori.<sup>7</sup> I tre principali sono:

- indivisibilità di alcuni fattori della produzione: i costi correlati all'utilizzo di alcuni fattori variano di poco anche se vengono utilizzati in maniera intensiva;
- la maggiore specializzazione dovuta all'aumento della scala degli impianti conduce a una maggiore efficienza delle attività;

---

<sup>7</sup> Pasini, C.S. (2016). *"Economia industriale"*. Roma: Luiss University Press.

- l'aumento del costo totale delle materie prime non si riflette nella sua interezza nel relativo aumento del valore del prodotto finale.

Il primo a cogliere il collegamento tra divisione del lavoro e produttività fu Adam Smith, nel *La Ricchezza delle Nazioni*. Per l'economista scozzese la ricchezza di un Paese viene identificata con ciò che oggi corrisponde al concetto di reddito pro capite. Il reddito nazionale (Y) è infatti uguale alla quantità di prodotto ottenuta in media da ciascun lavoratore ( $\pi$ ) moltiplicata per il numero dei lavoratori impegnati nella produzione (L).

$$Y = \pi \times L$$

Dividendo Y per il totale della popolazione otteniamo il reddito pro capite, che di conseguenza risulta uguale alla produttività del lavoro moltiplicata per la quota dei lavoratori attivi sul totale della popolazione.

$$Y/N = \pi L/N$$

Si evince perciò che il tenore di vita della popolazione dipende essenzialmente da due fattori : i lavoratori attivi sul totale della popolazione e la loro produttività del lavoro. Proprio nel secondo fattore Smith individua l'importanza del ruolo giocato dalla divisione del lavoro, infatti secondo l'economista la produttività dipende maggiormente dallo stadio raggiunto di quest'ultima.<sup>8</sup>

Marshall in seguito rielaborerà nei "Principi" sia questo concetto della tradizione classica sia la teoria della rendita differenziale di Ricardo, fondendo le due nella legge dei rendimenti di scala, associando rispettivamente i rendimenti crescenti alla teoria di Smith e rendimenti decrescenti alla teoria di Ricardo. Queste due teorie vengono dunque utilizzate da Marshall per spiegare l'andamento dei costi al variare della quantità prodotta. Nel caso dei rendimenti di scala crescenti a un incremento della medesima proporzione di tutti gli input, l'output aumenta più che proporzionalmente, viceversa in quelli decrescenti aumenta meno che proporzionalmente. Infine nei rendimenti di scala costanti a un incremento della

---

<sup>8</sup> Roncaglia, A. (2016). *"Breve storia del pensiero economico"*. Bari: Editori Laterza.

medesima proporzione di tutti gli input, l'output aumenta della medesima percentuale.

#### Economie di apprendimento (2)

In questo caso, la riduzione dei costi medi unitari di produzione deriva dalla maggior specializzazione e dall'aumento dell'esperienza derivante dall'accrescimento della produzione o anche soltanto dal ripetere per più e più volte gli stessi procedimenti. Questa ripetizione si riflette nel tempo in un aumento dell'efficienza produttiva dell'impresa.<sup>9</sup>

#### Innovazione di processo (3)

In questo caso l'impresa tenta di realizzare un prodotto che a parità di valore offerto abbia dei costi di produzione minori, aumentando quindi l'efficienza della produzione. L'efficienza può essere suddivisa in statica e dinamica.

L'efficienza dinamica consiste nella possibilità di introdurre nuovi processi e prodotti da parte dell'impresa, mentre l'efficienza statica consiste nell'efficienza produttiva, ovvero nello sfruttamento ottimale delle risorse, e nell'efficienza allocativa, cioè la distribuzione delle risorse nel modo migliore possibile. L'innovazione gioca inoltre un ruolo fondamentale per quanto riguarda la competizione con le altre imprese. Se infatti un'impresa decidesse di non innovare per lungo tempo, questa verrà sicuramente "superata" dai competitor, i quali innovando il loro processo produttivo potranno produrre a costi minori e di conseguenza fissare prezzi minori, portando l'impresa non innovatrice a un'inesorabile discesa della propria quota di mercato. Al riguardo Schumpeter parla di innovazione come "distruzione creatrice", poiché la caduta delle imprese ritardatrici riesce a svincolare risorse per quelle innovatrici.

#### Riorganizzazione geografica dell'attività produttiva (4)

Nell'ambito della scelta della localizzazione delle diverse attività produttive le variabili da considerare sono molte. Innanzitutto l'ammontare dei costi di trasporto da sostenere in relazione alla distanza che separa due attività, e di

---

<sup>9</sup> Pasini, C.S. (2016). *"Economia industriale"*. Roma: Luiss University Press.

conseguenza valutare se sia favorevole oppure no collocarle in tal modo. Inoltre il fattore delocalizzazione potrebbe giocare un ruolo fondamentale all'interno dell'impresa, in quanto potrebbe risultare molto conveniente delocalizzare alcune attività produttive, dato che in alcune aree geografiche il costo degli input è di gran lunga inferiore. Altro fattore che può risultare di fondamentale importanza e da cui l'impresa può trarre vantaggio è il contesto istituzionale in cui opera. Basti pensare alle nazioni che prevedono benefici fiscali, quali per esempio un minor gettito fiscale o la possibilità di effettuare ammortamenti che non sono consentiti nel paese di appartenenza.

#### Progettazione del prodotto (5)

La progettazione iniziale del prodotto può aiutare l'impresa a diminuire l'ammontare dei costi. Il caso delle angurie quadrate ne è un esempio. Queste infatti essendo progettate in questa forma consentono all'impresa di riempire in maniera più efficiente i mezzi di trasporto, ottimizzando la capienza di questi ultimi. Ciò permette quindi di effettuare meno viaggi verso lo stesso cliente, economizzando di conseguenza sui costi di trasporto. Un altro tipo di progettazione è quello per l'automazione, che gestisce la presenza di macchine e processi riducendo la necessità dell'intervento umano. Si realizza per l'esecuzione di operazioni ripetitive o complesse, ma anche dove si richieda sicurezza o certezza dell'azione o semplicemente per maggiore comodità.

#### Riconfigurazione della catena del valore (7)

- esternalizzazione delle attività (outsourcing);

Consiste nell'insieme delle pratiche adottate dalle imprese che ricorrono ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del proprio processo produttivo o fasi dei processi di supporto. Questo accade quando l'impresa ha degli svantaggi di costo rispetto ai competitor che non è in grado di colmare, oppure risulta meno efficiente rispetto all'operatore esterno. In entrambi i casi per non perdere competitività all'impresa conviene appaltare l'eventuale fase della produzione.

- reingegnerizzazione dei processi produttivi;

L'impresa può considerare la rivisitazione delle sue sequenze logiche nella fase del processo produttivo.

- razionalizzazione delle diverse unità produttive;
- riposizionamento lungo la filiera economica produttiva.

L'impresa può operare delle integrazioni verticali. Può definirsi come l'acquisizione di attività che si trovano a monte o a valle del core business, con il fine di accrescere il valore dell'impresa.

L'integrazione a monte (o ascendente) si verifica quando l'impresa acquisisce attività rilevanti situate all'inizio della filiera produttiva, ovvero relative alla produzione o prima trasformazione degli input. È il caso di un produttore di mobili che decide di acquistare la falegnameria. L'integrazione a valle (o discendente) si realizza invece alla fine della filiera, riguarda fasi della produzione finale o della distribuzione. Volendo citare l'esempio precedente è il caso in cui il produttore decidesse di acquistare i rivenditori finali .

In una prospettiva dinamica vengono individuati due motivi principali che conducono l'impresa ad attuare una operazione di integrazione verticale:

- acquisizione di un maggiore potere di mercato;
- competenze distintive di alcune imprese e varietà di comportamento di queste.

Considerando invece una prospettiva statica, quindi che non tiene conto del cambiamento tecnologico o istituzionale, i fattori che spingono all'integrazione verticale sono tre:

- forti interdipendenze tecnologiche;

Alcuni processi produttivi, come ad esempio quelli della trasformazione dell'acciaio, sono fortemente interdipendenti tra loro, e condurre tali processi in sequenza diminuirebbe notevolmente il loro costo.

- economie di transazione;

Tramite questo fattore si pone l'accento sull'organizzazione imprenditoriale. L'economista americano Williamson, sulla base dell'approccio di Coase, ha sviluppato una teoria che considera in dettaglio i fattori che influenzano i costi di transazione e spiegano l'integrazione verticale. Egli fa l'ipotesi che gli attori economici agiscano in condizioni di razionalità limitata e si comportino in maniera opportunistica, cercando quindi di ottenere il maggior profitto dalle opportunità vantaggiose che si presentano. A queste due ipotesi comportamentali viene aggiunto il fattore incertezza, per poter stabilire in quali casi conviene attuare l'integrazione verticale.

Le ragioni individuate da Williamson sono le seguenti:

- specificità dei beni capitali: Ad esempio un macchinario costruito appositamente per uno specifico acquirente, il quale non potrebbe essere utilizzato in cicli produttivi diversi. In questo caso il fornitore è totalmente dipendente dal suo acquirente poiché in caso di disaccordo sul prezzo o su altre condizioni del contratto questi si troverà costretto ad assecondarlo, altrimenti potrebbe uscire dal mercato. Per cui al fine di evitare scenari di questo tipo l'integrazione verticale appare una scelta logica quanto obbligata.
- incertezza: All'interno del mercato possono verificarsi degli episodi dovuti a incertezza, quali ritardi nelle consegne, con relativi intoppi della produzione. Ovviamente questo può minare la fiducia dei clienti, che potrebbero optare ad un cambio di fornitore, con un'inevitabile riduzione dei profitti da parte dell'impresa. Solitamente tutte le imprese tengono conto di questo fattore aumentando la quantità di scorte all'interno del magazzino, ma questa soluzione potrebbe non essere sufficiente. Perciò l'acquisizione del produttore di materie prime consentirebbe all'impresa di evitare tali situazioni.

- compressione informativa: Altro fattore che spinge le imprese all'integrazione verticale riguarda il possesso di determinate informazioni. È il caso di un'impresa che paga ad un'altra una quota fissa per ottenere delle informazioni specifiche. L'impresa che effettua tale ricerca potrebbe essere disincentivata a svolgere al meglio il proprio compito, essendo la quota fissa. Inoltre l'altra impresa non ha modo di verificare la validità e la completezza di tali informazioni, per cui l'integrazione verticale appare la soluzione più logica.
- coordinamento estensivo: Infine un fattore che potrebbe condurre l'impresa a integrarsi verticalmente è la possibilità di un coordinamento più ampio e più fluido. Questo accade per esempio nelle industrie dotate di reti, come le compagnie aeree e le ferrovie.

- imperfezioni di mercato

Riguarda tutti quei casi in cui i beni vengono venduti a prezzi non di concorrenza o non vengono prodotti per niente. Ciò accade non solo in contesti di monopolio, ma anche in caso di fluttuazione dei prezzi. Uno dei principali fattori che conduce a questa situazione è una forte condizione di incertezza presente nel mercato. Arrow analizza il caso in cui sono presenti asimmetrie informative tra i produttori a monte e a valle della filiera, sottolineando l'impossibilità delle imprese a valle di prendere una decisione efficiente sulle proporzioni da usare nel loro processo produttivo. La causa sta nel fatto che le imprese non hanno accesso a tutte le informazioni riguardanti il prezzo delle materie prime.<sup>10</sup>

### *1.2.3 Effetti derivanti dal vantaggio di costo*

L'attuazione di tale strategia ha delle conseguenze importanti per tutto il macroambiente dell'impresa, infatti volendo scegliere come modello di riferimento quello delle cinque forze di Porter queste risulteranno sicuramente

---

<sup>10</sup> Pasini, C.S. (2016). *“Economia industriale”*. Roma: Luiss University Press.

cambiate rispetto a lo come erano in precedenza. Procediamo analizzandole separatamente.

Il potere contrattuale dei fornitori dopo tale strategia tenderà a diminuire, in relazione ad un aumento del volume di acquisti. Se i ricavi dell'impresa fornitrice dovessero dipendere quasi interamente dall'impresa in questione quest'ultima potrebbe addirittura essere nelle condizioni di poter applicare una leva contrattuale, riuscendo a pattuire migliori condizioni per il contratto di fornitura. Questo accade perché l'acquirente si trova nettamente in una posizione di forza, e l'impresa fornitrice non può far altro che sottostare alle sue condizioni.

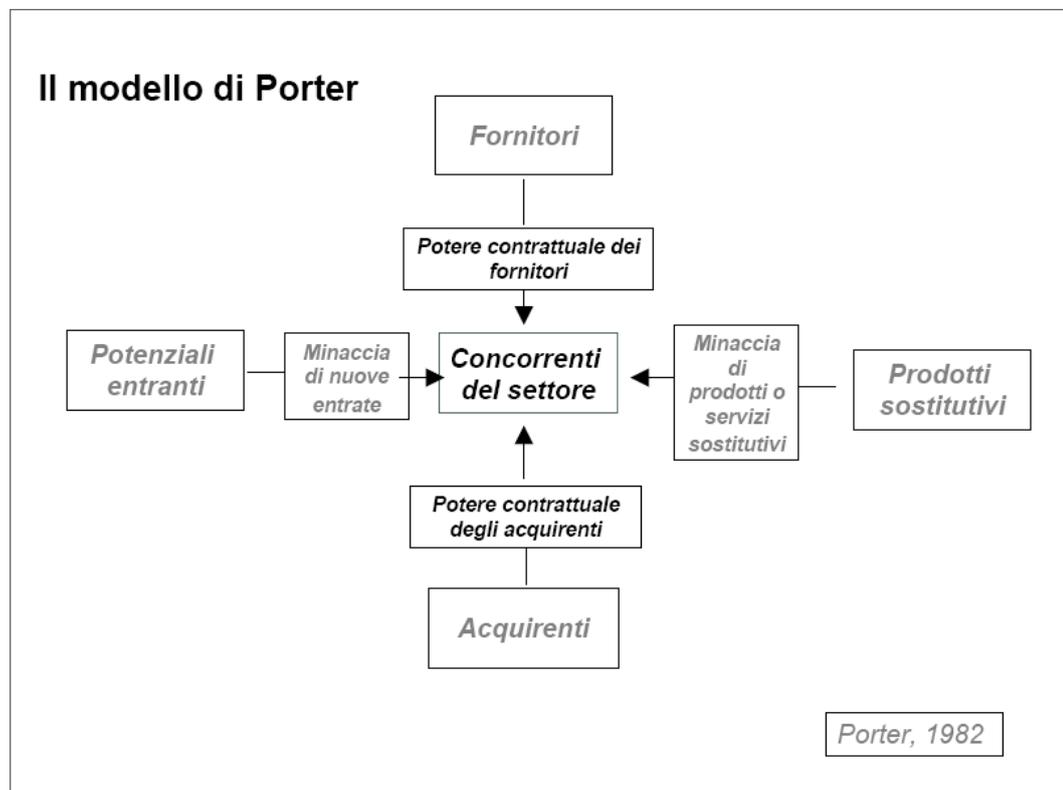


Figura 3: Modello delle cinque forze di Porter, Wikipedia.

L'altra forza che risulterà notevolmente cambiata è quella dei potenziali entranti. Ingenti investimenti dell'impresa nel settore costituiscono una barriera all'ingresso poiché un potenziale entrante dovrà introdursi con una scala di produzione elevata al fine di risultare competitiva. Le economie di scala hanno un ruolo fondamentale poiché esse fungono da barriere all'ingresso per gli eventuali

nuovi entranti. Una barriera all'ingresso, utilizzando la definizione data da Bain prevede "quanto, nel lungo periodo, le imprese già presenti sul mercato possono aumentare i loro prezzi di vendita al di sopra dei costi medi minimi di produzione e distribuzione (associati alla scala produttiva ottimale) senza indurre l'entrata di imprese potenziali."<sup>11</sup>

Le economie di scala formano una barriera all'entrata quando la dimensione ottima minima<sup>12</sup> di produzione è elevata rispetto alla dimensione del mercato. In questo contesto un potenziale entrante aggiungerebbe alla già consistente offerta un volume di produzione molto elevato, portando necessariamente a un abbassamento dei prezzi, e quindi dei profitti che l'impresa sarà in grado di realizzare. Di conseguenza i potenziali entranti, per evitare ciò, potrebbero entrare nel mercato con una scala produttiva inferiore rispetto a quella ottimale. Ma ovviamente l'ingresso con una scala non ottimale comporta costi più alti per il potenziale entrante, che non sarebbe in grado di sostenere. Per questo motivo le economie di scala rappresentano una barriera all'entrata. Infatti anche se l'impresa entrante fosse in grado di entrare con una dimensione ottima minima dovrebbe comunque aggiudicarsi una quota di mercato appartenente ad un'altra impresa. Per fare questo dovrebbe necessariamente andare incontro a ingenti perdite in un primo momento. Tali perdite verranno sopportate solo se l'impresa opererà in maniera strategica confidando nel fatto che sarà in grado di recuperarle nel lungo periodo quando il mercato si sarà ampliato. Altrimenti potrebbe entrare con una dimensione inferiore a quella ottimale, ma come visto precedentemente dovrebbe sopportare costi più alti rispetto alle imprese già presenti, rendendola di fatto non competitiva e destinata ad uscire dal mercato. Il risultato sarà una competizione che andrà via via diminuendo, che renderà i nuovi entranti sempre più scoraggiati all'ingresso nel mercato per via dell'ampiezza della scala di produzione.

