



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova

/ DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

Lezione 12 ter

Il marketing mix: i canali distributivi

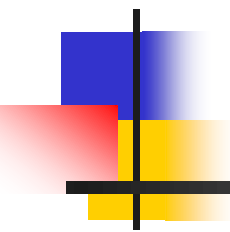
Corso di Marketing e Marketing Internazionale

a.a. 2012-2013

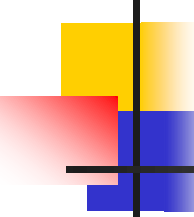
Prof. Elena Cedrola

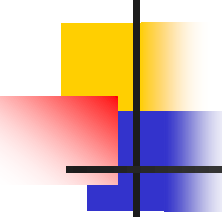
elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>



Il caso Wal-Mart

- 
- La Wal-Mart Stores Inc, è una multinazionale americana, proprietaria dell'omonima catena di negozi al dettaglio Wal-Mart, fondata da Sam Walton nel 1962. È il più grande rivenditore al dettaglio nel mondo ed è tra le prime multinazionali del mondo per fatturato, e la prima per numero di dipendenti.
 - Oggi è la più grande catena operante nel canale della grande distribuzione organizzata.
 - Dopo la morte del fondatore, ora la multinazionale è di proprietà dei suoi eredi: il figlio Robson è anche l'attuale amministratore delegato e figura-chiave dell'azienda. Altri soci sono gli altri figli di Sam Walton (John Walton, Jim Walton, Alice Walton e la moglie del fondatore Helen Walton. Dopo la morte di John Walton gli è succeduta la moglie Christy Walton).



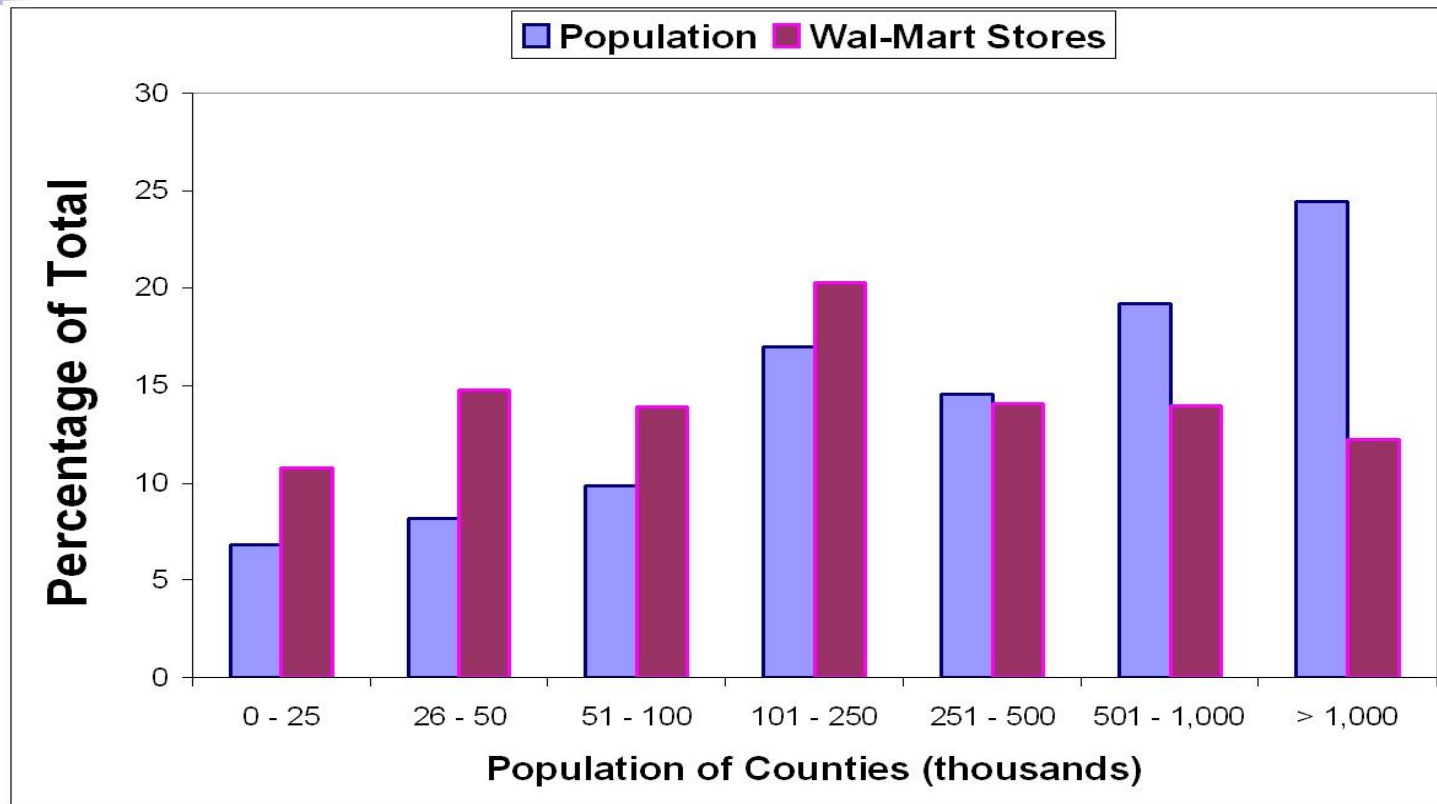
Country	Super- markets	Discount Stores	Super- centers	Hyper- markets	Other	Total
Argentina	—	—	24	—	19	43
Brazil ⁽²⁾	157	—	45	65	167	434
Canada	—	233	84	—	—	317
Chile	47	110	—	93	2	252
China	—	—	167	104	8	279
Costa Rica	25	127	—	6	12	170
El Salvador	25	50	—	2	—	77
Guatemala	28	113	—	7	16	164
Honduras	7	39	—	1	6	53
India	—	—	—	—	1	1
Japan	259	—	—	111	1	371
Mexico ⁽³⁾	202	246	169	—	852	1,469
Nicaragua	7	48	—	—	—	55
Puerto Rico	30	7	8	—	11	56
United Kingdom	57	—	29	261	24	371
International Total	844	973	526	650	1,119	4,112
Grand Total						8,416



