

# King Kong abita Bentoville, Arka

Wal-Mart nasce negli anni 70 ad opera di Sam Walton. Oggi è la più grande catena di supermercati e, al contempo, la più grande azienda al mondo in termini di fatturato, con più di tremila negozi, frequentati ogni settimana da oltre cento milioni di persone. Al punto che oggi si potrebbe parlare di una Wal-Mart economy

**Paolo Magrassi**

**M**entre scriviamo questo pezzo, a dominare il dibattito economico statunitense sono le spese militari, la politica fiscale dell'amministrazione Bush, la riforma della borsa e le dimissioni dell'iper-pagato Richard Grasso<sup>1</sup>, lo scandalo delle finanziarie Fannie Mae e Freddie Mac, il fenomeno eBay e quello Wal-Mart.

Wal-Mart è il più grande operatore della grande distribuzione, mentre eBay è un mercato elettronico inventato durante il boom della net economy e sopravvissuto egregiamente alla crisi di quella. Nel mercato eBay, nel 2003, 30 milioni di persone avranno effettuato on line compravendite di beni e servizi per oltre 20 miliardi di dollari (più di quanto esportano tutti i paesi dell'area euro in un anno), utilizzando regole e strumenti nuovi per quanto concerne la promozione, l'intermediazione, le trattative, i pagamenti, i finanziamenti, l'etica commerciale. Non è affatto

Paolo Magrassi (paolo@magrassi.net), consulente strategico e docente universitario, vive tra l'Italia e gli Usa. Attualmente si occupa della relazione tra information technology e capitale intellettuale

iperbolico parlare di una "eBay economy", come fanno i media americani. Nonostante la grande distribuzione organizzata sia un business che non titilla la fantasia quanto internet e i marketplace elettronici, è altrettanto appropriato parlare, come si fa, di una "Wal-Mart economy", e su questa vorremmo concentrarci in questo numero.

L'America ci ha da sempre abituato ai superlativi, ma provate a considerare i numeri di Wal-Mart:

- Wal-Mart ha incassato 254 miliardi di dollari nel 2002. Al cambio di ottobre 2003, si tratta di circa 220 miliardi di euro, o 425 mila miliardi delle vecchie lire: il prodotto interno lordo di un paese come l'Austria, il Belgio o la Svezia. In un solo giorno, la vigilia del Thanksgiving Day del 2002, i negozi Wal-Mart vendettero merci per 1,42 miliardi di dollari, una cifra superiore al Pil annuale dei 36 paesi più poveri del mondo.
- Wal-Mart ha 1,4 milioni di dipendenti, più dell'esercito degli Stati Uniti d'America. I suoi costi del personale sono inferiori del 20-30% rispetto alla

<sup>1</sup> Il Ceo di New York Stock Exchange, che era arrivato a guadagnare 140 milioni di dollari l'anno!



media della grande distribuzione, anche perché a Wal-Mart i sindacati sono *off-limit*. La paga di cassieri e cassiere è inferiore al salario che in Usa definisce la soglia di povertà delle famiglie (circa \$ 14 mila l'anno per nuclei di tre persone). La paga media è di poco superiore: secondo Forbes, \$ 18 mila annui per dipendente. Il *turnover* del personale è intorno al 45%, il che significa che solo quest'anno l'azienda dovrà assumere 630.000 dipendenti. L'azienda è soggetta a una pioggia di cause di lavoro riguardanti la discriminazione del lavoro femminile. Nel settembre 2003, in California, è stata addirittura presentata una denuncia

# La filosofia di Wal-Mart?

fre soggette a grande dinamismo, e quando pubblicheremo questo pezzo esse non saranno variate di poco: nel 2003, Wal-Mart prevede di inaugurare, solo negli Usa, 210 ipermercati più 130 negozi di altro tipo.

- Il 10% di tutte le importazioni di prodotti e servizi cinesi in Usa nel 2002 sono stati acquisti da parte di Wal-Mart.

**La filosofia di Wal-Mart**, sintetizzata nel corporate slogan *everyday low prices*, è di essere il rappresentante degli

secondo molti, grave, è che ormai le case discografiche si autocensurano, producendo edizioni edulcorate a uso Wal-Mart, la quale vende il 20% di tutti i cd distribuiti negli Usa. Famoso l'episodio occorso nel 1999, quando Wal-Mart rifiutò di vendere, nel suo settore drugstore (che vende il 16% dei farmaci distribuiti in Usa), la pillola del giorno dopo Preven inventata dalla casa Gynetics.