Un'altra forza molto importante è quella della minaccia di prodotti sostitutivi. Infatti l'impresa dopo aver effettuato ingenti investimenti si trova ad aver aumentato i suoi costi fissi, perciò la sua reattività sarà minore. La minaccia di un prodotto in grado di soddisfare gli stessi bisogni potrebbe portare a conseguenze

---

<sup>11</sup>Bain J. (1956), " *Barrers to new competition*", Harvard University Press, Cambridge, Mass.

<sup>12</sup> Dimensione d'impresa a cui corrispondono i minori costi unitari di produzione.

gravissime per l'impresa, dal momento che gli elevati costi fissi non gli consentiranno di reagire rapidamente alle nuove esigenze del mercato. Smobilizzare gran parte degli impianti potrebbe richiedere inoltre sforzi estremamente dispendiosi, poiché l'impresa per far fronte ai competitors sarebbe costretta a vendere i propri asset ad un prezzo di mercato inferiore a quello corrente.

La potenza contrattuale dei clienti dipende invece dalla grandezza di questi, e soprattutto dalla quota di ricavi a loro collegata.

#### *1.2.4 Differenziazione*

La strategia di differenziazione, al contrario della leadership di costo, è applicabile solo per prodotti differenziati, ovvero prodotti a cui l'impresa può aggiungere caratteristiche e qualità per renderlo unico.

Tramite la strategia di differenziazione l'impresa riesce quindi ad applicare un prezzo maggiore (premium price) rispetto a quello considerato standard sul mercato, in quanto il consumatore le conferisce contenuti qualitativi superiori ai concorrenti. Tali contenuti non sono necessariamente materiali ma possono essere anche soltanto percepiti. L'impresa quindi riesce ad ottenere un vantaggio di differenziazione tramite la capacità di fornire "qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso"<sup>13</sup>. L'applicazione con successo di tale strategia porta a due vantaggi. Il primo, supponendo che i costi rimangano invariati, è quello più immediato e consiste nell'aumento dei ricavi dovuti al maggiore margine. A differenza di quanto accade nella leadership di costo, l'impresa opera in questo caso sul "fronte" del margine relativo al prezzo, e non su quello dei costi. Il premium price consiste infatti nell'aumento dell'ampiezza di tale margine. Il secondo invece riguarda il rapporto di fedeltà che si va ad instaurare con il consumatore. Se l'impresa infatti riuscisse nel tentativo di essere percepita come qualitativamente superiore rispetto ai competitors, potrebbe beneficiare di un cliente fidelizzato che effettuerà

---

<sup>13</sup> Porter, M. E. (1985). "*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.*" New York: Free Press.

acquisti con costanza all'interno dell'impresa e che sarà titubante nell'acquistare dalle imprese rivali. In questo modo aumenterebbero i profitti. Da questi due vantaggi può derivarne un terzo, costituito dall'aumento della propria clientela e quindi della quota di mercato. Infatti nel caso in cui un prodotto venisse percepito come qualitativamente superiore all'interno del mercato da un sostanzioso numero di consumatori, inevitabilmente coglierà l'attenzione di altri, i quali potrebbero trasformarsi in clienti per l'impresa.

Facendo quindi riferimento alla definizione di Porter sopra citata si nota come l'elemento chiave alla base della strategia di differenziazione sia l'unicità dell'offerta di valore che l'impresa rivolge al consumatore.

Il bene che l'impresa offre sul mercato per essere considerato unico deve possedere il requisito di distinguibilità, perciò deve necessariamente avere degli elementi sulle quali l'impresa può operare. Tali elementi possono essere suddivisi in tre gruppi: tangibili, intangibili e legati a fattori relazionali. Per elementi tangibili si intendono quelle caratteristiche fisiche, concrete, in grado di differenziare il prodotto. Esempi di questo gruppo sono il contenuto tecnologico ed innovativo, l'affidabilità, l'efficienza, il design e infine la possibilità di integrazione con beni complementari. Gli elementi intangibili sono tutti quelli relativi alla percezione del consumatore riguardo il prodotto considerato, ma contrariamente a quelli tangibili questi non trovano corrispondenza in caratteristiche fisiche. In questo ambito di fondamentale importanza sono il marchio e la reputazione, nonché il sistema dei valori della clientela. I fattori relazionali corrispondono invece ai servizi aggiuntivi che vanno ad implementare l'offerta di valore che il prodotto offre di per sé. È il caso di tutti quegli elementi in grado di facilitare l'acquisto o la consegna del prodotto, oppure quelli in grado di migliorare il contesto in cui avviene la scelta finale del consumatore, o infine quelli che semplificano l'utilizzo del prodotto.

Quindi è importante attuare una strategia di differenziazione che non si basi soltanto sugli elementi tangibili, ma anche sugli altri due gruppi. La percezione è infatti una variabile di fondamentale importanza e ricopre un ruolo decisivo nella scelta del consumatore. Altro step fondamentale per attuare una strategia di

differenziazione di successo è il raggiungimento della consapevolezza da parte del consumatore. Non è infatti sufficiente l'impegno da parte dell'impresa a rendere distinguibile ed unico il prodotto se questo poi non viene riconosciuto come tale dal consumatore. È fondamentale che riconosca la volontà da parte dell'impresa di creare un'offerta di valore unica, valutando positivamente l'aggiunta di tali attributi.<sup>14</sup>

Affinché questo avvenga l'impresa dovrà quindi cercare di avere una buona comunicazione con la clientela, effettuando delle mirate campagne di marketing. Un altro fattore da tenere in considerazione è però l'aumento dei costi che generalmente è conseguente all'attuazione di una strategia di differenziazione. Infatti l'impresa nel valutare l'ampiezza del nuovo margine ottenuto deve tener conto non solo dell'aumento dei ricavi ma anche dei costi che hanno consentito questa realizzazione. Questi possono riguardare per esempio delle innovazioni nell'ambito tecnologico o l'introduzione di servizi aggiuntivi.

Il vantaggio che risulta da questa strategia è più sostenibile rispetto a quello ottenuto tramite una strategia di leadership di costo. Questo perché è molto difficile imitare un'impresa con prodotti fortemente differenziati, inoltre il consumatore riconoscendo come unica la sua offerta di valore tenderà ad essere più fedele.

### *1.2.5 Focalizzazione*

L'ultima strategia introdotta da Porter è la focalizzazione, in questo caso l'impresa sceglie di non rivolgersi all'intero mercato, ma ad un segmento specifico. Questa scelta può derivare o dall'impossibilità di rivolgersi all'intero mercato o da uno specifico interesse che la spinge a focalizzarsi su un determinato segmento. Infatti un ambiente competitivo più ristretto permette ad un'impresa di questo tipo, con una quantità limitata di risorse, sia di essere più competitiva, sia di concentrare i suoi sforzi su un target di clientela.

---

<sup>14</sup> Kotler, P. Keller, K. L. Ancarani, F. Costabile, M. (2017). "Marketing Management". Milano, Torino: Pearson.

In un contesto del genere l'impresa deve quindi scegliere se focalizzarsi sui costi o sulla differenziazione. Nel caso della focalizzazione sui costi le fonti del vantaggio competitivo sono le stesse identificate per la strategia di leadership di costo, ma a cambiare è il mercato di riferimento. Se prima era l'intero settore ora è il segmento specifico dove l'impresa ha scelto di posizionarsi. Anche in questo caso l'impresa dovrà cercare di aumentare il margine di profitto facendo leva sulla diminuzione del costo unitario di produzione. Lo stesso accade per la focalizzazione sulla differenziazione, anche in questo caso le fonti del vantaggio competitivo sono identiche. L'obiettivo è quello di ottenere un forte potere di mercato all'interno del segmento scelto. In questo caso di fondamentale importanza è lo studio preliminare della clientela target, tramite indagini conoscitive sui gusti approfondite e accurate. Come in una normale strategia di differenziazione l'impresa può operare tramite l'introduzione o il miglioramento di elementi tangibili, intangibili, o relazionali.

Una strategia di focalizzazione può risultare molto vantaggiosa per imprese di piccole o medie dimensioni, con risorse scarse o comunque limitate, in quanto rivolgendosi a un mercato ristretto queste possono specializzarsi in maniera rapida ed efficiente. Inoltre raggiungere una scala efficiente di produzione non richiede ingenti investimenti volti a ingrandirla, sempre grazie alla dimensione ridotta del mercato di riferimento. Altro vantaggio è quello di non dover competere con imprese di grandi dimensioni, che solitamente non hanno interesse a operare in business di piccole dimensioni. Questa strategia però presenta comunque dei rischi e degli svantaggi. Innanzitutto alcune imprese scelgono una strategia di focalizzazione "involontariamente", avendo una disponibilità di risorse scarsa o limitata, e non compiendo di conseguenza una dovuta analisi preliminare del segmento scelto. Questa situazione può portare l'impresa a non raggiungere i parametri di redditività prefissati, contribuendo a distruggere valore anziché crearlo. Altro svantaggio è quello che potrebbe derivare da un'eccessiva specializzazione. Infatti un'impresa con queste caratteristiche potrebbe risultare indissolubilmente legata alle sorti del mercato stesso, e un calo della domanda all'interno del segmento porterebbe inevitabilmente a una riduzione dei profitti. Un ultimo svantaggio può derivare dall'ingresso nella nicchia di grandi imprese,

qualora il segmento risulti molto profittevole. In questo caso le grandi imprese entreranno nel mercato con decisione, facendo leva sulla maggiore disponibilità di risorse, rendendo la sopravvivenza dell'impresa di piccole dimensioni molto difficile.

Il successo di una strategia di focalizzazione dipende quindi dalla scelta di un segmento specifico di mercato. Affinché l'azienda prenda la decisione giusta è necessario che operi una segmentazione efficace, in grado di mostrare chiaramente quali siano i segmenti più adatti. Ciò accade quando il segmento scelto contiene determinati requisiti:

- **azionabilità:** esprime quanto effettivamente l'impresa sia in grado di soddisfare i bisogni del segmento target;
- **misurabilità:** le caratteristiche del segmento devono essere misurabili dall'impresa, altrimenti sarebbe impossibile effettuare mirate campagne di marketing;
- **rilevanza:** esprime la redditività attesa del segmento, che deve essere coerente o superiore alle aspettative dell'impresa;
- **accessibilità:** il segmento prescelto deve essere raggiunto dall'impresa efficacemente, sia nell'ambito della distribuzione che in quello della comunicazione;
- **distinguibilità:** i vari segmenti identificati devono essere concettualmente distinguibili.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Kotler, P. Keller, K. L. Ancarani, F. Costabile, M. (2017). *“Marketing Management”*. Milano, Torino: Pearson.

## ***Capitolo 2 – La Grande distribuzione organizzata***

### **2.1 Introduzione**

La grande distribuzione organizzata (GDO d'ora in poi) riveste un ruolo molto importante ai fini delle scelte d'acquisto del consumatore. Questa nel corso del tempo ha subito delle evoluzioni, è aumentato sempre di più sia il volume d'affari all'interno del settore, sia il grado di concentrazione. Il motivo per cui la GDO ha assunto un ruolo così importante è dovuto essenzialmente al progressivo cambiamento delle abitudini d'acquisto dei prodotti alimentari da parte dei consumatori. La crisi del 2008 è uno dei fattori che più di tutti ha contribuito a modificare in maniera radicale non soltanto la struttura del mercato, ma le abitudini d'acquisto del consumatore stesso. Infatti oggi viene data molta più importanza al prezzo, gli acquisti sono più ponderati, e la maggior parte delle famiglie è in cerca di sconti o promozioni che consentano loro di risparmiare denaro. Davanti a tutto questo le imprese hanno reagito introducendo nuovi servizi, o implementando quelli già esistenti. A questo cambiamento non poteva non corrisponderne uno altrettanto importante nei rapporti di potere nelle filiere agro-alimentari. La GDO, infatti, rappresenta un passaggio fondamentale tra il consumatore finale e il produttore agricolo/industriale. Perciò è logico che con il passare del tempo le imprese operanti in questo settore hanno cercato di attuare strategie volte a trarre il massimo vantaggio da questa posizione favorevole di intermediario.

### **2.2 Origine e storia**

Il primo prototipo di supermercato nasce negli Stati Uniti. Qui prima del ventesimo secolo prevaleva la figura del grossista, che operava come intermediario tra produzione e vendita al dettaglio. Il supermercato come lo conosciamo oggi non esisteva ancora. Con il passare del tempo il grossista entra necessariamente in competizione con i primi grandi magazzini e catene di negozi specializzati, anche se il mondo del commercio rimane ancora piuttosto statico. La procedura standard era infatti formata da piccoli dettaglianti che gestivano un solo

punto vendita, al cui interno ognuno dei commessi seguiva un cliente per volta. Questo metodo comportava un eccessivo dispendio di denaro e tempo, dato che il procedimento non era affatto rapido. Il cliente infatti era costretto ad attendere al bancone aspettando il suo turno, e quando il commesso chiedeva cosa volesse questo veniva servito con il confezionamento del singolo articolo sul posto.

Tale procedimento oltre a presentare lo svantaggio di essere poco veloce e costoso, non permetteva di servire più clienti nello stesso momento. Inoltre i punti vendita non avevano grandissime dimensioni, e la disponibilità dei prodotti non era altissima. Proprio in questo contesto si sviluppa l'intuizione di Clarence Saunders, fondatore di Piggly Wiggly .

### *2.2.1 Piggly Wiggly*

Il primo prototipo di supermercato di generi alimentari viene identificato con l'apertura di Piggly Wiggly nel 1916 a Memphis, nello stato americano del Tennessee da parte dell'imprenditore americano Clarence Saunders .

La sua grande intuizione è stata quella dell'introduzione del self-service nei punti vendita, riuscendo ad ottenere un duplice vantaggio: economizzare sui costi di gestione del negozio e rendere l'esperienza del consumatore più piacevole rispetto a quella dei concorrenti poiché occorreva molto meno tempo a completare l'acquisto. Saunders non tardò a brevettare la sua intuizione, che avvenne nel 1917, introducendo inoltre importanti innovazioni nei suoi punti vendita tra cui:

- fornitura di banchi di cassa;
- indicazione del prezzo di ogni articolo presente nel negozio;
- fornitura di carrelli della spesa per i consumatori;
- utilizzo del frigorifero quale strumento per mantenere la merce al fresco;
- uniforme unica per i dipendenti;
- concessione del franchising ad altri punti vendita.

Al suo apice nel 1932 , la società gestiva 2.660 negozi e registrava vendite annuali superiori a \$ 180 milioni. Il successo di Piggly Wiggly fu eccezionale, tant'è che moltissime imprese decisero di imitare questo format, contribuendo

definitivamente alla consolidazione del self service nei punti vendita al dettaglio, rivoluzionando in modo permanente le abitudini d'acquisto e la routine giornaliera dei consumatori.