I principi fondanti della catena distributiva

- **Discount Store**
- **Small Town**
 - Localizzazione (fuori dai centri urbani) →
 - Differenziazione
 - We sell for less
 - Every Day Low Prices (EDLP)
 - Efficienza operativa
 - Customer Service

... Small Town



I principi fondanti della catena distributiva

- **Discount Store**
- **Small Town**
 - Localizzazione (fuori dai centri urbani) →
 - **Differenziazione**
 - We sell for less
 - Every Day Low Prices (EDLP)
 - Efficienza operativa
 - Customer Service



Wal-Mart Discount Stores	Wal-Mart discount stores offer a variety of quality, value-priced general merchandise. The discount stores average 107,000 square feet, employ an average of 225 associates and offer 120,000 items. The stores feature wide, clean, brightly lit aisles and shelves stocked with items.
Wal-Mart Supercenters	Developed in 1988 to meet the growing demand for one-stop family shopping, Wal-Mart Supercenters are open 24 hours a day. Supercenters combine full grocery lines and general merchandise under one roof. Supercenters also are home to many specialty shops such as vision centers, TLE, Radio Grill, restaurants, portrait studios and photo centers, hair salons, banks, and employment agencies. Supercenters average 187,000 square feet, employ 350 or more associates on average and offer 142,000 different items.
Wal-Mart Neighborhood Markets	Neighborhood Markets offer a convenient shopping experience for customers who need groceries, pharmaceuticals and general merchandise. Generally, they are located in markets with Wal-Mart Supercenters, supplementing a strong food distribution network. First opened in 1998, averaging 42,000 square feet, they feature a wide variety of products, including fresh produce, deli foods, fresh meat and dairy items, health and beauty aids, one-hour photo and traditional photo developing services, drive-through pharmacies, stationery and paper goods, pet supplies, and household chemicals. Neighborhood Markets employ 95 associates on average and offer about 29,000 items.
Sam's Club	The nation's leading members-only warehouse club offers a broad selection of general merchandise and large-volume items at value prices. Since 1983, Sam's Club has been the preferred choice for small businesses, families or anyone looking for low prices on name-brand products. Averaging 132,000 square feet, each Sam's Club employs an average of 160 to 175 associates and offers approximately 5,500 different products. A nominal membership fee (\$35 annually for businesses/\$40 annually for individuals) helps defray operating costs and keeps prices exceptionally low.
Wal-Mart International	Wal-Mart operates stores and clubs in 13 markets outside the continental U.S., serving more than 176 million customers around the globe each week.



