

DIA CINA (A): LA STRATEGIA DIGITALE; OLTRE L'E-COMMERCE¹

Non era la prima volta che l'andamento del mercato digitale cinese sorprende Javier la Calle, Direttore Aziendale ed Esecutivo di DIA TIAN TIAN in Cina, succursale del Gruppo DIA Cina. Secondo un articolo del *South Morning China Post*, pubblicato il 14 aprile del 2016, per la prima volta in Cina erano le campagne a rappresentare la fetta più grande delle transazioni, con un 50,6% di quota sul volume totale di vendite stimato a 547 milioni di euro². L'autore dello studio citato nell'articolo "*invitava le marche straniere a rivedere la loro strategie nelle campagne, in cui risiedevano 257 milioni di clienti digitali, a fronte dei 183 milioni che vivevano nelle grandi metropoli delle coste cinesi*"³.

Fin da quando era atterrato, Javier era stato immerso in un processo di apprendimento continuo in materia digitale nell' "*università più prestigiosa del mondo*": la Cina. Un mercato "*cangiante a una velocità vertiginosa*", in cui la quota corrispondente alle vendite online di prodotti di largo consumo a Shanghai si avvicinava ormai al 13%.

In poco più di un anno, il team di DIA TIAN TIAN aveva sviluppato e implementato una strategia digitale senza paragoni all'interno del Gruppo che, appoggiandosi sulla propria rete di negozi fisici, vantava già un sito internet, una app per telefoni cellulari, la presenza sui social network e accordi con Alibaba, il più grande gigante digitale al mondo⁴.

¹ Caso della divisione di ricerca di San Telmo Business School, Spagna. Preparato Professor Julio Audicana Arcas, con la collaborazione dell'assistente di ricerca Silvia Rodríguez Bouzo, di San Telmo Business School, per il suo uso in classe, e non come illustrazione della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © settembre 2016, Instituto Internacional San Telmo. Spagna.

È vietata la riproduzione totale o parziale del presente documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutti i suoi formati, elettronico, meccanico, fotocopiato, registrato senza l'autorizzazione esplicita e scritta del Instituto Internacional San Telmo.

Per richiedere copie del presente documento o richiedere l'autorizzazione a utilizzare questo caso di studio si prega di mettersi in contatto con il Dipartimento di edizione dei casi, al numero +34 954975004 o scrivendo al seguente indirizzo: casos@santelmo.org.

Rev. settembre 2017

² Per facilitare la lettura del documento è stata utilizzata un'unica valuta, l'euro. I tassi di cambio applicati sono stati: 1 euro= 1,15144 dollari USA; 1 euro=7,47489 yuan

³ "*Smaller cities in China take the lead in e-commerce*". (Trad. *Le piccole città in Cina primeggiano nell'e-commerce*). Fonte: <http://www.scmp.com/tech/china-tech/article/1936018/smaller-cities-china-take-lead-e-commerce>, 14/04/2016.

⁴ "*Alibaba supera a Walmart como mayor vendedor minorista mundial*". (Trad. *Alibaba supera Walmart come maggior venditore al dettaglio mondiale*).

Fonte: <http://www.elmundo.es/economia/2016/04/06/57052390268e3ea5248b45a8.html>

Dopo soli sei mesi frenetici, Javier e Fernando González, Direttore Generale di DIA Tian Tian, decisero che era arrivato il momento di rivedere tutto quello che avevano fatto e capire come gestire e efficientare il lavoro svolto fino a quel momento. Nell'ultima riunione con il team cinese si erano annotati alcune domande a cui rispondere: erano tutte iniziative interessanti e complementari? Come avrebbero organizzato le operazioni della succursale e la sua struttura? Tutto questo lavoro ci consentirà di incrementare i risultati della succursale generando vendite *offline*? Quale parte del *know-how* acquisito era trasferibile ad altri mercati? Tale dinamica avrebbe indotto allo sviluppo di un nuovo business model all'interno di DIA? Tornando da uno dei suoi lunghi e sempre sorprendenti viaggi in Asia, Javier si chiedeva anche se tutto questo avesse senso o meno; si domandava se non avrebbero piuttosto dovuto concentrare i loro sforzi in un miglior funzionamento delle operazioni e nell'attività dei negozi fisici, ovvero il loro punto di forza. In definitiva, tutto questo discorso dell'e-commerce li avrebbe portati a fissarsi obiettivi meno importanti con un gran dispendio di energie e risorse...?

GRUPPO DIA

Storia di un'indipendenza conquistata

DIA fu fondata nel 1966 e nel 1978 venne acquisita da *Promodès*, gruppo francese che operava nella vendita all'ingrosso e che in un secondo momento si sarebbe occupato anche di distribuzione al dettaglio, lanciando a Madrid il formato discount nel 1979. (Allegato 1: Le principali tappe storiche del Gruppo DIA).

