



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**"WALMART VS DOLLAR STORES:  
DUE MODELLI DI BUSINESS A CONFRONTO"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO**

**LAUREANDO: GIAMPIERO FEOLE**

**MATRICOLA N. 1066507**

**ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016**



# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO I: COME TUTTO EBBE INIZIO .....</b>	<b>7</b>
<i>PARAGRAFO 1.1 UN'ORIGINE COMUNE: LA STORIA DEL DISCOUNT NEGLI U.S.A. ....</i>	<i>7</i>
<i>PARAGRAFO 1.2 I DOLLAR STORES: NUOVI APPROCCI AL MERCATO .....</i>	<i>8</i>
<i>    Paragrafo 1.2.1 Le “big” della Dollar Stores Industry.....</i>	<i>10</i>
<i>PARAGRAFO 1.3 WALMART: UNO SGUARDO DALL'ALTO.....</i>	<i>11</i>
<b>CAPITOLO 2: LA TEORIA DEL BUSINESS MODEL CANVAS .....</b>	<b>13</b>
<i>PARAGRAFO 2.1 IL PUNTO SULLA TEORIA: I MODELLI DI BUSINESS .....</i>	<i>13</i>
<i>PARAGRAFO 2.2 IL BUSINESS MODEL CANVAS .....</i>	<i>14</i>
<i>    Paragrafo 2.2.1 I blocchi costitutivi .....</i>	<i>15</i>
<i>PARAGRAFO 2.3 IL PUNTO SUL MODELLO: LE VARIABILI-CHIAVE.....</i>	<i>18</i>
<b>CAPITOLO 3: WALMART ED I DOLLAR STORES SECONDO IL BMC .....</b>	<b>24</b>
<i>PARAGRAFO 3.1 WALMART NEL BUSINESS MODEL CANVAS: L'OFFERTA DI VALORE.....</i>	<i>24</i>
<i>    Paragrafo 3.1.1 I clienti: segmenti e relazioni .....</i>	<i>25</i>
<i>    Paragrafo 3.1.2 I canali.....</i>	<i>26</i>
<i>    Paragrafo 3.1.3 Risorse Chiave ed Attività Chiave .....</i>	<i>27</i>
<i>    Paragrafo 3.1.4 I Partners Chiave.....</i>	<i>28</i>
<i>    Paragrafo 3.1.5 Politica finanziaria: flussi di reddito e struttura di costo .....</i>	<i>29</i>
<i>PARAGRAFO 3.2 I MAGGIORI DOLLAR STORES NEL BMC.....</i>	<i>33</i>
<i>PARAGRAFO 3.3 UN QUADRO DI SINTESI .....</i>	<i>43</i>
<b>CAPITOLO 4: ANALISI STRATEGICA.....</b>	<b>47</b>
<i>PARAGRAFO 4.1 L'ANALISI SWOT NELLA LETTERATURA.....</i>	<i>47</i>
<i>PARAGRAFO 4.2 L'ANALISI SWOT DI WALMART .....</i>	<i>48</i>
<i>PARAGRAFO 4.3 I DOLLAR STORES E L'ANALISI SWOT. LA FORZA DELLA CONVENIENZA .....</i>	<i>51</i>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>59</b>



## INTRODUZIONE

La presente analisi ha come punto nodale il mercato discount statunitense e sottolinea il ruolo di Walmart e dei Dollar Stores nel mercato del largo consumo. Il tema risulta particolarmente interessante non solo in una visione descrittiva e qualitativa, ma anche in chiave prospettica dato che oltre il 60% dell'economia statunitense poggia sulla domanda per consumi. L'indice più rilevante è il totale delle vendite che, comprendendo sia la grande che la piccola distribuzione, monitora il comportamento di almeno un terzo dei consumi americani. La vasta regione statunitense apre ampi spazi di profitto ad un mercato che negli anni è divenuto sempre più competitivo e nel quale innovazione e tecnologia sono perni fondamentali per incrementare efficienza ed affidabilità. Il settore food, beverages e tabacco rappresenta la quota maggiore del mercato discount negli U.S.A. ed è dominato dalla presenza di distributori della tipologia supermarkets, hypermarkets, membership clubs, convenience stores e drogherie. Il discount, in generale, è una tipologia di operatore della grande distribuzione organizzata (GDO) e si tratta di un punto vendita al dettaglio per prodotti di largo consumo. E' in questo segmento che le più grosse catene di ipermercati quali Walmart, Costco e Target si sono inserite ed hanno stabilito la propria fonte di ricchezza. L'analisi viene svolta secondo due punti di vista adottando in modo complementare il modello di business canvas e la SWOT analysis. Ci si focalizza sulla competizione indiretta tra le sopra enunciate grandi catene del discount, dove si prende in esame Walmart, maggiore e principale retailer sia a livello nazionale che internazionale, e le "inferiori" catene di negozi del discount nazionale tra le quali spiccano i maggiori Dollar Stores: Family Dollar/Dollar Tree e General Dollar. Si tratta di una analisi dettagliata dei rispettivi modelli di business, evidenziando il grado di competizione e valutando le più plausibili manovre strategiche e conseguenze future sul mercato del discount americano. Lo scritto viene così strutturato:

- Nel primo capitolo, l'analisi parte da un quadro storico comune tramite il quale le due tipologie di gruppi hanno dato inizio alle loro attività. Si tratta di un medesimo punto di partenza il cui imprinting segna un simile contorno competitivo che nella storia ha mostrato core business con simili sfaccettature, ma volte a premere su variabili diverse per una differente offerta di valore per i consumatori. Partendo da un percorso comune, diviene così possibile cogliere le differenze strategiche e competitive tra le compagnie interessate e si facilita l'apprendimento dei punti di interazione in una competizione che più che sul prezzo, corre sulla convenienza in senso lato.

- A tal fine, nel secondo capitolo vengono spiegati i modelli teorici di business e la loro utilità. In particolare, l'attenzione è posta sul business model canvas (BMC) che evidenzia in modo schematico e selettivo le caratteristiche rilevanti dei business delle aziende. Il modello scelto risulta molto utile in chiave comparativa in quanto i blocchi costitutivi sui quali esso poggia racchiudono le caratteristiche ed i patterns fondamentali del business aziendale.
- Il terzo capitolo è incentrato sull'applicazione del modello. Walmart ed i Dollar Stores vengono analizzati attraverso il business model canvas con l'obiettivo di delineare le caratteristiche chiave, in comune e non, che i due modelli di business preservano. Con il termine Dollar Stores ci si riferirà alle due catene attualmente più competitive ed estese sul suolo americano: Dollar Tree, che ha recentemente acquisito Family Dollar, e Dollar General.
- Il quarto capitolo infine, si propone di richiamare gli aspetti chiave rilevati nelle sezioni precedenti e porli in un'ottica strategica. Il modello SWOT risulta adatto data la propria idoneità a convertire le informazioni sui business in forze e debolezze intrinseche. La sfida conclusiva sarà valutare la priorità delle opportunità e minacce future per le aziende, nonché, quanto sia sostenibile il vantaggio competitivo delle interessate, se e come il futuro di Walmart possa bloccare l'espansione delle piccole catene, e come queste possano reagire o sfruttare un mercato quasi del tutto saturo e sempre meno attrattivo.

## CAPITOLO I: COME TUTTO EBBE INIZIO

### *Paragrafo 1.1 Un'origine comune: la storia del discount negli U.S.A.*

La storia dei discount stores negli Stati Uniti trova origine nel modello dei comunemente noti five-and-dime stores. Si tratta di una tipologia di negozio che si proponeva di offrire molteplici e variegati articoli alla clientela seguendo una strategia di prezzo ben precisa: tutto era venduto a 5 o 10 cent. Capitanato dalla catena Woolworths dal 1878, il concept è divenuto il fenomeno retail del ventesimo secolo spianando la strada ad altri noti nomi quali Kresge e W.T. Grant. Seppur mantenendo coerenza alla duplice “price-point strategy”, ossia stabilendo prezzi fissi ad un punto in cui la domanda risultava sufficientemente elevata, la competizione degli stores si giocava anche su una forte strategia espansiva volta a migliorare la vicinanza dei negozi al proprio customer target. I punti vendita erano solitamente concentrati nei centri delle città americane in modo da attrarre la vasta clientela situata nel raggio di pochi chilometri. Nonostante il successo conseguito negli anni, le variabili macroeconomiche hanno giocato un ruolo negativo sulla profittabilità di tali negozi. L’inflazione su tutte, ha reso la strategia di prezzo insostenibile nel lungo periodo dando origine ad una nuova ideologia di negozio, il “variety store” o anche noto come “convenience stores”. I convenience stores (CVS), che letteralmente significano “negozi comodi”, sono catene di piccoli negozi presenti ovunque, collegati ai grandi gruppi di supermercati o alle trading companies, che hanno le seguenti caratteristiche distintive: gestione efficiente dei punti vendita derivante dalla concentrazione in zone stabilite; comodità per il consumatore dell’esercizio commerciale lungo quasi tutto l’arco della giornata; vasta gamma di prodotti di largo consumo (generi alimentari, bevande, prodotti d’uso quotidiano); presenza dei terminali delle banche per l’emissione di contanti. Tutto ciò è rivolto a quella fascia di consumatori che sono particolarmente sensibili alle oscillazioni dei prezzi o comunque ad ogni costo aggiuntivo che derivi dall’acquisto di tali prodotti. L’evoluzione dei five-and-dime stores non si è esternata in una semplice rivoluzione nelle strategie di prezzo, ma anche nel modo di operare e di offrire convenienza ai consumatori. In primis, lo stesso Woolworths diede vita ad una nuova catena nel 1962, Woolco, mirante ad un rinnovamento del concept del retail, ora incentrato su grosse catene discount e su un nuovo e più grande “discount store format”. Negozi più grandi, spesso veri e propri ipermercati, basati su ampi assortimenti di prodotti che si distanziano fortemente dai semplici corner-stores (letteralmente negozi all’angolo). A seguire il cammino sono stati storici competitori: Dayton Company con Target, the S.S.Kresge con Kmart e soprattutto Sam Walton aprendo il primo negozio Wal-Mart. Con una poderosa crescita a partire da quel decennio, le catene sono divenute le principali compagnie del discount negli U.S.A. Un’altra

evoluzione invece hanno percorso i rimanenti piccoli negozi “five-and-dime”. Tali linee hanno sofferto la pressione delle grandi catene fino agli anni ‘90 quando il segmento dei dollar stores è venuto fuori sradicando le radici five-and-dime ed implementando una forte modifica nel product mix (nella selezione dei prodotti da offrire) e nella gestione della competizione con le grandi catene. Nascono così i Dollar Stores.

### ***Paragrafo 1.2 I Dollar Stores: nuovi approcci al mercato***

I dati storici analizzati nel paragrafo precedente evidenziano una linea del tempo lungo la quale note compagnie sono entrate a far parte di un mercato rischioso ed esposto ad un’aspra competizione sui prezzi. Questa tendenza del mercato però, ha lasciato campo alla famiglia dei Dollar Stores i quali, seppur sotto la pressione dei grandi incumbents, hanno trovato spazio per raggiungere profittabilità. Tale ragione risiede nella capacità di combinare fattori interni all’azienda in risposta ai cambiamenti esterni che sono avvenuti negli ultimi decenni. Per un’organizzazione risulta fondamentale infatti, riconoscere le leve e le forze del proprio ambiente transazionale, definito come quella *porzione dell’ambiente generale rilevante o potenzialmente rilevante per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi* (Fonte: COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2004. *Organizzazione Aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni, III edizione McGraw-Hill*). In questo specifico caso, il cambiamento ha toccato sia l’ambiente economico che quello socio-culturale modificando l’attitudine all’acquisto del consumatore. In particolare:

- Una nuova mentalità del consumatore: “Cheap is good”.

Il consumatore del 21° secolo è definito dalla letteratura come un *burgain hunter*, ossia una persona che si imbatte nell’hard discount provando piacere per l’austerità. La “caccia al tesoro”, così come dal titolo del libro di Michael Silverstein, è un cambiamento culturale che decreta la cosiddetta biforcazione del comportamento del consumatore (Fonte: SILVERSTEIN Michael J., 2006. *Caccia al tesoro. Il nuovo consumatore tra lusso ed hard discount, Etas*). Se da un lato egli è disposto a soddisfare desideri ed aspirazioni a prezzi “premium” (aspirational purchases), dall’altro lato si immerge nel mercato discount in una lotta al risparmio sulle commodities. Si tratta di beni fungibili per i quali c’è domanda, ma che vengono offerti senza differenze qualitative sul mercato; il prodotto è lo stesso indipendentemente da chi lo produce.



- Incremento percentuale delle famiglie statunitensi a basso reddito o aventi reddito fisso.

Un reddito inferiore abbassa sia le aspettative che le possibilità attuali di una famiglia nel mondo del consumo. Micro-economicamente ad un ribasso del reddito consegue un minor consumo nel paniere dei beni sul mercato, ceteris paribus. Per tale ragione, l'attitudine alla ricerca di una spesa più conveniente aumenta costantemente. Allo stesso modo, l'invecchiamento della popolazione, ulteriormente incrementato dalle conseguenze del boom delle nascite del secondo dopoguerra, amplia la fetta di popolazione che percepisce un reddito fisso. Tale condizione, sopprime le opportunità di acquisto discrezionali e aumenta l'attitudine ad una scelta oculata nella spesa quotidiana. (Fonte: SOLOMON M., BAMOSSY G., ASKEGAARD S., K.HOGG M., 2006, *Consumer Behavior. A European Perspective. 3rd edition. Prentice Hall, Financial Times.*)

Di fronte ad una domanda più price-sensitive, un particolare segmento della vasta famiglia dei Dollar Stores approda sul mercato in un modo del tutto innovativo negli anni '90. Si tratta degli Extreme-Value Retailers, negozi di piccola dimensione distribuiti in modo strategico e capillare con l'obiettivo di fornire convenienza in accordo ad una politica di prezzo conosciuta come EDLP (Every Day Low Prices). Tale strategia di prezzo (anche detta value pricing) consiste nel promettere ai consumatori il più basso prezzo possibile senza che questi debbano attendere sconti periodici o promozioni, emissioni di buoni o comunque sporadici incentivi all'acquisto. (Fonte: [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com)). La caratteristica aggiuntiva di tali stores risiede nell' inferiore format dei negozi e nel più selettivo assortimento dei prodotti offerti rispetto alle grandi catene quali WalMart o Target. Ed è proprio questa maggiore flessibilità nell'offrire convenienza che ha condotto le più potenti del segmento (Dollar General e Dollar Tree) a raggiungere una profittevole disruptive innovation, definita come "l'insieme delle innovazioni volte a creare nuovi spazi di mercato o nuovi target di consumatori sfruttando passate tecnologie in modo diverso o sviluppando nuovi modelli di business" (Fonte: [www.economist.com](http://www.economist.com)).

### Paragrafo 1.2.1 Le “big” della Dollar Stores Industry

L'industria dei Dollar Stores presenta un mercato altamente incentrato in guerre di prezzo e quindi rivolto a rigide politiche di controllo di costo. Anche se i più grandi rivenditori nella categoria del discount sono, come detto, Walmart e Target, tali mass merchandiser non sono classificati come competitori diretti dei Dollar stores. La ragione fondamentale risiede nel differente modo di condurre il business: mentre Walmart e Target sono focalizzati nell'offrire ai propri consumatori una vasta gamma di scelta con ampi assortimenti di prodotti in large-format-stores (veri e propri ipermercati), il concept dei Dollar Stores si incentra invece su una più selettiva offerta di prodotti, volta a fornire al consumatore una convenienza in termini di prezzo-locazione sfruttando le inferiori dimensioni dei punti vendita. E' opportuno designare le principali catene competitive al quale l'analisi fa riferimento e che quindi si impongono nel mercato statunitense nel modo più esteso:



rivenditore tra gli small-box retailers per numero di vendite e la sua mission è sintetizzata dal payoff: “Saving Others”. Il concept è fornire la miglior convenienza ai propri consumatori semplificando i processi di spesa e di acquisto, creando un ambiente puramente rivolto al miglioramento della vita dei singoli clienti. (Fonte: [www.dollargeneral.com](http://www.dollargeneral.com))

1. Dollar General possiede oltre 12000 punti vendita in 43 Stati negli U.S.A. E' il più grande



2. Family Dollar (acquisita da Dollar Tree mesi fa) opera nel mercato da oltre 50 anni e possiede oltre 8000 punti vendita sul territorio statunitense. Si tratta del secondo maggior retailer dopo Dollar General operante nel segmento dei Dollar Stores negli U.S.A. Obiettivo comune è quello di offrire convenienza tramite una

strategia EDLP (every day low prices) e di esternare valori quali affidabilità ed integrità. Tali dati si riferiscono al pre-acquisto da parte di Dollar Tree avvenuto mesi fa. (Fonte: [www.familydollar.com](http://www.familydollar.com)).



