

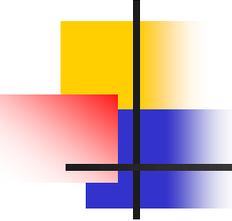


Corso di Fondamenti di marketing internazionale a.a. 2022-2023

Lezione 18 – Il caso Wal-Mart

elena.cedrola@unimc.it

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

- 
- 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).

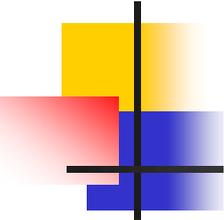
State	Discount Stores	Supercenters	Neighborhood Markets	Sam's Clubs	Grand Total
Alabama	5	91	5	13	114
Alaska	3	5	—	3	11
Arizona	7	67	22	15	111
Arkansas	12	68	9	7	96
California	135	41	—	33	209
Colorado	9	58	—	15	82
Connecticut	28	5	—	3	36
Delaware	4	5	—	1	10
Florida	35	168	27	43	273
Georgia	7	129	—	22	158
Hawaii	8	—	—	2	10
Idaho	2	17	—	1	20
Illinois	50	98	—	28	176
Indiana	14	86	3	16	119
Iowa	10	48	—	8	66
Kansas	7	51	3	7	68
Kentucky	10	74	7	8	99
Louisiana	5	78	6	12	101
Maine	6	16	—	3	25
Maryland	31	13	—	12	56
Massachusetts	37	9	—	2	48
Michigan	12	75	—	26	113
Minnesota	18	43	—	13	74
Mississippi	5	60	1	7	73
Missouri	20	99	—	16	135

State	Discount Stores	Supercenters	Neighborhood Markets	Sam's Clubs	Grand Total
Montana	3	10	—	2	15
Nebraska	—	30	—	3	33
Nevada	3	27	11	7	48
New Hampshire	15	12	—	4	31
New Jersey	46	7	—	10	63
New Mexico	3	32	2	7	44
New York	33	59	—	16	108
North Carolina	17	119	—	22	158
North Dakota	1	11	—	3	15
Ohio	20	124	—	29	173
Oklahoma	11	75	17	8	111
Oregon	14	16	—	-	30
Pennsylvania	38	88	—	23	149
Rhode Island	7	2	—	1	10
South Carolina	5	69	—	9	83
South Dakota	—	12	—	2	14
Tennessee	4	104	6	16	130
Texas	40	298	33	72	443
Utah	2	34	5	8	49
Vermont	4	—	—	—	4
Virginia	15	77	1	16	109
Washington	18	31	—	3	52
West Virginia	2	35	—	5	42
Wisconsin	22	61	—	12	95
Wyoming	—	10	—	2	12