### *2.2.2 King Kullen*

Il primo vero supermercato così come lo conosciamo oggi nasce però nel 1930, quando Michael Cullen apre nel Queens un'attività sulla scia del Piggly Wiggly Shop. Il King Kullen, aperto in un magazzino più ampio rispetto alle misure dell'epoca, circa 500 metri quadri, fu il primo ad attuare la politica dei prezzi contenuti offrendo l'ormai consolidato servizio self-service. Cullen intuì il vantaggio di commerciare con grandi volumi di prodotti, consentendogli di abbassare i costi e di conseguenza i prezzi. Riusciva ad ottenere dei vantaggi di costo tramite economie di acquisto. Il motto del supermercato infatti sottolineava chiaramente l'idea che avesse Cullen all'epoca: "Pile it high and sell it cheap", ovvero "accatastalo e vendilo a buon mercato". L'imprenditore aveva capito che sfruttando l'acquisto di grandi quantità poteva diminuire i costi fissi, e di conseguenza vendere a prezzi inferiori rispetto ai concorrenti. Il successo del King Kullen arrivò rapidamente. Già nel 1940 risultava essere estremamente all'avanguardia e innovativo, godendo infatti di aria condizionata, porte scorrevoli e persino parcheggi privati. Questa formula di successo infatti si espanse a macchia d'olio in tutto il mondo, venendo replicata da moltissimi imprenditori, i quali contribuirono a cambiare in maniera permanente le abitudini di acquisto del consumatore, oramai non più vincolato ad effettuare acquisti dal droghiere più vicino.

Lo sviluppo in Europa del format americano iniziò nel 1948, quando fu aperto a Londra il primo ipermercato europeo. L'espansione però non ebbe la stessa velocità che in America, dato che negli anni a seguire ne furono aperti pochi altri, uno in Svizzera nel 1951 a Basilea e l'altro in Belgio a Bruxelles nel 1957. In Italia un primo sviluppo si ebbe nel giugno del 1956 quando a Roma fu allestito a mero titolo informativo un supermercato di oltre 1000 metri quadri a carico del Dipartimento dell'agricoltura degli Stati Uniti. All'interno di questo supermercato

erano esposte le attrezzature più all'avanguardia dell'epoca e oltre 25.000 articoli ordinati su scaffali e offerti gratuitamente dalle aziende americane. Vi era poi una dimostrazione in cui alcune commesse mostravano il funzionamento del self-service, girando con i carrelli all'interno del supermercato per recarsi infine alla cassa. Queste due settimane di esposizione catturarono l'attenzione di molte persone, cominciando a farle riflettere sull'evoluzione delle abitudini d'acquisto del consumatore. Il primo vero supermercato in Italia nacque però a Milano nel 1957 con il nome di Supermarket, che diventerà in seguito Esselunga, a causa del modo in cui era disegnata l'insegna.

“Il ritardo Europeo, ma soprattutto Italiano, nello sviluppo del modello Americano fu causato dall'arretratezza del sistema commerciale presente nel territorio, ossia un peso ancora relativamente alto dei negozi tradizionali, marcato dalla povertà di molteplici categorie della popolazione che ebbero l'occasione di spostarsi verso il consumo di massa solo verso la fine degli anni '50 con l'inizio della grande ripresa. In Italia comunque la prima vera estensione capillare non si avrà prima degli anni '80, quando è presente almeno un supermercato in ogni città; mentre, al di fuori dei centri urbani maggiori, si situa un ipermercato in grado di contare su una clientela piuttosto ampia.”<sup>16</sup>

### *2.2.3 Il primo Walmart*

Nel 1945 Sam Walton decide di affittare una filiale di negozi con prodotti di vario genere, con lo scopo di ottenere un margine di profitto molto ristretto ma con un alto volume di vendite. La strategia si rivela subito molto efficace, infatti le vendite salgono rapidamente, portandolo ad ottenere ricavi per 105.000 dollari il primo anno e 140.000 per quello successivo, mentre nel terzo anno i ricavi arrivano quasi a 200.000 dollari. Dopo cinque anni si raggiungono invece i 250.000 dollari. Quando il contratto di locazione scade, Walton non riuscendo a trovare un accordo per il rinnovo, apre un nuovo negozio al 105 di N. Main Street a Bentonville, chiamandolo "Walton's Five and Dime", negozio che è oggi il Walmart Museum.

---

<sup>16</sup> Parise, A. Vinelli, A. (2011). “*La gestione delle attività di marketing in un'impresa della grande distribuzione organizzata.*” Università degli studi di Padova.

Il 2 luglio 1964 Walton apre il primo negozio Walmart Discount al 719 di W.Walnut Street a Rogers, Arkansas. Da questo momento inizia la rapida espansione di Walmart, infatti dopo soli cinque anni i negozi diventano 24 solo nell'Arkansas. Nel 1968 viene aperto il primo Walmart fuori da questo Stato, a Sikeston nel Missouri, e poco dopo a Claremore, in Oklahoma. Nel 1969 nei suoi negozi lavorano già 1500 persone e le vendite toccano i 44,2 milioni di dollari. Nel 1975 i negozi diventano 125 con 7.500 dipendenti e vendite per 340 milioni di dollari.

### **2.3 Caratteristiche**

“La Grande Distribuzione Organizzata esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e di prodotti non alimentari di largo consumo, in punti vendita a libero servizio. Caratteristica tipica di questa forma di attività è l'utilizzo di grandi superfici, con una soglia dimensionale minima generalmente individuata in 200 metri quadrati per i prodotti alimentari e in 400 metri quadri per le categorie non alimentari.”<sup>17</sup>

La GDO assume principalmente due forme : grande distribuzione e distribuzione organizzata. Con la prima si intendono catene composte da numerosi punti vendita diffusi sul territorio in maniera strategica, al cui vertice vi è un'unica impresa leader. Per distribuzione organizzata (DO) si intende invece una pluralità di soggetti di modesta dimensione unitisi per aumentare il loro potere contrattuale, ma rispetto a prima strategicamente indipendenti l'uno dall'altro. La GDO rappresenta entrambe le forme ma soprattutto la sempre maggiore tendenza delle due a diventare una cosa sola tramite le numerose alleanze e partnership. Inizialmente le catene della DO erano suddivise in: Unioni Volontarie, forme di integrazione verticale tra grossisti e dettaglianti, e Gruppi di integrazioni di natura esclusivamente orizzontale tra dettaglianti. “Questa distinzione però ha perso importanza con il passare del tempo, sia a causa della graduale diminuzione dell'importanza della figura del grossista nella fase dell'approvvigionamento dei prodotti, sia a causa dei continui processi di scissione e ricomposizione delle

---

<sup>17</sup> Tieri, E. Gamba, A. (2009). “*La grande distribuzione organizzata in Italia.*” Funzione studi del Banco Popolare.

diverse catene, che hanno comportato profondi mutamenti rispetto alle originarie strutture e modalità organizzative. Attualmente, pur nella varietà delle rispettive forme giuridiche e strutture organizzative, tutti i gruppi della DO possono di fatto considerarsi aggregazioni di dettaglianti volte a sviluppare forme di collaborazione più o meno intensa su diverse funzioni aziendali, tra cui, in tutti i casi, quella di contrattazione degli acquisti. In particolare, allo sfruttamento delle sinergie derivanti dalla centralizzazione delle trattative sugli acquisti si sono aggiunte, nel corso del tempo, altre aree di collaborazione su funzioni quali la logistica, la politica d'insegna, la gestione dei prodotti a marchio privato (private label), ecc., generando quindi la necessità di condividere, all'interno del gruppo, buona parte del know-how aziendale, del coordinamento strategico, delle iniziative promozionali e, più in generale, delle politiche commerciali.”<sup>18</sup>

Lo scopo principale della DO è quindi la gestione della contrattazione generale per gli affiliati che fanno parte del gruppo, fungendo di conseguenza da centrale d'acquisto.

La recente tendenza all'interno delle imprese che operano nella GDO mostra un chiaro accentramento del potere decisionale, è infatti in diminuzione all'interno della catena il numero di imprenditori, e le caratteristiche delle imprese affiliate si stanno sempre di più assottigliando. Infatti “è presumibile che tali variabili incidano negativamente sulla capacità della centrale di coordinare, uniformare e controllare il comportamento degli associati, riducendo le sinergie conseguibili dalla condivisione di alcune funzioni aziendali e rendendo anche più difficoltoso il raggiungimento degli obiettivi perseguiti dai singoli imprenditori con la scelta di integrarsi in un gruppo più ampio. In generale, pertanto, a meno che le caratteristiche organizzative del gruppo non consentano un effettivo accentramento dei livelli decisionali, il grado di integrazione nell'ambito delle catene della Distribuzione Organizzata, nonché il livello di efficienza produttiva che dovrebbe conseguire, tendono ad essere inferiori rispetto a quelli che si riscontrano nei gruppi societari d'impresa della Grande Distribuzione (le c.d. “imprese a succursali”). La tendenza più recente, quindi, evidente in modo

---

<sup>18</sup> AA. VV. (2013) “*Indagine conoscitiva sul settore della GDO. IC43*”, Autorità garante della concorrenza e del mercato.

particolare per i due grandi sistemi cooperativi, sembra essere proprio quella di perseguire un maggiore accentramento dei livelli decisionali nell'ambito di ciascuna catena, il quale sta infatti portando anche ad un progressivo avvicinamento della redditività per metro quadro della Distribuzione Organizzata (in termini di quota di vendite attribuibile a ciascun metro quadro) alla corrispondente redditività della Grande distribuzione ”<sup>19</sup>

L'utilizzo dello stesso marchio in svariati punti vendita da parte delle imprese che fanno capo alla stessa centrale d'acquisto presenta importanti implicazioni. Innanzitutto il consumatore tenderà ad associare i diversi punti vendita alla medesima impresa, portandolo a una percezione unica di questi, nonostante le differenze che presentano. Ne deriva che tali imprese tendono a gestire uniformemente e in sinergia non solo la contrattazione per gli acquisti, ma anche campagne di marketing e strategie di salvaguardia dell'immagine. Altra importante implicazione è lo sviluppo di politiche di fidelizzazione come carte fedeltà e raccolte punti. Il vantaggio per il consumatore consiste infatti nel poter usufruire di questi servizi in tutti i punti vendita che fanno capo allo stesso gruppo, generalmente dislocati in tutto il territorio nazionale.

### *2.3.1 Le private label*

Una private label (o marca commerciale o marchio del distributore) è una marca realizzata o fornita da società terze, come ad esempio un produttore industriale, e venduta da un dettagliante o da un grossista con marchio proprio. Tali marche hanno acquisito col tempo un peso sempre maggiore all'interno del settore della GDO, incidendo sempre di più nei ricavi aziendali. Nel Regno Unito ad esempio rappresentano una realtà già consolidata, in quanto costituiscono per Tesco, impresa leader nel settore, circa il 50% del fatturato totale. Stanno guadagnando inoltre quote di mercato in tutto il territorio europeo, nonché in quello statunitense. Infatti “secondo i dati più recenti raccolti per l'Annuario Internazionale del Marchio del Distributore 2019 della PLMA, in 17 paesi europei la quota di mercato per il marchio del distributore raggiunge o supera il 30%. Dei

---

<sup>19</sup> AA. VV. (2013) “*Indagine conoscitiva sul settore della GDO. IC43*”, Autorità garante della concorrenza e del mercato.

20 paesi presi in considerazione da Nielsen, Spagna, Svizzera e Regno Unito vantano le quote di mercato più elevate, pari ad almeno il 50%. [...]. In 17 dei paesi analizzati, almeno un prodotto venduto su tre è un prodotto a marchio del distributore.

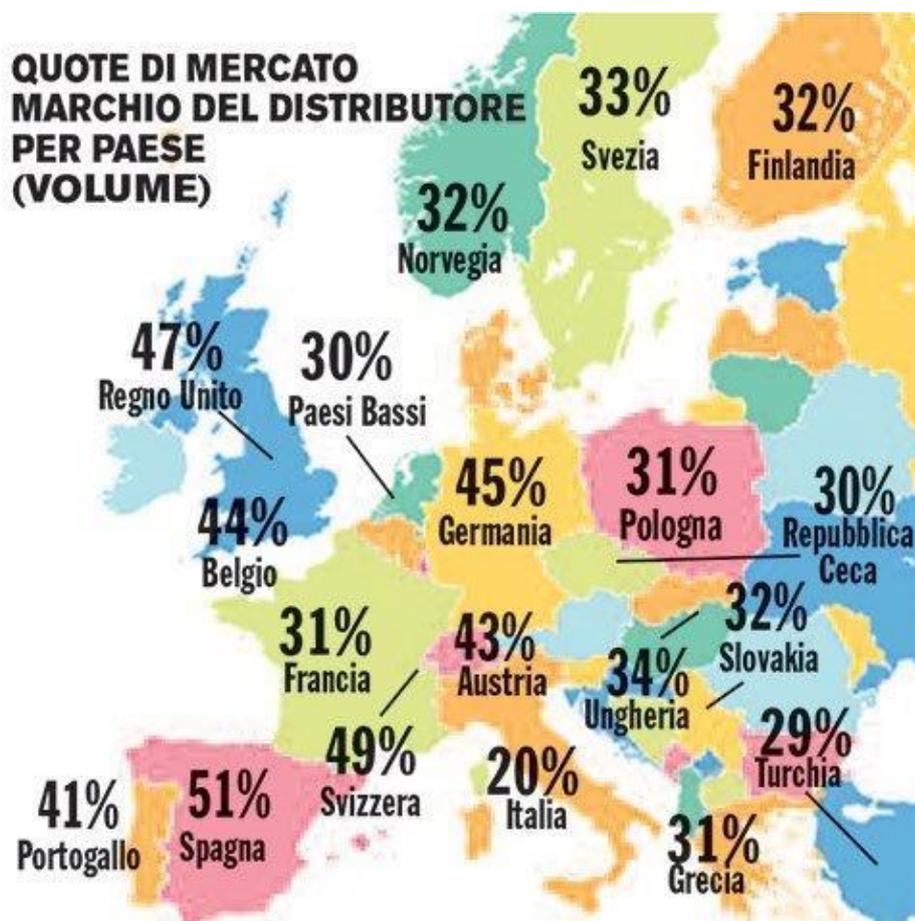


Figura 4: Quote di mercato delle private label in Europa, [www.plmainternational.com](http://www.plmainternational.com)

In testa troviamo Spagna e Svizzera, dove un prodotto acquistato su due presenta il marchio del distributore. In Germania, la più grande economia d'Europa, il marchio del distributore ha registrato una quota di mercato superiore al 44% per il terzo anno consecutivo. Nel Regno Unito, dove i supermercati stanno investendo nei loro programmi a marchio del distributore per affrontare la concorrenza dei discount, che a loro volta si affidano al marchio del distributore, la quota di mercato ha raggiunto il 47% circa. Da quando Nielsen ha iniziato a raccogliere i dati per la PLMA nel 1997, nel Regno Unito la quota del marchio del distributore non è mai scesa sotto il 40%. In Belgio il marchio del distributore ha registrato un

record storico, con una quota di mercato che si è avvicinata per la prima volta al 44%. La quota di mercato è cresciuta ai livelli più alti di sempre anche in quattro altri paesi: Svezia, Norvegia, Paesi Bassi e Turchia. Per il secondo anno consecutivo il massimo incremento della quota di mercato è stato registrato in Turchia, dove il marchio del distributore è aumentato di circa 2 punti, raggiungendo quasi il 29%. In Scandinavia sono stati registrati aumenti in Svezia, Norvegia e Finlandia, con quote di mercato superiori al 30% in tutti e tre i paesi. Nei paesi nordici la crescita più significativa è stata conseguita dalla Norvegia, con un incremento di oltre 1 punto. La quota del marchio del distributore si è attestata al 30% o più anche in quattro paesi dell'Europa centro-orientale: Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca e Slovacchia, guidati dall'Ungheria con il 34%. La quota di mercato resta sopra il 40% in Austria. In Italia la quota di mercato si è attestata al 20% circa per il settimo anno consecutivo. Le previsioni per i marchi del distributore annunciano un miglioramento. L'impegno dei distributori nei confronti dei propri programmi nel paese è infatti indice dell'aumento di popolarità dei prodotti a marchio del distributore.”<sup>20</sup>

Le ragioni che hanno portato al successo le private label sono molteplici. Innanzitutto possono risultare più redditizie grazie all'elevato margine di profitto che sono in grado di generare. Questo avviene perché l'impresa, applicando una marca commerciale opera con costi di ricerca e sviluppo, di pubblicità, molto inferiori rispetto a quelli che avrebbe se utilizzasse una marca propria. Inoltre molti consumatori, in determinate categorie merceologiche, preferiscono le private label. Questo consente al dettagliante di agire in una posizione contrattuale favorevole rispetto a quella dei fornitori delle marche dei produttori.