3. Dollar Tree è un altro dei principali competitors avente come segno distintivo la fedeltà ad una politica price-point come negli originari five-and-

dime stores. Il concept è rendere ogni capo un tesoro per il cliente, sorprendendo il medesimo a trovare ogni prodotto prezzato ad 1\$ o poco meno. La shopping experience diviene divertente in una vera e propria caccia al tesoro alla quale è possibile prendere parte in migliaia di stores presenti sul suolo statunitense. La fusione e la potenziale sinergia con Family Dollar presagirebbe una situazione di predominio sul mercato negli anni a venire (Fonte: [www.dollartree.com](http://www.dollartree.com))

### *Paragrafo 1.3 Walmart: uno sguardo dall'alto*



Fonte: [www.helsinki.fi](http://www.helsinki.fi)

WalMart, fondata da Sam Watson nel 1962 nell'Arkansas, è oggi la più grande catena operante nel canale della grande distribuzione organizzata sia a livello nazionale che

internazionale. Partita con negozi di piccola dimensione, la compagnia ha subito un'espansione rapida e progressiva dalla sua quotazione in borsa nel 1970. Inaugurando i suoi noti supercenters dalla fine degli anni '80, la società è entrata nell'arco di dieci anni nel ranking delle maggiori 500 società americane (Fortune 500). Mr. Sam, così comunemente noto, è stato l'ideatore nonché leader del nuovo modello di discount retail. Il suo obiettivo era sin dal principio, quello di creare un servizio a beneficio dei consumatori e della comunità nella quale Walmart approdava. Non si tratta di una semplice "impresa gigante", si potrebbe dire che WalMart ha cambiato la lente con la quale si guarda il mondo. La direzione antinflazionistica del suo business tramite una politica EDLP (Every Day Low Prices) è divenuta parte del suo DNA. L'azienda è il simbolo del risparmio e mira ad essere il covo nel quale il potere d'acquisto del consumatore è massimizzato. La clientela deve percepire il risparmio alla cassa e l'azienda deve garantirle, a parità di costo rispetto ai competitors, una maggior spesa in termini di paniere di beni. Il colosso oggi conta oltre 5000 punti vendita negli Stati Uniti ed oltre 11500 comprendendo tutti i 27 Paesi in cui ha messo piede; il 90% dei cittadini statunitensi vive nel raggio di 24 km da almeno un negozio WalMart e usufruisce dei suoi prodotti periodicamente. (Fonte: [www.corporate.walmart.com](http://www.corporate.walmart.com)). Target, considerato il più diretto rivale nel mass merchandising, non si avvicina minimamente alla potenza economica ed istituzionale di WalMart. Quest'ultimo è infatti anche il più grande datore di lavoro negli Stati Uniti offrendo opportunità lavorative a circa 2,2 milioni di persone. WalMart ha plasmato le mura del mercato discount del largo consumo, ampliando assortimenti di prodotti e rispettivi brand con una politica di business semplice ed efficace. L'effetto WalMart, così denominato in letteratura, è divenuto un perno nella cultura statunitense, volto a sintetizzare gli impatti, sia negativi che positivi, derivanti dallo stile di gestione WalMart. In termini prettamente aziendali, si fa riferimento all'inesorabile spinta al ribasso dei prezzi che soltanto WalMart riesce ad esercitare e alla ridefinizione delle abitudini di acquisto che un nuovo ipermercato apporta in una città sottraendo vitalità alle arterie commerciali tradizionali della zona e dintorni. E' così che il grande retailer ha cambiato le modalità col quale il consumatore compie le proprie scelte: la percezione di un buon affare in America, oggi deriva dalla vantaggiosa comparabilità di un prezzo con quello spuntato da WalMart. (Fonte: FISHMAN C., 2006, *The Wal-Mart Effect*, Penguin Press).

## **CAPITOLO 2: LA TEORIA DEL BUSINESS MODEL CANVAS**

## ***Paragrafo 2.1 Il punto sulla teoria: i modelli di business***

L'utilità degli strumenti di modelli di business è andata nel tempo allargandosi data la modalità sempre più variegata nella quale le aziende disegnano il loro piano di creazione e distribuzione di valore per i clienti. L'interazione tra modelli prettamente teorici e pratica manageriale è la funzione che tali strumenti svolgono. Nonostante il loro largo uso, è oggi altamente complesso trovare una definizione univoca e generale su cosa sia un modello di business. Uno dei primi a riscontrare tale difficoltà è stato Michael Marris, il quale ha cercato di far convergere le molteplici definizioni su un piano comune di lavoro. Il modello di business designerebbe così le basi fondanti di ogni business facendo leva su tre maggiori aree comuni: economica, valorizzando la profittabilità dell'azienda tramite l'analisi dei flussi di reddito e della specifica struttura di costo; operativa, evidenziando l'architettura del business nella sua interazione con i clienti e quindi nella creazione di valore per lo stesso; e strategica, volta all'analisi del posizionamento dell'azienda sul mercato in relazione a fattori esterni quali competizione, partnerships, opportunità di crescita e relative minacce. (Fonte: MARRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J., 2006, *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of business research*). La letteratura sottolinea inoltre, il ruolo concettuale degli strumenti di business: Teece mostra come il ruolo finanziario dei modelli sia sottoposto a quello concettuale, poiché è in quest'ultimo che si evince la vera architettura ed il "cuore funzionale" di un'azienda. In breve, i modelli di business si soffermano sulla modalità di funzionamento di una struttura aziendale con particolare attenzione alla tipologia di valore che viene creato e come esso viene comunicato e trasferito al target dei clienti interessati. In accordo a quanto spiegato, il ruolo dei modelli di business può essere visto da due prospettive diverse: come un mezzo statico tendente ad analizzare in modo sintetico ed efficace il business di un'azienda, o come strumento mediatico avente come obiettivo quello di far convergere la tecnologia di un'azienda in un risultato economico. L'ultima prospettiva è quella che più si assimila al caso in questione: la tesi ha infatti come punto focale quello di evidenziare le caratteristiche del business di WalMart e dei Dollar Stores secondo un approccio dinamico. Il fine dello specifico modello scelto (Modello di Business canvas) supera la semplice nozione teorica di analisi e si incentra sulla modalità con la quale il potenziale tecnologico implementato dall'azienda viene trasformato in valore economico commercializzabile tramite l'identificazione di offerta di valore, strategia competitiva,

segmento clienti, struttura di costo, valore del network e potenziale profitto finale. (Fonte: CHESBROUGH H., S. ROSENBLOOM R., 2002. *The role of business model in capturing value from innovation*).

### ***Paragrafo 2.2 Il Business Model Canvas***

Il business model canvas (BMC), il cui ideatore è Alexander Osterwalder, è uno degli strumenti di business maggiormente utilizzati in quanto consente di fornire in modo esaustivo informazioni circa il funzionamento di un'azienda con una facilità comunicativa accessibile a tutti. La scelta di un simile modello per l'analisi è giustificata da due ragioni: in primis, il modello canvas è una sintetizzazione ben curata di molteplici frameworks teorici susseguitisi nel tempo ed è quindi idoneo a rappresentare un'idea complessiva sull'architettura di un'azienda nelle fasi di creazione, distribuzione e cattura del valore offerto; dopodiché, esso risulta, per la sua semplicità strutturale e comunicativa, un ottimo strumento di indagine in vista di un'analisi comparata con altri o simili modelli applicati a differenti aziende. Il linguaggio visuale facilita la comprensione e consente così di creare e sviluppare modelli di business innovativi. (Fonte: [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)). La comunicazione gioca un ruolo fondamentale nell'incrementare l'interazione ed il coinvolgimento degli stakeholders nelle dinamiche aziendali. Una maggior consapevolezza sia a livello interno che esterno, funge da spinta motivazionale divenendo una potenziale opportunità di crescita in termini di efficienza per l'azienda. Per raggiungere tale risultato, il modello è stato frutto di molteplici sviluppi nel tempo per mano di Osterwalder e Pigneur, fino al lavoro finale pubblicato nel 2010 nel libro "Business Model Generation". L'adozione di un modello canvas, letteralmente "tela", incrementa il grado di comprensibilità e di capacità d'analisi, ed è così strutturato:

- Il modello presenta quattro macro-classi o dimensioni di analisi sulle quali un business deve poggiare: value proposition (proposta di valore), indica il pacchetto di prodotti o servizi che rappresenta un valore per uno specifico segmento di clienti; la struttura relazionale dell'azienda con le partners; il design di ciò che l'azienda compie quotidianamente; e l'aspetto finanziario.
- Ad ognuna delle dimensioni sono associati uno o più blocchi costitutivi (per un totale di nove) che specificano dettagliatamente le informazioni necessarie alla costruzione del business. (OSTERWALDER, PIGNEUR, TUCCI, 2005. *Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept*). La tabella seguente assimila tale struttura.

I BLOCCHI COSTITUTIVI DEL BUSINESS MODEL CANVAS	
DIMENSIONI	BLOCCHI
Valore	Offerta di Valore
Struttura relazionale	Key-Partners, Relazioni con la clientela, Segmento di mercato, Canali
Architettura delle operazioni del business	Risorse-chiave, Attività-chiave
Aspetto Finanziario	Struttura di Costo, Flussi di Reddito

Fonte: elaborazione propria

### Paragrafo 2.2.1 I blocchi costitutivi

La comprensione del modello deriva dalla capacità di analizzare i singoli blocchi costitutivi precedentemente elencati e valutarne l'armonia in una visione d'insieme. Seppur l'analisi parte dalle caratteristiche di ognuno di essi, è bene ricordare che l'unicità di un modello di business non deriva dalla differente configurazione dei singoli blocchi, ma dalla loro integrazione ed interazione per la creazione di un'offerta di valore rilevante. Il ruolo di ogni blocco può essere così schematizzato:

- 1) *Offerta di Valore*. La value proposition è considerata dallo stesso ideatore Osterwalder il blocco principale del modello. Esso è il cuore dell'offerta aziendale in quanto è in tale sede che si decreta il paniere di prodotti e/o servizi da offrire allo specifico segmento di clienti. L'interazione tra prodotto e cliente pone le proprie radici nella determinazione dei bisogni che si intendono soddisfare su quel dato mercato. Il successo dell'offerta è stabilito dal valore del prodotto percepito dal cliente in relazione al grado di soddisfacimento del proprio bisogno e alle sue aspettative. La creazione del valore nella costruzione dell'offerta non deriva però dalla semplice scelta del prodotto, ma soprattutto dalle modalità con le quali esso viene posto sul mercato a vantaggio del customer-target. Migliore performance, maggior convenienza nel rapporto qualità/prezzo, riduzione dei rischi a carico dell'utente, aggiunta di nuove marche, inserimento di innovazioni e risoluzione di problemi passati, sono tante sfaccettature che in maniera tangibile ed intangibile supportano il sistema prodotto e le sue funzionalità amplificandone il valore nell'offerta per il cliente. (OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2010 *Business Model Generation*).
- 2) *Key-Partners (Partners Chiave)*. L'azienda non è un sistema autosufficiente, il successo è portato dall'armonia di fattori endogeni ed esogeni. Attori strategici esterni possono giocare un ruolo chiave nelle dinamiche del business aziendale. Il network

che l'organizzazione forgia mediante partners e fornitori può essere la fonte del suo vantaggio competitivo sul mercato. Riduzioni di rischio, guadagni in termine di costi o altre sinergie possono amplificare il potenziale dell'impresa quando essa intraprende relazioni di partnership con fornitori o anche competitori. Le partnerships possono essere di tipo orizzontale o verticale e concretizzarsi talvolta in joint venture per lo sviluppo di nuovi business. Le più comuni tipologie hanno carattere strategico rivolto alla "coopetizione" (alleanza tra concorrenti volta a ridurre il grado di competizione) o alla sedimentazione di relazioni fornitore/buyer. Motivazioni più comuni sono lo sviluppo di economie di scala, nuove opportunità nel servire nuovi mercati, sinergie volte ad aumentare l'efficienza nell'implementazione delle attività, acquisizioni di particolari risorse (di solito da aziende non concorrenti) e limitazione di un'aspra competizione. (Fonte: [www.canvasbusinessmodel.it](http://www.canvasbusinessmodel.it))

- 3) *Relazioni con la clientela.* Nell'era del marketing relazionale, la redditività di un'azienda dipende dalla propria capacità di plasmare relazioni di lungo termine con i propri clienti. Il passaggio ad un business customer-oriented, implica che il consumatore è la ricchezza primaria di un'azienda. Concentrarsi sul proprio segmento e massimizzare il tasso di ritenzione è ciò che consente di assicurare la profittabilità nel lungo periodo ed è alla base del CRM (Customer Relationship Management). Il valore catturato quindi non è unicamente il prezzo del valore offerto, ma la somma dei benefici futuri che l'azienda crea in un'ottica di massimizzazione della Lifetime Value (LTV) della clientela. La creazione di tali relazioni deriva dalle interazioni con il cliente che possono avvenire in modo più o meno accentuato a seconda del modello di business adottato: assistenza personale (anche per via digitale), sistemi automatizzati e self-service sono alcune alternative di interazione che l'azienda possiede per incrementare la customer experience ed il customer equity. (Fonte: KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., 2015. *Principi di Marketing*, 15° edizione. Pearson)
- 4) *Segmento del mercato.* Un'offerta di valore è tale soltanto se fornisce benefici ai clienti interessati. Delineare e comprendere il mercato da servire è vitale per il business di un'azienda in quanto consente di assimilare e soddisfare al meglio i bisogni ed i desideri della clientela. Scegliere di servire uno o più segmenti (diversificati o interconnessi) a scapito dell'intero mercato dipende dal piano di business. La segmentazione avviene spesso seguendo parametri come la relazione con i clienti, le fasce di reddito, o comunque altre caratteristiche socio-demografiche, psicografiche, geografiche e/o comportamentali. La focalizzazione permette



all'azienda una miglior specializzazione per massimizzare la customer satisfaction incrementando la redditività mediante una maggior customer retention e customer attraction. (Fonte: KOTLER P., 2007. *Marketing Management, Millennium edition*)

- 5) *Canali*. La percezione del valore da parte del cliente è resa possibile grazie ai canali di comunicazione e di distribuzione del valore. Il ruolo intermediario tra l'offerta ed il segmento obiettivo, rende i canali un potenziale strumento per incrementare il valore offerto, al di là del valore intrinseco del prodotto stesso. I canali distributivi implicano tutte le modalità, sia dirette che indirette, di consegna fisica del prodotto che si susseguono lungo la catena di fornitura fino al raggiungimento del cliente finale: punti vendita propri o di altre organizzazioni partner, vendite online e/o all'ingrosso e relativi servizi di trasporto del prodotto. A questi si aggiungono canali di comunicazione che mirano a rendere conoscibile il valore offerto al cliente: radio, televisione, riviste, mail, volantini, o talvolta strategie di vendita interne ai negozi, sono parte di una missione comunicativa volta ad aumentare la consapevolezza del cliente sui bisogni che il prodotto soddisfa.
- 6) *Risorse-chiave*. Ogni business necessita differenti risorse per sostenere la competizione nel proprio settore. L'importanza strategica delle risorse dipende dal mercato e dalla strategia che l'impresa sceglie. La letteratura suddivide quattro classi di risorse che possono più o meno essere rilevanti a seconda del settore di analisi: finanziarie, la cui abbondanza può consentire all'impresa di accedere in via prioritaria o comunque con maggior peso a nuovi business o mercati di approvvigionamento e di sbocco; umane, connesse all'importanza delle competenze degli individui nel contribuire al valore finale offerto; fisiche, riferite a tutte quelle risorse tangibili quali punti vendita, trasporti, macchinari e merci che sono indispensabili per la produzione e distribuzione degli output; intellettuali, ossia know-how, marchi, brevetti o altre risorse intangibili che ruotano attorno alla catena del valore dell'azienda. (Fonte: [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it))
- 7) *Attività chiave*. Le singole risorse, così come i benefici derivanti dalle relazioni di partnership, non hanno alcun riscontro economico effettivo se non introdotte in un sistema di eterogenee attività. E' per questo che la costruzione della value proposition non può prescindere dall'identificazione di operazioni chiave volte a convertire i benefici ed i vantaggi intangibili delle risorse chiave in un valore percepibile dal cliente finale. (Fonte: [www.leansolution.it](http://www.leansolution.it)).
- 8) *Struttura di Costo*. La gestione delle relazioni con i partner ed i clienti-obiettivo, l'organizzazione delle attività chiave e l'architettura dei canali, sono per l'azienda le

principali fonti di costo il cui valore creato non può essere assimilato in modo diretto a flussi di reddito positivi. La struttura di costo dipende quindi, dalle scelte compiute nei diversi passaggi costitutivi della proposition value; questa, può essere cost-driven o value-driven a seconda del posizionamento strategico che l'azienda intende attivare sul mercato. La struttura di costo è poi fortemente connessa alle tipologie specifiche di costi, se fissi e/o variabili e alla capacità dell'azienda di contrarre economie di scala e/o di scopo.