United States
totals 803 2,747 158 596 4,304

Walmart in the US





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

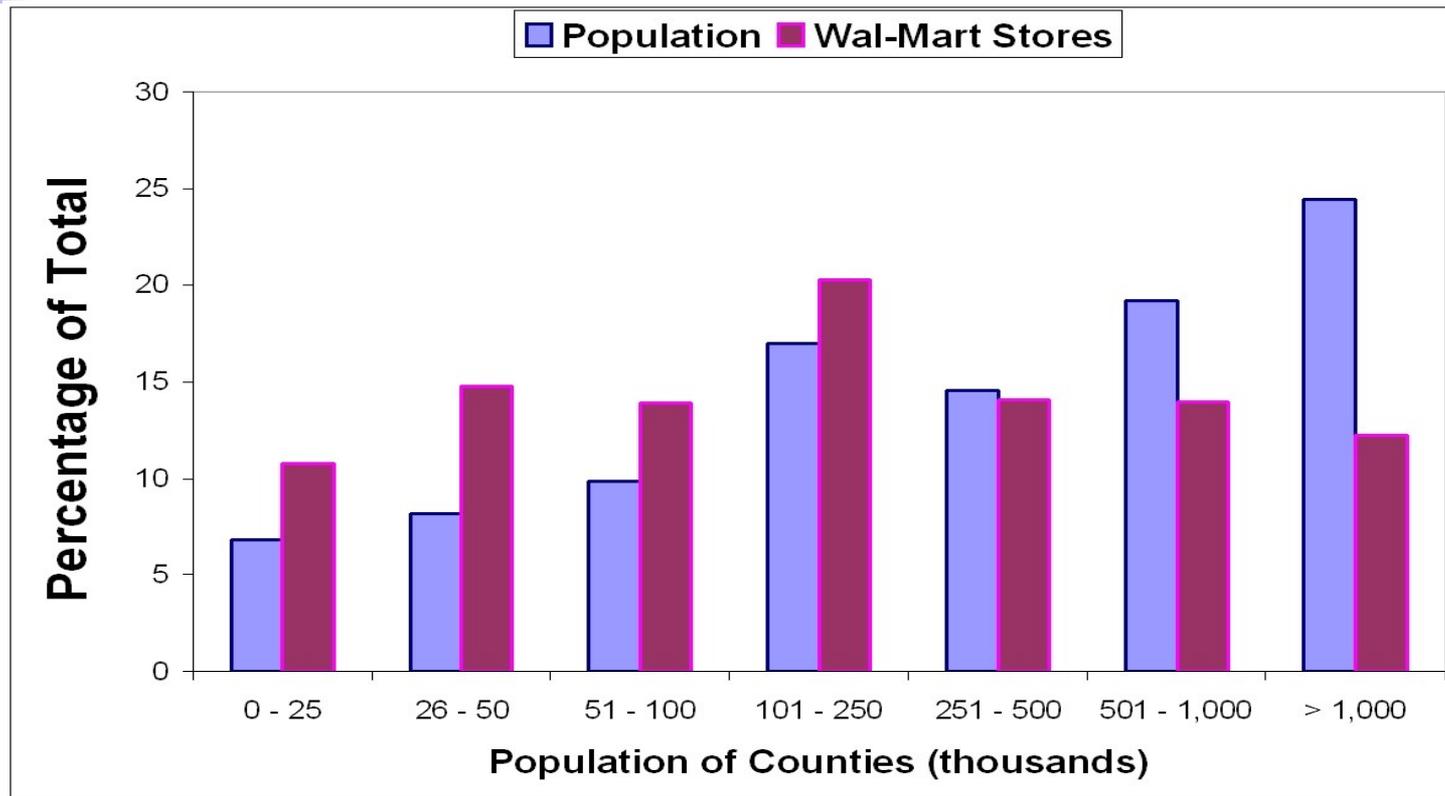


WAL★MART®

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



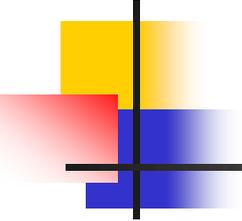


WAL★MART®

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

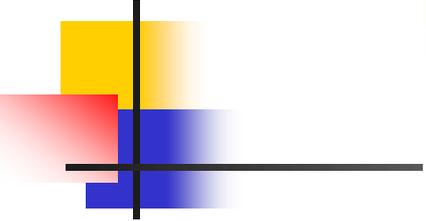
<p>Wal-Mart Discount Stores</p>	<p>Wal-Mart discount stores offer a variety of quality, value-priced general merchandise. The discount stores average 107,000 square feet, employ an average of 225 associates and offer 120,000 items. The stores feature wide, clean, brightly lit aisles and shelves stocked with items.</p>
<p>Wal-Mart Supercenters</p>	<p>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.</p>
<p>Wal-Mart Neighborhood Markets</p>	<p>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.</p>
<p>Sam's Club</p>	<p>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.</p>
<p>Wal-Mart International</p>	<p>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.</p>



WAL★MART®

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®
ALWAYS LOW PRICES

Always

“WE SELL FOR LESS”