Lo sviluppo delle private label si basa su un processo di brand extension, ovvero una strategia di branding che utilizza e sfrutta il valore di un brand già forte di per sé al fine di entrare in nuove categorie merceologiche. Da questa strategia l'impresa ottiene un duplice vantaggio. Il primo consiste in una riduzione del rischio di insuccesso. Infatti quando il consumatore forma le proprie aspettative riguardanti un nuovo prodotto parte da informazioni che già conosce della marca

---

<sup>20</sup> [www.plmainternational.com](http://www.plmainternational.com), “Il marchio del distributore oggi”, 30 Agosto 2019.

madre. Perciò se la marca è forte ed è in grado di aumentare le aspettative, l'impresa potrà effettuare una campagna di lancio e di pubblicizzazione iniziale meno dispendiosa, riducendo quindi i costi da sostenere. L'altro vantaggio consiste invece nella possibilità di poter rafforzare tramite estensione i valori fondamentali della marca, migliorando quindi il rapporto di fidelizzazione con il cliente. Questa strategia di branding presenta però due possibili svantaggi che potrebbero risultare dannosi per l'impresa. Il primo è il verificarsi di una situazione di "branding dilution", in cui il consumatore non associa più una marca a un determinato prodotto. L'identità dell'impresa in questo caso verrebbe compromessa, e perdendo la percezione di unicità da parte del consumatore perderebbe inevitabilmente anche una quota di profitti. Nello scenario peggiore infatti un'estensione di marca fallimentare oltre a non risultare profittevole potrebbe addirittura generare ripercussioni sulla marca madre. L'altro svantaggio è il possibile verificarsi di una situazione di cannibalizzazione<sup>21</sup>. Questa in realtà non rappresenta un problema nel caso in cui il consumatore si sposti verso una fascia di prodotti con maggior margine, o quando altrimenti avrebbe scelto prodotti di un'impresa rivale.

Le imprese produttrici hanno reagito alla progressiva riduzione delle quote di mercato cercando di differenziare il più possibile il loro prodotto. Infatti sono stati fatti importanti investimenti in ricerca e sviluppo, al fine di innovare nel migliore dei modi prodotti e marche, aumentandone gli standard qualitativi. Rinforzare una marca o crearne delle nuove è fondamentale per competere con le private label, i prodotti dell'impresa produttrice devono essere percepiti come qualitativamente superiore. Perciò la variabile prezzo va monitorata di continuo, in quanto dovrà sempre rispecchiare i benefici qualitativi che il consumatore percepisce. Altro segnale di reazione è rappresentato dalla nascita di importanti alleanze nella distribuzione, al fine di ottenere una logistica più efficiente, diminuendo di conseguenza i costi per aumentare il margine di profitto. Alcune imprese invece

---

<sup>21</sup> Riduzione di vendite subita da un prodotto già sul mercato a seguito dell'introduzione di un nuovo prodotto da parte della stessa azienda.

hanno reagito liquidando i business meno redditizi, decidendo di concentrare i loro sforzi in quei mercati dove occupano una posizione favorevole.<sup>22</sup>

## 2.4 Centrali d'acquisto

“Si definisce supercentrale d'acquisto un'alleanza tra catene distributive - ciascuna delle quali, a propria volta, funge da centrale d'acquisto per il proprio gruppo e per i propri affiliati - volta ad ottenere risparmi di costo nella fase di acquisto delle merci attraverso la negoziazione collettiva con i fornitori.”<sup>23</sup>

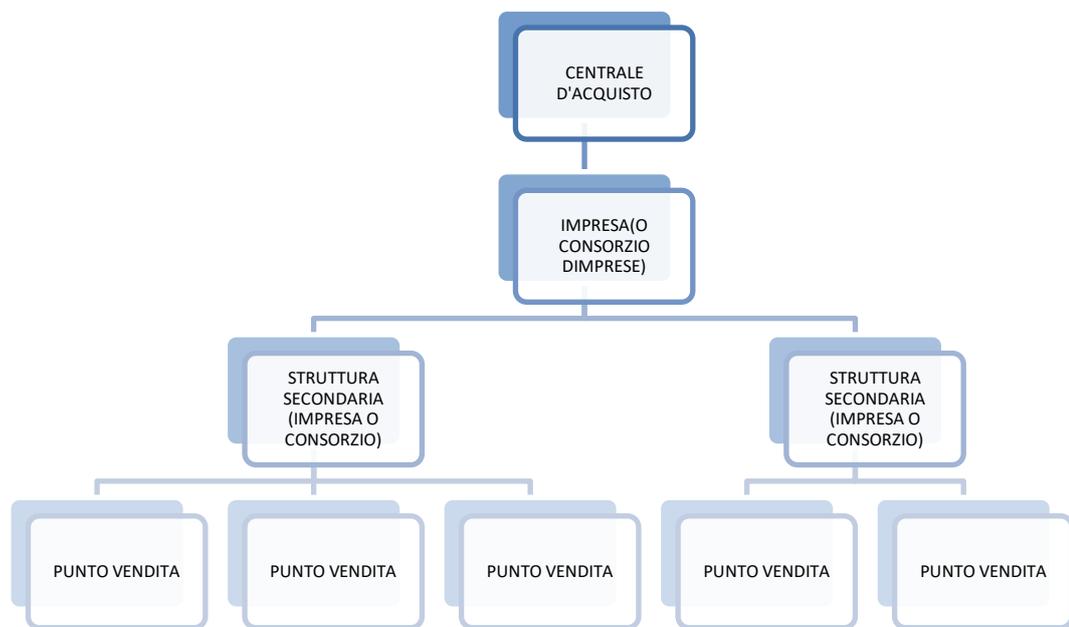


Figura 5: Elaborazione personale della struttura di una centrale d'acquisto

<sup>22</sup> Kotler, P. Keller, K. L. Ancarani, F. Costabile, M. (2017). “Marketing Management”. Milano, Torino: Pearson.

<sup>23</sup> AA. VV. (2013) “Indagine conoscitiva sul settore della GDO. IC43”, Autorità garante della concorrenza e del mercato.

Come si è detto in precedenza la funzione principale delle supercentrali è la contrattazione generale. Questo compito viene svolto con successo poiché l'aumento delle quantità all'interno dell'ordine effettuato consente di ottenere condizioni più favorevoli, grazie all'aumento del potere contrattuale. Infatti se l'impresa affiliata decidesse di svolgere la contrattazione da sola non sarebbe mai in grado di raggiungere una determinata quantità, e quindi non potrebbe mai ottenere una posizione favorevole nella contrattazione. Il risultato sarebbe quindi quello di non poter agire sulle condizioni contrattuali, o peggio quello di dover sottostare alle condizioni della controparte. Invece tramite la contrattazione collettiva questo problema viene risolto, consentendo all'impresa affiliata, nonostante le dimensioni ridotte, di ottenere condizioni che non sarebbe in grado di ottenere singolarmente. Altro grande vantaggio consiste nella possibilità di competere con le grandi imprese estere, impresa impossibile senza l'utilizzo di una supercentrale d'acquisto. La nascita di quest'ultima infatti è dovuta a una reazione all'interno del settore della GDO, dove le imprese estere prendevano sempre più potere di mercato, rendendo di fatto la sopravvivenza delle piccole imprese difficilissima.

## **2.5 Format di vendita**

In precedenza la distinzione dei vari punti vendita veniva effettuata dalla legislazione italiana tramite un criterio di ordine dimensionale, utilizzando il metro quadro come unità di misura.

Tuttavia negli ultimi anni sono nati moltissimi nuovi format, mentre altri si sono evoluti. Infatti è oggi possibile operare una distinzione che non si basi esclusivamente sulla dimensione, ma anche sui prodotti offerti, su caratteristiche specifiche e su tantissimi altri elementi. Di conseguenza il criterio dimensionale risulta anacronistico e superato, poiché non sarebbe in grado di classificare tutti i format odierni.

Nonostante questo criterio di distinzione diventi sempre più anacronistico con il passare del tempo, viene ancora utilizzato. Perciò di qui di seguito viene esposta la classificazione dei punti vendita stabilita da Nielsen, azienda globale

specializzata nella misurazione e nell'analisi dei dati, adottata dalla legislazione italiana:

- ipermercato: l'ampiezza è di solito maggiore dei 2500 metri quadri. Possono essere individuati all'interno di questo gruppo altri punti vendita classificati in base alla dimensione: superstore, con una superficie compresa tra i 1500 e i 2500 metri quadri; iperstore, tra i 2500 e i 4000 e infine il megastore la cui superficie supera i 10.000 metri quadri;
- supermercato: l'ampiezza è in questo caso compresa tra i 400 e i 2500 metri quadri. L'assortimento che offre non è ovviamente al livello di un ipermercato o di un discount, ma risulta comunque molto fornito nel genere alimentare e non solo;
- libero servizio: la dimensione è in questo caso abbastanza ridotta, è infatti compresa tra i 100 e i 400 metri quadri. Questa tipologia di punti vendita segue un trend in discesa sul territorio nazionale, ma continua lo stesso ad essere una realtà molto presente. Date le piccole dimensioni è situato maggiormente nelle piccole città e non nelle grandi, dove si troverebbe ad affrontare una difficilissima concorrenza con supermercati, ipermercati e discount. La riduzione della loro quota di mercato è stata controbilanciata dagli ipermercati e dai discount, che al contrario sono in ascesa e stanno gradualmente guadagnando la fiducia del consumatore. Ciò deriva soprattutto dal fatto che oggi è molto più facile per le persone spostarsi liberamente, perciò l'influenza dei vari fattori che incidono sulla scelta finale è cambiata. Infatti prima era la vicinanza del punto vendita la variabile più influente, poiché nel caso in cui un consumatore avesse poca libertà di movimento il punto vendita più vicino risulterebbe quasi una scelta obbligata. Oggi le cose sono cambiate tanto che la variabile più importante è diventata il prezzo;
- discount: in questo caso il criterio di distinzione che viene utilizzato non riguarda la dimensione della superficie, bensì il tipo di prodotto che viene commercializzato. Si tratta infatti in tal caso di prodotti economici rispetto agli standard, prodotti non di marca. L'assortimento è inferiore rispetto agli altri operatori per consentire un prezzo minore su questi. La prima

società a portare questo format in Italia è stata LIDL, che ha mantenuto una posizione di leadership all'interno del settore fino a qualche anno fa, per venire poi sostituita dall'Eurospin. In Italia il discount è un format che sta avendo molto successo, infatti sul territorio nazionale ne sono presenti più di mille;

- cash & carry: il criterio di distinzione riguarda in questo i requisiti del consumatore che può effettuare l'acquisto. Infatti, i prodotti alimentari e non, sono venduti esclusivamente a quei soggetti in possesso di partita IVA. Il format ha subito una crescita fino alla battuta d'arresto causata dalla crisi del 2008, che ha coinvolto soprattutto gli operatori che fungevano da intermediari.

## **2.6 Innovazioni nei servizi**

L'ascesa del discount ha costretto supermercati e ipermercati a reinventarsi sia nell'offerta di prodotti che nell'introduzione di servizi aggiuntivi. Infatti le quote e i profitti di quest'ultimi sono stati assorbiti dal discount. Ad esempio i supermercati hanno iniziato ad offrire nei propri punti vendita dei prodotti che prima non venivano neanche presi in considerazione, come cibo per animali o utensili da giardinaggio. Questa scelta mira ovviamente a recuperare parte della clientela, con la speranza che acquisti altri prodotti all'interno del supermercato. Altro esempio a riguardo è la possibilità di effettuare all'interno di alcuni negozi ricariche telefoniche. Un obiettivo fondamentale che invece si sta cercando di raggiungere è quello di far risparmiare al cliente il maggior tempo possibile all'interno del punto vendita. Un esempio è l'introduzione di casse automatiche, che oltre al risparmio in termini di tempo da parte del cliente consente all'impresa di economizzare sul costo del personale.

### *2.6.1 Nuovi format negli U.S.A*

Tesco nel 2007 ha deciso di introdurre, dopo un'approfondita ricerca sulle famiglie americane, il format "Fresh & Easy". La dimensione dei punti vendita era di 1500 metri quadri circa, inferiore alla concorrenza statunitense, con la

maggior parte dei prodotti orientati al fresco. Tuttavia l'esperienza di Tesco negli Stati Uniti si è rivelata del tutto fallimentare, tanto che nel 2013 decise di uscire dal mercato dopo aver registrato oltre 1,6 miliardi di dollari di perdite. I motivi sono tanti, ma tutti riconducibili all'incapacità di Tesco nel sapersi adattare alla cultura americana. Infatti il consumatore medio americano non era abituato ai piatti pronti, ai registratori di cassa automatici e ad un layout troppo "freddo", composta da colori freddi e spenti. Anche l'assortimento ha subito molte critiche per via della sua ristrettezza, non riuscendo a raggiungere tutti quei segmenti target che l'impresa si era prefissata di raggiungere. I prodotti freschi inoltre non erano conservati al meglio, e a nulla è servito il tentativo di introdurre servizi come quello della telefonia. Altro grave errore è stato quello di non inserire i coupon nelle promozioni, poiché visti come un segno di disperazione. Al contrario negli Stati Uniti la cultura dei coupon è ben radicata, tanto che anche famiglie con un reddito elevato ne usufruiscono. L'impresa non ha saputo rimediare in tempo a tutti questi problemi, perciò l'uscita da un mercato dove la concorrenza era già spietata, è stata inevitabile.

Una delle principali innovazioni negli Stati Uniti è stata senza dubbio la catena Whole Foods, oggi di proprietà Amazon. L'idea è stata quella di proporre un'offerta davvero unica, composta esclusivamente da prodotti biologici e naturali. Nonostante il prezzo superiore agli altri prodotti il consumatore ha riconosciuto a Whole Foods queste caratteristiche come qualitativamente superiori, rendendolo quindi disposto a pagare un premium price. Il successo dell'impresa è dovuto anche soprattutto al sapersi allineare con le recenti tendenze del mercato, cogliendo degli aspetti che i consumatori reputano rilevanti. Questa ha da sempre adottato dei modelli di business sostenibile, affiancati da politiche di marketing socialmente responsabili. I consumatori infatti negli anni recenti hanno dimostrato le loro preoccupazioni ambientali, concentrandosi sui prodotti green e sulla responsabilità aziendale.

### *2.6.2 Nuovi format in Europa*

In Francia un'importante innovazione è stata lanciata da Monoprix. Questa ha introdotto un format originale, che ha riscontrato subito grande successo tra il pubblico, ovvero "Daily Monop". L'idea alla base è quella di offrire molti prodotti freschi e molti che si possono cucinare in breve tempo. All'interno del punto vendita è addirittura possibile trovare dei forni a microonde per poter usufruire subito di tali prodotti. La superficie del locale non è grandissima, è infatti inferiore ai 500 metri quadri, è situato in zone residenziali e gli orari di servizio sono molto ampi.

Un'altra importante innovazione è stata introdotta sempre da un'impresa francese, Auchan. In alcuni punti vendita è infatti possibile ordinare telefonicamente o via Internet la spesa che si desidera effettuare, per ritirarla in seguito dopo almeno un'ora e mezza. Altro format innovativo introdotto da Auchan è "Simply Market", presente anche in Italia. In questo caso l'assortimento all'interno del supermercato è più ridotto, ma composto da marche di fascia superiore.

Carrefour invece nel 2011 ha introdotto in Italia la formula "Planet", dopo l'approdo in Francia, Spagna e Belgio. L'elemento su cui l'impresa ha deciso di puntare fortemente è il comfort all'interno del locale, per rendere l'esperienza del consumatore il più piacevole possibile. Infatti sono stati scelti colori accesi per l'arredamento e un layout innovativo, gli scaffali sono più bassi del solito, le corsie più ampie e la segnaletica all'interno estremamente chiara. Tutto questo viene accompagnato da un assortimento completo, al fine di soddisfare anche il segmento di clientela più esigente. L'ipermercato è infatti diviso in otto sezioni: mercato, prodotti surgelati, bellezza, neonati, accessori per la casa, prodotti biologici, moda e prodotti multimediali. Dall'offerta rimane esclusa quella relativa ai mobili e ai prodotti digitali, al fine di evitare la concorrenza di imprese leader specializzate nel settore come IKEA e Mediaworld. L'obiettivo di Carrefour è quello di ampliare il concetto standard di supermercato, presentando un'offerta completa. Per esempio in tutti i settori non alimentari è possibile trovare dei dipendenti specializzati con la funzione di consiglieri, così che il cliente possa effettuare la scelta migliore all'interno del punto vendita.

### *2.6.3 Nuovi format in Italia*

Anche in Italia sono state introdotte importanti innovazioni.