- 9) *Flussi di reddito*. Nell'ambito di un'organizzazione profit, l'obiettivo primordiale è quello di creare ricchezza generando dei ricavi maggiori dei costi (profitto). Questo implica che il modello di business deve essere diretto a trasformare il valore complessivo, prodotto lungo la catena di offerta, in flussi di reddito che siano maggiori dei costi totali necessari a sostenere il modello di business stesso. In questo blocco, si riscontra quindi sia la definizione delle fonti di reddito, che possono essere vendite dirette, tassazioni applicate ad abbonamenti, pubblicità e leasing o affitti, e sia la politica di pricing adottata dall'impresa nell'offrire i propri prodotti: dynamic pricing, se i prezzi vengono determinati ogni volta in base a variabili connesse all'andamento del mercato, o fixed pricing, se il prezzo viene fissato a priori in base a variabili per lo più statiche o comunque strategiche. (Fonte: OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2010. *Business Model Generation*).

### ***Paragrafo 2.3 Il punto sul modello: le variabili-chiave***

Il Business Model Canvas rende possibile evincere la centralità del concetto di valore. Il modello assume la forma di un sistema dinamico che mediante relazioni, e non solo attività produttive, potenzia la sua offerta mirando alla massimizzazione del valore totale per tutti gli stakeholders, quali clienti, partners e fornitori. (Fonte: BRANDENBURGER A., STUART H., 1996. *Value-Based Business Strategy*). Le variabili-chiave del modello, che anche successivamente vengono evidenziate nel caso, sono la proposition value, la struttura di costo ed i flussi di reddito generati. Il motivo della centralità di tali blocchi è che essi sono rispettivamente il punto di partenza ed i punti di arrivo del modello. Il piano di business parte da un'offerta di valore ben precisa rivolta ad un customer target altrettanto delineato e consapevole; è la stessa proposition value che contiene i valori ed i contenuti-obiettivo che influenzano ogni altro blocco costitutivo: il prodotto, il bisogno che si intende soddisfare e le modalità con le quali si intende farlo, sono il cuore dell'offerta dal quale deriva la costruzione degli altri blocchi. L'interazione successiva valore-cliente, che consente di stabilire relazioni

anche di lungo termine, non può che avvenire tramite canali diretti e/o indiretti che rendono l'offerta comprensibile ed accessibile alla clientela. Se il cuore è l'offerta di valore, le aree finanziarie sono le arterie: la determinazione di costi e ricavi non è soltanto un numero nel BMC, ma la concretizzazione dell'intero piano aziendale che ne è alle spalle. I costi della creazione e della consegna del valore (value proposition, customer segment, channels, customer relationships) sono contenuti nel blocco inerente alla struttura dei costi e ne delineano le caratteristiche (costi fissi e/o variabili) e di conseguenza il grado di efficienza all'interno dell'intero processo. Parallelamente, i flussi di reddito derivano dalla capacità dell'impresa di stabilire aree per la cattura del valore con una politica di prezzo adatta al modello di business, al customer-target prestabilito e quindi alla domanda del mercato. E' una sorta di feedback sia interno, per comprendere quali siano risorse, attività e partnerships chiave che assicurino profittabilità, e sia esterno per esaminare come la proposition value incontri il mercato in modo più o meno positivo coerentemente con gli obiettivi prefissati. Il BMC è quindi un modello che non solo consente di disegnare in linguaggio visivo nuovi modelli di business, ma anche di sfruttare la sua dinamicità tramite un processo di continua innovazione per il raggiungimento di una maggiore efficienza e profittabilità.

*Per avere una visione maggiormente schematica, è utile sintetizzare il modello teorico tramite delle domande chiave associate ad ogni blocco costitutivo come evidenziato nella tabella seguente.*

<b>BLOCCHI COSTITUTIVI</b>	<b>DOMANDE CHIAVE DEL BMC</b>	<b>CONTENUTI CHIAVE</b>
<b><i>Offerta di Valore</i></b>	<p>Quale valore l'azienda consegna ai propri clienti?</p> <p>Quale bisogno/problema dei consumatori si cerca di soddisfare/risolvere?</p> <p>Quale paniere di beni e/o servizi l'azienda offre al proprio Customer-target?</p>	<p>E' il core del modello: identificare la propria offerta significa comprendere quale valore in termini di modalità di soddisfazione del cliente si apporta sul mercato, con quale paniere di prodotti e servizi (benefici) lo si soddisfa e seguendo quali valori e patterns la si intende manovrare.</p>
<b><i>Key-Partners</i></b>	Chi sono Partner-chiave	Non tutte le attività o risorse

	<p>dell'azienda?</p> <p>Chi i fornitori-chiave?</p> <p>A quali risorse chiave l'azienda accede tramite i principali fornitori?</p> <p>Quali attività e/o funzioni eseguono i Partners-chiave?</p>	<p>vengono solitamente eseguite internamente; l'azienda sfrutta un network di partners e fornitori chiave esterni per ottimizzare i propri processi: alleanze strategiche, joint-ventures ed accordi orizzontali e/o verticali sono alla base di riduzione dei rischi, economie di scala e acquisizione di particolari risorse.</p>
<b><i>Relazioni con la clientela</i></b>	<p>Che tipologia di relazione l'azienda persegue con i propri clienti-obiettivo?</p> <p>Come cerca di intraprendere tale relazione?</p> <p>Quanto costoso è il mantenimento di queste relazioni per l'azienda?</p>	<p>L'interazione col cliente va valutata in base alla combinazione di due indici: customer attraction e customer retention. Si fa riferimento al processo di fidelizzazione della clientela secondo una gestione relazionale che spinga sull'incremento e sul tasso di ritorno della clientela.</p>
<b><i>Segmento del mercato</i></b>	<p>Per quali consumatori l'azienda crea valore?</p> <p>Chi sono i clienti più rilevanti?</p>	<p>L'azienda deve scegliere a quale o quali segmenti del mercato destinare la propria offerta e/o quali ignorare, raggruppando i consumatori in base a determinate caratteristiche omogenee fino così ad identificare il segmento più profittevole.</p>
<b><i>Canali</i></b>	<p>Attraverso quali canali i clienti vogliono essere raggiunti?</p> <p>Con quali canali l'azienda lo</p>	<p>Le modalità con le quali l'azienda comunica la propria proposition value e raggiunge i consumatori sono molteplici:</p>

	<p>sta facendo adesso?</p> <p>Quali sono i canali più efficienti in termini di costo?</p> <p>Quale canale risulta al momento più efficiente?</p> <p>Come vengono integrati i canali tra di loro?</p>	<p>tramite canali digitali e/o diretti, l'azienda crea un sistema ramificato che permette al consumatore di accedere a ciò che l'azienda offre. Efficienza ed efficacia sono variabili fondamentali per la gestione di tale apparato comunicativo/distributivo.</p>
<b><i>Risorse-chiave</i></b>	<p>Quali Risorse-chiave sono necessarie per sostenere la Proposition Value dell'azienda?</p> <p>Per sostenere i canali?</p> <p>Le relazioni con i clienti?</p> <p>I flussi di reddito?</p>	<p>Ogni modello di business può presentare diverse risorse chiave necessarie per funzionare; queste sono le fondamenta sulle quali l'azienda costruisce la propria offerta di valore. Esse possono essere: finanziarie, umane, intellettuali e/o fisiche.</p>
<b><i>Attività-chiave</i></b>	<p>Quali Attività-chiave sono necessarie per sostenere la Proposition Value dell'azienda?</p> <p>Per sostenere i canali?</p> <p>Le relazioni con i clienti?</p> <p>I flussi di reddito?</p>	<p>Le attività chiave sono le azioni fondamentali che l'azienda svolge per conseguire il suo obiettivo di business. Come le risorse, anche esse cambiano a seconda del modello e della strategia adottata, e possono essere: produzione, problem-solving (es. consulenza) e piattaforma/network.</p>
<b><i>Struttura di costo</i></b>	<p>Quali sono e di quale tipologia sono i maggiori costi inerenti al piano di business dell'azienda?</p> <p>Quali sono le Attività-chiave più dispendiose?</p> <p>Quali le Risorse-chiave più</p>	<p>Si tratta dell'identificazione di un modello di business più cost-driven o value-driven, evidenziando i maggiori costi che l'azienda deve sostenere ed alle loro caratteristiche: economie di scala e/o di scopo,</p>

	costose?	costi fissi e/o variabili.
<b><i>Flussi di reddito</i></b>	<p>Che politica di prezzo l'azienda persegue?</p> <p>Quale prezzo i clienti sono disposti a pagare?</p> <p>Quale prezzo pagano attualmente?</p> <p>Con quale modalità avviene il pagamento?</p> <p>Quale modalità i clienti preferirebbero?</p> <p>Qual è l'incidenza di un flusso di reddito per cliente sui ricavi complessivi?</p>	<p>Si analizza la politica di prezzo (fissa e/o dinamica) che l'azienda persegue in relazione alla disponibilità a pagare del customer-target. Si evidenziano di conseguenza le fonti dei flussi di reddito: vendita diretta (Asset Sale), tasse di utilizzo e/o abbonamenti, percentuali sulle spese di advertisement, licensing, leasing ed affitti. L'attenzione è posta sulle fonti-chiave e sull'incidenza di ogni ricavo sul reddito complessivo.</p>

*Fonte: Domande da "Business Model Generation, Osterwalder, Pigneur, 2010"; Risposte: elaborazione propria*



## CAPITOLO 3: WALMART ED I DOLLAR STORES SECONDO IL BMC

### *Paragrafo 3.1 WalMart nel Business Model Canvas: l'offerta di valore*

La natura di un grande business deriva da una lungimirante mission alla cui base vi è un concetto culturale altrettanto grande: Sam Walton, fondatore di Wal-Mart, ne è l'esempio. Nella sua biografia, Walton assume le sembianze di un genuino eroe del risparmio che sin dall'infanzia ha appreso il peso di ogni singolo dollaro. Il contesto familiare e storico, ha spinto il giovane Sam ad assimilare valori che oggi si riscontrano nella mission del grande WalMart: "Saving money, Living Better" è il pilastro dell'offerta di valore del colosso americano. In un'ottica customer-oriented, il valore per il consumatore di Wal-Mart è il miglioramento della sua condizione di vita, che in termini economici potrebbe essere tradotto con la parola "risparmio". (Fonte: WALTON S., HUEY J., 1993. *Sam Walton: Made in America*).



Fonte: [www.stock.walmart.com](http://www.stock.walmart.com)

Il risparmio che WalMart persegue nel suo modus operandi quotidiano non si limita al dollaro in meno speso nel processo d'acquisto, ma implica molteplici "piccoli risparmi". Da una parte, la Proposition Value fonda le sue radici nella politica di prezzo EDLP (Every-Day-Low-Price), ossia la promessa di offrire al consumatore il miglior prezzo del mercato ogni giorno senza che questi debba attendere sporadici sconti aggiuntivi in particolari occasioni annuali. D'altro canto, il colosso del discount retail, svela anche altri vantaggi: l'offerta si



basa su un vastissimo assortimento di prodotti e servizi che non soltanto soddisfano l'esigenza del one-stop-shopping del consumatore, ma assicurano anche un elevato grado di accessibilità ai propri clienti. La strategia è basilarmente quella di incrementare la quota del portafoglio clienti, soddisfacendo un maggior numero di bisogni tramite un vasto assortimento di prodotti: prodotti hard, soft, latticini, cibi per animali, prodotti di genere alimentare, gastronomici e medicine. Tutti prodotti che vengono in parte commercializzati sotto il brand Wal-Mart ed in parte attraverso numerosi brand generici di peso internazionale comunemente noti anche in Europa. A questo si aggiunge la flessibilità di formato dei punti vendita, che con le loro quattro differenti dimensioni (cinque se si considera anche il canale online) si sedimentano in modo capillare soddisfacendo i più variegati bisogni in termini di modalità e tempistiche di acquisto. Questo rende i negozi Wal-Mart accessibili sia da un punto di vista logistico-funzionale che economico. L'offerta di valore è infine legata ad un insieme di servizi tecnologici, finanziari ed umani come discount cards, buoni sconto, possibilità di pagamento tramite carte di credito ed assistenza in negozio, che migliorano l'esperienza di acquisto del cliente spingendolo a percepire ogni passo nel punto vendita come un buon affare. (Fonte: BASKER, EMEK, 2007. *The causes and consequences of Wal-Mart's growth*)

### *Paragrafo 3.1.1 I clienti: segmenti e relazioni*

I clienti che Wal-Mart cerca di soddisfare sono un gruppo di persone molto vasto, il quale, consapevole del valore delle proprie scelte d'acquisto, risulta particolarmente price-sensitive. Nonostante la clientela più redditizia rimanga l'insieme delle famiglie a basso e medio-basso reddito, non si tratta di una semplice segmentazione in base alla disponibilità reddituale delle famiglie. Più che altro è una segmentazione che deriva dal comportamento di acquisto del consumatore accompagnata da una attenta suddivisione geografica. La filosofia della profittabilità di Wal-Mart si basa su un assunto: prezzi bassi implicano minor mark-up unitario, ma anche un effetto positivo e compensativo sul numero delle unità vendute. Quest'ultimo effetto è spinto sia dai lowest-prices offerti che dalla possibilità di servire e soddisfare i più variegati bisogni di un customer-target price-conscious il quale rende la domanda elastica. La segmentazione geografica implica che l'assortimento di prodotti scelti cambia a seconda della regione in cui il punto vendita è locato: è altamente improbabile trovare equipaggiamento sciistico in regioni o città come San Diego dove la possibilità che accadano precipitazioni nevose è minima. In aggiunta, Wal-Mart tende a seguire una triplice segmentazione operativa con: Sam's club, catena di magazzini all'ingrosso che forniscono prezzi molto bassi a membri che acquisiscono la merce periodicamente, WalMart

International, rivolta a 27 paesi al di là degli Stati Uniti, e WalMart U.S., il segmento più grande dei tre attualmente che ricopre l'intera area statunitense. (Fonte: [www.stock.walmart.com](http://www.stock.walmart.com)). I punti vendita degli ultimi due segmenti hanno formati diversi e tale flessibilità consente di adattarsi ai diversi comportamenti di acquisto perseguiti dal consumatore: dal one-stop-shopping all'everyday-shopping. Il numero di consumatori non è soltanto l'unica variabile; la customer attraction è seguita da una politica di CRM mirante a fidelizzare il consumatore in una relazione di lungo periodo. Questo avviene sia tramite l'offerta di convenienza che Wal-Mart promette e sia dai vantaggiosi servizi che l'azienda implementa. Oltre che all'interazione col mondo digitale, quindi tramite sito web o applicazioni sul telefonino che forniscono l'opportunità di shopping pick-up & delivery, le risorse umane sono il cuore di Wal-Mart. Un modello di leadership servile viene trasmesso agli innumerevoli dipendenti (detti associati) i quali, seppur non avendo il ruolo di accompagnare il cliente lungo tutto il processo d'acquisto (customer self-service), si impegnano a fornire al consumatore la miglior esperienza di consumo affinché sia sempre spinto a tornare (customer retention). La corporate culture di Wal-Mart è una delle risorse-chiave in quanto sin dal principio ha abbracciato un sistema di valori grazie ai quali il singolo contributo di ogni ruolo si è trasformato in una visione globale di cooperazione verso un comune fine.