WAL★MART®
Save money. Live better.™

- 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



WAL★MART®

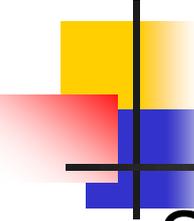
I principi fondanti della catena distributiva

- **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

Posizione	Gruppo/insegna	Nazione/Paese	Fatturato netto	Utile netto	Mercati	CAGR*
1.	Wal-Mart	USA	476.294	16.695	28	3,3
2.	Costo Wholesale Corporation	USA	105.156	2.061	9	7,7
3.	Carrefour	Francia	98.688	1.812	33	-3,3
4.	Schwarz Unternehmen Treuhand	Germania	98.662		26	6,5
5.	Tesco	Gran Bretagna	98.631	1.529	13	2,9
6.	The Kroger	USA	98.375		1	5,3
7.	Metro AG	Germania	86.393	588	32	0,9
8.	Aldi Einkauf	Germania	81.090		17	5,5
9.	The Home Depot	USA	78.812	5.385	4	2,0
10.	Target	USA	72.596	1.971	2	2,9

Fonte: Global Power of Retailing 2015 by Deloitte

Call it the ultimate business scorecard. This marks the 66th edition of our ranking of America's largest companies. The 500 that made this year's list represent two-thirds of the U.S. economy, with \$14.2 trillion in revenue. Explore the list for a full breakdown of who's up, who's down, and why.

[EXPLORE THE 500](#)

[MOST PROFITABLE](#) [NEWCOMERS](#) [BIGGEST EMPLOYERS](#)

[BIGGEST JUMPS](#) [PROFITS BY INDUSTRY](#) [METHODOLOGY](#)

[<](#) [2020](#) [2019](#) [2018](#) [2017](#) [2016](#) [2015](#) [2014](#) [20](#) [>](#)

The Top 10

1 Walmart

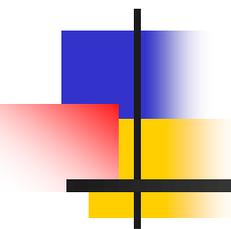
2 Amazon

3 Exxon Mobil

4 Apple

5 CVS Health

<https://www.youtube.com/watch?v=PxtXI0K4YJs>



https://www.youtube.com/watch?v=32_fm92-EF8

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)

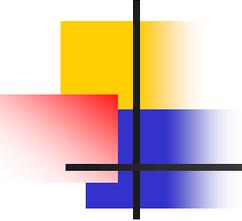
WAL*MART* Germany

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

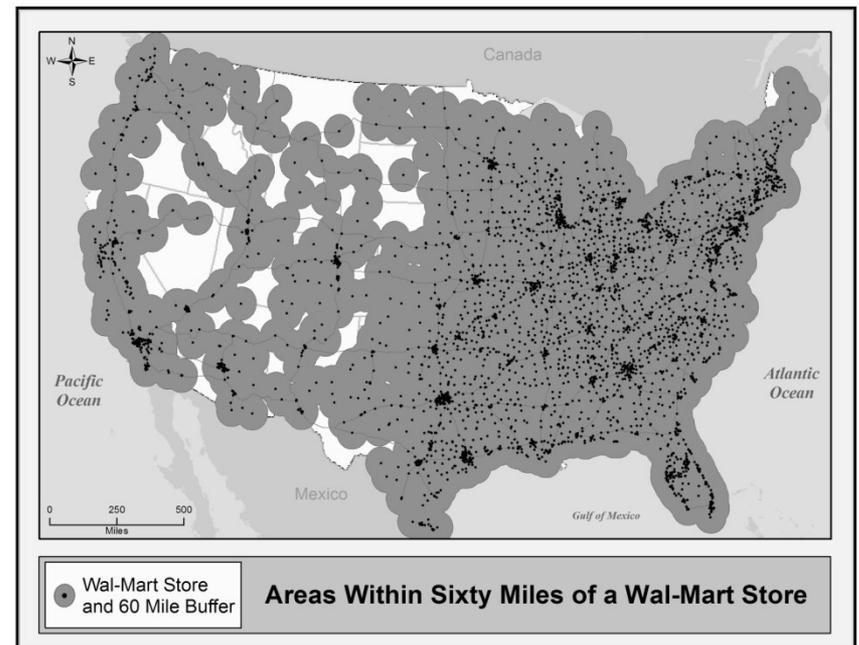
- No nuove licenze per vendita al dettaglio di generi alimentari e merce varia
- Acquisizione catena Wertkauf (21 negozi ben strutturati)
- Acquisizione di Interspar (75 negozi non uniformi, brand image negativa)
- Il cambio insegna non fu sufficiente
- Scontro con abitudini 'tedeschi'