Secondo Wal-Mart, queste sono tutele delle quali i consumatori si rallegrano, perché sono essi stessi a richiederle. Se-



collettiva che pretende di rappresentare tutte le donne che abbiano mai lavorato per Wal-Mart alla data, ossia 1.600.000 persone.

- Wal-Mart ha 3.200 negozi tra ipermercati<sup>2</sup>, discount, supermercati rionali, eccetera, un terzo dei quali dislocati in 10 paesi esteri, compresi Gran Bretagna (dove Wal-Mart miete successi) e Germania (sinora un flop, trattandosi di un mercato più normato in termini di politica dei prezzi e flessibilità della forza lavoro). Si tratta, beninteso, di ci-

interessi del consumatore. Questo si è tradotto soprattutto nell'incessante sforzo, per ora sempre coronato dal successo, di praticare i prezzi più bassi sul mercato. Da qualche anno, Wal-Mart è venuta però assumendo anche la pretesa di tutelare i gusti e la morale dei clienti.

Sono così comparse le copertine censurate di rotocalchi e riviste<sup>3</sup>, e alcune pubblicazioni sono state addirittura bandite, come sono banditi dagli scaffali i videogiochi considerati sconvenienti. Sono stati respinti i cd di cantanti considerati scandalosi. Ciò che è più interessante e,

condo molti critici, invece, la cancellazione di un giornale o di un dvd sono il più delle volte la semplice conseguenza di reclami sporti da una stretta minoranza di consumatori, minuscola al confronto degli oltre 100 milioni di persone che ogni anno visitano almeno una volta Wal-Mart. Non solo, ma le dimensioni sempre più colossali della catena possono influenzare il comportamento e la vita di grandi masse di consumatori, sicché, secondo i liberal, Wal-Mart andrebbe richiamata a obblighi democratici come sono quelli che attengono non solo ai diritti dei lavoratori, ma anche alla libertà di pensiero e di scelta. Viene, a tal

<sup>2</sup> L'ipermercato è un modello di negozio inventato in Europa e importato con qualche modifica in America, dove si chiama supercenter

<sup>3</sup> Tra le vittime recenti Maxim, Stuff, FHM, Glamour, Redbook, Marie Claire e Cosmopolitan

## ECONOMIA

proposito, sottolineato il poderoso influsso che il mega-negozio esercita sui fornitori oltre che sui concorrenti, modificando e modellando larghi settori dell'industria americana e non solo di quella.

Le cifre del potere contrattuale di Wal-Mart nei confronti dei produttori di beni di consumo ammessi a posizionare le merci sui suoi scaffali sono impressionanti: nel mercato Usa il colosso vende il 32% dei pannolini, il 30% dei prodotti per la cura dei capelli, il 26% del dentifricio, il 20% del cibo per animali domestici. Il 28% del fatturato della Dial avviene verso Wal-Mart; il 24% della Del

ducendo così una diminuzione di gettito fiscale per la comunità locale interessata<sup>4</sup>. Sono più di 100 le vertenze di opposizione amministrativa e legale che Wal-Mart si vede elevare ogni anno da parte di comunità locali.

Se i Wal-Mart continuano a proliferare, e gli altri a chiudere (il più grande concorrente, K-Mart, ha i libri in tribunale dal dicembre 2001), i consumatori potrebbero vedersi crescentemente imporre il modello di consumo della "Bestia di Bentonville"<sup>5</sup>. Non solo, infatti, Wal-Mart ha il potere di influenzare il progetto e la qualità dei prodotti di terzi (grazie alla sua tirannia sul prezzo) ma, per giunta, già oggi il 20% delle vendite riguardano prodotti direttamente mar-

Di riscontro, pochi negano che Wal-Mart abbia prodotto e stia producendo negli Usa un utile effetto-calmiere sull'inflazione, portando al consumatore americano un risparmio che varia, secondo le stime, tra 10 e 30 miliardi di dollari l'anno nel 2000-2002. Nel 2001 il McKinsey Global Institute calcolò anche che un ottavo dell'incremento di produttività ottenuto dall'economia Usa nel quinquennio 1995-2000 era dovuto a Wal-Mart e alle sue efficienze. Non si tratta di benefici da poco.