### *Paragrafo 3.1.2 I canali*

Le modalità con le quali Wal-Mart comunica e consegna il valore prodotto sono molteplici e vanno principalmente riconnesse alla segmentazione operativa vista in precedenza. La consegna del valore avviene fondamentalmente attraverso i punti vendita, i quali sia a livello nazionale che internazionale identificano la maggior quota di guadagno per Wal-Mart (basti pensare all'importanza degli oltre 5000 punti vendita sul suolo statunitense). Nonostante questo, il colosso negli ultimi anni è andato ben oltre: l'obiettivo è quello di integrare l'era digitale al retail fisico. L'implementazione dei canali online, i quali permettono elevati vantaggi di costo, e l'inserimento di applicazioni su smartphones che consentono al cliente di poter interagire con Wal-Mart da qualsiasi posto ed ordinare la spesa, segnano l'apertura ai nuovi canali d'interazione digitale con il cliente. La campagna di advertising di Wal-Mart persegue così mezzi digitali cercando un ulteriore ribasso dei costi ed una maggiore efficacia sul consumatore finale. La forza di Wal-Mart però, nonché il cuore del suo vantaggio competitivo, non va riscontrata unicamente nella capacità di comunicare valore al cliente in fondo alla catena di fornitura, ma anche nella fitta ed efficiente rete di canali di trasporto e di

distribuzione che ne è alle spalle. L'azienda possiede oltre 150 centri di distribuzione negli U.S.A. coordinando ognuno di essi ad un massimo di 90 o 100 punti vendita nell'arco di 250 miglia. Ciò implica una capacità di sfruttare al meglio la logistica in uscita minimizzando i costi ed i tempi di trasporto in risposta ai bisogni del consumatore. Circa 7500 camion ed autisti vengono impiegati dall'impresa per il trasporto dei prodotti lungo la catena di fornitura fino al punto vendita dove vengono poi posizionati sugli scaffali dallo staff interno. Una forza di vendita così elevata (oltre 2 milioni di associati) sono un aggiuntivo canale di interazione col consumatore finale che permette di amplificare l'offerta di valore per il cliente. (Fonte: CHANDRAN M. 2003, *Wal-Mart's supply chain management practices*).

### ***Paragrafo 3.1.3 Risorse Chiave ed Attività Chiave***

Il vantaggio competitivo di Wal-Mart si basa su un'efficiente supply-chain management altamente consolidata e difficilmente imitabile. Le risorse chiave che consentono al colosso del discount retail di ottenere tali risultati sono principalmente quattro:

1. Risorse fisiche. Le risorse fisiche di Wal-Mart comprendono sia i numerosi punti vendita che l'insieme delle infrastrutture a sostegno della logistica, quali trasporti e centri di distribuzione. La loro integrazione e quindi la gestione a livello tecnologico della merce lungo la catena fornitore-centro di distribuzione-punto vendita, sono il paradigma del successo per Wal-Mart.
2. Risorse umane. La capacità di assumere talentuosi store managers così come innumerevoli dipendenti consente a Wal-Mart un maggior coordinamento interno ed una maggior offerta di servizi e di assistenza verso l'esterno.
3. Risorse finanziarie. La forza dimensionale e finanziaria di Wal-Mart si riversa in ogni sua azione con particolare rilevanza al potere contrattuale che ne consegue sulle transazioni con i fornitori principali. La politica di acquisto perseguita è una base indispensabile per raggiungere la leadership di costo sul mercato. Il potere d'acquisto è tale che l'azienda riesce facilmente a trovare fornitori a basso costo dettando regole nei termini d'acquisto.
4. Cultura aziendale. Nata secondo un concetto ben preciso, l'azienda porta con sé l'insegnamento del suo fondatore nel creare uno spirito interno collaborativo sia tra clienti che associati. La disciplina, la fedeltà ed il senso di appartenenza ad una realtà rivolta al miglioramento della condizione del consumatore, rendono Wal-Mart un ambiente genuino e proficuo. (Fonte: FISHMAN C., 2006. *The Wal-Mart Effect*).

Tali risorse chiave sono di conseguenza supportate da un insieme di attività chiave che concretizzano la loro importanza; tali attività sono ancora:

- Inventory Management
- Gestione strategica della distribuzione e consegna prodotti (Supply Chain Management)
- Complessivo controllo dei costi

(Fonte: BASKER, EMEK, 2007. *The causes and consequences of Wal-Mart's growth*). Tali attività sono concatenate l'una all'altra e ciò che le rende così efficienti ed inimitabili è la core competence di Walmart nell'integrarle tramite un'efficace tecnologia. La filosofia di base è semplice ed efficiente: l'azienda utilizza i propri numerosi trasporti percorrendo brevi distanze in quanto il centro di distribuzione viene pianificato e costruito in modo strategico nel diametro di 250 miglia da tutti i punti vendita che potrebbero rendere il mercato dell'area saturo; questo comporta un maggior risparmio in termini di costo e di tempo che consente una minimizzazione del complessivo livello di merce in magazzino. Tale strategia di centralizzare la distribuzione è denominata "hub and spoke"; tutta la merce viene spedita al centro di distribuzione più vicino, dopodiché viene immediatamente smistata e spedita con successo ai punti di vendita nell'arco di 48 ore. Nello stesso tempo, il forte investimento nella tecnologia informativa, rende ogni punto vendita idoneo ad utilizzare il POS (Point-of-Sales) system. Questo consente una maggior flessibilità nel coordinamento tra stores e centro di distribuzione nell'ordine e spedizione delle nuove merci secondo una strategia denominata just-in-time-delivery. La maggior velocità di rifornimento e quindi nei tempi di risposta agli andamenti della domanda di mercato è anche agevolata da una "cross docking strategy" che prevede la diretta consegna di determinate classi di prodotti dal fornitore al punto di vendita, eliminando aggiuntivi costi dovuti all'inserimento di intermediari (centro di distribuzione ad esempio) nella catena di fornitura. (Fonte: CHANDRAN M. 2003, *Wal-Mart's supply chain management practices*).

#### ***Paragrafo 3.1.4 I Partners Chiave***

Nella parte superiore della catena di fornitura, il ruolo dei partners diviene di fondamentale importanza per l'acquisizione dei prodotti e l'ottenimento di legittimazione dall'ambiente esterno. La potenza Wal-Mart cerca di stabilire relazioni win-win con i propri diretti fornitori

e aziende manifatturiere. In primis, WalMart permette ai suoi partners di accedere ad un mercato molto ampio come quello del largo consumo, dove la compagnia in questione è la più grande sia in termini dimensionali che di conseguenza in termini di volumi di acquisto. Inoltre, la forte sensibilità di Wal-Mart ai costi ed al prezzo amplifica il potere di acquisto di quest'ultima costringendo i fornitori alla massima efficienza e consentendo la minimizzazione degli extra-costi di fornitura attraverso ordini di acquisto buyer/fornitore a bassissimi prezzi. Tra i maggiori fornitori di Wal-Mart troviamo: Kellogg Company, Procter & Gamble, PepsiCo, Coca-cola Company, General Mills, Dairy Farmers of America, Sony e Dell. Molti sono inoltre gli accordi trasversali di carattere etico che sono stati stretti con queste compagnie, ne è esempio la partecipazione al programma del “Closed Loop Fund” del 2014 che mira all'innovazione nello sviluppo sostenibile ed al riciclaggio in ambito agricolo ed alimentare. Partnerships a difesa dell'ambiente si ritrovano ancora nella partecipazione di Wal-Mart all'Environmental Defense Fund o al World Wildlife Fund. In aggiunta, essendo la compagnia datore di lavoro per oltre 2 milioni di persone, essa si impegna nel preservare soddisfacenti condizioni di lavoro per i propri “associati” tramite aderenza ad alcune delle organizzazioni internazionali del lavoro. (Fonte: [www.walmartethics.com](http://www.walmartethics.com)). Lo spirito interno è di preservare l'integrità come anello culturale fondante spingendo gli associati a comportarsi nel modo migliore nell'assistenza con i clienti ed i colleghi. Infine, i partners per Wal-Mart sono anche gli stessi locatori: il mantenimento della struttura di costo dipende fortemente dalle politiche di accordo gestite con questi ultimi.

### ***Paragrafo 3.1.5 Politica finanziaria: flussi di reddito e struttura di costo***

La struttura finanziaria di Wal-Mart si basa sul mantenimento di una leadership di costo sul mercato. Il risultato viene raggiunto mediante l'efficienza tecnologica adottata da Wal-Mart lungo la catena di fornitura per quanto riguarda le operazioni di logistica e di distribuzione. Il business è classificabile come “cost-driven”, ossia incentrato sulla minimizzazione dei costi in tutte le sue fasi. La forza contrattuale, amplificata dalle elevate economie di scala, permette di ridurre i costi fin dal primo passo sul mercato di approvvigionamento; la strategia espansiva, però, resta uno delle maggiori fonti di costi. Le spese generali legate alla gestione ed ai leasing o affitti dei suoi oltre 11000 punti vendita intorno al mondo sono parametri importanti per la profittabilità dell'azienda. L'obiettivo centrale che l'azienda si pone per assicurare la crescita è quello di mantenere un tasso nella variazione percentuale delle vendite nette più elevato rispetto a quello inerente alle spese generali; questo implicherebbe un tasso di crescita positivo sul reddito operativo. Ovviamente tale risultato è segnato dalla capacità di Wal-Mart

di innovare in continuazione la propria tecnologia adattandosi alle nuove opportunità e sfide del mercato. L'utilizzo delle apparecchiature digitali sono state l'ultima grande svolta per minimizzare le spese di advertising e di connessione con il cliente. Indici particolarmente utili sono allora il ROI ed il ROA che misurano la capacità dell'impresa di utilizzare in maniera efficiente i propri assets ed investimenti. (Fonte: [www.corporatereport.com](http://www.corporatereport.com)).

Il passaggio dei benefici prodotti sul consumatore finale è infine assicurato dalla strategia di prezzo EDLP (Every Day Low Price). I flussi di reddito che l'azienda trattiene derivano principalmente dalle vendite retail. L'utilizzo del canale online sta riscontrando continua crescita negli ultimi anni ma la transazione fisica resta il modello standard più profittevole. Parte dei ricavi sono dovuti anche ai servizi finanziari che Wal-Mart eroga, quali pagamenti tramite bonifici bancari ed assegni. Nel segmento dei Sam's clubs è invece rilevante la porzione di reddito derivante dal pagamento della tassa di iscrizione al club (membership fee). Le shopping cards invece sono un'altra categoria commerciale di mezzi di assistenza nel pagamento che Wal-Mart utilizza per conoscere le preferenze nelle scelte d'acquisto dei suoi consumatori; il flusso di reddito da esse derivanti, viene registrato al momento del loro effettivo utilizzo. Nell'ultimo anno, Wal-Mart ha fatturato oltre 485 miliardi di dollari riscontrando un reddito operativo pari a 27 miliardi di dollari. I dati numerici, dettagliatamente riportati nella tabella seguente, sono il risultato di una politica manageriale dove la comprensione dei bisogni del consumatore nel suo intero processo di acquisto (ambiente esterno) e l'efficienza interna legata ad elevati standard logistici e qualitativi (ambiente interno), sono integrati al meglio. Tale sinergia rende possibile la determinazione del vantaggio competitivo di Wal-Mart. (Fonte: [www.stockanalysisonnet.com](http://www.stockanalysisonnet.com)).

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<p>Fornitori/ Manifatturieri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kellogg</li> <li>- CocaCola</li> <li>- General Mills</li> <li>- Sony</li> <li>- Procter &amp; Gamble</li> <li>- Sony</li> <li>- PepsiCo</li> <li>- Dell</li> </ul> <p>Organizzazioni internazionali sul lavoro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alleanza per la sicurezza sul lavoro dei lavoratori del Bangladesh</li> </ul> <p>Environmental Defense Fund</p> <p>World Wildlife Fund</p> <p>Closed Loop Fund</p>	<p>Inventory Management</p> <p>Logistica e gestione del sistema di distribuzione</p> <p>Controllo complessivo dei costi</p> <hr/> <p><b>Key Resources</b></p> <p>Risorse Umane: <i>2,1 mln di dipendenti</i></p> <p>Risorse Fisiche: <i>11000 punti vendita</i></p> <p>Acquisizione prodotti</p> <p>Corporate Culture</p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pricing: EDLP strategy</li> <li>- Ampio assortimento dei prodotti offerti</li> <li>- Customer Experience</li> <li>- Elevato grado di accessibilità</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p>Customer Self-Service</p> <p>Integrità nel rapporto associati-consumatori</p> <p>Fidelizzazione tramite servizi finanziari e digitali offerti</p> <hr/> <p><b>Channels</b></p> <p>Oltre 11000 punti vendita tramite diversi canali operativi: <i>Walmart U.S., Walmart International, Sam's Club</i></p> <p>E-commerce tramite sito web e applicazioni sul telefono</p> <p>Trasporti (camion)</p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>Segmentazione geografica basata su clima e popolazione</p> <p>Segmentazione comportamentale come ricerca del prezzo più basso</p> <p>Segmentazione psicografica e socio-demografica basata sullo stile di vita delle persone di quell'area, loro età, sesso e religione</p>

## Cost Structure

Struttura Cost-driven: minimizzazione complessiva dei costi

Cost Leadership raggiunta tramite:

- Economie di scala = gli ampi volumi d'acquisto incrementano il potere d'acquisto e decrementano i costi medi unitari all'aumentare della quantità
- Efficiente Supply-Chain Management supportata da un avanzato IT system

Costi fissi. Le spese generali sono trattenute sia da un utilizzo degli stores come mezzo comunicativo nel campo di advertising che dall'utilizzo dei canali digitali come fonte di bassi costi e notevoli profitti:

- Wal-Mart mantiene le spese generali attorno al 19,3% del totale delle vendite nette accompagnando in modo meno che proporzionale la crescita di queste ultime, aumentate di 74 miliardi dal 2011 (15,3 % di crescita)

Costi operativi. Sono il costo principale per Wal-Mart dati gli elevati costi variabili associati al commercio dell'ampissimo merchandising: compongono oltre il 70% delle vendite e nell'ultimo anno hanno raggiunto gli oltre 360 miliardi di dollari.

- I costi variabili vengono minimizzati tramite esportazioni di prodotti tramite appoggio su decine di migliaia fabbriche in Cina dove i costi di produzione sono più contenuti

Incremento di 1 miliardo di dollari per costo del personale in termini di training ed educazione nel 2015 (innalzamento dei salari che va spalmato su 2,2 milioni di associati)

## Revenue Streams

Strategia EDLP: Wal-Mart rende i suoi prezzi sia una strategia di esclusione (barriera d'entrata) per le potenziali entranti nel settore, sia una leva per innalzare la customer attraction:

- Le vendite nette sono cresciute del 2% nell'ultimo anno superando i 485 miliardi di fatturato

Canale e-commerce: Walmart si cimenta nell'era digitale a pieno regime generando flussi anche tramite sito web e nuove applicazioni per tablet e mobile devices:

- Con 3600 associati dediti all'e-commerce, l'azienda ha raggiunto 12,2 miliardi di dollari soltanto tramite il canale digitale. Il dato è destinato ad aumentare con l'aggiunta di circa 8 milioni di prodotti sul sito.

Net Sales Growth. L'azienda genera i maggiori flussi di reddito dai suoi significativi stores nonché segmenti operativi:

- Walmart U.S. = 288 miliardi (59,8 % del totale con crescita del 3,1% tra il 2014 ed il 2015)
- Walmart International = 136 miliardi (28,2% del totale con un calo dello 0,4% nell'ultimo anno)
- Sam's Club = 58 miliardi (12% del totale con crescita dell'1,5% nell'ultimo anno)

Crescita totale delle vendite nette registrate: 2%

Sales Force: l'azienda basa la futura crescita sulla capacità di combinare gli oltre 11000 punti vendita (di cui 4516 sul suolo statunitense) all'era digitale evitando possibili effetti di cannibalizzazione

Fonte: Elaborazione propria. Dati: WalMart Annual Report 2015.