I principi fondanti della catena distributiva

- **Discount Store**
- **Small Town**
 - Localizzazione (fuori dai centri urbani) →
 - Differenziazione
 - **We sell for less**
 - **Every Day Low Prices (EDLP)**
 - Efficienza operativa
 - Customer Service



“WE SELL FOR LESS”



- Diminuzione costi approvvigionamento
- Riduzione profitti sul singolo prodotto
- Aumento profitto totale

“EVERY DAY LOW PRICES”

- Offerta EDLP non-stop (abolizione periodi promozionali)
- Garanzia 'più basso prezzo'
- Rollback
- Special Buy



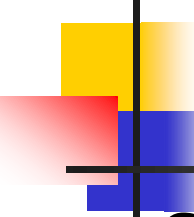
I principi fondanti della catena distributiva

- **Discount Store**
- **Small Town**
 - Localizzazione (fuori dai centri urbani) →
 - Differenziazione
 - We sell for less
 - Every Day Low Prices (EDLP)
 - **Efficienza operativa**
 - **Customer Service**

... Efficienza Operativa



- Rapporto diretto produttore-venditore
- Rifornimento just-in-time
- Distribuzione cross-docking
- Autogestione del trasporto
- Efficienza lavorativa (Saturday morning meetings, no straordinari)
- Costante monitoraggio dei costi



... Customer Service

- Soddisfatti o Rimborsati
- Apertura 24/7
- Vasta varietà di prodotti e scaffali sempre forniti
- Fast-cash
- **Pleasant shopping experience** (Greeters, Sundown-Rule, Ten-Foot-Rule, Retailtainment, ospitalità, diffusione del concetto di famiglia Wal Mart, anche nella selezione dei prodotti)

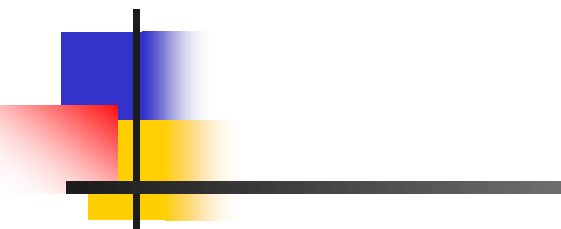
“That’s Retailtainment!”