... 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:

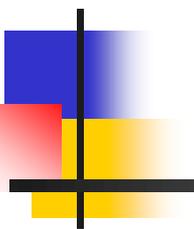
WAL-MART USA:

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

WAL-MART GERMANY:

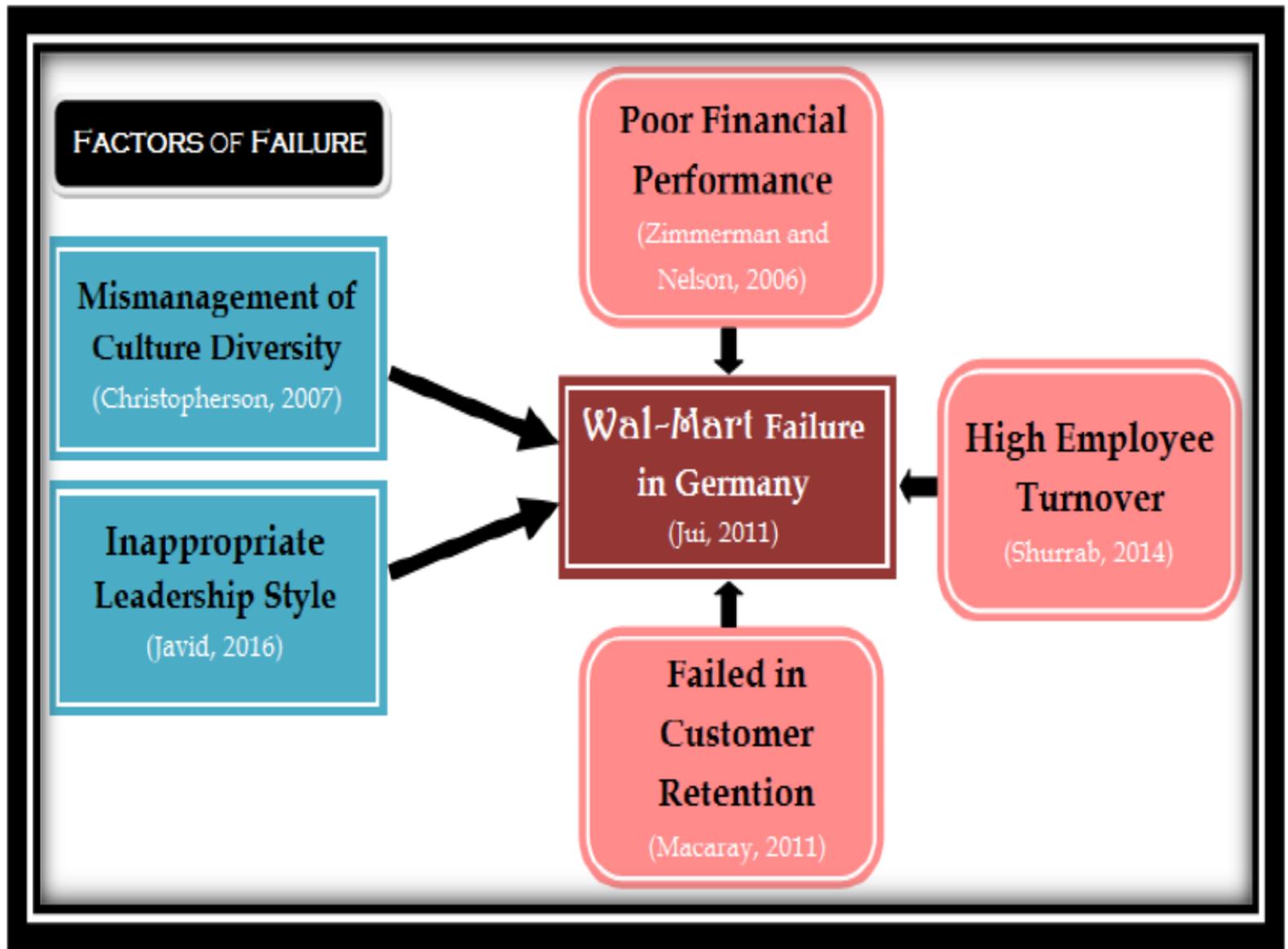
- **Assenza innovazione**
- **Ignoranza cultura** tedesca
- Mancate ricerche di mercato
- **Mancata conquista** **consumatore** tedesco