### ***Paragrafo 3.2 I maggiori Dollar Stores nel BMC***

L'obiettivo dell'analisi sottostante è quello di sintetizzare le caratteristiche dei business dei principali, nonché diretti, competitori sul mercato dei Dollar Stores. Come introdotto nelle prime pagine dell'analisi, il mercato assume i contorni di un oligopolio dove le tre maggiori catene si sono storicamente contese oltre il 50% della quota di mercato sfruttando opportunità, valori e dimensioni simili. Tale condizione oligopolistica, si è in realtà inasprita dall'acquisizione di Family Dollar da parte di Dollar Tree circa un anno fa. Per tale ragione l'analisi di Family Dollar, il cui modello di business era pressoché identico a quello di Dollar General negli anni precedenti, è in parte racchiuso nell'analisi ingrandita di Dollar Tree. Il Business Model Canvas viene nuovamente utilizzato schematicamente per analizzare queste due principali catene che sono in assoluto le più estese e profittevoli dell'industria: Dollar General e Dollar Tree.

L'analisi consente di identificare i punti di interazione-chiave tra le catene, favorendo un'analisi strategica complessiva nell'ultimo capitolo, il quale richiama in chiave prospettica la sempre più imminente pressione e competizione "indiretta" con Wal-Mart.

---

#### **DOLLAR GENERAL**

---

***Proposition Value*** "Servire gli altri". L'offerta di valore di DG contiene una tipologia di mission servile volta ad aiutare il proprio customer target fornendo convenienza attraverso punti vendita di formato small-box. La proposition value poggia sul concetto di convenienza in senso lato, in quanto si tratta di una combinazione di tre tasselli chiave:

- *Prezzo*, tramite EDLP strategy
- *Locazione o accessibilità*, massimizzando la vicinanza in termini fisici al proprio customer target
- *Tempo*, assicurando la fluidità al consumatore nel suo processo di acquisto (mediamente 10-20 minuti) e nell'accesso al punto vendita (massimo 10 minuti in macchina)

Tutto ciò è reso realtà grazie alla maggiore flessibilità dei small-box stores rispetto ai supercenters: negozi di non oltre 7400 piedi quadrati rendono capillare l'estensione dei circa 12000 punti vendita sul suolo americano sedimentandosi (per oltre il 70%) in piccole comunità di meno di 20000 persone nel raggio di 3 o

---

massimo 5 migliaia. In più, le categorie di prodotti, ampie ma con limitato numero di SKU, sono ben selezionate ed indirizzate a soddisfare i bisogni quotidiani delle famiglie garantendo una piacevole one-stop-shopping experience. Le maggiori categorie di SKU che DG offre attraverso brand nazionali o propri, sono quattro: prodotti altamente consumabili, cioè ricorrentemente consumati, prodotti per la casa, prodotti stagionali ed abbigliamento di base. (Fonte: SHIH, WILLY C., STEPHEN P.KAUFMAN, MCKILLICAN R., 2009. *Dollar General. Harvard Business School Case Study*)

---

***Customer Segment***

Dollar General, così come le altre catene del settore, costruiscono il proprio modello di business in un'ottica customer-oriented dove il customer-target per eccellenza è la classe di famiglie aventi reddito medio-basso o fisso, ossia particolarmente sensibili al prezzo e con ristretta possibilità di acquisti discrezionali. E' tipicamente una segmentazione socio-demografica dove il reddito è la variabile chiave. Questo testimonia come la negatività delle variabili macroeconomiche viste all'inizio spinga la profittabilità di tali business amplificando la sensibilità del consumatore al prezzo ed alla convenienza. All'interno di tale segmento i consumatori sono ulteriormente classificati in base al loro comportamento d'acquisto: ricorrente, e quindi volto a soddisfare i tipici bisogni quotidiani, o settimanale/mensile con finalità di compiere grossi acquisti in modo sporadico.

---

***Channels***

I canali principali sui quali DG investe sono diretti e si tratta principalmente dei propri punti vendita, la maggior parte dei quali sono affittati mediante contratti di locazione. Le spese di advertising sono tenute basse, e l'incremento della consapevolezza a riguardo dell'offerta di valore è affidata per lo più al passaparola, al sito web o comunque ai punti vendita stessi i quali tramite la loro posizione strategica ed emissioni di volantini promulgano le convenienti offerte. Per quanto riguarda la distribuzione, DG fa riferimento a 13 centri di distribuzione presso i quali la merce arriva prima di essere trasportata, grazie ad accordi con intermediari quali imprese di

---

autotrasporto, al punto vendita finale. DG utilizza i propri rimorchi, ma ciò nonostante, a causa dei termini contrattuali con tali intermediari, sopporta molti rischi; la dipendenza dall'industria dei teletrasporti e dall'andamento del prezzo della benzina fa sì che ogni scostamento dal valore previsto nei contratti sia a carico dell'azienda stessa.

---

**Customer Relationships** Il forte impegno alla minimizzazione dei costi deteriora l'opportunità di offrire particolari servizi diretti alla clientela (customer self-service). Il restringimento del personale al numero minimo ed indispensabile e la povera campagna di marketing non creano particolare appeal verso il cliente. Le relazioni di lunga durata dipendono strettamente dalla capacità del negozio di offrire vicinanza, velocità interna, e vasta gamma di prodotti altamente consumabili che incrementino la customer retention.

---

**Key-Partners** Come nel caso Wal-Mart, i partners chiave dell'azienda sono principalmente i fornitori presso i quali DG riesce a spuntare prezzi bassi grazie ad una politica di acquisti basata sulla limitazione delle SKUs all'interno delle molteplici categorie di prodotti. Tra questi troviamo Procter & Gamble, PepsiCo, Coca-Cola, Nestle, General Mills, Unilever, Kellogg's e Nabisco.

---

**Key-Resources** Le risorse-chiave dei Dollar Stores sono essenzialmente due:

- *Risorse Fisiche*: l'industria è capital-intensive e Dollar General ne è la testimonianza possedendo il maggior numero di punti vendita nel settore (circa 12000); sono un canale sia di comunicazione che di cattura del valore.
- *Risorse Umane*: seppur in numero limitato, le unità di personale presenti all'interno degli stores sono fondamentali per il coordinamento con i centri di distribuzione e la gestione dei depositi e dei negozi (store manager, district manager, regional manager ed altro personale).
- *Cultura aziendale*: "Serving others" rappresenta il valore fondante, nonché la mission ed il modus operandi che l'azienda e chi ne fa parte deve seguire. E' ciò che rende il

---

	consumatore consapevole di essere al centro dell'offerta di valore, ponendo le basi per un processo di fidelizzazione.
<b>Key-Activities</b>	<p>Le attività chiave di DG sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Le procedure di acquisto con i fornitori</i>, in quanto connesse alla selezione delle categorie e delle limitate SKUs dei prodotti da offrire ad un basso prezzo.</li> <li>- <i>Inventory e Store Performance Management</i>, ossia coordinamento e gestione del punto vendita e dei depositi per rispondere efficientemente al mercato con rapidi rifornimenti e innovazioni. Ha come feedback finale la valutazione della performance tramite l'indice delle vendite per piede quadrato.</li> <li>- <i>Controllo complessivo dei costi</i>, è fondamentale per l'industria ridurre i costi per fronteggiare margini positivi. Il controllo ed il miglioramento della catena di fornitura sono la base per raggiungere questo risultato.</li> </ul>
<b>Struttura di Costo</b>	<p>DG mira a minimizzare i costi in ogni fase della catena per spuntare i prezzi più bassi sul mercato. Questo modello cost-driven è testimoniato da diversi fattori: l'azienda, possiede la maggior parte dei propri punti vendita in strade di "secondo piano" (o comunque in piccole comunità) tramite contratti di affitto che rendono minimo il costo da sostenere. Gli stessi salari, data la semplicità organica del personale, tengono bassi i costi fissi e l'advertising è in media meno dell'1% delle vendite totali. Il contenimento delle spese generali (21% delle vendite nel 2015), del loro tasso di crescita (8% tra 2014 e 2015) e quindi dei costi fissi rende possibile una forte politica espansiva come testimoniano i quasi 12000 punti vendita sul territorio americano. Infine, la politica "no-frills" parte come enunciato in precedenza dalle procedure di acquisto con i fornitori a monte della catena per consentire di soddisfare una domanda price-sensitive. (Fonte: DOLLAR GENERAL, 2015. <i>Annual Report 2014</i>)</p>
<b>Flussi di Reddito</b>	<p>L'importanza delle risorse fisiche e l'espansione dei numerosi punti vendita, rendono l'asset sale la principale modalità di generazione dei flussi di reddito. Obiettivo primario dell'azienda è quello di conseguire tassi di crescita positivi nelle vendite nette, cercando di</p>

---

oltrepassare l'incremento parallelo dei costi indiretti per generare positivi rialzi sui gross profit margin unitari. L'azienda fa perno sulla capacità di adattare negozi, prodotti e prezzi all'andamento della domanda (dynamic pricing), per trattenere ed aumentare il numero ed il tasso di ritenzione dei clienti negli anni (misurabile tramite l'andamento delle "same-store sales"). I prezzi variano tra 1\$ e 10\$, ma il 75% dei prodotti arriva fino a 5\$. Tra il 2014 ed il 2015 l'azienda non ha raggiunto tale obiettivo: le vendite nette sono comunque aumentate dell'8% (da 17,504 a 18,909 milioni) ma anche i costi del venduto per l'8,5%. Dato positivo però è che le same-store sales siano aumentate del 2,9% assicurando un non-drammatico equilibrio tra vecchi e nuovi punti vendita. (Fonte: DOLLAR GENERAL, 2015. *Annual Report 2014*)

---

Fonte: DOLLAR GENERAL. *Annual Report 2014 & Proxy Statement 2015*

---

## **DOLLAR TREE**

---

### ***Proposition Value***

Dollar Tree si presenta sul mercato come il leader della price-point strategy nell'industria dei Dollar Stores. L'offerta si propone di sorprendere il consumatore offrendo ogni prodotto ad un prezzo pari ad 1\$, assicurando una divertente customer-experience mediante combinazione di colori, luce e visual merchandising. Si tratta di prodotti pressoché identici a quelli offerti da DG, suddivisi in tre categorie: prodotti altamente consumabili quali cibo o cura della persona (49%), prodotti varietà per il 46% (es. giochi, regali), e prodotti stagionali/promozionali (4%). Oltre all' "effetto sorpresa", l'azienda punta sull'accessibilità sia tramite la piattaforma e-commerce, lanciata nel 2009 e volta ad aumentare il range di consumatori, e sia tramite i suoi oltre 5000 punti vendita sparsi sul territorio statunitense (219 sono in Canada). La loro posizione strategica in vie periferiche e secondarie, e la loro limitata dimensione (da 6000 a 10000 piedi quadri) garantiscono flessibilità nella politica espansiva. L'acquisizione con Family Dollar darebbe una forte spinta con l'aggiunta di oltre 8000 punti vendita e l'opportunità di una biforcazione del business tra fixed-price strategy e dynamic pricing per raggiungere una maggior apertura geografica e

---

---

fetta di consumatori. La complementarità dei prodotti offerti darebbe vita ad un più ampio assortimento volto a soddisfare numerosi bisogni dei consumatori. (Fonte: DOLLAR TREE 2015. *The power of Dollar Tree. Annual Report 2014*)

---

***Customer Segment***

Il segmento principale resta quello tipico dei discount stores: famiglie di medio-basso reddito particolarmente price-sensitive che con particolare attenzione al valore dei prodotti attivano una vera e propria caccia al tesoro. Da un punto di vista geografico, l'acquisizione permetterebbe un'ulteriore diversificazione per quanto riguarda la segmentazione geografica: Dollar Tree ha sempre puntato il proprio raggio d'azione sulle aree urbane o vie periferiche delle grandi città, mentre Family Dollar era solito occupare zone rurali.

---

***Channels***

Specularmente a quanto detto per DG, i canali diretti principali nella consegna del valore di Dollar Tree restano i punti vendita, la maggior parte dei quali posseduti tramite contratti di locazione. La tendenza è quella di contenere i costi tramite posizioni secondarie e contratti con termini vantaggiosi. Lo stesso canale online risulta proficuo date le più basse spese di gestione ad esso correlate. La distribuzione si basa su accordi con terzi che tramite loro veicoli connettono i 10 centri di distribuzione ai punti vendita. Family Dollar aggiungerebbe 11 nuovi centri alla lista.

---

***Customer Relationships***

Il paradigma del contenimento dei costi resta un perno del mercato in generale: le spese di advertising e per servizi assistenziali sono anche in questo caso limitate. Il rapporto comunicativo azienda-clienti poggia su altre modalità di interazione: i negozi con i loro colori e prodotti varietà cercano di allettare il consumatore nel processo di acquisto mentre i prodotti quotidianamente consumabili spingono il consumatore a ritornare. La fedeltà è misurata dall'andamento delle same-store-sales che sono un indice fondamentale per gli store manager nella misurazione della performance del singolo punto vendita. Dollar Tree cerca di fornire molteplici servizi di pagamento (carte di debito, di credito e carte EBT) per far prosperare il rapporto con il consumatore. La piattaforma online introdotta nel 2009 resta un importante mezzo informativo e commerciale per soddisfare il

---

	cliente.
<b>Key-Partners</b>	I Partners-chiave di Dollar Tree rispecchiano quelli precedentemente elencati per Dollar General e Wal-Mart. La forte dipendenza da questi decreta molti rischi sul futuro dell'azienda poiché una crisi sul mercato dei fornitori o una loro inefficienza nelle tempistiche di fornitura potrebbe decretare un fallimento nella struttura low-cost. L'azienda tuttavia spalma un'equilibrata percentuale del totale degli acquisti su ogni fornitore senza oltrepassare il 10% e diversificando il rischio.
<b>Key-Resources</b>	<p>Le risorse-chiave dell'industria restano le stesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse Fisiche: dovute all'insieme di tutti i punti vendita e delle infrastrutture che ne sono alle spalle e che sorreggono l'intera catena di fornitura. Questa dimensione è destinata ad aumentare drasticamente in seguito all'acquisizione di Family Dollar.</li> <li>- Risorse Umane: Dollar Tree possiede circa 90000 associati che hanno una vitale importanza nel coordinamento delle attività lungo la catena di fornitura (store manager su tutti).</li> <li>- Corporate Culture: la cultura è basata sul mantenimento di integrità e rispetto per ogni ruolo svolto all'interno dell'azienda.</li> </ul>
<b>Key-Activities</b>	<p>Le attività chiave di Dollar Tree sono praticamente le stesse di DG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Le procedure di acquisto con i fornitori</i>, in quanto connesse alla fornitura e alla selezione di specifiche categorie e quantità di prodotti secondo termini vantaggiosi in termini di costo.</li> <li>- <i>Inventory e Store Performance Management</i>, ossia coordinamento e gestione del punto vendita e dei depositi per rispondere efficientemente al mercato con rapidi rifornimenti e innovazioni. Ha come feedback finale la valutazione della performance tramite l'indice delle vendite per piede quadrato.</li> <li>- <i>Controllo complessivo dei costi</i>, è fondamentale per l'industria ridurre i costi per fronteggiare margini positivi. Il controllo ed il miglioramento della catena di fornitura sono la</li> </ul>

---

base per raggiungere questo risultato. (Fonte: LASETER T., WU Y., 2005. *Dollar Tree Logistics. Harvard Business School Case Study*).

---

### ***Struttura di Costo***

Il modello di business cost-driven traina le intere fasi di fornitura. Così come per Dollar General, l'azienda cerca di minimizzare i costi innalzando il proprio reddito operativo. Gli stessi contratti di locazione, e l'impegno dell'azienda nell'investire in tecnologie informative per aumentare l'efficienza, indicano come per Dollar Tree i costi fissi siano i costi che per la loro natura possano essere diluiti con maggiore facilità. Le spese generali sono cresciute del 9,5% nell'ultimo periodo raggiungendo il 23,2% delle vendite totali; questo valore, di poco al di sopra della media del settore, spinge Dollar Tree a credere nel miglioramento soprattutto sfruttando le potenziali sinergie con Family Dollar.