Hit Movies, Hot Stars And Hip Merchandising Keep Customers Shopping

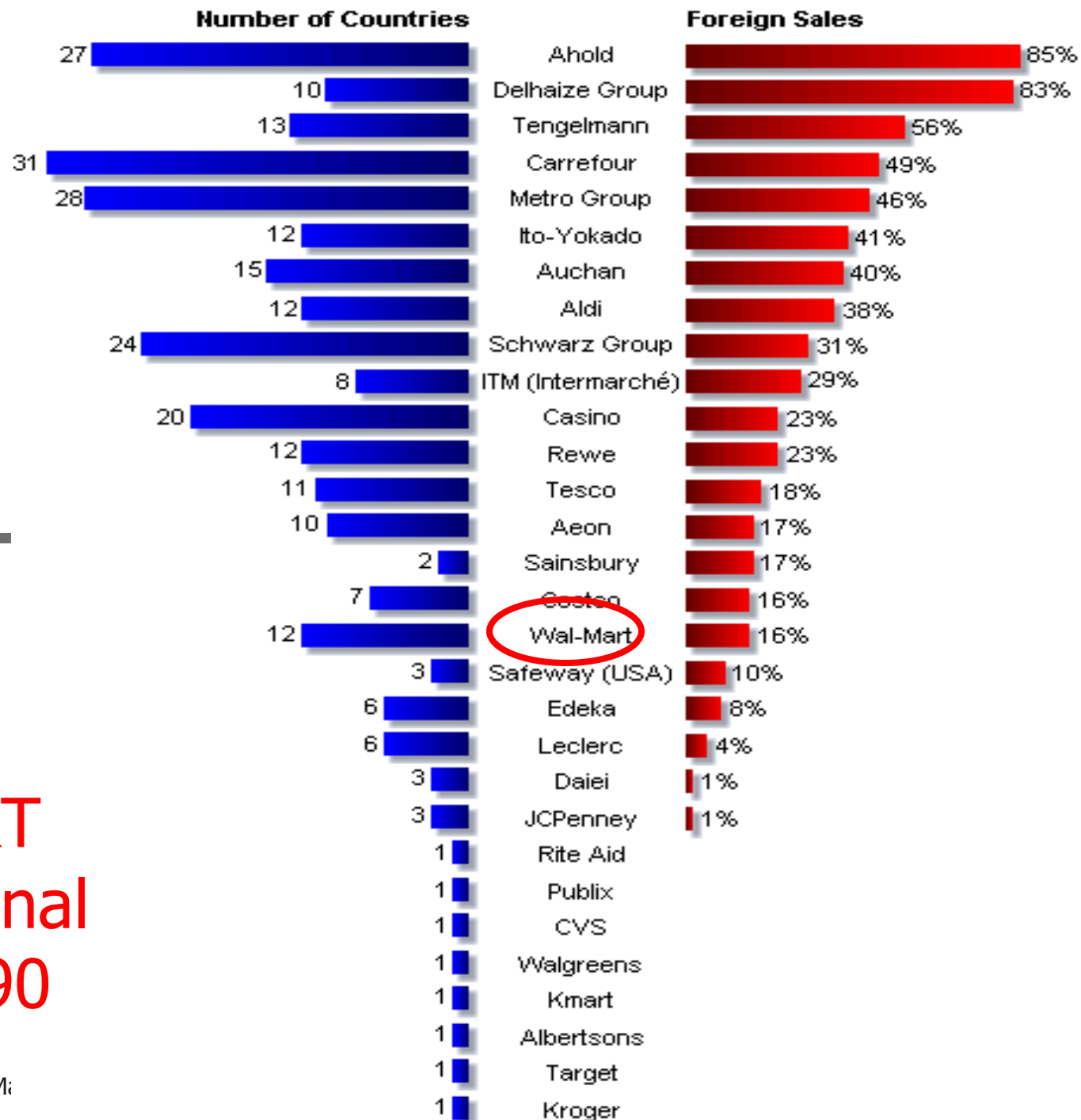
There is only one boss – the customer – and simply he or she can fire everybody in the company from the chairman down,



simply by spending his or her money elsewhere.”
Sam Walton



WAL-MART International → dal 1990



WAL★MART® Germany

CARATTERISTICHE MERCATO TEDESCO

- Terza economia al mondo in ordine di grandezza
- Retail sector di carattere oligopolistico (primi 5 players 63% QDM)
- Negozi di medio-piccole dimensioni
- Clienti attenti al valore del bene piuttosto che al servizio
- Settore che già offriva prezzi bassi (+ bassi d'Europa)
- Forte concorrenza
- Alta regolamentazione (80 ore lavorative – no apertura domenica e gg. Festivi – no vendite sotto costo per lungo periodo)