In questo caso il protagonista è il Gruppo Pam, che presso Villorba, in provincia di Treviso, ha introdotto sotto l'insegna "+ X -" un format che presenta caratteristiche sia dell'ipermercato sia del cash and carry. All'interno i prezzi sono quelli di un comune ipermercato, ma aumentando la quantità acquistata è possibile farli diminuire. Questo doppio binario di prezzi mira a due target di clientela ben definiti. Il primo è quello relativo alle famiglie, che viene raggiunto con i prezzi da ipermercato, mentre il secondo è quello di clienti che lavorano all'interno del settore della ristorazione. Questi infatti possono trarre maggiore vantaggio da questo format, in quanto potendo effettuare ordini più consistenti sono in grado di beneficiare di economie d'acquisto. L'assortimento, per questioni di logistica, è minore rispetto a quello che si può trovare all'interno di un normale ipermercato. Il format però non ha avuto successo tra il pubblico, tanto che il punto vendita ha subito una trasformazione in ipermercato e non sono stati aperti altri format di questo tipo.

Un'innovazione di grande successo è stata invece la catena Eataly, il cui primo punto vendita è stato aperto a Torino. L'idea è quella di offrire prodotti con elevati standard qualitativi a un prezzo accessibile al fine di raggiungere un segmento molto ampio, ovvero la classe media. A quest'idea ne viene affiancata un'altra parimenti importante, ovvero l'educazione alimentare del cliente. Questo concetto si concretizza in degustazioni, corsi di cucina volti ad una corretta alimentazione. Questo tipo di format ha avuto subito un'enorme successo, tanto che oggi in Italia ci sono più di venti punti vendita di questo tipo, sei negli Stati Uniti e tanti altri sparsi all'interno del mondo. Una grande innovazione è stata invece introdotta di recente, "Dal banco alla tavola". Questo progetto, sperimentato inizialmente a Torino, concede al cliente la possibilità di mangiare all'interno del locale il prodotto scelto, aggiungendo un supplemento di cinque euro. Dietro c'è la volontà da parte di Eataly di rendere l'esperienza del consumatore unica all'interno del punto vendita, al fine di massimizzarne la fidelizzazione.

Anche Conad nel 2010 ha deciso di introdurre un nuovo format, “Sapori e dintorni”. L’idea sottostante è quella di offrire prodotti del luogo ricercati, tipici della tradizione, cercando di integrarsi con la realtà locale. Non a caso i primi due punti vendita di questo tipo sono stati aperti a Firenze. È possibile acquistare sia prodotti più ricercati della produzione locale, sia prodotti tipici della Toscana, anche DOP o IGP. È inoltre presente uno spazio riservato alle degustazioni. La dimensione è abbastanza contenuta, intorno ai 400 metri quadri, e gli scaffali sono suddivisi per regione. L’obiettivo di Conad è quello di valorizzare la tradizione italiana, cercando al contempo di promuovere la cultura locale, in particolar modo quella museale.

Carrefour invece nel 2015 ha introdotto in Italia un servizio estremamente innovativo, ovvero il negozio virtuale. È stato scelto come luogo d’ubicazione la stazione Loreto della metropolitana milanese, dato l’elevatissimo numero di persone che vi transita tutti i giorni. Il consumatore infatti poteva scegliere tra più di mille prodotti dotati di QR code disposti lungo le pareti del corridoio della metropolitana, divenuti scaffali “virtuali”. Una volta completata la selezione la spesa veniva recapitata direttamente all’abitazione del cliente. Sempre nel 2015 Carrefour ha ideato una promozione molto originale, riscuotendo grande successo tra il pubblico, ovvero “Carrefour Baby Night”. È possibile usufruire di tale promozione, internamente digitale, esclusivamente in un mini sito appositamente dedicato, che è aperto solo dall’una di notte alle cinque del mattino. In questa idea è presente tutta la volontà di Carrefour di essere percepita dai genitori con figli neonati come “vicina”. La scelta di un orario così insolito è quindi dovuta al fatto che la maggior parte dei neogenitori non riesce a dormire la notte perché deve badare ai figli, calmandoli o cullandoli. Sul sito è infatti possibile scaricare dei voucher promozionali per ottenere sconti sulle linee Carrefour Baby, ovvero quelle dedicate a tutti i prodotti di prima infanzia, come pannolini o salviette. Inoltre per “consolare” ulteriormente i clienti sono previsti degli sconti maggiori negli orari notturni più inoltrati. La promozione ha avuto un grande successo, infatti in un solo mese il sito è stato visitato da 250.000 persone circa, ottenendo per lo più discreta popolarità sui social network ma soprattutto l’apprezzamento di moltissime famiglie.

## ***Capitolo 3 – L’implementazione della strategia***

### **3.1 La politica EDLP**

Negli ultimi anni molte imprese hanno adottato una determinazione del prezzo basata sul valore-convenienza per il consumatore. Tale metodo è importante ed efficace perché consente di acquisire e fidelizzare i clienti praticando un prezzo più basso per un’offerta di qualità. Non si tratta solamente di stabilire prezzi più bassi dei concorrenti ma di strutturare l’impresa in maniera tale da produrre a basso costo senza dover rinunciare alla qualità.

La politica EDLP rappresenta un importante metodo basato sul valore-convenienza. EDLP è un acronimo che sta per “every day low price”, consiste in una politica di prezzo in cui ogni giorno viene applicato dal dettagliante il minor prezzo possibile.<sup>24</sup> Walmart rappresenta un caso emblematico di questa politica, ma non è l’unica ad averla attuata, poiché anche altre imprese come IKEA e P&G hanno ottenuto grande successo con questo metodo. P&G in particolare nei primi anni ’90 diede una forte scossa al mercato abbassando notevolmente i prezzi dei pannolini Pampers e Luvs e del detersivo Tide per praticare una strategia di valore-convenienza, ottenendo buoni profitti. Mantenere un livello costante dei prezzi elimina le incertezze settimanali sul prezzo e le strategie di “alti e bassi” dei concorrenti orientati alle promozioni. Un esempio di tali strategie è l’high-low pricing che prevede invece dei prezzi regolari più alti ma con numerose offerte temporanee che riducono il prezzo, portandolo a volte al di sotto anche di quello EDLP. Inoltre è stato dimostrato che queste due strategie opposte influenzano le valutazioni del prezzo da parte del consumatore: la politica di sconti giornaliera EDLP può determinare la percezione di un prezzo inferiore da parte del consumatore rispetto a più occasionali e significativi sconti derivanti da una politica high-low pricing, anche se alla fine la media delle due è identica. Negli ultimi anni l’high-low pricing è stato sostituito dall’EDLP anche in molti settori di vendita al dettaglio, dai concessionari Toyota ai magazzini di fascia alta come

---

<sup>24</sup> Kotler, P. Keller, K. L. Ancarani, F. Costabile, M. (2017). “*Marketing Management*”. Milano, Torino: Pearson.

Nordstrom. Come si è precedentemente affermato Walmart è campione assoluto e precursore della politica EDLP, riuscendo a praticare tramite la sua leadership di costo i prezzi più bassi in assoluto. Sin dalla scelta del suo primo slogan “Always the Low Prices” l’impresa è stata molto chiara e determinata nell’attuazione della sua strategia. Oggi lo slogan non è più lo stesso, dal 2007 è infatti “Save Money , Live Better”, ma la politica sottostante rimane chiaramente la stessa.

Un altro grande vantaggio offerto dall’utilizzo di tale politica è il fatto che promozioni e vendite costanti risultano molto dispendiose e hanno inoltre scalfito la fiducia dei clienti nei prezzi regolari. Inoltre le abitudini d’acquisto dei consumatori sono cambiate nel corso degli anni, e oggi quest’ultimi preferiscono impiegare meno tempo per seguire le numerose offerte speciali e promozioni varie presenti nei vari negozi. Scelgono di conseguenza aziende come Walmart, che rappresentano in tal senso una “sicurezza”, sia in termini di risparmio economico che di tempo impiegato nell’acquisto. Tuttavia una strategia EDLP, nonostante sia la più efficace attualmente, non garantisce il successo poiché offerte e promozioni suscitano sempre nel cliente un certo entusiasmo.

Riassumendo una politica EDLP consente di ottenere alcuni vantaggi tra cui:

- riduzione dei costi di promozione;
- maggiore stabilità dei prezzi;
- creazione di un’immagine di onestà e affidabilità.

Nonostante il grande successo ottenuto da Walmart con tale strategia oggi l’attuazione esclusiva di questa non è più sufficiente a garantire profitti, perciò il colosso americano della grande distribuzione l’ha implementata con nuove strategie che verranno analizzate in seguito<sup>25</sup>.

### **3.2 Analisi Swot**

“La SWOT analysis è uno strumento analitico che permette l’identificazione e la sintetizzazione del contesto interno ed esterno nel quale l’organizzazione è immersa. E’ uno degli strumenti maggiormente utilizzati in quanto facilita

---

<sup>25</sup> Si veda il capitolo 3.3

l'ideazione di piani strategici in relazione alle forze, debolezze, opportunità e minacce che l'organizzazione fronteggia. Questi quattro fattori sono le mura del modello e vengono classificate in base alla loro fonte di provenienza: forze e debolezze sono aspetti costitutivi dell'apparato interno mentre opportunità e minacce derivano dall'ambiente esterno e non sono di conseguenza controllabili. La comparazione tra analisi interna ed analisi esterna pone le basi per uno studio sulle potenziali strategie da implementare. Nello specifico, l'analisi interna sottolinea la cultura, le core competencies, le risorse chiave, le qualità uniche, le carenze e/o le altre debolezze o forze in relazione al mercato ed alla competizione. L'analisi esterna, valuta invece l'ecosistema, il mercato e le terze parti interrelate con l'azienda (partners, fornitori, competitori ed altri enti che influenzano il modus operandi aziendale). L'ecosistema su tutte, supera il contesto del mercato in sé, e comprende un'analisi del contesto socioeconomico ed una lettura del livello tecnologico presente e futuro; tutto ciò consente l'identificazione di opportunità e minacce in base ai potenziali cambiamenti o meno delle variabili menzionate: alterazioni demografiche o nel comportamento del consumatore, imminenti innovazioni tecnologiche, nuove regolamentazioni da parte del governo, cambiamenti o persistenza di andamenti macroeconomici quali inflazione/deflazione, potenziale incremento o meno della competizione, globalizzazione e variazione dei costi lungo la catena di fornitura.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Castelletti, M. (2006). *“Marketing Management: teorie e politiche di gestione di marketing”*



Figura 6: Diagramma illustrativo di una matrice SWOT, Wikipedia

Punti di forza:

Il punto di forza di Walmart è certamente la sua “scala”, ovvero la sua colossale dimensione . Vendite per oltre 500 miliardi di dollari testimoniano un vero e proprio impero che rende l’impresa il maggior competitor del settore in qualsiasi luogo questa decida di stabilirsi. Le conseguenze principali sono due:

- Il potere di acquisto di Walmart è elevatissimo, per via dei volumi di acquisti e dell’ampiezza delle operazioni.
- Economie di scala e l’opportunità per i fornitori di accedere a un mercato così ampio implicano per Walmart il raggiungimento della leadership di costo nelle contrattazioni ma soprattutto una sostenibilità di lungo termine della strategia EDLP.

Altro fattore molto importante è l’elevato e costante fatturato, che permette a Walmart di sperimentare nuovi modelli o altre strategia del retail senza incappare in ampie perdite percentuali sulle vendite totali. Si può quindi dire che grazie alla sua “scala” Walmart riesce a sfruttare a pieno le proprie risorse fisiche e finanziarie, operando in maniera strategica. La mole dell’impresa emerge

soprattutto nei contratti di locazione e nei pesanti investimenti tecnologici: un network di punti vendita è sostenuto da un'eccezionale IT system che coordina ed integra in modo efficiente le attività lungo l'intera catena di fornitura minimizzando i costi ad essa collegati. La leadership di costo così si realizza e la dimensione dell'impresa aumenta il timore dei competitors. Inoltre Walmart ha da sempre basato la sua strategia nella vendita al minor prezzo, contribuendo così a formare nel tempo un'associazione tra impresa e risparmio nella mente del consumatore.

Punti di debolezza:

La maggior parte delle debolezze di WalMart derivano da un inevitabile legame che il suo business ed i suoi punti di forza implicano. Il modello di business dell'impresa porta necessariamente a un taglio dei costi a scapito di bassi margini di profitto per unità. Questo meccanismo si estende ovviamente anche nell'abbassamento dei salari, che negli ultimi anni sono stati al centro di numerose proteste e polemiche da parte dei sindacati. Queste pressioni criticano l'azienda di sfruttamento lavorativo e la spingono a rivedere i suoi piani retributivi. Walmart infatti nel 2006 fu costretto a pagare una sanzione di 78 milioni di dollari per la violazione delle normative sul lavoro della Pennsylvania.

La sentenza fu stabilita dal tribunale di Philadelphia, che accolse la tesi secondo cui Walmart avrebbe costretto alcuni suoi dipendenti a lavorare durante la pausa di riposo o al di fuori dell'orario di regolamento previsto. «La causa collettiva venne intentata da 187 mila persone che lavorarono presso gli store Walmart e Sam Club in Pennsylvania tra il 1998 e il Maggio del 2006. La legge sul lavoro stabilisce che gli impiegati abbiano una pausa retribuita di un quarto d'ora se il turno dura tre ore e una sospensione non retribuita di mezz'ora per il pranzo se il turno dura sei ore. «Uno dei segreti di WalMart è stato svelato ed è venuto alla luce come l'azienda abbia sempre incoraggiato un sistema basato sullo sfruttamento del lavoro straordinario degli impiegati pagati a ora», ha dichiarato Dolores Hummel, che ha lavorato al Sam's Club di Reading dal 1992 al 2002 e che sostiene di essere stata costretta a lavorare anche nelle pause e oltre l'orario fissato. L'accusa ha usato come prove i sistemi elettronici in dotazione a WalMart,

come i meccanismi che rilevano quando gli impiegati accedono ai registratori di cassa”.<sup>27</sup>

Nel 2011 Walmart si trovò poi contro la più grande class action della storia americana per un caso di discriminazione sessuale. La vicenda approdò nella Corte suprema la quale dovette decidere se ci fossero stati o meno gli estremi per questa gigantesca class action. “La denuncia è scattata nel 2001 con l'uscita allo scoperto di alcune dipendenti che hanno messo sotto accusa l'intera cultura aziendale di un gruppo da sempre considerato schivo, avverso al sindacato e con radici nel cuore degli Stati Uniti, in Arkansas, ma che di recente si è sforzato di ammorbidire l'immagine. Una tra le leader dell'offensiva, Christine Kwapnoski, rivelò che un manager le intimava di "farsi bella", di truccarsi e vestire meglio e che le dipendenti donne sotto di lui erano oggetto di sfuriate e violenze verbali al contrario dei colleghi di sesso maschile. Vi è poi il dirigente dell'Ufficio del personale che non vedeva nulla di male nell'organizzare incontri di lavoro presso i ristoranti Hooters, noti più che come ritrovi di business per il servizio osè. Molti executive hanno inoltre ammesso l'abitudine di frequentare locali a luci rosse durante conferenze aziendali. Sulla base di queste e altre accuse un giudice federale di San Francisco, Martin Jenkins nominato al suo incarico dal presidente democratico Bill Clinton nel 1997, si è pronunciato a favore della trasformazione delle denunce in azione collettiva. Gli episodi tradirebbero cioè una penalizzazione generalizzata delle donne nei 3.400 negozi americani nel periodo considerato, dal 1998 in avanti, sia sotto il profilo della carriera e delle promozioni che dei compensi. Contro la conclusione del magistrato, l'avvocato Theodore Boutros, nel presentare l'appello arrivato alla Corte Suprema, ha sostenuto che comportamenti quali quelli descritti "non sono affatto rappresentativi", bensì aneddoti. L'azienda, nata nel 1962 e che impiega 1,4 milioni di persone e vanta 16 miliardi di profitti annuali, afferma di aver adottato esplicitamente una politica che vieta la discriminazione e promuove la diversità. E indica che le sue analisi non mostrano alcuna differenza nel 90% dei suoi punti vendita tra paghe di lavoratori e lavoratrici con identiche mansioni. In realtà era stato il fondatore di WalMart, Sam Walton, ad ammettere nel 1992 che la

---

<sup>27</sup> “*Il sole 24 ore*”, 14 Ottobre 2006

tradizionale cultura dell'azienda, prevedendo frequenti spostamenti dei dirigenti, danneggiava dipendenti qualificate. E i legali delle donne hanno citato tra i capi d'accusa questa politica, a loro avviso rimasta invariata anche dopo il 2001, la data della presentazione della denunce.”<sup>28</sup>

La vicenda terminò il 28 Marzo 2011 quando la Corte Suprema pronunciò la sentenza in favore di Walmart, respingendo la più grande class action nella storia degli stati uniti, organizzata da oltre un milione e mezzo di donne. Secondo la Corte le partecipanti alla causa collettiva avevano diversi lavori e svolgevano vari ruoli nei negozi dell'azienda e non ebbero quindi abbastanza elementi in comune per ricondurre la questione in una class action.