### ***Flussi di Reddito***

I flussi di reddito generati derivano primariamente dalla forza vendita. Gli oltre 5000 punti vendita (13000 considerando anche Family Dollar) sono la principale forza generatrice di reddito. La price-point strategy ha la capacità di differenziare leggermente l'azienda dalle altre del settore in quanto mira a sorprendere il consumatore garantendo sempre lo stesso prezzo di 1\$. La logica è infatti invertita: a cambiamenti del mercato, quali spinte inflazionistiche o deflazionistiche, non è il prezzo a cambiare in funzione del prodotto, ma è il prodotto stesso che viene sostituito per mantenere una politica di prezzo coerente (fixed-pricing). Il canale online è una sussidiaria fonte di reddito che consente all'azienda di raggiungere il consumatore a distanza dovunque egli si trovi. La combinazione tra fixed pricing e dynamic pricing derivante dalla complementarità di Dollar Tree e Family Dollar sarà una sfida ardua ma con grossi potenziali. Gli ultimi anni per Dollar Tree sono stati fonte di buon auspicio dato il raggiungimento di un fatturato record di 8 miliardi di dollari nel 2014 grazie ad indici positivi come il same-store-sales, in crescita del 4,4% rispetto al 2,2% del 2013. (Fonte: DOLLAR TREE 2015. *The power of Dollar Tree. Annual Report 2014*)



Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Procter & Gamble	Le attività chiave sono identiche per le aziende in quanto pilastri sui quali l'industria fonda la sua competitività:	<p><i>Selettivo assortimento di prodotti complementari, ma di cui oltre la metà è composto da beni altamente consumabili</i></p> <p><i>Immediata accessibilità basata sulla natura espansiva delle strategie dei DS. DG conta 12000 punti vendita di cui il 70% in aree rurali abitate da meno di 20000 persone (vicinanza al consumatore). DT conta 5000 (potenziali 13000 per includendo Family Dollar) principalmente sedimentate in aree sub-urbane.</i></p>	La logica customer-oriented pone il consumatore al centro del business: il contenimento dei costi non favorisce una particolare spinta relazionale; la tipologia di merchandising, la vicinanza/comodità dei punti vendita e la velocità nel processo d'acquisto, spingono il cliente a tornare aumentando la customer retention	Segmentazione socio-demografica dove il reddito è la variabile chiave
PepsiCo				
Coca-Cola	<i>Procedure di acquisto con i fornitori, ossia selezione e contrattazione della merce</i>	<p><i>EDLP: la strategia di prezzo muove il business. Dollar Tree si differenzia con una price-point strategy in cui tutto è prezzato ad 1\$. Dollar General ha per il 75% prodotti prezzati fino a 5\$</i></p>	Internamente i punti vendita cercano di allettare il cliente tramite un cultura servile nei suoi confronti e DT fornisce servizi di pagamento vantaggiosi per il cliente (carte di debito, credito ed EBT)	Famiglie aventi reddito-basso e/o fisso, ossia particolarmente sensibili al prezzo e ristretta possibilità di acquisti discrezionali
General Mills	<i>Inventory &amp; Store Performance Management</i>			
Unilever	<i>Controllo complessivo dei costi per ottenere margini positivi nonostante le strategie di prezzo tipiche del discount</i>			
Kellogg's	<p><b>Key Resources</b></p> <p><i>Risorse Fisiche:</i> l'industria capital-intensive richiede elevati investimenti sia nei punti vendita che nelle infrastrutture che ne sono alle spalle</p> <p><i>Risorse Umane:</i> fondamentale è la presenza di store e district manager per il coordinamento lungo la catena di fornitura</p> <p><i>Corporate Culture:</i> l'integrità di DT e la formula "Serving Others" di DG compongono la mission delle aziende</p>		<p><b>Channels</b></p> <p>Entrambe le catene si basano sulla capillarità dei canali diretti: DG e DT mantengono costi bassi mediante contratti di locazione in vie secondarie (rurali e sub-urbane) per espandere i loro punti vendita</p> <p>Il sistema è supportato da 13 centri di distribuzione per DG e 10 per DT (aggiunta di 13 includendo FD)</p>	
Nabisco				
Nestle				

## Cost Structure

La politica comune “No Frills” testimonia una struttura di business *cost-driven*

La dinamica dei costi abbraccia la natura espansiva dei business:

Dollar Tree e Dollar General dipendono fortemente dalla capacità di minimizzare le spese generali per innalzare i propri redditi operativi. Dollar Tree ha registrato un reddito operativo pari a circa 1,04 miliardi di dollari mentre DG ha raggiunto quota 1,7 miliardi. Tale differenza è dovuta principalmente alla maggiore efficienza gestionale di DG che contenendo il numero di personale negli stores (massimo 6 persone comprendendo store manager e diretti assistenti) e abbassando fortemente i costi di advertising (meno dell'1%) ha raggiunto spese generali del 21,3% sulle vendite nette in confronto al 23,2% per Dollar Tree.

Se Dollar General mostra una maggiore capacità nel contenere i costi fissi sfruttando la sua maggiore espansione, Dollar Tree mantiene una maggiore efficienza sul margine di contribuzione. A livello strettamente operativo l'incidenza dei costi del venduto raggiunge quasi il 70% delle vendite nette per DG mentre per DT non contano nemmeno il 60%. Questo dato è giustificato da un ROA superiore (18,9% di DT rispetto al 15,7% di DG). La maggiore efficienza nell'utilizzo dei propri assets è comunque conseguito da un minore impiego degli stessi da parte di Dollar Tree; la fusione con Family Dollar è destinata ad essere una sfida al mantenimento di tale operatività tramite le potenziali sinergie.

Le economie di scala sono presenti ma con peso limitato rispetto al caso Walmart

## Revenue Streams

La politica di prezzo perseguita da Dollar Tree differenzia il suo business da quello di Dollar General:

- Dollar Tree compete con una fixed price-point strategy il cui obiettivo quello di vendere ogni prodotto ad un prezzo di 1\$. Questo pone il prodotto in funzione del prezzo e non più il prezzo in funzione del prodotto da offrire.
- Dollar General segue una politica di prezzo dinamica. I prezzi variano da 1\$ a 10\$, con circa il 70% dell'assortimento prezzato al di sotto dei 5\$

I flussi di reddito derivano principalmente dai canali diretti: Dollar Tree possiede circa 5000 punti vendita (potenziali 13000 con Family Dollar), mentre Dollar General arriva quota 12000.

La dipendenza da tali canali e quindi dalla strategia espansiva, rende due dati fondamentali per assicurare la profittabilità delle aziende nell'industria:

Net growth sales: Dollar General ha incrementato le proprie vendite dell'8% tra il 2014 ed il 2015 raggiungendo oltre 18 miliardi di vendite nette, mentre Dollar Tree ha raggiunto una crescita del 9,7% sul fatturato superando il proprio record di 8 miliardi di vendite

Same-Store-sales growth: la sostenibilità di un business deriva dalla capacità di assicurare vendite nel lungo periodo, ossia con acquisti reiterati dei clienti nei “vecchi” stores. Questo indice misura la profittabilità derivante dai punti vendita escludendo quelli aperti nell'ultima annata: Dollar Tree ha avuto una crescita del 4,4% superando la crescita del 2,4% registrata tra il 2013 ed 2014. Dollar General ha conseguito una crescita positiva del 2,8%, ma comunque fronteggia dal 2011 tassi di crescita in calo dovuti ad un'espansione così vasta che minaccia la saturazione del mercato.

Fonte: Elaborazione propria. Dati: Dollar Tree Annual Report 2015; Dollar General Annual Report 2015

### ***Paragrafo 3.3 Un quadro di sintesi***

La somiglianza dei due business analizzati nell'ultimo paragrafo suggerisce una tipologia di industria dove stabilire un vantaggio competitivo sostenibile è molto complesso. Le catene si impegnano similmente a ridurre i costi raggiungendo massime efficienze nelle loro singole attività e ricercando nella natura espansiva dei loro business la principale fonte di reddito. La competizione ruota sul prezzo e sulla vicinanza al consumatore, ma tale condizione sposta direttamente i profitti dalle imprese ai consumatori riducendo l'attrattiva dell'industria (Porter 2008).

In linea generale, i modelli di business studiati nel capitolo rispecchiano risultati incoraggianti sui bilanci, ma il futuro presenta le sue minacce. E' opportuno, dunque, valutare i possibili scenari futuri prendendo in esame variabili esterne, quali competizione e potenziali opportunità, che il modello non racchiude affatto. In particolare, per comprendere la possibile evoluzione in un contesto strategico nel prossimo capitolo, è utile sintetizzare le variabili-chiave che caratterizzano la strategia ed il business delle aziende esaminate; si evidenziano allora le aree del canvas sulla quale la letteratura pone attenzione permettendo un'analisi comparata sulla fisionomia della competizione inter-industriale che vede da una parte Walmart e dall'altra i Dollar Stores.

<b>VARIABILI-CHIAVE</b>	<b>WALMART</b>	<b>DOLLAR STORES</b>
<b>PROPOSITION VALUE</b>	L'offerta di Wal-Mart si basa su quattro tasselli-chiave: prezzo, offrendo il prezzo più basso possibile; accessibilità, tramite la complementarità dei canali fisici e digitali; ampio assortimento di prodotti offerti, tramite i suoi supercenters "big-box formats"; e piacevole customer experience tramite parziale assistenza interna e cultura di leadership servile	Dollar General e Dollar Tree offrono convenienza con una combinazione di: massima accessibilità in aree rurali e sub-urbane dove Walmart avrebbe difficoltà a penetrare; prezzo, perseguendo la EDLP strategy; tempo, massimizzando le tempistiche nel processo d'acquisto del consumatore facendo leva su un assortimento limitato
<b>CUSTOMER SEGMENT</b>	Famiglie differenziate per aree geografiche particolarmente sensibili al prezzo, o che comunque mirano a soddisfare bisogni quotidiani tramite una one-stop shopping experience	Famiglie americane aventi reddito medio-basso o fisso con scarsa capacità di acquisti discrezionali. I Dollar Stores cercano di offrire più categorie di prodotti ma con limitate SKU per ognuna; questo consente ai

		consumatori di soddisfare sia una one-stop shopping experience che un shopping reiterato
<b>CHANNELS</b>	<p>Punti vendita fisici: Walmart U.S., Walmart International, Sam's Club. Walmart conta oltre 5000 punti vendita sul suolo americano (più di 3500 sono supercenters) alle cui spalle ci sono 150 centri di distribuzione coordinati tramite manager competenti ed un sistema di trasporto basato su 7500 camion ed autisti assunti dalla compagnia stessa. In più, Walmart è online tramite siti web ed applicazioni per mobile devices che offrono servizi di shopping pick-up &amp; delivery in continuo innovazione</p>	<p>Dollar General e Dollar Tree competono sull'espansione e capillarità dei punti vendita che sono canali e risorse fondamentali: DG possiede oltre 12000 punti vendita mentre gli Dollar Tree è destinato ad arrivare quota 13000 in seguito all'acquisizione di Family Dollar. I centri di distribuzione arriverebbero a 21 contro i 13 di DG.</p> <p>Per il trasporto, entrambe le aziende stipulano contratti con intermediari (aziende di autotrasporto) sopportando i rischi legati agli innalzamenti di prezzo della benzina</p>
<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b>	<p>Walmart ricerca la fedeltà del consumatore tramite una brand loyalty che deriva dall'approccio servile verso il consumatore. La cultura interna, i servizi digitali ed i prezzi più bassi del mercato sono l'unico modo per fidelizzare un cliente che nel settore discount è destinato a subire uno scarso servizio interno (customer self-service)</p>	<p>I Dollar Stores incrementano la customer retention tramite la convenienza. Anche in questa industria, la forte tendenza al risparmio non spinge alla creazione di servizi particolari; la fiducia del cliente va conquistata tramite il punto vendita: prezzi e velocità nel processo in-out nello store sono il motivo per ritornare</p>
<b>KEY-PARTNERS</b>	<p>Kellogg, CocaCola, General Mills, Sony, Procter &amp; Gamble, Sony PepsiCo, Dell</p> <p>Organizzazioni internazionali sul lavoro:</p> <p>Alleanza per la sicurezza sul lavoro dei lavoratori del Bangladesh</p> <p>Environmental Defense Fund</p> <p>World Wildlife Fund</p> <p>Closed Loop Fund</p>	<p>Kellogg, CocaCola, General Mills, Procter &amp; Gamble, PepsiCo, Unilever, Nestle, Nabisco</p>
<b>KEY-RESOURCES</b>	<p><i>Risorse Finanziarie:</i> Walmart è l'azienda nel mercato del retail con il più alto fatturato (oltre 485 miliardi di fatturato ed un reddito operativo di 27 miliardi di</p>	<p><i>Risorse Fisiche:</i> il totale delle attività nei bilanci delle aziende oltre 11 miliardi per DG ed oltre 3 miliardi per Dollar Tree, testimonia come punti</p>

	<p>dollari)</p> <p><i>Risorse Umane:</i> Walmart è il più grande datore di lavoro al mondo con i suoi 2,2 milioni di associati nel mondo</p> <p><i>Risorse Fisiche:</i> gli investimenti in big-box supercenters e centri di distribuzione (circa 150) sono le risorse di base per affrontare il mercato e la competizione</p>	<p>vendita e centri di distribuzione siano il cuore del business espansivo delle due aziende.</p> <p><i>Risorse Umane:</i> più che staff interno (che viene contenuto per motivi di minimizzazione dei costi), la competenze di figure come store e district managers è fondamentale per il coordinamento delle attività nella catena di fornitura</p>
<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politica di acquisto e contrattazioni con i fornitori</li> <li>- Inventory Management</li> <li>- Logistica e gestione del sistema di distribuzione tramite continuo innovamento (Supply Chain Management)</li> <li>- Controllo complessivo dei costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politica di acquisto e contrattazioni con i fornitori</li> <li>- Store Performance Control</li> <li>- Inventory Management</li> <li>- Controllo complessivo dei costi</li> </ul>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p>	<p>Modello <i>cost-driven</i>: Walmart punta alla minimizzazione dei costi i ogni fase.</p> <p>Le ampie <i>economie di scala</i> e la possibilità per i fornitori di accedere ad un mercato così ampio amplificano il potere d'acquisto di Walmart favorendone i termini contrattuali.</p> <p>Costi fissi. Wal-Mart mantiene le spese generali attorno al 19,3% del totale delle vendite nette accompagnando in modo meno che proporzionale la crescita di queste ultime, aumentate di 74 miliardi dal 2011 (15,3 % di crescita). Wal-Mart fa fronte però ad un aumento dei salari da spalmare su un personale di oltre 2 milioni.</p> <p>Costi variabili. Sono il costo principale per Wal-Mart dati gli elevati costi variabili associati al commercio dell'ampissimo merchandising: compongono oltre il 70% delle vendite e nell'ultimo anno hanno raggiunto gli oltre 360 miliardi di dollari.</p>	<p>Modello <i>cost-driven</i></p> <p>Dollar Tree e Dollar General dipendono fortemente dalla capacità di minimizzare le spese generali per innalzare i propri redditi operativi. La strategia di DG, che si basa sul contenimento del numero di personale negli stores (massimo 6 persone comprendendo store manager e diretti assistenti) e dei costi di advertising (meno dell'1%), ha raggiunto spese generali del 21,3% sulle vendite nette in confronto al 23,2% per Dollar Tree.</p> <p>A livello strettamente operativo l'incidenza dei costi del venduto raggiunge quasi il 70% delle vendite nette per DG mentre per DT non contano nemmeno il 60%. Questo dato è giustificato da un ROA superiore (18,9% di DT rispetto al 15,7% di DG).</p> <p>Le economie di scala sono presenti in modo limitato rispetto al caso Walmart</p>

## ***RVENUE STREAMS***

Strategia EDLP: Wal-Mart rende i suoi prezzi sia una strategia di esclusione (barriera d'entrata) per le potenziali entranti nel settore sia una leva per innalzare le vendite.

Le vendite nette sono cresciute del 2% nell'ultimo anno superando i 485 miliardi di fatturato

Canale e-commerce: con 3600 associati dediti all'e-commerce, l'azienda ha raggiunto 12,2 miliardi di dollari soltanto tramite il canale digitale. Il dato è destinato ad aumentare con l'aggiunta di circa 8 milioni di prodotti sul sito.