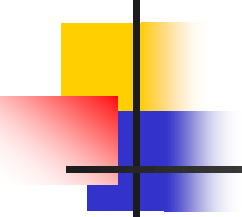
WAL★MART® Germany

La concorrenza

ALDI: fondata nel 1946 attualmente hard discount con shopping experience limitata all'essenziale (presente in 16 paesi europei + US e Australia) 3.741 negozi Germania + 2.643 resto del mondo

METRO AG: nasce nel 1996 da una fusione. E' il terzo gruppo di supermercati al mondo, presente in 26 paesi, compresa Asia ed Africa (marchi Metro, Marko, Spar, Real ipermercati, Extra supermercati, Mediamarkt e Saturn elettronica, Parktikel bricolage, Galeria e Kaufhof magazzini generali e beni di consumo)

GRUPPO EDEKA: fondata nel 1890 è un gruppo d'acquisto di dettaglianti. Opera anche nel settore farmaceutico, produzione alimentare, vino, editoria e servizi bancari



WAL★MART® Germany

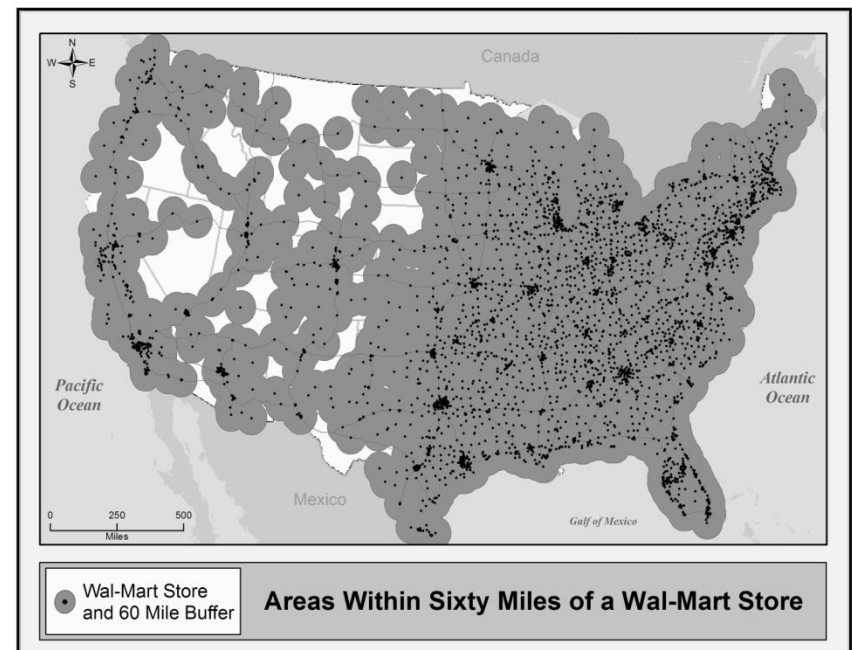
Entrata

- No nuove licenze per vendita al dettaglio di generi alimentari e merce varia
- Acquisizione catena Wertkauf (21 negozi ben strutturati)
- Acquisizione di Interspar (75 negozi non uniformi, brand image negativa)
- Il cambio insegna non fu sufficiente
- Scontro con abitudini 'tedeschi'

... Localizzazione



- **GERMANIA: 95 Unità**
(21 Wertkauf + 74 Interspar)
- **USA: Più di 2600 unità**





- Bassi prezzi offerti dalla concorrenza (in particolare Aldi → 2002 conv. €)
- Lotta dei concorrenti per contrastare la politica EDLP di Wal-Mart (Metro, Rewe)
- Impossibilità di attuazione della politica “We sell for less” (problemi operativi e legislativi)

Inapplicabilità politica EDLP

INEFFICIENZA OPERATIVA

- Fusione Wertkauf e Interspar (diverse culture e struttura acquisti)
- Assenza rapporto diretto produttore-venditore
- Problemi d'inventario (salari troppo bassi)
- Disattenzioni culturali (tedesco abituato al libero servizio che non necessitava di personale addetto – recepimento inglese come lingua ufficiale)
- Regole comportamentali tra dipendenti