La decisione dei giudici della Corte Suprema ha sovvertito la sentenza della Corte d'Appello, che aveva stabilito che il milione e mezzo di donne aveva il diritto di intentare collettivamente causa contro WalMart. “Oltre a lamentare stipendi più bassi rispetto agli uomini, le autrici dell'azione legale avevano anche fatto notare come nella maggior parte dei casi la società conceda più facilmente una promozione agli uomini rispetto alle donne. Avevano anche raccolto una serie di dati statistici per dimostrare la disparità di trattamento in azienda e avevano presentato una dettagliata raccolta di singoli casi di discriminazione di genere sul posto di lavoro.”<sup>29</sup> Stando ai dati forniti da chi aveva organizzato la class action, nove impiegati su dieci alla cassa nei negozi della catena sono donne, ma solamente il 14 per cento di loro ha un ruolo dirigenziale all'interno dei negozi. Mediamente, le donne che lavorano da WalMart vengono pagate 37 centesimi di dollaro in meno rispetto ai loro colleghi maschi. Una manager nella società guadagnava mediamente 14.500 dollari in meno rispetto a un manager nel 2001.

Le impiegate potranno comunque fare causa a WalMart utilizzando le stesse accuse, ma non potranno farlo collettivamente. Questo significa che chi vorrà proseguire da sola dovrà affrontare costi molto più alti, confrontandosi con gli agguerriti legali della società. Questa decisione della Corte ha di fatto disincentivato tali azioni legali, poiché affrontare una causa singolarmente contro

---

<sup>28</sup> “*Il sole 24 ore*” 29 Marzo 2011

<sup>29</sup> “*Il sole 24 ore*” 29 Marzo 2011

Walmart equivale a perdere in partenza. La risonanza mediatica e l'eventuale risarcimento danni in caso di sentenza contraria avrebbe potuto procurare a Walmart perdite per miliardi di dollari.

WalMart effettua oggi maggiore attenzione e controllo sulle sue azioni etiche e sociali. Come si vedrà nei paragrafi successivi ha tentato e sta tentando di risolvere problematiche di questo tipo, cercando di migliorare la reputazione nei confronti dei consumatori e l'esperienza lavorativa dei dipendenti.

Opportunità:

Le maggiori opportunità per il colosso statunitense derivano dal canale internazionale, ed è proprio qui che Walmart ha scelto di investire gran parte delle sue risorse. Infatti mercati come quello asiatico o dell'America Latina risultano estremamente appetibili per via di variabili macroeconomiche come la crescita demografica attesa. L'opportunità consiste quindi nel stringere alleanze sfruttando le partnerships grazie alla reputazione del brand, cercando di creare in ogni paese un contesto simile a quello che si è creato negli Stati Uniti. Altra opportunità da cogliere riguarda i canali online, che stanno acquisendo un ruolo sempre più importante per il consumatore. Come si vedrà nei paragrafi seguenti Walmart si sta impegnando molto su questo aspetto, adottando una strategia omnichannel. Infine, per quanto riguarda il contesto competitivo interno, WalMart potrebbe continuare a sfruttare il suo vantaggio competitivo basato sull'innovazione e quindi perseguire l'obiettivo di massima efficienza lungo la catena di fornitura. Le alleanze potrebbero divenire dunque acquisizioni volte ad immergere nel proprio business i maggiori fornitori causando una forte diminuzione dei costi. Sfruttare tali investimenti significa compiere manovre che a catene più piccole non sono concesse. Risorse finanziarie e sistemi tecnologici così avanzati rendono ogni catena vulnerabile di fronte al colosso.

Minacce:

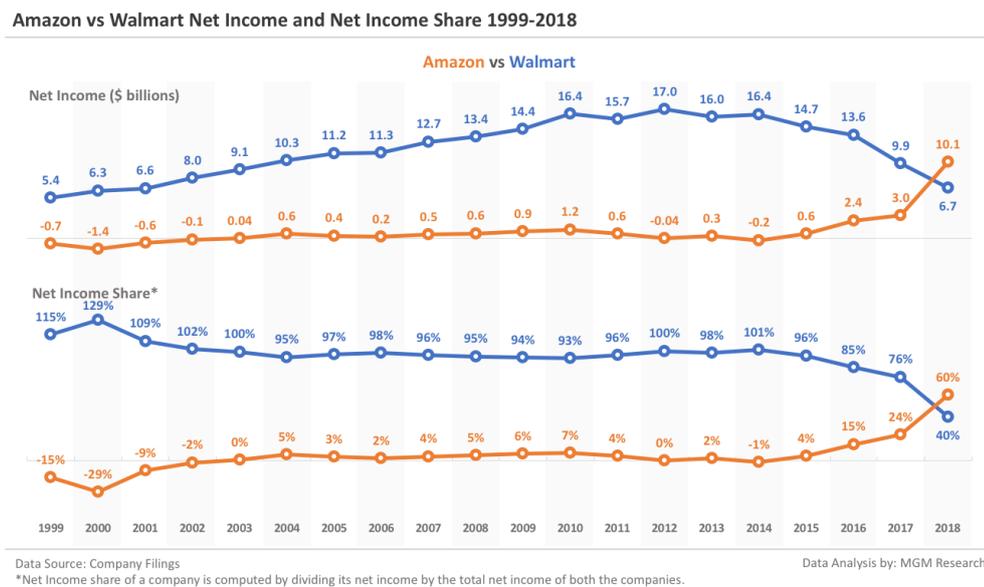
Le minacce principali di Walmart sono essenzialmente due:

- pressioni istituzionali;

- competitors.

Per quanto riguarda il primo caso le pressioni dei sindacati potrebbero recare a Walmart gravi danni, poiché un aumento generale del salario potrebbe causare una rapida erosione dei profitti dell'impresa, avendo l'impresa un margine di profitto molto ristretto. Tuttavia nel corso degli anni Walmart ha modificato la sua politica salariale in favore dei dipendenti, in quanto ritiene fondamentale l'attuazione di un marketing socialmente responsabile, attenuando quindi il problema.

In relazione alla concorrenza in Europa la compagnia potrebbe precludersi opportunità di facile sviluppo in quanto catene tedesche come Aldi e Lidl si impongono e si espandono drasticamente con brand ben noti e la mancanza di un network solido e di conoscenze accurate sul mercato, potrebbero portare a delusioni nello stesso territorio. La più grande minaccia è però costituita dalla competizione di Amazon, che si sta appropriando un poco alla volta di parte della domanda di Walmart, e di conseguenza dei suoi profitti. Come si può notare dalla figura la discesa dei ricavi iniziata nel 2015 di Walmart è quasi speculare all'ascesa di Amazon<sup>30</sup>.



**Figura 7: Reddito netto di Amazon e Walmart a confronto dal 1999 al 2018, MGM research**

<sup>30</sup> La rivalità tra le due imprese verrà trattata in maniera approfondita nel capitolo 3.4.

### 3.3 Le nuove strategie di Walmart

#### 3.3.1 Il marketing socialmente responsabile

A causa delle controversie precedentemente elencate e della maggiore diffusione di sensibilità nella società, nonché della crescente pressione degli enti governativi Walmart ha dovuto necessariamente rivedere la sua strategia, integrandola con campagne di marketing socialmente responsabile<sup>31</sup>.

Oggi molte grandi imprese hanno rielaborato in maniera critica ciò in cui credono e il modo in cui lo fanno, le relazioni con il personale, i clienti, la comunità e l'ambiente. È infatti ormai opinione diffusa che tenere in considerazione questi soggetti può beneficiare anche alla categoria più importante per l'impresa, ovvero gli azionisti. Il valore della responsabilità sociale sta iniziando ad essere sfruttato solamente in questi ultimi anni. Per esempio Smith scrisse nel 1776 “non ho mai notato il bene fatto da coloro che professano di praticare il commercio in nome del bene comune”, mentre Friedman definì le iniziative sociali come “sovversive”, ritenendo che queste non fossero orientate al fine ultimo dell'impresa, ovvero il profitto, sprecando inoltre il denaro conferito dagli azionisti. Affinché l'impresa accresca il livello di responsabilità sociale è necessario che agisca contemporaneamente su tre ambiti: rispetto della legalità, osservanza di principi etici, comportamento socialmente responsabile.<sup>32</sup>

Altro ambito di fondamentale importanza è la sostenibilità, ovvero la capacità di soddisfare le esigenze umane senza danneggiare le generazioni successive.

Al riguardo nel 2005 Leo Scott, ex amministratore delegato, dichiarò “eravamo convinti di poter pensare ai nostri clienti e ai nostri soci senza doverci occupare del resto del mondo. Le cose non funzionano più così”. Dopo queste dichiarazioni promise di investire 500 milioni di dollari in progetti riguardanti la sostenibilità, come ad esempio il raddoppio dell'efficienza dei veicoli nel giro di 10 anni, la riduzione del 30% dell'energia utilizzata nei negozi e la riduzione dei rifiuti del

---

<sup>31</sup> “Special report: Corporate Social Responsibility”, Economist, 17 Gennaio 2008

<sup>32</sup> Kotler, P. Keller, K. L. Ancarani, F. Costabile, M. (2017). “Marketing Management”. Milano, Torino: Pearson.

25% nell'arco di tre anni. Più della metà dei rifiuti venne indirizzato in centri di riciclaggio anziché nelle discariche e venne assunto come consulente un ambientalista di lungo corso come Yvon Chouinard. Walmart di recente ha intrapreso altre azioni legate alla sostenibilità. Come si può notare dal sito aziendale l'impresa sta tentando di ridurre di 1 miliardo di tonnellate le emissioni dalle catene di approvvigionamento globali entro il 2030, ha annunciato inoltre di aver raggiunto un accordo con US Solar per l'acquisto di 36 dei giardini solari della community di US Solar situati in tutto lo stato del Minnesota. Come ha dichiarato infatti Mark Vanderhelm, Vicepresidente di Energy for Walmart, "Il solare è una componente vitale del portafoglio di energie rinnovabili in espansione di Walmart", aggiungendo poi che "Walmart ha in programma di perseguire instancabilmente progetti di energia rinnovabile adatti ai nostri clienti, alla nostra attività e all'ambiente. Questa iniziativa dei giardini solari della comunità con US Solar ci sta portando nella giusta direzione verso i nostri obiettivi di energia rinnovabile."<sup>33</sup>

Walmart avendo subito molte critiche dai sindacati nell'ambito delle retribuzioni e delle discriminazioni di genere, ha intrapreso azioni mirate a risolvere o per lo meno attenuare queste problematiche.

Al riguardo nel 2015 decise di investire un miliardo di dollari per aumentare le retribuzioni dei dipendenti. Annunciò nell'aprile 2015 che i dipendenti full time e part-time avrebbero guadagnato almeno 9 dollari l'ora, 1,75 dollari in più rispetto al minimo previsto a livello federale. Da febbraio 2016 si arriverà invece a 10 dollari l'ora. Un miglioramento tuttavia non necessario a soddisfare la richiesta dei sindacati, corrispondente ad un aumento a 15 dollari l'ora. Di questo aumento deciso dal colosso americano hanno comunque beneficiato i lavoratori con le paghe più basse dentro WalMart. In particolare, chi lavora full time aumentò il salario a 13 dollari l'ora dai 12,85, i part-time invece a 10 dollari dai 9,48 attuali.

Nel 2013 dichiarò invece di assumere centomila veterani di guerra. "A riscattare la promessa di assunzione a partire dal Memorial Day, l'ultimo lunedì di maggio dedicato proprio ai caduti in battaglia, avrà diritto ogni ex soldato che faccia

---

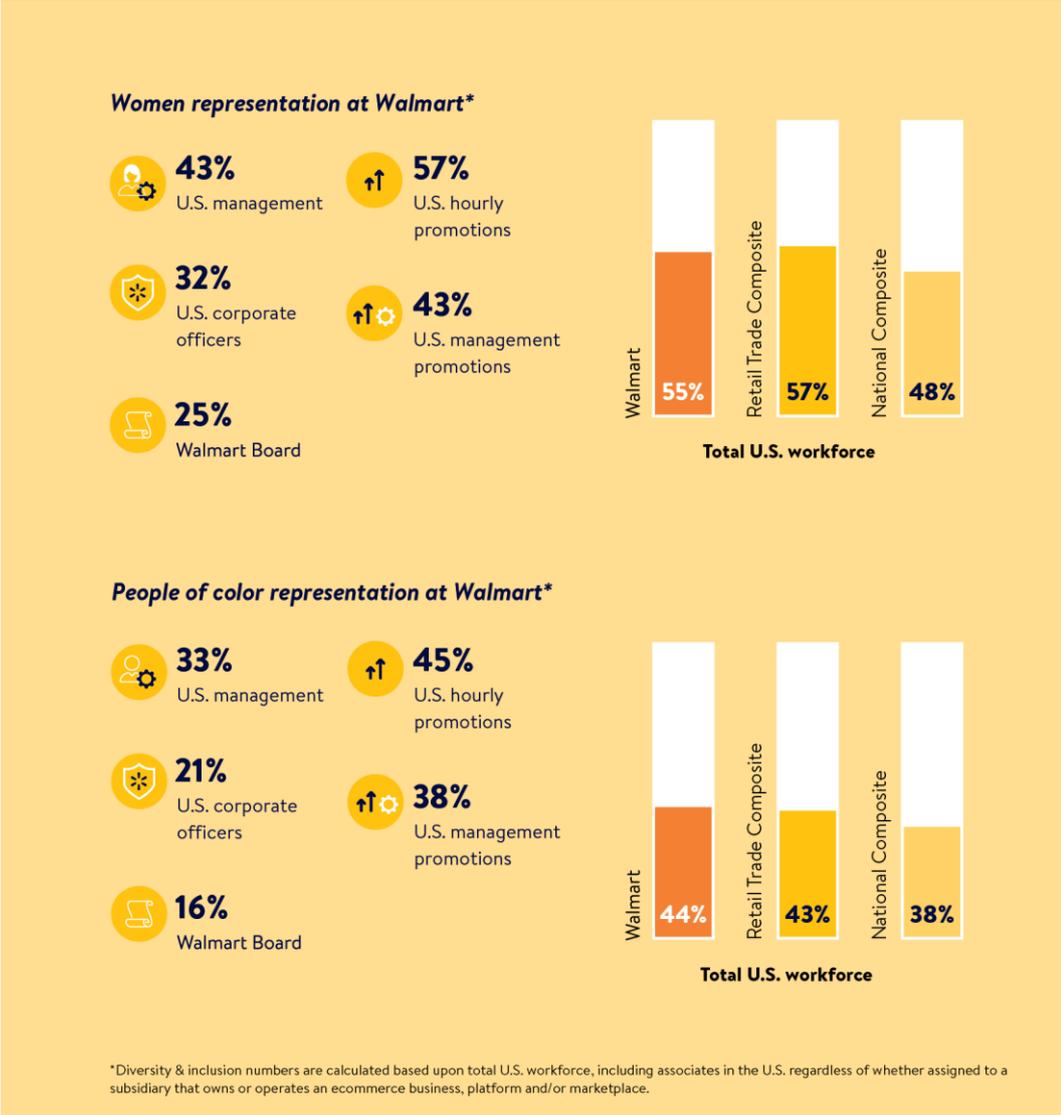
<sup>33</sup> Walmart.com

domanda a WalMart entro dodici mesi della fine del servizio militare. La promessa, infatti, cadeva in un momento estremamente delicato per il Paese, ovvero quello in cui le missioni delle forze armate in Iraq e Afghanistan stavano per giungere al termine. «Vogliamo essere chiari», disse Simon nel descrivere i futuri assunti come dipendenti ideali. «Assumere un veterano può rivelarsi una delle migliori decisioni per qualunque azienda. I veterani hanno una tradizione di performance sotto pressione. Sono abili nell'imparare rapidamente e sanno lavorare in squadra. Sono leader disciplinati, sono seri e hanno senso del dovere. Tutte qualità delle quali oggi abbiamo più bisogno che mai». Quest'azione ebbe un grande successo mediatico tanto da ricevere i ringraziamenti da parte della first lady americana Michelle Obama, la quale dichiarò che l'azienda «offre un esempio da seguire per l'intero settore privato»<sup>34</sup>.