Nel 1984 diede inizio alla commercializzazione di prodotti con la sua marca, attestandosi come prima azienda di distribuzione in Spagna ad avventurarsi in questa pratica. Un anno più tardi iniziò a crescere a livello nazionale, offrendo un più grande numero di prodotti (tra cui prodotti freschi) a prezzi da discount su superfici commerciali più ampie e lanciando la carta fedeltà Club DIA. Parallelamente prese campo la formula del franchising⁵ e una politica di acquisizioni di catene di distribuzione concorrenti⁶, come alternativa all'espansione organica.

L'internazionalizzazione: un viaggio andata e ritorno

In quello stesso decennio DIA avviò un processo di crescita internazionale inglobando nuovi mercati: Francia, Portogallo, Argentina e Grecia. Alcuni anni dopo, attraverso un'acquisizione locale, consolidò la sua presenza in Portogallo.

Nel 1999, Promodès e Carrefour fecero una fusione e DIA divenne parte di un gigante mondiale della distribuzione al dettaglio. In quello stesso anno creò insieme a un socio locale una compagnia di distribuzione in Turchia, nella quale deteneva una partecipazione maggioritaria.

⁵ Il primo punto vendita con questo formato franchising è stato aperto nel 1989 a Tarancón (Cuenca).

⁶ È questo il caso di Distribuciones Reus, S.A., Mercapopular e Ahorro Diario; con questa operazione DIA raggiunge i mille punti vendita in Spagna.

Nel 2001 prese forma la società DIA Brasile. Successivamente entrò a far parte del Gruppo anche la catena francese ED, prima appartenente al Gruppo Carrefour: tale acquisizione andrà a consolidare la posizione di DIA in Francia. Infine, il Gruppo acquisisce in Spagna i 253 negozi di Tengelmann.

Le difficoltà riscontrate in alcuni mercati portò DIA a rivedere il suo posizionamento internazionale e a puntare su una crescita sostenibile, incanalando le sue energie nei paesi più redditizi per il Gruppo.

La conseguenza di quest'analisi è una razionalizzazione dei paesi. Nel 2010 il Gruppo Carrefour decise di incorporare DIA Grecia nella sua catena di supermercati nel paese ellenico. D'altro canto, DIA confermò la vendita del 60% della sua partecipazione nella società mediante la quale operava in Turchia, dato che in questo mercato vi era un'alta concorrenza dovuta alla presenza di quattro grandi operatori discount. Per aver un'idea del livello di concorrenza, nel giro di un anno vennero inaugurati 1000 negozi discount in un mercato in decrescita. Alla fine, nel 2014 DIA vende a Carrefour la propria attività in Francia, paese in cui la sua quota di mercato era del 2%.

Questo periodo non è contrassegnato solamente da vendite. Alla fine del 2012, DIA annuncia l'acquisizione della catena Schlecker, specialista del discount nel settore casalingo, bellezza e salute in Spagna e in Portogallo, con una rete commerciale di 1087 e 41 punti vendita rispettivamente. Allo stesso modo in Spagna vengono inglobati i supermercati El Árbol, Eroski e Caprabo.

Indipendenza: la quotazione in Borsa

A marzo del 2011 il Consiglio di Amministrazione di Carrefour decise di proporre all'Assemblea Generale degli Azionisti di dividere fra i proprietari l'intero capitale sociale del Gruppo DIA, proposta a cui sarebbe seguito lo *spin-off* di DIA da Carrefour. A luglio del 2011, dopo l'approvazione dell'Assemblea Generale di Carrefour, DIA diventò la prima catena di supermercati quotata nella Borsa di Madrid, per un valore di 3,50 euro ad azione.

La gestione di DIA, seppur legata agli interessi del Gruppo Carrefour, era sempre stata autonoma come discount, con la sua sede a Madrid e una bassa interazione con la casa madre: due sedi diverse nei rispettivi paesi e una logistica indipendente, ad eccezione delle sinergie nelle acquisizioni, gestite insieme al gruppo Carrefour.

DIA nel 2016

Nel 2015 il Gruppo registrò un volume di vendite lordo con il marchio DIA di 10.547.000.000 euro (+14% nella valuta locale). In Spagna e Portogallo le vendite lorde con marchio DIA aumentarono del 10,5% fino ai 6.738.000.000 euro, e nei mercati emergenti (Argentina, Brasile e Cina) le vendite raggiunsero i 3.808.000.000 euro con un aumento pari al 20% nella quotazione della moneta locale. L'EBITDA raggiunse i 610 milioni di euro (+5,2% in valuta locale). Inoltre, il Gruppo segnò un record nell'apertura