Il gigante americano della vendita al dettaglio entra nel mercato europeo più maturo (Germania) nel 1997 ma è costretto a una ritirata nel 2006, dopo soli 9 anni con uno dei fallimenti più sorprendenti del secolo (Jui, 2011).



Le possibili perdite per l'impresa Walmart in Germania sono state di circa 200-300 milioni di dollari all'anno (Vulture, 2016).

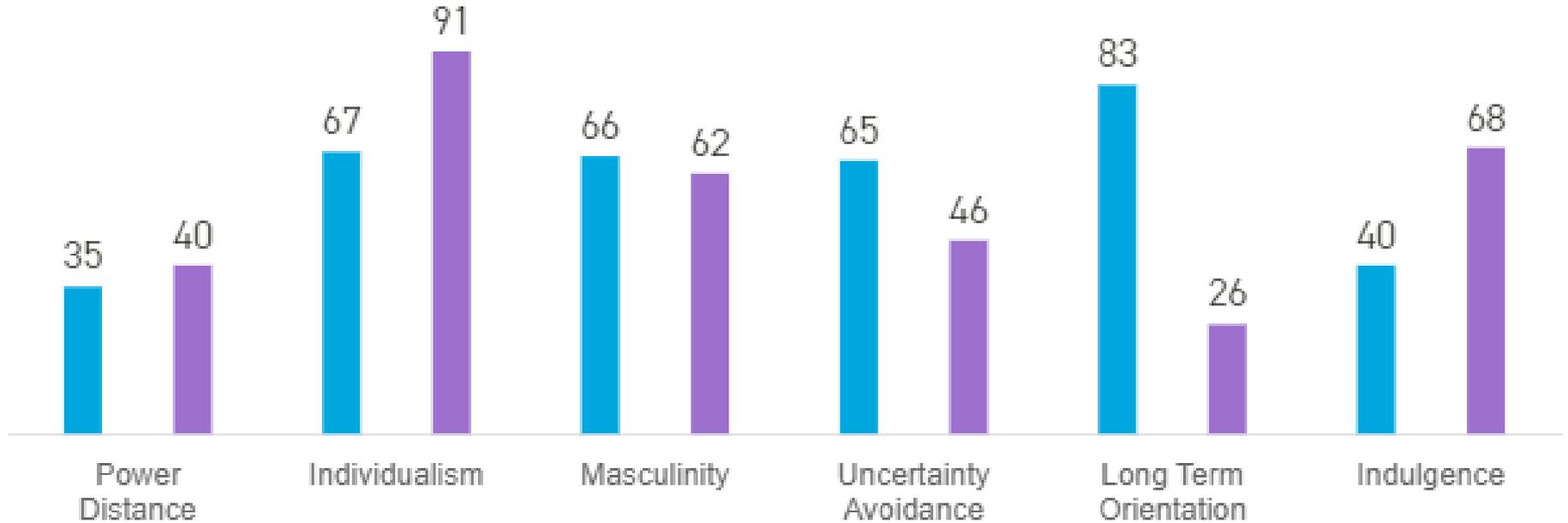
Il fallimento di Walmart in Germania è stato causato da una mediocre strategia di internazionalizzazione che ha completamente ignorato le differenze culturali dei clienti americani e tedeschi (Knorr e Arndt, 2003).