Altro tema che Walmart sta cercando di affrontare è quello della disparità di trattamento sessuale a discapito delle donne. L'impresa negli ultimi anni si è infatti impegnata ad aumentarne le assunzioni nonché a garantire il rispetto dei diritti nei posti di lavoro. Questa tabella mostra la presenza di donne all'interno dell'impresa, numeri che mostrano un aumento della componente femminile all'interno dell'impresa.

---

<sup>34</sup> *“Il sole 24 ore”* 15 Gennaio 2013



**Figura 8: Grafico che mostra la presenza percentuale di donne e persone di colore all'interno di Walmart, walmart.com**

In generale la forza lavoro americana di Walmart è così composta: 22 % di dipendenti afroamericani, 14 % di dipendenti ispanici o latinoamericani, 4 % di dipendenti americani asiatici, 1 % di nativi hawaiani o delle isole del Pacifico e 1% di indiani americani o nativi dell'Alaska. Il 55 per cento di tutti i soci sono donne, che comprende il 43% dei nostri dirigenti e il 31% dei nostri funzionari.

Walmart sta inoltre cercando di diversificare la propria forza lavoro, promuovendo l'inclusione di personale con culture diverse da quella americana.

“A truly inclusive workplace culture is one where every associate feels empowered to bring their authentic self to work every day”<sup>35</sup>

Questa frase compare sul sito ufficiale dell'azienda e sta a sottolineare l'apporto che ogni singolo dipendente può dare all'impresa. Avere più prospettive può risultare vantaggioso poiché in questo modo si arricchisce la cultura aziendale, consentendo il raggiungimento di soluzioni più innovative.

Un altro esempio di dimostrazione di responsabilità sociale è la reazione alla strage di El Paso, Texas avvenuta il 3 Agosto 2019. Il 3 agosto 2019, alle ore 10:39 ora locale, un uomo armato di fucile WASR-10, versione civile dell'AK-47, è entrato nel centro commerciale “Cielo Vista”, appartenente alla catena Walmart, nella periferia est di El Paso, Texas, aprendo il fuoco inizialmente contro i clienti presenti nel parcheggio e poi contro le persone presenti all'interno del centro commerciale. Nell'attacco hanno perso la vita 22 persone, di cui 4 bambini, mentre le persone ferite risultano essere 24. Per la sparatoria la polizia ha fermato Patrick Crusius, 21 anni, residente ad Allen, in Texas. Poco prima di compiere la strage, Crusius avrebbe pubblicato un manifesto suprematista sul sito imageboard 8chan, in cui elogiava gli attentati di Christchurch, avvenuti il 15 marzo 2019 in Nuova Zelanda e accusava con tono razziale all'immigrazione da parte di ispanici e latinoamericani.

In seguito a quanto accaduto Walmart sta impegnando 400.000 dollari in finanziamenti diretti per sostenere le fondazioni della comunità locale che hanno istituito fondi per coloro che sono stati colpiti dalla tragedia. Per far fronte al bisogno urgente di sostegno, Walmart sta offrendo donazioni in contanti al Fondo vittime della fucilazione della Fondazione comunitaria El Paso e al Fondo di soccorso per le vittime El Paso della Fondazione comunitaria Paso Del Norte. Walmart sta anche lavorando a stretto contatto con funzionari locali ed enti governativi per aiutare a soddisfare le esigenze delle persone colpite. "Il nostro cuore fa male per El Pasoans", ha affermato Greg Foran, presidente e amministratore delegato di Walmart USA "mentre lavoriamo per aiutare i nostri collaboratori in questa tragedia, vogliamo anche aiutare a garantire che la

---

<sup>35</sup> Walmart.com

comunità abbia le risorse di cui ha bisogno fornendo fondi a sostenere l'importante lavoro svolto dalla Fondazione comunitaria El Paso e dalla Fondazione comunitaria Paso del Norte in questo momento difficile. Vogliamo supportare la gente di El Paso in ogni fase del processo. "

Doug Mc Millone , CEO di Walmart , ha così commentato l'accaduto: "quando il peggio accade , noi reagiamo con il nostro meglio".

### 3.3.2 *La strategia Omnichannel*

La tecnologia oggi riveste un ruolo fondamentale nella scelta del consumatore. Ha cambiato le abitudini di acquisto poiché consente di raccogliere una quantità di informazioni sui prodotti prima inimmaginabile, consente di avere una quasi completa trasparenza sul prezzo e infine dà la possibilità di fare affari in pochissimo tempo e in ogni momento. Le tecnologie di distribuzione digitale hanno consentito ad Amazon di sviluppare ciò che oggi viene comunemente chiamato e-commerce. Oggi le grandi imprese sono costrette a reinventarsi rapidamente e di continuo per stare al passo con la domanda del consumatore. Secondo Rigby, per sopravvivere a tale trasformazione del mercato è indispensabile adottare una strategia di gestione dei canali di distribuzione omnichannel.<sup>36</sup>

L'idea di omnicanalità vede il distributore in grado di raggiungere il cliente attraverso innumerevoli canali, sia fisici (punti vendita,cataloghi) che immateriali (email,siti web,smartphone). Questo nuovo concetto può essere considerato come un'evoluzione del concetto di multicanalità, che però aveva come obiettivo principale la coordinazione dei vari canali. Neslin e Mela definivano la gestione multicanale come "il disegno, lo sviluppo, il coordinamento e l'evoluzione dei canali attraverso i quali le imprese e i consumatori interagiscono, allo scopo di aumentare il valore per cliente mediante acquisizione, mantenimento ed efficace sviluppo della relazione con il consumatore"<sup>37</sup>. Gli autori individuavano cinque

---

<sup>36</sup> Rigby, (2011), "The future of shopping". Harvard business review, pp65-76,.

<sup>37</sup> Neslin et al, (2006). "Challenges and opportunities in Multichannel Customer Management", Journal of service research, pp95-112.

principali sfide che i manager devono affrontare per gestire un ambiente multicanale:

- integrazione dei dati: nel database dovrebbero essere comprese tutte le informazioni riguardanti i canali che i consumatori utilizzano durante l'intera fase del processo decisionale;
- comprensione del comportamento del consumatore: è necessario che i manager comprendano come i consumatori scelgono i canali;
- valutazione dei canali: le imprese dovrebbero inoltre valutare le performance dei diversi canali, dopo aver raccolto informazioni sul processo d'acquisto e sul comportamento del consumatore;
- allocazione delle risorse sui diversi canali: la politica di gestione dei canali si manifesta nelle risorse che l'impresa decide di allocare sui diversi canali;
- coordinamento delle strategie dei canali: probabilmente il compito più difficile per il manager risulta essere il coordinamento degli obiettivi, la progettazione e la risoluzione degli eventuali conflitti che si vengono a creare tra i diversi canali.

Con omnicanalità si intende una completa integrazione di tutti i canali attraverso tutti i dispositivi con cui il consumatore entra in contatto con l'impresa. L'obiettivo dovrebbe essere quello di rendere tutti i canali indivisibili, indifferenti agli occhi del consumatore, offrendogli una visione unica dell'impresa in tutti i touchpoint, ovvero tutte quelle situazioni in cui consumatore e impresa interagiscono. Le esperienze online e offline possono essere complementari, infatti in un ambiente omnichannel i consumatori possono andare nei punti vendita per acquisire informazioni, oppure le possono ottenere via Internet. Possono andare al punto vendita per acquistare oppure possono farlo online.

Walmart sta puntando forte sulla strategia omnichannel, decidendo di investire moltissime risorse nei canali "non visibili", ossia nell'e-commerce. Il reparto infrastrutturale di Walmart risulta invece già molto saldo, per via degli 11300 punti vendita sparsi in 27 paesi. Al riguardo l'operazione più importante è

senz'altro l'acquisizione di Flipkart, impresa leader dell'e-commerce in India, pochi mesi dopo un brusco calo della quotazione del titolo in borsa.

Per aggiudicarsi il 77% del negozio online più grande d'India, Walmart ha pagato una cifra elevatissima, ovvero 16 miliardi di dollari. Si tratta per l'impresa dell'accordo più grande di sempre. Per il restante 23%, ovvero la quota che Walmart non controllerà, è stato deciso che rimarrà nelle mani dei soci esistenti di Flipkart, la cinese Tencent e le americane Microsoft e Tiger Global Management.

La giapponese SoftBank ha venduto a Walmart la partecipazione in Flipkart acquistata lo scorso anno. Questa mossa si prospetta ottima in chiave strategica, dato che Amazon avrebbe voluto contrastare Walmart in una nazione dove si sta facendo sempre più strada e dove ha promesso di investire 5 miliardi di dollari. Secondo Doug McMillon, Ceo di Walmart, l'India è uno dei mercati retail più attraenti al mondo. Per lui Flipkart rappresenta un'azienda che sta guidando la trasformazione del mercato e-commerce. Il commercio online in India è ancora piccolo rispetto a quello di altri mercati come quello cinese e americano ma secondo stime di analisti presenta ottime prospettive di crescita. Secondo Forrester, il retail su web lo scorso anno valeva in India 20 miliardi di dollari contro i 935 miliardi della Cina e i 459 miliardi degli Usa, nel 2019 dovrebbe arrivare a 35 miliardi. Walmart ha spiegato che l'investimento include 2 miliardi di dollari che verranno usati per finanziare l'espansione delle vendite online di generi alimentari in un'economia composta da 1,3 miliardi di persone e in cui Amazon sta avanzando rapidamente. Il gruppo ha svelato che nell'anno al 31 marzo Flipkart ha registrato vendite per 4,6 miliardi di dollari, oltre il 50% in più dell'anno precedente. In India, dove Walmart è presente con 21 negozi a marchio Best Price, è stata comunque presa la decisione di tenere i due marchi distinti.

L'acquisizione ha avuto sin da subito anche ottime risposte in borsa, contribuendo a rilanciare la quotazione del titolo. "Moody's ha confermato il rating di Walmart pari a 'Aa2'. Charlie O'Shea, vicepresidente dell'agenzia di rating, giudica positivamente la transazione perché fornisce a Walmart «un'economia di scala immediata nel promettente mercato indiano dell'e-commerce».

Lui si aspetta che Flipkart generi «perdite significative per almeno i prossimi anni» ma «chiaramente questo è un investimento per il futuro e quando visto insieme alla recente vendita della quota di maggioranza in Asda, è indicativo della strategia di lungo termine di Walmart basata su una maggiore focalizzazione delle risorse sui mercati con una crescita potenzialmente alta»<sup>38</sup>

### **3.4 Walmart vs Amazon**

Amazon rappresenta indubbiamente il concorrente più insidioso per Walmart, nonché l'unico in grado di poter erodere i profitti di quest'ultima molto velocemente. La rivalità tra le due imprese negli ultimi anni ha assunto dimensioni sempre maggiori, ma è iniziata ben prima.

Nel 2003 , Amazon “aveva” otto anni e stava appena iniziando a generare profitti. Walmart aveva registrato un fatturato di quasi 245 miliardi di dollari. I suoi profitti da 8 miliardi di dollari erano più di tutti i ricavi di Amazon di quell'anno. Tuttavia, Walmart era preoccupata per il potenziale dirompente del rivenditore online.

Una delle prime mosse fu quella di introdurre il “Site to Store” nel 2007, un servizio estremamente innovativo che consentiva di poter effettuare gli ordini online (walmart.com è stato lanciato nel 2000) e di poterli ritirare nel negozio. Il programma si è ampliato negli ultimi dieci anni. Ora, gli acquirenti possono ordinare online e ritirare in negozio presso una torre di ritiro o un armadietto. Nel 2015 la faida entra nel vivo, le mosse di Walmart cominciano ad indicare una chiara strategia volta a fermare l'ascesa di Amazon. Lancia infatti “Shipping Pass”, un servizio che offriva agli acquirenti la spedizione gratuita in tre giorni se erano disposti a pagare una quota di abbonamento annuale di \$ 50, all'incirca la metà dei \$ 99 che all'epoca Amazon Prime costava. Questa fu una delle prime mosse volte a contrastare l'inesorabile ascesa dell'impresa di Bezos. Nel 2016 Walmart ha implementato questo servizio, riducendo il numero di giorni necessari per la consegna da 3 a 2, proprio gli stessi che impiegava Amazon. Il progetto

---

<sup>38</sup>“*Il sole 24 ore*” 9 maggio 2018

verrà terminato l'anno seguente, con l'impegno da parte dell'impresa a effettuare spedizioni gratuite in due giorni a tutti i clienti che hanno speso 35 dollari o più.

Nello stesso anno ad Agosto annuncia l'acquisizione della piattaforma di commercio online Jet.com per una cifra pari a 3 miliardi di dollari. Si tratta di una delle acquisizioni più grandi di sempre nel campo della e-commerce. La cifra complessiva dell'accordo arriva a 3,3 miliardi di dollari se si considerano anche i 300 milioni di dollari di azioni WalMart che verranno pagate nel tempo come parte dell'accordo.

L'intenzione di Walmart è comunque quella di mantenere distinti i brand, con il sito del colosso della grande distribuzione che continuerà a concentrarsi nell'enfatizzare la vendita dei prodotti di tutti i giorni a buon prezzo. A Jet.com spetta invece il compito di lavorare su un'offerta mirata soprattutto alla generazione dei millennials. "Stiamo cercando modi per abbassare i prezzi, ampliare il nostro assortimento e offrire l'esperienza di acquisto più semplice e facile perché questo è quello che vogliono i nostri consumatori", ha detto in una nota Doug McMillon, convinto che Walmart.com "crescerà più velocemente e permetterà a Jet di avere ancora più successo in un periodo di tempo più breve".

Nel 2017 Amazon acquisisce Whole Foods , catena di supermercati fra le più importanti degli Stati Uniti, per 13,7 miliardi di dollari. Jeff Bezos ha deciso di acquistare questa catena poiché ritiene che i consumatori amino Whole Foods Market per via dell'offerta dei migliori prodotti biologici e naturali. L'altro motivo che ha spinto Bezos all'acquisizione è l'opportunità di massimizzare il valore per gli azionisti di Whole Foods e allo stesso tempo ampliare la mission di Amazon, dando ai clienti la massima qualità e convenienza. Alla base di questa decisione c'è però la volontà da parte di Amazon di rendere l'impresa più "fisica", infatti nell'acquisto di Whole Foods sono incluse anche 465 locations di primo livello. Altri motivi sono l'accesso a una clientela con un reddito abbastanza elevato e il collegamento con il progetto Amazon Go. Questo consente grazie all'intelligenza artificiale di effettuare acquisti all'interno dei negozi appositi senza dover pagare in cassa, grazie a sensori che addebitano sul conto del cliente il prezzo del prodotto quando viene prelevato.

La reazione di Walmart non tarda ad arrivare , infatti nell'Agosto 2017 il presidente dell'area online Marc Lore annunciò la partnership con Google a partire da fine settembre, in grado di offrire centinaia di migliaia di articoli per lo shopping vocale grazie all'utilizzo di Google Assistant. L'integrazione dei servizi Google consentirà a Walmart di offrire nuovi servizi intelligenti che andranno ad incidere nettamente sull'e-commerce. Quello più interessante riguarda proprio Google Assistant, l'assistente vocale che risponde alle richieste vocali degli utenti. In questo caso sarà quindi possibile acquistare un prodotto Walmart semplicemente con un comando vocale attraverso uno smartphone o il dispositivo Google Home. I clienti Walmart grazie a questo accordo potranno collegare i loro conti a Google, consentendo al gigante tecnologico di apprendere il loro comportamento, le loro abitudini. Questo meccanismo contribuirà a migliorare anche il servizio predittivo sugli acquisti futuri .Oggi più del 20 per cento delle ricerche condotte su smartphone avviene tramite comando vocale, e sia Walmart che Google si aspettano che anche lo shopping online segua questo trend.

Altra mossa significativa è stata l'acquisto di Parcel, una startup di consegne a New York, che consente con l'aiuto di jet.com di effettuare nella città consegne in meno di 24 ore.