Net Sales Growth. L'azienda genera i maggiori flussi di reddito dai suoi significativi stores nonché segmenti operativi:

- Walmart U.S. = 288 miliardi (59,8 % del totale con crescita del 3,1% tra il 2014 ed il 2015)
- Walmart International = 136 miliardi (28,2% del totale con un calo dello 0,4% nell'ultimo anno)
- Sam's Club = 58 miliardi (12% del totale con crescita dell'1,5% nell'ultimo anno)

Sales Force: l'azienda basa la futura crescita sulla capacità di combinare gli oltre 11000 punti vendita (di cui circa il 45% sul suolo statunitense) all'era digitale evitando possibili effetti di cannibalizzazione

Dollar Tree compete con una fixed price-point strategy il cui obiettivo quello di vendere ogni prodotto ad un prezzo di 1\$.

Dollar General segue una politica di prezzo dinamica. I prezzi variano da 1\$ a 10\$.

L'importanza dei canali diretti rende due dati fondamentali:

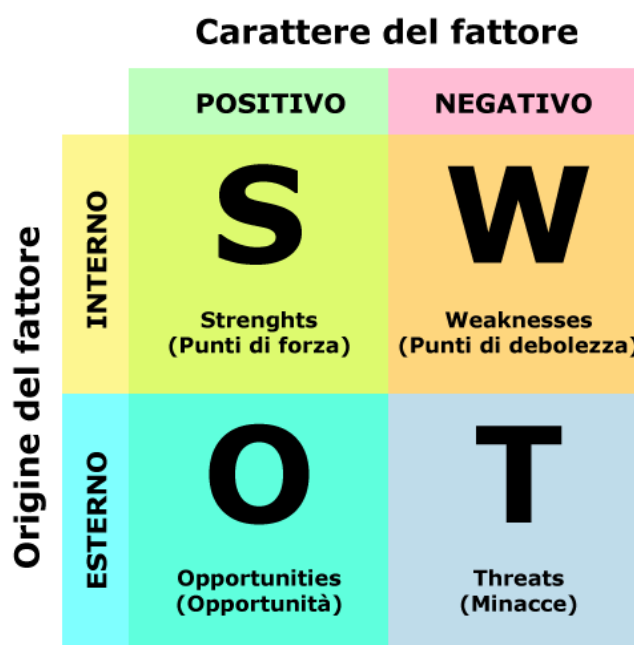
Net growth sales: Dollar General ha incrementato le proprie vendite dell'8% nell'ultimo anno raggiungendo oltre 18 miliardi di vendite nette, mentre Dollar Tree ha raggiunto una crescita del 9,7% sul fatturato superando il proprio record di 8 miliardi di vendite

Same-Store-Sales growth: questo indice misura la profittabilità derivante dai punti vendita escludendo quelli aperti nell'ultima annata: Dollar Tree ha avuto una crescita del 4,4% superando la crescita del 2,4% registrata tra il 2013 ed 2014. Dollar General ha conseguito una crescita positiva del 2,8%, ma comunque fronteggia dal 2011 tassi di crescita in calo dovuti ad un'espansione così vasta che minaccia la saturazione del mercato.

## CAPITOLO 4: ANALISI STRATEGICA

### *Paragrafo 4.1 L'analisi SWOT nella letteratura*

La ragione della conduzione di un'analisi strategica accompagnata al business model canvas è la complementarità che i due concetti presentano. Se da un lato, il BMC pone attenzione alla descrizione del funzionamento di un'azienda nel soddisfare i bisogni del proprio customer target, i modelli strategici si presentano come intermediari volti a valutare l'interazione organizzazione-contesto esterno per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. I modelli di business poggiano sui concetti di creazione di valore, partnership e cooperazione, mentre la strategia ha come fine di ricerca il vantaggio competitivo e la cattura del valore in relazione alla competizione. (Fonte: ZOTT C., AMIT R., MASSA L., 2010. *The business model: theoretical roots recent developments and future research*). Per tale ragione, laddove il BMC trova i propri limiti, i modelli strategici sovengono in modo complementare. Uno di questi è proprio il modello SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) che riesce a valorizzare i punti di forza e di debolezza dei modelli di business in un'ottica strategica e maggiormente competitiva.



Fonte: [www.immaginificio.com](http://www.immaginificio.com)

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 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 una lettura prospettica 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 socio-economico 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. (Fonte: CASTELLETT M., 2006. *Marketing Management: teorie e politiche di gestione di marketing*)

### ***Paragrafo 4.2 L'analisi SWOT di Walmart***

Il modello di funzionamento di Wal-Mart schematizzato dal BMC in precedenza offre l'opportunità di comprendere i punti forza e di debolezza del gigante retailer. Opportunità e minacce vengono invece valutate in base alla competizione con i "main competitors" (Costco, Target ma anche Dollar General e Dollar Tree) ed ai potenziali fattori di rischio derivanti dall'ecosistema.

#### **STRENGTHS**

Il punto nodale attorno al quale ruota la forza di Wal-Mart è senza dubbio la sua dimensione. Wal-Mart è la seconda maggiore società al mondo per fatturato, nonché prima nel settore retailer. Vendite per oltre 485 miliardi di dollari testimoniano un vero impero che rende la compagnia il maggior competitore del settore in qualsivoglia luogo essa approdi. Le dirette conseguenze sono due. In primis, Wal-Mart mantiene volumi di acquisti e ampiezza delle operazioni inimitabili che rendono particolarmente elevato il suo potere d'acquisto. Economie



di scala e l'opportunità per i fornitori di accedere ad un mercato così ampio, implicano per Wal-Mart il raggiungimento della leadership di costo nelle contrattazioni ed una sostenibilità di lungo termine nell'EDLP strategy. Dopodiché, il costante ed elevato fatturato, permette all'azienda di sperimentare nuovi formati, modelli e/o altre strategie del retail senza dover incorrere in ampie perdite percentuali sulle vendite totali. Da questo, deriva la capacità di sfruttare le proprie risorse fisiche e finanziarie in modo strategico. Il peso del colosso si rispecchia ancora nei contratti di locazione e nei pesanti investimenti tecnologici: un network di punti vendita è sostenuto da un inimitabile IT system che coordina ed integra in modo efficiente le attività lungo la catena di fornitura minimizzando i costi ad essa correlati. La leadership di costo diviene realtà e la grandezza della catena amplifica il timore nei competitori. Infine, il riconoscimento di un brand che ha segnato la storia ed ha reso noto un pattern di offerta coerente nel tempo basato su prezzi bassi ed ampio assortimento, incrementa la reputazione ed il tasso di fedeltà dei clienti. Tali fattori hanno dato la spinta giusta per una svolta internazionale ancora non del tutto maturata. (Fonte: WALMART STORES INC. 2015. *Annual Report 2015*)

## **WEAKNESSES**

La maggior parte delle debolezze di Wal-Mart derivano da un indispensabile trade-off che il suo business ed i suoi punti di forza implicano. Il modello di business cost-driven costringe l'azienda a tagliare i costi il più possibile a scapito di bassi margini di profitto per unità. In aggiunta, tale tendenza si riflette in bassi salari che negli ultimi anni hanno causato forti polemiche da parte dei sindacati (7,25\$ l'ora pari al minimo salariale). Queste pressioni criticano l'azienda di sfruttamento lavorativo e la spingono a rivedere i suoi piani retributivi. Il più grande datore di lavoro al mondo, oggi offre lavoro ad 1,3 milioni di americani ma segna uno dei più alti tassi di staff turnover in America e sarà probabilmente costretto ad innalzare le sue paghe orarie sia per i lavoratori part-time che full time nel giro di poco tempo. (Fonte: [www.economist.com](http://www.economist.com)) Lo stesso dato, pone Wal-Mart sotto i riflettori dei media e del governo, incrementando il numero di cause cui la società viene spesso sottoposta. Wal-Mart è allora spinto ad una maggiore attenzione e controllo sulle sue azioni etiche e sociali, in particolare migliorando la qualità dei prodotti che talvolta deludono le aspettative.

## **OPPORTUNITIES**

Lo stato attuale di Wal-Mart impegna la società a dover tener testa alle forti pressioni esterne cercando di dare conferme circa stabilità e coerenza. Le maggiori opportunità derivano dal canale internazionale; Wal-Mart seppur con poco successo nell'entrata in paesi come la

Germania, potrebbe continuare ad accedere in modo più deciso sui paesi in via di sviluppo. In particolare, paesi come America Latina, India e Cina, dove il colosso si è affermato solo in modo superficiale, sono una potenziale fonte di ricchezza per Wal-Mart date le variabili macroeconomiche quali la crescita demografica attesa. La conseguente opportunità è quindi stringere alleanze e partnerships facendo leva sulla propria reputazione e brand, con l'obiettivo di ottenere nei singoli Paesi un'arena simile a quella creata in America. In parallelo, WalMart necessita di restare al passo con i canali online: il sito web e le potenziali applicazioni sono servizi destinati a coinvolgere sempre più il consumatore del futuro. Da un punto di vista interno, l'azienda dovrebbe difendere la propria reputazione tramite accordi (anche per quanto concerne la politica salariale) con sindacati ed istituzioni volte ad una politica salutista nell'offerta dei prodotti. Questa credenza stimolerebbe il consumatore a preferire un pasto sano e casalingo, a scapito di un fast-food esterno (la sensibilità a questo problema si è amplificata negli ultimi anni negli Stati Uniti). Infine, a riguardo della contesto competitivo interno, Wal-Mart potrebbe continuare a sfruttare il suo vantaggio competitivo basato su innovazione e quindi perseguimento di massima efficienza lungo la catena di fornitura. Stesse alleanze potrebbero divenire vere e proprie acquisizioni volte ad immergere nel proprio business i maggiori fornitori causando un forte ribasso dei costi. Sfruttare tali investimenti significa compiere manovre che a piccole catene, come Dollar Stores, non sono concesse: risorse finanziarie e sistemi tecnologici così avanzati rendono ogni catena vulnerabile di fronte al colosso. Da questo, l'opportunità di incrementare il numero di punti vendita di inferiore formato (Walmart Neighbourhood Markets) per competere in maniera più diretta con catene inferiori che stanno a poco a poco rosicando parte dei potenziali profitti attraverso una maggior flessibilità locativa e funzionale per il cliente. La fusione tra Dollar Tree e Family Dollar è la prova di un roll-up industriale che inevitabilmente avvicina le compagini ad un confronto diretto.

## **THREATS**

Le minacce principali che Wal-Mart fronteggia sono connesse sia alla competizione che alle pressioni istituzionali. Per quanto riguarda la competizione, Wal-Mart intravede possibili conseguenze negative su tutti e tre i canali: internazionale, nazionale e digitale. La compagnia potrebbe precludersi opportunità di facile sviluppo in Europa in quanto catene tedesche come Aldi e Lidl si impongono e si espandono drasticamente con brand ben noti; mancanza di un network solido e di conoscenze accurate sul mercato, potrebbero replicare delusioni già vissute nello stesso territorio. A livello nazionale, la disruptive innovation attuata dalle piccole catene potrebbe causare ancora squilibri laddove le attitudini di acquisto dei

consumatori cambino ulteriormente e si adattino meglio alle offerte di valore da esse proposte: massima vicinanza, funzionalità logistica ed “every-day fast shopping”. Inoltre, una crescita economica potrebbe rivoluzionare la stessa ideologia dell’acquisto spostando la variabile di scelta dal prezzo alla qualità del prodotto (value-sensitive). In ambito digitale invece, la forte pressione deriva dagli internet-based retailers che potrebbero appropriarsi di parte della domanda diretta a Wal-Mart: Amazon ed eBay su tutti. Infine, le contestualizzazioni esterne, in particolare quelle connesse alle condizioni lavorative, potrebbero incanalare Wal-Mart in un circolo vizioso tra sanzioni ed aumenti dei costi generali. Se lo scontro con i sindacati continuasse e si concludesse con un elevato incremento delle retribuzioni, Wal-Mart sopperirebbe costi salariali incrementali ed assicurativi almeno su un personale di oltre 1,5 milioni.

### ***Paragrafo 4.3 I Dollar Stores e l’analisi SWOT. La forza della convenienza***

Anche in questo caso, partendo dal business model canvas è possibile analizzare i punti di forza e di debolezza delle principali catene Dollar Stores. Le opportunità e le minacce derivano invece dall’interazione con l’ecosistema e la presente e/o potenziale competizione.

#### **STRENGTHS**

La variabile che decreta la profittabilità e la forza delle catene è il concetto di convenienza; mentre Wal-Mart e le grandi catene del mass merchandising si concentrano nell’offrire prezzi bassi ed ampio assortimento, le Dollar chains cercano di combinare un prezzo basso a convenienti locazioni di punti vendita di formato small-box. Questo implica un insediamento in piccole comunità (Dollar General) o periferie (Dollar Tree) dove le grosse catene ed i supercenters difficilmente riescono a stabilirsi. Wal-Mart, richiede mediamente almeno 50000 potenziali acquirenti per inserirsi nelle comunità ed è per questo che è spesso situato su grandi strade principali, molto trafficate, dove può colpire nel raggio di 30-40 miglia una fetta molto più grande. Le Dollar chains invece, sfruttano la loro flessibilità, arrivando lì dove Wal-Mart o Costco non sono soliti: comunità di 20000 persone o meno, assicurando una veloce esperienza di shopping quotidiana grazie ad una dimensione ed un assortimento meno ampio. Una forza comune è poi la forte base culturale customer-oriented che aumenta l’affidabilità del punto vendita nella testa del consumatore. Con riferimento a Dollar Tree, tale aspetto è ulteriormente enfatizzato dalla price-point strategy che differenzia la compagnia: la coerenza nel tempo di offrire prodotti allo stesso prezzo, rende il punto vendita ben visto dalla clientela.

## **WEAKNESSES**

Le debolezze che maggiormente influenzano i modelli di business dei Dollar Stores derivano sia dalla struttura di costo obiettivo che dalla mancanza di un'elevata leva finanziaria che possa tramutarsi in spese o investimenti adatti; il mantenimento di bassi costi operativi come il personale e le infrastrutture, decretano anche debolezze. I centri di distribuzione divengono veri e propri magazzini per lunghi periodi in cui l'inventary turnover è tenuto basso da una domanda non troppo elevata, il personale così povero in termini numerici crea problemi disfunzionali nei giorni di trasporto e scarico delle merci aumentando i costi operativi invece che ridurli, la sostenibilità del sistema è ampiamente basato su variabili incontrollabili o difficilmente controllabili quali prezzo della benzina, andamento del mercato e relazioni di lungo termine con i fornitori. La scarsa dimensione implica poi volumi di acquisto inferiori rispetto alle grandi catene: le economie di scala sono presenti ma non paragonabili a quelle dei competitors, il potere di acquisto è di conseguenza trattenuto. La strategia di prezzo implica bassi margini di profitto unitari e la natura espansiva dei business richiede continui rimodellamenti ed accorgimenti nei "vecchi" punti vendita. Il mantenimento di una crescita nelle vendite totali e nelle same-stores-sales è fondamentale e fonte di nuovi costi operativi che indeboliscono investimenti in advertising, tecnologia e servizi aggiuntivi. Infine, fonte di debolezza comune, è il loro ristretto e selettivo assortimento prodotti e la mancata penetrazione su mercati internazionali; la focalizzazione geografica restringe il campo d'azione ed amplifica anche i rischi dovuti ad una più aspra competizione interna.

## **OPPORTUNITIES**

Affacciarsi al futuro dei Dollar Stores implica l'assunzione di alcune ipotesi di base: similmente ad una teoria dei giochi, le azioni dei Dollar Stores dipendono fortemente dalle scelte strategiche di Wal-Mart; la consapevolezza di non poter competere per ragioni strutturali con il più grande retailer al mondo, pone le aziende di fronte ad una scelta tra internazionalizzazione e continua specializzazione interna. Con questi termini si fa riferimento, da un parte alla scoperta di profittabilità in paesi emergenti storicamente assimilati ad una domanda price-sensitive che ben si adatta al customer target dei Dollar Stores, dall'altra al compito di rendere sostenibile ancora per qualche quinquennio l'espansione sul suolo statunitense che secondo le statistiche sarebbe ancora idoneo a contenere oltre 10000 punti vendita (Fonte: [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com)). L'ultima strada pone nuove sfide ed opportunità: avanzamenti nella tecnologia e nei servizi per monitorare costi operativi, maggiori investimenti in termini di ristrutturazione e riallocazione dei punti vendita per

generare positive same-store-sales, ed ancora miglioramenti nella selezione del product-mix da offrire. Allo stesso tempo, un'industria frammentata e sempre più minacciata dalla competizione sia online che non, ha spinto Dollar Tree ad acquisire Family Dollar; la soluzione di un roll-up industriale resta reale: alleanze orizzontali potrebbero essere un'arma vincente per massimizzare vendite e profitti sfruttando una maggior leva operativa nel breve periodo. Tali soluzioni sono da ponderare con i rischi sinergici e le diseconomie che potrebbero derivarne, così come la contrapposizione delle figure governative. Il successo delle opportunità dei Dollar Stores appare maggiormente connesso alle scelte di sovrapposizione di Wal-Mart che alla solidità intrinseca delle stesse.