Hamza, S. & Nizam, I. (2016)

Germany ×

United States ×



PER I DIPENDENTI

La tendenza ad evitare situazioni di incertezza è considerata una dimensione cruciale nella visualizzazione della differenza culturale nazionale tra USA e Germania (Bialas, 2009).

Alcune delle pratiche americane di gestione dei dipendenti non erano adattabili al contesto tedesco:

- Esercizi di canto WALMART!
- Sorriso forzato ai clienti (sorridere agli estranei è una pratica rara nella cultura tedesca (Nazir, Shah e Zaman, 2014)).

UNCERTAINTY AVOIDANCE 65 VS 46

PER I CLIENTI

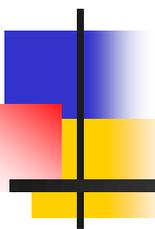
Il merchandising dei negozi era troppo distante dagli usi e costumi dei consumatori tedeschi. La stessa distribuzione dei prodotti sugli scaffali

(prodotti scontati posizionati in fondo o in cima agli scaffali) era motivo di irritazione per i clienti tedeschi (Landler e Barbaro, 2006).

In secondo luogo, le abitudini dei clienti tedeschi medi non sono state identificate e studiate in modo efficiente in quanto gli acquirenti tedeschi sono considerati efficienti e non sono abituati a passare molto tempo a fare acquisti. I punti vendita Wal-Mart sono stati progettati in modo tale da spingere i clienti a trascorrere più tempo nei punti vendita, che si traduce in fastidio per gli acquirenti tedeschi (Javid, 2015).

Infine, il marchio americano è risultato impopolare nel mercato tedesco a causa del suo approccio poco amichevole nei confronti dell'ambiente; gli imballaggi di plastica e le buste di plastica di Wal-Mart hanno suscitato molto fastidio (Macaray, 2011).

POWER DISTANCE 35 VS 40



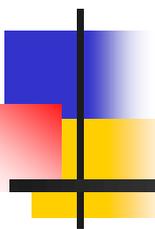
In Germania, le persone tendono a lavorare in gruppo per il raggiungimento di obiettivi comuni; la strategia americana della distanza dal potere attraverso un approccio autoritario al processo decisionale non venne apprezzata dai dipendenti Wal-Mart in Germania (Clark, 2006).

Infine, ampie differenze salariali tra i diversi ruoli aziendali sono un altro attributo comune delle organizzazioni con alta *power distance* (Bialas, 2009).

Elevato turnover dei dipendenti e motivazione dei dipendenti (Christopherson, 2007).

INDIVIDUALISM 67 VS 91

I lavoratori di Wal-Mart sono stati costretti a utilizzare l'inglese come lingua ufficiale nel negozio, il che si è tradotto in un divario di comunicazione sia gerarchica, che con i clienti (Schmidt, 2014).



I feedback dei subordinati sono stati completamente ignorati da Walmart, traducendosi in un grave effetto demotivazionale sui dipendenti e in un elevato turnover (Landler e Barbaro, 2006).