La risposta di Walmart a Amazon Go è stata invece il lancio del servizio Scan & Go, il quale consentiva di scansionare gli oggetti per poi pagare sul proprio telefono. Il servizio è stato tuttavia rimosso nel 2018 poiché Walmart non ha ottenuto i risultati sperati, ottenendo una scarsa partecipazione da parte dei consumatori. Per controbattere invece ad Amazon Lockers, ovvero degli armadietti custoditi in cui è possibile ritirare il proprio ordine, Walmart ha creato delle torri armadietto in cui è possibile ritirare l'ordine dopo averlo effettuato online. “Nonostante questa reazione da parte di Walmart il primo trimestre di questo anno si è rivelato molto deludente, con gli utili inferiori alle attese. Le vendite del canale retail nei Mall of America's sono aumentate del 2,6% rispetto al quarto trimestre dell'anno prima e il dato sulle vendite nell'e-commerce segnala una crescita trimestrale del 23% rispetto al medesimo periodo 2017. In termini assoluti questi dati non sembrano affatto preoccupanti, ma l'incremento segnala una frenata evidente nelle vendite online dopo tre trimestri consecutivi

segnati da una crescita del 50%. Per questo motivo, all'apertura delle contrattazioni a Wall Street, il titolo di Walmart è crollato arrivando a perdere durante la seduta oltre il 9%, il calo più ampio da ottobre 2015. Più in dettaglio, Walmart ha accusato utili in ribasso del 42% a 1,33 dollari ad azione contro attese per 1,37 dollari ad azione. La preoccupazione generale del mercato è stata la sensazione che Walmart non fosse in grado di tenere testa a Amazon nell'e-commerce. Per quanto riguarda le previsioni per il 2018, Walmart ha alzato le attese sugli utili nella fascia compresa tra 4,75 e 5 dollari ad azione mentre mercato si attendeva 5,13 dollari ad azione. Questo è l'altro motivo che ha scatenato le vendite in Borsa. Nel nuovo anno fiscale Walmart punta a far risalire la crescita del fatturato del canale vendite sul digitale attorno al 40%. Il flop dell'online si spiega soprattutto con il peso dell'acquisizione del sito di e-commerce Jet.com, entrato nel portfolio di Walmart nel 2016 con una spesa di 3,3 miliardi di dollari, che finora non ha dato i risultati sperati.”<sup>39</sup>

Non finisce qui la rivalità tra le imprese nel 2018, che può considerarsi l'anno in cui questa competizione raggiunge l'apice. Le battaglie avvengono su più fronti, a partire dall'acquisizione di Flipkart fino alla sfida sulla reputazione. L'acquisizione della startup indiana è senza dubbio una delle migliori mosse in questo 2018<sup>40</sup>.

Walmart, nella sua sfida contro Amazon, deve ancora fare molta strada in differenti ambiti. Non si tratta soltanto di tecnologia e crescita, ma soprattutto di reputazione. Il fattore reputazione è al giorno d'oggi fondamentale e tutte le grandi imprese hanno cominciato ad attribuirgli notevole rilevanza. Sfortunatamente per Walmart i sondaggi le sono sfavorevoli rispetto alla rivale Amazon, infatti nei sondaggi tra i consumatori americani, nonostante le polemiche che circondano il colosso dell'e-commerce, Amazon è nettamente avanti, segnando un punteggio di 83,2% mentre per Walmart la percentuale è di 68,5%.

Si tratta di una sfida reputazionale, misurata dalle Harris Poll, che ha mostrato per Walmart un significativo calo ormai dagli anni Novanta. Adesso, però, la novità è che l'impresa ha deciso prendere in mano la situazione e invertire il declino con

---

<sup>39</sup> *“Il sole 24 ore”* 20 Febbraio 2018

<sup>40</sup> per la trattazione nel dettaglio si veda il capitolo 3.3.2.

una scelta, per lei, rivoluzionaria: affrontare temi sociali controversi, sposando posizioni aperte e a volte persino apertamente progressiste. Walmart nonostante sia nata sotto gli slogan di efficienza a tutti i costi e di minore prezzo oggi ha tra i comandamenti corporate quello di diventare il retailer di maggior fiducia, ovvero un'impresa dotata di sensibilità e responsabilità sociale. Per questi motivi la società si è schierata a favore di nuovi limiti alla vendita di armi da fuoco, alzando l'età minima nei suoi negozi a 21 anni, pur essendo il maggior rivenditore del paese di questi giocattoli letali. Questa scelta ha senza dubbio ridotto i profitti di Walmart nel breve periodo, ma la stima che si infonde in questo modo nei consumatori potrebbe portare in futuro profitti più elevati. Inoltre ha preso posizione nell'ambito di un tema molto caldo negli Usa, ovvero quello delle politiche di immigrazione del governo. In particolare ha espresso preoccupazione sulla separazione forzata dei bambini dai genitori dei clandestini. Altro tema su cui ha mostrato sensibilità è quello sui matrimoni e diritti dei gay. Nel recente passato ha messo al bando anche la vendita di bandiere confederate e oggetti con simili simboli, in risposta alle manifestazioni di Ku Klux Klan e altri estremisti, fascisti e razzisti bianchi a Charlottesville in Virginia che furono poco e malamente condannate dal Presidente Donald Trump. Prima ancora aveva cercato di liberarsi dell'immagine di maltrattamento e inadeguata paga dei suoi dipendenti (2,3 milioni e 4.700 stores nei soli Stati Uniti, che ne fanno il maggior datore di lavoro nazionale ) con miglioramenti di stipendi e benefit. Negli ultimi anni ha innalzato il salario minimo prima a 9 dollari l'ora e ora a 11 dollari. La preoccupazione di questa svolta "sociale" risiede nel fatto che Walmart, che vanta 500 miliardi di fatturato annuale, rischia di perdere tra alcune fasce di consumatori dell'entroterra del Paese, nelle regioni rurali o provinciali a cominciare dall'Arkansas dove ha da sempre il suo quartier generale e dove Trump ha ricevuto il 60% dei consensi. In compenso intende guadagnare il rispetto di gruppi di consumatori più sofisticati e con redditi più elevati. Oggi il 72% di chi compra da Walmart, in realtà, vuole che l'azienda prenda posizione riguardo questi importanti temi sociali e l'85% chiede che siano chiari i valori per i quali si batte. Walmart rimane comunque molto cauta nell'intraprendere queste scelte, ad esempio davanti a proteste e minacce di boicottaggi locali per magliette che inneggiavano all'impeachment di Trump

(“Impeach 45”, poiché Trump è il quarantacinquesimo presidente nella storia degli Usa) vendute da terzi sulla sua piattaforma di commercio elettronico, l'azienda ha deciso di sospendere il prodotto per condurre una “completa revisione” delle sue pratiche. Su altre questioni delicate ha inoltre spesso aspettato che altri prendessero per primi l'iniziativa per poi seguirne le orme. I passi di Walmart non sono tuttavia casuali, nè tantomeno scontati. Infatti questi avvengono sotto la guida di un nuovo e più giovane amministratore delegato, il 51enne Doug McMillon, originario del Tennessee e promosso al comando sotto l'insegna di necessari cambiamenti e ammodernamenti nel 2014. McMillon ha molto a cuore sia le tematiche ambientali, infatti guida una macchina elettrica (una Tesla), sia quelle sociali, tanto che nel 2015 ha criticato una proposta di legge in Arkansas, e alcuni altri stati, che avrebbe permesso ad alcune attività di non erogare servizi a clienti sulla base delle “convinzioni religiose”. Da questi atteggiamenti si può notare la volontà di Walmart di innovare la cultura aziendale, tenendo conto delle problematiche sociali e ambientali.<sup>41</sup>

Il 2019 è un anno di successo per Walmart, che inizia a prendersi le sue rivincite. Le numerose azioni intraprese cominciano a essere premiate dai risultati. In questo anno introduce infatti un servizio estremamente innovativo: JetBlack. Stavolta la sfida con Amazon viene lanciata nel campo dell'intelligenza artificiale. Si tratta di una startup insolita per Walmart. È rivolta infatti a mamme-consumatrici di fascia alta, non alla ricerca del miglior prezzo ma di servizi di personal shopping «intelligenti», efficienti e automatizzati. Una startup con un obiettivo ambizioso che potrebbe avere conseguenze rilevanti sull'intero gruppo. Si cercherà infatti di utilizzare l'esperienza e i dati che gradualmente raccoglie per addestrare alla gestione dei servizi di acquisto una vera e propria forma di intelligenza artificiale. L'iscrizione annuale al servizio ha un prezzo molto elevato, corrispondente a 600 dollari ma presenta grandi caratteristiche di avanguardia, richiede inoltre un servizio di portineria a casa e si può effettuare solo tramite l'invito o la raccomandazione di altri utenti. Consente a questi consumatori nella città di New York di inoltrare ordini via messaggi su smartphone a decine di agenti riuniti nei loft di Jetblack a Manhattan che poi

---

<sup>41</sup> “*Il sole 24 ore*” 8 Luglio 2018”

escono al fine di reperire i prodotti richiesti in più negozi, non necessariamente a Walmart. Infine confezionati i pacchi le consegne avverranno gradualmente nel corso della giornata. Questo business è però attualmente in perdita. Il costo della manodopera, ovvero degli agenti alla ricerca dei prodotti, è al momento molto alto.

Una perdita che Walmart, con il fatturato da oltre 500 miliardi l'anno, intende sopportare senza troppe preoccupazioni, data la fiducia che ripone nelle proprie scelte strategiche. Walmart è anche consapevole di dover alzare ulteriormente e velocemente il livello se intende superare la concorrenza su una frontiera digitale sempre più importante per il retail. Jetblack è un esempio della grande ambizione aziendale essendo il primo progetto a uscire da Store MNo. 8, l'incubatore tech aziendale. L'obiettivo di questa potenziale sfornatrice di startup pensata da Marc Lore, fondatore di Jet.com passato a Walmart assieme alla sua società per 3,3 miliardi di dollari due anni fa, è infatti quello di aiutare l'impresa cercando di prevedere i nuovi trend nei consumi per poi sfruttarli al meglio. Entrando nello specifico si tratta di un servizio di portineria che combina l'e-commerce con un'esperienza di acquisto personale. Jetblack è il prodotto dell'incubatore tecnologico Store n. 8 di Walmart e utilizza una combinazione di intelligenza artificiale (AI) e acquirenti professionisti per formulare raccomandazioni di acquisto tramite SMS. Il consumatore fornisce così dei dati che vengono utilizzati in seguito per l'individuazione delle marche e prodotti preferiti per facilitare la ricerca. La combinazione dell'intelligenza artificiale e degli agenti umani si concretizza quindi con la proposta da parte di Walmart di molteplici scelte offerte ai clienti.

Le scelte di Walmart hanno iniziato a dare i loro frutti infatti ha riportato i migliori risultati da anni nel trimestre delle festività e del Black Friday. Negli ultimi tre mesi del 2018 le vendite sono salite del 4,2%, battendo le stime degli analisti di un punto percentuale. Le azioni infatti hanno avuto a Wall Street un rialzo di oltre il 3%, ai massimi da due mesi. Da inizio anno il titolo Walmart è salito del 7,3%. L'utile netto è aumentato a 3,69 miliardi rispetto ai 2,18 miliardi dell'anno precedente. I ricavi sono balzati dell'1,9% a 138,8 miliardi. Al netto

delle fluttuazioni dei tassi di cambio l'incremento è stato del 3,1%, a 140,5 miliardi di dollari.

Per il 2019 la società ha confermato tutti gli obiettivi. Ha aumentato del 2% il dividendo, che sarà pagato dal primo aprile, a 2,12 dollari per azione.

“ Il risultato dell'ultimo trimestre dell'anno per Walmart è ancora più significativo - e fa ben sperare sulla tenuta dei consumi americani nonostante le previsioni di rallentamento economico - se confrontato con quello di altri gruppi retail concorrenti, che hanno invece registrato nello stesso periodo un rallentamento. I dati del Dipartimento al Commercio mostrano a dicembre una diminuzione delle vendite al dettaglio dell'1,2% rispetto al mese precedente: il calo maggiore dal 2009 per il settore, appesantito dalla concorrenza dell'e-commerce, quella di Amazon su tutti. Walmart è più avanti di altre società nella strategia per resistere all'avanzata del gigante guidato da Jeff Bezos. Ha investito molto sul digitale con acquisizioni, per allargare il catalogo online. E nella rete per le consegne a domicilio in giornata, che ormai permettono di raggiungere il 40% delle case degli americani, e la favoriscono rispetto alla società di Bezos: un servizio pubblicizzato di continuo sulle tv commerciali, gratuito oltre i 35 dollari di spesa nelle città. Le vendite online di Walmart negli Usa sono aumentate del 43%. Il numero di clienti nei suoi store elettronici è cresciuto, così come la spesa media per cliente. Sul sito Walmart.com nell'ultimo anno sono stati aggiunti oltre 1.100 marchi.

Secondo uno studio di Rakuten Intelligence le vendite online di Walmart negli Stati Uniti sono salite tanto da essere ormai considerate la “top alternative” ad Amazon per i consumatori americani. Amazon è salda al primo posto per quota di mercato con il 46%, seguita da Ebay (7,4%) e da Walmart, salita al terzo posto con circa il 5%.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> “*Il sole 24 ore*” 19 Febbraio 2019

## *Conclusion*

Si è partiti facendo un'analisi della strategia di leadership di costo, scegliendo un'impresa che ha ottenuto successo adottando tale strategia, ovvero Walmart. Nel terzo capitolo è stato visto in che modo l'impresa abbia utilizzato questa strategia, divenendo precorritrice della politica EDLP e leader del settore della GDO. Tuttavia nella trattazione del secondo capitolo, e quindi del settore della GDO, è stato evidenziato come le abitudini d'acquisto e i parametri di scelta del consumatore siano cambiati nel corso dell'ultimo decennio. Infatti il fattore che più di tutti orienta oggi le scelte d'acquisto del consumatore è il prezzo. Vi è però un altro fondamentale parametro che il consumatore valuta rilevante, ovvero la sostenibilità della crescita aziendale. È stato inoltre scelto di trattare la rivalità con il suo principale competitor, Amazon, al fine di dimostrare che al giorno d'oggi l'attuazione di una classica strategia di leadership di costo non è più sufficiente per mantenere la posizione di leadership. Quest'ultima infatti negli ultimi anni è cresciuta in maniera esponenziale, togliendo a Walmart il primato all'interno del settore. Perciò l'impresa, vedendo Amazon conquistare gradualmente parte della propria domanda, e di conseguenza di quote di profitti, è stata costretta a implementare la semplice strategia. In particolare ha deciso di adottare strategie omichannel ed un marketing socialmente responsabile. Altro elemento fondamentale per il marketing moderno è infatti essere presenti sia "fisicamente", tramite punti vendita, sia "virtualmente", tramite sito aziendale. È di conseguenza necessario integrare tutti i touchpoint, fisici e immateriali. A sostegno di tali ipotesi nella trattazione della rivalità tra le due imprese, è stata messa in evidenza la netta crescita di Walmart negli ultimi due anni, riuscendo di fatto ad essere una delle poche imprese in grado di competere con Amazon.

## ***Bibliografia***

AA. VV. (2013) “*Indagine conoscitiva sul settore della GDO. IC43*” , Autorità garante della concorrenza e del mercato.

Bain J. (1956), ” *Barrers to new competition*”, Harvard University Press, Cambridge,Mass.

Castelletti, M. (2006). “*Marketing Management: teorie e politiche di gestione di marketing*”.

Fiori, G. Tiscini, R. (2014). “*Economia aziendale*”. Milano:Egea.

Kotler, P. Keller, K. L. Ancarani, F. Costabile, M. (2017). “*Marketing Management*”. Milano, Torino: Pearson.

Neslin et al, (2006). “*Challenges and opportunities in Multichannel Customer Management*”, Journal of service research, pp95-112.

Parise, A. Vinelli, A. (2011). “*La gestione delle attività di marketing in un’impresa della grande distribuzione organizzata.*” Università degli studi di Padova.

Pasini, C.S. (2016). “*Economia industriale*”. Roma: Luiss University Press.

Porter, M. E. (1985). “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.*” New York: Free Press.

Rigby, (2011), “*The future of shopping*”. Harvard business review, pp65-76.

Roncaglia, A. (2016). “*Breve storia del pensiero economico*”. Bari: Editori Laterza.

“*Special report: Corporate Social Responsibility*” , Economist, 17 Gennaio 2008.

Tieri, E. Gamba, A. (2009). “*La grande distribuzione organizzata in Italia.*” Funzione studi del Banco Popolare.

## ***Sitografia***

*www.ilsole24ore.com*

*www.walmart.com*

*www.plmainternational.com*