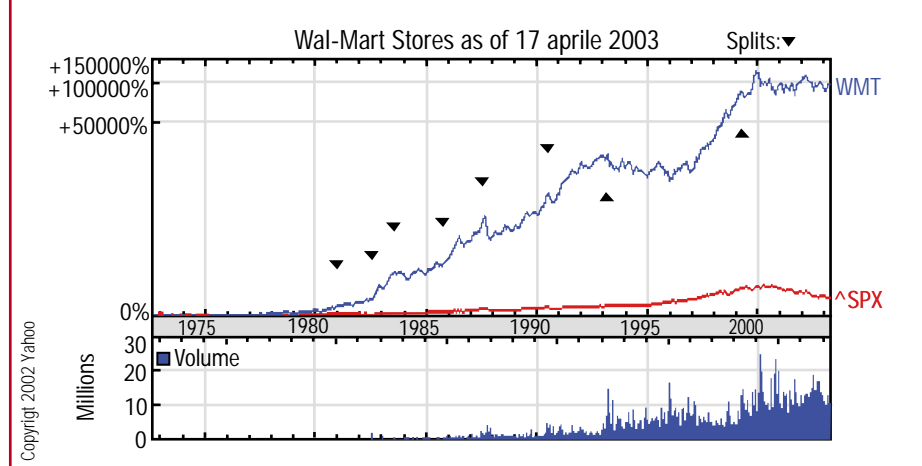
**Sembra insomma che il paradigma** della "Wal-Mart economy" possa essere identificato nei seguenti tratti: bassa inflazione, erosione dei brand, consumatori sempre più assetati di ribassi, cenni di conformismo comportamentale.

Ha scritto amaramente Harold Meyerson sul Washington Post:

*"Se dovessimo scegliere il luogo nel quale iniziò il XX secolo in America, non sbagliremmo di molto se guardassimo a Highland Park, Michigan. Fu là che, nel 1913, Henry Ford aprì la sua prima fabbrica di Model-T annunciando, pochi mesi dopo, che avrebbe pagato i suoi operai l'incredibile somma di cinque dollari al giorno, in base alla teoria rivoluzionaria secondo la quale gli uomini che producevano automobili avrebbero dovuto guadagnare abbastanza da comprarsene. Forse mi sbaglio, ma non mi pare di ricordare il momento nel quale il popolo americano ha proclamato la propria preferenza per un'economia basata su Wal-Mart rispetto a una basata sulla General Motors. Dopo tutto, un conto è vivere in una nazione in cui il più grande datore di lavoro desidera che i lavoratori guadagnino abbastanza da permettersi le sue automobili; tutt'altra faccenda lo svegliarsi in un'America nella quale il più grande datore di lavoro desidera che i lavoratori guadagnino così poco da essere indotti a comprare prodotti di bassa lega in una catena di discount."*

Wal-Mart prevede il raddoppio delle vendite entro il 2011, portandosi a 600 miliardi di dollari. Nonostante l'attuale prevalenza della corrente conservatrice nell'amministrazione, abbiamo la sensazione che prima di allora la politica Usa interverrà e impedirà alla Bestia di Bentonville di raggiungere quell'ambizioso obiettivo.

Nella figura, l'andamento del titolo Wal-Mart in borsa dalle origini al 2003 (in blu) confrontato all'indice Standard & Poor's 500 (in rosso)



Monte, il 23% della Revlon... In una parola, la maggior parte dei produttori di beni di consumo sono Wal-Mart dipendenti, e per tener dietro all'incessante spinta al ribasso dei prezzi molti di essi hanno dovuto portare la produzione nei paesi del secondo e terzo mondo.

Gli economisti liberal accusano Wal-Mart di avere ucciso interi settori industriali in Usa, come ad esempio il tessile, e di essere il miglior alleato dei paesi che, come la Cina, fanno in buona sostanza lavorare gli schiavi nelle fabbriche.

Gli stessi economisti calcolano che ogni ipermercato Wal-Mart che apre causa la chiusura di due della concorrenza (i quali pagano salari del 30% più alti). E poiché Wal-Mart è più efficiente, ha presto luogo una diminuzione netta dei posti di lavoro nell'area. Inoltre, grazie alla sua scala, Wal-Mart ottiene vantaggi fiscali rispetto ai concorrenti preesistenti, pro-

cati Wal-Mart. Gli oppositori della devianza Wal-Mart sono preoccupati anche delle conseguenze nefaste che potrebbero aversi sul modello comportamentale dei consumatori, tutto ispirato da una minoranza ritenuta retriva e conservatrice: quella dei bigotti del mid-west e del sud che presentano i reclami contro le copertine dei settimanali, e che condividono la mentalità, sostengono i detrattori, del management di Wal-Mart.

Il movimento anti Wal-Mart comprende anche, come sempre in America, divergenti frange folkloristiche: i "Whirl-Marts" sono protestanti silenziosi che si aggirano per gli ipermercati con carrelli ostentatamente vuoti.

<sup>4</sup> Ricordiamo che in Usa vige il federalismo fiscale.

<sup>5</sup> La cittadina dell'Arkansas, sede del quartier generale, dove Sam Walton fondò il primo negozio negli anni 70