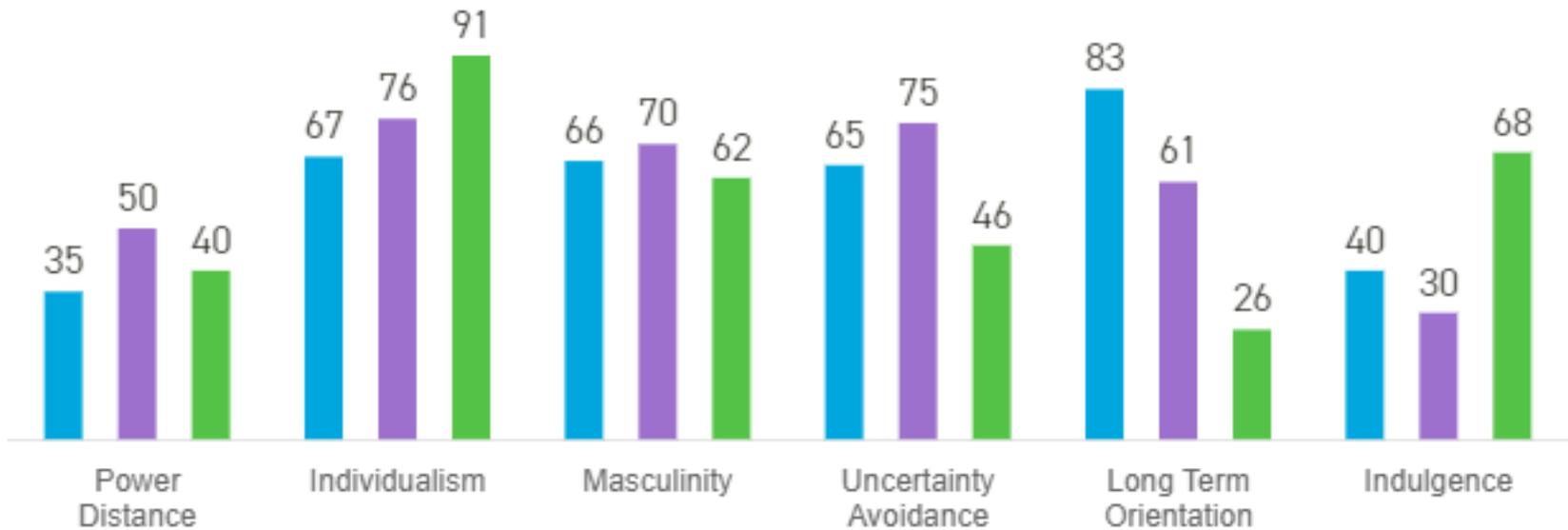
Nel caso Wal-Mart Germania, non è stata prestata attenzione alla differenza culturale tra la forza lavoro tedesca con la cultura lavorativa americana (Macaray, 2011).

UNA LEADERSHIP INAPPROPRIATA

I manager americani di Wal-Mart hanno fatto pressioni sui dirigenti tedeschi per implementare uno stile di leadership americano. Ad esempio ai subordinati era vietato uscire con i colleghi, ivi compreso flirtare tra loro (Schaefer, 2006).

I dipendenti hanno anche ricevuto minacce di chiusura o licenziamento se si opponevano alle lunghe ore di lavoro extra previste dai loro contratti, o alla videosorveglianza del loro lavoro (Landler e Barbaro, 2006).

Cosa sarebbe accaduto se Walmart avesse cercato di conquistare il mercato italiano?



References

Saini, L. (2019) Why Walmart Failed in Germany. Available at <https://bettermarketing.pub/why-walmart-failed-in-germany-3fdcc6469b89>

Hamza, S. & Nizam, I. (2016) Why Walmart Fails in Germany? An Analysis in the Perspective of Organizational Behaviour. International Journal of Accounting & Business Management Vol. 4 (No.2)

NSQ (2020) The Story of Why Wal Mart Failed in Germany Shows Why Wal Mart is Bad for the US Economy. Available at <https://www.nonstatusquo.com/why-did-wal-mart-fail-in-germany/>