LEGISLAZIONE

- Carte fedeltà
- Lavoro sindacalizzato
- Mercato regolamentato
- Infrazioni legali commesse dal management (ribasso prezzi – mancata pubblicazione dati finanziari – orario lavorativo (6-20 max 80 ore settimanali)→

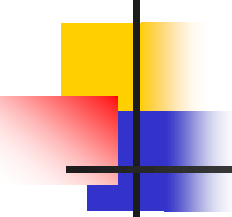


TABELLA 10: LEGISLAZIONE ORARIO DI APERTURA IN DIVERSI PAESI EUROPEI NEGLI ANNI DI ATTIVITA' DI WAL-MART IN GERMANIA.

Paese	Lunedì-Venerdì	Sabato	Domenica/ Festività	Ore settimanali
UK	00.00-24.00	00.00-24.00	00.00-24.00	164
Paesi Bassi	06.00-22.00	06.00-22.00	Chiuso	96
Spagna	00.00-24.00	00.00-24.00	Chiuso	144
Francia	00.00-24.00	00.00-24.00	Aperto*	144
Germania	06.00-20.00	06.00-16.00 (dal 2003: 06.00-20.00)	Chiuso	80 (dal 2003: 84)

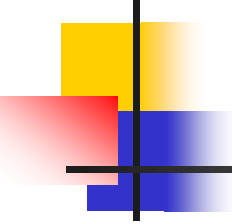
* Solo i titolari e i famigliari dei titolari hanno il permesso di lavorare

Fonte: Andreas Knorr e Andreas Arndt, Why did Wal-Mart Fail in Germany?



... Il consumatore tedesco

- Mancato adattamento del customer service americano alla realtà tedesca
- Offerta prodotti indesiderati
- Incompatibilità pratiche Wal-Mart con i consumatori tedeschi (Greeters, Three-Meter-Rule, Beg-Man, addetti che ripongono spesa nello shopper)
- Predominanza ceto medio attento al prezzo e alla qualità del bene (Ragioni di scelta supermercato: convenienza 66% - Prezzo 44% - Assortimento 37% - Qualità 23% ... Servizio 6%)



CONCLUSIONI:

WAL-MART USA:

- Politiche **innovative**
- Perfetta **conoscenza** della **cultura** americana
- Attente ricerche di mercato
- Centralità figura del **consumatore**

WAL-MART GERMANY:

- **Assenza innovazione**
- **Ignoranza cultura** tedesca
- Mancate ricerche di mercato
- **Mancata conquista consumatore** tedesco

Pare che **Economy** abbia riportato la notizia che WalMart (dopo i falliti tentativi fatti in passato di accordarsi con un player della Gdo italiana) abbia deciso di scomodarsi in prima persona e provare ad avere successo dopo la pesantissima sconfitta avuta in Germania. Il nucleo dello sbarco nella penisola dovrebbe essere Teramo (la posizione sembra ottima sia per il presidio del mercato obiettivo che è quello meridionale sia per la vicinanza logistica con i Paesi dell'est-europa. Ma il gigante americano non è l'unico ad aver pianificato l'espansione in Italia. Pare (e sottolineo pare) che anche i tedeschi di **C&A** (che è una catena di department store specializzata in abbigliamento al 15° posto nella classifica di Interbrand dei top 25 retailer europei) starebbero per calare sulla penisola. L'obiettivo sarebbe quello di aprire alcuni PdV nel nord Italia (vista la vicinanza con il già presidiato mercato svizzero). La riflessione immediata è che i due retailer si stanno attrezzando per arrivare e presidiare le aree geografiche ce più si confanno al loro posizionamento classico e al loro modello di business. I tedeschi pare che si concentreranno sul nord Italia, gli americani sul centro sud.