## THREATS

La minaccia principale è la pressione competitiva dal mondo digitale (Amazon ed eBay) e dalle grandi catene. Wal-Mart in primis, ha già sperimentato il suo formato Neighbourhood mostrando l'intenzione di voler "disturbare" l'egemonia che le piccole catene hanno creato alle sue spalle. La diretta competizione è insostenibile per Dollar General e Dollar Tree: la differenza di scala, le risorse finanziarie ed il sistema informativo che Wal-Mart possiede renderebbero impraticabile una profittevole lotta sui prezzi o sulla convenienza. Altra minaccia è l'eventuale incremento dei costi operativi nel caso la portata di controllo si allarghi con il numero di punti vendita oltre il limite sostenibile. Inoltre, variabili macroeconomiche come l'innalzamento del prezzo del carburante, la crescita economica ed il cambiamento delle abitudini d'acquisto del consumatore potrebbero invertire la rotta del successo.

	<b>WALMART</b>	<b>DOLLAR STORES</b>
<b>STRENGTHS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandezza fisica e finanziaria</li> <li>- Leadership di costo</li> <li>- IT system e Supply Chain Management</li> <li>- Ampio assortimento</li> <li>- Occupazione internazionale</li> <li>- Customer loyalty</li> <li>- Brand reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flessibilità ed ampia accessibilità tramite un elevato numero di negozi</li> <li>- Locazioni convenienti in piccoli centri e/o comunità</li> <li>- Veloci e non-stressanti esperienze di consumo adatte all'every-day shopping</li> <li>- Corporate culture</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Price-point strategy per Dollar Tree</i></li> </ul>
<b><i>WEAKNESSES</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Bassi margini di profitto unitari</i></li> <li>- <i>Alto staff turnover</i></li> <li>- <i>Pubblicità negativa</i></li> <li>- <i>Inattenta analisi a livello internazionale</i></li> <li>- <i>Mancanza di differenziazione</i></li> <li>- <i>Potenziale perdita di controllo</i></li> <li>- <i>Potenziale cannibalizzazione delle vendite negli U.S.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mancata presenza sul piano internazionale</i></li> <li>- <i>Bassi margini di profitto unitario</i></li> <li>- <i>Limitato assortimento di prodotti</i></li> <li>- <i>Disfunzioni e costi operativi generati da un basso numero di personale negli stores</i></li> <li>- <i>Inferiore potere di acquisto rispetto ai grandi rivenditori</i></li> <li>- <i>Limitati investimenti in servizi, tecnologia ed advertising</i></li> <li>- <i>Debolezza finanziaria rispetto ai grandi competitors</i></li> <li>- <i>Modello di business fortemente legato ad una natura espansiva degli stores</i></li> </ul>
<b><i>OPPORTUNITIES</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Espansione e crescita nei mercati emergenti</i></li> <li>- <i>Crescita dello shopping online</i></li> <li>- <i>Nuovi partners ed alleanze nei nuovi territori internazionali</i></li> <li>- <i>Acquisizioni di fornitori o insourcing</i></li> <li>- <i>Continua innovazione e miglioramento</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Espansione internazionale in paesi emergenti</i></li> <li>- <i>Fusioni ed alleanze orizzontali</i></li> <li>- <i>Migliori servizi interni &amp; product-mix</i></li> <li>- <i>Innovazione e tecnologia</i></li> <li>- <i>Riallocazione e modernizzazione dei</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>WalMart Neighbourhood Market extension</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>negozi per aumentare le same-store-sales</i></li> <li>- <i>Continuare l'espansione negli Stati Uniti nelle aree ancora non opportunamente toccate</i></li> </ul>
<p><b>THREATS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nuovi e già affermati competitori internazionali (es. Lidl ed Aldi in Europa)</i></li> <li>- <i>Competizione in crescita nel mondo digitale (eBay, Amazon)</i></li> <li>- <i>Incremento marginale di salari e costi generali dovuti a pressioni esterne</i></li> <li>- <i>Variazione delle attitudini e bisogni d'acquisto del customer target</i></li> <li>- <i>Roll-up e maggior capillarità delle Dollar chains</i></li> <li>- <i>Opposizione delle autorità governative ad alleanze o accordi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ravvicinata competizione di Wal-Mart</i></li> <li>- <i>Incremento dei costi operativi dovuto ad una incontrollata espansione</i></li> <li>- <i>Andamento dell'economia generale: prezzo del carburante e crescita economica</i></li> <li>- <i>Nuove abitudini di acquisto del customer target</i></li> <li>- <i>Maggiore competizione interna nell'industria</i></li> </ul>

Fonte: Elaborazione propria

## ***CONCLUSIONI***

L'analisi condotta ha mostrato come sul suolo statunitense Wal-Mart ed i big merchandisers non siano le uniche aziende indiscusse ed idonee ad ottenere margini di profitto nel mercato del largo consumo. La disruptive innovation apportata dalle catene dei Dollar Stores ha decretato un nuovo modo di costruire business: la convenienza è il fulcro tramite il quale aggirare la competizione diretta con i mass-merchandisers e formare l'arena competitiva di un'industria frammentata dove Dollar Tree e Dollar General guidano l'espansione. La continua crescita dimostrata dai volumi di vendita (percentuali sempre positive nell'ultimo quinquennio) ha evidenziato preoccupazione tra le grandi catene: Wal-Mart con i suoi diversi formati si riavvicina al concept dei Dollar Stores con il suo più flessibile "Wal-Mart Neighbourhood Market" il cui network attualmente non è ancora così esteso da competere solidamente con Dollar General e Dollar Tree. Il futuro però, non sembra così lineare: le evoluzioni tecnologiche spingono il mercato su un nuovo livello digitale lasciando spazio a nuovi competitori internet-based, il cui maggiore incombente è Amazon. Inoltre, il colosso Wal-Mart, tra errori e guadagni, si affaccia oltre l'oceano cercando successo su mercati emergenti tra i quali si ritrovano diverse aree dell'Africa ed in particolare dell'Asia, dove in Cina ed India il colosso ha già impiantato rispettivamente 400 e poco più di 15 supercenters. Tale espansione è destinata ad essere il punto focale di Wal-Mart negli anni a venire, così come un'eventuale crescita in Russia: il Wal-Mart Neighbourhood Market appare più un diversivo volto ad incastrare le piccole catene nazionali, che un'arma strategica destinata ad aumentare drasticamente i profitti in America. Con oltre 5000 supercenters sul suolo americano, è facilmente ipotizzabile che il numero di nuovi punti vendita richiesto per sottrarre ampie quote di mercato alle catene dei Dollar Stores, sia così elevato da causare un altrettanto alta cannibalizzazione delle proprie vendite. Sicuramente, il format può avere senso in determinate regioni laddove i supercenters risultino in numero inferiore o comunque inadatti, ma attualmente è più plausibile una vera politica rivoluzionaria in un paese estero che in quello americano dove Wal-Mart è già affermato ed il format è soltanto una potenziale fonte di costo. Il modello di business analizzato consente di comprendere come Wal-Mart abbia tre risorse chiave fondamentali (finanziarie, fisiche ed umane) la cui integrazione ha consentito nel tempo la stabilizzazione di un vantaggio competitivo sostenibile in quanto inimitabile almeno nel breve/medio periodo dalle catene competitrici: l'IT system. I forti investimenti tecnologici hanno fin dal principio spinto Wal-Mart su un livello superiore in termini di efficienza nel supply chain management e questo rende tutt'ora plausibile il mantenimento della crescita con la continua espansione sul territorio americano. Oltre 487



miliardi di fatturato ed un reddito operativo di 27 miliardi di dollari sono più che un dato: Wal-Mart ha la possibilità di pianificare un budget molto elevato per il quinquennio successivo. Il suo futuro dà priorità a due ambiti. Il primo è la fuoriuscita dalla cattiva luce che i media e le altre voci hanno portato sul brand a riguardo dello sfruttamento lavorativo: un aumento delle retribuzioni ed un maggior training del personale sono il paradigma del riequilibrio iconografico per Wal-Mart; seppur dispendioso, l'attuale margine di contribuzione ed il conseguente profitto sono più che capienti per risolvere tale problematica. Il secondo ambito invece si muove su una revisione del budget operativo sui tre segmenti principali del futuro: Wal-Mart U.S., Wal-Mart International, Wal-Mart e-commerce. La società deve essere pronta ad una continua innovazione nei suoi supercenters con l'obiettivo di aumentare i servizi reali ed allo stesso tempo connettere il mondo digitale al retail fisico. Questa manovra servirebbe per fronteggiare lo stesso Amazon o eBay sui canali internet-based. Infine, ciò che merita particolare attenzione è il mercato internazionale: Wal-Mart dovrebbe apprendere l'errore compiuto in Europa per sedimentarsi ed espandersi nei mercati emergenti in modo più consapevole; i dati numerici catturati dal bilancio sul suolo statunitense non sono una formula magica, l'azienda necessita un piano strategico ben preciso nella scelta d'intervento sui nuovi paesi ed il punto iniziale deve essere la capacità di leggere il mercato nelle sue somiglianze, minacce ed opportunità comparato a quello statunitense. L'intento è di stringere le giuste partnerships ed alleanze locali per trasferire il modello di business e la conseguente leadership di costo in paesi emergenti dove le strutture di costo poggiano su basi diverse e sono anche più ristrette. La stabilità finanziaria è sicuramente uno dei punti di forza necessari che consente ed avvantaggia la scelta dell'internazionalizzazione, ma la selezione del nuovo mercato di sbocco e le connessioni interne devono essere altrettanto attente e mirate. La brand reputation e la forza finanziaria sono un ottimo biglietto da visita per gli eventuali partners e fornitori ed è compito del top management saperli sfruttare a dovere. E' più che razionale supporre la continuazione di un'espansione capillare nei territori asiatici similmente a quella avuta in America.

Di fronte a questa situazione, il percorso dei Dollar Stores potrebbe apparire di secondo piano ma non lo è: Dollar Tree ha probabilmente il miglior apparato difensivo nei confronti delle grandi catene. Il motivo non deriva semplicemente dalla strategica fusione con Family Dollar, ma dal tratto caratteristico del suo modello di business. Nel business model canvas, si è evinta la capacità rivoluzionaria del retailer nel mantenersi fedele alla price-point strategy, ideata dagli storici "five-and-dime" stores; tale aspetto, differenzia il business dell'azienda dalle altre catene, rendendo il consumatore particolarmente fiducioso e divertito dall'esperienza di shopping e dalla consapevolezza di poter trovare ogni item del product-mix al prezzo di

soltanto 1\$. L'onda del piacere della "caccia al tesoro" si abbraccia bene alla strategia della catena e ne rende prospero il futuro. Inoltre, nonostante i margini unitari siano particolarmente bassi, la strategia espansiva di Dollar Tree promette grandi attese: la biforcazione del business secondo una duplice strategia di prezzo (dynamic and fixed pricing) è destinata ad una diversificazione del rischio che può rendere risultati positivi anche in termini di crescita e di profitti, schiacciando così Dollar General verso il basso nel mercato interno. Il futuro brilla meno per quest'ultima la quale potrebbe sopperire negli anni a venire sia la sinergia interna all'industria di Dollar Tree e Family Dollar (storicamente competitore principale dell'azienda), e sia le minacce dall'industria dei grandi retailers. L'alternativa che appare meno oscura è rincorrere il piano espansivo con moderazione: la scelta di internazionalizzazione appare prematura con un mercato interno che ancora offre potenziali profitti e può ancora sostenere migliaia di punti vendita. L'azienda deve perseguire i prefissati obiettivi di crescita mantenendo un equilibrio tra "nuove vendite" e same-store-sales; la forza per trainare sostenibilità è sia l'innovazione in ambito tecnologico per superare in efficienza i diretti competitori e continuare a spuntare EDLPs sul mercato, e sia la capacità di saper investire in servizi aggiuntivi per il cliente cercando di concentrarsi, non solo sulle nuove affluenze demografiche, ma anche su una maggior fedeltà e customer retention. La corretta combinazione tra afflusso ricorrente, product-mix accurato e selettivo, ed espansione nazionale, è il paradigma gestionale che può rendere l'azienda profittevole almeno nel prossimo breve/medio periodo. Il largo consumo statunitense disegna una compagine di storie e modelli di business che nascono e si rinnovano dimostrando come l'attrattività di un mercato apparentemente statico, basato su beni di scarso valore intrinseco, sia invece strettamente dipendente da innovazioni e rimodellamenti strategici; la convergenza settoriale dei mercati e le relative decisioni strategiche aprono nuove arene competitive il cui proliferare non può sussistere senza un'attenta analisi del modello di business che ne è alla base. Il punto chiave è che nel mercato del largo consumo il vero vantaggio competitivo non è più unicamente il costo o il prezzo, ma la fiducia.

## ***BIBLIOGRAFIA***

BASKER, EMEK, 2007. *The causes and consequences of Wal-Mart's growth. Journal of Economic perspective*

BRANDENBURGER A., STUART H., 1996. *Value-Based Business Strategy. Journal of Economics and Business Strategy, Harvard Business School*

CASTELLETT M., 2006. *Marketing Management: teorie e politiche di gestione di marketing*

CHANDRAN M. 2003, *Wal-Mart's supply chain management practices*

CHESBROUGH H., S. ROSENBLOOM R., 2002. *The role of business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2004. *Organizzazione Aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni, III edizione McGraw-Hill*

DOLLAR GENERAL 2015. *Annual Report 2014 & Proxy Statement 2015*

DOLLAR TREE 2015. *The power of Dollar Tree. Annual Report 2014.*

FISHMAN C., 2006, *The Wal-Mart Effect, Penguin Press*

KOTLER P., 2007. *Marketing Management, Millennium edition*

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., 2015. *Principi di Marketing, 15° edizione. Pearson*

LASETER T., WU Y., 2005. *Dollar Tree Logistics. Harvard Business School Case Study*

MARRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J., 2006. *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of business research*

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2010 *Business Model Generation. A handbook for visionaries, games changers, and challengers*

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., L.TUCCI C., 2005. *Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept*

PORTER M., 2008. *The five competitive forces that shape strategy. Harvard article*

SHIH, WILLY C., STEPHEN P.KAUFMAN, MCKILLICAN R., 2009. *Dollar General. Harvard Business School Case Study*

SILVERSTEIN MICHAEL J., 2006. *Caccia al tesoro. Il nuovo consumatore tra lusso ed hard discount, Etas*

SOLOMON M., BAMOSSY G., ASKEGAARD S., K.HOGG M., 2006. *Consumer Behaviour. A European Perspective. 3rd edition. Prentice Hall, Financial Times*

WALMART STORES INC. 2015. *Annual Report 2015*

WALTON S., HUEY J., 1993. *Sam Walton: Made in America. The story of America's richest man*

ZOTT C., AMIT R., MASSA L., 2010. *The business model: theoretical roots recent developments and future research*

## ***SITI CONSULTATI***

[www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com); [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it); [www.corporate.walmart.com](http://www.corporate.walmart.com);  
[www.corporatereport.com](http://www.corporatereport.com); [www.dollargeneral.com](http://www.dollargeneral.com); [www.dollartree.com](http://www.dollartree.com);  
[www.economist.com](http://www.economist.com); [www.familydollar.com](http://www.familydollar.com); [www.helsinki.fi](http://www.helsinki.fi); [www.immaginificio.it](http://www.immaginificio.it);  
[www.leansolution.it](http://www.leansolution.it); [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com); [www.stock.walmart.com](http://www.stock.walmart.com);  
[www.stockanalysisonnet.com](http://www.stockanalysisonnet.com); [www.walmartethics.com](http://www.walmartethics.com)